

Bilag 2



Perspektiver på forenkling

Ledernes oplevelser af, hvilke opgaver, der fylder hos dem,
som tager tid væk fra den faglige ledelse

Fagligt Center | Analyse og Erfaringsopsamling 03.2022

Introduktion



Baggrund for undersøgelsen

Som opfølgning på et medlemsforslag i Borgerrepræsentationen om forenkling på dagtilbuds- og folkeskoleområdet er der igangsat en kortlægning af eksisterende administrative og faglige dokumentationskrav og fælles systemunderstøttelse. I tillæg til denne kortlægning blev der også bestilt en afdækning af, hvordan skole-, klynge- og pædagogiske ledere oplever administration og bureaukrati i deres hverdag.

Frikommuneforsøg

Medlemsforslaget kan ses i sammenhæng med det nationale fokus på forenkling og afbureaukratisering, som konkret er kommet til udtryk ved indførelsen af de såkaldte 'Velfærdsaftaler' fra juni 2021, der frisætter syv forsøgskommuner fra mest muligt statlig og kommunal regulering og dokumentationskrav i en treårig periode.



Læsevejledning

Nærværende undersøgelse består af to dele:

1) Analyse af københavnske dagtilbuds-, klynge- og skolelederes perspektiver på forenkling (slide 3-9)

2) Appendix Indholdet i frikommune-forsøgene og erfaringer med afbureaukratisering fra andre kommuner (slide 10-15)

Evaluerings af de administrative fællesskaber

Vi kan i denne analyse genkende mange af de pointer, der er kommet frem i evalueringen af de administrative fællesskaber fra november 2021. Nærværende undersøgelse fokuserer dog bredere end AFs rolle og omhandler dokumentationskrav og systemer bredt set.



Datagrundlag

Interviews

Analysen bygger på fem gruppeinterviews af en times varighed udført i januar 2022. Vi har i alt talt med fem skoleledere, tre klyngeledere og fem pædagogiske ledere fordelt over fire ud af fem områder i København.

I interviewene er der bl.a. spurgt ind til: Hvilke dokumenter og systemer opleves henholdsvis tunge og lette? Hvad opleves som meningsfuldt og som unødvendigt?

I de fem interviews, vi har lavet, er svarene påfaldende samstemmende, hvilket gør udsagnskraften stærk.

Desk-research

Oplysninger i appendixet kommer fra desk-research på Børne- og undervisningsministeriets hjemmeside samt kommunale hjemmesider.



I BUF vil vi gerne styrke faglig ledelse ved at fjerne administrative opgaver:

Målet er, at skole- og klyngeledelser udelukkende skal løse de administrative opgaver, som kun de - og ingen andre omkring dem - kan løse.

- Introduktion til evaluering af de administrative fællesskaber, ARC 11.2021



Lederne oplever, at de administrative opgaver stadig fylder i hverdagen:

"Der ligger en fortælling om at pædagogiske ledere ikke har administrative opgaver. Jeg synes ikke, den holder. Jeg sidder med masser af opgaver, som vedrører driften, og som er foran computeren"

- Pædagogisk leder

Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...



...at tale om balancen mellem de administrative og faglige ledelsesopgaver i hverdagen

- Balancen mellem at udføre faglig ledelse og løse administrative opgaver...
- ...gør at lederne oplever at stå i et dilemma



...at undgå at få placeret sekretæropgaver hos den faglige leder

- Opgaver, der kunne centraliseres, ligger stadig hos de lokale ledere
- Lederen er blevet postkasse for al kommunikation



...smidigt samarbejde i forvaltningsgangene

- Det kan være tidskrævende at få "hjælp"
- Simple opgaver kræver til tider kompliceret registrering



...at overveje balancen mellem bydækkende ensartet serviceniveau og lokale løsninger

- Grundig overvejelse af, hvor det er nødvendigt at arbejde med et bydækkende ensartet serviceniveau
- Tillid til at lokale løsninger kan være bedst



...hvilken dokumentation der opleves som meningsfuld ind i opgaven med at være faglig leder

- Lederne er ikke imod dokumentation og systemer og finder mening i de dele, der anvendes som et ledelsesredskab til at styrke den faglige ledelse og organisere ressourcerne i hverdagen...
- ...men dokumentation uden tilbageløb opleves meningsløst

Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...

At tale om balancen mellem de administrative og faglige ledelsesopgaver i hverdagen

Balancen mellem at udføre faglig ledelse og løse administrative opgaver...

"Det er nogle gange svært for mig at nå det administrative, og komme ud ad døren og være pædagogisk leder. Som faglig leder og personaleleder er det jo først og fremmest kerneopgaven at facilitere processer. Det bøvler jeg lidt med. Så jeg synes, det er rigtig fedt at snakke om, hvis der er mulighed for at ændre nogle ting"

- Pædagogisk leder

"Personligt kan jeg godt se meningen i, at der er kadence og systematik i sygefraværssamtalerne. At man har styr på de her ting. Jeg kan jo se masser af god logik i mange ting. Selvfølgelig skal man taste afvigelse, og selvfølgelig skal man have en årsnorm. Problemet er, når man tæller det hele med."

- Pædagogisk leder

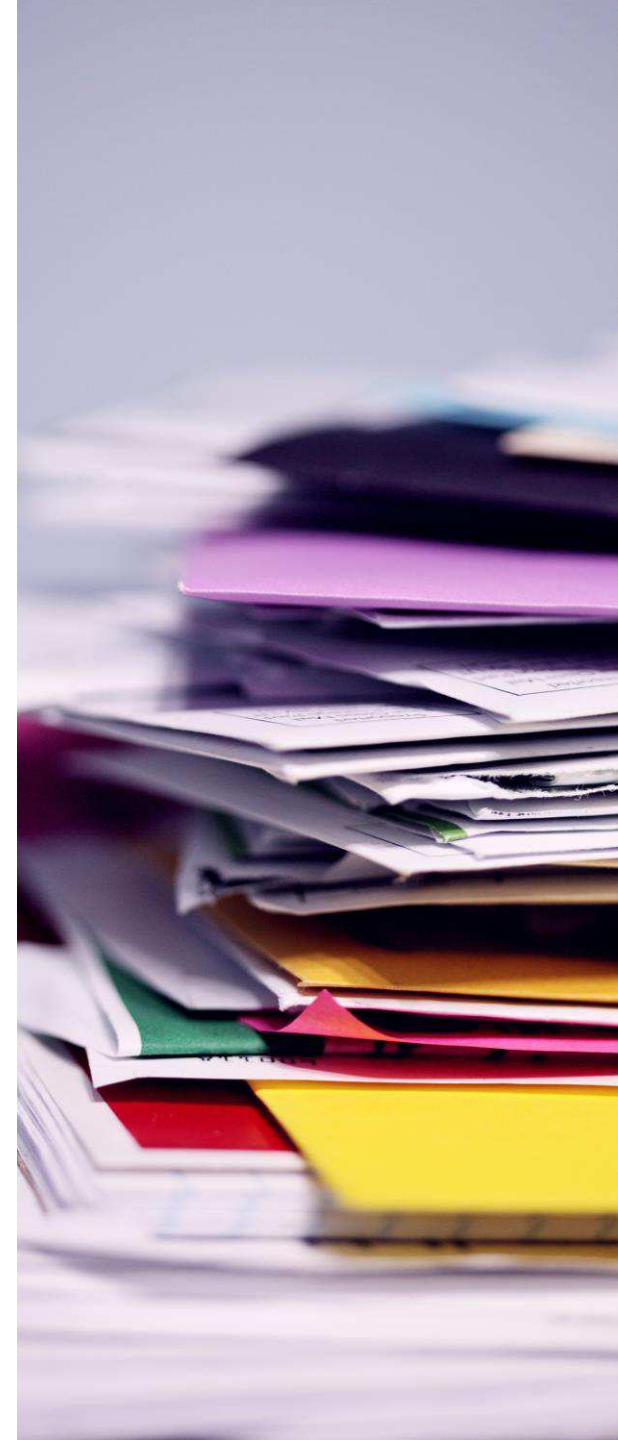
...gør at lederne oplever at stå i et dilemma

"Jeg brænder meget for at få opkvalificeret fagligheden, og jeg tænker, at det er min største opgave. Det gør, at jeg hele tiden sidder lidt i et dilemma. I fredags sad jeg en hel dag og observerede, fordi det var jeg jo blevet bedt om som pædagogisk leder til det her nye KIDS-materiale. Det var fedt og tankevækkende, at det er første gang i mine to år som leder. Der er alt muligt andet, jeg tilsidesatte den dag."

- Pædagogisk leder

"Dét, at Københavns Kommune er så tydelig på sit perspektiv om, at de vil faglig kvalitet gør det fedt at arbejde her. Der mangler bare lige det ben, der hedder, 'anerkend lige, at det ikke er enkelt at være pædagogisk leder, og der ligger administrative driftsopgaver."

- Pædagogisk leder



Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...

At undgå at få placeret sekretæropgaver hos den faglige leder

Opgaver, der kunne centraliseres, ligger stadig hos de lokale ledere

"Ledere bruger stadig uforholdsmæssig meget tid på bygningsgennemgang og på at være involveret i nye bygninger og flytninger fra et sted til et andet i forhold til det. Grundlæggende burde det varetages af nogle andre, der sagde 'nu er det mig, der står for det. Fortæl mig, hvad jeg skal hjælpe med, så skal vi nok gøre det'"
- Klyngeleder

"Hvis der er en faktura, der ryger skævt, så tager det 100 år at få skrevet POGR på det. Og det er mig, som leverandøren kontakter, og det er mig, der skal ind og håndholde og sikre, at nu er den betalt."
- Pædagogisk leder

Aflastning med hjælp til mødeforberedelse, indskrivning i systemer og blanketudfyldninger

"Der ligger et ledelsesansvar ift. arbejdstimer og tilrettelæggelse, men selve tastningen af det inde i KAS er der jo nok nogle andre, der kunne gøre"
- Pædagogisk leder

"Jeg ville ønske, at jeg havde en kontordame 5-10 timer ved siden af mig om ugen."
- Pædagogisk leder

Lederen er blevet postkasse for al kommunikation

"Der har været et svar de sidste par år i BUF, hvor, når der er landet en ny opgave, har man spurgt: Hvem sidder tættest på? Det gør den pædagogiske leder. Der er en bunke, der er vokset, som ikke var her for fire år siden – og det er sket i forenklingens navn. Der er ingen tvivl om, at intentionen har været fantastisk, det har den, men..."
- Pædagogisk leder

"Vi er et stort postkontor på den her skole. Hvorfor kunne bibliotekerne ikke have sendt brevet direkte til forældrene i deres e-Boks? Hvorfor skal jeg sidde og have det brev, som jeg skal formidle ud på AULA til alle forældre, at nu er der lavet ændringer til barnets lånerkort? Det er sådan nogle mærkelige ting. Jeg er jo ikke et postbud."
- Skoleleder

Lederen skal vide 'alt' om 'alt'

"Der er noget med, at man prøver at holde skolelederen opdateret på ALT, uden at det nødvendigvis er noget, jeg har et kendskab til. Vi bruger tid på opgaver, som er langt væk fra vores kerneopgave. På en eller anden måde er man i rigtig mange systemer i kommunen gået over til, at skolelederen er blevet postkassen for alt"
- Skoleleder



Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...

Smidigt samarbejde i forvaltningsgangene

Det kan være tidskrævende at få "hjælp"

"Jeg bruger rigtig, rigtig meget tid på opfølgning af det administrative fællesskab. 'Hvor langt er I nu med den sag?' Hvor jeg ikke kan komme videre med en ansættelse af en medarbejder. Det er jo noget, vi har oplevet efter vores administrative medarbejdere ikke er hos os længere."

- Pædagogisk leder

"Det administrative fællesskab er på én eller anden måde gået fra, at det er administrative ledere, der sad ude på skolerne, som nu sidder i en centraliseret enhed, der nu også er blevet bestillere."

- Skoleleder

Simple opgaver kræver til tider kompliceret registrering

"Det kan tage 20 minutter, hvis du skal bestille en grøn elefant i Kvantum. Det kan godt være, at det gør det nemmere for det administrative fællesskab, men det er i den grad et kæmpestort tidsspild for os, der er brugerne."

- Klyngeleder

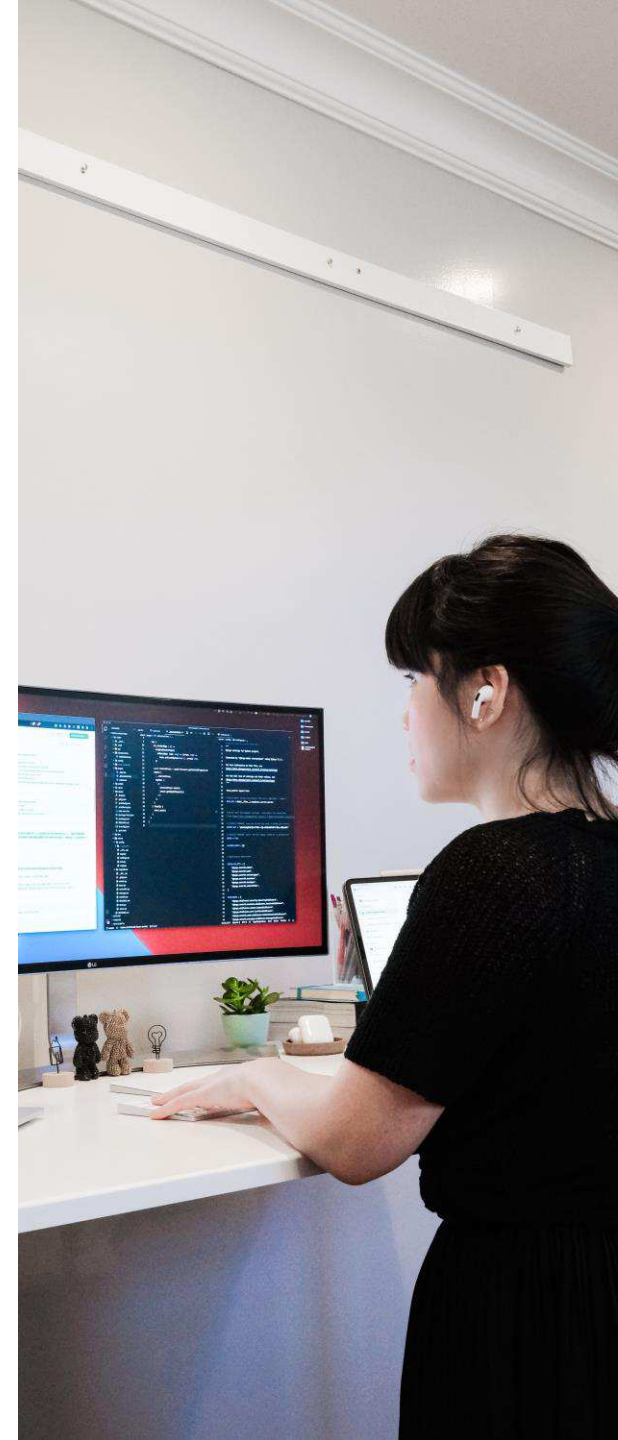
"Det er sådan, at hvis der er en lærer, der kommer ned til mig, og siger 'de her to timer, hvor jeg er tolærer inde i 1.B om torsdagen, der har vi aftalt, at det er bedre, at jeg er der om tirsdagen'. At lave den ændring, så den fremstår i AULA eller i vikarmodulet, så er det et kvarters opgave for mig. Det er jo absurd."

- Skoleleder

Systemer og procedurer taler ikke altid sammen

"Alle der kommer ind over tværfaglige indsatser beder om samtykke fra forældrene. Jamen kan I ikke se, at der allerede ligger et samtykke, hvor der står ressourceforum? Nej, de skal have en særskilt, og der skal stå noget andet på denne her, og den skal jeg også sørge for at få fra forældrene."

- Pædagogisk leder



Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...

At overveje balancen mellem bydækkende ensartet serviceniveau og lokale løsninger

Grundig overvejelse af, hvor det er nødvendigt at arbejde med et bydækkende ensartet serviceniveau

"Der er mange SKAL-opgaver og registreringer. Jeg ønsker, at man prøver at gøre sig umage om, hvor er det allermest nødvendigt, at det gøres helt ens? Og andre steder, tror jeg, det er bedre, at man laver nogle lokale modeller, som passer rigtig godt på den enkelte skole, hvor bestyrelse, medudvalg, elevråd osv. er med til at udvikle og som giver mening der - og det kan andre jo godt blive inspireret af."

- Skoleleder

Godt med ensartede og bydækkende skabeloner og krav, når dokumentation går på tværs af enheder

"Det er godt med ensartethed i ting, der foregår på tværs af enheder/skoler. Pædagogisk notat er noget, jeg gerne vil nævne. Det er godt, at der er ensretning i, at der er ET pædagogik redskab, som vi bruger. Før var der 17 forskellige, hvis der overhovedet var nogen, når man overtog et barn. One-size-fits-all er smart, når noget skal overgå fra en til en anden, så andre kan forstå, hvad der er sket, fx ifm. fravær og på specialområdet."

- Skoleleder

Tillid til at lokale løsninger kan være bedst

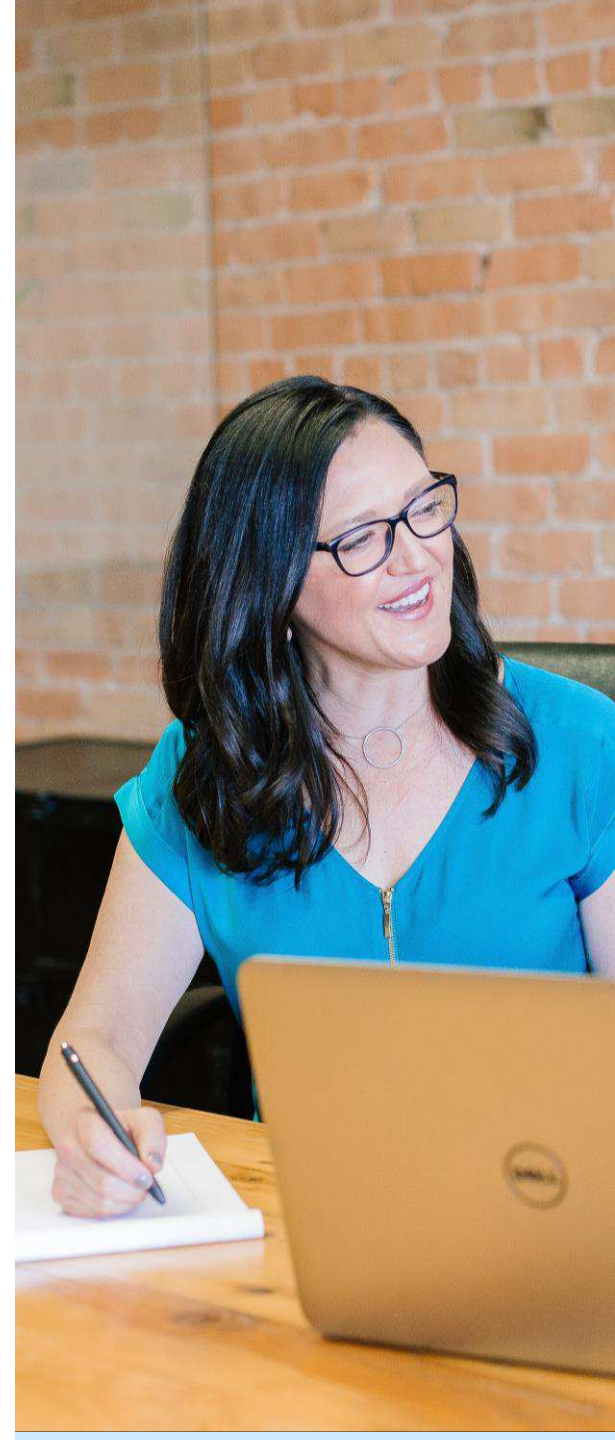
"På elevniveau arbejder vi med feedbacksamtaler og læringssamtaler med forældrene ind over. Det er opstået nedefra som en systematik, der gør, at vi er tæt på barnet. Men det betyder, at vi både har skulle lave elevplaner plus det, der giver mening for os på vores skole. Så hvis man bare kunne fjerne elevplanerne. Det er godt med videndeling og inspiration, men også med mulighed for at lave sin egen model."

- Skoleleder

Klyngeleder omkring ønsket om ikke skal skulle dokumentere, hvad sociale normeringer bruges til på hver enhed:

"I vores organisation arbejder vi jo med tillid, så i virkeligheden så kunne man jo sagtens argumentere for det ved at sige, jamen det er en tillidsbaseret organisation, og som udgangspunkt tænker vi da ikke, at der sidder nogle ledere, som ikke vil have de her midler ud. Og altså det er jo ikke sådan så man kan sætte dem ind på sin egen konto. Og de fleste bruger dem på det samme."

- Klyngeleder



Lederne oplever, at der er potentiale for en mere enkel hverdag, hvis man sætter mere fokus på...

Hvilken dokumentation der opleves som meningsfuld ind i opgaven med at være faglig leder

Lederne er ikke imod dokumentation og systemer og finder mening i de dele, der anvendes som et ledelsesredskab til at styrke den faglige ledelse og organisere ressourcerne i hverdagen...

"Det skal være et stort arbejde at være på en faglig handlingsplan, fordi det er der en grund til, at man er. Processen og refleksionen gennem nedslagene på den faglige handlingsplan giver super god mening."

- Klyngeleder

"Vi arbejder systematisk med den styrkede pædagogiske læreplan, og det er meget meningsgivende. Jeg tror, det er processen mere end produktet, der får udviklet vores praksis. Det, at vi sådan tvinges til at have den her refleksion. Men så er det super fedt at have det skrevet ned, fx når der starter nye medarbejdere."

- Pædagogisk leder

Systemer til at organisere ressourcerne i hverdagen supplerer den faglige ledelse

"Pladsanvisningen bruger KMDI2 rigtig meget, og vi har heldigvis også fået adgang til det og kan gå ind og trække data på, hvor mange børn, vi har, og hvor mange børn vi har på vej ind og organisere i stuer og sådan noget. Og så samarbejder det også med AULA. Og systemet er, vil jeg sige, mega, mega godt, og fungerer rigtig godt. Det er bare meget nemt og simpelt."

- Pædagogisk leder

...men dokumentation uden tilbageløb opleves meningsløst

"Når vi bruger meget tid på nogle opgaver, så savner jeg nogle gange et brugbart tilbageløb."

- Skoleleder

"Man kan jo registrere på ALT, og jeg tror, at et af mantraerne i det her er at blive skarpe på, hvad det er, vi registrerer på."

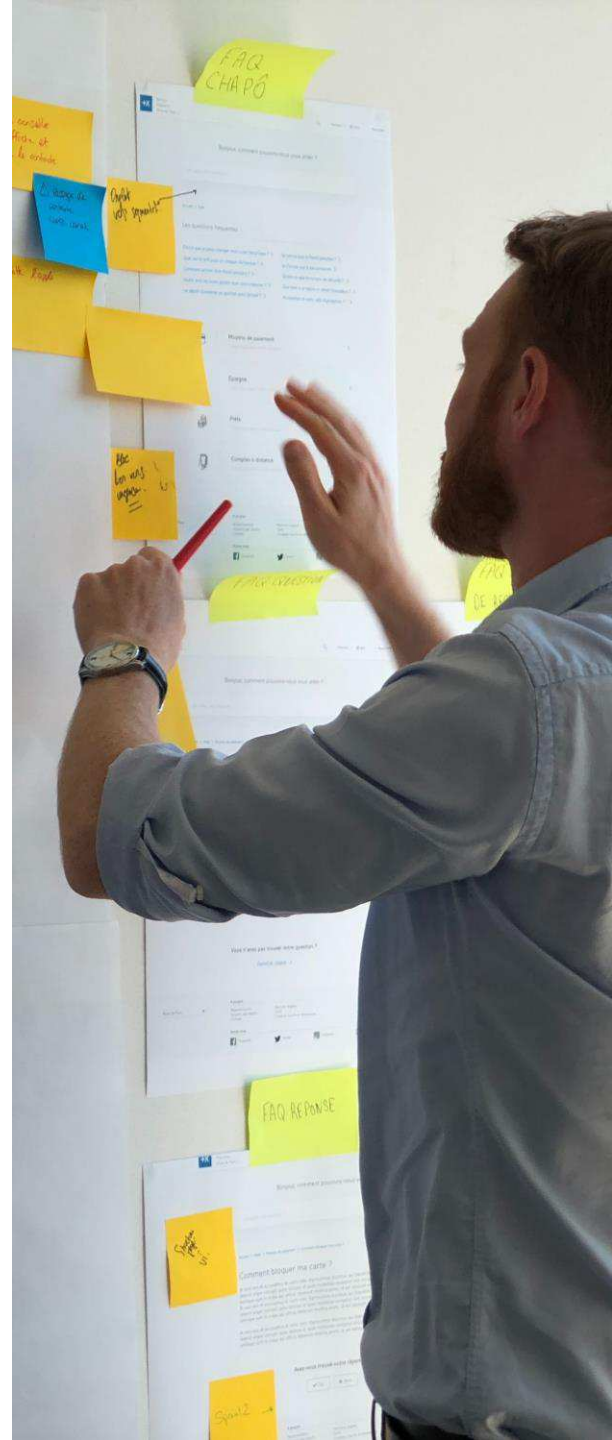
- Skoleleder

"Målsætninger siger ikke noget om, om der er god undervisning eller ej. Der er et mål om linjefagsdækning på 95 %, og hvad så, hvis vi har 80 %? Hvad skal vi så gøre ved det? Hvis vi havde en uddannet musikleærer, så havde vi brugt ham. Vi ved, at vi mangler dem, men hvor fa'en skal vi finde dem?"

- Skoleleder

"Når en medarbejder når 10 sygedage, så er det helt okay, at vi får en avis fra KMD. Men så får vi en igen efter 10 sygedage, og der er vi jo allerede opmærksomme på medarbejderen. Men det værste tilfælde, jeg endnu har oplevet, var en medarbejder, der egentligt var væk i et halvt år og havde et halvt års opsigelse, hvor vi havde opsagt ham, og så fik jeg hver 10. dag en avis, selvom jeg i den første havde skrevet, at han var opsagt. For mig var det som om, der ikke var en, der læser, hvad vi skriver."

- Skoleleder



Appendix

Indholdet i frikommune-forsøgene og erfaringer med afbureaukratisering fra andre kommuner

Fire kommuner er friset fra flest mulige statslige og kommunale regulativer og dokumentationskrav på dagtilbuds- og skoleområdet

Med 'Velfærdsaftalerne' fjernes unødigt bureaukrati gennem både statslige og kommunale regulering, koncepter og krav om dokumentation for at give mere tid til kerneopgaven med børnene, og udvikle dagtilbud og skoler ud fra lokale ønsker, behov og faglige metoder

Loven om velfærdsaftaler er vedtaget i Folketinget den 15. maj 2021 og løber frem til 30. september 2024.

Velfærdsaftalerne indebærer, at syv kommuner frisættes fra flest mulige statslige og kommunale regulativer og dokumentationskrav på forskellige områder i en treårig periode fra 2021 til 2024. De deltagende kommuner forpligter sig til at sætte dagtilbud og folkeskoler fri fra kommunale dokumentationskrav. Forsøgene skal løfte kvaliteten af velfærden og arbejdsglæden hos medarbejderne. Det er ambitionen, at erfaringerne fra velfærdsaftalerne efterfølgende kan anvendes som inspiration i arbejdet med at tegne stregerne for fremtidens velfærdssamfund. Af 'Aftale om velfærdsaftaler på dagtilbudsområdet' 09.12.20 fremgår det, at:

"Dygtige medarbejdere skal have bedre rammer for at skabe velfærd gennem nærhed og omsorg for borgerne. Partierne er enige om, at der er brug for mere frihed, tillid og sund fornuft og større arbejdsro og plads til at lave lokale løsninger tæt på borgeren. Hvor det faglige skøn vejer tungere end procesregler. (...) Skiftende regeringer har i knap fire årtier arbejdet for at nedbringe mængden af bureaukrati i den offentlige sektor. De mange politikker, strategier og handleplaner har imidlertid ikke indfriet ambitionerne. Reguleringsmængden er tværtimod tiltaget over tid, og de offentlige ansatte oplever, at der er kommet flere regler, som tager tid fra kerneopgaven tæt på borgeren."

Læs mere: <https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2020/dec/201209-bredt-flertal-er-enige-om-udstrakt-frihed-paa-dagtilbuds-og-folkeskoleomraadet>

Indholdet i frisættelsesaftalerne

Dagtilbud

På dagtilbudsområdet er det Helsingør Kommune og Rebild Kommune, der er frisat. Udgangspunktet er frihed fra dagtilbudsloven og tilhørende bekendtgørelser.

Frisættelsen indebærer bl.a., at kommuner og dagtilbud i de to kommuner ikke vil være forpligtede til at følge de proces- og formkrav, som ligger i den pædagogiske læreplan. De vil ligeledes ikke være forpligtede til at gennemføre sprogvurdering og sprogstimulering eller til at fastsætte og offentliggøre retningslinjer for optagelse, udmeldelse mv.

Kommuner og dagtilbud vil endvidere ikke være forpligtede til at tilbyde et sundt frokostmåltid til alle børn i daginstitutioner, optage børn i obligatorisk læringstilbud eller fordele børn fra udsatte boligområder.

Enkelt krav – såkaldte 'hegnspæle' – fastholdes dog.

For dagtilbudsområdet gælder forsat:

- Pasningsgaranti og formålsbestemmelsen for dagtilbud
- Børn med særlige behov har ret til nødvendig støtte
- Kommunerne vil fortsat have ansvaret for at føre tilsyn med dagtilbud, anvise pladser i tilbud og opkræve forældrebetaling (ikke overstige forældrebetalingsloftet)
- Forældrebestyrelser fastholdes og forældre har mulighed for at vælge selvejende eller private dagtilbud
- Statslige puljemidler skal bruges indenfor formålet med den enkelte pulje.
- Der skal fortsat indhentes børneattester på medarbejdere og dansk skal anvendes som hovedsprog.

Skole

På skoleområdet er det Esbjerg Kommune og Holbæk Kommune, der er frisat. Udgangspunktet er frihed fra folkeskoleloven og tilhørende bekendtgørelser samt reglerne om uddannelsesparathedsvurdering (UPV).

Frisættelsen indebærer bl.a., at kommuner og folkeskoler i de to kommuner ikke vil være forpligtede til at følge reglerne om undervisningens indhold og omfang, herunder Fælles Mål, krav om bestemte elementer (fx understøttende undervisning, lektiehjælp og faglig fordybelse samt bevægelse), bestemte fag på bestemte klassetrin osv., nationale test og trivselsmålinger, underretning om ulovligt fravær, kvalifikationskrav til det undervisende personale, frit valg af folkeskole og skoledistrikter, klasse og holddannelsesregler. Aftaler om tidligere/senere skolestart kan laves lokalt/kommunalt.

Forsøget ændrer ikke ved folkeskoleforliget ligesom at følgende ting stadig fastholdes:

- Folkeskolelovens formålsbestemmelse, jf. folkeskolelovens § 1. fastholdes, og de deltagende skolars undervisning skal kunne stå mål med, hvad der almindeligvis kræves i folkeskolen, jf. krav til fri- og privatskoler.
- Kommunerne vil fortsat have ansvaret for at føre tilsyn, sikre børnene i kommunens ret til vederlagsfri undervisning i folkeskolen og yde støtte til de børn, der har behov for det

- Puljemidler, som er eller vil blive udbetalt af staten til de to kommuner, vil skulle bruges inden for formålet med den enkelte pulje.

- Eleverne skal modtage en vurdering af, om de er parate til at påbegynde en ungdomsuddannelse og i givet fald hvilken – men det er en lokal beslutning i hvilken form.

- Der skal afholdes afgangsprøve – men med mulighed for at veksle op til tre fag

- Elevråd og skolebestyrelser fastholdes

- Undervisningsmiljøloven skal overholdes og der skal indsamles børneattester på medarbejdere.

Derudover har Børne- og undervisningsministeriet meldt ud, at det ikke er muligt med frikommuneforsøget at blive fritaget fra obligatoriske, nationale test på folkeskoleområdet. Grundlaget for denne beslutning er, at regeringen i forvejen ønsker at nytænke anvendelsen af test i folkeskolen.

Erfaringer med afbureaukratisering

Ifm. opstarten af frikommuneforsøgene udtalte børne- og undervisningsminister Pernille Rosenkrantz-Theil følgende:

"Al den styring, som vi hen over de senere årtier har pålagt skoler og daginstitutioner, går ud over arbejdsglæden og lægger bånd på fagligheden. Det var ikke hensigten, men det er ikke desto mindre resultatet. Hver enkelt regel kan være god nok. Men den samlede mængde duer ikke. Vi giver mulighed for at starte på så godt som et blankt stykke papir. Det er et nybrud, og jeg kan næsten ikke vente med at se, hvad de finder på derude for at gøre hverdagen bedre for børnene og skabe bedre dagtilbud og skoler,"

- Børne- og undervisningsminister Pernille Rosenkrantz-Theil (UVM 09.12.20)

VIVE skal evaluere de velfærdsaftaler, som regeringen har indgået på dagtilbuds- og folkeskoleområdet. I slutningen af 2022 offentliggøres en midtvejsrapport om de foreløbige resultater, og i slutningen af 2024 offentliggøres slutrapporten om velfærdsaftalerne.

I fraværet af en egentlig evaluering har vi fra kommunernes egne hjemmesider kunne læse eksempler på, hvad frisættelsen indtil videre er anvendt til: I Esbjerg Kommune har de valgt at gøre skoledagen kortere. Det frigiver bl.a. ressourcer til at lærerne kan facilitere ugentlige frivillige lektiecafeer for de fagligt stærke elever, som efterspørger flere udfordringer. På Nørre Jernløse Skole i Holbæk Kommune har de valgt at skabe et nye skolefag 'Trivsel, Demokrati og Samarbejde' i 0. til 3. klasse. En lærer fortæller: *"Her kan man vende alt – hvordan man inviterer til leg, hvordan man får udtrykt sin holdning, eller hvordan man bliver bedre til at arbejde sammen."* Helsingør og Rebild Kommune, der er friset på dagtilbudsområdet, er ligeledes i gang med at gøre sig erfaringer med at være en frikommune. Dog er der indtil videre ikke udmeldt nogle konkrete erfaringer eller eksempler.

Gennem deskresearch er vi også nået frem til erfaringer med afbureaukratisering fra andre kommuner, som kan være til inspiration for arbejdet med forenklingen af skoler og dagtilbud i København. Disse præsenteres på følgende slides.

Erfaringer fra Gladsaxe, Guldborgsund og Ikast-Brande Kommune

Socialrådgiverne har mere tid til det enkelte barn og til mundtlig dialog med skole- og dagtilbudsledelsen

I perioden 2016-2020 har de tre kommuner Gladsaxe, Guldborgsund og Ikast-Brande arbejdet med at afbureaukratisere socialrådgivernes børnesociale arbejde. Målet har været at mindske socialrådgiveres arbejde med dokumentation og frigive plads til dialog med familierne og skole- og dagtilbudsledere.

Afbureaukratiseringen frigiver tid til socialrådgivernes arbejde med det enkelte barn. Det øger børnenes trivsel og forbedrer deres udvikling

Socialrådgivernes mulighed for at bruge tid med det enkelte barn er øget, hvorfor de kan arbejde anderledes med barnet: *"Generelt er der flere kvalitative udsagn, hvor rådgiverne tilkendegiver, at de ser og hører barnet mere, end de gjorde tidligere"*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Ud fra socialrådgivernes egen vurdering, har frikommuneforsøget bidraget til at børnenes trivsel og udvikling påvirkes positivt: *"Der tegnes et overordentligt tydeligt billede af, at frikommuneforsøgets arbejdsgange, ud fra rådgivernes vurdering, har en utvetydig positiv virkning på børnenes trivsel på kort sigt og udvikling på langt sigt"*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Nye arbejdsformer, som er mere mødeorienterede, har skabt en bedre tværfaglig koordineret indsats overfor sårbare familier

Samarbejdet mellem skole- og dagtilbudsledere og socialrådgiverne er forbedret, fordi de nye arbejdsformer og møder har skabt bedre forudsætninger for at udvikle tættere relationer tværfagligt: *"De nye arbejdsformer sætter sig spor på tværs af faglige siloer, som vi fra forskningen ved ofte ikke er så gode til at få til at koordinere indsatserne over for familier i udsatte positioner"*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Desuden har de nye arbejdsformer og møder bidraget til et fælles sprog mellem socialrådgiverne og institutionslederne, som skaber forståelse frem for forvirring: *"Når skolen eller dagtilbuddet før i tiden spurgte forvaltningen om et barn, de var bekymret for, var svaret typisk: "Vi er i gang med § 50". Nu er svaret mere dialogisk, fx "Ja, det er vi opmærksomme på. Vi har været på familiebesøg.""*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Ændringer af arbejdsgange og velkendte reglers forsvinden kræver dog tilvænning fra medarbejdernes side

Socialrådgivere i Ikast-Brande kommune har erfaret, at en forenkling af reglerne kan skabe misforståelser mellem rådgivere og aktører som skole- og dagtilbud, omkring hvem, der har hvilket ansvar: *"Samarbejdet mellem familieafdeling, skole/dagtilbud og familie omkring netværksmøderne i nogle tilfælde har givet udfordringer. Det har fx været i form af uenighed omkring ansvarsfordeling..."*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Ansvarsfordelingen er ikke et større problem, men er et udtryk for at de forskellige parter på området skal bruge tid på at vænne sig til en ny måde at gøre tingene på: *"Generelt ser flere af de interviewede det som, at der med frikommuneforsøget er blevet skabt en helt ny adgang til eller et nyt rum for dialog med børnene, som mange også skal vænne sig til, udforske og lære at udnytte mulighederne i."*

- VIVE, Slutevaluering af Børn som vores vigtigste ressource

Erfaringer fra Roskilde og Høje-Taastrup Kommune

Arbejde med forenkling og afbureaukratisering har ført til en mere behovsstyret tilsynsmodel og fjernelse af unødvendige dobbeltprøver i folkeskolen

Roskilde Kommune har gjort arbejdet med tilsyn af daginstitutioner mere behovstyret

På børne- og ungeområdet i Roskilde udnyttede man at der var metodefrihed til at facilitere de lovpligtige tilsyn af dagtilbuddene:

"Fornemmelsen var, at tilsynene var afkoblet medarbejdere og den pædagogiske praksis. Tilsynene kunne ikke rigtig bruges til nok i hverdagen eller i arbejdet med at udvikle pædagogikken."

– [Når afbureaukratisering virker | Roskilde Universitet \(ruc.dk\)](#)

Kravene til hvem der skulle udføre tilsynene blev ændret, og omfordelingen af ressourcerne medvirkede til at tilsynene nu skaber værdi der hvor behovet er størst:

"Man har differentieret tilsynet, så alle institutioner ikke nødvendigvis får besøg af konsulenter fra forvaltningen, men nogle får peer-tilsyn – altså hvor institutioner kan lave tilsyn hos hinanden. Det betyder, at tilsynskonsulenterne kan være mere, hvor der er brug for dem. Kernen er, at man stadig har et tilsynssystem, men at det er tilpasset behovene i praksis"

– [Når afbureaukratisering virker | Roskilde Universitet \(ruc.dk\)](#)

Høje-Taastrup Kommune har gennem medarbejderinddragelse skåret unødvendige dobbeltprøver i folkeskolen fra

Ved at bruge KLS tilgang 'Samskabt styring', hvor der arbejdes med, at ledere og medarbejdere fra forskellige arbejdspladser mødes og drøfter, hvad der er af unødvendig dokumentation og bureaukrati, samt hvorfra det stammer, har det været muligt at frigive medarbejderes tid til deres kerneopgaver.

"Der er både skabt en række meget håndgribelige resultater, der frigiver tid til kerneopgaven, men også en række afledte procesresultater fx. en ny kultur, der gør det lettere at omsætte kritik til effektive og meningsfulde arbejdsgange"

– [Erfaringer fra Høje-Taastrup: Det betaler sig at inddrage medarbejderne i styringen | VPT](#)

Samskabt styring medvirkede også til, at der kom fokus på, at der både lå kommunale og nationale læseprøver på samme tid:

"For lærere og elever gav det ikke meget mening, at man havde to prøver, der målte næsten det samme. Det lå ud over skolens eget kompetenceområde at ændre på det, så her lavede man en indstilling til byrådet om at få afskaffet de kommunale læseprøver, og det blev de"

– [Erfaringer fra Høje-Taastrup: Det betaler sig at inddrage medarbejderne i styringen | VPT](#)