



Forslag til ændring af samarbejde, ledelse og organisering af Børn og Unge

Bilag til spareforslagene

Ændret skolestruktur og som følge heraf ændringer i administrative fællesskaber og dagtilbud

Ændret organisering af fritids- og ungdomsskoleområdet og forvaltningsniveauet

20. august 2018



Indholdsfortegnelse

Samarbejde, ledelse og organisering af Børn og Unge	1
1. Børnene og de unge i centrum	3
Vi sætter retningen sammen	3
Den fælles retning forpligter	3
Datainformeret praksis.....	3
Én fælles organisation	3
2. Model for samarbejde og ledelse	4
Input fra organisationsundersøgelsen.....	4
Formål med model for samarbejde og ledelse.....	4
Opbygning af modellen for samarbejde og ledelse.....	5
3. Forslag til ændringer af strukturen for skoler og dagtilbud	7
Forslag til ændringer i skolestrukturen	7
Formål.....	7
Forslag til ændret sammensætning af skoledistrikter.....	8
Indfasning	9
Betydning for sammensætningen af elevgrundlaget i de nye skoledistrikter	10
Betydning for skoletilbuddet i skoledistrikter med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog.....	11
Betydning for elevernes afstand til skolen	13
Betydning for effektiv klassesdannelse og undervisningskompetence	13
Betydning for udbygningsbehovet	14
Betydningen for behovet for yderligere skoler	14
Mulige konsekvenser af forslaget for børn og forældre	15
Økonomiske konsekvenser	15
Forslag om etablering af administrative fællesskaber forankret i forvaltningen.....	16
Formål.....	16
Forslag til organisering af dagtilbud, skoler og FU-tilbuds administrative opgaver	16



Økonomiske konsekvenser	18
Forslag til tilpasninger i dagtilbudsstrukturen	19
Formål	19
Forslag til sammenlægning af dagtilbud	19
Økonomiske konsekvenser	21
4. Forslag til ændring af strukturen for forvaltningsniveauet	22
Ledelsen af dagtilbuds-, skole- og FU-ledere	22
Formål	22
Nedlæggelse af områdechefniveauet – oprettelse af forvaltningschefstillinger	22
Forslag til tilpasninger i fritids- og ungdomsskolestrukturen	23
Forslag til distriktsinddelinger	24
Børn og Unge-chefens rolle i og samarbejde med forvaltningen	27
Økonomiske konsekvenser	27
Organiseringen af den pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud	29
Formål	29
Organisering i tre forvaltningsafdelinger og netværk	29
Økonomiske konsekvenser	31



Samarbejde, ledelse og organisering af Børn og Unge

Byrådet har den 23. maj 2018 besluttet, at der skal udarbejdes forslag til fælles initiativer, der grundlæggende kan ændre tilgange og indsats, så der i fremtiden kan skabes effekt for borgerne med færre midler, samt at der skal udarbejdes forslag til konkrete besparelser for 300 mio. kr. Der er endvidere indgået en politisk aftale mellem Socialdemokratiet, Venstre, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Dansk Folkeparti, Konservative Folkeparti, Liberal Alliance og Alternativet om udsatte boligområder i Aarhus Kommune. Forligspartierne har anmodet Børn og Unge om at fremlægge forskellige forslag og målsætninger til byrådet til brug for besparelserne i budget 2019-2022, som kan indfri intentionen om, at skolebørn med tosproget baggrund får en god skolegang sammen med andre børn uden tosproget baggrund.

Rådmanden og direktøren har i maj 2018 igangsat en organisationsundersøgelse med en involverende proces med 30 interview, hvor ledere samt medarbejder- og lederorganisationer er kommet med input til, hvad der er væsentligt i en fremtidig organisering og videreudvikling af Børn og Unge. Der har været fokus på, hvordan vi fortsat sikrer de bedst mulige rammer og vilkår for børnene og de unge samt alle, der har deres hverdag med dem.

I det følgende præsenteres det samlede forslag til ændringer af samarbejde, ledelse og organisering af Børn og Unge. Det vil sige forslag, som udspringer af aftalen om udsatte boligområder, at der skal findes besparelser og organisationsundersøgelsen.

Forslaget er således en del af Børn og Unges sparekatalog, hvor det indgår som følgende to forslag:

- Ændret skolestruktur og som følge heraf ændringer i administrative fællesskaber og dagtilbud
- organisering af fritids- og ungdomsskoleområdet og forvaltningsniveauet

Forslaget bygger på børne- og ungepolitikken. Forslaget er også en videreudvikling Stærkere Fællesskaber, hvor vi arbejder ud fra et fælles mindset om at styrke samarbejdet, og fordi vi tror på, at vi bliver dygtigere sammen. Forslaget skal ligeledes understøtte Stærkere Læringsfællesskaber, som fra 2019 og tre år frem involverer hele Børn og Unge fra forvaltningen til den enkelte pædagog, faglige vejleder og lærer. Her er målet at skabe de bedste rammer for, at alle medarbejdere og ledere hele tiden kan lære af hinanden, udvikle sig sammen og vælge de bedst mulige løsninger til gavn for alle børn og unge.

Forslaget til ændringer af samarbejde, ledelse og organisering af Børn og Unge er således et samlet forslag til, hvordan vi skal samarbejde fremadrettet om at skabe de bedste rammer for børns og unges læring, udvikling og trivsel. Vi skal derfor have en fælles forståelse af, hvordan vi arbejder med vores tilbud til børnene og de unge. Det fælles afsæt er, at børnene og de unge er i centrum, og vi har en fælles organisation (se afsnit 1).

Forslaget indeholder også et forslag til en model for samarbejde og ledelse, som har til formål at styrke samarbejdet om og ledelsen af den fælles opgave med børnenes og de unges læring, udvikling og trivsel (se afsnit 2).

Endelig indeholder forslaget en række konkrete forslag til strukturændringer af skoler, dagtilbud, fritids- og ungdomsskoleområdet (FU) og forvaltningsniveauet, som har til formål at understøtte, at vi har en fælles forståelse af vores tilgang til at arbejde i Børn og Unge, samt måden vi samarbejder på. Der er tale om et sammenhængende forslag, som er bygget op ved først at se på organiseringen af skoler, dagtilbud og FU-området, og dernæst hvordan ledelsen og understøttelsen af skoler, dagtilbud og FU-tilbud bedst organiseres. Strukturforslagene bidrager også til sparekataloget (se afsnit 3 og 4).



Forslaget bygger på input fra organisationsundersøgelsen. I interviewene er der kommet mange konkrete forslag frem til større og mindre justeringer af Børn og Unges organisering både i forhold til dagtilbud, skoler og FU- og forvaltningsniveauet. Ligesom der er peget på meget, som fungerer godt med den nuværende organisering. Input vil blive præsenteret i forbindelse med de enkelte afsnit. På flere af områderne er der input og forslag til ændringer, som peger i forskellige retninger. Her er der arbejdet videre med de input, som understøtter den fælles tilgang til arbejdet med børnene og de unge og forslaget til samarbejdsmodellen (jf. afsnit 1 og 2).

”Forslag til ændringer i samarbejde, ledelse og organisering af Børn og unge” er således et overordnet forslag til, hvordan vi skal samarbejde fremadrettet. Det vil være en fælles opgave at implementere forslaget.



1. Børnene og de unge i centrum

Vi skal have en fælles forståelse af, hvordan vi arbejder med tilbuddene til de 65.000 aarhusianske børn og unge, som hver dag skal have de bedste muligheder for at udleve deres fulde potentiale. Deres fortsatte læring, udvikling og trivsel er vores kerneopgave og fælles motivation. Hvad end vi gør – sammen eller hver for sig – er det for at skabe progression for børn og unge.

Vi forpligter hinanden på til enhver tid at have sigte på læring – på både at danne og uddanne børn og unge, så de bliver så dygtige, som de kan.

Vi sætter retningen sammen

Med børne- og ungepolitikken, Stærkere Fællesskaber og de fem strategier har vi i fællesskab sat den fælles værdimæssige ramme for vores arbejde, som også er politisk besluttet. Med Stærkere Læringsfællesskaber skaber vi en ny samarbejdskultur, hvor vi gennem fælles refleksiv praksis udvikler vores faglighed, og kollektivt tager vi ansvar for den enkeltes læring, og sammen bliver vi dygtigere til at vælge de bedste løsninger.

Den fælles retning forpligter

Alle medarbejdere forpligter sig på den fælles retning med en samarbejdskultur med tydelige rammer, samtidig med at vi alle skal blive dygtigere.

Det er lederens ansvar, at alle medarbejdere forpligter sig på en samarbejdskultur med tydelige rammer om nye samarbejdsformer og lokale mål, som er meningsfulde, specifikke og målbare. Derfor har vi i ledelseslinjen en forventning til hinanden om, at prioriteringer og ressourcer er afstemt de fælles mål, og at vi følger op på dem.

Datainformeret praksis

I vores arbejde skal vi være nysgerrige og undrende. Vi viser, at vi kan rykke os gennem ny viden, fælles dialog og refleksion. Vi vil fortsat styrke den sociale kapital. Det giver den enkelte leder afsæt for at udfordre den eksisterende praksis og engagere og inddrage medarbejderne i at indsamle og analysere fx børnenes egne produktioner, personalets erfaringer og den nyeste viden. Vi indsamler og analyserer forskellige typer af data for sammen at blive klogere og opnå et fælles billede af, hvad der virker. Vi evaluerer og følger op i fællesskab.

Én fælles organisation

Vi insisterer på at ville lære sammen. Vi tror på, at vi er stærkest i et forpligtende fællesskab med fælles mål, hvor vi sammen udvikler vores praksis. Vi hjælper hinanden og målretter vores ressourcer i forhold til vores fælles kerneopgaver. Ingen niveauer i organisationen må være frakoblet de fælles mål. Derfor skal vi til stadighed turde udfordre hinanden på prioriteringer og handlinger, men altid inden for rammerne af de fælles beslutninger.



2. Model for samarbejde og ledelse

Input fra organisationsundersøgelsen

Organisationsundersøgelsen har taget afsæt i fem grundpiller:

- **Styrket fagfaglig udvikling:** Et styrket og skærpet blik på den fagfaglige udvikling og kerneopgaven i henholdsvis skole, dag- og fritidstilbud skal prioriteres. Dette kommer blandt andet til udtryk i arbejdet med Stærkere Læringsfællesskaber, som i de kommende år vil være en hjørnesten i Børn og Unges arbejde.
- **0-18-årsperspektivet:** Helhedssynet på barnet og den unge i sammenhængende forløb har været forudsætningen siden den første børne- og ungepolitik fra 2009, og det er fortsat en grundpille i vores arbejde. Vigtigheden af et godt, solidt tværfagligt samarbejde er således usvækket og 0-18-års-perspektivet skal fastholdes.
- **Effektiv opgaveløsning:** Der skal være en effektiv opgaveløsning, idet meget tyder på, at vi i fremtiden får færre ressourcer til vores opgaver.
- **Styrket sammenhængskraft i Børn og Unge:** Med afsæt i kerneopgaven skal der ske en yderligere, aktiv styrkelse af, hvordan vi som organisation bygger stadigt stærkere fællesskaber, såvel horisontalt som vertikalt.
- **God ledelse:** Lederne skal være rollemodeller og udøve ledelse i overensstemmelse med "Strategien for attraktive og bæredygtige arbejdspladser". Ledelseskommisionens arbejde inddrages samtidigt i den videre lederudvikling.

Et væsentligt gennemgående træk, når man ser på alle interviewene under et, er, at der gives udtryk for, at der ikke er en fælles oplevelse på tværs af dagtilbud, skoler og afdelinger i forvaltningen af, hvorfor og hvordan de forskellige dele af organisationen er til for hinanden. Der er en oplevelse af, at der mangler sammenhængskraft i organisationen. Det gælder både i det lokale samarbejde om børnene og de unge, og det gælder ikke mindst for samarbejdet mellem dagtilbud, skoler, FU-tilbud og forvaltningen. Her gives der udtryk for, at forvaltningen kunne have en bedre forståelse for, hvilke behov dagtilbud, skoler og FU-tilbud har for administrativ og især pædagogisk understøttelse i forhold til deres kerneopgave med børnene. Der til kommer, at dagtilbud, skoler og FU-tilbud har en oplevelse af, at der bliver igangsat for mange nye projekter – hvoraf nogle er politisk besluttede – og at der i højere grad kan lyttes til deres erfaringer.

Ovenstående oplevelser fremgår også af Ledelseskommisionens beretning, hvor der peges på, at der er en oplevelse af afstand mellem forvaltningen på den ene side og fagprofessionelle på den anden side. Ledelseskommisionen peger på, at der er brug for, at forvaltningscheferne driftsmæssigt kommer tættere på de institutioner og mennesker, de leder. En del af løsningen er, at de har mere viden om borgernes oplevelser og ønsker i mødet med den offentlige sektor. Ledelseskommisionen opfordrer til, at ledere på alle niveauer er optagede af at indsamle data, bruge feedback og have det som udgangspunkt for en styrket dialog om driften og udvikling af driften.

Formål med model for samarbejde og ledelse

Med henblik på at styrke samarbejdet om og ledelsen af den fælles opgave med børnenes og de unges læring, udvikling og trivsel foreslås en ny model for, hvordan samarbejde og ledelse foregår i Børn og Unge, og dermed hvordan samspillet er mellem medarbejdere og ledere på alle niveauer i organisationen. Der er indhentet inspiration til modellen i blandt andet Ontario i Canada, London og i kommuner, fx Odense og Aalborg. Det, som går igen fra indtrykkene "udefra", er, at de har opnået velfungerende organisationer, fordi de har fået fokus på, hvem i deres organisationer, som løser hvilke opgaver, og hvordan der bliver samarbejdet om det.



Med den nye model lægges der op til, at alle medarbejdere og ledere i dagtilbud, skoler og FU-tilbud såvel som forvaltningen skal indgå i et mere forpligtende samarbejde og have en oplevelse af, at de har et fælles ansvar for opgaverne. Det vil sige, at alle ledere og medarbejdere skal have en anden tilgang til initiering og samarbejde om opgaver, idet ansvaret for opgaveløsningen er et fælles anliggende.

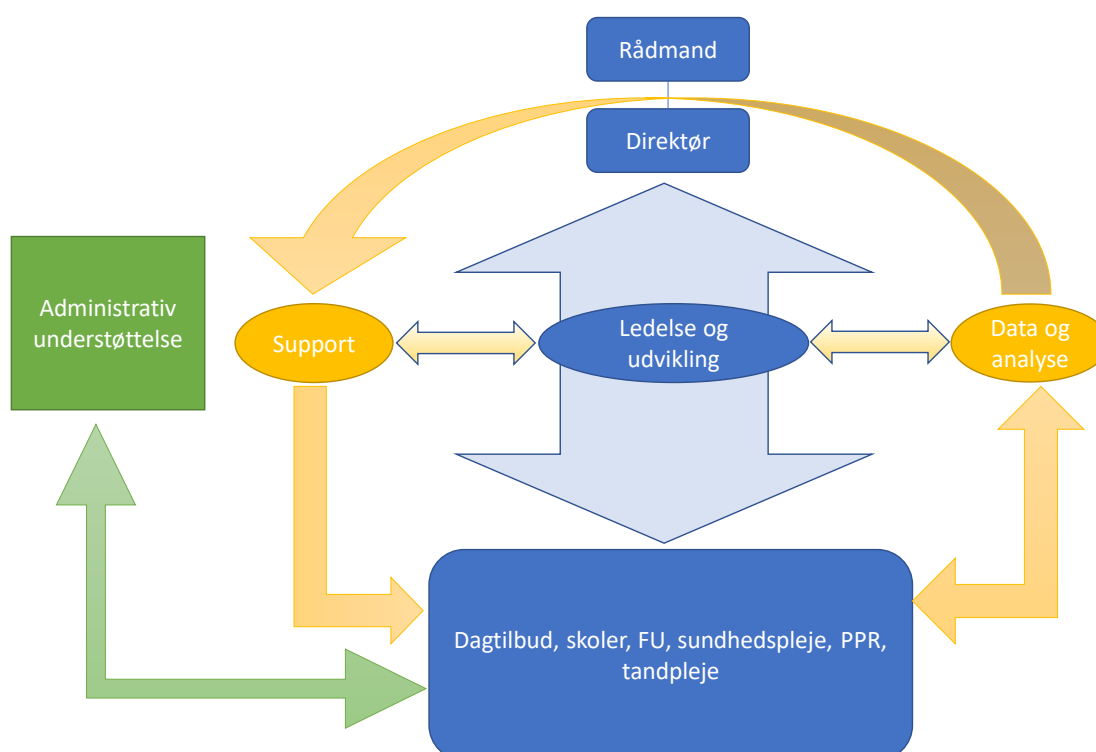
Opbygning af modellen for samarbejde og ledelse

Samarbejde og ledelse om kerneopgaven og understøttelse af den foreslås at foregå i to spor. Dels et data/analyse- og supportspor, dels et ledelses- og udviklingsspor. Se figur 1 nedenfor.

I data/analyse- og supportsporet indsamler og analyserer dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen i et samspil data om børnenes og de unges læring, udvikling og trivsel, samt organisationens udvikling, herunder ledelse, samarbejde, økonomi, sygefravær mv. På baggrund af den fælles analyse i forhold til, hvor der er behov for en ekstra indsats, bliver der igangsat support fra forvaltningen. Det kan være support i forhold til de faglige tilbud til børnene og de unge, udvikling af medarbejdere og ledere mv. Det har til formål at bidrage til, at dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen har en fælles forståelse af, hvilke udfordringer der er behov for støtte til.

Ledelses- og udviklingssporet er dels i direkte kontakt med dagtilbud, skoler og FU-tilbud via ledelseslinjen, dels får det input fra data/analyse- og supportsporet. Det betyder, at der i ledelses- og udviklingssporet kan igangsættes nye udviklingsprojekter med afsæt i dagtilbud, skoler og FU-tilbuds problemstillinger, når der er behov for det. Samtidig kan der komme politisk igangsatte initiativer.

Figur 1. Model for samarbejde og ledelse



Samarbejds- og ledelsesmodellen skal således sikre, at der er et tæt samspil mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen, og at samarbejdet skal foregå på en anden måde end i dag. Det betyder, at



ledere og medarbejdere både i dagtilbud, skoler og FU-tilbud og i forvaltningen skal have en anden tilgang til den måde, de løser opgaverne på. Der vil derfor skulle ske en kulturændring i forhold til samarbejdsformer, hvor der skabes en fælles forståelse af, at man er fælles om opgaverne. Samarbejds- og ledelsesmodellen skal dermed bidrage til at styrke sammenhængskraften i Børn og Unge. Samtidig kan det også betyde en mere effektiv opgaveløsning både i dagtilbud, skoler og FU-tilbud og i forvaltningen.

Den konkrete udvikling af den nye samarbejds- og ledelsesmodel vil blive foretaget i fællesskab af medarbejdere og ledere på tværs af dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen i Børn og Unge.



3. Forslag til ændringer af strukturen for skoler og dagtilbud

For at have en organisation, som i endnu højere grad understøtter, at børnene og de unge er i centrum, og som understøtter modellen for samarbejde og ledelse, foreslås det at justere strukturen af Børn og Unge. Ændringerne skal give dagtilbud, skoler og fritidstilbud mulighed for at fokusere på kerneopgaven og samtidig styrke sammenhængskraften i organisationen.

Det er et sammenhængende forslag, som er bygget op ved først at se på strukturen for skoler, dagtilbud og FU-tilbud, og dernæst hvordan ledelsen og understøttelsen af dagtilbud, skoler og FU-tilbud bedst organiseres.

I dette afsnit beskrives forslagene til ændringer i strukturen for skoler og dagtilbud. Ændringer på fritids- og ungdomsskoleområde vil blive beskrevet i afsnittet med forslag til ændringer af organiseringen af forvaltningen, idet fritids- og ungdomsskoleområdet organiseres afhængigt af organiseringen af forvaltningsniveauet.

Forslag til ændringer i skolestrukturen

Formål

Der er den 19. juni 2018 indgået en politisk aftale mellem Socialdemokratiet, Venstre, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Dansk Folkeparti, Konservative Folkeparti, Liberal Alliance og Alternativet om udsatte boligområder i Aarhus Kommune. Forligspartierne har anmodet Børn og Unge om at fremlægge forskellige forslag og målsætninger til byrådet til brug for besparelserne i budget 2019-2022, som kan indfri intentionen om, at skolebørn med tosproget baggrund får en god skolegang sammen med andre børn uden tosproget baggrund, og at de får det sproglige og kompetencemæssige løft, som er nødvendigt for at klare sig godt resten af livet. Forligspartierne ønsker, at Børn og Unges forslag omfatter ændrede skoledistrikter, modeller for opdelt skoler, hvor indskoling, mellemtrin og udskoling sker på forskellige matrikler, og et mål om at udnytte skolekapaciteten optimalt og opnå en effektiv klassesdannelse. Ambitionen er at skabe attraktive skoler, som tiltrækker elever og medarbejdere. Forligspartierne finder det helt afgørende, at alle interessenter inddrages i den videre proces.

I interviewene i organisationsundersøgelsen er der bredt peget på, at der er behov for at se på skolestrukturen. Der peges blandt andet på, at man kan se på, om der kan ændres i skoledistrikterne, så der dannes større klasser og dermed færre klasser, hvorved der kan frigives ressourcer. Skoledistriktsændringer vil således kunne medføre en mere effektiv klassesdannelse. Som alternativ peges der på skolelukninger i de dele af byen, hvor der er ledig kapacitet i skolerne. I interviewene berøres primært forslag, som vedrører distriktsændringer. Ledelsesstrukturen nævnes i sammenhæng med, at der foreslås skolelukninger med henblik på at tilpasse kapaciteten.

Ønsket om at give mulighed for at foretage en mere effektiv klassesdannelse, og dermed mulighed for at udnytte ressourcerne anderledes end i dag, skal ses i sammenhæng med, at en stor del af folkeskolerne har en presset økonomi. Det betyder, at der tildeles disse skoler ekstra ressourcer for at kunne sikre det lov-mæssige undervisningstimetal. En mere effektiv klassesdannelse skal således være med til at sikre, at skolerne på tværs af hele kommunen har en ensartet kvalitet i undervisningen.

På den baggrund foreslås skolestrukturen ændret for at sikre, at den giver gode forudsætninger for, at alle børn og unge i Aarhus bliver så dygtige, som de kan. Ved at sammenlægge og sammensætte skoledistrikterne på en anden måde vil der kunne skabes en folkeskole i Aarhus Kommune, som i højere grad lever op til idealet om at være folkets skole. Færre og større skoledistrikter betyder, at børn og unge med forskellig social og etnisk baggrund i højere grad mødes i folkeskolen. Det vil give mere ens forudsætninger for børns



og unges læring. Det vil også betyde, at der fremover ikke vil være behov for at henvise børn med dansk som andetsprog med behov for sprogstøtte til andre skoler end distriktsskolen. Derudover vil færre og større skoledistrikter føre til en mere effektiv klassesdannelse med større klasser, som betyder, at man kan undgå at spare direkte på elevernes undervisning.

Målene med at ændre skolestrukturen er dermed:

- At have en folkeskole, hvor alle børn og unge trives og får bedre mulighed for at blive så dygtige, som de kan.
- At få skoledistrikter, hvor elevgrundlaget er mere blandet i forhold til social og etnisk baggrund.
- At lokalområdets børn og unge fastholdes eller i endnu højere grad går i den lokale folkeskole.
- At opnå en mere effektiv klassesdannelse og dermed frigivelse af ressourcer, som efter budgetperioden tilgår den enkelte skole til at øge kvaliteten af skolens kerneopgaver.
- At få en bedre udnyttelse af eksisterende bygningskapacitet og mindske behovet for udbygning.

Forslag til ændret sammensætning af skoledistrikter

Det foreslås, at der fremadrettet vil være 19 skoledistrikter med to til tre undervisningssteder i hvert skoledistrikt. Se tabel 1. Det betyder, at der fremadrettet vil være 19 skoleledere i stedet for 45 skoleledere. Der vil være en bestyrelse i hvert skoledistrikt. Der vil ikke blive nedlagt fysisk kapacitet på skolerne, da der er pres på skolekapaciteten. En undtagelse herfor er dog den vestlige del af Aarhus, hvor der er stor overkapacitet. Specialskolerne – Langagerskolen og Stensagerskolen – er ikke omfattet af forslaget.

De foreslåede skoledistrikter er udarbejdet ud fra følgende kriterier:

- Andel af børn med dansk som andetsprog med behov for sprogstøtte
- Effektiv klassesdannelse og optimal anvendelse af kapaciteten
- Effektiviseringer på ledelse

Børnene i skoledistriktet skal fordeles mellem undervisningsstederne. Der skal derfor udarbejdes retningslinjer for, hvordan børnene anvises til det enkelte undervisningssted inden for skoledistriktet. Da det foreslås, at forslaget først får effekt for klassesdannelsen pr. august 2020, vil disse retningslinjer blive udarbejdet i dialog med relevante parter i efteråret 2019. Eksempler på kriterier kan være:

- Søskende
- Andel børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov
- Geografisk afstand
- Forældreønsker
- anbefalinger fra dagtilbud

Langt de fleste børn vil skulle gå på det lokale undervisningssted. I områder med en relativ høj andel af børn dansk som andetsprog med sprogstøttebehov vil der dog være flere børn, som vil skulle gå på en anden skole, end den som de tilhører med den nuværende skolestruktur.

I de enkelte skoledistrikter skal det afklares, hvordan undervisningsstederne skal anvendes. I nogle skoledistrikter kan det fx være hensigtsmæssigt, at undervisningsstederne bliver brugt til henholdsvis indskoling, mellemtrin og udskoling, mens det i andre skoledistrikter vil være mere hensigtsmæssigt, at alle årgange undervises på alle undervisningssteder. Det vil skulle afklares med en rådmandsbeslutning for hvert enkelt skoledistrikt inden skoleindskrivningen til skoleåret 2020-21 i dialog med relevante parter i de enkelte skoledistrikter.



Forslaget indebærer, at der vil være en skolebestyrelse for hver skole. Der vil på samme måde som på dagtilbudsområdet kunne oprettes forældreråd på de enkelte undervisningssteder. Der vil blive udarbejdet et forslag hertil i dialog med relevante parter, herunder forældreorganisationer og skolebestyrelser.

Tabel 1. Sammensætning af nye skoledistrikter

Nyt distrikt	Sammensat af	Antal undervisningssteder	Antal elever
Skødstrup-Hjortshøj	Skødstrup Skole og Virupskolen	2	1.931
Vejlby-Risskov	Risskov Skole, Strandskolen og Ellevangskolen	3	2.208
Skæring-Egå	Skæring Skole og Sølystskolen	2	1.282
Nye-Hårup-Elev	Skolen i Nye, Elev Skole og Hårup Skole	2	532
Lystrup-Elsted	Elsted Skole og Lystrup Skole	2	1.401
Aarhus Nord	Katrinebjergskolen, Vorrevangskolen Skovvangskolen (en del af distriktet)	3	1.073
Trige-Lisbjerg	Lisbjerg Skole og Bakkegårds skolen	2	742
Åbyhøj-Hasle-Brabrand	Gammelgårdskolen, Ellekærskolen, Hasle Skole og en del af Tovshøj skolens distrikt	3	2.122
Sabro-Tilst-Skjoldhøj	Sabro-Korsvejskolen, Tilst Skole og Skjoldhøj skolen	3	1.495
Aarhus Midt (Aarhus Ø)	Møllevangskolen, Samsøgades Skole og en del af Skovvang skolens distrikt	2	1.194
Brabrand-Åby	Åby Skole, Engdalskolen, Sødalskolen og en del af Tovshøj skolens distrikt	3	2.489
Stavtrup-Harlev	Højvangskolen og Næshøj skolen	2	1.226
Viby	Vestergårdskolen, Viby Skole, Rosenvangskolen og en del af Søndervang skolens distrikt	3	1.611
Midtbyen	Læssøesgades Skole og Frederiksbjerg Skole	2	956
Højbjerg-Søndervang Vest	Holme Skole, Rundhøj skolen og en del af Søndervang skolens distrikt	3	1.293
Højbjerg Øst	Kragelundskolen og Skåde Skole	2	1.182
Tranbjerg-Kolt-Haselager	Tranbjergskolen og Bavnehøj Skole	3	1.455
Beder-Malling	Beder Skole og Malling Skole	2	1.092
Mårslet-Solbjerg	Mårslet Skole og Solbjergskolen	2	1.515

Indfasning

Alle de nuværende skoler med undtagelse af en skole i vestbyen (se nedenfor) fortsætter som undervisningssteder i de nye skoledistrikter. Fordi vi sammensætter skoledistrikterne på en ny måde, er der i folkeskolelovens forstand tale om skolelukninger, hvor der er krav til høringsfrister og byrådsbeslutninger. Det betyder, at den endelige byrådsbeslutning først kan ske i vinteren 2019 inden den 1. marts. Implementeringen foreslås derfor inddelt i to faser.

I den første fase vil skoledistrikterne blive lagt sammen, og den fælles ledelse og bestyrelse vil træde i kraft pr. 1. august 2019. I den anden fase vil den effektive klassedannelse blive startet op. Effektiv klassedannelse for 0. klasse vil således træde i kraft pr. 1. august 2020.

Der er i forslaget taget afsæt i en løbende indfasning i forhold til klassedannelsen, således at den effektive klassedannelse sker ved dannelsen af kommende 0. klasser og tilflyttere med henblik på, at ingen børn skal opleve et skift i forbindelse med indfasningen af forslaget. Det betyder, at den fulde implementering i



forhold til at blande elever på tværs af de nuværende skoledistrikter samt effektiv klassedannelse først vil være fuldt indfaset fra skoleåret 2029/2030.

Betydning for sammensætningen af elevgrundlaget i de nye skoledistrikter

De nye skoledistrikter medfører, at der vil ske en udjævning i andelen af børn bosat i distrikterne med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov. I de nuværende skoledistrikter varierer andelen af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov fra stort set ingen i en del skoledistrikter til 46 procent i Ellekærskolens distrikt, 66 procent i Søndervangsskolens distrikt og 73 procent i Tovshøjsskolens distrikt. Andelen af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov i de nye skoledistrikter varierer mellem nærmest ingen i flere skoledistrikter til 23 procent i Åbyhøj-Hasle-Brabrand distriktet og i Brabrand-Åby distriktet. Se tabel 2. Hvis man kun ser på børnene, som går i folkeskole – og ikke børn med bopæl i distriktet – vil andelen være højere, hvis børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov ikke tilsvarende fravælger den kommunale skole. De eneste distrikter, hvor der er en væsentlig forskel er Åbyhøj-Hasle-Brabrand og Brabrand-Åby, hvor andelen af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov vil være 27 procent.

Hvis man ser på andelen af børn med ikke-vestlig herkomst medfører de nye skoledistrikter også, at der vil ske en udjævning på tværs af skoledistrikterne. I de nuværende skoledistrikter er der skoledistrikter, hvor der stort set ikke bor børn med ikke-vestlig herkomst, mens der i 4-5 skoledistrikter er mellem 60 og 80 procent børn med ikke-vestlig herkomst med bopæl i skoledistriktet. I de nye skoledistrikter er der fortsat skoledistrikter, hvor der er meget få børn med ikke-vestlig herkomst, mens andelen er 37 procent i Brabrand-Åby og 40 procent i Åbyhøj-Hasle-Brabrand.

Dette skal ses i sammenhæng med helhedsplanen for Gellerup/Toveshøj og aftalen mellem de politiske partier om udsatte boligområder, som har til formål, at beboersammensætningen vil blive ændret i de udsatte boligområder blandt andet ved nedrivning af blokke og byggeri af nye familieboliger. Det må således forventes, at det vil have betydning for andelen af børn med dansk som andetsprog i de udsatte boligområder.

Tabel 2. Andelen af børn bosat i distriktet med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov henholdsvis ikke-vestlig herkomst

Nyt distrikt	Andel med sprogstøttebehov	Andel med ikke-vestlig herkomst
Skødstrup-Hjortshøj	1,0%	2,0%
Vejlby-Risskov	6,0%	9,8%
Skæring-Egå	1,3%	1,3%
Nye-Hårup-Elev	0,6%	1,5%
Lystrup-Elsted	2,7%	5,8%
Aarhus Nord	13,5%	21,0%
Trige-Lisbjerg	8,2%	14,6%
Åbyhøj-Hasle-Brabrand	22,5%	40,3%
Sabro-Tilst-Skjoldhøj	9,3%	28,6%
Aarhus Midt (Aarhus Ø)	15,5%	25,1%
Brabrand-Åby	22,7%	37,2%
Harlev-Stavtrup	3,9%	5,5%
Viby	18,2%	27,3%
Midtbyen	4,4%	5,9%
Højbjerg-Søndervang Vest	16,3%	27,1%
Højbjerg Øst	3,5%	4,1%
Tranbjerg-Kolt-Hasselager	3,2%	4,9%
Beder-Malling	2,5%	3,0%
Mårslet-Solbjerg	1,1%	1,9%



Betydning for skoletilbuddet i skoledistrikter med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog
Skolernes opgaver på tværs af kommunen vil blive forskellig på grund af skoledistrikternes forskellige sammensætning i forhold til andelen af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov. Det fordrer, at der bliver igangsat en række tiltag, som er målrettet skolerne med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov, så de får de samme muligheder som skolerne i resten af kommunen for, at deres elever bliver så dygtige, som de kan, og at de trives. Der foreslås tiltag, som både vedrører skolernes placering og fysiske rammer, og tiltag som vedrører elevsammensætningen og indholdet af skoletilbuddet.

Skoledistriktet Åbyhøj-Hasle-Brabrand er det skoledistrikt, som har den højeste andel af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov. Skoledistriktet har også et større lokaleoverskud, selv efter at der er truffet beslutning om, at Stensagerskolen skal flyttes til Ellekærskolen.

Lokaleoverskuddet i skoledistriktet giver flere muligheder i forhold til, hvor man kan placere undervisningsstederne, samtidig med at der kan ske en tilpasning i kapaciteten på både kort og længere sigt. Det giver også grund til nye overvejelser i forhold til vurdering af den bedste udnyttelse af de fysiske rammer, at skoletilbuddet til alle børn og unge i den vestlige del af byen skal være attraktivt.

Med udgangspunkt i, at byrådet har besluttet, at Stensagerskolen skal flytte ind på Ellekærskolen, vil et scenarium være at tage Ellekærskolen ud af drift som undervisningssted til folkeskole og kun bruge den til Stensagerskolen. Det er dette scenarium, som er indarbejdet i forslaget. Nye 0. classes elever fra hele distriktet vil skulle fordeles på Gammelgårdsskolen, Hasle Skole og Tovshøjskolen. Dette scenarium kan blive vanskeliggjort af, at Tovshøjskolen har svært ved at rekruttere elever fra sit nuværende skoledistrikt. Det kan også forventes, at det kan blive en udfordring at få børn uden for Gellerup til at gå på undervisningsstedet på Tovshøjskolen.

Et andet scenarium er, at Tovshøjskolen tages ud af drift som undervisningssted i stedet for Ellekærskolen. Stensagerskolen vil i stedet skulle flyttes til Tovshøjskolen. Tovshøjskolen forventes at kunne give lige så gode fysiske rammer for Stensagerskolen som Ellekærskolen. Nye 0. classes elever fra hele distriktet vil skulle fordeles mellem Gammelgårdsskolen, Hasle Skole og Ellekærskolen. Ellekærskolen forventes som følge af sin mere centrale placering i det større skoledistrikt og med gode adgangsveje at kunne fungere, som et undervisningssted for børnene i dets nærområde.

Hvis Tovshøjskolen tages ud af drift som undervisningssted, vil det betyde, at der ikke vil være en folkeskole i Gellerup/Toveshøj. Med helhedsplanen og den politiske aftale om udsatte boligområder, som skal føre til en ændret beboersammensætning og vækst i befolkningstallet, vil der være behov for en skole i Gellerup, hvis det skal være en attraktiv bydel for børnefamilier. Lovforslaget om, at der maksimalt kan anvises 30 procent børn fra udsatte boligområder til dagtilbud, samtidig med at børn fra ikke udsatte boligområder skal tilbydes en alternativ plads, hvis de anvises en plads i et dagtilbud i et udsat boligområde, forventes at medføre, at dagtilbudsafdelinger i Gellerup og Toveshøj vil lukke. Det betyder, at der vil være behov for erstatningsbyggeri. Det vil være en mulighed, at der i forbindelse med opførelse af nye dagtilbud i nærheden af Gellerup/Toveshøj at opføre en ny indskolings-skole i sammenhæng med dagtilbud. Det vil således være muligt at etablere et sammenhængende børnemiljø på samme måde som i Lisbjerg og på Langenæs. Det vil kunne bidrage yderligere til at gøre Gellerup attraktiv for børnefamilier.

Både regeringens ghettoudspil og aftalen om udsatte boligområder i Aarhus Kommune har til formål, at befolknings sammensætningen ændres i de udsatte boligområder. Dette vil også have indvirkning på fordelingen af børn med dansk som andetsprog, som har behov for sprogstøtte. De større skoledistrikter medfører også en mere ligelig fordeling af børn med dansk som andetsprog. Det kan overvejes, om der vil være et



behov for henvisning af nye børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov til modtagerskoler fremadrettet.

Som det fremgår af tabel 2 ovenfor, vil der dog på kort sigt være skoledistrikter, hvor der vil være mere end 20 procent børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov. Det kan derfor være en mulighed at fortsætte med henvisningen af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov i en overgangspæriode, indtil effekterne af helhedsplanen for Gellerup/Toveshøj og aftalen om udsatte boligområder er slået igennem.

Uanset om ordningen fortsætter eller ej, vil der fortsat være behov at sprogvurdere børn med dansk som andetsprog før skolestart for at sikre en ligelig fordeling af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov mellem undervisningsstederne i de nye skoledistrikter.

Det foreslås, at de to heldagsskoler gradvist omdannes til almindelige folkeskoler med SFO, således at de nuværende elever fortsætter i heldagsskole, mens 0. klasser fra 2020 oprettes som på de øvrige folkeskoler med SFO.

Ud over tiltag, som vedrører de fysiske rammer og elevsammensætningen, vil der også være behov for tiltag, som vedrører indholdet af skoletilbuddet for at skabe et attraktivt skoletilbud for alle skolens elever i skoledistrikter med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov. Det foreslås derfor, at der i samarbejde med skolerne med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog vurderes, hvilke indsatser der skal til for, at de kan etablere et attraktivt skoletilbud for alle skolens elever.

Følgende vil blandt andet indgå som en del af vurderingen af og i drøftelserne med skolerne, herunder skolebestyrelserne og forældre:

- Profilskoler, hvor der er på undervisningsstederne kan være et særligt fokus på musik, idræt, naturvidenskab eller andet.
- Flere voksne til eleverne i undervisningen. Det kan enten være i form af tovoksenordninger i klasserne eller ved opdeling i hold i udvalgte timer og fag.
- Opbygning af klassefællesskaber, hvor alle børn føler sig inkluderet i forhold til skoledagen, SFO, legeaftale, fødselsdage, fritidsaktiviteter mv. og etablering af et godt forældresamarbejde i klasserne (jf. initiativ fra Gentænk Gellerup, Toveshøj og Ellekær).
- Skabe rammer for et aktivt fritidsliv for alle børn i klasserne (jf. initiativ fra Gentænk Gellerup, Toveshøj og Ellekær).
- Kompetenceudvikling af medarbejdere, så de er fagligt klædt på til at undervise børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov.
- Udvikling af professionelle læringsfællesskaber for lærere og pædagoger, som øger elevernes læring og trivsel.
- Sikre at der er fleksibel og tilgængelig buskørsel for børn, som er berettiget til det, og sikre skoleveje for børn, som selv skal komme til skolen.
- Etablering af fysiske rammer på undervisningsstederne, som er målrettet aktiviteterne.

Fælles for alle indsatserne er, at der vil skulle arbejdes med skolernes pædagogiske tilgang, hvor børnenes styrker og interesser skal anerkendes og inkorporeres, samtidig med at der er respekt for børnenes forskellige forudsætninger for at lære, trives og udvikle sig.



Der vil blive afsat ekstra ressourcer til indsatserne. Det foreslås, at de ekstra ressourcer til skolerne med en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov findes ved at omlægge ressourcerne fra magnetskolerne. Det drejer sig om ca. 6 mio. kr. årligt. Derudover foreslås det, at mertildelingen til heldagsskolerne, som foreslås omlagt til almindelige folkeskoler, anvendes til finansiering. Det drejer sig om 12 mio. kr. Dertil kommer, at der vil være en mindre besparelse på bygningsdrift, hvis der tages en skole ud af drift til folkeskole. Det vil sige, at der vil være knap 20 mio. kr.

På sigt vil der endvidere blive frigivet midler, hvis henvisningen af børn med dansk som andetsprog med behov for sprogstøtte ophører. Fuldt indfaset udgør beløbet ca. 7 mio. kr.

Fordelingen af midlerne vil blive indarbejdet i budgettildelingsmodellen for skolerne i forhold til antallet af elever med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov.

Endelig vil alle skoler få frigivet midler til forbedring af kvaliteten af skolernes kerneopgaver fra 2022, idet gevinsten ved effektiv klassesdannelse for nye 0. klasser tilfalder skolerne.

I forhold til anlægsudgifter vil der blive være et mindre anlægsbehov som følge af, at der skal oprettes færre klasser, se følgende afsnit. De midler, som ikke skal bruges til udbygning af skoler, vil kunne bruges til at etablere nye fysiske rammer til skoletilbuddet i de skoledistrikter, hvor der er en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog, fx en ny indskolingsskole i Gellerup, som en del af et sammenhængende børnemiljø som fx Langenæs Børneby.

Betydning for elevernes afstand til skolen

Langt de fleste kommende skolebørn vil fortsat gå på deres nuværende distriktsskole. Der vil dog være børn, som vil skulle gå på en anden skole end deres nuværende distriktsskole. Når skoledistrikterne bliver større, vil nogle kommende skolebørn få ændrede og/eller længere skolevej, ligesom der også kan være børn, som får en kortere skolevej. Som udgangspunkt vil det være børn, som bor midt imellem undervisningsstederne, som vil tilbydes et andet undervisningssted, end den skole som er deres distriktsskole i dag. I de dele af kommunen, hvor der er relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog kan det forventes, at der vil være flere kommende skolebørn, som vil få en ændret og længere skolevej.

Dannelsen af nye skoledistrikter betyder, at der i skoledistrikterne kan være veje, der er mere trafikerede, som det kan være nødvendigt for elever at krydse for at komme i skole. Det forventes især at dreje sig om de skoledistrikter, hvor der er en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog. Det foreslås derfor, at der igangsættes en skolevejsanalyse. Det foreslås, at der afsættes midler fra mindreudgifterne til skolebygningsprogrammet hertil, jf. nedenfor.

Distriktsændringerne kan få betydning for antallet af børn, som er berettigede til at køre med skolebus. Til børn, som er berettiget til buskørsel, vil der være tilgængelig og fleksibel buskørsel. Omfanget af kørslen kendes ikke, men en eventuel merudgift forventes at kunne holdes inden for de udsving, der i forvejen er i udgifterne til skolebus fra år til år.

Betydning for effektiv klassesdannelse og undervisningskompetence

Skolerne kan danne klasser med op til 28 elever. Antallet af klasser på en årgang vil afhænge af, hvordan elevtallet passer med, at der kan være maksimalt 28 elever i klasserne. Hvis der er to skoler, som begge har et antal elever på en årgang, som medfører, at de har små klasser, vil der kunne oprettes færre klasser, hvis de to skoledistrikter bliver set under et. Fx hvis der på begge skoler er 60 elever på en årgang, vil det betyde, at der skal være 3 klasser på årgangen på begge skoler. Hvis skolerne er et fælles distrikt, vil de 120 elever kunne fordeles på 5 klasser med 24 elever i hver. Det vil således være muligt at foretage en mere



effektiv klassesdannelse, hvis der er større skoledistrikter, og dermed oprette færre klasser. Dette vil ske i forbindelse med opstart af nye 0. klasser og vil ikke påvirke de eksisterende klasser.

Beregningen af den effektive klassesdannelse tager afsæt i, at der på hver årgang dannes klasser med op til 28 elever pr. klasse. I hvert skoledistrikt fordeles alle elever pr. årgang på det mindst mulige antal klasser med den højest mulige klassekvotient. Der kan derfor opstå mindre afvigelser mellem den effektive klassesdannelse og den klassesdannelse, der faktisk sker på skolerne.

Hvis der blev indført effektiv klassesdannelse på alle årgange i skoleåret 2020/21, vil der kunne ske en reduktion med ca. 125 klasser. Det vil svare til en besparelse på knap 100 mio. kr. Som beskrevet ovenfor foreslås det, at effektiv klassesdannelse indføres, således at nuværende klasser ikke opbrydes på tværs af undervisningssteder. Der vil derfor blive oprettet nye 0. klasser i de nye skoledistrikter. Det betyder, at den effektive klassesdannelse er fuldt indfaset fra skoleåret 2029/30. Besparelsen pr. ny 0. klasseårgang er ca. 7 mio. kr. pr. år, hvor der er taget højde for prognoserne for det kommende antal skolebørn.

Det er kun besparelsen, som opnås ved effektiv klassesdannelse i budgetperioden 2019-2022, som indgår i sparekataloget. Gevinster ved effektiv klassesdannelse efter budgetperioden tilfalder skolerne og kan bruges til forbedring af kvaliteten af skolernes kerneopgaver.

Der er krav om, at lærerne skal have undervisningskompetence i de fag, som de underviser i. Ved at have større skoledistrikter med flere børn vil det være lettere for skolerne at leve op til kravet om undervisningskompetence. Det skyldes, at lærerne vil kunne undervise på flere undervisningssteder.

Betydning for udbygningsbehovet

Det er en hensigt med forslaget om nye skoledistrikter, at der også sker en bedre udnyttelse af eksisterende bygningskapacitet og behovet for udbygning mindskes. Dermed kan ledige lokaler på skoler, der i dag har færre elever, end de har kapacitet til, få flere elever. Det kan aflaste behovet for udbygning på skoler, der har flere elever, end de har kapacitet til.

Dannelsen af nye skoledistrikter har en betydelig effekt på skoleudbygningsbehovet, hvor der kan forventes mindreudgifter til udbygning i størrelsesordenen 130 mio. kr. i perioden 2018-2027. Det vil endvidere blive vurderet, om der kan opnås yderligere effekt på skoleudbygningsbehovet ved at se på, hvor modtagelsesklasser og specialklasser er placeret.

Det foreslås, at mindreudgifterne til skoleudbygning anvendes til analysen af sikre skoleveje, modernisering af skoler, hvor der vil være et særligt fokus på behovet på de skoler, som ligger i de dele af byen, hvor der er en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog. Dertil kommer anlægsudgifter som følge af forslaget om større administrative fællesskaber, se nedenfor.

Betydningen for behovet for yderligere skoler

Byrådet har med Budget 2018 anmodet om en vurdering af behovet for yderligere skoler. Vurderingen peger på, at der de kommende år er behov for at tage stilling til nybyggeri af fem skoler, hvor den første, en ny skole i Nye, allerede er besluttet. Samtidig fremgår det i vurderingen, at en beslutning om en femte skole i det nordøstlige kystområde skal holdes op imod ændringer i skolestrukturen.

Behovet for skoleudbygning efter indarbejdelse af effekten af de nye skoledistrikter er, at der fortsat er et betydeligt behov for skoleudbygning i Lisbjerg, Åbyhøj og området omkring Aarhus Ø. Et behov der forventes at blive forstærket i perioden efter 2027, idet de tre områder forventes at opleve en yderligere bolig- og befolkningsvækst. Dertil kommer skolen i Nye, som der truffet beslutning om. Det er vurderingen, at



der ikke er behov for en femte skole i det nordøstlige kystområde, hvis det besluttes at ændre skolestrukturen.

Mulige konsekvenser af forslaget for børn og forældre

Forslaget om nye skoledistrikter med flere undervisningssteder kan betyde, at forældrene kan opleve en usikkerhed omkring, hvor deres barn skal gå i skole. Der kan være børn, som vil komme til at gå på en skole, som de (og deres forældre) ikke vil opleve som deres lokale skole.

Dertil kommer, at der vil være nogle børn, som vil få længere i skole, og det kan være på en mere trafikbelastet skolevej (jf. forslaget om skolevejsanalyse ovenfor). Dette er særligt gældende i Aarhus Vest og Viby, hvis der skal være en mere jævn fordeling af børn med dansk som andetsprog med sprogstøttebehov på undervisningsstederne.

Forslaget om nye skoledistrikter kan også betyde, at der vil være forældre, som vil være bekymrede over, at andelen af børn med dansk som andetsprog vil blive større på deres skole, selvom der vil blive givet ekstra ressourcer til at skabe et attraktivt skoletilbud for alle børn på disse skoler. Det skal dog bemærkes med aftalen om de udsatte boligområder er det hensigten at ændre beboersammensætning i de udsatte boligområder og dermed sikre en bedre balance i hele kommunen i forhold til andelen af børn med dansk som andetsprog.

Økonomiske konsekvenser

For hvert skoledistrikt, der nedlægges, kan der ske en reduktion på en skoleleder. Fuld indfaset på langt sigt er besparelsen på 16,8 mio. kr. til skoleledelse.

I forslaget er det forudsat, at antallet af skolelederstillinger reduceres med 26. Personaletilpasningen vil ske ved, at overtallige skoleledere udpeges, hvorefter disse søges omplaceret til passende stillinger. Udgangspunktet vil være, at omplaceringen gennemføres oppefra i den organisatoriske struktur. Såfremt omplaceringerne samlet set medfører afsked, vil dette således i udgangspunktet ske fra lavere lederniveauer i organisationen.

Med den effektive klassedannelse, der følger ved at danne de nye skoledistrikter, kan der oprettes 11 færre 0. klasser hvert år i perioden 2020-2022 svarende til en besparelse på 7 mio. kr., og som vil stige med ca. 7 mio. kr. hvert år. Dog kun med 5/12 effekt i 2019 svarende til ca. 3 mio. kr.

Yderligere effektiviseringer, som opnås ved mere effektiv klassedannelse efter 2022, forbliver på skoleområdet og vil blive anvendt til at forbedre kvaliteten af skolernes kerneopgaver.

Der skal udarbejdes en ny budgettildelingsmodel til skolerne.

Table 3. Økonomiske konsekvenser og personaleændringer som følge af nye skoledistrikter

Økonomiske konsekvenser og personaleændringer 2019-2021 (2019-priser i 1.000 kr.)					
Forslag		2019	2020	2021	2022
Mere effektiv klassedannelse	Eff/adm	0	-3.013	-11.375	-19.558
Besparelse på skoleledelse	Eff/adm	0	-2.077	-6.405	-11.482
Nettoændring i driftsudgifter		0	-5.090	-17.779	-31.040
Personaleændringer					
Skoleledelse		0	-7	-14	-21
Lærere/pædagoger (effektiv klassedannelse)		0	-5	-21	-36
I alt		0	-12	-35	-57



Forslag om etablering af administrative fællesskaber forankret i forvaltningen

Formål

I forbindelse med Budget 2015 besluttede byrådet, at der skulle etableres administrative fællesskaber mellem skoler og dagtilbud. I dag er der – med undtagelse af tre skoledistrikter – et administrativt fællesskab pr. skoledistrikt svarende til 41 administrative fællesskaber. Hvert administrativt fællesskab ledes af en administrativ leder, som referer til skolelederen. I de tre skoledistrikter uden fælles administration har hver skole ansat en administrativ leder.

I forbindelse med Budget 2016 blev det besluttet, at der skulle etableres bygningstekniske fællesskaber mellem skoler og dagtilbud. Som udgangspunkt skulle der være et bygningsteknisk fællesskab pr. skoledistrikt. Det var dog muligt for flere skoledistrikter at gå sammen om at lave et bygningsteknisk fællesskab, så længe det tekniske personale refererede til en og samme administrative leder.

En undersøgelse af de administrative fællesskaber i 2017 viste, at både administrative ledere og dagtilbudsledere, ser det som en udfordring for samarbejdet om fælles administration, at den administrative leder refererer til skolelederen. De administrative ledere oplever, at ledelseslinjen bliver mudret, fordi de skal understøtte to ledere, men kun refererer til den ene. Dagtilbudsledere oplever omvendt, at referenceforholdet skaber en ulighed i samarbejdet om fælles administration, og at dagtilbuddene nedprioriteres i opgaveløsningen. Nogle dagtilbudsledere oplever desuden forskel på den ledelsesmæssige administrative understøttelse, som henholdsvis skoleleder og dagtilbudsleder modtager.

Den nuværende organisering af de administrative fællesskaber er også blevet problematiseret af dagtilbudsledere i interviewene med samme begrundelser som ovenfor. Der er tillige flere, der har stillet spørgsmål ved, om effektiviseringerne, som blev forudsat, er opnået. Der er skoleledere, som peger på, at de ønsker, at varetagelsen af de administrative opgaver er en del af skolens virksomhed.

Det foreslås, at administrative og byggetekniske fællesskaber forankres i forvaltningen. Hensigten med forslaget er, at dagtilbud, skoler og fritidstilbud har som sin primære opgave at være ansvarlige for de pædagogiske aktiviteter og læringen, og at de i mindst muligt omfang skal bruge tid på administration, bygningsdrift mv. Herved vil der blive frigjort tid og ressourcer til kerneopgaven i dagtilbud, skoler og fritidstilbud. Hensigten med forslaget er også at øge sammenhængskraften mellem på den ene side dagtilbud og skoler og på den anden side forvaltningen i Børn og Unge. Forslaget vil endvidere adressere de u hensigtsmæssigheder, der er påpeget ved, at den administrative leder refererer til skolelederen. Dertil kommer, at forslaget vil give anledning til besparelser.

Målene med at etablere administrative fællesskaber, som er forankrede i forvaltningen er:

- At dagtilbuds-, skole- og FU-ledere kan fokusere på kerneopgaven i forhold til børnene og de unge.
- At opnå en endnu mere effektiv varetagelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbuds administrative opgaver og en mindre sårbar administration i dagtilbud, skoler og FU-tilbud.
- At øge sammenhængskraften mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud på den ene side og forvaltningen på den anden side.
- At sikre en mere ensartet implementering af tiltag på det administrative og bygningstekniske område.

Forslag til organisering af dagtilbud, skoler og FU-tilbuds administrative opgaver

Det foreslås at samle de administrative og bygningstekniske fællesskaber til færre enheder, hvor der er et administrativt fællesskab i hvert af de 19 skoledistrikter, et administrativt og byggeteknisk fællesskab for fritids- og ungdomsskoleområdet og administration på de to specialskoler. Det vil sige i alt 22.



Det foreslås, at de administrative og bygningstekniske fællesskaber ledelsesmæssigt forankres i forvaltningen under en kontorchef i Økonomi- og Administrationsafdelingen. Der vil fortsat være en administrativ leder i hvert administrativt og bygningsteknisk fællesskab, hvor den administrative leder refererer til kontorchefen i forvaltningen og ikke skolelederen, som er tilfældet i dag.

Kontorchefen for de administrative fællesskaber får det ledelsesmæssige ansvar for de 22 administrative ledere, samt det overordnede ansvar for implementering af administrative opgaver i dagtilbud, skoler og FU-tilbud. Kontorchefen er ansvarlig for, at der bliver en ensartet administration i alle administrative fællesskaber, at fælles retningslinjer bliver implementeret, og medvirke til at sikre en stærkere sammenhængskraft mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen.

Skolelederen, dagtilbudslederen og FU-lederen er fortsat budgetansvarlige og har kompetence til at foretage de lokale beslutninger inden for de overordnede administrative og økonomiske retningslinjer. Det er således kontorchefen for de administrative fællesskaber, der har ansvaret for den faglige opgaveløsning med den administrative leder, som den der lokalt udfører opgaven. Det er skolelederen, dagtilbudslederen og FU-lederen, der træffer beslutning om anvendelse af budget, planlægning, personalemæssige forhold og udførelsen af øvrige funktioner inden for de rammer, som er politisk eller ledelsesmæssigt besluttet.

Det foreslås desuden, at antallet af administrative fællesskaber følger den foreslåede ændring af skolestrukturen, således at der bliver 19 administrative fællesskaber. Antallet af bygningstekniske fællesskaber vil som udgangspunkt følge antallet af administrative fællesskaber, men der vil blive mulighed for at samarbejde på tværs af to eller flere distrikter, så længe det tekniske personale refererer til en og samme administrative leder.

Fritids- og ungdomsskoleområdet (FU) har i dag egen fællesadministration og er ikke en del af de administrative fællesskaber i lokaldistrikterne. FU-fællesadministration ledes af en administrativ leder, som refererer til FU-chefen. FU vil fortsat have deres egen fællesadministration, men den administrative leder vil fremadrettet skulle referere til den nye kontorchef (se nedenfor for øvrige forslag i forhold til FU-strukturen). I forhold til de bygningstekniske fællesskaber skal FU-tilbud med egne bygninger fremadrettet indgå i de bygningstekniske fællesskaber, hvor deres bygninger er placeret.

De to specialskoler (Langagerskolen og Stensagerskolen) har hver sin administrative leder og et antal administrative medarbejdere. Det foreslås, at referencen også her flyttes, så de administrative ledere i lighed med de øvrige administrative ledere refererer til kontorchefen for de administrative fællesskaber. Der er specialbørnehaver og klubber, der har en enkelt administrativ medarbejder. Det foreslås, at disse fremover tilknyttes det administrative fællesskab i de respektive geografiske distrikter.

De administrative og bygningstekniske fællesskaber vil fortsat være fysisk placeret i distriktet, som det administrative fællesskab betjener. Placeringen vil som udgangspunkt være på den skole, hvor skolelederen i de nye distrikter er placeret med mindre, der er specielle forhold, som taler imod, fx de fysiske rammer.

Den konkrete opgaveportefølje og organisering af det enkelte administrative og bygningstekniske fællesskab tager i dag afsæt i lokale samarbejdsaftaler. I praksis betyder det, at både opgaverne i og størrelsen på de administrative og bygningstekniske fællesskaber varierer fra fællesskab til fællesskab.

Såfremt forslaget vedtages, vil der efterfølgende blive tilrettelagt en proces, hvor opgaveporteføljen drøftes, og det aftales, hvilke opgaver de administrative fællesskaber henholdsvis skal og kan varetage. Opgaveporteføljen er dynamisk og skal løbende tilpasse sig ændrede arbejdsgange og fælleskommunale forretningsgange. I den sammenhæng vil det blive undersøgt, om der er opgaver, som bedre kan løses i forvaltningen.



I dag består de administrative og bygningstekniske fællesskaber – foruden den administrative leder – af administrative medarbejdere, teknisk personale (herunder teknisk serviceleder), samt køkkenpersonale (herunder evt. kantineleder). Medarbejdere, der refererer til den administrative leder, flytter som udgangspunkt med det administrative fællesskab. Det forventes dog, at der vil være teknisk-administrativt personale (TAP), som skal være tilknyttet den enkelte skole, men disse vil fortsat referere til den administrative leder.

Forslaget implementeres fra august 2019. Kontorchefen vil blive udpeget i efteråret 2018 med henblik på at understøtte og lede samlingen og omlægningen af de administrative fællesskaber.

Økonomiske konsekvenser

Der er en besparelse ved forslaget på 11,8 mio. kr. Besparelsen opnås ved, at antallet af administrative ledere reduceres fra de nuværende 45 til 19 (+ den administrative leder for FU-området og de to administrative leder på specialskolerne), når der er taget højde for udgifter til ledelse af de administrative ledere. Der vil således blive nedlagt 26 administrative lederstillinger. Overtallige administrative ledere vil blive udpeget og forsøgt omplaceret. Hvis forslaget bliver vedtaget, vil der blive igangsat en proces for udpegnings af overtallige ledere.

I dag løser de administrative ledere også faglige opgaver. Det forventes, at større administrative fællesskaber, og omlægning og centralisering af nogle af opgaverne, vil kunne skabe en effektiviseringsgevinst, således at de faglige opgaver, som den administrative leder løser stadig kan løses ved fordeling af opgaverne på anden måde end i dag.

For at hente en effektiviseringsgevinst ved at samle de administrative fællesskaber i 19 enheder, er det en forudsætning, at personalet kan sidde samlet på den skole, hvor den administrative leder er. Det er vurderingen, at der vil være behov for ud- og ombygning på en del af disse skoler, men omfanget kendes ikke, før placeringerne er endeligt fastlagt. Det foreslås derfor, at 16 mio. kr. fra mindre udgifterne til skoleudbygningsprogrammet reserveres til etablering af fysiske rammer til de administrative fællesskaber, jf. afsnittet om skolestruktur.

Tabel 4. Økonomiske konsekvenser og personaleændringer som følge af større administrative fællesskaber

Økonomiske konsekvenser og personaleændringer 2019-2021 (2019-priser i 1.000 kr.)					
Forslag		2019	2020	2021	2022
Besparelse på administrativ ledelse	Eff/Adm	-4.412	-11.850	-11.850	-11.850
Anlægsbehov til samling af ledelse og administration		16.000	0	0	0
Finansiering via skoleudbygningsprogrammet		-16.000	0	0	0
Nettoændring i driftsudgifter		-4.412	-11.850	-11.850	-11.850
Personaleændringer					
Administrative ledere		-11	-26	-26	-26
Kontorchef for de administrative ledere		1	1	1	1
Personaleændringer i alt		-10	-25	-25	-25



Forslag til tilpasninger i dagtilbudsstrukturen

Formål

I interviewene er der peget på, at det er en fordel for det lokale samarbejde, at der er et dagtilbud i hvert skoledistrikt. Samtidig er der peget på, at ledelsesspændet ikke må blive for stort. Der er en oplevelse af, at de største dagtilbud med mange afdelinger ligger på grænsen for, hvad der maksimalt kan være, hvis der skal være nærværende og praksisnær ledelse. I interviewene er der også peget på, at flere dagplejeafdelinger er blevet så små, at det ikke er muligt at drive dem inden for det budget, som tildeles.

Med den nuværende organisering har der med enkelte undtagelser været et dagtilbud i hvert skoledistrikt, mens et anvisningsdistrikt typisk har dækket mere end et skoledistrikt. Formålet har været at have et godt fundament for det lokale samarbejde om børnene i et 0-18-års perspektiv. Det har blandt andet været i forbindelse med skolestart.

Målene med at tilpasse dagtilbudsstrukturen er:

- At have en struktur, som giver mulighed for, at børnene får en god overgang fra dagtilbud til skole, og dermed giver gode rammer for børnenes læring, udvikling og trivsel.
- At have en struktur, som giver et godt afsæt for det lokale samarbejde mellem dagtilbud og skole.
- At have et ledelsesspænd, som giver mulighed for nærværende og praksisnær ledelse.

Forslag til sammenlægning af dagtilbud

Dagtilbudsstrukturen er gennemgået med henblik på fortsat at have så stor sammenhæng som muligt til skoledistrikterne. Med dannelsen af 19 skoledistrikter er den geografiske afgrænsning af et skoledistrikt og et anvisningsdistrikt identisk, se tabel 1. I dannelsen af anvisningsdistrikter er der taget hensyn til at sikre en balance i den fysiske afstand og antallet af dagtilbudsafdelinger. Den ændrede inddeling i anvisningsdistrikter påvirker ikke muligheden for at få en plads i det anvisningsdistrikt, hvor man bor. Dog er anvisningsdistrikterne blevet større, og der kan blive tilbudt et pasningstilbud med længere afstand fra bopælen.

I forslaget om ændringer i dagtilbudsstrukturen er der taget udgangspunkt i de 19 skoledistrikter. Der vil være flere dagtilbud i de fleste distrikter for at sikre, at dagtilbuddene vil få en størrelse, hvor det er muligt at sikre god praksisnær ledelse af de pædagogiske tilbud. Antallet af dagtilbud i skoledistrikterne vil variere mellem 1 og 4. Der er således lagt vægt på at have dagtilbud, hvor ledelsesspændet giver mulighed for god ledelse, fremfor at der er et dagtilbud i hvert skoledistrikt.

Det nuværende antal dagtilbud reduceres fra 45 til 37 dagtilbud. Samtidig vil det være muligt at sammenlægge dagplejeafdelinger i to af de sammenlagte dagtilbud. Der vil fortsat være behov for at vurdere, om der skal ændringer i dagplejeafdelingerne i nogen af de øvrige dagtilbud. I forbindelse med implementeringen vil det blive vurderet, om der vil være behov for flytning af enkelte afdelinger mellem dagtilbud, hvor geografi eller børnetal taler for det. Se tabel 5 for oversigt over, hvilke dagtilbud der foreslås sammenlagt.

Det foreslås, at sammenlægningerne er gældende fra 1. august 2019.



Tabel 5. Forslag til sammenlægning af dagtilbud

Nyt distrikt	Antal dagtilbud nu	Nyt antal dagtilbud	Forventet antal børn	Bemærkninger
Skødstrup-Hjortshøj	2	1	780	Der er i dag to dagtilbud med i alt 12 afdelinger og to dagplejeafdelinger. De to dagtilbud og dagplejeafdelinger i distriktet foreslås sammenlagt.
Vejlby-Risskov	3	3	1310	Der er i dag tre dagtilbud med 24 afdelinger. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Skæring-Egå	2	1	820	Der er i dag to dagtilbud med i alt 11 afdelinger og en dagplejeafdeling. De to dagtilbud foreslås lagt sammen.
Nye-Hårup-Elev	1	1	300	Der er i dag et dagtilbud i distriktet. Det er et mindre dagtilbud med 4 afdelinger og en dagplejeafdeling, som bliver større i takt med, at Nye etableres.
Lystrup-Elsted	1	1	730	Der er i dag et dagtilbud i distriktet. Det er et stort dagtilbud med 11 afdelinger og en dagplejeafdeling.
Aarhus Nord	4	3	1420	Der er i dag fire dagtilbud med 27 afdelinger, heraf 5 i Skovvang Dagtilbud, som deles med Aarhus Midt. Der vil fremadrettet være tre dagtilbud, idet nogle af børnene fremover vil høre til i Aarhus Midt distriktet med Møllevang og Samsøgade / Aarhus Ø.
Trige-Lisbjerg	2	1	360	Der er i dag to dagtilbud med i alt 7 afdelinger. De to dagtilbud i distriktet foreslås sammenlagt.
Åbyhøj-Hasle-Brabrand	4	4	1620	Der er i dag 4 dagtilbud med 33 afdelinger. Dagtilbuddene i de udsatte boligområder vil blive berørt af loven om bedre fordeling af børn i dagtilbud. Der foreslås ingen sammenlægninger før konsekvenserne heraf er kendte.
Sabro-Tilst-Skjoldhøj	3	3	1210	Der er i dag 3 dagtilbud med i alt 19 afdelinger og tre dagplejeafdelinger. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Aarhus Midt (Aarhus Ø)	2	3	1305	Der er i dag 2 dagtilbud med i alt 20 afdelinger. Idet det foreslås, at Skovvang Dagtilbud deles, og distriktet tilføres børn fra den sydlige del af Skovvangskolens distrikt, vil der fremadrettet være 3 dagtilbud i distriktet.
Brabrand-Åby	4	3	1330	Der er i dag 4 dagtilbud med i alt 27 afdelinger og en dagplejeafdeling. Det foreslås, at dagtilbuddene for Gl. Brabrand og Sødal slås sammen til et.
Stavtrup-Harlev	2	2	830	Der er i dag to dagtilbud med i alt 12 afdelinger og to dagplejeafdelinger. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Viby	3	2	1020	Der er i dag tre dagtilbud med i alt 17 afdelinger og en dagplejeafdeling, når afdelingerne i Søndervang Dagtilbud tilknyttet Søndervangskolen fraregnes. Det foreslås, at Viby, Søndervang og Rosenvang dagtilbud kan slås sammen til et dagtilbud, og med Vestergård som det andet dagtilbud.
Midtbyen	2	2	1085	Der er i dag 2 dagtilbud med i alt 23 afdelinger. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Højbjerg-Søndervang Vest	2	2	810	Der er i dag 2 dagtilbud, Holme-Rundhøj og Søndervang, med i alt 11 afdelinger og en dagplejeafdeling. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Højbjerg Øst	2	1	570	Der er i dag 2 dagtilbud med i alt 10 afdelinger. De to dagtilbud i distriktet foreslås sammenlagt.
Tranbjerg-Kolt-Hasselager	2	2	1240	Der er i dag to dagtilbud med i alt 16 afdelinger og to dagplejeafdelinger. Der foreslås ingen sammenlægninger.
Beder-Malling	2	1	560	Der er i dag 2 dagtilbud med i alt 9 afdelinger og en dagplejeafdeling. Dagtilbuddene foreslås sammenlagt.
Mårslet-Solbjerg	2	1	850	Der er i dag to dagtilbud med i alt 10 afdelinger og to dagplejeafdelinger. De to dagtilbud i distriktet foreslås sammenlagt.
Total	45	37	18.150	



Økonomiske konsekvenser

Besparselsen ved sammenlægningen af dagtilbuddene er 0,2 mio. kr. pr. sammenlægning svarende til grundbeløbet til ledelse. Besparelsen herved er således i alt 1,5 mio. kr., når der er taget højde for takstkonskvenser. Dertil kommer en besparelse på 0,3 mio. kr. ved sammenlægning af de to dagplejeafdelinger.

Overtallige dagtilbudsledere og pædagogiske ledere for dagplejeafdelinger vil blive omfattet af "Retningslinjer for omplacering af overtallige medarbejdere i Aarhus Kommune som følge af kommunens forhold" og af "Aftale om løn i forbindelse med omplaceringer". Hvis forslaget bliver vedtaget, vil der blive igangsat en proces for udpegning af overtallige ledere.

Table 6. Økonomiske konsekvenser og personaleændringer som følge af sammenlægning af dagtilbud

Økonomiske konsekvenser og personaleændringer 2019-2021					
(2019-priser i 1.000 kr.)					
Forslag		2019	2020	2021	2022
Sammenlægning af 8 dagtilbud	Eff/Adm	-743	-1.783	-1.783	-1.783
Takstkonskvenser		186	446	446	446
Mindreudgifter til friplads, søskenderabat		-51	-123	-123	-123
Nettoændring i driftsudgifter		-609	-1.461	-1.461	-1.461
Sammenlægning af 2 dagplejeafdelinger	Eff/Adm	-149	-357	-357	-357
Takstkonskvenser		37	89	89	89
Mindreudgifter til friplads, søskenderabat		-6	-15	-15	-15
Nettoændring i driftsudgifter		-118	-282	-282	-282
Nettoændring i driftsudgifter i alt		-726	-1.743	-1.743	-1.743
Personaleændringer		-4,2	-10	-10	-10



4. Forslag til ændring af strukturen for forvaltningsniveauet

Færre dagtilbudsledere og skoleledere giver mulighed for en anden organisering af forvaltningen. Først beskrives, hvilke ændringer der foreslås i forhold til ledelsen af dagtilbudsledere, skoleledere og FU-ledere. Dernæst beskrives, hvilke ændringer der foreslås i fritids- og ungdomsskolestrukturen. Efterfølgende beskrives, hvilke roller og samarbejdsrelationer der vil være i forhold til ledelsen af dagtilbudsledere, skoleledere og FU-ledere, når der etableres en mere direkte linje fra de enkelte skoler, dagtilbud og fritids- og ungdomsskoletilbud til direktør og rådmand. I det sidste afsnit beskrives forslag til organisering af øvrige driftsområder (sundhedspleje, tandpleje og PPR) samt den administrative, pædagogiske og ledelsesmæssige understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud.

Ledelsen af dagtilbuds-, skole- og FU-ledere

Formål

I interviewene er der peget på, at sammenhængen mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud og de strategiske og politiske beslutninger, som træffes i Børn og Unge er for svag. Det betyder, at de strategiske beslutninger og retningen for Børn og Unge ikke i tilstrækkelig høj grad er baseret på praksis i dagtilbud, skoler og FU-tilbud. Der er endvidere peget på, at med én chef for områdecheferne kan forvaltningschefen komme til at virke som en "flaskehals" i kommunikationen til dagtilbud og skoler.

Af Ledelseskommisionens beretning fremgår også, at der er en oplevelse af afstand mellem forvaltningen på den ene side og fagprofessionelle på den anden side. De peger på, at der er brug for, at forvaltningscheferne kommer tættere på de institutioner, som de leder.

I flere interview peges der også på, at der er brug for et styrket fokus på det fagfaglige perspektiv, og at 0-18-års perspektivet først og fremmest skal styrkes i det lokale samarbejde. Samtidig er der flere i interviewene, som peger på, at fokus på ledelse og udvikling af ledelsesopgaven er vigtig, og at 0-18 års perspektivet giver et godt afsæt herfor.

Målene med at ændre ledelsen af dagtilbudsledere, skoleledere og FU-ledere er:

- At øge sammenhængskraften mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen i Børn og Unge.
- At styrke fokus på det fagfaglige perspektiv, samtidig med at 0-18-års perspektivet fastholdes.
- At have et ledelsesspænd, som giver mulighed for nærværende ledelse og synlighed udadtil i forhold til samarbejdspartnere.

Nedlæggelse af områdechefniveauet – oprettelse af forvaltningschefstillinger

Med færre dagtilbud og skoler (66 i alt¹) foreslås der at være fire chefer for dagtilbuds-, skole- og FU-ledere (se næste side for forslag til ændret FU-struktur). Det medfører et ledelsesspænd, hvor cheferne har mulighed for at være nærværende og til stede i forhold til de ledere, som de leder. Det sikrer også, at der er mulighed for, at chefen kan være synlig udadtil i forhold til forældre og andre samarbejdspartnere.

Derfor foreslås det, at områdechefniveauet og stillingen som forvaltningschef for skole-, dag- og fritidstilbud nedlægges. Det betyder, at der nedlægges ti lederstillinger. I stedet oprettes der fire

¹ I den nuværende områdeorganisering er der 45 skoleledere, 45 dagtilbudsledere og 5 ledere af specialtilbud. Men ovenstående forslag til ændringer af skole-, dagtilbuds- samt fritids- og ungdomsskolestrukturen vil der være 19 skoleledere, 37 dagtilbudsledere, 5 ledere af specialtilbud og 5 fritids- og ungdomsskoleledere. Dertil kommer 27 ledere af selvejende dagtilbud.



forvaltningschefstillinger (herefter kaldet Børn og Unge-chefer), hvortil dagtilbuds-, skole- og FU-ledere refererer. Herved sikres et ledelsesmæssigt fokus på det tværfaglige samarbejde i et 0-18-års perspektiv.

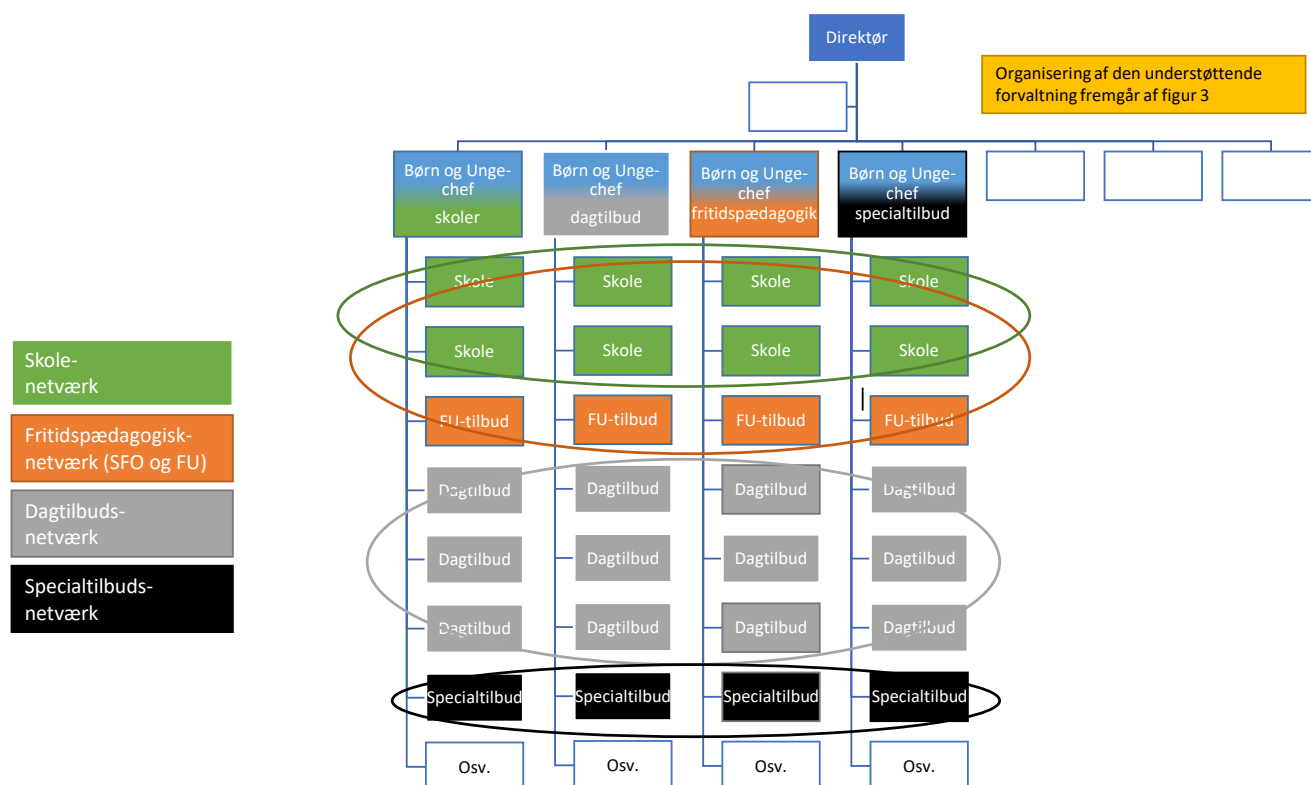
De fire Børn og Unge-chefer foreslås at referere til direktøren, og de vil være en del chefgruppen i Børn og Unge og deltage i rådmandsmøder. Dette vil bidrage til at styrke sammenhængskraften fra dagtilbud, skoler og FU-tilbud til den øverste ledelse af Børn og Unge. Dette følger også Ledelseskommisionens anbefaling om, at topledere og ledere af ledere skal styrke ledelsen, som er rettet mod driften og faglighederne.

Det foreslås endvidere, at Børn og Unge-cheferne ud over ledelsesansvaret for et antal dagtilbud, skoler og FU-tilbud også får ansvar for ledelsen af faglige netværk for henholdsvis dagtilbud, skoler, fritidspædagogik (SFO og FU-tilbud) samt specialtilbud samt ad hoc netværk. Disse kan fx være et netværk for lokaldistrikter, som har en relativ høj andel af børn med dansk som andetsprog, netværk til særlige opgaver, fx tidlig indsats. Dette har til formål at styrke fagfagligheden på dagtilbuds-, skole og FU-området.

Dagtilbudslederne, skolelederne og FU-lederne vil således dels indgå i et ledernetværk sammen med de andre ledere, som refererer til deres Børn og Unge-cheferne, dels vil de indgå i fagfaglige netværk, hvor Børn og Unge-chefer typisk vil være en anden end deres personaleleder.

Det foreslås, at den nye organisering træder i kraft fra 1. februar 2019.

Figur 2. 0-18-års organisering af dagtilbud, skoler og FU-tilbud i distrikter og med fagfaglige netværk



Forslag til tilpasninger i fritids- og ungdomsskolestrukturen

I interviewene er der peget på fra dagtilbud og især skoler, at det har vanskeliggjort samarbejdet med fritids- og ungdomsskoletilbud, at det ikke længere er en del af områdeorganiseringen, men i stedet er blevet organiseret i sin egen søjle. Fritids- og ungdomsskoletilbud har peget på, at deres nuværende organisering i deres egen søjle har styrket deres fagfaglighed og deres tilbud til børnene og de unge. De har endvidere



peget på, at samlingen af deres administration har medført en større smidighed og effektivitet i opgavevaretagelsen.

Det foreslås, at fritids- og ungdomsskoleområdet organiseres ændres, således at de kan indgå i den nye organisering under de fire Børn og Unge-chefer. Det vil give mulighed for, at der sker en stærkere ledelsesmæssig tilknytning i et 0-18-års perspektiv, samtidig med at det fagfaglige perspektiv fastholdes med en Børn og Unge-chef med ansvar for fritidspædagogik.

Det foreslås derfor, at fritids- og ungdomsskoletilbuddene vil blive organiseret i fire FU-distrikter med en FU-leder, som refererer til hver sin Børn og Unge-chef. FU-distrikterne vil få en størrelse, hvor de fortsat vil kunne have egen ungdomsskole. Der vil fortsat være en selvstændig organisering af Gellerup/Toveshøj. Det betyder, at der fremadrettet vil være 5 FU/viceFU-ledere.

FU-chefstillingen nedlægges, og en af Børn og Unge-cheferne vil have ansvaret for et fagligt netværk for fritidspædagogik. I netværket skal der samarbejdes om blandt andet tilbud på tværs af FU-distrikterne. Børn og Unge-chefen for fritidspædagogik vil sikre samarbejdet på tværs af distrikterne, og dermed at det fagfaglige samarbejde, som er opnået med den nuværende organisering kan fastholdes. Gadeplan og andre særlige tværgående opgaver foreslås at blive organiseret i forvaltningen. FU-administrationen foreslås ledelsesmæssigt at høre under kontorchefen for administrative fællesskaber, jf. ovenfor.

Inddelingen i fritidscentre, hvorunder fritids- og ungdomsklubberne hører under, foreslås at blive tilpasset de nye skoledistrikter. Der vil således være en fritidsleder i hvert skoledistrikt. Der er i dag 26 fritidsledere. Det foreslås, at der fremadrettet vil være 19 fritidsledere samt en fritidsleder i Gellerup-Toveshøj. Det vil medføre, at der kan nedlægges 6 fritidslederstillinger.

Det foreslås, at den nye FU-struktur træder i kraft i forhold til FU/viceFU-lederen fra 1. maj 2019 og i forhold til fritidscentrene fra 1. august 2019.

Forslag til distriktsinddelinger

Af tabel 7 fremgår der et forslag til distriktsinddeling. Forslaget består af fire børne- og ungedistrikter med hver to garantidistrikter.

Hensigten bag den geografiske afgrænsning kan sammenfattes i fire hovedpunkter:

- Fastholde serviceniveauet på dagtilbudsområdet ved at bevare otte garantidistrikter, som stort set følger de nuværende garantidistrikters tilknytning til hovedindfaldsvejene.
- Skabe et organisatorisk setup, som understøtter et lokalt 0-18-års samarbejde ved at sikre sammenhæng mellem skole- og anvisningsdistrikter og et til et samarbejde mellem skoleleder og dagtilbudsleder(e) i de nye anvisnings- og skoledistrikter.
- Understøtte et rimeligt og ligeligt fordelt ledelsesspænd mellem områder, mellem skoledistrikter og mellem dagtilbud. Det betyder, at flere anvisningsdistrikter fortsat har flere dagtilbud.
- Bevare kendte afgrænsninger mellem garantidistrikter, anvisningsdistrikter og dagtilbud, hvor hensyn til socioøkonomiske forhold og en bedre fordeling af børn og skoleelever ikke har begrundet en ændring af skoledistrikter.

Hensigten er at tilstræbe en nogenlunde ligelig fordeling af antallet af ledere mellem børne- og ungedistrikterne, samtidig med at det organisatoriske setup er fri for krydsende grænser på forskellige niveauer. Samtidig er der taget hensyn til det forventede antal børn i hvert garantidistrikt og forventninger til byvækst.



Sundhedsplejen, PPR og eventuelt Tandplejen vil tilpasse deres inddeling til de samme skoledistrikter og børne- og ungedistrikter. Dette vil også bidrage til at øge sammenhængskraften mellem dagtilbud, skoler og FU-tilbud på den ene side og PPR og sundhedspleje på den anden side. Det vil blandt andet kunne ske ved, at lederne af PPR- og sundhedsplejeafdelingerne vil kunne deltage i møder i børne- og ungedistrikterne.

Se tabel 7 og nedenstående kort for oversigt over forslaget til distriktsinddelinger.

Tabel 7. Forslag til ny distriktsinddeling

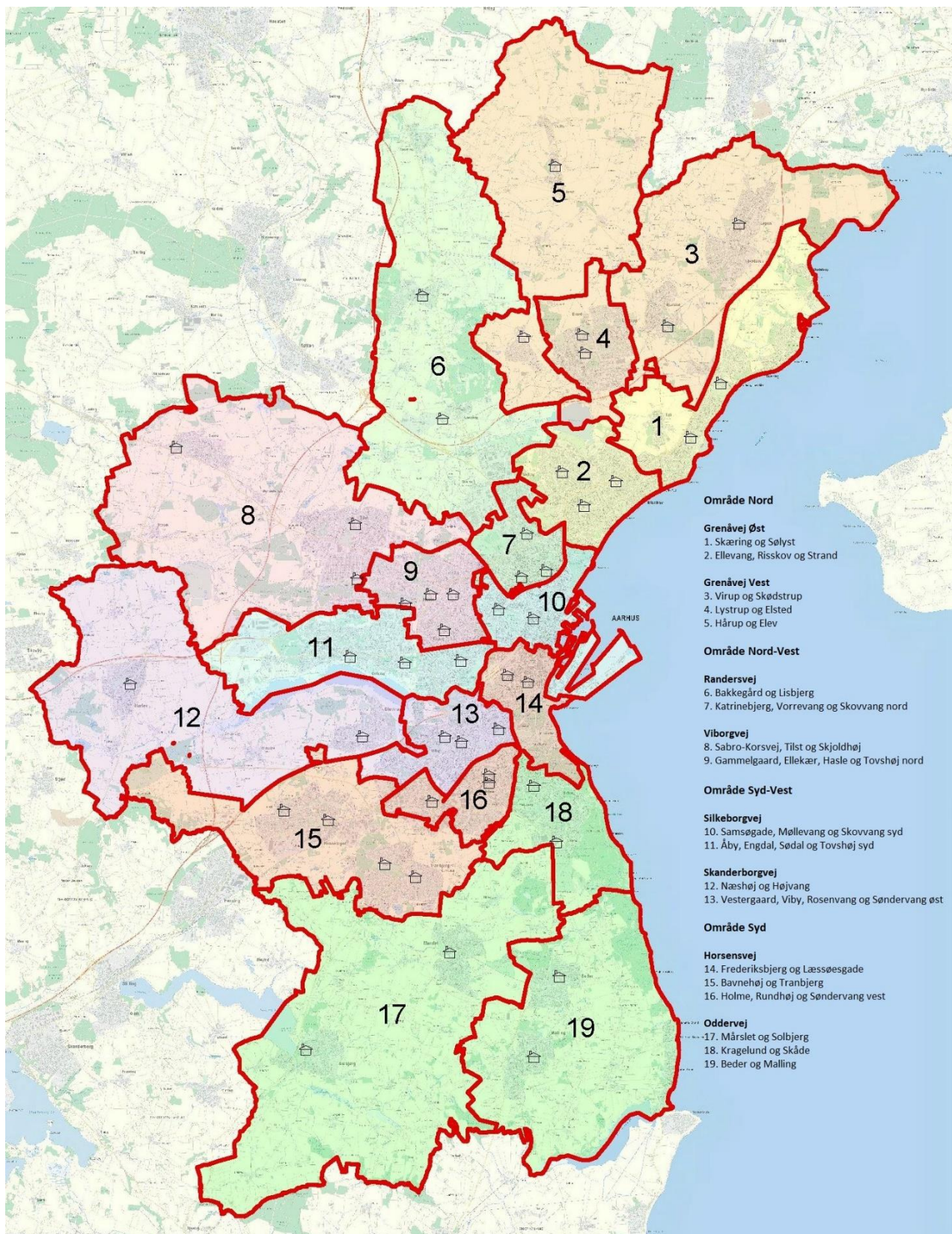
Børne- og ungedistrikter	Garantidistrikter	Antal anvisnings- og skoledistrikter	Antal dagtilbud	Antal FU-distrikter	Antal specialtilbud	Antal ledere
Nord	Grenåvej Øst	2	4	1	1	14
	Grenåvej Vest	3	3		0	
Nordvest	Randersvej	2	4	2	1	19
	Viborgvej	2	7		1	
Sydvest	Silkeborgvej	2	6	1	0	16
	Skanderborgvej	2	4		1	
Syd	Horsensvej	3	6	1	0	17
	Oddervej	3	3		1	
Total		19	37	5	5	66

I gennemsnit er der 16,5 ledere pr. børne- og ungedistrikt. Når distriktet nordvest skiller sig ud med 19 ledere skyldes det et højt antal dagtilbudsledere i det nye garantidistrikt Viborgvej. Distriktet nord har det laveste ledelsesspænd. Men det vil stige i takt med, at Nye udbygges inden for de kommende år. Tilsvarende vil der komme en vækst i det nye garantidistrikt Silkeborgvej, når Aarhus Ø og Åbyhøj vækster.

Forslaget til nye børne- og ungedistrikter og garantidistrikter betyder, at der er organisatorisk match mellem børne- og ungedistrikter, garantidistrikter, skoledistrikter og dagtilbudsdistrikter. De nye anvisningsdistrikter er identiske med de nye skoledistrikter, og der er ikke overlap mellem geografiske afgrænsninger på forskellige niveauer.

Der forventes at være i gennemsnit ca. 2.500 dagtilbudsbørn pr. garantidistrikt, hvor Grenåvej Vest og Randersvej bliver de to garantidistrikter med færrest børn, mens garantidistrikt Silkeborgvej har flest børn.

I alle tre områder forventes der en vækst i antallet af børn som følge af udbygninger i Nye, Lisbjerg, Åbyhøj og Aarhus Ø.





Børn og Unge-chefens rolle i og samarbejde med forvaltningen

For at Børn og Unge-cheferne skal kunne lykkes med deres opgaver med både at være chef for dagtilbud, skoler og FU-tilbud og netværksledere for faglige netværk fordrer det, at der er et tæt samarbejde mellem Børn og Unge-cheferne og de øvrige forvaltningschefer, da der vil blive skabt en gensidig afhængighed mellem dem om fælles opgaver.

Forslaget til organisering skal derfor ses i sammenhæng med den nye model for samarbejde og ledelse, hvor der lægges op til, at alle medarbejdere og ledere såvel i dagtilbud, skoler og FU-tilbud som i forvaltningen skal indgå i et mere forpligtende samarbejde og have en oplevelse af, at de har et fælles ansvar for opgaverne. Det vil sige, at alle ledere og medarbejdere både i dagtilbud, skoler og FU-tilbud og i forvaltningen skal have en anden tilgang til initiering og samarbejde om opgaver, idet ansvaret for opgaveløsningen vil blive et fælles anliggende, se afsnit 2.

Fx vil Børn og Unge-chefen – skoler skulle have et tæt samarbejde med forvaltningschefen for den pædagogiske understøttelse og de øvrige Børn og Unge-chefer, som har ledelsesansvaret for et antal skoler, om udvikling af undervisningen i skolerne. Børn og Unge-chefen – skoler vil ikke kunne lykkes med sine opgaver uden at have et tæt samarbejde med de øvrige Børn og Unge-chefer, da de i sidste ende vil være ansvarlige for, at lederne fx implementerer nye tiltag på skoleområdet. Ved at etablere netværk, som går på tværs af personaleledelse og faglig ledelse, vil organiseringen sikre, at cheferne vil skulle dele opgaver og være medansvarlige for hinandens områder.

Børn og Unge-chefen vil deltage i udvikling inden for sit fagområde. Det betyder for det første, at den fagfaglige udvikling bliver styrket ved, at der er en Børn og Unge-chef, som er netværksansvarlig for udviklingen af et område. Det betyder for det andet, at dagtilbud, skoler og FU-tilbud i højere grad vil blive involveret i nye tiltag og projekter, herunder om der er behov for dem, og hvordan de hænger sammen med allerede igangsatte tiltag. Dette har til hensigt, at dagtilbud, skoler og FU-tilbud ikke har en oplevelse af, at der bliver sat tiltag og projekter i gang hen over hovedet på dem. Børn og Unge skal opleves som én fælles organisation. Der vil dog fortsat kunne blive igangsat initiativer fra det politiske niveau.

Det er forventningen, at Børn og Unge-chefernes deltagelse i chefgruppen, og at de både er personaleansvarlige for ledere i et antal lokaldistrikter og netværksansvarlige for et fagområde, vil fastholde fokus på 0-18-års perspektivet, styrke den fagfaglige udvikling og ledelse samt styrke sammenhængskraften i Børn og Unge.

Forslaget om Børn og Unge-chefer, som er forvaltningschefer, er således en strukturel ændring i den formelle organisering, men det er først og fremmest også en ændring i den måde som Børn og Unge bliver ledet på og i det nødvendige samarbejde omkring fælles opgaver, jf. afsnit 2.

Børn og Unge-chefernes funktion og rolle vil blive anderledes end de nuværende områdechefer. De vil blive en del af den strategiske ledelse, og de vil blive ledere af netværk, og dermed have et større fagfagligt ansvar. Samtidig vil de fortsat være personaleledere for dagtilbuds-, skole- og FU-ledere. Resten af organisationen vil få en ny rolle i forhold til understøttelse af Børn og Unge-cheferne. Hvis Børn og Unge-cheferne skal lykkes med de nye opgaver, skal der på tværs af organisationen være en opfattelse af, at man er fælles om opgaverne, og at man er forpligtet på at hjælpe hinanden. Forvaltningen giver således administrativ, pædagogisk og ledelsesmæssig understøttelse til Børn og Unge-cheferne.

Økonomiske konsekvenser

Dette forslag til organisering betyder, at der vil ske en markant reduktion i antallet af chefer i forvaltningen som følge af, at der foreslås at være færre dagtilbuds- og skoleledere. Der vil blive fjernet et ledelseslag



svarende otte områdechefer og en FU-chef. Forvaltningschefstillingen for dagtilbud, skoler og fritidstilbud vil blive nedlagt. I stedet vil der blive oprettet fire Børn og Unge-chefer, som vil være forvaltningschefer.

Der vil dog også skulle oprettes en stilling mere som henholdsvis FU-leder og viceFU-leder, idet der i dag er tre FU-ledere, hvor der fremadrettet vil skulle være 4 FU-ledere, hvis der skal være FU-tilbud i hvert børne- og ungedistrikt, samt FU-lederen for Gellerup-Toveshøj. Der er endvidere en besparelse på 2,5 mio. kr. ved nedlæggelsen af 6 fritidslederstillinger.

Besparselsen ved ændringer i ledelsen af skoler og dagtilbud er på 3,8 mio. kr., mens besparelsen på ledelse på FU-området, når den ekstra udgift til en FU/viceFU-leder er indregnet, er på 2,9 mio. kr. Besparelsen er i alt på 6,7 mio. kr. Besparelsen i 2019 er dog på 4,8 mio. kr., idet de nye Børn og Unge-chefer forventes at kunne tiltræde pr. 1. februar, mens FU-strukturen centralt træder i kraft 1. maj og decentralt 1. august.

Overtallige områdechefer og FU-chef vil blive udpeget og forsøgt omplaceret. Overtallige fritidsledere vil blive omfattet af "Retningslinjer for omplacering af overtallige medarbejdere i Aarhus Kommune som følge af kommunens forhold" og af "Aftale om løn i forbindelse med omplaceringer". Hvis forslaget bliver vedtaget, vil der blive igangsat en proces for udpegning af overtallige ledere.

Tabel 8. Økonomiske konsekvenser og personaleændringer som følge af reduktion i ledelsen af dagtilbuds-, skole- og FU-ledere og ledelse på fritids- og ungdomsskoleområdet

Økonomiske konsekvenser og personaleændringer 2019-2021					
(2019-priser i 1.000 kr.)					
Forslag		2019	2020	2021	2022
Besparelse på central ledelse af dagtilbuds-, skole og FU-ledere	Eff/Adm	-3.400	-3.800	-3.800	-3.800
Besparelse på ledelse på FU-området	Eff/Adm	-1.400	-2.900	-2.900	-2.900
Nettoændring i driftsudgifter		-4.800	-6.700	-6.700	-6.700
Personaleændringer		-6,7	-11	-11	-11



Organiseringen af den pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud

Formål

I interviewene i organisationsundersøgelsen gives der udtryk for fra dagtilbud og skoler, at kvaliteten i understøttelsen fra forvaltningen generelt opleves høj. Det samme billede følger af kvalitetsrapporten for Fælles Funktionerne, hvor der generelt er tilfredshed med forvaltningens understøttelse fra dem, som har modtaget understøttelse. Analyse af Pædagogisk Afdeling fra 2016 viste også, at det generelle billede er, at der er et godt samarbejde mellem Pædagogisk Afdeling og dagtilbud og skoler, men også at der er opmærksomhedspunkter blandt andet i forhold til adgang og kendskab til ydelserne, omfanget af understøttelse mv.

Dette kommer også til udtryk i interviewene, hvor der er en oplevelse af, at forvaltningen ikke altid har den fornødne forståelse for, hvilket behov dagtilbud og skoler har for administrativ og især pædagogisk understøttelse i forhold til deres kerneopgave med børnene. Der peges på, at understøttelsen ikke i tilstrækkelig grad er målrettet de enkelte dagtilbud og skoler, og at understøttelsen kan blive større og mere kompliceret end det konkrete behov, som det enkelte dagtilbud eller skole har.

I interviewene peges der endvidere på, at det er uklart, hvornår dagtilbud, skoler og FU-tilbud modtager en ydelse fra forvaltningen uden betaling, og hvornår der skal betales for ydelserne på grund af indtægtsdækket virksomhed. Der er en oplevelse af, at dem, som har det største behov for bistand fra forvaltningen, også er dem, som ikke har råd til at betale for det.

Det foreslås at ændre organiseringen af den pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud. Hensigten er, at organiseringen dels skal bidrage til at skabe rammerne for den nye model for samarbejde og ledelse. Dels at der kan være et godt grundlag for samspillet mellem understøttelsen og ledelsen af dagtilbuds-, skole- og FU-ledere. Samtidig skal organiseringen af forvaltningen sikre en god politisk betjening af rådmand, udvalg og byråd.

Målene med at ændre organiseringen af den pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige understøttelse er:

- At øge sammenhængskraften mellem på den ene side dagtilbud, skoler og FU-tilbud og på den anden side forvaltningen i Børn og Unge.
- At skabe gode rammer for samspillet mellem understøttelsen og ledelsen af dagtilbud, skoler og FU-tilbud, og dermed understøtte den nye model for samarbejde og ledelse.
- At understøttelsen udføres effektivt og med høj kvalitet både i forhold til dagtilbud, skoler, FU-tilbud og det politiske niveau.

Organisering i tre forvaltningsafdelinger og netværk

Ansaret for organisationens sammenhængskraft ligger i Børn og Unges chefgruppe. For at skabe rammen for modellen for samarbejde og ledelse foreslås det at tilrette organiseringen af den administrative, pædagogiske og ledelsesmæssige understøttelse. Med modellen for samarbejde og ledelse lægges der op til, at alle medarbejdere og ledere såvel i dagtilbud, skoler og FU-tilbud som i forvaltningen skal indgå i et mere forpligtende samarbejde og have en oplevelse af, at de har et fælles ansvar for opgaverne. Modellen indebærer, at samarbejde og ledelse om kerneopgaven og understøttelse af den foregår i to spor. Dels et data/analyse- og supportspor, dels et ledelses- og udviklingsspor, se figur 1 ovenfor.

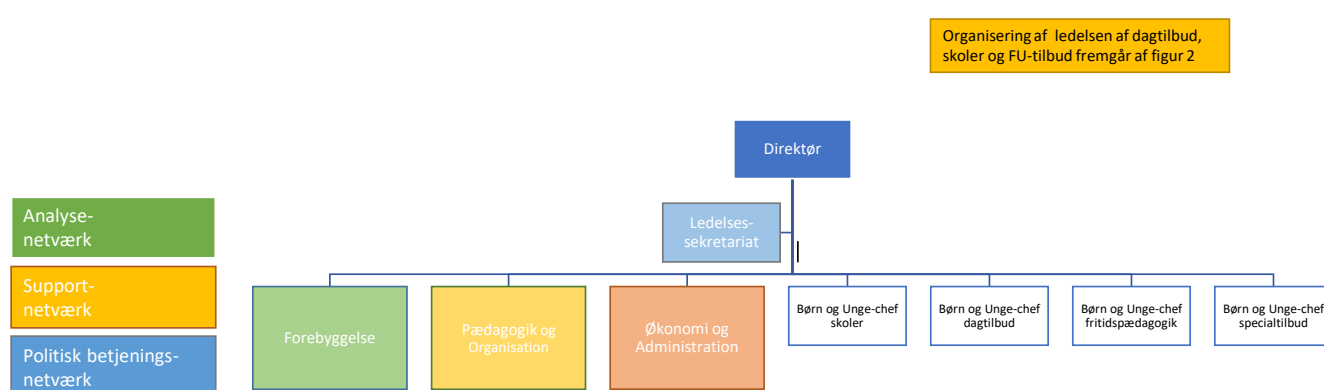
I data/analyse- og supportsporet indsamler og analyserer dagtilbud, skoler og FU-tilbud samt forvaltningen i et samspil data og viden om børnenes og de unges læring, udvikling og trivsel. På baggrund af den fælles



analyse i forhold til, hvor der er behov for en ekstra indsats, bliver der igangsat support fra forvaltningen. Det kan være support i forhold til de faglige tilbud til børnene og de unge, udvikling af medarbejdere mv. Det har til formål at bidrage til, at dagtilbud, skoler og FU-tilbud og forvaltningen har en fælles forståelse af, hvilke udfordringer der er behov for støtte til.

Det foreslås, at det mindset, som ligger til grund for samarbejds- og ledelsesmodellen også slår igennem i organiseringen af forvaltningens understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud. På samme måde som i forhold til ledelsen af dagtilbud, skoler og FU-tilbud foreslås det, at organiseringen dels bliver med en inddeling i forvaltningsafdelinger efter faglighed, dels i netværk.

Figur 3. Organisering af den pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud



Det foreslås, at der oprettes et netværk, som har til opgave at udarbejde analyser på tværs af fagfagligheder for at sikre det bedste afsæt for den pædagogiske og ledelsesmæssige understøttelse. Dette netværk vil blive faciliteret af et kontor, som har som sit primære formål at indsamle, behandle, analyse data om organisationen. Det foreslås endvidere, at der oprettes et netværk, som har som sit primære formål at sikre, at der gives sammenhængende pædagogisk og ledelsesmæssig support til dagtilbud, skoler og FU-tilbud. Det foreslås endvidere, at der oprettes et netværk, som har til formål at sikre en smidig politisk betjening af høj kvalitet. Dertil kommer, at der kan være ad hoc netværk om aktuelle emner, fx digitalisering.

Det foreslås, at forvaltningen opdeles i tre forvaltningsafdelinger under hver sin forvaltningschef og et sekretariat. For det første foreslås der at være en forvaltningsafdeling for **økonomi og administration**. Forvaltningsafdelingen har som sit primære formål at varetage de administrative opgaver, således at dagtilbud, skoler og FU-tilbud kan fokusere på kerneopgaven i forhold til børnene. De administrative ledere vil være organiseret under en kontorchef, som vil være en del af forvaltningsafdelingen for Økonomi og Administration. Derudover vil forvaltningsafdelingen have opgaver vedrørende pladsanvisning, planlægning, digitalisering og økonomi.

For det andet foreslås det, at der er en forvaltningsafdeling, som har **forebyggelse** som sine primære opgaver. Forvaltningsafdelingen vil have udførende opgaver i forhold til børnene og de unge på sundhedsområdet, det vil sige sundhedspleje og tandpleje. Den specialpædagogiske understøttelse i form af blandt andet PPR vil også være i forvaltningsafdelingen. Forvaltningsafdelingen vil endvidere have forebyggende tilbud til unge, fx SSP, gadeplan mv. Forvaltningsafdelingen vil både have driftsopgaver og udviklingsopgaver i forhold til sundhed og forebyggelse. Udviklingsopgaverne vil være forankrede i de fagfaglige netværk i samarbejde med Børn og Unge-cheferne.



For det tredje foreslås det, at der er en forvaltningsafdeling for **pædagogik og organisation**, som har pædagogisk og ledelsesmæssig understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud som sin primære opgave. Forvaltningsafdelingens opgaver vil bestå i at give en sammenhængende støtte til dagtilbud, skoler og FU-tilbud i forhold til deres kerneopgave med børnene og de unge og medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel. Understøttelse af personaleforhold og kommunikation vil også være en del af forvaltningsafdelingens opgaver. Forvaltningsafdelingen vil endvidere have til opgave at stå for udviklingen af kerneopgaven i dagtilbud, skoler og FU-tilbud sammen med Børn og Unge-cheferne via de fagfaglige netværk.

For det fjerde foreslås det, at der er et **ledelsessekretariat**, som har til opgave at betjene rådmand, direktør, de fire Børn og Unge-chefer og forvaltningscheferne for forebyggelse, pædagogik og organisation samt økonomi og administration. Det vil sige, at sekretariatet vil stå for den samlede betjening af den strategiske ledelse af Børn og Unge. Netværket for politisk betjening vil være forankret i Ledelsessekretariatet med henblik på, at den politiske sagsbehandling på tværs af forvaltningsafdelingerne er koordineret.

Forvaltningscheferne skal indgå i et tæt samarbejde med Børn og Unge-cheferne. Samarbejdet vil være forankrede dels i de fagfaglige netværk, dels analyse- og supportnetværkene, som skal sikre en god understøttelse af dagtilbud, skoler og FU-tilbud. Netværkene vil bidrage til et tæt samarbejde mellem Børn og Unge-cheferne og forvaltningscheferne, da der vil blive skabt en gensidig afhængighed mellem dem om fælles opgaver. Det tætte samarbejde på forvaltningschefniveau skal også kendetegne samarbejdet på medarbejderniveau på tværs af forvaltningsafdelingerne.

For at forslaget til den nye organisering af både understøttelsen og ledelsen af dagtilbuds-, skole- og FU-ledere skal komme til at fungere, skal det ske i tæt sammenhæng med implementering af modellen for samarbejde og ledelse. Det fordrer en kulturændring i forhold til, hvordan der samarbejdes mellem på den ene side dagtilbud, skoler og FU-tilbud og på den anden side forvaltningen samt på tværs af forvaltningsafdelingerne.

Der skal foretages en gennemgang af opgaverne, som skal være i de tre forvaltningsafdelinger og sekretariatet. På den baggrund vil der skulle ske en opdeling af forvaltningsafdelingerne i kontorer og medarbejderne vil skulle placeres i kontorerne. Rådmanden for Børn og Unge vil træffe beslutning herom efter byrådets vedtagelse af organiseringen på forvaltningsniveauet. Der vil endvidere skulle udarbejdes nye budgetter til kontorerne som følge af, at der sker flytning af funktioner. I den forbindelse vil det blive vurderet, hvilke funktioner der skal tildeles budget til, og om der skal være opgaver, som tilbydes mod betaling.

Økonomiske konsekvenser

Den foreslåede organisering indebærer en besparelse på ledelse og administration svarende til 1,6 mio. kr. Overtallige chefer vil blive udpeget og forsøgt omplaceret.

Tabel 9. Økonomiske konsekvenser og personaleændringer som følge af reduktion i den administrative, ledelsesmæssige og pædagogiske understøttelse

Økonomiske konsekvenser og personaleændringer 2019-2021					
(2019-priser i 1.000 kr.)					
Forslag		2019	2020	2021	2022
Besparelser på ledelse og administration	Eff/Adm	-1.083	-1.600	-1.600	-1.600
Nettoændring i driftsudgifter		-1.083	-1.600	-1.600	-1.600
Personaleændringer		-1,5	-2,5	-2,5	-2,5