

## Kommissorium for fremtidens Børn og Læring i Syddjurs Kommune

*Acadre sagsnr.: 18/25920*

*Senest opdateret: 02.11.2018*

### BAGGRUND OG FORMÅL

Syddjurs Kommune kigger ind i en udvikling, der udfordrer fremtidens børne- og læringsmiljøer, og som nødvendiggør nytænkning. Nærværende kommissorium har til formål at skitsere processen herfor med henblik på at tilvejebringe et økonomisk råderum i Børn og Læring.

#### **Den demografiske udvikling i Syddjurs Kommune**

Skoler og dagtilbud står i de kommende år overfor en demografisk udvikling, hvor de årgange, der er på vej i skole antalsmæssigt er mindre end de årgange, der de næste år forlader skolen efter 9. eller 10. klasse. Det betyder, at der i Syddjurs Kommune i de kommende år vil være færre elever, der starter i vores folkeskoler, end der går ud. Samtidig opleves der på dagtilbudsområdet en mindre stigning i antallet af børn, der skal have en plads i enten vuggestue eller dagpleje.

Den demografiske udvikling betyder, at der de kommende 8 – 10 år vil være færre elever på en række skoler. Disse skoler vil bla. kunne få udfordringer med at overholde kompetencekrav om uddannelse for lærere. Modsat vokser behovet for pladser i kommunens dagtilbud. Der er derfor behov for at finde løsninger på skoleområdet, der er dynamiske, så vi kan håndtere den stigning i elevtallet, der vil opstå, når de yngste årgange bliver skoleparate.

Derfor skal vi tænke langsigtet og smart, når vi udvikler vores folkeskoler, lærere og pædagoger, og udnytte ressourcer på tværs af skoledistrikter i tider, hvor elevtallet falder. Vi skal også tænke i digitale løsninger og teknologiske tiltag, der kan understøtte læring, trivsel, sundhed og udvikling for alle elever.

#### **Alle unge i uddannelse**

I Syddjurs Kommune har vi en forholdsvis høj andel af elever, der bliver erklæret ikke uddannelsesparate i 9. klasse. Disse unge tager ikke den direkte vej i uddannelse og job, men modtager forskellige tilbud fra beskæftigelsesområdet og/eller socialområdet med sigte på at gøre dem uddannelsesparate og på sigt selvforsørgende.

Udviklingen af vores folkeskoler skal løfte det faglige niveau, som de unge har, når de forlader 9. klasse, og skabe endnu bedre motivation for at tage en ungdomsuddannelse. Andelen af elever, der inkluderes i de almene tilbud, skal fortsat stige, så færrest muligt oplever at blive visiteret til specialtilbud, der lægger afstand til elevernes nærmiljø og dermed reducerer muligheden for at indgå i et almindeligt og udviklende ungdomsmiljø.

På tværs af kommunens områder arbejdes der med den fælles ambition "Alle unge i uddannelse", der sigter mod at lave helhedsindsatser også for de unge, der er i risikozonen for at ende som ikke-uddannelsesparate. Med mange gode, tværfaglige indsatser er udviklingen de seneste år gået i den rigtige retning, men andelen af ikke-uddannelsesparate er stadig for høj. Uddannelse er vejen til beskæftigelse, og vi ser derfor et behov for at lave investeringer på dette område, med henblik på at nedbringe udgifterne til indsatser på andre velfærdsområder. Ledere, lærere og pædagoger skal med afsæt i viden og data om metoder og indsatser understøttes i deres daglige arbejde. Data, opfølgning og registrering skal ses som muligheder for at skabe viden om, hvad der virker, så vi kan skabe bedre effekt i arbejdet med vores børn og unge, hvad enten vi taler læring eller trivsel.

Et af målene i skolereformen er at mindske betydningen af den sociale arv. Og der er erfaringer at hente i

udlandet. I Ontario, London og Manchester er man lykkedes med at uddanne udsatte børn, og de seneste års reformer har formået at mindske niveauforskellen væsentligt mellem de udsatte børn og børn fra veluddannede og velstillede familier. Gennem inspiration fra arbejdet i skolerne i Ontario, London og Manchester, vil vi i Syddjurs arbejde med at øge elevernes motivation for læring og uddannelse.

Relevant forskning vil blive inddraget i forbindelse med arbejdet.

### **Det gode børneliv**

I Børn og Læring har vi ansvaret for at give alle børn og unge i Syddjurs de optimale muligheder for at lære så meget de kan, trives hermed og gennemføre en uddannelse. Alle børn og unge skal mødes med de tilbud og de forventninger, som svarer til den enkeltes udvikling og væsen. Vi skal understøtte, at rammerne skabes for et godt liv for den enkelte, samt at udvikle livsduelige borgere, der kan bidrage til arbejdsmarkedet om demokratiet.

I Børn og Læring ønsker vi at følge med tiden – og endnu bedre at være et skridt foran. Vi vil have trygge dagtilbud med fokus på den vigtige udvikling, der sker i barnets første år, og et skolevæsen, der danner sunde unge mennesker med nysgerrighed, viden og gå-på-mod. Al forskning peger på, at indsatser tidligt i livet er dem, der flytter mest. Vi kan med andre ord med tidlige og forebyggende indsatser i dagtilbuddene minimere ressourcer på indsatser i skoler og socialområdet og senere på beskæftigelses- og socialområdet.

Læring og trivsel går hånd i hånd, og med vedtagelsen af Lærings- og trivselspolitikken og de tilhørende effektmål i 2017, fik dagtilbud og skoler et godt udgangspunkt for en fælles retning.

Med Syddjurs Kommunes geografi har vi desuden alle muligheder for at skabe en aktiv og alsidig hverdag for vores børn og unge. Mange gode samarbejdspartnere inviterer til oplevelser og læring på vores strande, i vores skove og i nationalparken. De muligheder skal vi gribe og indarbejde i måden, vi tænker dagtilbud, skolegang og ungdomsliv. Samtidig har vi et erhvervsliv, der er afhængige af at kunne få den arbejdskraft, de har brug for. Virksomheder og organisationer skal derfor bringes endnu mere på banen i arbejdet med at motivere vores unge til en uddannelse og plante frø for lysten til iværksætteri og udvikling. Vi skal lade os inspirere af digitale muligheder, der udviser grænser og giver utallige muligheder for videns-dannelse og udviklingen af relationer.

### **Samarbejde på tværs**

Udviklingen af vores børn og unge kræver samarbejde på tværs af velfærdsområder. Der eksisterer allerede et godt udgangspunkt for samarbejde og fælles opgaveløsning på tværs, men vi skal blive endnu bedre til at skabe fælles løsninger og koordinere indsatser.

Der er stadig for mange unge, der ikke trives, som ikke kan læse og regne på tilfredsstillende niveau, så de kan gennemføre en ungdomsuddannelse, og som alt for tidligt stifter bekendtskab med de kommunale indsatser i beskæftigelsesområdet eller på social- eller familieområdet. Derfor skal vi tænke nyt, anvende digitale løsninger i samarbejdet og ikke være bange for at stille krav til hinanden. Vi skal formå at skabe rammerne om vores børn og unge, så de gennem kulturelle tilbud får en lokal tilknytning og indgår i sunde fællesskaber, hvor der er plads til at være nysgerrig og udvikle sig socialt. Vi skal gøre det attraktivt og vigtigt for kommunens virksomheder at skabe relationer til vores unge mennesker gennem fritidsjobs og samarbejde med skolerne, så arbejdsmarkedet bliver "kendt grund" for den unge, og en naturlig del af tankerne om fremtiden.

Alt det kræver samarbejde med både frivillige borgere samt fagfolk og de politiske udvalg i kommunen. At børn og unge i Syddjurs lykkes er ikke kun vigtigt for Børn og Læring, men i lige så høj grad for alle andre områder. Vi må derfor tænke i indsatser sammen, og være med til at udfordre hinanden i opgaveløsningen.

## OPGAVEBESKRIVELSE

Økonomisk råderum kommer "indefra", og vi vil i Syddjurs også i fremtiden selv være hovedansvarlige for at frigøre dette råderum. Dette skal ske gennem fortsat dialog med hinanden på tværs af organisationen – blandt ledere og medarbejdere - omkring prioriteringen og anvendelsen af vores ressourcer bedst muligt. Vi er omkostningsbevidste, og omstilling og effektivisering af vores organisation er derfor også i de kommende år politikken i Syddjurs.

I den netop påbegyndte byrådsperiode (2018-2021) vil der fortsat være fokus på arbejdet med årlige konkrete budgetanalyser, der anviser muligheder for effektivisering, omstilling og afbureaukratisering af vores organisation til gavn for borgerne og virksomhederne i Syddjurs, jf. kommunens budgetstrategi for perioden 2018-2021 vedtaget af byrådet i marts 2018.

Det politiske pejlemærke i budgetstrategien for de kommende år fra 2019-2021 indebærer, at der årligt skal frigøres ca. 1 pct. af den samlede kommunale økonomi til nye kommunale udviklingsinitiativer. Dette svarer til akkumuleret nye 100 mio. kr. årligt i 2021 og 120 mio. kr. i 2022. Den politiske ambition er, at de økonomiske rationaler på tværs af drifts- og anlægsvirksomheden skal frigøres gennem intelligent omstilling og udvikling frem for en traditionel "grønthøster". Pejlemærket for omstilling på 120 mio. kr. i fjerde budgetår indebærer et årligt måltal for budgetarbejdet på ca. 1/3, hvilket svarer til 30-35 mio. kr. årligt.

Ved fortsat at arbejde med omstilling og udvikling i et flerårigt perspektiv gives de optimale rammevilkår for at kunne realisere også mere intelligente effektiviseringstiltag, der samtidig har et flerårigt perspektiv i økonomisk henseende. Direktionen har det overordnede ansvar for at levere på denne politiske målsætning over for økonomiudvalget og byrådet. Direktionen forventes hvert år i juni at afrapportere resultatet af de årlige budgetanalyser.

Budgetlægningsprocessen vil blive tilrettelagt i to tempi, som søger at tage bestik af såvel nationale reformkrav, som de lokale udfordringer. Begge processer igangsættes i 1. kvartal af 2018, men afrapporteringstidspunktet for byrådet sker med et års forskydning i henholdsvis juni 2018 og juni 2019, givet forskellig kompleksitet i omstillingsopgaven. Som en vigtig og integreret del af budgetprocessen skal der i forbindelse med budgetlægningen ske inddragelse af hele MED-systemet og de høringsberettigede parter i øvrigt.

Frem mod udarbejdelse af budget 2020, arbejdes der med de mest komplekse dele af den fortsatte omstilling og udvikling på nogle af kommunens store velfærdsområder, som derfor også forudsætter en endnu større grad af involvering og kvalificering fra de berørte områder. Måltallet for at skabe et økonomisk råderum til fortsat udvikling på tværs af disse områder er her 70 mio. kr. fra 2021.

Dette kommissorium omhandler tilvejebringelsen af et økonomisk råderum på området for Børn og Læring.

**Fremtidens læringsmiljøer for børn og unge i Syddjurs: 20- 30 mio. kr. årligt fra 2021 (det konkrete måltal afventer)**

## LEVERANCER

### Leverance 1:

Det indledende arbejde skal munde ud i en politisk masterplan for at nå et økonomisk måltal på 30 mio. kr. årligt fra 2021.

Med udgangspunkt i ovenstående, vil masterplanen indeholde en analyse af nedenstående forhold.

#### 1. *Effektiviseringer og justeret serviceniveau*

- Hvordan omstiller vi til øget kvalitet for færre midler presset af den demografiske udvikling? (Den bærende fortælling)
- Hvordan anvender vi mest optimalt de midler, der afsættes pr. barn i både dagtilbud og skoler? Og skal fordelingen ændres?
- Hvilke tidlige, tværfaglige indsatser med sundhedsplejen, familieafdelingen og andre kan skabe effekter i de tidlige år?
- Hvordan udnyttes lærernes og det øvrige personales ressourcer bedst?
- Hvordan organiserer vi vores arbejde i dagtilbud herunder administration og ledelse mest hensigtsmæssigt?

#### 2. *Organisering af læringsmiljøer:*

- Hvordan inddrager vi hele Syddjurs Kommune som læringsrum i "Den åbne skole"?
- Hvordan udnytter vi bedst det digitale ledelsesrum?
- Hvordan håndterer vi demografi- og bosætningsmønstre på tværs af kommunen?
- Hvordan organiserer vi skolevæsnet i en tid med faldende elevtal?

#### 3. *Øget kvalitet og læring:*

- Hvordan skaber vi øget kvalitet for færre midler?
- Hvad skal der til for at børn og unge lykkes?
- Hvordan arbejder vi med effekt og resultater på dagtilbuds- og skoleområdet?
- Hvordan skaber vi bæredygtige læringsmiljøer for alle?
- Hvordan kan vi inddrage hele kommunen i "Den åbne skole"?
- Hvilke kompetencer skal vores medarbejdere have?
- Hvilke samarbejdsrelationer med forældre og civilsamfund skal skabes, så vi løfter opgaven i fællesskab?

#### 4. *Elevernes motivation og udvikling*

- Hvordan indarbejder vi i praksis, at have høje forventninger til alle børn og være vedholdende?
- Hvordan skaber vi rammerne for, at motivationen hos unge øges, for at alle tager en ungdomsuddannelse?
- Hvordan tager vi udgangspunkt i de lokale forhold?
- Hvordan sætter vi rammen for delt lederskab og ansvar blandt de personer, der er omkring eleven?

### Leverance 2:

Programoversigt over samtlige projekter, med beskrivelse af handleplan, økonomisk potentiale, risikovurdering samt rollefordeling.

### Leverance 3:

Løbende afrapportering til direktionen om projekterne.

## PROCES OG AKTIVITETS- OG TIDSPLAN

I Børn og Læring er vi optagede af at skabe en proces, der både er lærerig og har fokus på resultater for forvaltningen, politikere, medarbejdere og de børn, elever og forældre som hver dag påvirkes af beslutningerne. Derfor ønsker vi at åbne processen frem mod en politisk masterplan så meget op som muligt, og med invitation til at bringe ideer på banen, der kan sikre at vi når i mål med både det økonomiske, men først og fremmest de unges potentiale. Vi er nysgerrige på, hvordan vi bringer faglige og personlige kompetencer i spil, men også hvordan vi understøtter børn og unges læring og trivsel med digitale løsninger.

Vi skal ikke gøre mere af det, der ikke virker, men turde tænke nyt og invitere ind til nye løsninger. Der vil blive lagt op til både de store snakke om "fremtidens skolevæsen – hvor vil vi hen" og de helt konkrete diskussioner om tiltag for specifikke skoler eller målgrupper.

Vi vil lade os inspirere af forskning og viden fra andre kommuner og lande, hvor man ved nytænkende indsatser har skabt målbare resultater.

Politikerne skal drøfte visionen for børn og unge i Syddjurs, og tydeliggøre den retning som nye tiltag skal bringe os i.

Blandt vores dygtige og passionerede ledere, pædagoger, lærere og andet understøttende personale, findes der vigtig viden og uudnyttede ideer, som vi skal have bragt i spil. Bestyrelser i institutioner og skoler skal bidrage med deres syn på, hvordan nye tanker og tiltag kan skabe værdi i den hverdag deres børn indgår i.

Tillidsrepræsentanter og MED-organisationen skal bidrage med de input de indsamler rundt i organisationen, med det formål at sikre, at alle medarbejdere føler sig hørt.

Processen vil blive struktureret med tema-arbejdsgrupper og samarbejds møder.

Arbejdsgruppernes forslag skal i løbet af foråret 2019 kvalificeres for derefter at udarbejdes til den politiske masterplan.

### *August 2018*

Arbejdet igangsættes og følgende udarbejdes:

1. Tydeligt billede og fortælling på, hvad vi skal nå
2. Overblik over, hvad vi har af viden i forvejen fra tidligere analyser mv.
3. Inspiration fra andre kommuner
4. Kommunikationsplan
5. Plan for inddragelse af:
  - a. Borgere og politikere
  - b. Eksterne (analyse, blik udefra mv)
  - c. MED og lederorganisation
6. Plan for indhold i midtvejsstatus

### *December 2018*

Midtvejsstatus

### *Juni 2019*

Politisk masterplan afrapporteres

## ORGANISERING

Projektet foreslås organiseret som følger:

*Projektejer*

Chef for Børn og Læring Per Larsen

*Styregruppe*

Direktion, chef for Børn og Læring, Økonomichef

*Projektleder*

Leder af Udvikling og kommunikation (Ledelsessekretariatet) Tina Kjærgaard Mogensen

*Projektdeltager fra Økonomisk sekretariat*

Økonomikonsulent Claus Humlum

*Projektdeltager fra Børn og Læring*

Anja Block Olsen

Økonomiudvalget udgør den politiske styregruppe for analysearbejdet. Fagudvalg involveres løbende i forhold til emner med betydning for den samlede analyse.

## RESSOURCER OG ØKONOMI

Der vurderes at være behov for ekstern programledelse.