# Velfærdsaftale

## FORSØG MED FRISÆTTELSE AF ESBJERG KOMMUNES FOLKESKOLER FRA STATSLIG KOMMUNAL STYRING.

Børn & Kultur
Esbjerg Kommune

Forståelses- og procespapir er udarbejdet af skolederne for Esbjerg Kommunes folkeskoler og Chefgruppen i Børn & Kultur

OPDATERET 3/12 2020

# Indledning

Dette er et forståelses- og procespapir er udarbejdet af skolederne for Esbjerg Kommunes folkeskoler og Chefgruppen i Børn & Kultur med henblik på at skabe en fælles forståelse og skabe et udgangspunkt for en projektorganisering for frihedsforsøget de næste 3-4 år. Intentionen er at skabe transparens, involvering og ejerskab for politikere, forvaltning, skoleledelse, medarbejdere og øvrige interessenter omkring udviklingsforsøget de næste år.

# Velfærdaftalen:

Velfærdsaftalen lægger op til at sætte Esbjerg Kommunes folkeskoler fri for bureaukrati og regulering.

- *På politisk niveau skal kræfterne bruges på at sætte mål og retning*.
- *Opgaven med at skabe at skabe tydelige resultater skal overlades til de dygtige offentlige medarbejdere og ledere.*
- *… det fastlægges, hvilken statslig regulering som de deltagende kommuner foreslås sat fri for, og hvor kommunerne tilsvarende præciserer, hvilken kommunal og lokal regulering, som fjernes…….*
- *Der kan indgås konkrete velfærdsaftaler mellem regeringen og de enkelte kommuner i foråret 2021*

**Fakta om velfærdsaftaler:**

- Borgmestrene fra syv kommuner har givet tilsagn om at ville søge opbakning i deres kommunalbestyrelse til at indgå en velfærdsaftale med regeringen på følgende velfærdsområder:

| Kommuner | Velfærdsområde |
|---|---|
| Helsingør og Rebild | Dagtilbudsområdet |
| Esbjerg og Holbæk | Folkeskoleområdet |
| Viborg, Middelfart og Langeland | Ældreområdet |

- En velfærdsaftale er en ny, samarbejdsbaseret vej til at udvikle velfærden og skabe større handlerum lokalt. Både for borgere og medarbejdere.
- Fra politisk niveau skal kræfterne bruges på at sætte mål og retning. Derfra skal opgaven med at skabe tydelige resultater sammen med borgerne overlades til de dygtige offentlige medarbejdere og ledere.
- Med velfærdsaftalerne igangsættes ambitiøse forsøg med at sætte medarbejdere og ledere fri fra bureaukrati og regulering på vigtige velfærdsområder. Erfaringerne herfra vil efterfølgende kunne bruges til at forbedre velfærden på tværs af hele Danmark.
- Aftalen indebærer også at institutionerne samtidig leverer stærke velfærdstilbud og tydelige resultater for kommunens borgere.
- Regeringen og borgmestrene har forpligtet hinanden på at søge tilslutning politisk til at fjerne flest mulige regler på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet i de pågældende kommuner med henblik på at løfte kvaliteten i velfærden.
- Regeringen forpligter sig til i videst muligt omfang at sætte kommunerne fri af statslig regulering. Dette vil ske ved at søge Folketingets tilslutning til ændringer af den relevante lovgivning.
- Tilsvarende har borgmestrene forpligtet sig til at søge byrådets/kommunalbestyrelsens tilslutning til at gennemføre en omfattende fritagelse fra kommunal regulering for de omfattede institutioner.
- Nu starter et arbejde, hvor det fastlægges, hvilken statslig regulering som de deltagende kommuner forslås sat fri af, og hvor kommunerne tilsvarende præciserer, hvilken kommunal og lokal regulering, som fjernes med velfærdsaftalerne.
- Det er målet, at der kan indgås konkrete velfærdsaftaler mellem regeringen og de enkelte kommuner i foråret 2021.

# Politisk hensigt

Der er indgået en politisk principaftale mellem regeringen og berørte borgmestre vedrørende indgåelse af velfærdsaftaler.
Udklip:

Politisk principaftale mellem regeringen og borgmestre vedr. indgåelse af velfærdsaftaler på hhv. dagtilbudsområdet, folkeskoleområdet og ældreområdet

Regeringen og borgmestrene fra de deltagende kommuner er enige om, at det er borgernes møde med fagligt dygtige og omsorgsfulde offentligt ansatte, der gør den afgørende forskel i og for vores velfærdssamfund. Der skal sikres mere plads til alt det, man ikke kan sætte på formel, og som handler om omsorg, nærvær og relationer i mødet med borgerne.

En velfærdsaftale er en ny, samarbejdsbaseret vej til at udvikle velfærden og skabe større handlerum for offentligt ansatte. Velfærdsaftaler bygger på en tro på, at vi får velfærd af højere kvalitet med lokale løsninger tæt på borgerne. Vi skal fra politisk niveau bruge kræfterne på at sætte mål og retning for velfærden. Og derfra overlade opgaven til de dygtige offentlige medarbejdere og ledere til at skabe tydelige resultater i den velfærd, borgerne modtager.

Velfærdsaftalerne vil indebære , at kommunale institutioner og tilbud så vidt muligt "sættes fri" af både statslig og kommunal regulering til at tænke tilrettelæggelsen af indsatserne "forfra" med udgangspunkt i lokale ønsker og behov samt medarbejderenes faglighed med henblik på at skabe de bedst mulige tilbud til gavn for kommunens borgere.

## Folkeskolens formål

Der lægges i forsøget op til at tænke folkeskolen "forfra" dog med udgangspunkt i folkeskolens formål, som er en politisk formuleret tekst, hvori forskellige perioders skiftende politiske og pædagogiske holdninger og værdier gennem tiden er kommet til udtryk.

***§ 1**. Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der: forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling.*

***Stk. 2.** Folkeskolen skal udvikle arbejdsmetoder og skabe rammer for oplevelse, fordybelse og virkelyst, så eleverne udvikler erkendelse og fantasi og får tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle.*

***Stk. 3.** Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.*

***§ 2.** Kommunalbestyrelsen har ansvaret for folkeskolen, jf. dog § 20, stk. 3, § 44 og § 45, stk. 2, 2. pkt. Kommunalbestyrelsen har ansvaret for, at alle børn i kommunen sikres ret til vederlagsfri undervisning i folkeskolen.*

*Stk. 2. Den enkelte skoles leder har inden for rammerne af lovgivningen og kommunalbestyrelsens og skolebestyrelsens beslutninger ansvaret for undervisningens kvalitet i henhold til folkeskolens formål, jf. § 1, og fastlægger undervisningens organisering og tilrettelæggelse.*

*Stk. 3. Elever og forældre samarbejder med skolen om at leve op til folkeskolens formål.*

Danmark fik sin første landsdækkende skolelov i 1814. Her betones børnenes udvikling til retskafne mennesker og nyttige borgere i staten. Siden fulgte 1937 (og 1958) med formuleringer om at styrke børnenes karakter med nyttige kundskaber. Fra 1975 og frem lægges vægt på elevernes alsidige udvikling, dannelse til et demokratisk samfund og forældresamarbejde.

Gennem alle perioder har formålsparagraffen fokuseret på
skolens dobbelte formål: dannelse og uddannelse.

## Esbjerg Kommunes rolle

Borgmester skriver bl.a. til Byrådet:

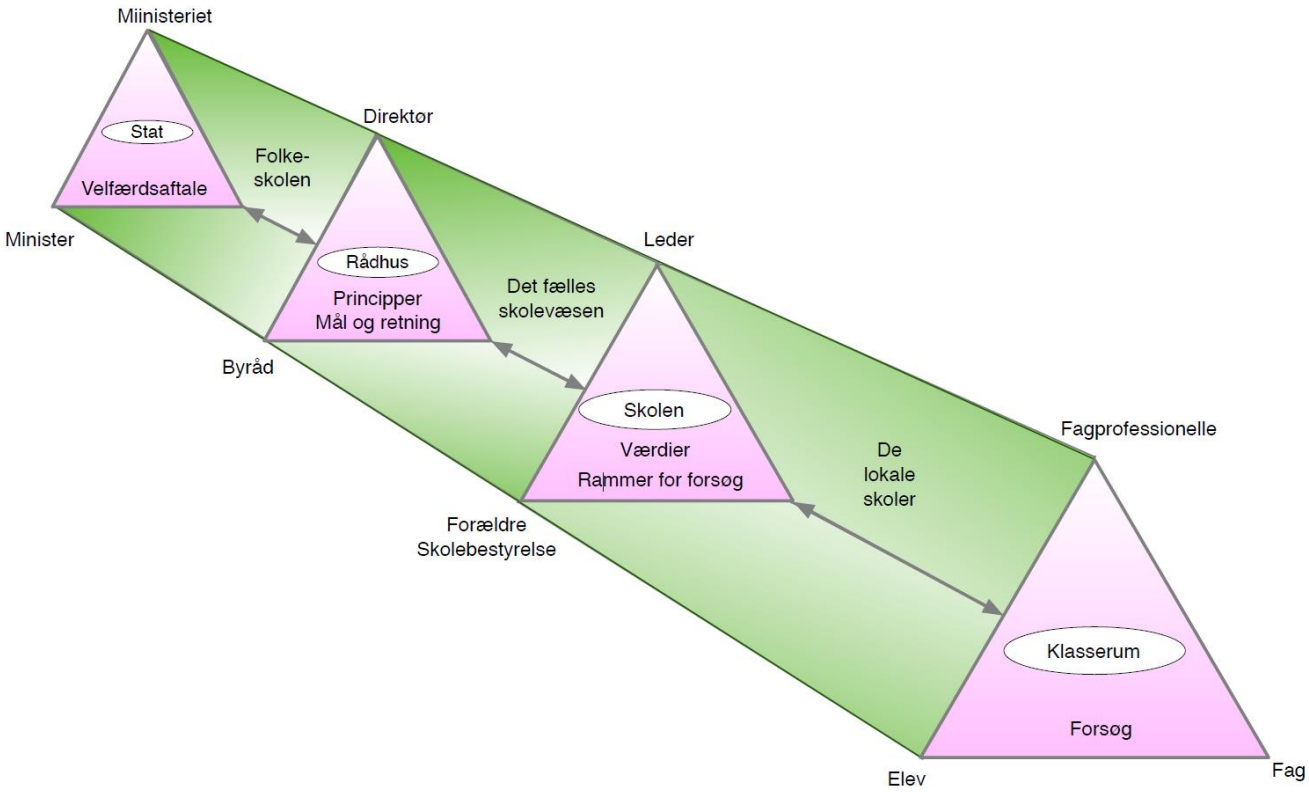
*Det er helt essentielt, at der er politisk ejerskab for processen i Esbjerg Kommune, og derfor er det naturligvis også vigtigt at udvalg og byråd skal inddrages, så alle oplever en høj grad af indflydelse. Jeg forestiller mig umiddelbart, at Børn & Familieudvalget får det primære politiske ansvar for processen sekunderet i fornødent omfang af Kultur & Fritidsudvalget i det omfang SFO-området bliver en del af frihedsforsøgene. Dette skal vi dog drøfte nærmere, men det er vigtigt, at vi bliver meget klare i beslutningen herom, så der er klare rammer for skolerne og forvaltningen.*

*De politiske principper og de konkrete og retningsgivende politiske mål bliver ganske afgørende, og vil sammen med velfærdsaftalen og de kommunale rammer blive grundlaget for skolernes forsøg.*

*Politisk skal vi have forholdt os til, hvorledes vi vil følge forsøgene, uden at vi blander os. Jeg skal være ærlig og skrive, at det bliver vores vigtigste opgave at holde os væk og overlade arbejdet til de dygtige medarbejdere og ledere med at skabe tydelige resultater i den velfærd, borgerne modtager. Det er meget klart kommunikeret fra både statsministeren og senest i dag fra Social- og Indenrigsministeren.*

## Fra styring til ledelse

Den traditionelle styringskæde fra byråd over politiske udvalg til forvaltningen med en direktion, et chefniveau og videre til den enkelte skoleledelse bliver med denne velfærdsaftale sat delvis ud af kraft.
Den fælles skole defineres af de politiske rammer, der bliver besluttet for forsøget. Skolelederne får et nyt råderum til at lede en udvikling. På den enkelte skole og den enkelte afdeling er udgangspunktet for ledelsesopgaven at få medarbejdernes enestående viden, indsigt og erfaringer, bragt i spil i ledelses- og beslutningsprocesser. Ligesom borgernes - elever og forældre - behov og ønsker skal inddrages i udviklingen og udformningen af den frisatte skole.



# Esbjerg Kommunes opgaver

Velfærdsaftalen lægger i første omgang op til 2 opgaver for kommunen:

- Bidrag til og forhandling om hvilke statslige rammer skolerne skal fritages for.
- Definering og konsensus om hvilke kommunale rammer og regulering skolerne skal fritages for.

Derefter forestår en opgave på at organisere samarbejdet mellem kommune og skolerne de næste 3 år.
Der er brug for en gensidig forventningsafstemning og samtidig nye ledelses- og organisationsformer.
Skolerne skal som det første definere og igangsætte en proces på, hvad de skal bruge deres frisættelse til både organisatorisk og pædagogisk. Herefter er opgaven en udviklingsproces over de næste 3 år.
Sideløbende vil der være et evalueringsspor, som hele tiden skal samle op på resultater og læring af processer og arbejdet de næste 3 år. For at arbejdet omkring frisættelsen af skolerne skal give mening, er det vigtigt at alle interessenter omkring den kommunale skole inddrages.

Det er væsentligt at fremhæve at selvom velfærdsaftalen kun frisætter skolerne, har velfærdsaftalen betydning for organisering og ledelse i hele Børn & kultur. Derfor vil der i hele forløbet skulle være et forpligtende samarbejde på tværs af Børn & Kulturs forskellige områder.

Det er vigtigt at understrege at skolerne alene frisættes i forhold til folkeskoleloven og vil derfor være forpligtiget på at løfte opgaver defineret i tilstødende love som f.eks. serviceloven, dagtilbudsloven mv.

Der er høje forventninger til Esbjerg kommune til at indfri intentionerne i velfærdsløftet således vi skaber brugbar viden til udvikling af folkeskolen generelt.
Derfor skal vi hele vejen være optaget af at skabe løsninger, der har legitimitet både nu og fremover. Det skal være løsninger, der skaber værdi for det enkelte sted, men også for folkeskolen generelt, og vi skal være optaget af, at vi har den fornødne kapacitet til at løfte det, vi sætter os for.

I Fakta om velfærdsaftaler forudsættes, at der skabes tydelige resultater.
Resultater kan være et abstrakt begreb. I denne sammenhæng kunne man forestille sig, at skolerne fx vil blive målt på, om de

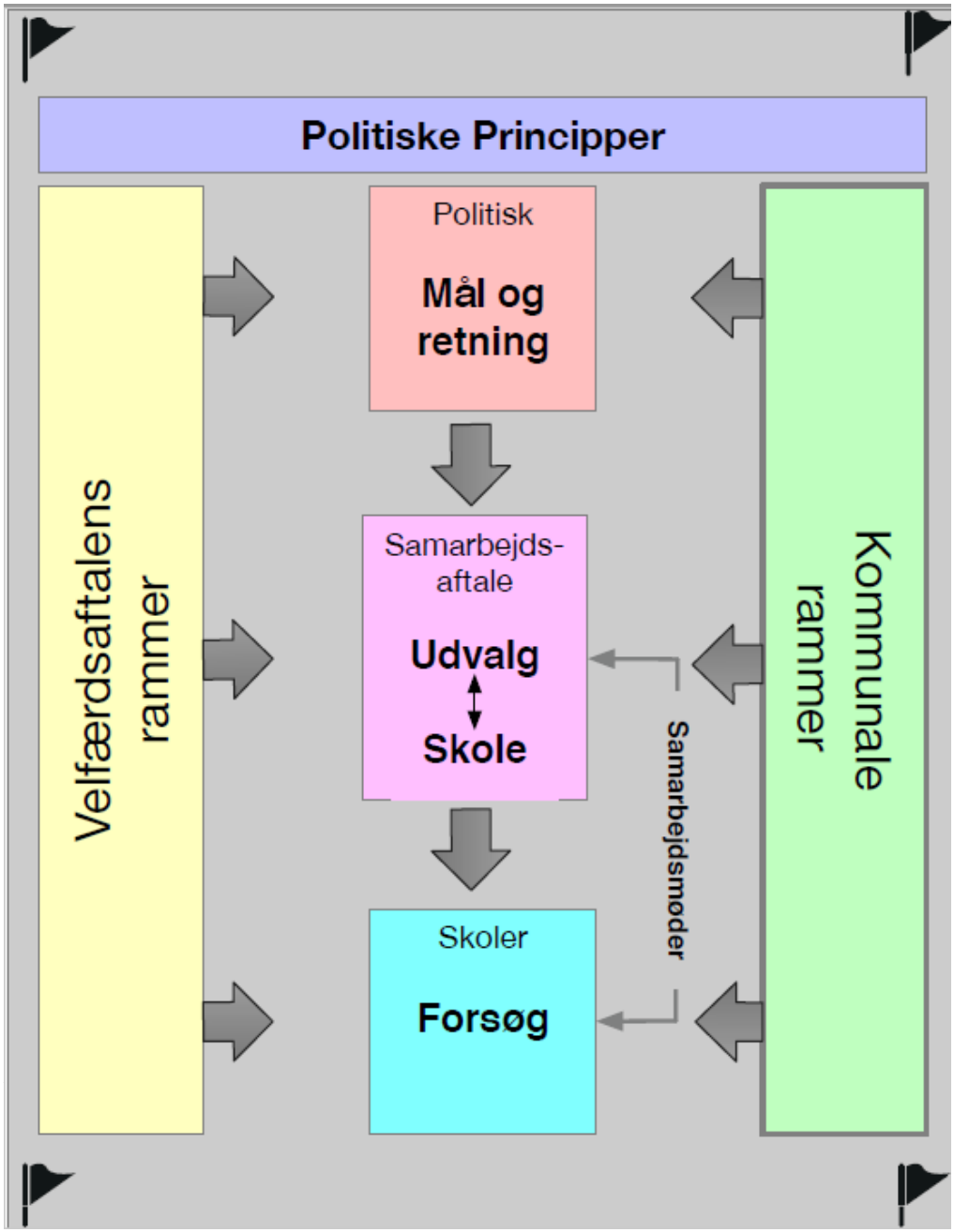
- skaber bedre faglige resultater hos eleverne, så den enkelte elev bliver så dygtig, som det kan
- skaber en skole, der skaber bedre vilkår for såvel drenge som piger
- inkluderer flere elever i fællesskaber
- skaber en skole med mere varieret skoledagen skole med mere struktureret bevægelse i hverdagen
- skaber social mobilitet

Med forsøget igangsættes processer og projekter, der skal give viden og læring på flere planer:

## Rammesætning

Det er nødvendigt, at alle interessenter har en fælles forståelse og rammesætning for, hvordan ansvar, organisering og ledelse skal være de kommende 3 år for skolerne.
Der er brug for at aftale, hvilken bane alle spiller på og hvilke rammer og regler, der gælder. Dette ikke mindst, fordi alle interessenter omkring folkeskolen skal kunne se, hvor de kan spille en rolle i forsøget.

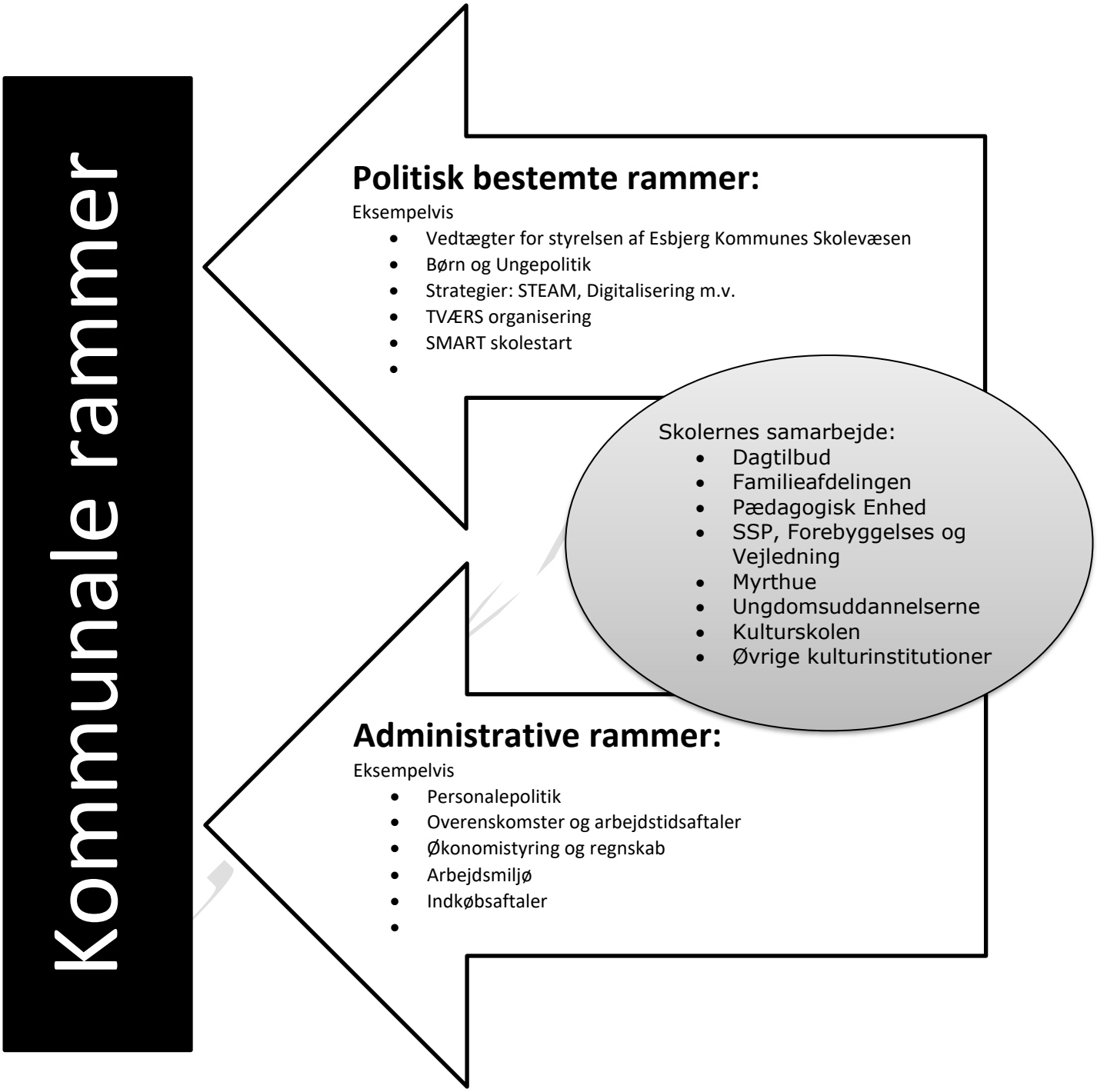
Nedenstående model sættes derfor til drøftelse hos alle interessenter.




Kernen i den rammesætning er en samarbejdsaftale mellem Esbjerg Kommunes Byråd og de enkelte skoler. Rammerne for denne aftale udgøres af velfærdsaftalen, kommunale rammer samt nogle politiske principper både nationale og lokale. Påvirkningen og ledelsen af skolerne foregår de næste 3 år gennem dialog og drøftelser mellem politiske udvalg og de enkelte skoler. Der lægges op til at Samarbejdsaftalerne fornys hvert år før et nyt skoleår.

## De kommunale rammer

De kommunale rammer for skolerne er sammensatte og mangeartede. De spænder fra Styringsgrundlag, overordnede politikker og budgetaftaler over overordnet kommunal koncernledelse til administrative aftaler og regler.
Politisk skal der tages stilling til, hvilke kommunale rammer skolerne skal arbejde i under frihedsforsøget.



## Samarbejdsaftalen

Denne aftale indeholder rammerne for den enkelte skole.  Der tænkes 2 elementer i aftalen.

- Rammesætning
  Hvilken rolle og ansvar har skolerne som institutioner.
  Ligesom selvejende institutioner har defineret et klart ansvar og forpligtelser til at drive sin virksomhed, skal den " Den selvstændige (selvejende) skole" defineres klart. Det handler bl.a. ledelsesansvar, økonomi, kvalitet, serviceniveau m.v.

- Målsætninger
  Både Byrådet / Børn & Familieudvalget og skolerne selv udvælger målsætninger, som skolerne skal forholde sig til og tænke ind i deres pædagogiske arbejde de kommende 3 år. Disse punkter er til drøftelse og evaluering mellem skole og udvalg løbende i perioden.

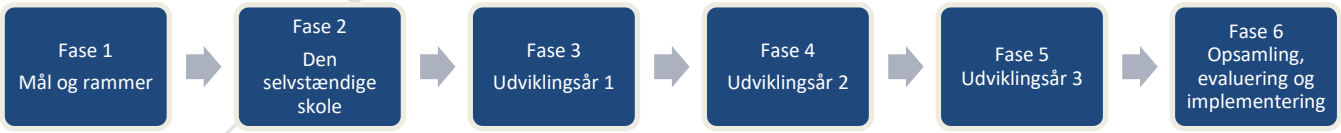
Kultur og Fritidsudvalget har lignende model om samarbejdsaftaler i deres aftaler med de selvejende kulturinstitutioner. I samarbejdsaftalen bliver institutioner bedt om at forholde sig til de centrale punkter i kommunens kulturpolitik.
(som inspiration til hvordan strukturen for en samarbejdsaftale kan udformes er vedlagt skabelonen for Kultur & Fritidsudvalgets samarbejdsaftaler med de selvejende kulturinstitutioner).

## Fasemodel:

Grundlæggende er opgaven med at frisætte skolerne et meget stort projekt, hvor en langt række interessenter skal inddrages og medvirke, hvis projektet skal opfylde de politiske intentioner. Derfor er det nødvendigt at tænke både organiseringen og processen over de næste år som meget transparent, hvilket betyder, at alle i og omkring skolevæsnet kender svar på, hvad, hvem og hvornår i frisættelsesforsøget.

Derfor er er det nødvendigt at tænke opgaven som et sammenhængende projekt, som kan bryde opgaven op i målsætninger, ansvar, opgaver og arbejdsgange. Med til denne projektorganisering fastlægges en tidsplan.

Overordnet kan projektet brydes op i en række faser:




Hver fase har en række milepæle, som udgør et fundament for den næste fase.
For hver fase opstilles mål og defineres en række underprojekter som vi kalder udviklingsspor.

Underprojekter i faserne er gensidige afhængige, hvorfor der skal udarbejdes en tidsplan for den enkelte faser.

Forslag til projektorganisering

| Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 | Fase 5 | Fase 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Mål og rammer** | **Den selvstændige skole** | **Udviklingsår 1** | **Udviklingsår 2** | **Udviklingsår 3** | **Opsamling, evaluering og implementering** |
| **Mål:**<br><br>*Det aftales hvilke love, regler, politikker, principper og administrative rammer skolernes frisættes for.*<br><br>*Der skabes konsensus og rammer for styring og ledelse af skolerne de næste 3 år.*<br><br>*Der formuleres politiske grundtemaer for skolernes pædagogiske arbejde de næste 3 år, som skal indgå i en samarbejdsaftale.* | **Mål:**<br><br>*Der formuleres på hver skole grundtemaer for det pædagogiske udviklingsarbejde.*<br><br>*Der udvikles og fastlægges nye aftaler for det organisatoriske, ledelsesmæssige og administrative samarbejde mellem skolerne, øvrige kommunale enheder og kommune, der skal understøtte en selvstændig skole.* | **Mål:**<br><br>*At der fastlægges et årshjul og klare aftaler for samarbejdet mellem kommune og skole.*<br><br>*At skolerne kan følge og arbejde med sine egne projekter.* | **Mål:**<br><br>*At der fastlægges et årshjul og klare aftaler for samarbejdet mellem kommune og skole.*<br><br>*At skolerne kan følge og arbejde med sine egne projekter.* | **Mål:**<br><br>*At der fastlægges et årshjul og klare aftaler for samarbejdet mellem kommune og skole.*<br><br>*At skolerne kan følge og arbejde med sine egne projekter.* | **Mål:**<br><br>*Der udarbejdes løbende opsamling og evaluering på:*<br>• *pædagogisk udvikling*<br>• *læring*<br>• *trivsel forældretilfredshed*<br>• *medarbejdertrivsel/tilfredshed*<br>• *organisering og ledelse*<br><br>*Der aftales Implementering – hvad skal bæres videre på alle niveauer:*<br>• *Elev og klasse*<br>• *Medarbejder*<br>• *Skole og afdeling*<br>• *Forvaltning og ledelse*<br>• *Politisk* |
| **Tid:**<br>November 2020- januar 2021 | **Tid:**<br>December 2020- juni 2021 | **Tid:**<br>August 2021<br>- juni 2022 | **Tid:**<br>August 2022<br>- juni 2023 | **Tid:**<br>August 2023<br>- juni 2024 | **Tid:**<br>August 2021- oktober 2024 |
| **Udviklingsspor:**<br>• Politiske mål og rammer for skolerne<br>• Samarbejdsaftale<br>• Ledelse og organisering | **Udviklingsspor:**<br>• Pædagogiske udviklingsprojekter på hver skole<br>• Ledelse og organisering<br>• Administrative rammer<br>• Tværgående organiseringer | **Udviklingsspor:**<br>• Årshjul for drøftelse mellem udvalg og skole<br>• Årshjul for arbejde på skolerne | **Udviklingsspor:**<br>• Årshjul for drøftelse mellem udvalg og skole<br>• Årshjul for arbejde på skolerne | **Udviklingsspor:**<br>• Årshjul for drøftelse mellem udvalg og skole<br>• Årshjul for arbejde på skolerne | **Udviklingsspor:**<br><br>Modeller og aftaler for evaluering<br><br>Succeskriterier med henblik for stillingtagen til implementering |

## Styregruppe

Borgmester, Formand for Børn & Kulturudvalget, Formand for Kultur & Fritidsudvalget, Kommunaldirektør og Direktør for Børn & Kultur

## Inddragelse

Til at understøtte og kvalificere det fælles udviklingsarbejde i projektet og udviklingsarbejdet på de enkelte skoler etablerer forvaltningen mødefora og netværk. Dette udvikles løbende.
Fra projektets start etableres:

- Elev Advisory Board
- Interessent Advisory Board
- Partnerbank – interessenter som tilbyder sig i partnerskab omkring åben skole, bliver tilgængelige for de enkelte skoler og afdelinger.
- Politisk Cafe. Åbne arrangementer for byråd og øvrige politikere, som vil følge forsøgene på skolerne.
- Strategisk lederforum – skal sikre den tværgående sammenhæng i Børn & Kultur.