



EVALUERING AF NUVÆRENDE TILDELINGSMODEL

Hvidovre Kommune
April 2018

INDHOLD

1.	Indledning	2
1.1	Overordnede konklusioner	2
2.	Evaluering	4
2.1	Tildelingsmodel til skole	4
2.2	Tildelingsmodel til SFO	5

1. INDLEDNING

FORMÅL OG BAGGRUND | I forbindelse med udarbejdelsen af en ny tildelingsmodel til Hvidovre Kommune, har et vigtigt omdrejningspunkt været at indlede med en evaluering af den nuværende model. Evalueringen har derfor kortlagt styrker og udfordringer i den nuværende model - det vil eksempelvis dreje sig om, hvorvidt tildelingen af midler til den enkelte enhed opleves som gennemskuelig og fair, og hvorvidt det er tydeligt for den enkelte leder, hvordan budgettet er blevet til. Ligeledes afdækkes, om det er tydeligt for lederne hvilke forventninger til aktivitet og serviceniveau, budgettet er bygget op omkring.

På baggrund af evalueringen foretages relevante justeringer af Hvidovre Kommunes tildelingsmodel. Dette arbejde vil handle om, inden for den nuværende budgetramme, at styrke de budgetforudsætninger, modellen er bygget op omkring samt det decentrale kendskab og ejerskab til budgetforudsætningerne.

Formålet med de nye modeller er således at skabe det bedst mulige grundlag for økonomisk styring på hele skoleområdet, herunder SFO.

METODE | Evalueringen af den nuværende model er baseret på en række interviews med projektets arbejdsgruppe samt de øvrige skoleledere og repræsentanter for SFO-området. Herudover er evalueringen baseret på BDO's gennemgang af de nuværende tildelingsmodeller.

Evalueringen er opbygget i skemaform og oplister de fordele og ulemper, der er fremhævet på de afholdte interviews, og som relaterer sig til modellen og styrker og svagheder ved den nuværende styringspraksis. Evalueringen afrapporteres selvstændigt for hhv. skolerne og SFO.

1.1 OVERORDNEDE KONKLUSIONER

OPLEVEDE FORDELE I NUVÆRENDE MODELLER | De budgetansvarlige ledere i Hvidovre Kommune vægter det decentrale råderum højt og friheden til at sammensætte lige præcis det skole- og SFO-tilbud, der vurderes at være brug for, lokalt. 'En pose penge'-logikken og et decentralt ledelses- og råderum ønskes således fastholdt i udarbejdelsen af nye modeller.

Det ønskes, at det også i en ny tildelingsmodel fortsat vil være de lokale behov, der styrer eksempelvis skoleårets konkrete planlægning, normering og åbningstider i SFO, om end det samtidig fremhæves også som et opmærksomhedspunkt, at dette potentielt set skaber variationer i serviceniveauet på tværs af kommunen. Det er i så fald afgørende, at der i sidste ende politisk er en stillingtagen til, hvorvidt der fortsat skal laves lokale løsninger med udgangspunkt i lokale behov, med de serviceniveaumæssige variationer, det potentiale kan give.

INDKOMNE FORSLAG TIL NY MODEL | På baggrund af evalueringen, er det BDO's vurdering, at der vil være en styrke i at gøre modellerne mere virkelighedsnære, så de i højere grad afspejler den opgave, der ligger i hhv. skolen og SFO'en. Virkelighedsnære forudsætninger om eksempelvis det gennemsnitlige lønniveau, lærernes undervisningstid, åbningstider i SFO mv. vil kunne øge gennemsigtigheden i modellen, så det bliver mere tydeligt for den enkelte leder, hvorfor dennes budgettildeling ser ud, som den gør. På de afholdte interviews peges på, at der er udfordringer knyttet til at gennemskue, hvorfor nogle skoler oplever udfordringer med at få økonomien til at hænge sammen, når andre, lignende skoler, ikke gør. Ligeledes fremhæves det de afholdte interviews, at der er en oplevelse af, at lærerne på nogle skoler er nødt til at undervise relativt mere end på andre skoler - uden at det er muligt at svare på, hvorfor eller præcis hvor meget mere.

Ligeledes efterspørges, at tildelingsmodellen i højere grad kan fungere som et dialogredskab, som man kan tale om hver enkelt skoles lokale prioriteringer ud fra. Hvis økonomien presser, kan man vende tilbage til budgettets forudsætninger og tale prioriteringer og handlemuligheder herudfra.

Det fremhæves ligeledes, at de bindinger - i form af politiske beslutninger og indgåede aftaler med eksempelvis de faglige organisationer) med fordel tydeliggøres i regi af tildelingsmodellen, idet der i dag kan konstateres at være forskellige opfattelser mellem de decentrale ledere, ift. hvad der reelt foreligger af bindinger på fx lærernes arbejdstid, muligheder for sammensætning af ledelsesteams mv.

Det ønskes også, at 'så mange penge som muligt' lægges ind i tildelingsmodellen ved budgetårets start. Såfremt der findes puljer eller centrale midler, som det allerede ved årets start er intentionen, skal ud på skolerne, bør det nøje overvejes, om de - sammen med ansvaret for opgaven - kan lægges ud til skolerne via tildelingsmodellen. Dette vil styrke skolernes mulighed for at målrette indsatser og tænke mere i sammenhæng på tværs af skolens øvrige aktivitet. Ligeledes er der et behov for at styrke overblikket over de midler, der ligger i centrale puljer, og som skolerne potentielt kan få andel i via ansøgning el.lign. i løbet af skoleåret.

Vedr. ledelsesinformation anbefaler BDO på baggrund af evalueringen, at ledelsesinformationen kan styrkes, så der fremadrettet følges op på både økonomi og aktivitet/indhold. Heri ligger, at man udover at følge op på forbrug og forventet regnskab, følger op på eksempelvis lærernes undervisningstid, lærer-pædagog-ratio i den understøttende undervisning, normering og pædagog-medhjælper-ratio i SFO'erne, udgifter pr. barn og klassekvotienter i specialundervisningstilbuddene mv.

På de følgende sider gengives indsigterne fra de afholdte interviews særskilt for hhv. skolerne og SFO.

2. EVALUERING

2.1 TILDELINGSMODEL TIL SKOLE

INTERVIEWS MED ARBEJDSGRUPPEN OG SKOLELEDERE

Fordele

Decentralisering og lokal frihed til at lave lokale løsninger: Friheden til at lave den skole, der er brug for, decentralt vægtes højt og ønskes fastholdt i en ny model.

Ligeledes efterspørges både fra flere skoleledere og fra centralt hold, at tildelingsmodellen i højere grad kan fungere som et dialogredskab, man kan tale om hver enkelt skoles lokale prioriteringer ud fra. Hvis økonomien presser, kan man vende tilbage til budgettets forudsætninger og tale prioriteringer og handlemuligheder herudfra.

Ulemper

Det kan være svært at gennemskue forudsætningerne i den nuværende model, hvilket betyder, at tildelingsmodellen hverken bliver et reelt styringsredskab eller en understøttelse af de decentrale ledere. I dag kigger skolelederne alene på det udmålte budgetbeløb og udmønter herefter dette efter bedste evne.

På baggrund af evalueringen, er det BDO's vurdering, at der vil være en styrke i at gøre modellen mere virkelighedsnær, så den i højere grad afspejler den opgave, der ligger for skolerne. Virkelighedsnære forudsætninger om eksempelvis det gennemsnitlige lønniveau, lærernes undervisningstid og fordelingen af lærere og pædagoger i den understøttende undervisning mv. vil kunne øge gennemsigtigheden i modellen, så det bliver mere tydeligt for den enkelte leder, hvorfor dennes budgettildeling ser ud, som den gør. På de afholdte interviews peges på, at der er udfordringer knyttet til at gennemskue, hvorfor nogle skoler oplever udfordringer med at få økonomien til at hænge sammen, når andre, lignende skoler, ikke gør. Ligeledes fremhæves det de afholdte interviews, at der er en oplevelse af, at lærerne på nogle skoler er nødt til at undervise relativt mere end på andre skoler - uden at det er muligt at svare på, hvorfor eller præcis hvor meget mere.

Der er et ønske om, at socioøkonomi fortsat skal spille en rolle i den fremadrettede budgettildeling. Det er vigtigt, at det er gennemskueligt for skolelederne, hvordan og hvor meget socioøkonomi påvirker budgettildelingen.

Styrker

Den udsendte ledelsesinformation/tabeloverblik i forbindelse med budgettildelingen giver et godt overblik. Der er dog et potentiale for at øge synligheden af de håndtag, man kan dreje på som skoleleder for at sikre, at budgettet hænger sammen.

Svagheder

Det ønskes generelt, at så mange midler og puljer som muligt lægges ind i modellen. Dette vil give større overensstemmelse mellem modellen og skolernes faktiske budget - og lette udmøntningen af budgettet og den daglige styring.

Modellen

Styring

2.2 TILDELINGSMODEL TIL SFO

SFO					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fordele</th> <th>Ulemper</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Decentralisering og lokal frihed til at lave lokale løsninger: Modellen giver frihed til at sammensætte det tilbud, der er brug for lokalt. Det opleves som en stor styrke, at man kan lave det tilbud og de indsatser, der er brug for lokalt, og som måtte opstå behov for i løbet af året.</p> <p>Normeringen kan tilrettelægges lokalt efter hvornår børnene er i tilbuddet. Det giver en fleksibilitet og en mulighed for at tilrettelægge tilbuddet med udgangspunkt i børnenes og forældrenes efterspørgsel.</p> <p>Modellen giver frihed til at koordinere og hjælpe hinanden på tværs af koncernen - fx i forbindelse med pædagoger i indskolingen.</p> </td> <td> <p>Skolelederne italesætter friheden til at sammensætte det lokalt ønskede tilbud som en afgørende styrke i den nuværende tildelingsmodel. I den sammenhæng er det dog vigtigt at holde (politikernes) øjne åbne for, at dette potentielt kan give forskelle på tværs af kommunen.</p> <p>På baggrund af evalueringen, er det BDO's vurdering, at der vil være en styrke i at gøre modellen mere virkelighedsnær.</p> <p>Det opleves, at det kan være svært at gennemskue hvori forskellen mellem budgettildeling og opgavens indhold adskiller sig på tværs af de forskellige SFO- og klubtilbud, herunder særligt hvad betydningen er af forskelle i grundtildeling.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Fordele	Ulemper	<p>Decentralisering og lokal frihed til at lave lokale løsninger: Modellen giver frihed til at sammensætte det tilbud, der er brug for lokalt. Det opleves som en stor styrke, at man kan lave det tilbud og de indsatser, der er brug for lokalt, og som måtte opstå behov for i løbet af året.</p> <p>Normeringen kan tilrettelægges lokalt efter hvornår børnene er i tilbuddet. Det giver en fleksibilitet og en mulighed for at tilrettelægge tilbuddet med udgangspunkt i børnenes og forældrenes efterspørgsel.</p> <p>Modellen giver frihed til at koordinere og hjælpe hinanden på tværs af koncernen - fx i forbindelse med pædagoger i indskolingen.</p>	<p>Skolelederne italesætter friheden til at sammensætte det lokalt ønskede tilbud som en afgørende styrke i den nuværende tildelingsmodel. I den sammenhæng er det dog vigtigt at holde (politikernes) øjne åbne for, at dette potentielt kan give forskelle på tværs af kommunen.</p> <p>På baggrund af evalueringen, er det BDO's vurdering, at der vil være en styrke i at gøre modellen mere virkelighedsnær.</p> <p>Det opleves, at det kan være svært at gennemskue hvori forskellen mellem budgettildeling og opgavens indhold adskiller sig på tværs af de forskellige SFO- og klubtilbud, herunder særligt hvad betydningen er af forskelle i grundtildeling.</p>
Fordele	Ulemper				
<p>Decentralisering og lokal frihed til at lave lokale løsninger: Modellen giver frihed til at sammensætte det tilbud, der er brug for lokalt. Det opleves som en stor styrke, at man kan lave det tilbud og de indsatser, der er brug for lokalt, og som måtte opstå behov for i løbet af året.</p> <p>Normeringen kan tilrettelægges lokalt efter hvornår børnene er i tilbuddet. Det giver en fleksibilitet og en mulighed for at tilrettelægge tilbuddet med udgangspunkt i børnenes og forældrenes efterspørgsel.</p> <p>Modellen giver frihed til at koordinere og hjælpe hinanden på tværs af koncernen - fx i forbindelse med pædagoger i indskolingen.</p>	<p>Skolelederne italesætter friheden til at sammensætte det lokalt ønskede tilbud som en afgørende styrke i den nuværende tildelingsmodel. I den sammenhæng er det dog vigtigt at holde (politikernes) øjne åbne for, at dette potentielt kan give forskelle på tværs af kommunen.</p> <p>På baggrund af evalueringen, er det BDO's vurdering, at der vil være en styrke i at gøre modellen mere virkelighedsnær.</p> <p>Det opleves, at det kan være svært at gennemskue hvori forskellen mellem budgettildeling og opgavens indhold adskiller sig på tværs af de forskellige SFO- og klubtilbud, herunder særligt hvad betydningen er af forskelle i grundtildeling.</p>				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Styrker</th> <th>Svagheder</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Den udsendte ledelsesinformation/tabeloverblik i forbindelse med budgettildelingen giver et godt overblik. Der er dog et potentiale for at øge synligheden af de håndtag, man kan dreje på som budgetansvarlig leder for at sikre, at budgettet hænger sammen - herunder et stærkere fælles billede af, hvilke muligheder der er for at anvende pædagogressourcer på tværs af SFO og skole, ændre i eksempelvis normering, åbningstider og pædagog-medhjælper-ratio.</p> </td> <td> <p>Det opleves, at det er svært at samtænke indsatser, der går på tværs af SFO og skole, fordi modellerne kræver en meget detaljeret opdeling af udgifterne hertil.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Styrker	Svagheder	<p>Den udsendte ledelsesinformation/tabeloverblik i forbindelse med budgettildelingen giver et godt overblik. Der er dog et potentiale for at øge synligheden af de håndtag, man kan dreje på som budgetansvarlig leder for at sikre, at budgettet hænger sammen - herunder et stærkere fælles billede af, hvilke muligheder der er for at anvende pædagogressourcer på tværs af SFO og skole, ændre i eksempelvis normering, åbningstider og pædagog-medhjælper-ratio.</p>	<p>Det opleves, at det er svært at samtænke indsatser, der går på tværs af SFO og skole, fordi modellerne kræver en meget detaljeret opdeling af udgifterne hertil.</p>
Styrker	Svagheder				
<p>Den udsendte ledelsesinformation/tabeloverblik i forbindelse med budgettildelingen giver et godt overblik. Der er dog et potentiale for at øge synligheden af de håndtag, man kan dreje på som budgetansvarlig leder for at sikre, at budgettet hænger sammen - herunder et stærkere fælles billede af, hvilke muligheder der er for at anvende pædagogressourcer på tværs af SFO og skole, ændre i eksempelvis normering, åbningstider og pædagog-medhjælper-ratio.</p>	<p>Det opleves, at det er svært at samtænke indsatser, der går på tværs af SFO og skole, fordi modellerne kræver en meget detaljeret opdeling af udgifterne hertil.</p>				
Modellen					
Styring					

www.bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 64.000 medarbejdere i 154 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, cvr.nr. 20 22 26 70.

