



Betri borg fyrir börn í Breiðholti

Mat á verkefninu

Skóla- og frístundasvið og velferðarsvið

September 2021



Markmið Betri borgar fyrir börn

Betri borg fyrir börn í Breiðholti var samþykkt sem tveggja ára tilraunaverkefni sem hófst 1. janúar 2020 og lýkur 31. desember 2021

Markmið verkefnisins:

- Bæta þjónustu við börn, ungmenni og fjölskyldur þeirra í skóla- og frístundastarfi borgarinnar
- Þetta samstarf skóla- og frístundasviðs og velferðarsviðs
- Færa stjórnun stofnana skóla- og frístundasviðs nær vettvangi
- Styðja betur við starfsfólk í skóla- og frístundastarfi
- Færa þjónustuna í auknum mæli í skólahverfi barna og ungmenna með aðferðum snemmtækrar íhlutunar
- Styðja betur starfsfólk í skóla- og frístundastarfi með sameiginlegum rekstri fjármála, mannvirkja og mannauðs

Breytingar sem hafa verið samþykktar til að ná markmiðunum:

- Ný skóla- og frístundadeild staðsett í ÞB
- Nýtt mannauðs- og rekstrarteymi staðsett í ÞB
- Frístundamiðstöð með aðstöðu í ÞB
- Markviss teymisvinna



Inngangur

- Sviðsstjórar óskuðu eftir framkvæmd árangursmatsins.
- Matið er mikilvægt innlegg í innleiðingu á BBB í hin hverfin og innleiðingu og útfærslu farsældarlaganna á þjónustu með börnum og fjölskyldum þeirra.
- **Markmið árangursmatsins var að meta árangurinn af verkefninu, hvað hefði mátt betur fara og mögulegan framtíðar ávinning/tækifæri verkefnisins.**
- Óskað var eftir þátttöku alls þess starfsfólks sem hefur átt beina aðkomu að verkefninu á verkefnistímanum.
- Markmiðið er draga fram reynslu starfsfólks og skapa tækifæri fyrir það starfsfólk að miðla sinni upplifun og reynslu.
- Matið var unnið af fjögurra manna teymi sérfræðinga frá skóla- og frístundasviði og velferðarsviði skipað þeim; Elínu Sigríði Gunnsteinsdóttur, Guðrúnu Mjöll Sigurðardóttur, Ólafíu Dögg Ásgeirsdóttur og Sigrúnu Hörpu Magnúsdóttur.

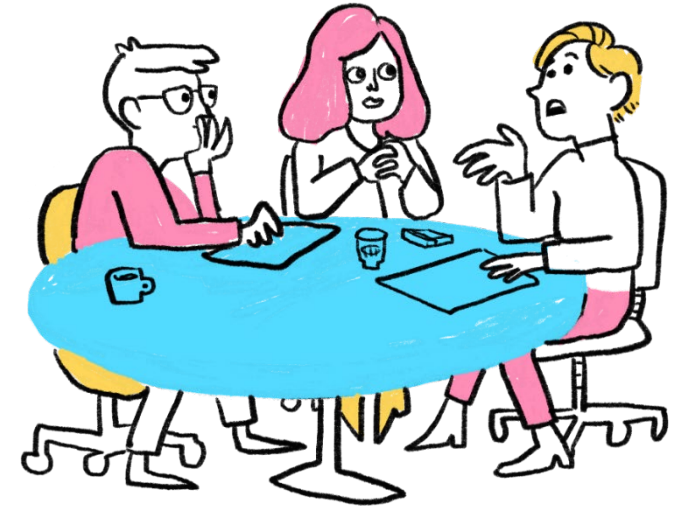




Framkvæmd matsins

Rætt var við u.p.b. 115 manns í rýnihópum, viðtölum og könnunum sem tilheyrðu eftirtöldum hópum:

- Grunnskólastjórar í Breiðholti
- Leikskólastjórar í Breiðholti
- Forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn frístundaheimila í Breiðholti
- Forstöðumenn og aðstoðarforstöðumenn félagsmiðstöðva í Breiðholti
- Sérkennslustjórar í leik- og grunnskólum í Breiðholti
- Verkefnastjórar sérkennslu í Borgartúni
- Starfsfólk í deildinni Börn og fjölskyldur ÞB
- Starfsfólk í Skóla- og frístundadeild Álfabakka/ÞB
- Samfélagsteymi Álfabakka/ÞB
- Aðrir í skilgreindu starfi með börnum í ÞB og Fjölskyldumiðstöð Gerðubergi
- Mannauðsstjórar VEL og SFS
- Fjármálastjórar VEL og SFS
- Starfsfólk í fjármáladeild SFS
- Mannauðs- og rekstrarteymi Álfabakka
- Lykilstjórnendur í starfi með börnum og fjölskyldum þeirra Álfabakka
- Lykilstjórnendur SFS Borgartúni





Annmarkar

- Sérstaða Breiðholts; lýðfræðileg samsetning, lítið hverfi, mikið um nýjungar og tilraunaverkefni.
- Stuttur tími tilraunaverkefnis og tilraunatímabili ekki lokið.
- COVID-19 hafði víðtæk áhrif á verkefnið t.d. á tækifæri fagsfólks til að starfa á vettvangi skólanna og sóttvarnar- og hólfaskipting í Álfabakka sem takmarkaði möguleika frístundafólks og annarra til að nýta húsnæðið.
- Börn og foreldrar finna ekki áhrifin enn sem komið er þar sem verkefnið er komið svo skammt á veg. Því var tekin sú ákvörðun að hafa þau ekki sem hluta af matinu.
- Fleiri starfsmenn SFS en VEL koma að matinu enda stór hluti af markmiðum verkefnisins um samvinnu og stuðning innan starfsemi SFS.
- Þar sem ekki er búið að innleiða verkefnið í öll hverfi hafa áhrifin sem breytingin mun hafa á Borgartúnið ekki að öllu leyti raungerst ennþá.





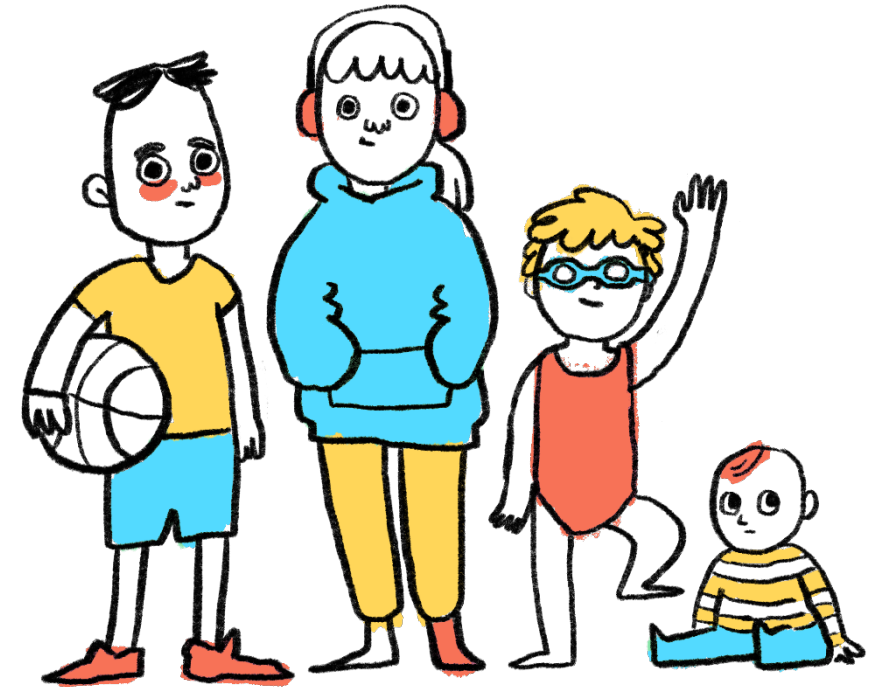
Samantekt á niðurstöðum



Samantekt og lærdómur

Áhrif helstu niðurstaðna á mati á innleiðingu Betri borgar fyrir börn verkefnisins í Breiðholti fyrir skipulag, undirbúning og innleiðingu Betri borgar fyrir börn í aðra borgarhluta.

- Af hverju: Betri borg fyrir börn
- Af hverju: Stuðningur við stjórnendur
- Stuðningur við börnin: samvinna og samstarf
- Menningarmunur milli SFS og VEL
- Skipulag – vald og umboð til athafna
- Breyting og skipulag skólajónustu
- Sjónarmið leikskóla, grunnskóla og frístundastarfs
- Breytingarstjórnun og innri markaðssetning





Af hverju? Til að gera borgina betri fyrir börn

- Styrkleiki verkefnisins er að allir eru sammála því **af hverju** verið er að fara í verkefnið. Að það þurfi að bæta og samþætta þjónustuna til að gera þjónustuna betri við börnin í borginni.
- Samráð og þverfaglegt samstarf jókst við það eitt að starfa undir sama þaki og hlið við hlið – bæði formlegt og óformlegt samstarf.
- Tækifæri eru að opnast í enn frekari stuðningi við börnin í gegnum frístundastarf og munu opnast enn frekar með farsældarlögunum.
- Viðvera stuðningsaðila á vettvangi er að aukast (og væntingar um að það muni aukast post covid)
- Verkefni, breytingar og samstarf hafa sprottið upp úr jarðvegi BBB verkefnisins. Samstarf að byrja að myndast milli ólíkra deilda, fagstétta og starfstaða.
- Það er verið að þétta samstarf SFS og VEL





Af hverju? Betri stuðningur við stjórnendur

➔ Betri stuðningur við börnin

- Stjórnendur leik- og grunnskóla finna beinan faglegan stuðning.
- Aðgengi að næsta yfirmanni er mun auðveldara fyrir skólastjórnendur og stuðningur meiri. Fyrir vikið er minna leitað á miðlæga skrifstofu með tilkomu SFS deildar sem léttir mjög á starfi skrifstofustjóra í Borgartúni.
- Með nýrri skóla- og frístundadeild, stýrt af reynslumiklum aðilum, er tilfinning stjórnenda að boðleiðir séu styttri, flækjustig minna og fleiri sem grípi boltann og aðstoðin við börnin kemur fyrr inn – ekki síst í þungum málum.
- Upplýsingaflæði um börn milli skólastiga er að aukast og aukið samstarf milli leikskóla, grunnskóla og frístundarstarfsins sem styður við snemmtæka íhlutun.





Samvinna og samstarf

➔ Stuðningur við börnin í borginni

- Með matinu átti sér stað samtali við stóran hluta þeirra sem koma að stuðningi við börnin. Mikill áhugi er fyrir frekar þverfaglegri samvinnu um snemmtækan og heildstæðan stuðning.
- Þegar er ýmislegt í farvatninu og samvinnan innan Álfabakka talsverð. Covid torveldaði möguleika samstarfs og að hægt væri að vinna eins og vonir stóðu til fyrir utan Álfabakkann.
- Breiðara samstarf hefur átt sér stað í menningarmiðlun, félagsauði, heilsueflingu og forvörnum í borgarhlutanum sem hefur áhrif á heilbrigðara samfélag. Margt nýtt að spretta upp úr þeim jarðvegi sem myndaðist með BBB í Breiðholti. Mikilvægt er að gleyma ekki þessum markmiðum Betri borgar fyrir börn.
- **Tillaga BBB er sterkt leiðarljós sem er mikilvægt að halda á lofti og sterkt tæki í breytingarstjórnuninni.**



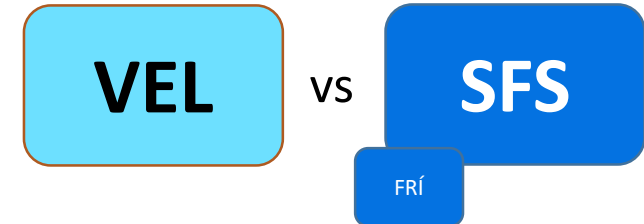
Menningarmunur milli SFS og VEL

Talsverður menningarmunur er í stjórnun og umboði til athafna innan sviðanna. Til verulegrar einföldunar má segja að:

- Skólabjónusta velferðarsviðs vinnur eftir vel skipulögðum „valdastrúktúr“ þar sem umboð og boðleiðir eru skýrar. Haldið er vel utan um ferla og málaskrár o.s.frv. En ferlið getur verið hægt.
- Hjá SFS eru mál unnin hraðar eða „reddað“, bæði starfsmannamál, húsnæðismál og mál vegna einstakra barna. Ekki unnið eftir eins markvissum ferlum og eru margir fengnir að borðinu sem stundum getur flækt málin.
- VEL horfir á barnið og fjölskylduna sem þurfa stuðning og að greiningar geti verið mjög mikilvægar. Áhrifanna gætir svo inni í skólanum.
- Sjónarmið SFS er að hjálpa þurfi öllum börnunum að „fúnkera“ innan veggja starfseminnar, kennarar þurfi stuðning og aðstoð við hegðunarvanda hópa og einstakra barna en jafnframt þurfi einstaka börn stuðning.
- Frístundastarfsemin er svo mjög sjálfstæð eining með sína eigin menningu og stjórnskipan sem upplifir sig ekki fyllilega part af heildinni.

Þessa ólíku menningu er mikilvægt að hafa í huga, breyting á menningu tekur tíma og slíkt má ekki vanmeta.

„Við erum að flétta saman tvö svið. Það tekur tíma, það getur tekið á.“





Skipulag, vald og umboð til athafna

Staðsetning og húsbóndavald

- Miklu máli skiptir að allir séu undir sama þaki til að geta hafið formlegt og óformlegt umbótastarf í þágu barna og það ýtir undir þverfaglegt samstarf.
- En hver hefur húsbóndavaldið? Líður öllum eins og þeir séu velkomnir? Er „sjálfræði“ eininga nóg? Geta stjórnendur eininga tekið sjálfstæðar ákvarðanir í tengslum við eflingu starfsanda o.fl?
- Talsvert var um tæknileg vandamál. Hver ákveður og er ábyrgur fyrir tæknilegum úrlausnarmálum?

Mannauðs- og rekstarteymi

- Ólík sjónarmið um hvernig best er að háttá starfsemi þessarar einingar innan nýs skipulags.
- Vandkvæðum bundið og veldur umboðsvanda, að vera ábyrgur fyrir fjár-, mannauðs- og húsnæðimálum skóla- og frístundasviðs en vera með yfirmann af velferðarsviði.
- Skilgreina þarf frekar hlutverk starfsfólks í teyminu, skýra verklýsingar teymisins, verkferla, fjármálalega ábyrgð og verkaskiptingu við Borgartúnið og stuðning þaðan ef það á að halda núverandi skipulagi.
- Mikil áskorun að þekkja kjarasamninga/fjármál leikskóla, grunnskóla, frístundastarfsemi og fjölbreyttrar þjónustu VEL sem og mismunandi fagsviða innan mannauðsmála, t.d. vegna ráðninga, áreitni, veikinda, starfspróunar o.fl.
- Breiðholtið er minnsti borgarhlutinn - nægja 50%/50% stöðugildin?



Breyting og skipulag skólajónustu

➔ Breyttar áherslur og breytt umboð

Ný skólajónusta – fjórar deildir? tvær deildir, fjórir stjórnendur?

- Sýnin betri borg fyrir börn til staðar en að einhverju leiti ólík sjónarmið um hvaða leiðir eru bestar. SFS hefur $\frac{3}{4}$ vægi í stjórnun og því eru áhyggjur af því að sjónarmiðið að horfa á barnið út frá fjölskyldunni fái ekki nægilegt vægi.
- Það er ekki einhugur um hvaða stöðugildi eiga að tilheyra hvaða deild.
- Gefa þarf nýjum fagstýrum, framkv.stj. frístundamiðstöðva og deildarstjóra barna og fjölskyldudeildar góðan tíma að undirbúa sig saman og með sínu samstarfsfólki hvernig haga eigi samstarfinu og vinnunni í stuðningi við börnin. Hvernig stjórnun, þverfaglegri samvinnu, samskiptum við skóla og frístundastarf skuli háttað o.fl.
- Talsvert talað um mun milli hlutverks og ábyrgðar fagstjóra og framkv.stj. frístundamiðstöðvar en undir honum starfa deildarstjórar barna og unglíngastarfs. Þá er stjórnandi barna og fjölskyldudeildar með starfsheitið deildarstjóri og fyrir er einn framkvæmdastjóri þjónustumiðstöðvarinnar. Starfsheitin ein og sér valda ruglingi.
- Framkvæmdastjóri frístundamiðstöðvarinnar hafði ekki eiginlega starfsmenn í nýrri skóla og frístundadeild, þ.e. í skólajónustuhlutverki deildarinnar, fyrr en með tilkomu ráðgjafaproskafjálfa og verkefnastjóra Senter. Þessi stöðugildi eru í raun ekki í tillögu BBB en afsprengi verkefnisins og þess jarðvegs sem skapaðist í kringum það og almennt talin verkefninu mjög til tekna.
- Hvert er hlutverk fagstjóra og framkvæmdarstjóra frístundamiðstöðvar og eiga þau öll að hafa sama hlutverk?
- Er skólajónusta regnhlífarheiti fyrir skóla- og frístundadeild og barna og fjölskyldudeild? Skólajónusta leynist víða líka í Borgartúninu, Miðju máls og læsis, NýMið o.fl. **Ætti að gefa þessari þjónustu úti í hverfum nýtt heiti?**



Áhrif skipulagsbreytinganna

➔ Áskoranir fyrir skóla- og frístundastarf

- Stjórnendur starfstaða SFS skilja af hverju farið var út í **Betri borg fyrir börn** verkefnið og eru hlynnt því að færa þjónustuna nær barninu en það sjá/sáu ekki allir starfsmenn á vettvangi ennþá **hvernig** þessar aðgerðir leiði til betri þjónustu fyrir barnið, ekki síst forstöðumenn frísundaheimila og félagsmiðstöðva.
- Aðrir starfsmenn en stjórnendur leik- og grunnskóla vita margir ekki af BBB og nýrri uppbyggingu skólaþjónustunnar. Samráð við þá sem koma að stuðningi við börnin s.s. sérkennslustjóra hefur ekki getað átt sér stað til fulls eins og til stóð.
- Frístundastarfsemin þarf að koma að verkefninu að heilum hug eigi sú þverfaglega samvinna sem BBB stendur fyrir um heildstæða þjónustu við barnið að ganga upp, það þýðir að líta á frístundamiðstöðina sem skipulagseiningu en ekki sem starfsemi í eiginlegu húsnæði.
- Að sama skapi þarf að huga að aðstöðu forstöðumanna í þjónustumiðstöðinni og í skólum í víðum skilningi, að aðrir þekki og viti hlutverk þeirra í að búa til betri borg fyrir börn. Frístundin verður að fá umboð til athafna og traust innan skólanna og skapa þarf einhvern samráðs- og samstarfsvettvang við kennara skólanna.
- Margir bera vonir til farsældarlaganna þegar hugað er að heildstæðum stuðning við barnið og að með þeim aukist heimildir til samráðs m.a. við frístundastarf (málaskrár, persónuvernd o.s.frv.).
- Stjórnendur leik- og grunnskóla þekkja ekki nægilega vel hvaða hlutverki nýtt mannauðs- og rekstarteymi gegnir og hvernig teymið eigi að þjónusta þá.



Lærdómur fyrir komandi breytingarferli

Að vera undir sama þaki með tvö svið með ólíka menningu skapar tækifæri til nýsköpunar í nálgun á þjónustu við barnið.

Undirbúningur og innri markaðssetning

- Húsnæðis-, tækni- og mannauðs- og rekstarmálin þurfa að komast í farveg til þess að hægt sé að einbeita sér að stuðningi við börnin.
- Mikilvægt að skapa vettvang til reglulegs samráðs allra þeirra sem koma að þjónustu við börn innan hverfisins sem kom skýrt fram við upphaf verkefnis en vegna Covid tókst ekki að skapa slíkan vettvang.
- Of margir sem eru ekki innan Álfabakkans töluðu um að þau þekktu ekki starfsfólkið, hlutverk þess og breyttar áherslur í þjónustunni.
- Bæta þarf innri markaðsetningu verkefnisins og hvaða breytingum það á að skila.





Lærdómur fyrir komandi breytingarferli

Breytingastjórar?

- Hver er breytingastjórinn í hverju kerfi? Margir koma að ferlinu en hver er að lokum ábyrgur? Er öðrum sem taka þátt í breytingarferlinu gert það ljóst? Treysta þeir ferlinu?
- **Mikilvægt að tillaga/verkefnalýsing Betri borgar fyrir börn sé notað sem leiðarljós í af hverju farið er í allar breytingarnar.** Það að lykilstjórnendur gátu vitnað í tillöguna nýttist þegar upp komu álitamál.
- Það þarf að takast á við og ávarpa vandann sem fylgir því að starfsfólk upplifi breytinguna sem ógn við sig og sín störf og mikilvægt að fólk sjái tækifærin í verkefninu.
- Mikilvægt að mynda sameiginlega menningu innan samstarfsins en sýna ólíkri menningu og sjálfræði sviða/eininga umburðarlyndi.

„Ef fólk er ekki on-board þá þarf að vinna með það. Það er fólk í þessu verkefni sem á það til að vera ekki með jákvætt viðhorf og það þarf að breytast.“

Ef það vill ekki breyta viðhorfinu, þá á að bjóða þeim annað starf og fá í staðinn fólk sem vill vinna að þessu geysispennandi verkefni. Stjórnendur þurfa að taka á því með markvissum hætti.“



Lærdómur fyrir komandi breytingarferli

- Það skiptir máli að vinna með samþykkt skipurit. Það eyðir óvissu, skýrir boðleiðir og umboð til athafna.
- Ávarpa þarf hvert verður hlutverk framkvæmdastjóra þjónustumiðstöðvar.
- Er þjónustumiðstöð réttnefni í nýju fyrirkomulagi? Spurning hvort ný nálgun í þjónustu og samþætting þjónustu kalli á nýtt sameiginlegt nafn? Það myndi slá nýjan tón í þjónustu við börn, íbúa og stofnanir í borgarhlutunum.

***„Í allri breytingarstjórnun
eru virðing og traust mikilvæg“***





„Við erum auðvitað að flétta saman tvö svið. Það tekur tíma, það getur tekið á. Þarna geta einstaklingar skipt máli.

Því þarf að undirbúa þau sem hafa þessa starfsmenn í sínu starfsliði núna, mjög vel fyrir breytinguna. Þetta er breyting á valdi, breyting á yfirmanni, breyting á skipuriti.

Það er svo gríðarlega mikilvægt að halda því stöðugt á lofti að við erum að BÆTA þjónustuna við börn og fjölskyldur.“

„Það er mikilvægt að koma fólki á þann stað að þetta eru breytingar í þágu barna, þetta eru ekki störf fyrir fólkið heldur þjónusta við börn.“





Markmið Betri borgar fyrir börn

- Bæta þjónustu við börn, ungmenni og fjölskyldur þeirra í skóla- og frístundastarfi borgarinnar - **Ekki að fullu komið til framkvæmda – matið styður áframhaldandi vinnu**
- Þetta samstarf skóla- og frístundasviðs og velferðarsviðs – **Já, ferlið er sannarlega hafið en frekari tækifæri til staðar**
- Færa stjórnun stofnana skóla- og frístundasviðs nær vettvangi – **Já, mesti ábati BBB í Breiðholti felst í stuðningi frá SFS deild við stjórnendur leikskóla og grunnskóla**
- Styðja betur við starfsfólk í skóla- og frístundastarfi – **Ekki nema að litlu leiti/hluta komið til framkvæmda vegna Covid**
- Færa þjónustuna í auknum mæli í skólahverfi barna og ungmenna með aðferðum snemmtækrar íhlutunar – **Aðeins að hluta komið til framkvæmda vegna Covid og sóttvarnarráðstafana**
- Styðja betur starfsfólk í skóla- og frístundastarfi með sameiginlegum rekstri fjármála, mannvirkja og mannauðs – **Breytingin gerð upp að vissu marki en fyrirkomulag þarfnast endurskoðunar t.d. á verklýsingum, umboði, staðsetningu starfsmanna í skipuriti og kynningu á hlutverkum**





**Skóla- og frístundasvið
Velferðarsvið**

Höfðatorgi
Borgartúni 12-14
105 Reykjavík