

11. Dialogbaseret ledelse og afbureaukratisering (2010-143461)

Udvalget skal tage stilling til forslag til afbureaukratisering og en dialogbaseret ledelsesmodel i BUF.

Børne- og Ungdomsforvaltningen indstiller til Børne- og Ungdomsudvalget,
1. at der igangsættes 8 nye afbureaukratiseringsinitiativer i BUF-regi med fokus på at forenkle lokale arbejdsgange på især institutioner, der kan være med til at sikre, at kommende klynge- og netværksdannelser indeholder reelle afbureaukratiseringer og forenklinger, jf. bilag 2
2. at eksisterende politikker på BUU's område som led i afbureaukratiseringen samles i én samlet princip- og politiksamling, der revideres hvert 4 år af BUU, og som erstatter årsplaner på 0-5 årsområdet og udviklingsplaner på fritidsinstitutionsområdet, som det herefter er frivilligt for institutionerne, om de fortsat vil have, jf. bilag 3
3. at der som led i afbureaukratisering på skoleområdet og for at lette skolernes planlægning fortsat er udviklingskontrakt på skoleområdet, men at disse fra og med 2010 bliver 2-årige i stedet for nu 1-årige, og at de først skal være afsluttet til april i stedet for nu til januar
4. at der som led i afbureaukratisering sker en ændring af tidskadencen for evaluering af pædagogiske læreplaner, herunder børnemiljøvurderingen, så de fremover evalueres hvert 2. år, jf. bilag 2
5. at BUF's eksisterende styringsmodel videreudvikles til en dialogbaseret ledelsesmodel, der gennem ledelsesmæssig dialog sikrer opfølgning på de af ØU formulerede mål for økonomi og HR samtidig med, at skoler/institutioners selvforvaltning styrkes og øges, jf. bilag 1

Problemstilling

BUF har siden etablering i 2006 gennemgået en omfattende forandringsproces. Målet har hele tiden været at skabe mere tid til og kvalitet i kerneydelsen gennem: at afbureaukratisere, at få styr på økonomien og at sikre god ledelse. BUF har været gennem sammenlægning af tre forvaltninger, forenkling af administrative processer og genopretning af økonomistyring. Processen har hidtil bevæget sig gennem to faser.

I den første fase har det være fokus på at skabe afbureaukratisering gennem en åben og involverende bottom-up proces, hvor skoler og institutioner tilkendegav, hvor de fandt, at der var indlysende muligheder for afbureaukratisering og for at forbedre trivsel og arbejdsmiljø. Eksempler er bl.a. ugepakken, opgave- og LPA (Løn- og personaleadministration) -portal samt udvikling af redskaber inden for fx miljøcertificering. Anden fase blev afsluttet i maj 2010 med reorganisering af BUF til en enhedsforvaltning. Med én serviceindgang er bistanden fra forvaltningen til skoler og institutioner nu blevet lettere tilgængelig og mere entydig. Også her er fokus på at styrke selvforvaltningen og øge forudsigeligheden for skoler og institutioner.

BUF står nu i 2011 over for endnu en stor udfordring. BUF skal gennem en klynge- og netværksdannelse, hvor der samtidigt skal sikres "orden-i-økonomien" og en fortsat høj trivsel blandt medarbejdere. Hertil kommer, at det er nødvendigt at sikre en fortsat konsolidering af de allerede

igangværende initiativer.

Løsning

I det nye BUF er rammen skabt for en styrket og synlig ledelseskæde og en forvaltning, der bistår de faglige udviklingsenheder - skoler og institutioner - i deres drift og udvikling. Samtidigt hermed sker der en effektivisering af såvel ledelseskæden som af ledelsen i den enkelte enhed. Hertil kommer, at synergier bedre kan fremmes og høstes.

En del af denne proces er yderligere at styrke skoler og institutioners selvforvaltning og ledelsesrum gennem videreudvikling af BUF's styringsmodel gennem dialogbaseret ledelse, hvor klare mål kombineres med tydelig og nærværende ledelsesmæssig opfølgning på og tilbud om redskaber til at indfri fælles mål. Denne model kombineres med de eksisterende handleplaner for gældsplagede skoler/institutioner og udbygges som noget nyt med en klar politik for økonomistyring og ledelsesansvar efter ønske fra Deloitte. Denne politik giver krystalklare rammer og forudsigelighed om, hvornår mangelfuld ledelse kan få tjenstlige konsekvenser for den enkelte leder.

Visionen er altså klar: Institutionerne skal styres så enkelt som muligt. Arbejdsdagen skal ikke gå med at udfylde blanketter, løse administrative opgaver eller besvare mails fra flere forskellige enheder i forvaltningen. Selvforvaltningen skal øges og der skal frigøres tid til kerneydelsen og bedre ledelse. Og dette er også perspektivet for de kommende klynge- og netværksdannelser, hvor afbureaukratisering og bedre ledelse kan gå hånd i hånd.

Realiseringen af ovenstående vision indstilles at ske med igangsættelse af følgende sammenhængende initiativer, der er beskrevet i bilag 1, 2, 3 og 4:

- **Nye afbureaukratiseringsinitiativer i BUF-regi (bilag 2):** Der igangsættes otte nye afbureaukratiseringsinitiativer. Målet er at skabe afbureaukratisering og forenkling af lokale arbejdsgange i samarbejde med skoler, institutioner og enheder på HNG. Dette sker bl.a. ved at forvaltningen flytter tidskrævende registreringer fra institutioner/skoler ind i forvaltningen og ved at der udvikles to nye digitale værktøjer ("Min lederside" og "Min administration") som letter henholdsvis lederens og det administrative personales arbejde. Der skal ligeledes udarbejdes en politik- og principsamling (bilag 3) og tidskadancen for udviklingskontrakter og miljøundersøgelser ændres. Hertil kommer udviklingen af et mere enkelt tilsyn, og at forvaltningen som led i 2. fase af udfordringsretten har bedt skoler og institutioner om at pege på områder, hvor der er behov for færre regler. Processen giver således anledning til også at afdække og afvikle uhensigtsmæssige regler og sagsgange, som er specifikke for BUF. Dette forelægges for BUU på et kommende møde.
- **Dialogbaseret ledelse (bilag 1):** I hele BUF introduceres en ny dialogbaseret ledelsesmodel, der skal ses i sammenhæng med det digitale ledelsesredskab, "Min lederside". Modellen består af en klar ledelseskæde med gennemskuelige og klare ansvars-, vurderings- og beslutningsfunktioner, samt en cyklus for ledelsesdialoger. Modellen skal – sammen med det overblik som Min lederside skaber - sikre tæt og nærværende ledelsesdialog mellem områdechefer og ledere samt mellem områdechefer og direktion.
- **Styrket opfølgning (bilag 4):** Den dialogbaserede ledelsesmodel tænkes sammen med handleplaner og en ny "politik for økonomistyring og ledelsesansvar", der anvendes - i de

forhåbentlig få tilfælde - hvor det går galt. Deloitte har fremhævet, at BUF skal have en klar procedure for, hvis skoler og institutioner ikke overholder deres budgetter selvom dette er blevet understreget af BUF ledelse. Derfor er politik for økonomistyring og ledelsesansvar udviklet.

Det skal bemærkes, at målet og normalmodellen for ledelse og styring i BUF er den dialogbaserede ledelse, som bygger på tillid, klare mål og løbende opfølgning gennem dialog, sådan at uhensigtsmæssig udvikling kan fanges i opløbet og så handleplanerne og ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar” anvendes mindst muligt.

Ovennævnte forslag skal bidrage til at forebygge, at der bliver færre skoler/institutioner, der skal på handleplan for at få styr på økonomien, og at elementerne i ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar” skal bringes i anvendelse.

Både den dialogbaserede ledelsesmodel og ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar” har været behandlet og i HSU den 26. oktober 2010.

Økonomi

Der er ingen økonomiske konsekvenser af forslagene. Anlægsinvesteringer som led i forslaget om ”Min Administration” og ”Min lederside” finansieres gennem midler afsat til ”Styr på økonomien 3.0” som led i budgetforliget for 2011.

Videre proces

De næste 4 måneder gennemfører forvaltningen en proces med dels de 9 områdechefer, dels lokale ledere af skoler og institutioner, hvor spilleregler, arbejdsprocesser, dialog guides og redskaber i den dialogbaserede ledelsesmodel gennemgås og indarbejdes. Desuden gennemføres en proces med henblik på at sikre, at skoler, institutioner får den understøttelse, de skal have samt at forstærke processen med at udvikle en endnu mere serviceorienteret embedsmandskultur i BUF. Begge dele vil også være med til at styre BUF som en enhedsforvaltning.

Bilag 2 beskriver den videre proces for de 8 afbureaukratiseringsforslag og hvordan skoler, institutioner og faglige organisationer aktivt ønskes involveret i denne proces.

Else Sommer

/René Bugge Bertramsen

bilag

[1. Dialogbaseret Ledelse og Min lederside](#)

[1.1. Dialogguide for HR-Måltal til bilag 1 – Dialogbaseret Ledelse og Min lederside](#)

[1.2. Dialogguide for Økonomi-Måltal til bilag 1 – Dialogbaseret Ledelse og Min lederside](#)

[2. Afbureaukratiseringsplan -8 nye afbureaukratiseringsinitiativer i BUF](#)

[3. Princip- og politiksamling](#)

[4. Politik om økonomistyring og ledelsesansvar i Børne- og Ungdomsforvaltningen](#)

