



## **Bilag 1 – Dialogbaseret Ledelsesmodel**

30-09-2010

Sagsnr.  
2010-143461

Dokumentnr.  
2010-667013

Sagsbehandler  
Henrik Jannik Landt Fogt

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. ugepakke, opgave- og LPA-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 styre selvforvaltningen og øge

### **Ledelsesinformation og Implementering**

Gyldenløvesgade 15  
1502 København V

Telefon  
3366 4355

Mobil  
5153 7895

E-mail  
Z34G@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009381804

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)

forudsigeligheden for skoler og institutioner.

I *det nye BUF* er rammerne skabt for en styrket og synlig ledelseskæde og for et endnu mere brugerorienteret embedsværk i forvaltningen, som skal bistå udviklingsdynamoerne, skoler og institutioner, i deres drift og udvikling.

**Table 1: Afbureaukratiseringsinitiativer siden 2008**

<b>Tid</b>	<b>Tiltag</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>August 2008</b>	Afbureaukratiseringshotline	Etablering af hotline, der sikrer, at alle ledere altid kan få valide svar på spørgsmål relateret til administrative processer og komme med konkrete forslag til afbureaukratisering.
<b>September 2008</b>	Ugepakke	Samling af al væsentlig kommunikation og opgavebestillinger i en ugentlig kvalitetssikret og målgruppeopdelt mail.
<b>Oktober 2008</b>	Miljøcertificering	BUU beslutter plan for miljøcertificering af BUF (Ny Miljøledelse). Med Ny miljøledelse blev det muligt at miljøcertificere BUF's kommunale enheder på ubureaukratisk vis. Det lettede de enkelte ledere for den bureaukratiske (og tidsmæssige) byrde ved at indføre og vedligeholde et certificeret miljøledelsessystem
<b>Februar 2009</b>	BUF Akademi	Samling af BUFs uddannelses- og kursustilbud på en web platform.
<b>Marts 2009</b>	LPA-portal	Forenklede arbejdsgange i løn- og personaleadministrationen
<b>April 2009</b>	Powerpoint pakke til ledere	Månedlig powerpoint, der formidles til Børne- og ungdomschefer til brug for understøttelse af implementering af beslutninger truffet i udvalg og direktion. Materialet anvendes ved ledermøder i distrikter og bidrager dermed til at sikre en ensartet kommunikation fra BU-Chefer.
<b>April 2009</b>	Opgaveportal	Målgruppeopdelt portal, hvor der for hver administrativ opgave fremgår: a) Konkret ansvar b) Trin-for-trin guide c) Adgang til relevante værktøjer d) Adgang til personlig support
<b>Juni 2009</b>	"Spørg forvaltningen"	Etablering af en kanal, der sikrer, at ledere altid kan få entydigt svar på spørgsmål og dilemmaer af administrativ karakter.
<b>Juni 2009</b>	Boksen – Kanal for bottom up kommunikation	Etablering af kanal, der sikrer, at forslag og ideer fra ledere af skoler og institutioner blev behandlet relevant sted, og at konkrete forslag bliver forelagt direktionen.

Afbureaukratiserings- og ledelsesudviklingsprocessen slutter ikke her.

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. Ledere skal have frigjort tid, så de kan varetage nærværende og meningsfuld ledelse af vores mange ansatte, hvilket vil øge medarbejderne trivsel og arbejdsmiljø – og derigennem kvaliteten i kerneydelsen. Dette er også perspektivet for de kommende klynge- og netværksdannelser, der kun bliver en virkelig succes, hvis afbureaukratisering og bedre ledelse går hånd i hånd.

Dette kræver en styrket ledelseskæde med tillidsfuld dialog og tydelig opfølgning og så kræver det afbureaukratisering i ledernes hverdag.

### **Vision for afbureaukratisering og bedre ledelsesrum**

BUF baserer sin styring og ledelse på tillid og dialog.

Vores skoler og institutioner er de faglige udviklingsdynamoer, som skal have en høj grad af selvforvaltning. Det giver den største motivation, arbejdsglæde og det største engagement. Skoler og institutioner hverdag skal afbureaukratiseres endnu mere, så de oplever, at de har et større ledelsesrum og et større råderum.

*Det nye BUF* muliggør, at forvaltningen i endnu højere grad, kan opstille klare mål som der ledelsesmæssigt følges op. Derfor skal ledelsesopgaverne og ledelsesansvar været tydeligt, jfr. bilag 1.

#### *Handleplaner*

I BUF er der skoler og institutioner som har et økonomisk underskud. Derfor er der handleplaner og gældssanering. Ledelsesmæssigt skal områdechefer følge op på handleplaner, så de skoler og institutioner på handleplan, får den hjælp og de redskaber, de behøver.

#### *Politik for økonomistyring og ledelsesansvar*

Selvom områdechefer og forvaltningen øger overblikket og øger muligheder for at indhente rettidig hjælp og redskaber, vil der engang imellem være enkelte skole- eller institutionsledere, der ikke kan komme i mål - trods vedvarende opfølgning og gode hensigter. Derfor har HSU den 26. oktober behandlet forslag til en politik for økonomistyring og ledelsesansvar i BUF.

#### *Dialogbaseret ledelse*

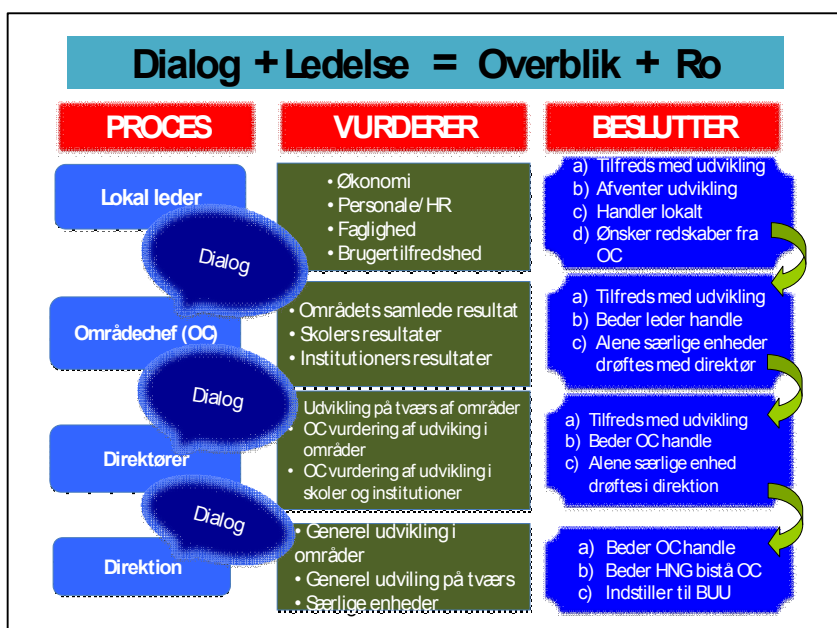
Anvendelsen af en ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar” skal ses som forvaltningens sidste udvej for at rette op på kritisable forhold. Den dialogbaserede ledelsesmodel skal hindre både at flere skoler/institutioner kommer på handleplan og at elementerne i ” en politik for økonomistyring og ledelsesansvar” skal anvendes.

BUF vil derfor indføre en model for dialogbaseret ledelse, som skal:

- afbureaukratiserer ledelsesgerningen og frigøre tid til et bedre ledelsesrum som afleder mere kvalitet i kerneydelsen
- skabe overblik over ledelsesopgaver og ledelsesansvar
- sikre en regelmæssig opfølgning gennem dialog på de skoler og institutioner
- forebygge at der i fremtiden kommer færre skoler og institutioner på handleplaner
- sikre forebygge, at elementerne i ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar” skal anvendes
- sikre at BUF kan fastholde en ledelsesmodel, som er funderet på tillid og dialog.

### Model for Dialogbaseret Ledelse

Dialogmodellen er baseret på en tydelig ledelsesstreng - med tydeliggjorte ansvarsområder - der strækker sig fra det politiske udvalg og helt ud til de lokale ledere. Dette vises i nedenstående:



Omdrejningspunktet for dialogen og vurderingen af udviklingen inden for især økonomi- og personaleområdet sker med afsæt i de mål, der er besluttet i Økonomiudvalget.

For økonomiområdet er det følgende fire mål: *Budgetoverholdelse, overholdelse af handlingsplan, korrekt estimering af prognoser og afstemt balancekonti.*

For HR-området er det følgende otte mål: *Afholdelse af MUS, Afholdelse af LUS, Lederuddannelse, gennemførelse af Arbejdspladsvurderinger, Fravær, Personaleomsætning, Arbejdsglæde og Social Kapital.*

Som inspiration til den dialogbaserede opfølgning på disse møder er der udarbejdet en dialogguide for HR- og Økonomiområdet. Disse to dialog guides er vedhæftet som henholdsvis bilag 1.1 og 1.2.

Den dialogbaserede ledelsemodel skal integreres med det nye digitale redskab *Min lederside*, som bl.a. er beskrevet i kommunens vision for *bedre ledelsesrum*, og som altså er det sted, hvor lederne kan se relevante måltal for netop deres institution.

Med sammentænkningen af *Min lederside* og dialogmodellen opstår der mulighed for at basere dialogen mellem ledelseslagene på ensartede og sammenlignelige data, og det bliver muligt at opfange og afhjælpe uheldige tendenser inden de bliver kritiske. Det betyder i praksis færre handleplaner og mindre anvendelse af ”politik for økonomistyring og ledelsesansvar”.

I sammenhæng hermed skal der som led i udfoldelsen af det nye BUF, hvor forvaltningen er at betragte som en service for skoler og institutioner, udvikles en serviceorienteret embedsmands-kultur, der har fokus på at udvikle redskaber til skoler, institutioner og bydækkende tilbud og som videndeler på tværs af forvaltningens enheder. Disse har så friheden til selv at vælge det mix af redskaber, som den enkelte skole finder bedst tager højde for skolens særlige forhold og som bedste kan sikre de fælles mål. Vejen kan være forskellig, men målet er fælles – og skal nås.