



## **Endelig evaluering af frisættelsesforsøg 2016**

### **Proces**

#### **1. *Hvad var udgangspunktet, da forsøget startede?***

Der var en generel oplevelse af, at der var mange regler og meget administration, der tog tiden fra ledere og fagfolk – tid som kunne bruges bedre på børn, forældre og pædagogisk arbejde. Håbet var, at man med status som frisat hurtigt kunne omsætte gode ideer og ønsker til praksis, og få frigivet tid til at tænke nyt.

#### **2. *Hvordan er processen forløbet?***

Der har været en høj grad af medarbejderinddragelse, da forsøgsinstitutionerne har arbejdet med ændringer og udvikling af praksis. Arbejdet med hhv. pejlemærkerne, sygefraværet og fleksibel indskrivning har krævet, at medarbejderne aktivt deltog i indsatserne. I en af de deltagende institutioner er der afholdt en evalueringsworkshop med medarbejderne, og den viser, at medarbejderne er glade for udviklingen af den pædagogiske praksis, og de har en faglig stolthed ift. arbejdet.

#### **3. *Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?***

Det tog lang tid at løbe projektet i gang, fordi der manglede en forventningsafstemning samt en fælles forståelse mellem forvaltningens og institutionernes logik. Oplevelsen er, at det har været en meget bureaukratisk og tidskrævende proces at blive fritaget fra regler og få lov at afprøve nye ideer. Erfaringerne viser, at det er særligt svært at opnå frisættelser og omsætte gode ideer til praksis, hvis det kræver godkendelse i flere forvaltninger. Her er der i høj grad behov for, at forvaltningerne samarbejder og centralt hjælper til, og at det har ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed på direktionniveau. I to tilfælde er friinstitutioners ønsker og gode ideer til bedre udnyttelse af kapacitet fx fælles bemanning af legeplads og lokaleudlån blevet udfordret af et administrativt tungt og langsommeligt samarbejde mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og hhv. Teknik- og Miljøforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen. Forslag til hvordan udfordringer kan overkommes, beskrives under afsnittet om organisatorisk læring.

#### **4. *Hvad har de positive erfaringer været?***

De positive erfaringer er overordnet, at forvaltningen og institutionerne har fået et indblik i hinandens logikker og dermed en bedre forståelse for, hvordan man kan samarbejde. Tilliden er styrket i løbet af forsøgsperioden, og det er nu opgaven at få bredt de gode erfaringer ud, uden at det bliver en tilsvarende tidskrævende proces.

06-06-2016

Sagsnr.  
2016-0244673

Dokumentnr.  
2016-0244673-2

Sagsbehandler  
Christina Bundgaard

### **Organisation og Ledelse**

Gyldenløvesgade 15  
1600 København V

Mobil  
5164 1995

E-mail  
bundga@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009371201

www.kk.dk

Forsøget har vist følgende

- Nødvendigt med en fortsat åben og konstruktiv dialog om hhv. kan og skal opgaver og dermed, hvad der ligger indenfor decentrale ledeses eget ledelsesrum.
- Frisættelsesinstitutionerne har fungeret som en kritisk og konstruktiv sparringspartner for forvaltningen ift. at udfordre regler og rammer.
- Institutionerne har været begejstrede for frisættelser, fordi det har frigivet ressourcer og tid.

Frisættelsesforsøget har desuden spillet godt sammen med andre tendenser i kommunen herunder afbureaukratisering. Flere konkrete frisættelser er løbende blevet overflødige fordi kommunen har ændret den administrative praksis i samme retning som institutionerne ønsker. Børne- og Ungdomsforvaltningen har fx ændret sygefraværspolitikken og strammet op på opfølgning på sygefravær i tråd med friklyngens arbejde med sygefravær.

**5. *Hvordan er forvaltningens arbejde med frisættelsesforsøg tænkt sammen med arbejdet med Tillidsdagsordenen i øvrigt – herunder f.eks. tiltag vedrørende arbejdsfællesskaber?***

I Børne- og Ungdomsforvaltningen har frisættelserne bevæget sig i to ”spor”. Det ene spor har fokuseret på afbureaukratisering og konkrete frisættelser fra regler i forhold til kommunens overordnede tillidsdagsorden og afbureaukratisering. Dette spor har været forvaltningens primære interesse, i hvert fald i opstartsfasen.

Det andet spor handler om hvordan institutionerne har brugt frigivne tid og ressourcer til at styrke samarbejdet internt og udviklet den pædagogiske praksis/arbejdsfællesskabet (jf. pkt. 7)

## **Organisatorisk læring**

**6. *Hvilken læring har forvaltningen overordnet kunnet uddrage af arbejdet med frisættelsesforsøgene?***

Det er blevet meget tydeligt, at ledelsesfokus og prioritering af forsøget har været afgørende for succes. Der har været behov for opbakning på direktionsniveau – således har et forholdsvis lille projekt krævet en del tid og ressourcer. Der er brugt meget tid på statusopgørelser og erfaringsopsamlinger i de deltagende institutioner. Således har deltagelse været en tung og tidskrævende affære for alle parter, og det strider mod forsøgets hensigt.

**7. *Har frisættelsesforsøgene givet konkrete resultater i forhold til forbedret løsning af kerneopgaven – og i givet fald hvilke?***

De tre enheder i forsøget har på hver deres måde arbejdet med at løse kerneopgaven på en ny og innovativ måde i forhold til, hvad

de hidtil har gjort. De arbejder alle med at skabe højere faglig kvalitet og et bedre serviceniveau.

Nedenfor fremhæves ét eksempel, der har frigivet meget tid, samt tre konkrete pædagogisk-faglige opgaver, som institutionerne har arbejdet anderledes med.

#### *En tung administrativ opgave*

Frisættelsen fra reglen om at opslå korterevarende vikarstillinger har frigivet en betragtelig ressource. Det er en stor og ressourcekrævende administrativ opgave. I gennemsnit bruges der ca. 25 timer på administration af stillingsopslag, ansøgninger, ansættelse mv. hver gang der skal ansættes en vikar. Og en klynge oplyser, at hver enhed i klyngen har mellem 2-6 kortere vikarstillinger om året. På klyngeniveau er det fx 20 stillinger om året á 25 timer, hvor størstedelen af arbejdsbyrden er bortfaldet.

#### *Udvikling af pædagogisk værktøj*

I en klynge har personalet udarbejdet ”barnets stjerne”, hvor der arbejdes meget praksisnært med de pædagogiske pejlemærker for dagtilbud. Til gengæld har institutionen været fritaget fra det generelle arbejde med pædagogiske læreplaner. Personalegruppen har udarbejdet værktøjer, der understøtter det systematiske arbejde med pejlemærkerne. De har på den baggrund bl.a. lavet interview og temadag med de ældre børn om venskaber og fællesskaber, for de mindre børn har pædagogerne systematisk drøftet børnenes trivsel, udvikling og relationer både mellem børnene, ift. de voksne og ift. forældrekontakten. Arbejdet har handlet om at gå ”fra tro til viden”, og det har givet medarbejderne en faglig stolthed og pædagogisk løft, der sikrer, at de systematisk og kontinuerligt har et blik på barnets trivsel i institutionen fra vuggestue til klub.

#### *Nærvær – fokus på nedbringelse af sygefravær*

I en anden klynge har man afprøvet nye måder at arbejde med sygefravær. Udover at afholde obligatoriske fraværssamtaler tidligere, har der også været afholdt nærværssamtaler med de medarbejdere, der sjældent er syge. Samtidig har klyngen haft mulighed for at udbetale resultatløns til medarbejdere med få fraværsdage. Der har således været et ledelsesfokus ikke kun på fravær men også på nærvær og dets betydning. Fraværet er faldet år for år. I 2013 havde klyngen et gennemsnitsfravær på 15,4, i 2014 var det på 14,0 og i 2015 var det 9,9 dage. Der er pr. år udbetalt godt 140.000 kr. i resultatløns på klyngeniveau. Frisættelsesforsøget har muliggjort dette arbejde, både på grund af konkret frisættelse til at udbetale resultatløns, men også fordi klyngen har været frisat fra andre regler, der har frigivet tid. Det markante fald i sygefraværet betyder i sig selv en bedre økonomi,

normering, stabilitet samt mindre udgifter til vikarer. Indsatsen har krævet en stor indsats og været tidskrævende for de pædagogiske ledere, men det fokus, der har været på nærværets og fraværets betydning for den samlede personalegruppe, har været udbytterigt.

#### *Forældreinddragelse*

I institutionen, der har arbejdet med fleksibilitet i forbindelse med indkøringen i børnehaven, er der systematisk blevet samlet op på forældrenes oplevelse af indkøringsprocessen. Det har bl.a. resulteret i udarbejdelse af en "hvidbog" der bruges i dialogen med forældrene samt anvendes til at præsentere institutionen ift. pædagogik og struktur.

#### *Opsummering*

Samtlige deltagende institutioner i BUF har sat stor pris på afbureaukratiseringen og frisættelsen fra regler. Det gælder i særdeleshed fritagelsen fra at opslå vikarstillinger på under ét år. Denne frisættelse har frigivet meget tid, der kan bruges til kernerdrift; børn og forældre. Men også andre frisættelser har lettet det administrative arbejde, fx det at bruge MobilePay samt fritagelse fra loftet på 1500 kr. på dankort. Det viser, at kommunen med forholdsvis enkle greb kan lette hverdagen for medarbejdere til gavn for borgerne. Generelt har institutionerne ikke fokuseret på frisættelse fra konkrete regler, de har haft fokus på udvikling af pædagogisk praksis og medarbejderinddragelse.

#### **8. *I hvilket omfang er det forvaltningens vurdering, at erfaringerne fra frisættelsesforsøgene vil kunne bredes ud – og hvordan ville dette mest hensigtsmæssigt kunne gøres?***

Det er forvaltningens vurdering, at samtlige frisættelser, som de deltagende institutioner ønsker at arbejde videre med, kan eller bør udbredes/fortsættes. En fortsættelse og fremtidig forankring skal være mere enkel og integreret i eksisterende indsats og dialog- og ledelsesfora. Forvaltningen vil samle erfaringer i en værktøjskasse, som kan give inspiration til, hvordan der kan arbejdes anderledes med diverse problemstillinger.

#### **9. *Kan der i øvrigt udtrages relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?***

Der er et klart udviklingspotentiale i samarbejdet på tværs af forvaltningerne – det er her det for alvor er svært at realisere kreative ideer og tænke ud af boksen.

Erfaringerne viser, at forvaltningen skal fortsætte arbejdet med afbureaukratisering samt sikre en mere fast struktur for kritisk sparring.