



NOTAT

Børne- og Uddannelsesforvaltningen
BUF-Sekretariat

Dato Dokumentnummer

27. november 2018 2018-019802-6

Beskrivelse af analyse - Administration, ledelse og organisering i BUF

Køge Rådhus
Torvet 1
4600 Køge

www.koege.dk

Analyseopgaven

Idegrundlag

Gennemførelse af analysen tager sigte på at afdække eventuelle effektiviseringspotentialer særligt ift. administration og ledelse – og generelt for så vidt en ændret organisering af den samlede opgaveportefølje på tværs af forvaltningen kan frigøre resurser.

Dette gælder såvel *inden for* de enkelte aktivitetsområder (forvaltning, skoler, dagtilbud, sårbare børn mv.) som *på tværs* af disse områder.

Opgavebeskrivelse

Analysen består i praksis en række forskellige analyser/del-analyser med en tværgående koordinering og opsamling. Nogle af del-analyserne vil have et begrænset fokus på enkelte afdelinger/dele af forvaltningen, medens andre vil have et meget bredt fokus, hvor der fx ses på den overordnede organisering af et helt forvaltningsområde – eller på tværs af disse.

Analyserne vil typisk have karakter af sammenligninger mellem nuværende løsninger og mulige alternative løsninger ift. de forventede effekter af en eventuel ændring.

Afgrænsning

Der er som udgangspunkt ikke nogen afgrænsning af analysen ift., hvad der kan kigges på. Men der vil være en resurse-mæssig begrænsning ift. hvor mange dele af organisationen, der kan analyseres og beskrives ned i detaljen. Der vil derfor blive foretaget en prioritering baseret på forventet økonomisk potentiale ift. hvilke områder, der i første omgang ses på.

Det kan også blive relevant på baggrund af for-analyser politisk at tage stilling til, hvilke af de udvalgte områder, der skal underkastes en videre analyse mhp. udarbejdelse af egentlige løsningsforslag.

Målsætning

Den overordnede målsætning er at identificere mulige effektiviseringspotentialer. Men elementer som højere kvalitet i opgaveløsningen og reduceret sårbarhed ift. resurser og kompetencer vil også indgå i sammenligninger

mellem nuværende og eventuelle nye løsninger.

Det samlede økonomiske potentiale er ukendt før gennemførelse af analysen. På skoleområdet og på dagtilbudsområdet er der inden for de seneste år gennemført større omorganiseringer og/eller reduceret væsentligt i ledelsesressourcerne. Og muligheden for yderligere rene reduktioner i administration og ledelse er således begrænset. Men helt andre former for organisering kan potentielt vise sig resurse-mæssigt fordelagtige.

Afhængig af eventuelle ændringers omfang vil de kunne implementeres i løbet af andet halvår 2019 eller i starten af 2020. En økonomisk effekt i 2020 kan derfor være begrænset for derefter at vokse de kommende år.

Forandringsopgaven

Afhængig af hvad analysen måtte afdække kan ændringer på organisatorisk plan være meget omfattende og indgribende ift. såvel medarbejdere som lederes hverdag, de nødvendige fysiske rammer mv. Og der kan både være tale om, at medarbejdere og ledere skal have andre opgaver og/eller andre tjenestesteder – eller muligvis indstilles til afsked.

Interessenterne

Medarbejdere og ledere på alle niveauer, hvis afdelinger/områder berøres af analyserne er vigtige interessenter. Dels i forhold til at bidrage med input til – og i et vist omfang selv aktivt deltage i – analyserne, men i særlig grad naturligvis i det omfang, analyserne giver anledning til forslag om ændringer, der berører den enkeltes arbejdssituation og organisationen som helhed.

Potentielt kan der blive tale om omfattende ændringer, og det må forventes, de faglige organisationer i givet fald vil have en interesse - særligt i tiltag, der berører et større antal medarbejdere/ledere.

Større ændringer – herunder konkrete overvejelser om sådanne – forudsætter endvidere inddragelse af MED systemet. Og det kan være fornuftigt løbende at holde MED systemet orienteret om processen helt fra igangsættelse af analysen.

Såfremt en ændret organisering af opgaverne medfører en mærkbar anderledes måde at levere service til borgene, vil der også være et brugerperspektiv at tage hensyn til.

Det samme gælder i det omfang, en ændret organisering påvirker samarbejdet med andre forvaltninger. Her skal der også være fokus på inddragelse mhp. at sikre en fornuftig håndtering af snitfladerne.

Hvem de konkrete interessenter er afhænger af den enkelte analyses emne. Og det vil indgå som del af gennemførelsen af analyserne at kortlægge og tage stilling til håndtering af interessenterne i form af inddragelse, kommunikation mv.

I forbindelse med gennemførelse af eventuelle ændringer vil en vellykket implementering i høj grad afhænge af de berørte medarbejdere og lederes opbakning. Der må derfor forventes en betydelig indsats ift. at skabe fælles

forståelse og accept af de påtænkte ændringer.

Opmærksomhedsområder

Usikkerhed hos berørte medarbejdere og ledere

Det helt primære opmærksomhedsområde i denne analyse er den usikkerhed, overvejelser om ændring organisering, opgavefordeling, ledelsesstruktur mv. naturligt medfører.

Der vil i håndteringen af denne være behov for at finde den rettet balance mellem rettidig information og inddragelse - hhv. at undgå unødigt bekymring på grund af forslag, der kun når overvejelsesstadiet.

Modstand

Der må forventes en vis modstand/skepsis fra medarbejdere og ledere i forbindelse med udarbejdelse af analyserne – og en potentielt betydelig modstand i forbindelse med gennemførelse af ændringer.

En del modstand og skepsis kan forebygges ved en god, åben kommunikation og mulighed for at komme til orde undervejs i processen. Men håndtering af udfordringen vil langt hen ad vejen ligge hos lederne af de berørte dele af organisationen. Og her skal der være fokus på, at disse ledere potentielt også selv vil være berørt af ændringerne og have holdninger til disse. Der må således fra forvaltningsledelsen og nedefter være særligt fokus på sikring af forståelse af opbakning til processen fra de berørte ledere.

Gennemførelse af ændringer

Ændringer i en organisation, der skal opretholde en løbende drift forudsætter koordinering og timing ift. hvornår og hvordan, ændringerne gennemføres. Ift. konkrete forslag om ændringer skal der derfor være taget stilling til, hvordan disse i praksis føres ud i livet, så driften påvirkes mindst muligt.

Fremgangsmåde, tidsplan

Med henvisning til begrænsningen ift. hvor mange dele af organisationen der kan analyseres og beskrives ned i detaljen, vil forvaltningen i første omgang gennemføre en overordnet vurdering af, hvilke dele af organisationen der skal ses på.

I denne proces kan der også trækkes på input fra forskellige dele af organisationen. Fx er der etableret arbejdsgrupper på såvel skole- som dagtilbudsområdet med repræsentanter fra forvaltningen og de decentrale enheder. Her kan der selvstændigt genereres idéer og forslag, og ovenfra kommende forslag kan forelægges til vurdering.

De besluttede analyser foreslås opdelt i to hovedkategorier:

- Analyser vedr. mindre dele af organisationen, opgavefordelingen mv. inden for de enkelte afdelinger/aktivitetsområder.
- Mere omfattende analyser af større organisatoriske strukturer mv. – herunder analyser på tværs af forvaltningens aktivitetsområder.

Den første type gennemføres med det samme til og med beskrivelse af forslag til konkrete ændringer.

Den anden type er væsentligt mere resursekrævende, og der gennemføres først en for-analyse, hvor de mulige ændringer og deres umiddelbare potentialer og konsekvenser beskrives overordnet.

På baggrund af drøftelse af for-analysens resultater træffes der beslutning om, hvilke emner der arbejdes videre med og undergår yderligere analyse ift. konkrete løsningsmodeller, implementering af disse, konsekvenser for medarbejdere og andre berørte samt en mere solid vurdering af det økonomiske potentiale.

Såvel de mindre analyser som for-analyser til de større kan igangsættes efter Børne- og Skoleudvalgets beslutning herom på møderne i december måned 2018. Resultater af analyserne forelægges løbende på udvalgenes møder i løbet af foråret 2019.

Organisering

Opgaven med gennemførelse af de enkelte analyser vil i praksis blive gennemført flere forskellige steder i organisationen. Fx vil man kunne placere en analyseopgave i én af de nedsatte arbejdsgrupper på skole- og dagtilbudsområdet eller i én eller flere specifikke afdelinger/enheder.

Afhængig af de del-enkelte analyser omfang udpeges om nødvendigt en projektleder for den enkelte delanalyse.

Der vil ske en samlet koordinering og opsamling i BUFs chefgruppe (fungerer som styregruppe). Og der placeres en projektkoordinerende funktion hos BUFs ledelseskonsulent og chefkonsulent.

BUF direktøren er ansvarlig chef og projektejer for det samlede projekt og for de analyseområder, der går på tværs af forvaltningens aktivitetsområder.

De enkelte afdelingschefer er ansvarlige chefer for analyser inden for deres eget område.

Ledelse og styring

Udarbejdelse af sagsfremstillinger til udvalgene følger sædvanlig procedure i BUF for forberedelse af sager til politisk behandling.