

# FORENKLING AF ARBEJDSSTYRING FOR PÆDAGOGISKE LEDERE I KØBENHAVNS KOMMUNE

**Kort resumé:** Der investeres med dette forslag i at forenkle og forbedre arbejdstidsstyringen for pædagogiske ledere i København, som vil medføre en mere effektiv udnyttelse af medarbejderressourcerne. Der investeres i (1) et brugervenligt og standardiseret planlægningsværktøj, (2) en automatisering af planlagt tid, så manuel tastning af vagtplaner undgås samt (3) medarbejderadgang til at indberette ændringer i planlagt arbejdstid, hvilket også sikrer medarbejderne indblik i egen timesaldo.

**Fremstillende forvaltning:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

## 1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)

Med dette forslag får de pædagogiske ledere på institutionerne mulighed for en mere effektiv arbejdstidsstyring med en bedre, enkel og samlet proces, som understøttes af brugervenlige digitale løsninger til planlægning, registrering og opfølgning på de ansattes arbejdstid. Det vil medføre en mere effektiv udnyttelse af medarbejderressourcer, øget gennemsigtighed for og inddragelse af medarbejdere i opfyldelsen af deres årsnorm samt mere fokus til pædagogiske kerneopgaver.

Målet er en løsning, hvor pædagogiske ledere ikke længere skal arbejde direkte i Københavns Arbejdstidsregistreringssystem (KAS). I dag er arbejdstidsstyringen en kompleks og tidskrævende proces da KAS er et ikke-brugervenligt registrerings- og styringsværktøj som i ringe grad bidrager til god vagtplanlægning og ressourcestyring.

Bilag 1 illustrerer den komplekse proces. Først planlægges arbejdstiden ved, at lederne laver vagtplaner med mødetider. Det sker på mange forskellige måder via selvudviklede Excel-ark. Efterfølgende taster de administrative arbejdsfællesskaber hver medarbejders forventede arbejdstid ind i en vagtplan i KAS. Den pædagogiske leder deler hver uge vagtplanen med sine medarbejdere ved at printe en arbejdsplan fra en ikke-print-venlig brugerflade, hvorefter medarbejderne skriver ændringer til deres arbejdstider, som lederen efterfølgende taster manuelt ind i KAS.

Lederne bruger KAS til at holde øje med medarbejderes arbejdstid og saldoer, differencer, ferie, afspadsring mv. Saldi fra KAS bruger lederne til yderligere arbejdstidsplanlægning. Arbejdstidsstyringen sker således i flere forskellige sideløbende processer og værktøjer, der ikke er tilpasset hinanden og ikke understøtter en effektiv udnyttelse af medarbejderressourcer i forhold til årsnormen.

### Investeringsbehovet

I efteråret 2022 er der foretaget 8 interviews og 1 workshop med både pædagogiske ledere fra daginstitutioner og KKFO'er samt klyngeledere for at kvalificere viden og løsninger til bedre styring af arbejdstiden. Forslaget er endvidere drøftet med flere pædagogiske ledere på områdernes faste implementeringsgruppemøder i december. Samtidigt er forslaget vendt med Landsforeningen for Socialpædagoger (LFS) og LFS ledersektion.

Igennem inddragelsen blev det tydeligt, at der mangler en enkel brugergrænseflade med relevant ledelsesinformation og en enkel mulighed for registrering af reel arbejdstid, herunder at medarbejdere selv kan indrapportere arbejdstiden og holde øje med status på egen arbejdstid. Med afsæt i ledernes ønsker investeres der i digitale løsninger, som opfylder følgende tre funktioner:

- *Et enkelt og standardiseret planlægningsværktøj:* Mulighed for, at pædagogiske ledere lettere kan arbejdstidsplanlægge med hele årsnormen for øje. Dette indebærer en brugervenlig brugergrænseflade og digital adgang til overblik over præsteret arbejdstid og saldo for ferie, afspadsring mv.

- *Automatisering af planlagt tid:* Den planlagte tid skal automatisk være en del af et registreringsværktøj, som personale og ledere kan lave ændringer til. I dag sker dette som ovenfor beskrevet via manuel tastning i AF.
- *Medarbejderadgang:* Digital mulighed for medarbejdere og ledere kan indberette ændringer til planlagt arbejdstid, samt mulighed for at medarbejdere kan se vagtplan og egne saldoer.

Tidsplanen for projektet falder i tre overordnede faser. I **afdækningsfasen** sker en udvælgelse af den rigtige løsning med udgangspunkt i de pædagogiske lederes behov. I denne fase sikres det, at de forskellige delelementer arbejder sammen efter hensigten. I valget af løsning, er der endvidere behov for en nærmere *markedsafdækning*, hvor det afklares, om der er behov for at gå i udbud med dele eller hele opgaven. Efter afdækningsfasen vil løsningerne blive testet blandt brugerne i **udviklings- og afprøvningsfasen**.

Endelig sker der i **implementeringsfasen** en grundig introduktion til den nye medarbejderadgang blandt det pædagogiske personale og en grundig introduktion i de digitale løsninger samt kompetenceopbygning i vagtplanlægning blandt lederne – fx igennem sidemandsoplæring fra superbrugere og understøttelse fra AF. Det er planen, at der investeres i medarbejderadgang i 2023, og at implementeringen heraf er færdig medio 2024. Der investeres i det standardiserede planlægningsværktøj og automatisering af planlagt tid i 2024 og 2025, så implementeringen er færdig i 2026.

Brugerne vil blive inddraget i alle faser gennem et brugerpanel, som skal kvalificere projektet med viden om god vagtplanlægning, afprøve forskellige tekniske og eventuelle organisatoriske løsninger samt bistå i implementeringen med at være ambassadører og bidrage til udvikling af undervisnings- og implementeringsmateriale. Samtidig afsættes der midler til frikøb af pædagogiske ledere til en uddannelsesgruppe, som skal være superbrugere samt midler til centralt placeret projektledelse, uddannelse og implementering.

### Effektivisering

En arbejdstidsopgørelse for pædagogiske personale i Københavns kommune viser, at der er et potentiale for at optimere vagtplanlægningen. Opgørelsen viser, at det ikke er alle de timer, som medarbejderne skal præstere i løbet af året, der reelt bliver planlagt og præsteret. Med den bedre mulighed for effektiv arbejdstidsstyring, som dette investeringsforslag giver, kan antallet af ikke præsterede timer minimeres. Estimatet for ikke præsterede timer, som kan effektiviseres, er 9,2 mio. kr., hvilket uddybes i økonomiafsnittet.

Der frigøres også tid i AF, når den manuelle tastning af vagtplaner i KAS bortfalder. Tiden vil i stedet blive brugt på en større understøttelse af de pædagogiske ledere med implementering på kort sigt og med kvalitetssikring på lang sigt. Når implementeringen er afsluttet, kan den frigjorte tid i AF anvendes til bedre onboarding ift. vagtplanlægning og at overtage yderligere opgaver fra de pædagogiske ledere. Derfor er der ikke medregnet en effektivisering på sparet tid i AF.

### Sammenhængen mellem investering og effektivisering

De ikke-præsterede timer minimeres konkret på følgende måde:

1. Når de pædagogiske ledere kan planlægge med hele årsnormen for øje og samtidig har bedre adgang til medarbejdernes aktuelle saldi, kan medarbejdernes arbejdstid planlægges bedst muligt. I dag understøtter KAS ikke planlægning via årsnorm, bl.a. fordi det som standard kun arbejder 20 uger frem. Herefter beregnes resterende normtid ud fra gennemsnitlig arbejdstid.
2. Når den planlagte tid automatisk er en del af registreringsværktøjet, undgås fejl i indtastning. Samtidig undgår lederne ventetid ved den administrative understøttelse af udrulning af vagtplaner hos AF. Ventetid medfører en mindre optimal udnyttelse af ressourcer, da lederne ikke er vidende om eventuelt uudnyttet arbejdstid under ventetiden.
3. Medarbejdernes egen registrering af ændret arbejdstid sikrer et mere præcist og hurtigt overblik over ressourceforbrug til lederne, så de kan planlægge mest effektivt. Det giver medarbejderne et efterspurgt overblik og indsigt i status på deres arbejdstidsbalance i.f.t. årsnorm samt med, at medarbejdere får reel mulighed for at få lagt den arbejdstid de skal, samt at have et medansvar for at opdage eventuelle fejl.

### Relevante samarbejdspartnere i kommunen

Der har været løbende dialog med Koncernservice (KS) for at afklare, hvilke behov KAS i dag dækker og KS er bekendt med forslaget. Forvaltningen har nøje fuldt KS's innovationsforslag 'Bedre vagtplanlægning' vedtaget ved OFS 21-22. Indeværende forslag adskiller sig grundlæggende fra innovationsforslaget, da løsningen her er et forvaltningsspecifikt tiltag, der sikrer, at arbejdstidsstyring kan ske let for de pædagogiske ledere med blik for normstyring og samtidig kan give pædagogiske medarbejdere adgang til en digital brugerflade, som KAS i dag ikke understøtter.

Forslaget er udarbejdet i tæt dialog med KIT om de tekniske løsninger herunder kvalificering af den økonomiske ramme vedr. KIT's mulige leverancer. KIT spiller en central rolle i projektets afdækningsfase, hvor de konkrete kravspecifikationer skal præciseres med henblik på den bedst mulige samlede løsning og markedsafdækning. Der skal både ved en internt udviklet løsning eller en ekstern løsning medregnes varige driftsomkostninger i KIT jf. økonomiafsnit.

Her angives om forslaget udspringer af et innovationsforslag:

Ja

Nej

## 2. Økonomi

### Investeringsbehovet:

Der findes i København Kommune ikke et system som alternativ til KAS. Løsningen er derfor at investere i (1) et standardiseret planlægningsværktøj, (2) automatisering af planlagt tid og (3) medarbejderadgang – enten i form af internt udviklede løsninger og/eller indkøb af et nyt system, som integreres med KAS.

Som beskrevet ovenfor i tidsplanen, investeres der i medarbejderadgang i 2023, mens der investeres i og udvikles på løsningerne vedr. et standardiserede planlægningsværktøj og automatisering af planlagt tid i 2024 og 2025. Investeringsomkostningerne til udvikling af de tre dele er fordelt med 2,0 mio. kr. i 2023 stigende til 4,0 mio. kr. i hhv. 2024 og 2025. Omkostningerne er vurderet på baggrund af flere tekniske scenarier, der baserer sig på RPA/RDA-teknologi, ServiceNow og muligheden for indkøb af et eksternt system. Det er løsninger, der er relativt velkendte qua samarbejdet med KS og KIT og intern research.

Der er medregnet varige licensomkostninger fra 2025 og frem på 1,5 mio. kr. Dertil kommer et varigt årsværk til drift og vedligehold af løsningerne vedr. både system og proces i BUF (0,8 mio. kr.) og et halvt årsværk varigt til KIT til drift og vedligehold (0,4 mio. kr.). Estimaterne er beregnet på baggrund af forvaltningens erfaring med lignende forslag.

Der afsættes i alt 9,0 mio. kr. til interne implementeringsudgifter i BUF fordelt i årene 2023-2026:

- Frikøb af pædagogiske ledere til brugerpanel til i alt 0,4 mio. kr. (0,1 mio. kr. i 2023, 0,2 mio. kr. i 2024 og 0,1 mio. kr. i 2025)
- Frikøb af pædagogiske ledere til uddannelsesgruppe/superbrugere til i alt 3,6 mio. kr. (0,7 mio. kr. i 2024, 1,9 mio. kr. i 2025, 1,0 mio. kr. i 2026)
- Frikøb af pædagogiske ledere i forbindelse med sidemandsoplæring og uddannelse (20 timer pr. PL + 10 timer pr. klyngeleder) til i alt 2,2 mio. kr. (1,5 mio. kr. i 2025 og 0,7 mio. kr. i 2026)
- 1,5 årsværk til centralt placeret projektledelse inkl. undervisningsmateriale til i alt 1,2 mio. kr. (0,4 mio. kr. årligt i 2023-2025)
- 0,5 årsværk til centralt placeret udvikling af digitalt undervisningsmateriale - fx små film/e-læring mm. til i alt 0,4 mio. kr. (0,2 mio. kr. i 2023-2024)

### Effektiviseringen:

Opgørelsen af arbejdstid for det pædagogisk personale viser, hvor mange timer, der ikke udnyttes effektivt. Opgørelsen viser, at der er potentielt ikke-præsterede timer for 6,1 mio. kr. årligt, som kan effektiviseres ved en bedre arbejdstidsstyring. Effektiviseringspotentialet er kvalitetssikret på den førnævnte workshop med pædagogiske ledere og klyngeledere.

De selvejende institutioner på dagtilbudsområdet udgør 30% af BUF's institutioner. Når en tilsvarende andel af potentielt ikke-præsterede timer medregnes på det selvejende område giver det et samlet effektiviseringspotentiale på 8,7 mio. kr. De selvejende institutioner er orienteret om forslaget via budgetarbejdsgruppen under Hoved-med 17. januar 2023.

Beregningen pris- og lønfremskrives, hvilket giver en samlet effektivisering ved fuld implementering på 9,2 mio. kr. (2024 p/l). Effektiviseringen forventes først fuldt implementeret i 2027, da det bl.a. kræver tid at implementere den nye praksis for god vagtplanlægning.

**Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser**

1.000 kr. 2024 p/l	Styrings- område	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							
Effektivisering af ikke præsterede timer	Service		-1.000	-3.000	-8.000	-9.200	-9.200
Driftsomkostninger i BUF vedr. system og proces				790	790	790	790
Driftsomkostninger hos KIT				390	390	390	390
Licensomkostninger				1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Samlet varig ændring, service</b>			<b>-1.000</b>	<b>-320</b>	<b>-5.320</b>	<b>-6.520</b>	<b>-6.520</b>
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)							
Udvikling af standardiseret planlægningsværktøj, automatisering af planlagt tid, medarbejderadgang (KIT/eksterne leverandører)	Anlæg	2.000	4.000	4.000			
Interne udgifter i BUF (frikøb af pædagogiske ledere, projektledelse, uddannelse og implementering)	Service	670	1.850	4.340	2.100		
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>		<b>2.670</b>	<b>5.850</b>	<b>8.340</b>	<b>2.100</b>		
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>		<b>2.670</b>	<b>4.850</b>	<b>8.020</b>	<b>-3.220</b>	<b>-6.520</b>	<b>-6.520</b>
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2024 p/l, men udmøntes i overførselssagen i 2023 p/l. Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

## 2. Implementering og opfølgning

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			
<b>Afdækningsfasen</b> (3 mdr.) Juni, august, sept. 2023	Der er truffet beslutning om hvorvidt man går videre med en samlet eller delvis KK-udviklet løsning og i hvilket omfang der skal købes en løsning af en ekstern udbyder.	ARC	Ultimo september 2023
<b>Udviklings- og afprøvningsfase vedr. medarbejderadgang</b> (9 mdr.) Okt. 2023 - juni 2024	Der er udviklet/indkøbt og foretaget testning af medarbejderadgang i brugerpanelet og lagt en plan for introduktion til det pædagogiske personale inkl. introduktionsmateriale.	ARC	Ultimo juni 2024
<b>Udviklings- og afprøvningsfase vedr. standardiseret planlægningsværktøj og automatisering af planlagt tid</b> (12 mdr.) Okt. 2023 - sept. 2024	Der er udviklet/indkøbt og foretaget testning af standardiseret planlægningsværktøj og automatisering af planlagt tid. Der ligger samtidigt en plan klar for introduktion og sidemandsoplæring af de pædagogiske ledere og klyngeledere inkl. introduktionsmateriale.	ARC	Ultimo september 2024

<b>Implementeringsfasen vedr. medarbejderadgang</b> (3 mdr.) Aug. 2024 - okt. 2024	Der er foretaget introduktion til det pædagogiske personale af den nye medarbejderadgang.	ARC	Ultimo oktober 2024
<b>Implementeringsfasen vedr. standardiseret planlægningsværktøj og automatisering af planlagt tid</b> (12-18 mdr.) Okt. 2024 - mar. 2026	Der er foretaget introduktion og sidemandsoplæring af det nye planlægningsværktøj blandt alle pædagogiske ledere og klyngeledere.	ARC	Ultimo marts 2026
Realisering af effektiviseringer			
Ikke-præsterede timer er minimeret	Realiseringen af effektiviseringen måles igennem normtidsopgørelsen	ARC	Opgørelsen foretages to gange om året, ved normafslutning 31/7 og 31/12.

### 3. Risikovurdering

Risikoen vurderes at være middel. Risikoen søges imødekommet gennem den ovenfor beskrevne inddragelse samt fokus på, at der igennem alle projektets faser skal ske en fortsat involvering af faglig kompetence fra pædagogiske ledere og samarbejde med KS og KIT om de tekniske løsninger. Derigennem er der fokus på, at løsningerne skal afspejle ledernes behov og at de tekniske løsninger kan fungere sammen med KAS.

Risikoen for at ledere og medarbejdere ikke bruger de nye værktøjer og processer imødekommes ved at inddrage ledere i udviklingen af løsninger og ved at sikre en god implementering via uddannelse og sparring.

# BILAG 1: CIRKULÆR PROCESTEGNING

