

## Forandringsprogram i Børne- og Ungdomsforvaltningen

### Baggrund

Børne- og Ungdomsforvaltningen står i disse år overfor en række vigtige udfordringer. Udfordringer som skal løses, så BUF kan udvikle sig til en faglig stærk og administrativ velfungerende forvaltning, der lever op til de krav og forventninger der stilles af politikere, borgere og medarbejdere.

Følgende hovedudfordringer skal nævnes:

- Den ambitiøse udviklingsplan "faglighed for alle" skal gennemføres og forvaltningen skal fokusere på de politiske prioriteringer som ligger til grund for forliget.
- Der skal gennemføres en økonomisk genopretningsplan omfattende:
  - Besparelser og omprioriteringer der sikrer en balance i økonomien
  - En ny økonomistyringsmodel der tilskynder til optimal økonomisk adfærd og styring
- Forvaltningens reorganisering, herunder sammenlægningen af FAF og UUF med forskellige organisationskulturer og styringsprincipper m.m. , skal færdiggøres
- BUF's administrative forvaltningsmodel skal være effektiv og fleksibel og indfri de mange forventninger, herunder give:
  - *borgmester og udvalg* en professionel betjening til understøttelse af de politiske beslutningsprocesser og opfølgning
  - *institutionerne* bedre muligheder og klarere retningslinier for deres selvforvaltning
  - *distrikterne* en entydig arbejdsdeling ift. centralforvaltningen
  - *centralforvaltningen* et bedre overblik over de administrative opgaver og samspillet med det politiske niveau

For at sikre en koordinering og styring af de mange nødvendige tiltag er der udarbejdet et samlet forandringsprogram, som kan imødegå ovenstående udfordringer, og understøtte udviklingen af en forvaltning, hvor **kerneydelse**erne er i **fokus** – arbejdet med børn og unge.

BUF har derfor i samarbejde med konsulentvirksomheden PA Consulting Group udarbejdet et samlet forslag til forandringsprogram, som er nærmere præsenteret i medsendte materiale. Dette notat giver en kort indføring i materialet.

### **Gennemførelsen af et samlet forandringsprogram inden for udvalgte hovedområder**

Forandringsprogrammet består af fire hovedområder/delprogrammer:

- Faglighed For Alle
- Organisation
- Økonomistyring
- Økonomisk balance

Der er en række indbyrdes afhængigheder og grænseflader mellem alle fire hovedområder, som nødvendiggør at udvikling og forandringer ikke gennemføres som isolerede aktiviteter, men i stedet må planlægges og gennemføres i et samlet forandringsprogram.

#### *Faglighed For Alle:*

Der er indgået politisk forlig om at tilføre midler til et markant løft af de københavnske folkeskoler og daginstitutioner. *Faglighed for Alle* skal bidrage til høj kvalitet i alle led med fokus på bl.a. tidlig indsats overfor udsatte børn og høj faglighed i folkeskolen. De afsatte midler udmøntes i en lang række initiativer, som gennemføres i perioden 2007 – 2009.

Delprogrammet udgør den faglige retningspil for BUF's fokus og prioriteringer i de kommende år. Det skal via det samlede program sikres, at organisationen understøtter Faglighed For Alle bedst muligt, herunder skaber en enkel ikke-bureaukratisk organisationsstruktur med en klar og gennemsigtig styringsmodel.

#### *Økonomisk balance:*

BUF skal medfinansiere udmøntningen af Faglighed For Alle og har et underskud fra tidligere års budgetoverskridelser, som skal dækkes. Der skal således i budget 2007 gennemføres en række omprioriteringer svarende til et finansieringsbehov på 39,4 mio. kr. Hertil kommer initiativer med det formål at bremse forbruget i resten af 2006 for at undgå yderligere forværring af det økonomiske problem.

Initiativerne medtages i det samlede forandringsprogram for at sikre at omprioriteringerne gennemføres, besparelserne realiseres, og at der i programmet er fokus på at etablere en forvaltning med balance i økonomien.

### *Økonomistyring:*

Kortlægningen af den hidtidige økonomistyring i BUF<sup>1</sup> har påvist en række mangler og forbedringsområder, herunder at processer, værktøjer, datagrundlag og kompetencer i økonomistyringen ikke har været tilstrækkelige.

Forandringsprogrammet skal tilrettelægge og gennemføre et samlet økonomistyringsforløb, der udvikler og implementerer en sammenhængende, ensartet og gennemsigtig styringsmodel, indeholdende effektive planlægnings- og opfølgingsprocesser. Den fremtidige økonomistyring skal knyttes op på en effektiv organisationsstruktur, der understøtter kerneydelserne bedst muligt, dvs. bl.a. tilvejebringer de nødvendige procedurer og kompetencer til at institutioner og skoler, kan varetage deres administrative opgaver på en enkel og letforståelig måde. Der har hidtil været alt for ringe fokus på at tilvejebringe de nødvendige forudsætninger for at foretage en sikker økonomistyring på de enkelte institutioner og skoler.

### *Organisation:*

Børne- og Ungdomsforvaltningen blev dannet ved en fusion af opgaver fra den tidligere Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning (FAF), Sundhedsforvaltningen (SUF) og Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen (UUF). Efterfølgende har det vist sig, at sammenlægningen ikke er blevet tilfredsstillende implementeret.

Forandringsprogrammet skal sikre, at der skabes en organisation der samlet set udnytter ressourcerne bedst muligt i forhold til kerneopgaverne, og betjeningen af det politiske niveau. Samtidig skal forandringsprogrammet sikre den synergi mellem de forskellige aktiviteter og områder, der dannede baggrund for at etablere BUF. Det er afgørende, at forandringsinitiativerne vedrørende organisationsstruktur og opgaveplacering koordineres tæt med de øvrige hovedområder, herunder eksempelvis at organisatoriske og økonomiske styringsværktøjer integreres.

### *Programmets indhold*

Forandringsprogrammet indeholder for hver af ovenstående 4 delprogrammer en beskrivelse af ambitioner, resultatkrav og hovedindsatsområder. Den fælles overordnede ambition for hele programmet er at

*BUF skal understøtte kerneydelserne – arbejdet med børn og unge – på en enkel og synlig måde og*

*Forvaltningen skal professionelt understøtte den politiske styrings- og prioriteringsopgave*

Med udgangspunkt i de fastlagte ambitioner og resultatkrav er der på hvert hovedområde udarbejdet forslag til hovedindsatsområder frem til 1. januar 2007. Det

---

<sup>1</sup> Se "Økonomistyring i Børne- og Ungdomsforvaltningen", maj 2006

skal her bemærkes, at initiativerne vedrørende Faglighed For Alle først iværksættes pr. 1. januar 2007. Initiativerne i 2006 retter sig således mod at etablere det nødvendige styringsgrundlag og klargøre initiativerne til igangsætning.

For 2007 er der på et mere overordnet niveau udarbejdet en oversigt over de vigtigste milepæle på de fire hovedområder.

Endvidere er der udarbejdet forslag til programorganisering, roller og ansvar og forslag til fast afrapportering og mødefrekvens.

Endeligt er der medtaget en oversigt over forandringsprogrammets kritiske succesfaktorer som skal synliggøres og håndteres under hele forløbet.

### **Principper for gennemførelse af forandringsprogrammet**

Forandringsprogrammet gennemføres med involvering af medarbejdere og ledere på alle niveauer i organisationen. Der vil under hele programforløbet være fokus på at opnå en dialog omkring udviklingen inden for de fire hovedspor. Ikke mindst for at sikre at forandringerne bliver tilstrækkeligt forankret i organisationen.

Gennemførelsen af så omfattende et forandringsprogram kræver en stram programstyring, med fast definerede roller og ansvar til styregruppe, følgegruppe, programchef, programkontor og ikke mindst projektledere. Entydige ambitioner, mål og resultatkrav udgør de styringsmæssige pejlingsmærker for programmets gennemførelse.

### **Styring og rapportering til Børne- og Ungdomsudvalget (BUU) og Økonomiudvalg (ØU)**

I forslaget til forandringsprogram præsenteres et udkast til programorganisering og –styring, herunder løbende rapportering og inddragelse af BUU og ØU. Det foreslås, at styregruppeformanden løbende inddrager borgmesteren i programmets aktiviteter og resultater. Det overordnede politiske ansvar for programmet ligger i BUU der modtager månedlig rapportering om fremdriften i den økonomiske genopretningsplan, omfattende de to delprogrammer "økonomistyring" og "balance i økonomien". Rapportering på det samlede forandringsprogram sker kvartalsvis.

På baggrund af den månedlige rapportering afgiver BUU ligeledes én gang pr. måned en redegørelse for fremdriften i den økonomiske genopretningsplan til ØU.

### **En kort læsevejledning til det medsendte forslag til forandringsprogram**

Baggrunden for gennemførelsen af et samlet forandringsprogram præsenteres på side 3-4, herunder en overordnet illustration af det samlede programforløb.

Herefter følger en præsentation af ambitioner, resultatkrav og hovedindsatsområder for 2006 på de fire hovedområder (FFA: side 5 – 7, Organisation: side 8 – 9, Økonomistyring: side 10 – 11 og Økonomisk balance: side 12 – 13).

For 2007 er der udarbejdet en milepælsoversigt, indeholdende de væsentligste resultater og aktiviteter. Den fremgår af side 14.

Programorganisering og –styring præsenteres på siderne 15 – 20. Endelig er forandringsprogrammets kritiske succeskriterier medtaget på side 21.

*Bilag:*

Bilagene indeholder en nærmere specifikation af resultatkravene på Organisations – og Økonomistyringsområdet, i form af leverancebeskrivelser knyttet op på de enkelte resultatkrav. Endvidere indeholder bilagene en nedbrydning af hovedindsatserne til mere detaljerede aktivitetsoversigter.

Der er også medtaget oversigter over igangværende og fremtidige initiativer på hovedområderne Faglighed For Alle, Organisation og Økonomistyring. Initiativerne på Økonomistyringsområdet svarer til indsatspunkterne, som beskrevet i rapporten om Økonomistyringen i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Til sidst i bilagene er der udarbejdet en begrebsoversigt over de vigtigste anvendte begreber.