



Notat

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Evaluering af de administrative fællesskaber i BUF

8. april 2022

Sagsnummer
2020-0876073

Dokumentnummer
2020-0876073-9

Af notatet fremgår evalueringen af de administrative fællesskaber (AF), som forvaltningen har gennemført i november 2021. Overordnet viser evalueringen en generel tilfredshed med supporten fra AF, men evalueringen viser også, at der er udfordringer med et svingende supportniveau og en stor personaleomsætning. Evalueringen afsluttes med ledernes anbefalinger til den fremtidige support i AF.

BAGGRUND

Beslutningen om evaluering af de administrative fællesskaber (AF) stammer fra en BUU-beslutning på udvalgsmødet i april 2018.

FORMÅL

Formålet med evalueringen af de administrative fællesskaber er gennem dialog mellem relevante ledere fra hhv. skoler og klynger,

- at tale os ind i fremtiden for samarbejdet med de administrative fællesskaber
- at få fastholdt og udbredt det, der i dag fungerer rigtig godt i samarbejdet mellem enhederne og de administrative fællesskaber
- at få identificeret udfordringer, lederne oplever i samarbejdet med de administrative fællesskaber
- at inddrage lederne oplevelser i det videre arbejde med at udvikle de administrative fællesskaber, så de understøtter lederne bedst muligt.

MÅL

Målet er at skole- og klyngeledere i BUF understøttes godt af de administrative fællesskaber, så lederne kan fokusere på den faglige udvikling af arbejdspladser og medarbejdere til gavn for Københavns børn og unge. Målet er, at skole- og klyngeledelser udelukkende skal løse de administrative opgaver, som kun de og ingen andre omkring dem kan løse, mens resten håndteres af de administrative fællesskaber.

METODE

Evalueringen blev foretaget som fire fokusgruppeinterview med ledere fra skole og dagtilbudsområdet. Grupperne er sammensat på tværs af de fem områder, og i hver gruppe diskuterede lederne deres forståelser og erfaringer med hinanden med hjælp fra en facilitator og i en

Administrativt Ressourcecenter
Administrativt Sekretariat, Jura
og Processer
Gyldenløvesgade 15
1600 København V

EAN-nummer
5798009386229

www.kk.dk

struktureret ramme. Gruppeaspektet betød, at deltagerne via dialog sammen kunne udtænke, udvikle og formulere erfaringer og holdninger. Samtalen centrererede sig om fire temaer: Organisering på enheden, samarbejdet med AF, opgaveløsningen i dag samt fremtidens samarbejde om opgaverne.

SAMMENFATNING

Tilfredsheden med de administrative fællesskaber:

Generelt oplever lederne, at serviceniveauet fra de administrative fællesskaber løbende er blevet forbedret siden AF blev etableret i 2019. Flere ledere udtrykker en generel tilfredshed med de administrative fællesskaber og oplever, at når AF rammer det højeste serviceniveau, så er AF en fremragende medspiller.

Jo mere tilfredse lederne er af serviceringen fra de administrative fællesskaber, desto større potentiale vurderer lederne, at AF har ift. at kunne understøtte løsningen af endnu flere opgaver. Allerstørst tilfredshed er der hos de ledere, der oplever, at AF ikke bare tager hånd om en konkret henvendelse, men forstår henvendelsens kompleksitet og kan se afledte konsekvenser, og også tilbyder at tage hånd om disse.

Dog oplever lederne stadig meget store udsving i kvaliteten af den service, som AF leverer. Udsvingene i kvaliteten skyldes, at serviceniveauet i høj grad afhænger af, hvilken AF-medarbejder lederen samarbejder med, og hvilket kendskab AF-medarbejderen har til kommunen. Dette gælder især opgaven "uden for skiven".

Lederne nævner, at der har været stor personaleomsætning i AF, og at det i nogle tilfælde har påvirket kvaliteten og samarbejdet med AF negativt. De skiftende AF-medarbejdere kender ikke altid enheden og historikken på sagerne. Hvis det præger dialogen og sagsbehandlingen ift. enhedens økonomi, udtrykker disse ledere en generel utilfredshed med de administrative fællesskaber.

Eksempler på det, der fungerer:

Flere ledere synes, at det er en stor befrielse at have et AF, og enkelte ledere har følelsen af at have en go-to-person i AF, som altid kan hjælpe i sager, lederne ikke kan finde ud af. Størstedelen af lederne oplever dog stor forskel i, hvor meget AF har overskud til at hjælpe med opgaver "uden for skiven".

De ledere, der er glade for AF, oplever også, at AF hjælper ved at "puste liv" i ord og tal, som kan være svære at hitte rundt i – og i enkelte tilfælde har AF bistået lederne i formidlingen af tal og ord til skolebestyrelser og forældreråd og hjulpet med at give tingene mening.

De ledere, der ved hvor skabelonerne findes, og hvilken situation, de hver især skal benyttes, fremhæver værdien af at blive guidet korrekt og slippe for en masse opfølgende tilbageløb fra AF på en sag, og er derfor

glade for skabelonerne. Standardisering af administrative opgaver er vigtig og acceptabelt for langt de fleste ledere. De ønsker dog lydhørhed i AF, når der er behov for ekstra hjælp og imødekommenhed, når situationen gør, at "one size fits all" ikke duer.

Eksempler på det, der udfordrer:

Et flertal af lederne har svært ved at finde rundt i den store organisation (KK / BUF), og de har ofte svært ved at finde svar på spørgsmål af administrativ karakter, som ikke er inden for AFs fagområde. Lederne oplever at bruge unødvendig lang tid på at finde veje og løsninger i organisationen, og opgaver af denne karakter fylder antalsmæssigt og mentalt meget hos lederne.

Udskiftning i ledelsen på enhederne tager generelt meget tid for alle ledere. Både ift. at være stedfortræder på vakante stillinger, men også ift. onboarding af nye ledere. Det kan tage lang tid at give systemadgange, oplæring, sikre generelt kendskab til KK osv. Klyngeledelserne spiller en meget stor rolle i denne onboarding, samtidig med de skal sikre driften, indtil de nye ledere er sat ind i tingene.

Lederne kan godt have en fornemmelse af at skulle organisere sig efter og tilpasse sig AFs behov. Flere ledere oplever at få mails fra AF med forventning om, at ledere skal kunne svare med det samme. Processer og blanketter mm. giver enkelte ledere en fornemmelse af, at for at gøre det lettere for AF, bliver det besværliggjort hos lederne.

Når lederne ikke kan finde de rette skabeloner, skriver de en mail til AF. Dette vil ofte blive påtalt af AF med henvisning til blanketterne, og nogle ledere får en fornemmelse af at være forstyrrende og til besvær for AF. Derudover kan lederne opleve uklarhed om, hvorledes henvendelser, der rammer udenfor AF's ydelsesområde, og hvor blanketten ikke er den rigtige, skal formidles til AF. Andre ledere skriver bare direkte til AFs postkasse og oplever, at de ikke behøver at vælge specifikke blanketter.

Derfor oplever nogle ledere også, at en række blanketter kan være dobbeltarbejde, f.eks. i forbindelse med rekruttering, barsel, lønforhandling, grundskemaer til KAS osv. I nogle tilfælde oplever lederne, at det tager længere tid at løse opgaven gennem blanketter, end når de løser det selv (f.eks. udarbejde en grundplan). Samtidig anerkender lederne behovet for standardiseringer, men det skal ske på en måde, der ikke hæmmer lederne i deres arbejde i dagligdagen.

Enheder med en udfordret økonomi har behov for en strammere styring og har samtidig en tendens til at orientere sig mere ned i en detaljstyring. Disse enheder har derfor en særlig forventning til AFs kontering af indkøb, og hvis denne forventning ikke indfries, påvirker det den generelle tilfredshed med AF. Konsekvensen er at disse ledere bruger en del tid på at kontrollere og følge op på AFs konteringer.

Nogle ledere er glade for AF-hjemmesiderne, og er i det hele taget glade for at have alting samlet ét sted. For mange ledere er det overordnede billede dog, at "tragten" vender den "forkerte" vej, og at lederne mødes af et hav af kanaler: Min Lederside, KKintra, diverse temasider, AF-hjemmeside, ugepakke, opgaveportal mm. Alle disse kanaler giver mangel på overblik. Ledere oplever, at de må benytte forskellige kanaler og flere forsøg, førend svar og løsning findes. Det tager tid fra andre opgaver og den nærværende og faglige ledelse.

LEDERNES ØNSKER TIL FREMTIDEN OG DE ADMINISTRATIVE FÆLLESSKABER

Lederne har stort behov for at slippe de administrative opgaver, som andre kan løse bedre. Herunder at fx medarbejdere tilbydes rådgivning og svar på spørgsmål ift. barsel, løn mm hos eksempelvis AF eller KS og ikke af lederne.

Lederne peger på følgende områder, hvor AF kunne spille en større rolle i at understøtte dem: byggesager, rekruttering, indkøb, kvalificering af arbejdstidsplaner, opgaver i ugepakken, ledelsestilsyn, understøtte sygefraværssamtaler, deltage i bestyrelsesmøder og forældreråd, referatskrivning mm.

Lederne efterspørger standardpakker på andre områder end økonomi. AF bidrager ofte væsentlig til en mere enkel økonomistyring og agerer proaktivt og er forberedt ift. at indgå dialog med lederne om økonomi. Samme pakke kunne også være god at få på områder som indkøb, sygefraværssamtaler, arbejdstidsplanlægning, byggesager mm. Lederne er således samlet set enige om, at AF bør udvikle sig i en retning, hvor AF

- har bedre kendskab til ledernes og enhedernes virkelighed
- fleksibelt kan understøtte lederen og enheden i den respektive virkelighed
- hurtigt kan træde til og løse administrative opgaver
- proaktivt rådgiver lederne til bedre opgaveløsning på en serviceminded og lydhør måde
- overtager opgaver og håndterer kompleksitet, lederne i dag sidder med.

Hvis lederne fik fjernet flere administrative opgaver og kompleksitet vil de fylde tiden med den nære ledelse af medarbejdere, faglig sparring bruge tid på observationer, forældresamarbejde, mere tid til pædagogisk arbejde og kompetenceudvikling.

AF som en vidende og fleksibel samarbejdspartner

Ledernes ønske om et AF, der aktivt søger at løse ledernes udfordringer, stiller krav til fremtidens AF, og lederne beskrev fremtiden på forskellige måder:

- **Terrier:** AF må gerne være aktive i at få løst enhedens udfordringer. Opgaven med at være koordinerende, når en leders problematik kræver inddragelse af forskellige parter i BUF, bør ligge hos AF. I mange tilfælde oplever lederne i dag, at de må være opsøgende og spørge AF, hvad status er på forskellige sager. Ligeledes, at lederne må være koordinator mellem forskellige parter.
- **Detektiv:** Lederne ønsker, at AF aktivt forsøger at løse ledernes udfordringer - selv ved administrative udfordringer AF ikke har i deres opgaveportefølje i dag. Et AF, der som en detektiv, søger at finde løsninger blandt kommunens mange aktører vil hjælpe lederne til at koncentrere sig om det daglige kvalitetsarbejde med medarbejderne, der gør en forskel for børnene.
- **Vidende og serviceorienteret:** AF skal have stort kendskab til den enkelte enhed, sektoren, KKs landskab og det fagområde AF'eren arbejder med. AF skal have blik for, hvornår en enhed kræver særlig støtte (f.eks. ved store byggesager, ved nyansættelser af ledere, der ikke kender systemerne eller når enhederne er særligt udfordret på anden vis). AF skal derfra levere dedikeret og fleksibel støtte til lederne, så de får hjælp i deres eksisterende virkelighed. Lederne oplever i dag et mere firkantet AF, der leverer faste ydelser på samme vis.
- **Kompetent:** Lederne oplever kompetente medarbejdere i AF, men i enkelte tilfælde påpeger de også uheldige forløb. Generelt ønsker lederne et kompetent AF med konstant høj kvalitet i supporten, hvorfor lederne også byder det velkomment, hvis AF proaktivt kan analysere enhedens udfordringer og rådgive til forbedringer,

AF ansvarlig for kommunens kompleksitet

Lederne ser gerne AF som den eneste indgang, de skal bruge til at stille administrative opgaver eller spørgsmål, og at AF derfra tager ansvaret for opgaveløsningen i samarbejde med kommunens øvrige aktører. Den ideelle AF-medarbejder har et stort kendskab til BUF og KK og kan navigere i den, er serviceminded, har gode kompetencer, har lyst til at være nøglepersoner med kreative egenskaber ift at finde svar og løsninger på udfordringer og så skal de være glade for at få en opgave og tage ansvar for at få den løst.

AF som koordinatører

Ved længerevarende problematiske sager (f.eks. byggeri) skal AF levere langtidsholdbare løsninger og en struktur, der sikrer, at AF binder enderne sammen, følger op med ansvarlige enheder (fx BYK) og supporterer ledelsen.

Det skal ske ud fra den enkelte enheds udfordringer og behov og med ledelsen godt orienteret, men det skal ikke kræve tid og indsats fra ledelsen.

Lederne oplever i dag i nogle tilfælde at "spille med blind makker". Lederne sender en opgave eller et ønske til AF, hvorefter lederne ikke har overblik over den efterfølgende sagsgang. Lederne skal dels kunne have tillid til, at AF aktivt sørger for at sagen bevæger sig og bliver løst, og lederne ønsker en mulighed for at kunne følge fremgangen.

AF, der er let tilgængeligt - smidig kommunikation med AF

AF må ikke firkantet udvikle blanketter og afrapporteringssystemer, som lederne konsekvent skal tilpasse sig, men i stedet have blik for løsninger, der kræver mindst muligt af lederne og giver mening i ledernes virkelighed. Lederne ønsker mulighed for selv at definere og udvikle blanketter eller produkter, der skal leveres til AF, så det passer til deres virkelighed. F.eks. skal skolens medarbejdere kunne lave en liste over ønsket indkøb inden for en ramme, skolens ledelse har defineret, uden de behøver gå i kommunens indkøbssystemer – det skal være AF, der sørger for at systemerne efterfølgende benyttes korrekt.

AF som løser af hverdagens udfordringer

Lederne pegede på, at de har mange forskelligartede og uforudsete ad hoc adm. opgaver udover de faste adm. opgaver. Lederne har derfor et stort ønske om et AF, der kan løse disse opgaver. Lederne nævnte blandt andet opgaver i forbindelse med forsikringer, når rejsekortet er udløbet, når kloakken pludselig ikke virker, hvis en håndværker pludselig står på matriklen og skal vises rundt, hvis byggesager giver en masse hverdagsbøvl, hvis udflytterbussen mangler en parkeringstilladelse osv. Nogle ledere pegede på, at AF kan tage ansvar for at hjælpe med at løse en del af opgaverne i ugepakken (f.eks. validering af ansatte i forbindelse med sexisme-undersøgelse, understøtte trivselsundersøgelser eller lignende).

Lederne ser gerne en arbejdsdeling, hvor lederen som et dogme kun må bruge 10 min. på at forsøge at løse en adm. opgave, de ikke har løst tidligere. Hvis det ikke er tilstrækkeligt, kan de ringe til AF, der tager ansvar for at få opgaven løst.

AF, der tager ansvar for at nye ledere er bedst muligt klædt på fra første arbejdsdag

Et meget konkret område, hvor lederne vurderede, AF bedre kunne understøtte bedre var i forbindelse med nyansættelse af ledere. Lederne så gerne, at AF sørger for, at pc, autorisationer osv. er på plads på første arbejdsdag for lederne. At AF sørger for systemoverblik og oplæring med 1-1-støtte, hvis det er nødvendigt. At der er hjælpepakker med support og viden til de store systemer, lederen skal benytte. Og at der er support til den enkelte leder, så de får den rette hjælp.

AF, der agerer på feedback fra lederne

Lederne så desuden gerne, at de løbende blev inddraget i evaluering/dialog om AFs opgaver og supporttilbud (også 1-1 mellem AF og enhed). På den vis kan lederne bedre præge AFs opgaveløsning, pege

på nye opgaveområder og udvikle den rette support for de enkelte enheder ud fra konkrete eksempler. Alle ledere udtrykte således også stor tilfredshed ved muligheden for at deltage i nærværende evaluering og kvitterede for en god proces.

Videre proces

Resultaterne fra evalueringen indgår i forvaltningens løbende arbejde med at udvikle de administrative fællesskaber, så de fremadrettet giver den bedst mulige support til skoler og dagtilbud. Derudover har forvaltningen igangsat flere pilotprojekter med henblik på forenkling og bedre organisering af opgaverne i regi af AF.