

Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap
Rådhuset
0037 OSLO

Att.:

Deres ref.:

Vår ref. (saksnr.):
20/44306 - 4

Saksbeh.:
Bjarte Rørmark, 951 21 185

Dato:
16.12.2020

Høring i kultur- og utdanningsutvalget - omorganisering av utdanningsetaten: Oversendelse av informasjon og dokumentasjon fra Utdanningsetaten

Utdanningsetaten (UDE) viser til brev av 18.11.2020 fra Bystyrets sekretariat med anmodning om oversendelse av bakgrunnsdokumenter til høring i Kultur- og utdanningsutvalget 12.01.2021.

Utdanningsetaten er en stor virksomhet som med sine nærmere 17 000 ansatte samler nesten 1/3 av alle ansatte i Oslo kommune i en etat. Utdanningsetaten har det faglige, økonomiske og administrative ansvaret for grunnskoleopplæring, videregående opplæring, spesialundervisning, fagopplæring, voksenopplæring, Fagskolen Oslo, pedagogiskpsykologisk tjeneste (PPT) og Aktivitetsskolen (AKS). Direktøren i Utdanningsetaten administrativt og faglig lederansvar for kommunal og fylkeskommunal opplæring.

Mye går bra i Osloskolen. Stadig flere elever fullfører og består videregående opplæring. Grunnskolepoengene for elevene som gikk ut av 10. trinn i år, var høyere enn noen gang. Oslos elever presterer fortsatt godt på nasjonale prøver, og elevundersøkelsen viser at de aller fleste elevene i Oslo trives på skolen. Likevel er det fortsatt for mange elever som ikke lykkes hos oss, hverken faglig eller sosialt. Vi følger elevenes utvikling nøye, og er opptatt av å opprettholde det høye faglige nivået for Osloskolen. Samtidig skal vi sikre at alle elever har et trygt og godt læringsmiljø.

Skolen skal gjennom en stor endring med innføringen av nye nasjonale læreplaner. Blant annet skal det legges større vekt på sterke profesjonsfellesskap på skolene, tverrfaglighet og dybdelæring. Kvalitetsutvikling på skolene der hele personalet skaper utviklingen sammen, blir enda viktigere enn før. I tillegg til de nasjonale føringene har Oslo bystyre høye ambisjoner for Osloskolen. Blant annet forventes det at vi samarbeider med andre offentlige aktører om laget til elevene våre, og at alle ansatte skal møte barn og unge med en traumeinformert tilnærming.

For å sikre at flere lykkes, for å støtte skolene i innføringen av nye læreplaner samt gjennomføre byrådets ambisjoner, krever det at vi som skoleeier også endrer oss.

Høsten 2019 gjennomførte derfor etaten en omfattende og involverende strategiprosess. Den pekte ut noen områder hvor administrasjonen må gi bedre og mer målrettet støtte til skolene, for å svare på utfordringene i Osloskolen og nye krav og forventninger. Det ble identifisert behov for å jobbe enda mer kunnskapsbasert, tverrfaglig og samordnet for å bruke ressursene våre bedre.

Omorganiseringen av etaten var nødvendig slik at vi bedre kunne gjennomføre de strategiske prioriteringene fra nasjonalt og kommunalt hold. En omfattende kartlegging av organisasjonen viste at vi ikke var optimalt organisert for å levere godt på skoleieroppdraget, eller levere gode nok tjenester til skolene i framtida. Omorganiseringen ble startet våren 2020 og alle ansatte var ferdig innplassert i juni 2020. Den nye organisasjonen er nå under implementering.

I det videre notatet er prosessen knyttet til omorganiseringen av Utdanningsetaten redegjort for med bakgrunn, tidslinje og aktuell dokumentasjon.

Bakgrunn

Forrige utdanningsdirektørs avgang

I november 2018 endte en langvarig prosess med at Astrid Søgne gikk av som direktør for Utdanningsetaten. Saken ble grundig belyst i kultur- og utdanningskomiteens høring i januar 2019, samt fulgt opp i Kommune-revisjonens rapport 05/2020. Dette behandles derfor ikke nærmere her.

Arbeidsmiljøundersøkelse høsten 2020

PwC fikk i oktober 2018 i oppdrag av Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap å gjennomføre en undersøkelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten. Undersøkelsen ble gjennomført gjennom en bred arbeidsmiljøundersøkelse til alle 328 medarbeidere i Utdanningsadministrasjonen (UDA), i tillegg til intervjuer av toppledergruppen, alle avdelingenes verneombud, hovedverneombudet og øvrige medarbeidere som ønsket å bli intervjuet.

Rapporten ble offentlig 07.01.2019. I rapporten ble det identifisert styrker og svakheter ved kulturen i UDA. Styrkene som ble fremhevet i rapporten var:

- Fokus på samfunnsoppdraget
- Målorientering
- Kvalitet, resultatorientering, profesjonalitet og faglig utvikling
- Ansatte med stort engasjement
- Gode kollegaer, godt arbeidsmiljø innad i de fleste avdelinger

PwC identifiserte følgende karaktertrekk som kan oppleves som begrensende for organisasjonen:

- Byråkrati og hierarki

Det ble fremhevet omfattende kvalitetssikring og lite handlingsrom nedover i organisasjonen.

- Kontroll

Det var en opplevelse av å bli kontrollert, uforholdsmessig mye dobbeltsjekking fra ledere og lite rom for å diskutere nye måter å løse oppgaver på. En del ansatte uttrykte redsel for å gjøre feil, og at det opplevdes å være lite tillitsbasert ledelse.

- Lite fokus på relasjonelle forhold

Fra mange ansatte ble det etterlyst oppmerksomhet rundt det relasjonelle, herunder respekt og tillit. Det ble pekt på manglende trygghet i organisasjonen, som kom til uttrykk i frykt for å gjøre feil og avstand mellom ledelse og medarbeidere. Samtidig uttrykte ledere å ha den ønskede tillit fra sine ledere.

- Lite samarbeid på tvers

Medarbeidere uttrykte ønske om mer samarbeid på tvers av avdelinger, noe som ble sett i sammenheng med byråkratisk kontrollpreget kultur. Kompetansen ble ikke utnyttet godt nok, og arbeidsprosesser ble opplevd som ineffektive.

- Manglende åpenhet og svak ytringskultur

En del medarbeidere opplevde lite rom for å være kritisk til eller faglig uenig med ledelsen.

PwC påpekte at det var stor forskjell mellom medarbeideres og lederes oppfatning av kulturen i UDA, samt at det var variasjon imellom de ulike avdelingene.

PwC understreket viktigheten av å anerkjenne medarbeidernes innspill, og at det var avgjørende at lederne ble motivert for endring.

Daværende ledergruppes arbeid med oppfølging av rapporten

I desember tiltrådte Kari Andreassen som konstituert direktør. Det ble igangsatt et arbeid for å følge opp funnene i rapporten, og en arbeidsgruppe med bl.a. deltakelse av hovedverneombudet la fram en plan for oppfølging, med hovedvekt på lederutvikling i organisasjonen.

Et ledd i oppfølgingen og den videre prosessen var også et strategiseminar for toppledelsen 31.03-02.04 2019. Tema for seminaret var innføring av nye læreplaner, skolereform i storbyer og strategisk arbeid og strategisk endring. Ved seminaret ble det identifisert behov for å videreutvikle organisasjonen. I etterkant av seminaret ble det etter behandling i direktørmøtet besluttet å igangsette et arbeid med å utvikle en overordnet strategisk plan for UDE, og at det arbeidet skulle ses i sammenheng med organisasjonsutvikling i UDE.

Det var behov for å utvikle felles praksis og tydelige forventninger til ledere. Lederne hadde i begrenset grad fått tilbud om lederutvikling, og det var i liten grad arbeidet med ledergruppen som kollegium. UDA hadde på det tidspunktet verken kompetanse eller kapasitet til å igangsette arbeid med lederutvikling uten ekstern bistand. Dette ledet bl.a. til utlysning av en anbudskonkurranse for å få ekstern støtte til dette i mai 2019. To virksomheter deltok i anbudsrunden. Leadership Pipeline Institute (LPI) ble valgt da de hadde høyest totalscore i evalueringen.

Formålet med anskaffelsen var å etablere tydelige forventninger og krav til ledelse på ulike nivå samt tilrettelegge for utviklings- og opplæringstiltak tilpasset ledere på de ulike nivåene.

Med bistand fra valgte leverandør, LPI, ble det høsten 2019 startet et lederutviklingsprogram for seksjonssjefer og avdelingsdirektører i UDA. Lederutviklingsprogrammet ble i tillegg gjennomført med ledere i Voksenopplæringen og for deler av grunnskoleområde A. Det ble også gjennomført et endagsprogram i selvledelse for medarbeidere uten lederansvar i fire avdelinger i UDA. I 2019 brukte etaten kr 1.666.000 på LPI og til nå i 2020 har det påløpt kr. 1.055.000.

Programmene var basert på byrådssaken om tillitsbasert styring og ledelse samt Oslo kommunes lederprinsipper.

Strategiprosessen høst 2019 – februar 2020

Marte Gerhardsen tiltrådte som utdanningsdirektør i juni 2019. I august 2019 ble det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle arbeide frem og understøtte en prosess for utforming av en samlet strategi for UDA. Prosessen ble ledet og gjennomført av interne fagmiljøer.

Strategien var forankret i de overordnede politiske målene og føringene for UDE, og hadde følgende utgangspunkt:

1. UDA skal prioritere det viktigste

En egen strategi for UDA skal understøtte UDEs strategi ved å gi strategisk fokus til noen få områder som det er spesielt viktig at UDA som skoleeier og støtteapparat fokuserer på for at Osloskolen skal nå sine mål i henhold til de politiske ambisjonene.

2. UDA skal bruke sine ressurser optimalt

Strategiske prioriteringer skal sikre at ressurser brukes på områder som er spesielt viktige for at Osloskolen skal nå sine mål.

Strategiprojektet pågikk parallelt med organisasjonsgjennomgang av UDA. Siden ferdig strategi for UDA ville gi føringer for hva som var viktig i organiseringen av UDA, ble det lagt vekt på at strategien ble ferdigstilt før organisasjonsprosjektet ga sin anbefaling til videre organisering i UDA.

Strategiprosessen ble delt inn i følgende faser:

Fase 1: Kunnskapsinnhenting, september - oktober 2019

Fase 2: Analyse, oktober-november 2019

Fase 3: Strategiske avveininger, november 2019 - januar 2020

Dette resulterte i en ferdig strategi for UDA i februar 2020.

Medvirkning gjennom tillitsvalgte ble sikret ved at strategi var fast punkt på agendaen for Medbestemmelsesutvalget i utdanningsetaten (MBU UDE) og Medbestemmelsesutvalget i utdanningsadministrasjonen (MBU UDA) gjennom hele strategiprosessen. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) i UDE og UDA ble informert om strategiprosessen og dens resultater ved milepæler i prosjektet. En ansattrepresentant var også deltaker i arbeidsgruppen for strategi, på lik linje med et utvalg avdelings- og områdedirektører. Arbeidsgruppen skulle sikre at strategiske avveininger ble tatt basert på et solid kunnskapsgrunnlag og med bred og riktig involvering.

Fase 1: Kunnskapsinnhenting, september - oktober 2019

Strategien skulle bygge på politiske mål og føringer, lover og forskrifter, behov og forventninger fra skolene, forventninger fra samfunnet, samfunnsutviklingen, teknologisk utvikling, interne muligheter og utfordringer i UDA, samt forskning og utvikling.

Eksisterende kunnskap, september 2019

Det ble gjort et grundig arbeid for å sammenstille relevant faktagrunnlag fra eksisterende forskning, prosjekter og rapporter.

Arbeidsgruppen brukte ulike litteratur, forsknings- og evalueringsrapporter som kilder i arbeidet med å utforme strategien.

Innspill om skolenes behov og interne styrker, svakheter og muligheter i UDA, september – oktober 2019

Det ble innhentet innspill om skolenes behov, samt interne styrker, svakheter og muligheter i UDA. Dette ble gjort gjennom strategiverksteder der alle Oslo skolens rektorer og ansatte i UDA var invitert til å delta, samt gjennom innspill fra Kommunalt foreldreutvalg (KFU) og Elevorganisasjonen. I tillegg satte arbeidsgruppen seg inn i eksisterende kunnskap om UDAs styrker, svakheter og muligheter basert på erfaringer fra nylig gjennomførte interne prosjekter.

05.09.2019 Direktørmøte: Pilotering av spørsmål for bruk i strategiverksted

26.09.2019 Skoleledermøte: Strategiverksted for rektorer i Oslo skolen

27.09.2019 Ansatte i UDA: Strategiverksted for alle ansatte i administrasjonen

01.10.2019 KFU ga skriftlig svar på spørsmålene brukt i strategiverkstedene

10.10.2019 Ledere i UDA: Strategiverksted for ledere i administrasjonen

06.11.2019 Skoleledermøte: Elevorganisasjonen ga en muntlig presentasjon av hva de er opptatt av

Fase 2: Analyse, oktober-november 2019

Det ble laget en foreløpig analyse fra hvert enkelt strategiverksted, der alle utsagn fra gruppearbeidene ble gjennomgått og kategorisert. Resultatet av analysene ble lagt fram for de som deltok i strategiverkstedene for muntlig tilbakemelding på om den foreløpige analysen reflekterte et resultat de kjente seg igjen i. Parallelt ble det utarbeidet en foreløpig omverdensanalyse.

En del av innspillene som ble gitt handlet om organisering, ledelse, kultur og verdier og ble derfor gitt videre som innspill til organisasjonsprosjektet, samt for videre arbeid med lederutvikling i UDA.

Utarbeiding av foreløpige analyser

30.09-11.10: Resultater fra strategiverkstedene ble analysert

Tilbakemeldingsprosess for foreløpig analyse

22.10.2019: Allmøte UDA: Presentasjon av foreløpig analyse fra strategiverksted for ansatte

28.10-08.11: Avdelingsmøter i UDA: Tilbakemelding på foreløpig analyse fra strategiverksted for ansatte

06.11.2019: Skoleledermøte: Tilbakemelding på foreløpig analyse fra strategiverksted for rektorer. Byråden var til stede på møtet.

05.12.2019: Utvidet ledermøte: Tilbakemelding på foreløpig analyse fra strategiverksted for ledere

Fase 3: Strategiske avveininger, november 2019 - januar 2020

Toppledergruppen utviklet, basert på innhentet kunnskapsgrunnlag og omverdensanalyse, et forslag til foreløpige strategiske veivalg. Utkast til strategiske veivalg var på høringsrunde hos alle Osloskolens rektorer og internt ansatte i UDA før endelig strategi ble ferdigstilt og presentert rektorer og ansatte i februar 2020.

Strategiske veivalg

13.-14.11.2019: Strategiseminar: Toppledergruppen utformet utkast til strategiske veivalg

28.11.2019: Direktørmøte: Bearbeiding av resultat fra strategiseminar

06.12.2019: Allmøte UDA: Presentasjon av utkast til strategi

Tilbakemelding på utkast til strategi

08.-22.01.2020: Prosess i seksjonene/avdelingene i UDA: Tilbakemelding på utkast til strategi

08-14.01.2020: Questback til alle rektorer: Tilbakemelding på utkast til strategi

16.01.2020: Direktørmøte: Tilbakemelding på utkast til strategi fra rektorer og videre prosess

17.01.2020: Allmøte UDA: Tilbakemelding på utkast til strategi fra rektorer og hvordan strategien vil påvirke organisering i UDA

21.01.2020: Referansegruppe med rektorer: Tilbakemeldinger på utkast til strategi fra rektorene

Ferdigstilling av strategi

30.01.2020: Direktørmøte: Presentasjon av tilbakemeldinger på utkast til strategi UDA og forslag til endringer

06.02.2020: Skoleledermøte: Presentasjon av ferdig strategi

11.02.2020: Allmøte UDA: Presentasjon av ferdig strategi

Strategien ble presentert på kontaktmøte med byråden i første kvartal 2020.

Utredning av organisasjonsmodell

Høsten og vinteren 2019/2020 gjennomførte UDE en organisasjonsgjennomgang. Det ble i oktober 2019 inngått kontrakt om konsulentbistand fra Ernst & Young (EY) etter minikonkurranse under rammeavtale 25-UDE-19. Rammeavtalen var inngått i august med Agenda Kaupang, Deloitte og EY og var på inntil 10 mill over fire år.

Oppdraget EY utførte for etaten kostet 2,3 mill i 2019 og 4,4 mill i 2020.

Utdanningsetaten har for øvrig redusert bruken av konsulenttjenester kraftig. I 2016 var utgiftene til konsulenter på driftsregnskapet 44 mill., mens i 2019 var utgiftene 22 millioner.

Gjennomgangen innebar

- Gjennomgang av sentrale dokumenter for å få innsikt i nåsituasjonen. Dette innebar gjennomgang av arbeidsmiljøundersøkelser, PWCs rapport, tidligere innsiktarbeid knyttet til ulike arbeidsprosesser mm

- Intervjuer med 127 medarbeidere i administrasjonen, blant annet for å få innsikt i arbeidsoppgaver, arbeidsflyt på tvers, avhengigheter mellom avdelinger og seksjoner
- 183 rektorer fikk oversendt spørreundersøkelse og 84 % besvarte undersøkelsen.
- Intervjuer med 18 rektorer og 18 andre ansatte på skolene, for å få innsikt i hvordan skolene opplever arbeidsflyt mellom skolene og UDA, og UDAs organisering.
- En intern arbeidsgruppe med medarbeidere fra administrasjonen hjalp EY med å tolke og få frem ulike perspektiver ved organisasjonen
- Organisasjonsgjennomgangen var tema på alle møter i medbestemmelsesapparatet gjennom hele prosessen

Innsikten og innspillene denne fasen ga, ble brukt til å utarbeide en ny organisasjonsmodell for Utdanningsadministrasjonen.

Det ble nedsatt en rådgivende gruppe som besto av to områdedirektører, to avdelingsdirektører, to seksjonssjefer og en ansatt. EY fasiliterte diskusjoner i denne gruppa, hvor det ble diskutert flere ulike organisasjonsmodeller. Det endte med at gruppa samlet seg om en modell med to tydelige skoledivisjoner og tre støttedivisjoner. Denne modellen ble diskutert i ledelsen og medbestemmelsesapparatet, og det var enighet om at etaten skulle ha en struktur med divisjoner, avdelinger og seksjoner i ny organisasjon.

Fra starten av mars hadde Utdanningsetaten divisjonsorganisering, men avdelinger og seksjoner var midlertidig plassert i divisjonene i påvente av endelig detaljering av avdelings- og seksjonsnivået. I mars og april ble det innhentet innspill fra avdelinger, seksjoner og de tillitsvalgte på organisering av avdelings- og seksjonsnivået. Det kom mange innspill, og forslaget til organisasjonsmodell på avdelings- og seksjonsnivå ble justert flere ganger.

Siste uken av april ble ledelsens endelige forslag til ny organisering sendt ut til medbestemmelsesapparatet og hele organisasjonen, sammen med ledelsens forslag til innplasseringsprosess. Drøftinger av forslaget ble gjennomført første uken i mai, som det fremgår av vedlagte direktørvedtak fra 8.5.2020 støttet ansattrepresentantene det endelige resultatet av prosessen.

Følgende kriterier lå til grunn for utarbeidelse av ny organisasjonsmodell:

- Organisasjon som muliggjør en tydelig styringslinje fra UDA og ut til skolene/Voksenopplæringssettene
- Organisasjon som muliggjør en tydelig, effektiv og standardisert leveransemodell
- Organisasjon som muliggjør en effektiv og fleksibel leveransemodell, som muliggjør ivaretagelse skolenes individuelle og sammensatte behov
- Organisasjon som er tilpasningsdyktig og rigget for utvikling og endring av strategisk fokus
- Organisasjon med et velfungerende og strategisk beslutningsorgan (ledergruppe)
- Organisasjon med tydelig beslutningsmyndighet på riktig nivå som sikrer raske og riktige beslutninger
- Organisasjon med hensiktsmessig kontrollspenn for ledernivåer
- Organisasjon som muliggjør tydelig rolle- og ansvarsfordeling, med klare grensesnitt
- Organisasjon som legger til rette for effektivt samarbeid med eksterne aktører
- Organisasjon som legger til rette for effektivt samarbeid og kunnskapsdeling internt i UDE (herunder innad i UDA, mellom skolene og UDA, samt mellom skolene)

Det ble valgt en divisjonsstruktur for å samle likeartede funksjoner, og etablert toppledergruppe for å sikre en mer effektiv og strategisk styring av etaten. Toppledergruppen og stabene skal sikre at det jobbes på tvers i etaten. Styringslinjen til skolen er styrket og rendyrket i stor grad via to divisjoner (Divisjon grunnskole og Divisjon Videregående skole, Voksenopplæring og Fagskolen). Det er etablert tre divisjoner som i sum støtter skolene på fellestjenester, tjenesteutvikling og kompetanseutvikling i skolene.

Organiseringen skulle sikre et effektivt mottak av politiske føringer, og videreformidling til og oppfølging av skolene. Det ble besluttet at etaten skulle ha fem divisjonsdirektører som sammen med etatsdirektøren utgjorde toppledelsen i etaten..

Tidligere hadde etaten et nivå som het etatsledelsen som bestod av etatsdirektør og to assisterende direktører. I tillegg var det en toppledergruppe med 22 deltakere. Områdedirektørene og avdelingsdirektørene satt i denne

toppledergruppa, og med noen unntak, rapporterte de til hver sin assisterende direktør. I den nye organisasjonen er toppledelsen bare ett nivå, og avdelingsdirektørene og skoledirektørene sitter ikke lenger i toppledelsen.

De vedlagte presentasjonene beskriver både faktagrunnlaget for hele omorganiseringsprosessen, og medvirknings- og forankringsarbeidet i organisasjonen.

Formell medvirkning

Omorganiseringen har vært behandlet i Arbeidsmiljøutvalg i Utdanningsetaten (AMU i UDE), Arbeidsmiljøutvalg i Utdanningsadministrasjonen (AMU UDA), Utdanningsetatens Medbestemmelsesutvalg (MBU i UDE), Medbestemmelsesutvalg i Utdanningsadministrasjonen MBU i UDA, samt i Hovedavtalens § 14f møter, som er møter hvor alle organisasjonene som er representert i Utdanningsetaten inviteres til drøftingsmøte. MBU i UDE og AMU i UDE møtes fast en gang per måned.

Omorganiseringen (og strategiprosessen) har vært fast punkt på hvert møte i etatens MBU og AMU, i tillegg til at saker som gjelder omorganiseringsprosessen har blitt lagt fram til drøfting, beslutning eller informasjon. Selve prosessen for medvirkning ble behandlet i MBU i UDE 20.11.19. Vedtak som ble fattet var: "MBU i UDE tar saken om organisasjonsgjennomgang til orientering og slutter seg til prosess for medvirkning som drøftet i møtet."

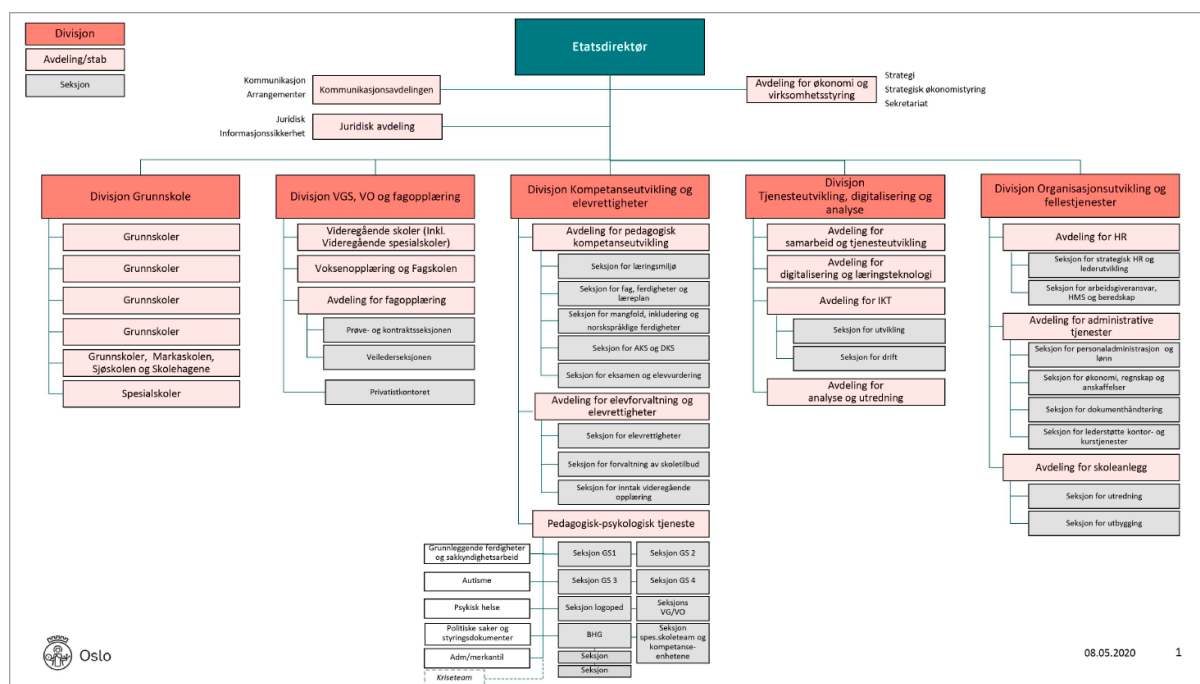
MBU og AMU lokalt i Utdanningsadministrasjonen har også behandlet omorganiseringen på fast basis. I vår (særlig i april, mai og juni) ble det satt opp ukentlige møter for å gi status og informasjon til MBU i UDA og AMU i UDA. Dette for å sikre god informasjonsflyt og dialog i den viktige fasen der forslaget til ny organisasjonsstruktur skulle ferdigstilles og behandles, Det var også viktig å sikre tett dialog i denne perioden rundt prosessen for innplassering av ansatte i ny organisasjon.

Det har vært gjennomført flere § 14f-møter (alle organisasjonene som er representert i Utdanningsetaten inviteres til drøftingsmøter i hht Hovedavtalens § 14f). Hensikten var å sikre medvirkning og god informasjon til alle organisasjonene som representerer ansatte i UDE.

Forslaget til ny organisasjonsstruktur ble behandlet i medvirkningsorganene i uke 18 og 19 våren 2020. Dette endte opp med endelig tilslutning i MBU i UDE 7.5.20. MBU - SB 11/20 Vedtak lød: "*MBU i UDE slutter seg til forslag til ny organisering av Utdanningsadministrasjonen, slik dette er beskrevet i saken under forutsetning av at alle innspill tas med i vurderingen av endelig organiseringsplan*".

Etter dette har mindre justeringer av organiseringen vært behandlet i MBU i UDA og UDE i perioden juni til og med august 2020.

Etter denne omfattende prosessen var det gjort flere justeringer i det opprinnelige forslaget på bakgrunn av innspill og forslag fra ansatte og ledere i organisasjonen. Den opprinnelige strukturen med to tydelige skoledivisjoner er beholdt. Her følger en ikke fullstendig oversikt over innholdet i de fem divisjonene. Se organisasjonskartet (også vedlagt):



I divisjon grunnskole er det seks grunnskoledirektører som hver følger opp mellom 24 – 27 skoler. De er rektors nærmeste leder og har ansvar for å følge opp rektors ledelse av sin skole for å sikre at skolene bidrar til læring, helse og trivsel for alle elever. Grunnskoledirektørene samarbeider tett for å sikre likeverdig, samordnet og forutsigbar oppfølging av skolene. Det er etablert et felles årshjul og felles forventninger for å sikre at vi har like høye faglige og sosiale ambisjoner for alle elever.

I divisjon videregående, voksenopplæring og fagopplæring har vi samlet all oppfølging av elever over 15 år for å ta et tydeligere ansvar som fylkeskommune og sikre at vi bruker ressursene våre til det beste for elevene. I denne divisjonen ligger oppfølgingen av de 23 rektorene på VGS, samt rektorene på våre 6 voksenopplæringsssentre. Et tettere samarbeid mellom VGS og fagopplæring er viktig, bl.a. for å sikre at alle som tar yrkesfag får lærlingeplass.

De to skoledivisjonene får hjelp og støtte fra de tre støttedivisjonene, som i tillegg har egne oppgaver som skoleeier for å sikre at elevenes rettigheter blir oppfylt.

Divisjon organisasjonsutvikling og fellestjenester sørger bl.a. for lønnsutbetalinger til våre 17 000 ansatte, støtter skolens arbeid med budsjett og regnskap, og planlegger og leder alle prosesser knyttet til skolebygg for våre 182 skoler. Denne divisjon har også ansvar for HMS, lederutvikling, organisasjonsutvikling, personaladministrasjon og rekruttering, inkludert av rektorer. Målet med å samle disse tjenestene i en divisjon er å sikre at skolene får "en vei inn" til disse tjenestene, utnytte stordriftsfordelene og bli en profesjonell leverandør av administrative tjenester til skolene som gjør at de frigir tid som de kan bruke på det pedagogiske utviklingsarbeidet.

Divisjon kompetanseutvikling og elevrettigheter har samlet de fagmiljøene som jobber med å sikre at elevenes rettigheter blir innfridd, herunder inntak til spesialskoler og spesialgrupper. Her ligger avdeling for Pedagogisk psykologisk tjeneste med 250 ansatte som jobber med sakkyndighetsvurderinger og veiledning på skolene, og avdeling for pedagogisk kompetanseutvikling som har fagmiljøer innen pedagogikk, læringsmiljø og norskspråklige ferdigheter. Hensikten med å samle disse fagmiljøene i samme divisjon er å sikre at skolene møter støttesystemene som samarbeider til det beste for elevene.

Divisjon for tjenesteutvikling, digitalisering og analyse har ansvar for drift av de store IKT-systemene i osloskolen med over 100 000 daglige brukere. Her ligger også all IKT-utvikling og veiledning til skolene i bruk av lærings-teknologi. Her er analyseressursene samlet som skal gi skolene et bedre kunnskapsgrunnlag, og sikre at etaten i

større grad evaluerer effekten av innsatser og initiativ som igangsettes for å bli en mer lærende organisasjon som bruker ressursene på det som virker. Det er opprettet en ny avdeling som skal jobbe med å bygge laget til eleven, det vil si å samarbeide tett med bydel, barnevern, NAV, politi, frivilligheten og andre aktører som kan bidra til at elevene har bedre forutsetninger for å lære og trives på skolen. Arbeidet med områdesatsingene og annet samarbeid med bydelene følges opp her.

Innplasseringsprosess

Innplassering av ansatte i nytt organisasjonskart foregikk i perioden 8. mai til 8. juni. Først ble avdelingsdirektørene innplassert, deretter seksjonssjefene og tilslutt de øvrige ansatte. Rekkefølgen ble valgt fordi det var nærmeste leder som innplasserte underordnet. Ønsket var å skape en god prosess for medarbeiderne hvor de forholdt seg til en leder de var trygg på. Særlig var dette viktig der medarbeidere i ny organisasjon byttet enhet.

Alle medarbeiderne ble bedt om å gjenfinne egen stilling i nytt organisasjonskart. Der medarbeideren gjenfant 50 % eller mer av sine forhenværende ansvarsområder og arbeidsoppgaver hadde de rett på å bli innplassert i stillingen. De aller fleste medarbeiderne gjenfant på denne måten sin stilling i nytt organisasjonskart, selv om det for noen i praksis var en ganske annen stilling når f.eks. 40 % av oppgavene var nye.

Før innplasseringen var det avtalt med de tillitsvalgte at følgende kriterier skulle legges til grunn for innplasseringen der to eller flere personer gjenfant samme stilling:

- 1) kompetanse (formalkompetanse, relevant erfaring og personlig egnethet)
- 2) ansiennitet (fra denne typen stilling i UDE og fra alle stillinger i UDE)
- 3) velferdsmessige forhold (sosiale og helsemessige forhold og alder).

Innen 8. juni var alle medarbeidere innplassert. Noen hadde opplevd at deres stilling var borte i ny organisasjon. I de tilfellene hadde man gjennom dialog funnet annet arbeid som den ansatte hadde akseptert. Det ble ingen tvister. Tillitspersoner og tillitsvalgte gjorde en svært god jobb slik at prosessen ble god, selv om det selvfølgelig var vanskelig for de som ikke gjenfant sin stilling i ny organisasjon.

I fremforhandlet organisasjonskart er det 27 direktører. I gammel organisasjon var det 27 direktører. I tillegg er det tre personer som har beholdt direktørtittel fra gammel organisasjon selv om de ikke besitter en av de inntegnede direktørstillingene i nytt organisasjonskart. Det at noen får beholde tittel når de trer ut av sin stilling er vanlig i offentlig sektor. UDE viser for øvrig til byrådets svar av 11.12.2020 på spørsmål fra representanten Bjørn Revil (FMB) der det står: "Som det fremkommer av vedlagte oversikt som jeg har innhentet fra Utdanningsadministrasjonen, er totalt antall ansatte med tittel direktør per i dag 25. Antall direktører i henhold til vedtatt organisasjonskart er 27. I tillegg kommer 2 stillinger som prosjektdirektører og 1 stilling som assisterende avdelingsdirektør. Når alle stillinger er besatt vil antall direktører i Utdanningsadministrasjonen være 30."

Under omorganiseringsprosessen var ledelsen og de tillitsvalgte enige om at ansvar og lønn skulle følge hverandre. Arbeidsgiver uttalte derfor at om noen igjennom innplassering fikk kvalifisert mer ansvar skulle det gjøres en lønnsvurdering. Totalt fikk 15 av 65 ledere en justering. Av disse hadde 9 direktør i tittelen sin. Når noen søker og får jobb på et høyere nivå, f.eks flytter opp et hakk fra å være ledere for en seksjon, til å bli leder for en avdeling, eller går fra avdeling til divisjon, får man ny lønn innenfor det spennet som er satt for stillingen. Av de 15 var det også noen som har fått økt ansvar og økte oppgaver innenfor samme stillingskategori.

To direktører fikk henholdsvis kr 142 300 og kr 122 400. Bakgrunnen var at de lå lavt i forhold til den viktige rollen de vil ha i ny organisasjon og at de også lå mye lavere enn andre med helt tilsvarende rolle. De er fremdeles ikke blant de som tjener mest innenfor denne rollen, men den store skjevheten er rettet opp. En annen fikk også et betydelig løft på kr 122 400. Vedkommende skiftet stilling fra seksjonssjef til avdelingsdirektør og ble også forsøkt rekruttert eksternt. Denne personen satt på nøkkelkompetanse det var viktig for etaten å beholde. De øvrige fikk lønnsøkninger på mellom 18 900 og 64 100. Ingen av de som fikk økt lønn var blant de som tjente mest fra før. Totalt utgjorde lønnsøkningene 862 000 i nominelle tillegg. På bakgrunn av diskusjonen rundt lønnsøkningene har

etaten blitt enige med de tillitsvalgte om å samarbeide tettere i forbindelse med administrative lønnsøkninger på ledernivå i etaten.

Utskiftninger i seksjon for læringsmiljø.

Etter at innplasseringen var ferdig oppsto det en diskusjon bl.a. om dimensjonering og oppgaveporteføljen for i seksjon for læringsmiljø. Det endte med at to ansatte sluttet 01.09 og lederen 01.11. De fem øvrige medarbeiderne var enten permisjon eller ba om permisjon og fikk innvilget det.

I perioden 1.9 til 1.11 var det noe redusert kapasitet i seksjonen, men fra 1.11.20 hadde etaten på plass et tverrfaglig interim Læringsmiljøteam for å kunne støtte og veilede skolene i arbeidet med lærings- og skolemiljø saker. Teamet består av medarbeidere fra PPT, avdeling for pedagogisk kompetanseutvikling og avdeling for elevforvaltning og elevrettigheter og har bred kompetanse til å følge opp henvendelser fra skolene på en god måte.

Teamet følger opp henvendelser som gjelder:

- Svar på spørsmål om praktisering/forståelse av reglene i opplæringsloven kap. 9 A.
- Bistand i saker om skolemiljø som er meldt til Fylkesmannen i Oslo og Viken
- Råd og veiledning i utforming av tiltak i aktivitetsplaner
- Veiledning i skolemiljø saker

Interimteamet har etablert "en vei inn" for alle henvendelser, og hver henvendelse diskuteres i det tverrfaglige teamet med mål om å finne en helhetlig og bærekraftig løsning for skolen. I flertallet av sakene er det behov for støtte fra flere fagmiljøer. Denne arbeidsmetodikken vil etaten utvikle videre i samarbeid med den nye seksjonen for læringsmiljø. Ny leder for seksjonen var på plass fra 15. desember, og rekruttering av veiledere er i avslutningsfasen. Seksjonen for læringsmiljø vil bestå av 10 årsverk inkludert leder når rekrutteringen er ferdig.

Implementering av ny organisasjon

Ny organisering av Utdanningsetaten ble iverksatt 17. august i år. For å realisere intensjonene med den nye strukturen ble arbeidet med å forberede implementeringen startet opp i juni. Fra midten av august og frem til nå har det vært arbeidet med å bli kjent med nye arbeidsoppgaver/ansvarsområder og dra opp grenseganger mellom enhetene. På noen områder har det vært ingen eller få endringer og arbeidet går som vanlig. Noen er godt i gang på nye områder og med nye samarbeidsformer, mens noen fortsatt jobber med å avklare ansvarsområder mellom seksjoner, avdelinger og divisjoner.

Implementeringsarbeidet skal understøtte omorganiseringens overordnede mål: at Utdanningsetaten skal være en ambisiøs skoleeier og en god medspiller for skolene og lærebedriftene.

Det er definert en plan for implementeringen som strekker seg fram mot sommeren 2021, og det er nedsatt en arbeidsgruppe som skal legge til rette og følge opp. Selve implementeringsarbeidet skal gjennomføres i de respektive enhetene der lederne er ansvarlige for gjennomføringen. Målet er at medarbeidere og ledere skal utvikle eierskap til ny organisasjon gjennom medvirkning og informasjon.

Forskning sier at det tar mellom 6- 12 måneder før en ny organisering er helt på plass. Kombinert med de ekstraoppgaver som pandemien har skapt, og det faktum at alle er på hjemmekontor har gjort det mer krevende å drive et målrettet og involverende implementeringsarbeid. Det er nødvendig å bruke våren på å ferdigstille implementeringen av den nye organisasjonen.

PULS-undersøkelsen

Tema: Arbeidsmiljø og endring

Formålet med undersøkelsen var å få kunnskap gjennom en enkel undersøkelse om:

- hvordan de ansatte har det på hjemmearbeidsplass?
- hvordan omorganiseringen som tredde i kraft 17.08 ble opplevd?
- hvordan de ansatte opplever arbeidssituasjonen og forhold til leder, kollegaer m..m

Undersøkelsen inneholdt derfor tema knyttet til arbeidsoppgaver, herunder spørsmål knyttet til korona og hjemmekontor, relasjoner, overordnet ledelse, endring og engasjement.

Dette er ikke en fullverdig medarbeiderundersøkelse. En del av spørsmålene er hentet fra MTM som er en velkjent, forskningsbasert medarbeiderundersøkelse. På disse spørsmålene er det referansemateriale (kundegruppen til Stamina Cencus). Referansematerialet er ikke helt sammenligningsbart, da det er få tilsvarende undersøkelser som er utført under pandemien der de fleste har arbeidet på hjemmekontor, samtidig som en helt ny organisasjon er etablert.

Spørsmålene som omhandler hjemmearbeidsplass under pandemien har UDE i samarbeid med BHT utviklet selv, og det foreligger derfor ikke sammenligningsgrunnlag for svarene.

Kartleggingen ble besluttet gjennomført i UDA mellom 6. og 14.10.2020. Undersøkelsen ble sendt ut til 572 ansatte, og svarprosenten var på 84%. Ansatte på skolene deltok ikke i undersøkelsen.

Hovedtrekkene:

- Forholdsvis høye gjennomsnittsskårer på de fleste spørsmål, (dvs. innenfor gjennomsnittet til andre norske virksomheter) men med stor variasjon i hvordan folk har svart. Medarbeiderne opplever med andre ord arbeidsmiljøet ulikt.
- Stor enighet på tvers av organisasjonen om unormalt høy arbeidsbelastning.
- Lav gjennomsnittsskår på spørsmålene om endring, her er det mange som opplever å ha fått mangelfull informasjon om hva endringer betyr for den enkelte.
- En del som opplever hjemmekontor som krevende med fysiske plager mm, men også mange som synes de fysiske arbeidsforholdene fungerer godt.
- Det er fortsatt medarbeidere som opplever utrygghet i organisasjonen, og noen var usikre på om undersøkelsen ville være anonym.

Oppfølging av undersøkelsen:

- Resultatene ble presentert for Toppledergruppen 21.10.20
- Info til utvidet ledergruppe 27.10.20
- Sak til AMU/MBU 28.10.20
- Informasjon til alle ansatte 28.10.20
- Oppfølging/veiledning til ledere i etterkant av undersøkelsen 30.10.20
- Det utarbeides handlingsplaner i avdelingene. 20.11.20
- Sak til AMU/MBU – status på oppfølgingsprosess. 7.12.20
- Tidspunkt for evaluering av tiltak. 1.4.21

Det har blitt gjennomført prosesser i hele organisasjonen for oppfølging av resultatene. Det er utarbeidet/utarbeides planer for oppfølging på seksjons-, avdelings- og divisjonsnivå. Disse planene vil sees i sammenheng med oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor som skal gjennomføres i 1. halvår 2021.

Oversendelse av etterspurte dokumenter

Dokumentene er vedlagt, organisert i tråd med utvalgets anmodning. I det følgende knyttes noen kommentarer og forklaringer til dokumentasjonen.

- 1) *Ernst&Young-rapporten og alle øvrige dokumenter som lå til grunn for omorganiseringen, inkl. referat fra workshop med rektorer på Felix kino.*

Denne kategorien omfatter to faser i prosessen. EY var engasjert til å bistå i å utarbeide en organisasjonsmodell, mens den nevnte workshop tilhørte fasen før dette: Utarbeidelse av en strategi for UDA. Denne prosessen ble ledet av interne ressurser. Dette strategiarbeidet var en viktig premissgiver for omorganiseringen, og dokumenter som beskriver strategiarbeidet (se beskrivelse ovenfor) er derfor lagt ved i tillegg til dokumentene fra prosessen med utarbeidelse av en organisasjonsmodell.

- 2) *All korrespondanse mellom Utdanningsetaten og byrådsavdelingen knyttet til omorganiseringen av etaten*

Vedlagt.

- 3) *Referater fra alle etatsstyringsmøter siden direktørskiftet i etaten*

Byrådsavdeling for oppvekst og utdanning har ansvaret for referatføring av disse møtene. Utdanningsetaten anbefaler at også referat fra kontaktmøter der omorganiseringen er tatt opp vedlegges.

- 4) *Oversikt over alle utlyste anbud og inngåtte kontrakter som gjelder konsulentbruk, med oppdragsbeskrivelse, varighet og kostnad, for årene 2010-2020*

Vedlagt er liste over utlyste anbud. Dette innebærer at listen også inneholder utlyste anbud som av ulike grunner ikke førte til inngåelse av kontrakt. Dette er merket i listen. Utdanningsetaten har avgrenset utvalget til å gjelde konsulentkontrakter som omfatter temaet organisasjon og ledelse – i tråd med tema for denne høringen. Utdanningsetaten har, i tråd med bestillingen, oversendt en oversikt. Dokumenter for det enkelte anbudet kan framskaffes på forespørsel.

- 5) *All direkte korrespondanse mellom politisk ledelse (byråd og byrådssekretærer) og etatsdirektør i alle kanaler (f. eks. SMS, Messenger og e-post, gjelder ikke dokumenter oversendt formelt på virksomhetsnivå), siden direktørskiftet i etaten.*

På dette punktet viser Utdanningsetaten til byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap.

- 6) *Alle henvendelser til Utdanningsetaten og byrådsavdelingen fra rektorer, lærere og fagforeninger som angår omorganiseringen.*

Vedlagt er henvendelser som har kommet til Utdanningsetaten.

- 7) *Referat fra alle MBU-møter i Utdanningsetaten etter direktørskiftet*

Siden både strategi- og omorganiseringsprosessen ble behandlet i flere medvirkningsorganer, vurderer Utdanningsetaten det som relevant å sende fram referater fra MBU og AMU både i Utdanningsetaten og i Utdanningsadministrasjonen.

- 8) *Resultater fra medarbeiderundersøkelsen gjennomført i etaten høsten 2020, inkludert alle svar i fritekst, samt video sendt ut til alle ansatte i etaten sentralt, 29.10.2020.*

Undersøkelsen det er snakk om her, er PULS-undersøkelse gjennomført av bedriftshelsetjenesten, se beskrivelse av prosessen over. Rapport fra bedriftshelsetjenesten (BHT) er vedlagt sammen med et sammendrag av fritekstfeltene utarbeidet av BHT. UDE ba BHT om å lage et sammendrag av fritekstfeltet, fordi vi ønsket å unngå at ansatte skulle bekymre seg for at noe de skrev gjorde at de ble identifisert. Dette ble besluttet etter at flere ansatte, etter at undersøkelsen var sendt ut, tok kontakt med BHT og uttrykt bekymring for identifikasjon.

Med vennlig hilsen

Marte Gerhardsen

Direktør

Thomas Bang

avdelingsdirektør virksomhetsstyring

Dokumentet er elektronisk godkjent

Vedlegg

Beskrivelse av oversendte vedlegg