

## Status på arbejdet med afbureaukratisering i Norddjurs Kommunes organisation

18/8937 Åben Sag

### Sagsgang

ØK

### Sagsfremstilling

Emnerne under afbureaukratiseringsoverskriften blev fastsat dels i konstitueringsaftalen fra 2017 og dels i kommunalbestyrelsens beslutning fra januar 2018 om at udarbejde et kommissorium for afbureaukratisering. Dette er vedlagt sagen som bilag.

Økonomiudvalget blev på sit møde den 6. juni 2018 orienteret om status på arbejdet med afbureaukratisering, og besluttede i forlængelse heraf, at økonomiudvalget primo 2019 modtager en endelig tilbagemelding på erfaringerne med afbureaukratisering.

I sagsfremstillingen gives eksempler på arbejdet med målsætningerne for afbureaukratisering, samt fremhævet forudsætninger, som opleves som fremmende for at udbrede de gode eksempler eller skabe nye. Både eksempler og forudsætninger peger hen imod organisationsarbejdet i fase 2 og 3 af den faseopdelte forandringsproces. Formålet med fase 2 er tilvejebringelse af et beslutningsoplæg til en organisation med færre og mere homogene forvaltninger, som sikrer øget tværgående samarbejde. I fase 3 skal rollerne i ledelseshierarkiet og organisationsværdier præciseres i forbindelse med udviklingen af et organisations- og ledelseskodeks.

Formålet med afbureaukratisering er jf. kommissoriet, at fremme:

- Fra sikker drift til udvikling med henblik på flere udviklingsprojekter og prøvehandling i tråd med vores værdier
- Fagprofessionernes og medarbejdernes tværgående samarbejde samt mere plads til faglighed
- Politikere og fagpersoner skal bringes mere sammen på et tidligere tidspunkt i processen for at give øget dynamik i samspillet

Der skal jf. kommissoriet tages konkrete skridt mod nye måder for kommunen at virke og arbejde på:

- Internt i organisationen med en styrkelse af faglighed, udvikling og tværgående handling

- Eksternt i forhold til inddragelse og samspil med borger, virksomheder og foreninger, og de ressourcer de repræsenterer i arbejdet med at skabe fælles konkrete handlinger og resultater

### **Beskrivelse af afbureaukratiseringsmålsætningerne**

Samlet set omhandler målsætningerne udviklingen af organisationen til at arbejde med helhedsorienterede løsninger, og tilpasse sig den konkrete borgers udgangspunkt eller den konkrete opgave, uden at den organisatoriske eller ledelsesmæssige struktur er en hindring. Det betyder fx at der er fokus på at få de rette kompetencer og funktioner i spil, i stedet for at se på hvor opgaven hører hjemme i organisationen.

Dette vil ofte medføre løsninger på tværs af fagligheder, på tværs af ledelsesområder, på tværs af politiske udvalgsområder, og evt. i samarbejde med eksterne aktører, civilsamfund og samarbejdspartnere. Tanken om mere helhedsorienterede arbejdsformer medfører også, at fokus flyttes til udvikling, og at der derfor skal frigives rum og ressourcer fra driften til at realisere dette udviklingspotentiale.

#### *Udviklingsopgaver og prøvehandling*

Prøvehandling er én måde at arbejde aktivt med udvikling på. En prøvehandling starter i det små, og nogle løsninger eller arbejdsformer vil herefter kunne udvikle sig. Essensen af prøvehandling er, at arbejde med en læringsorienteret tilgang med optimering og udvikling som målsætning. Prøvehandling kræver tillid og en tydelig opbakning både ledelsesmæssigt og politisk, og hænger sammen med værdien om at finde muligheder ud fra sund fornuft.

#### *Tværfagligt samarbejde*

En udviklingskultur betyder at organisationen prøver kræfter med nye løsninger eller forbedrer opgavevaretagelsen fx også via nye arbejdsformer. Det vil sige at både medarbejdere og ledere skal evne at samarbejde, og i et tillidsfuldt fællesskab afklare spillereglerne for arbejdsgange der afhængigt af opgaven kan gå på tværs af budgetområder, ledelsesområder og politisk udvalgsstruktur. Det vil også sige, at der ledelsesmæssigt er defineret kompetence til at sætte medarbejdere fri til at indgå i opgaveløsningen andre steder i organisationen.

### *Tættere samarbejde imellem fagpersoner og politikere*

Kommissoriets målsætning om bringe fagområderne tættere på det politiske niveau handler om tidligt i en proces at lette samspillet, og dermed sikre hurtigere faglige afklaringer, øge opmærksomheden på faglige sammenhænge, og forkorte de administrative sagsgange. I den forbindelse skal der være opmærksomhed på, at ledeshierarkiet respekteres, og på hovedudvalgets fokus på at roller og mandat skal være tydeligt afklaret for at sikre tryk for medarbejderne i det direkte samarbejde.

### *Tættere samarbejde imellem fagpersoner, borgere, virksomheder og civilsamfund*

Et grundlæggende element i en helhedsorienteret opgaveløsning er at udvikle nye samarbejdsformer imellem organisationen og borgere eller andre aktører. At bringe kompetencer sammen på tværs betyder derfor også, at invitere andres bidrag ind, og i højere grad se borgere, foreninger og virksomheder som samarbejdspartnere. Et tættere samarbejde kan betyde nye muligheder, som ellers ville være for ressourcekrævende, men forudsætter samtidig fælles spilleregler.

## **Eksempler på arbejdet med afbureaukratiseringsmålsætningerne**

Der arbejdes allerede aktivt med målsætningerne om afbureaukratisering.

Nedenfor er beskrevet få udvalgte eksempler fra forskellige fagområder i organisationen, som opfylder en eller flere af målsætningerne fra afbureaukratiseringskommissoriet. Målsætningerne omkring prøvehandling, tværfagligt samarbejde og tættere samspil med andre aktører er tæt forbundne, og de fleste eksempler kan derfor ikke inddeles efter målsætningerne enkeltvis.

- **Markedsføring og bosætning:** Opgaven med eksempelvis ”Flyt til Norddjurs” var ny for organisationen med oprettelsen af nye platforme og mange samarbejdsflader udadtil i kommunen og bredt tværgående samarbejde indadtil. Opgaven har været projektor organiseret i udviklingsfasen.
- **Sundhedsstrategisk samarbejde:** Klyngesamarbejde omkring Randers Sygehus om målsætningen om mere sammenhængende borgerforløb. Ledelsesmæssigt fokus fra socialområdet og sundhed- og omsorg om at skabe rammerne for at arbejde struktureret med prøvehandling. Eksemplet inkluderer tværfagligt samarbejde, også på tværs af kommuner, og afprøver nye konkrete løsninger skræddersyet til den enkelte borgers behov.

- PitStop team: Internt samarbejde imellem socialområdet og sundheds- og omsorg om hurtig udredning af borgerne ved første kontakt og dermed hurtig koordinering på tværs af områderne. Borgerne får en fælles afgørelse fra myndighedsdelen af socialområdet og visitationsdelen i sundhed- og omsorg. Eksemplet viser, hvordan man internt kan arbejde med nye tværfaglige løsninger, som sikrer sammenhæng for borgerne.
- Klinikdag til måltagning til støttestrømper: Et lavpraktisk eksempel fra sundheds- og omsorgsområdet viser værdien af rum til prøvehandlinger, på baggrund af et medarbejderforslag. Mange borgere skal have taget mål til støttestrømper i sygeplejeklinikkerne, hvilket er tidskrævende og kan give forsinkelser. Opgaven er nu koncentreret på en ugentlig klinikdag, som har givet hurtigere service, bedre pladsudnyttelse og større arbejdsglæde.
- Foreningsportal/bookingsystem på kultur- og fritidsområdet: Udvælgelse af bookingsystem har været organiseret internt med tidlig inddragelse af IT området og der har været inddraget haller, råd foreningsrepræsentanter i forhold til at kvalificere den endelige udvælgelse. Systemet vil give et bedre overblik over benyttelsen af faciliteter og imødekomme af foreningers behov, herunder lette deres administration. Dette skal danne baggrund for udviklingsopgaver inden for området.
- Landsbyklyngen MIN Midt i Norddjurs. Projektet er støttet af Realdania, Lokale og Anlægsfonden og DGI og er primært drevet af repræsentanter fra civilsamfundet i samspil med den kommunale forvaltning, politikere og ekstern konsulent fra DGI. Eksemplet viser samarbejde mellem interessenter, og mellem det politiske niveau og forvaltningen inden for udviklingsområdet.
- Udbetalingsområdet og ungeindsatsen: Sagsbehandlere fra udbetalingsområdet under IT og borgerservice er fysisk til stede i UU Djursland mht. at sikre en helhedsorienteret tilgang til borgerne der igennem et tættere tværfagligt samarbejde.
- Åbent hus på bygge- og miljøområdet: I samarbejde med Dansk Byggeri er der blevet afholdt åbent hus på tværs af afdelingerne i miljø- og kulturforvaltningen for borgere og bygherrer. Målet har været at give en hurtig tværfaglig vurdering af sager og vejlede, fremfor at henvise til sagsbehandling. Eksemplet viser et tværfagligt fokus på service for borgeren, og et tæt samspil med lokalsamfundet og eksterne aktører.
- Softwarerobotter: Prøvehandling med indførelse af softwarerobotter til konkrete opgaver med afprøvning på borgerserviceområdet. Processen er at afprøve teknologien på mindre opgaver,

for at vurdere potentialet og herefter evaluere mht. udbredelse til andre opgaver eller andre områder.

- Koordineret hjerneskadeindsats: Tværgående samarbejde imellem sundhed- og omsorg, socialområdet og arbejdsmarkedsområdet om indsatser for borgere med hjerneskade via en hjerneskadekoordinator og styregruppe for koordineringen.
- Udviklingsarbejde på arbejdsmarkedsområdet: Systematisk afprøvning af indsatser for at forbedre forløb for borgerne i lille skala, så hypoteser om behov kan observeres og testes, samtidig med at risiko for fejl eller uhensigtsmæssigheder med udviklingsprojekterne minimeres. Efter afprøvning kan indsatsen gennemføres i større skala. Eksempelvis kombinationsprojekter imellem sprogundervisning og praktikophold, og interne workshops for ledige.
- Samarbejde med boligforeninger: Samarbejde imellem socialområdet og Grenaa Andelsboligforening og B45 om den opsøgende funktion i forhold til borgere med fysiske eller psykiske problemer.

Eksemplerne fra økonomiudvalgets status den 6. juni oplyste herudover bl.a. følgende eksempler:

- Proces for tilblivelse af HR strategien, uformelle opgavenetværk, tværgående økonomisk koordineringsgruppe, netværk af udviklingskonsulenter på velfærdsområdet, netværk for jurister, netværk for kommunikation, digitaliseringsprojekter, fysisk tilstedeværelse på tværs via gæstearbejdspladser, trafikgruppen, Kontaktudvalget for Anholt, § 17 stk. 4 udvalg om modvirkning af koncentration af sociale og etniske problemer, børnebyerne og tværfaglige koordineringsmøder på voksen-handicapområdet.

### **Det videre arbejde med målsætningerne igennem organisationsudvikling**

Der arbejdes i 2019 videre med at øge de tværgående arbejdsformer gennem forenkling af organisationens værdier og styrkelse af et fælles ledelsesgrundlag, som en del af fase 3 af den faseopdelte forandringsproces. Vigtige forudsætninger for udvikling i overensstemmelse med målsætningerne er en vedholdende politisk og ledelsesmæssig prioritering og opbakning, så der fastholdes fokus på værdien af det tværfaglige samarbejde i styrkelsen af nye helhedsorienterede opgaveløsninger. Tillid i organisationen til at kunne praktisere dette, vil være en af hjørnestenene for

fase 3, både imellem det politiske niveau og forvaltningen, igennem ledelseskæden, imellem ledere og medarbejdere, og også på tværs af fagområderne.

**Økonomiske konsekvenser**

Ingen.

**Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller, at den endelige status på afbureaukratiseringsmålsætningerne godkendes.

**Beslutning i Økonomiudvalget den 12-03-2019**

Godkendt.

Økonomiudvalget anerkender det fortsatte fokus på, at ideer og forslag fra medarbejderne om afbureaukratisering indgår i tilrettelæggelsen af arbejdet på kommunens arbejdspladser.

Afbud:

Hans Fisker Jensen (A)

Tom Bytoft (A)

Kasper Bjerregaard (V)

**Bilag:**

1 - 2390583      Åben      Afbureaukratisering kommissorium      (85125/18)      (H)