
Afbureaukratiseringsudvalgets afrapportering af indsatser i 2017



Indhold

1	Indledning	2
2	Kommunens virksomhedsplaner	2
3	Afbureaukratisering af hjælpemiddelområdet	3
4	Afbureaukratisering af daginstitutionsområdet	5
5	Afbureaukratisering af ejendomsområdet	7
6	Vurdering af afskaffelse af folkeskolens udviklingsplaner	9
7	Drøftelse af innovationsministerens besøg i Køge Kommune	9
8	Udvalgets anbefalinger til konkrete fremtidige tiltag	9
	Bilag: Kommissorium for § 17 stk. 4 udvalg om Afbureaukratisering	

1 Indledning

Køge Byråd besluttede med aftalen om budget 2017-20 at nedsætte et §17, stk. 4 udvalg for at beskæftige sig målrettet med afbureaukratisering i Køge Kommune.

Udvalget er sammensat af Jeppe Lindberg (formand), Marie Stærke og Torben Haack.

Byrådet godkendte primo 2017 udvalgets kommissorium. Kommissoriet vedlægges som bilag.

Af kommissoriet for udvalgets arbejde fremgår blandt andet, at udvalget:

- Skal komme med oplæg til konkrete afbureaukratiseringstiltag og medvirke til at sikre at godkendte forslag implementeres i organisationen
- Skal sammenholde egne forslag til lokale tiltag med indholdet i regeringens moderniserings- og effektiviseringsprogram.
- Skal spille ind på konkrete udmeldinger fra KL og regeringen mv.

Ifølge kommissoriet, skal udvalget aflevere en afrapportering af udvalgets arbejde ultimo 2017 til Byrådet.

Det fremgår endvidere, at udvalget selv har haft mulighed for at prioritere de temaer og konkrete tiltag, som udvalget har ønsket at fokusere på og arbejde med i 2017.

Udvalget har drøftet og anbefalet afbureaukratiseringstiltag med afsæt i eksisterende procedurer og regler, igangsat analyser for at afdække potentialer for forenkling og optimeringer af strukturer og organisering.

Udvalget har endvidere generelt beskæftiget sig med nogle af de temaer, som udspringer fra regeringens moderniserings- og effektiviseringsprogram og behandlet specifikke henvendelser fra statslig niveau, herunder planlægning af innovationsministerens besøg i kommunen og henvendelsen omkring den udvidede udfordringsret, der begge udspringer fra regeringens sammenhængsreform.

I den følgende opsummeres udvalgets indsats og anbefalinger:

2 Kommunens virksomhedsplaner

Afbureaukratiseringsudvalget drøftede den 1. marts 2017 muligheden for at afskaffe virksomhedsplaner som centralt styringsredskab i Køge Kommune.

En stor organisation har brug for styring og sammenhængskraft, men også handlefrihed for at kunne arbejde effektivt og i overensstemmelse med brugernes ønsker og behov. Kommunens styring sikres formelt først og fremmest ved beslutninger i byråd og politiske udvalg, og dokumenteres i centrale politikker, planer og ikke mindst budgettet.

Alle kommunens afdelinger og institutioner har været underlagt arbejdet med virksomhedsplanerne i forsøget på at forankre arbejdet helt ud til den enkelte medarbejder.

Virksomhedsplanerne har indeholdt beskrivelse af arbejdet med udmøntning af budgetter og planer, status på året, der gik og strategier og planer for det kommende år, herunder særlige indsatsområder udpeget af Direktionen. Det har været obligatorisk for alle områder at udarbejde og følge op på disse planer mindst en gang om året med en betydelig resurseindsats til følge.

Virksomhedsplanerne vurderes at have været kommunens største fælles administrative projekt inden for styring med stor resursetræk for hver forvaltning – såvel centralt som decentralt ude i institutionerne.

De senere år har effekten af virksomhedsplanerne været tvivlsom, ligesom den meget centrale skabelon og styring ikke længere vurderes at være hensigtsmæssig.

Køge Kommune er en meget mangfoldig organisation, hvor arbejdspladserne har vidt forskellige funktioner, brugergrupper

og rammevilkår. Derfor er det vanskeligt at fastlægge ét koncept, som kan rumme alle afdelinger og institutioner samt udpege indsatsområder, der giver mening i alle hjørner af organisationen. Derfor er der fra flere sider givet udtryk for at resurseindsatsen med virksomhedsplaner ikke længe står mål med udbyttet.

Direktionen valgte derfor allerede i 2015 at tage virksomhedsplanlægningen op til revision og gav forvaltningerne mulighed for at overveje mindre resursetunge alternativer eller helt undlade at udarbejde virksomhedsplaner.

Det har været Afbureaukratiseringsudvalget vurdering, at virksomhedsplanerne siden 2015 ikke har manglet eller været efterspurgte som styringsmulighed - hverken på den politiske eller administrative bane.

På denne baggrund har Afbureaukratiseringsudvalget anbefalet, at anvendelsen af de obligatoriske virksomhedsplaner gøres frivillige, som styringsværktøj i Køge Kommune, og at den politiske behandling af disse afskaffes.

Institutionerne og forvaltninger kan således fortsat arbejde med virksomhedsplaner eller andre strategidokumenter på frivillig basis, hvis det vurderes relevant og skaber værdi. Det er afgørende, at det nu bliver muligt for forvaltninger, afdelinger og institutioner at skræddersy deres koncept, kandidate osv. til de behov og vilkår, der gælder for den enkelte arbejdsplads.

Det er forventningen, at afskaffelsen af virksomhedsplanen vil frigøre mere end tusind timer i kommunen, som kan bruge på at skabe øget værdi og kvalitet for kommunens brugere og borgere.

Byrådet har på mødet 25. april godkendt afbureaukratiseringsudvalgets anbefalinger.

3 Afbureaukratisering af hjælpemiddelområdet

Afbureaukratiseringsudvalget har ønsket at undersøge mulighederne for skabe mere enkle og mindre ressourcekrævende administrative procedurer på hjælpemiddelområdet, til gavn for borgerne som bruger hjælpemidler. Fx ved ansøgning og genbevilling af hjælpemidler.

Hjælpemiddelområdet er i dag omfattet af de almindelige sagsbehandlingsregler på

social- og sundhedsområdet for så vidt angår pligten til sagsoplysning og borgerinddragelse m.v. Fra den 1. januar 2018 har Folketinget besluttet en ny bestemmelse i Servicelovens § 113a, der gør det muligt - men ikke obligatorisk - for kommunerne at forenkle sagsbehandlingen i ukomplicerede sager om bevilling af hjælpemidler til borgere.

Mere præcist er der tale om, at kommunerne fra årsskiftet får mulighed for, men ikke pligt til, eksempelvis at træffe afgørelser om støtte til hjælpemidler alene ud fra modtagne ansøgninger. Det vil sige i sager, hvor det er det er entydigt, at borgerne skal bevilges et bestemt hjælpemiddel.

Formålet med den nye lovgivning er naturligvis, at sagsbehandlingstiden kan reduceres, og at såvel borgere som medarbejdere vil opleve en større tilfredshed med den kommunale service, fordi unødvendig administration fjernes.

Velfærdsforvaltningen vurderer, at Servicelovens nye kan-bestemmelse er i overensstemmelse med Afbureaukratiseringsudvalgets erklærede ønske om, at *"borgere, som er afhængige af kropbårne hjælpemidler såsom rollatorer, parykker, brystproteser, fodortopædiske sko osv."* ikke oplever, at *"formalia og rigide procedurer står i vejen for en ubesværet tilgang og brug af et hjælpemiddel, der gør deres hverdag lettere"*.

Det er i den forbindelse dog vigtigt at være opmærksom på, at der fortsat er lovgivningsmæssige begrænsninger for afbureaukratisering af hjælpemiddelområdet. Dels retter den nye kan-bestemmelse i Serviceloven sig - som nævnt - udelukkende mod ukomplicerede bevillingssager. I øvrige sager vil der fortsat være lovgivningsmæssige krav til sagsbehandlingen på området. Herunder selvsagt også, at det fortsat vil være lovpligtigt for Velfærdsforvaltningen at foretage en individuel konkret vurdering i den enkelte bevillingssag.

Velfærdsforvaltningen har peget på følgende konkrete iværksatte og/eller planlagte afbureaukratiseringsindsatser:

3.1 Etablering af straks-ekspedition på hjælpemiddeldepotet

Kommunen har etableret en straks-ekspedition på hjælpemiddeldepotet. Hjælpemiddelservice er et tilbud til borgerne om, at de selv kan møde op på hjælpemiddeldepotet én gang om ugen og igennem en direkte "her og nu sagsbehandling" i

dialog med en sagsbehandler få udleveret deres hjælpemiddel i samme arbejdsgang (simple hjælpemidler). Herved sikres, at relativt lette sager ordnes uden for den almindelige opgaveprioritering som kviksager, og borgerne vil så vidt muligt kunne tage deres tildelte hjælpemiddel med sig hjem med det samme.

Der kan søges om hjælpemidler som rollator, badebænke og forhøjerklodser. Endvidere tilbydes "her og nu reparation" af rollatorer eller badebænke for mindre skader. Borgere har også mulighed for at aflevere og afhente hjælpemidler til større reparation samt for at afhente nye hjælpemidler efter aftale. Endelig kan borgere møde op og få generel vejledning om hjælpemidler.

Den forventede effekt af tiltaget er, at borgerne undgår ventetid på lettere hjælpemiddelsager og reparationer og derved oplever en forbedret service. Terapeuterne i hjælpemiddelservice vil kunne dokumentere borgerens sag direkte på stedet og derved undgå efterbehandling når de kommer retur til kontoret. Der spares således tid for alle parter.

3.2 Forenklet ansøgningsprocedure i forhold til enkle og entydige sager

Hjælpemiddelområdet er i dag omfattet af de almindelige sagsbehandlingsregler på social- og sundhedsområdet for så vidt angår pligten til sagsoplysning og borgerinddragelse m.v. Det er dele af disse regler, der nu lempes i forbindelse med bevillingen af hjælpemidler.

Den nuværende sagsbehandlingsprocedure ved ansøgning om støtte til hjælpemidler og forbrugsgoder er tidskrævende både for borgeren og for forvaltningen, specielt i entydige sager. Det er unødigt administrativt tidskrævende.

Sagsbehandlingen følger i dag de almindeligt gældende regler ift. pligt til sagsoplysning jf. retssikkerhedsloven, borgerinddragelse m.v. uanset om der er tale om enkle og entydige sager eller mere komplekse sager.

Med hjemmel i den nye servicelov § 13a kan der i enkle og entydige sager give mulighed for at anvende forenklet sagsbehandling ved ansøgninger om hjælpemidler og forbrugsgoder. Afgørelsen kan træffes alene på baggrund af den modtagne ansøgning. I disse tilfælde skal ansøgningen indeholde, de for afgørelsen nødvendige oplysninger, og en erklæring på tro og love

om rigtigheden af disse oplysninger eller anden relevant dokumentation.

Ved enkle og entydige sager forstås sager, hvor borgerens funktionsnedsættelse er åbenbar, og hjælpebehovet er relativt entydigt.

Velfærdsforvaltningen vil fremlægge en sag til relevante fagudvalg med indstilling om at godkende kommunens fremadrettede kvalitetsstandarder, hvor de forenklede ansøgningsmuligheder er indarbejdet.

3.3 Fleksible bevillingsperioder tilrettes i kvalitetsstandarderne

I dag gælder for de fleste hjælpemidler, at der skal søges på ny hver gang der ønskes en genbevilling. For enkelte hjælpemidler som diabeteshjælpemidler (test- og injektionsmateriale samt blodsukkermåler) og stomihjælpemidler gives i dag en løbende bevilling.

Forslaget indebærer, at kvalitetsstandarderne tilrettes således at der indføres fleksible og længere bevillingsperioder, fx bevillinger på 5 år, hvor det er relevant.

Velfærdsforvaltningen vil fremlægge en sag til relevante fagudvalg, hvor de godkender kommunens fremadrettede kvalitetsstandarder, hvor de fleksible bevillingsmuligheder er indarbejdet.

3.4 Udskrivningsterapeut på sygehuse- ne ved udskrivning

I dag har Køge Kommune alene udskrivningsvisitatorer der arbejder som frem-skudte sagsbehandlere på sygehuse. I komplekse udskrivningssager skal udskrivningsvisitatorerne i dag retur til kommunen og i dialog med hjælpemiddeltherapeuterne for at få håndteret en hjælpemiddelbevilling.

Der lægges op til, at der etableres en ny funktion med en udskrivningsterapeut på sygehuset i forbindelse med udskrivning af borgeren således, at ansøgning om hjælpemiddel og sagsbehandling kan ske i én arbejdsgang. Det er hensigten, at der på et tidligt tidspunkt i borgerens forløb, vil blive foretaget en vurdering af behovet for kompenserende ydelser i form af hjælpemidler eller eventuelle boligændringer. Endvidere skabes en større grad af sammenhæng og koordinering i den enkelte borgers forløb, som er til fordel for borger og for det tværgående samarbejde.

Tiltaget med en udskrivningsterapeut skal ses i sammenhæng med det generelle fokus

Køge Kommune har på at sikre hurtig hjemtagning af borgere, der er meldt færdigbehandlet fra sygehus. Målet er, at kommunen kan blive hurtigere klar med en samlede indsats, når borgeren skal hjem i eget hjem (mad, hjælpemidler, faglig indsats etc.). Det er hér et centralt element at sikre at nødvendige hjælpemidler kommer på plads ifm. hjemtagning, sikre hurtig sagsbehandling med henblik på bevilling – koordinering med udskrivningsvisitatorer og hjemmeplejen, træningsenheden m.v.

Indsatsen omfatter en omlægning af terapeuternes arbejdsgange, så kommunen prioriterer hospitalsudskrivinger højt i forhold andre sager, som ikke er akutte. Fx prioritering af at få skaffet en plejeseng til borger i eget hjem, hvis det er en forudsætning for at borgen kan udskrives. Her er det samtidig afgørende, at det sker i tæt samspil med Hjælpemiddeldepotet, som står for udbringning af hjælpemidler.

Den forventes at indsatsen vil skabe mere sammenhænge forløb for borgerne. Det forventes også, at indsatsen forventes vil reducere antallet af færdigbehandlingsdage som er dyre for kommunen og ubehagelige for borgerne. Indsatsen vil skabe en bedre koordinering med sygehusene og øget forståelse blandt de mange aktører, der spiller sammen om indsatsen. Og en god sammenhængende dialog med borgeren.

Velfærdsforvaltningen vil fremlægge en sag til relevante fagudvalg, hvor der ses på, hvordan den pågældende funktion kan etableres/oprettes.

Med disse indsatser er det Velfærdsforvaltningens vurdering:

- At det sikres, at relativt enkle sager kan håndteres uden for den almindelige opgaveprioritering og med et minimum af administration. Borgerne vil komme til at opleve en bedre service og en mere personlig rådgivning fra hjælpemiddelteamet
- At der sikres en øget sammenhæng i bevillingen af velfærdsydelse
- At der skabes en rationaliseringsgevinst samtidig med, at der skabes øget tryk og tilfredshed med servicen hos de udskrivne borgere
- At der skabes øget sammenhæng i de borgerrettede indsatser på ældreområdet, herunder en systematisering af information, kommunikation og dokumentation.

Endeligt bemærkes, at Køge Kommune i dag deltager i fælles udbud gennem fælleskommunalt indkøbsfællesskab, hvor kommunen tilslutter sig diverse fællesudbud og udnytter muligheder for at opnå konkurrencedygtige priser og ønsket kvalitet. Køge Kommune deltager i fællesudbud for stomi, kateter, ortopædiske sko og tolkeydelser.

Social- og Sundhedsudvalget har på deres møde den 7. september godkendt Velforvaltningens ovennævnte oplæg til indsatser.

4 Afbureaukratisering af daginstitutionsområdet

Afbureaukratiseringsudvalget har ønsket en undersøgelse af dagtilbudsområdet med henblik på at afsøge muligheder for at forenkle arbejdsgange og opnå en bedre udnyttelse af ressourcer.

Børne og Uddannelsesforvaltningen har taget afsæt i en tidligere gennemført spørgeskemaafdækning af kommunale dagtilbud. Formålet har været at kigge på daginstitutionsområdet i et bredere perspektiv, hvor de undersøgte dagtilbud har haft mulighed for at fremhæve og uddybe forslag, som i sidste ende vil være til gavn for børn og forældre i dagtilbuddene. Der er blevet afholdt fokusgruppeinterview med deltagelse af kommunens forskellige dagtilbud.

Selvom en række af de fremkomne forslag vedrører forhold der er lovregulerede og er nødvendige for at fastholde den faglige kvalitet, så kan der peges på konkrete områder, som har potentialer for smidiggørelse af procedurer og arbejdsgange. Børne- og Uddannelsesforvaltningen har opstillet konkrete handleforslag på fire nedenstående områder.

4.1 Ressourceteams

Samarbejdet i ressourceteams blev nævnt flere gange. I alle dagtilbud er der etableret ressourceteams, som består af dagtilbudsleder, forebyggende rådgiver fra Familieafdelingen, dagtilbudsmedarbejder/inklusionspædagog og en repræsentant fra PPR, oftest en psykolog. Formålet med ressourceteam-organiseringen er at sikre tidlig og rettidig indsats for alle børn med særligt fokus på den forebyggende indsats, men også med henblik på at sikre, at børn i udsatte positioner får optimale muligheder for trivsel, læring og udvikling.

Ressourceteam-modellen giver mulighed for tværfagligt samarbejde på tværs af enheder, og i praksis fungerer modellen godt og smidigt de fleste steder. Imidlertid er implementeringen af modellen sket i flere tempi, og der er dagtilbud, hvor der fortsat kan arbejdes med implementeringen og med procedurer og sagsgange, så indsatsen i forhold til børnegruppen og det enkelte barn sker så hurtigt som muligt.

I nogle områder er det to forskellige teams af psykologer og forebyggende rådgivere, der understøtter områdets dagtilbud, og det gør det vanskeligt at allokere ressourcer til andre institutioner i området, hvis behovet her er større. Det ville være hensigtsmæssigt, at det var det samme team, der betjente alle dagtilbud i området.

Der afholdes ressourceteammøde hver 6. eller 8. uge afhængig af dagtilbuddets størrelse. Det blev bemærket, at et kortere tidsinterval mellem møderne vil bidrage til at forkorte sagsbehandlingstiden og styrke den tidlige og sammenhængende indsats.

Handleforslag

Dagtilbudsafdelingen og PPR vil i dialog med områderne gennemgå procedurer og sagsgange i forhold til ressourceteam-modellen for at undersøge, om der er arbejdsgange, der kan smidiggøres.

Derudover er der allerede igangsat to projekter, der baseres på og understøtter tværfagligt samarbejde om det enkelte barn. Det drejer sig om "Sammenhængende indsats 0-2 år" og "Ned ad Trappen ud i livet".

4.2 Re-visitering af børn i § 32-pladser og indsatsgruppepladser

Visitationsudvalget re-visiterer børn i § 32 pladser, der er forbeholdt børn med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser, og børn til indsatsgruppepladser. Re-visitationen sker hver 6. måned med henblik på at vurdere, om barnet kan optages i et alment dagtilbud. Under interviewene blev det foreslået, at visitationsudvalget mødes med dagtilbuddet om en faglig drøftelse af handleplanen for det enkelte barn, i stedet for, at dagtilbuddet udarbejder materiale til visitationsudvalget hvert halve år.

Handleforslag

Visitationsudvalget har allerede iværksat en ændret praksis i forbindelse med den forestående visitationsrunde. Personalet skal stadig sende materiale til visitationsudvalget forud for mødet, men skal kun beskrive barnets udvikling siden sidst og udarbejde

handleplaner for den næste periode. Visitationsudvalget afholder herefter møder med indsatsgrupperne og specialgruppen og giver faglig sparring i forhold til handleplanerne. Intentionen er et fagligt løft på institutionsniveau.

Derudover tages der initiativ til, at der afholdes møde mellem visitationsudvalget og de implicerede dagtilbud i forlængelse af næste visitationsrunde for at undersøge, om sagsgangene er tilstrækkeligt smidige og mindst muligt tidskrævende, eller om der, med respekt for lovgivningen, kan reduceres yderligere i tidsforbrug/intervaller mellem re-visitationerne.

4.3 Børnefaglig undersøgelse

Af Serviceloven fremgår det af § 50, at "Hvis det må antages, at et barn eller en ung trænger til særlig støtte, herunder på grund af nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne, skal kommunalbestyrelsen undersøge barnets eller den unges forhold. Undersøgelsen, der betegnes som en børnefaglig undersøgelse, gennemføres så vidt muligt i samarbejde med forældremyndighedsindehaveren..."

Dagtilbuddene skal bidrage til den børnefaglige undersøgelse. De interviewede dagtilbudsledere gav udtryk for, at skemamateriale kan opleves tungt og bureaukratisk og at der bruges mange timer på at udfylde materialet til undersøgelsen. Der var et ønske om at se på, om sagsgangen kunne lettes, og at det i hvert enkelt sag nøje vurderes om allerede udarbejdet materiale kan bruges i det videre forløb, frem for at udarbejde nyt.

Handleforslag

Familiecenteret og Dagtilbudsafdelingen drøfter om sagsgangen kan lettes, så der på den ene side tages højde for lovgivningens krav, og på den anden side søges at mindske ressourcetrækket i dagtilbuddene.

4.4 Forenkling af politikker og strategier

Det er lovgivningsmæssigt fastsat, at kommunerne skal udarbejde en række politikker, herunder Den Sammenhængende Børnepolitik og Børnepolitikken. Hertil kommer obligatorisk sprogscreening. Derudover er der en række kommunalt besluttede strategier, for eksempel inklusionsstrategi, digitaliseringsstrategi, kulturstrategi, kommunikationsstrategi og TRASMO. Samtidig udarbejder forvaltningen vejledninger og retningslinjer for at kunne vejlede dagtilbuddene om forskellige emner og for at dokumentere indsatser og myndighedsopgaver, for eksempel vejledning om

ressourceteam, magtanvendelse, legepladssikkerhed samt tilsynsskemaer.

I en travl hverdag er det svært for den enkelte medarbejder/leder at nå at sætte sig ind i dette omfattende materiale, da der ikke er afsat forberedelsestid. Resultatet bliver, at det ikke altid bliver læst.

Handleforslag

Forvaltningen lægger op til en Dagtilbudsstrategi, som i vid udstrækning samler politikker og strategier på dagtilbudsområdet i ét dokument, og som sammen med en ny udgave af den Pædagogiske Læreplan, der forventes fra Børne- og Socialministeriet ultimo 2017, udgør fundamentet for arbejdet på dagtilbudsområdet.

For at sikre en mere ensartet forståelse af indholdet og reducere den tid, der anvendes til at sætte sig ind i nyt materiale, kan forvaltningen fremadrettet udarbejde en pixiudgave til den hurtige introduktion, i de tilfælde, hvor det giver mening. Den korte version kunne også lette lederens arbejde, når de står over for at skulle formidle de store linjer til medarbejderne.

Børneudvalget har på sit udvalgsmøde 6. september taget analysen til efterretning, og godkendt handleforslagene. Børne- og Uddannelsesforvaltningen er i gang med at prioritere de videre analyser og implementeringsmuligheder af handleforslagene.

5 Afbureaukratisering af ejendomsområdet

Afbureaukratiseringsudvalget har ønsket at få undersøgt ejendomsområdet såvel administrativt som politisk.

Teknik- og Miljøforvaltningen har nedsat en bredt funderet projektgruppe, som har gennemført en kvalitativ analyse over flere faser. Gennem afholdelse af fokusgrupper mellem institutioner og ETK, interne udviklingsmøder og workshops i ETK's ledelse, interne drøftelser i forvaltningen har projektgruppen fået indsigt i muligheder og begrænsninger, der kan danne grundlag for afbureaukratisering af ejendomsområdet.

Projektgruppens anbefalinger:

5.1 Vedrørende det nære samarbejde mellem ETK ejendomme og institutionerne anbefales det at

- A. afholde en fornyet lokal forventningsafstemning mellem institutionsleder/kontaktperson og ETK servicemed-

arbejder samt Teamleder. Fokus på lokale behov og en tydelig rollefordeling mellem institutionsleder og teamleder i forhold til kontakten til servicemedarbejderen.

- B. genindføre den såkaldte årlige "markvandring". En fælles tilstandsvurderende bygningsgennemgang, lokalt, på den enkelte institution. Dette ikke så meget af hensyn til effektivisering, men pga. tilsigtede gevinster for videndeling, brugernes oplevelse af indflydelse og tryghed og generel relationsopbygning
- C. institutionerne udarbejder og meddeler ETK deres eget årshjul omkring særlige hensyn/aktiviteter mv. som kræver en speciel, lokal opmærksomhed og timing i forhold til servicearbejdets udførelse
- D. tilbyde de institutioner, der er interesserede heri, en mere systematisk fast ugentlig tilstedeværelse af servicemedarbejderen, ud fra samarbejdsdevisen: *"Vi kommer, før I kalder", Vi løser de små problemer sammen, før de vokser sig store"*.
- E. bruge kvalitative dialog-metoder, fx i form af faciliterede, udviklende fokusgrupper. Metoden har i undersøgelsen vist sig effektiv til at skabe større samhørighed og forståelse for hinandens kerneopgaver, ved at fokusere på vigtige temaer for et godt tværgående samarbejde (Fx hvad er *"Den gode servicemedarbejder og den gode institution?"*, *"Hvad er vores fælles opgave i og omkring vores bygninger"* etc.). Metoden kan med fordel bruges, når der opstår kritik eller samarbejdsudfordringer

5.2 Vedrørende ETK som organisation anbefales det at

- A. Iværksætte mere målrettede tiltag på at udnytte stordriftsfordele imellem ETKs to søjler: Ejendomme og Entreprenør. Det gælder bl.a. indkøb og brugen af fælles maskiner og ny informationsteknologi. Ikke mindst for at forbedre den grønne vedligeholdelse. Men også for at kortlægge og identificere områder, hvor opgaver helt kan flyttes imellem søjlerne, for at få en smidigere og billigere opgavevaretagelse og bedre brugeroplevelse i servicen
- B. Fortsætte og om muligt intensivere investeringen i kompetenceudvikling af servicemedarbejdere (fx Ejendoms- og Servicetekniker-uddannelsen mv.) og teamledere (relevant ledelsesudvikling mv.) – og iværksætte en nærmere undersøgelse af kompetence- og motivationsforholdene i ETK
- C. Overveje om en ændring i den faglige servicemedarbejders sammensætning og

geografiske teamstruktur i ETK Ejendomme, vil kunne frigive ressourcer, og/eller motivere til øget fælles ansvarelsfølelse og ejerskab til; "vores ejendomme" og ikke "min og din ejendom"

- D. Vurdere om indførelsen af et digitalt facility management-program kan støtte ledelsesinformation, ved at skabe et større overblik og udstille data om de enkelte kommunale bygninger, deres tilstandsrapporter, planlagte vedligeholdelses- og genopretnings-prioriteringer mv. (Dog ikke et brugerønske)

5.3 Vedrørende det politisk-strukturelle spor, anbefales det at

- A. Der arbejdes henimod en fælles politisk vision og strategi for Køge Kommunes centrale ejendomsmodel, som går på tværs af kommunens fag- og serviceområder og har til formål at skabe fælles pejling mellem de forskellige faglige hensyn, der eksisterer på Ejendomsområdet. (Dette arbejde er allerede ved at tage form omkring direktions "strategi for ejendomsportefølje – eller Smarte Kvm", som analyseenheden og ETK er i gang med at udarbejde kommissorium for)
- B. Der flyttes midler fra anlæg til drift (fx 20 mio., ud af de ekstra tilførte 35 mio. årligt i budget 2018-2021) og derved give ETK bedre mulighed for selvstændigt at planlægge og prioritere genopretningen af den kommunale ejendomsportefølje. Der har været succes med denne fremgangsmåde i andre kommuner
- C. Der øremærkes en særlig "ønskepulje" (fx 2 mio. kr. i anlægsbudgettet), som kan imødekomme nogle af de særlige ønsker institutionerne har til fysiske og inventarmæssige forbedringer. Puljen kan med fordel prioriteres strategisk omkring en ny incitamentsstruktur, der tilgodeser de institutioner, der særlig aktivt bidrager til visionen bag en central kommunal ejendomsmodel
- D. Der udarbejdes og indføres et årshjul for brugerinddragelse i de overordnede vedligeholdelsesplaner, med klar angivelse af hvordan og hvornår evt. lokale ønsker fra institutionerne, og serviceområderne kan opsamles og gøres til genstand for en samlet prioritering i budgetlægningen
- E. Det politisk ledelsesmæssige fokus på at overholde årshjulets kadence forstærkes – Ejendoms- og Drifts-

udvalget sikrer den samlede koordinering mellem fagudvalgene og har ansvaret for udmøntningen af de endelige strategiske prioriteringer, som årshjulet tilvejebringer

- F. Det tydeliggøres for hele organisationen hvordan ETK fungerer som "den ene indgang" for brugerhenvendelser vedrørende de kommunale bygninger, og hvordan ETK skaber tryghed for at alle henvendelser besvares, ordentligt, fagligt korrekt og i overensstemmelse med årshjulet
- G. Ejendomsområdet og brugeroplevelser evalueres igen i løbet af 2019.

5.4 Anbefalinger udenfor undersøgelsens kommissorium

Arbejdet med en kvalitativ undersøgelse af denne skala har medført mange ideer og ønsker til forbedringer. Og langt flere end projektgruppen har valgt at formulere som anbefalinger. Det skyldes især at kommissoriet for undersøgelsen begrænser os til kun at pege på muligheder for afbureaukratisering og forbedringer, der kan findes indenfor Ejendomsrådets eksisterende rammer og udvalgsstrukturer, økonomi mv. Derfor er følgende yderligere anbefalinger kun tænkt som inspirationsforslag.

Projektgruppen anbefaler, at det overvejes

- A. Om der bør foretages justering og differentiering i serviceniveau for særligt behovskrævende serviceområder, fx på kommunens skoler. Dette vil kræve en tilførsel af ressourcer til Ejendomsområdet
- B. Om identificerede særaftaler med nogle institutioners fast tilknyttede service medarbejder bør bringes til ophør, da den principielt trækker ressourcer fra den fælles model
- C. Om en del af anlægsbudgettet (fx "ønskepuljen") bør decentraliseres til større grad af lokal prioritering, med deltagelse af ETK som rådgivende partner
- D. At foretage fornyet politisk drøftelse og forventningsafstemning til Ejendoms- og Driftsudvalgets koordinerende funktion i forhold til de øvrige fagudvalg
- E. Om der i lyset af undersøgelsen bør oprettes en decideret "afbureaukratiseringspulje", i lighed med "velfærdsinvesteringspulje" og "digitaliseringspulje" etc., hvor tværgående initiativer om dagligdagsinnovation, forenkling af sagsgange, samarbejde mv. kan blive realiseret, enten i form af projektsættelsesmidler eller nyanlæg, der kan højne brugeroplevelsen og effektivisere drift og vedligeholdelse af de kommunale bygninger

Afbureaukratiseringsudvalget har indstillet analysetilgangen og analysens resultater til godkendelse i Ejendoms- og Driftsudvalget.

6 Vurdering af afskaffelse af folkeskolens udviklingsplaner

Afbureaukratiseringsudvalget har modtaget en konkret forespørgsel på muligheden for at afvikle de årlige udviklingsplaner i folkeskolen.

Afbureaukratiseringsudvalget har indstillet, at et det relevante udvalg, som dækker skoleområdet, drøfter styring af skolevæsenet med fokus på balancen mellem central og decentral styring.

7 Drøftelse af innovationsministerens besøg i Køge Kommune

Regeringen har igangsat arbejdet om udformningen af en sammenhængsreform af den offentlige sektor, som efter planen vil blive offentliggjort i begyndelse af 2018.

Som følge heraf er innovationsministeren i gang med at besøge samtlige kommuner og regioner for at indhøste løsninger og gode erfaringer fra de offentlige aktører, som ministeren besøger.

Afbureaukratiseringsudvalget har drøftet og givet input til forvaltningen om, hvilke forslag som kan præsenteres for Innovationsministeren på hendes besøg i kommunen.

Det var planlagt, at innovationsministeren skulle have besøgt Køge Kommune den 18. oktober, men ministerens besøg er udsat, og vi først finde sted i 2018.

8 Udvalgets anbefalinger til øvrige konkrete tiltag

8.1 Anbefaling til den kommende politiske organisering og styring

I forhold til den kommende politiske organisering og styring af kommunen, anbefaler afbureaukratiseringsudvalget en drøftelse af den politiske organisering og styring, med henblik på at få skabt tydelighed mellem politik og administration samt mellem de politiske organer.

8.2 Nedsættelsen af § 17, stk. 4 udvalg til belysning på fremtidige områder

Afbureaukratiseringsudvalget har været nedsat som et §17, stk. 4 udvalg, da der i henhold til lov om kommunernes styrelse kan nedsættes særlige udvalg til varetagelse af bestemte hverv eller til udførelse af forberedende eller rådgivende funktioner for kommunalbestyrelsen, økonomiudvalget eller de stående udvalg.

Afbureaukratiseringsudvalget anser brugen af §17, stk. 4 udvalg, som et anvendeligt redskab til at sætte målrettet fokus på bestemte emner på tværs af udvalgsstrukturer i en afgrænset periode. Udvalget anbefaler derfor at §17, stk. 4 udvalg også fremtidigt tages i brug, hvor det er hensigtsmæssigt.

8.3 Igangsættelse af konkrete analyser på baggrund af brugerinddragelse

I forbindelse med forvaltningernes undersøgelse af henholdsvis daginstitutionssområdet og ejendomsområdet er der taget afsæt i et brugerfokus, med inddragelse af relevante interessentgrupper.

Afbureaukratiseringsudvalget vurderer at fokusgruppeinterview og brugerworkshops er en velegnet til at inddrage de berørte parter og synliggøre udfordringer og muligheder på de aktuelle områder.

Udvalget anbefaler således et større fokus på den kvalitative brugerinddragelse i fremadrettede analyser.



NOTAT

Dato	Dokumentnummer
5. december 2016	2016-019133-2

Kommissorium for § 17 stk. 4 udvalg om Afbureaukratisering

Køge Byråd besluttede med aftalen om budget 2017-20 at nedsætte et § 17 stk. 4 udvalg, som skal beskæftige sig med afbureaukratisering.

I forligsteksten står formålet beskrevet således:

"Forligsparterne ønsker at arbejde målrettet med afbureaukratisering i Køge Kommune, for at opnå større tilfredshed med kommunens service blandt borgerne og større tilfredshed og arbejdsglæde blandt de kommunalt ansatte. Forligsparterne prioriterer kvalitet og god borgerservice, når man møder kommunens velfærdstilbud, på bekostning af unødvendigt bureaukrati og arbejdsgange."

Aftalen om moderniserings- og effektiviseringsprogrammet mellem regeringen og KL danner en naturlig ramme for udvalgets arbejde med afbureaukratisering.

Programmets centrale element er netop – med forskellige tilgange – at afbureaukratisere, så der i kommunen fortsat arbejdes for at opnå smidige arbejdsgange, effektivitet, høj faglighed og én indgang for borgerne med sammenhæng og helhedsfokus i velfærdsydelse, hvor det giver mening for borgerne.

Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet blev indgået i forbindelse med aftalen om kommunernes økonomi for 2017. Der er tale om et fire-årigt program, som skal understøtte kommunerne i at udvikle og modernisere den kommunale service indenfor stramme økonomiske rammer.

Den økonomiske målsætning med programmet er 1 mia. kr. årligt, hvoraf 0,5 mia. kr. årligt fra 2018 vil blive frigjort til prioritering i den offentlige sektor.

Køge Kommune forventes med programmet at frigøre 10 mio. kr. i 2018 og frem. Halvdelen af pengene tilbageføres til Kommunen.

Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet

Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet fokuserer både på en bedre statslig regulering og på at understøtte en effektiv opgaveløsning i kommunerne ved blandt andet at fjerne unødigt bureaukrati.

Programmet skal give den enkelte kommune en bred vifte af muligheder, så kommunen understøttes i den fortsatte effektivisering, uanset de hidtidige indsatsområder. Der udarbejdes hvert år et nationalt bruttokatalog med effektiviseringsforslag.

Programmet indeholder fem overordnede temaer:

- Effektivt indkøb og konkurrenceudsættelse
- Bedre ressourceudnyttelse og styring
- Digitalisering og velfærdsteknologi
- Regelforenklings og afbureaukratisering
- Effektiv drift, nye organiseringer og samarbejdsformer

De fem temaer er ikke nye for kommunerne, og regeringen og KL har anerkendt, at kommunerne allerede har høstet betydelige besparelser på de nævnte områder.

De fem temaer gennemgås nedenfor. De centrale elementer i det enkelte tema er beskrevet og suppleret med oplæg til lokale tiltag i Køge Kommune.

Effektivt indkøb og konkurrenceudsættelse

Indkøbsfællesskaber og fælles rammeaftaler har de senere år effektiviseret det kommunale indkøb væsentligt. Der er forsat et potentiale for yderligere effektiviseringer. Regeringen, KL og Danske Regioner har derfor etableret et indkøbsstrategisk samarbejde, som skal udnytte de muligheder, der ligger i at samtænke de offentlige indkøb. Samtidig har kommunerne taget initiativ til en fælleskommunal indkøbsstrategi, som skal sætte nogle fælles pejlemærker for kommunerne.

Centrale fokuspunkter under dette tema er:

- samarbejde om udbud og fællesoffentlige initiativer
- fokus på at reducere transaktionsomkostninger
- bedre data og opfølgning på compliance

Køge Kommune har gennem de seneste år haft betydelige besparelser på udbud og indkøbsaftaler. Kommunen benytter SKI forpligtende aftaler og har et tæt samarbejde med de øvrige regionale kommuner (FællesUdbud Sjælland). Køge deltager via FællesUdbud Sjælland i udarbejdelse af den fælleskommunale indkøbsstrategi.

Potentielle indsatsområder for Køge Kommune:

- ✓ *der iværksættes en målrettet indsats, så organisationen i højere grad benytter de indgåede indkøbsaftaler, så de gode priser og den aftalte kvalitet realiseres*
- ✓ *der udarbejdes systematisk ledelsesinformation på indkøbsområdet, som kan medvirke til at skabe en større viden om potentialer ved indkøb, så udbud og indkøb kan prioriteres efter hvad der skaber "mest værdi" for kommunen.*

Bedre ressourceudnyttelse og styring

Kommunernes betingelser for at styre og prioritere effektivt skal forbedres.

Der har de senere år været fokus på styringsmulighederne på de store velfærdsområder. Kommunerne har arbejdet på at strukturere og omlægge indsatser fx ved at styrke sammenhænge og effektiviteten i de forskellige tilbud fx velfærdstilbud til borgere med komplekse behov.

Centrale fokuspunkter under dette tema er:

- udfordringer og styringsmuligheder indenfor de eksisterende lovgivningsmæssige rammer på det specialiserede socialområde
- styrket koordinering af indsatserne for borgere og familier med komplekse behov
- tværgående analyse af forskellige typer af statslige tilsyn med kommunale aktiviteter
- udviklingen i de ældres sundhedstilstand, herunder i forhold til behov for pleje mv.

Køge Kommunen arbejder på flere områder med at styrke den tværfaglige indsats og koordinering, så borger oplever en kommune, som samarbejder på tværs. Fx "Den fælles indgang" i projektet Den Boligsociale Helhedsplan.

Potentielle indsatsområder for Køge Kommune:

- ✓ *der arbejdes med yderligere tiltag, som kan skabe sammenhængende og helhedsorienterede velfærdstilbud fx i overgangen mellem barn/ung og voksen*
- ✓ *der etableres målrettede tilbud på det specialiserede socialområde, som understøtter inklusion til normalområdet fx gennem relevante botilbud*

Digitalisering

Digitalisering bidrager til at levere en effektiv opgaveløsning og samtidig løfte kvaliteten af de services, som borgerne modtager. Med den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-20 er der igangsat en række initiativer, der skal bidrage til at kommunerne udnytter mulighederne i den løbende teknologiske udvikling.

Centrale fokuspunkter under dette tema er:

- Mere sammenhængende løsninger
- Udbredelse af digitale velfærdsløsninger
- Deling og genbrug af data

Køge arbejder i høj grad med digitalisering, både på tværs i det interne samarbejde, i den enkelte forvaltning, og eksternt i samarbejde med andre kommuner.

Køge Kommune er langt fremme når det drejer sig om arbejdet med digitale velfærdsløsninger. Kommunen investerer i projekter med velfærdsteknologi, som kan medvirke til at løfte kvaliteten i tilbuddene til borgerne og skabe mere effektive opgaveløsninger.

Køge Kommune indgår i en fælleskommunal digitaliseringsforening med 10 andre sjællandske kommuner. Foreningens formål er at opnå økonomiske og strategiske fordele ved at samarbejde tæt om anskaffelser og implementering af konkrete digitale løsninger.

Kommunen arbejder med konkrete lokale handletiltag, som harmonerer med den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi.

Potentielle indsatsområder for Køge Kommune

- ✓ *Der igangsættes yderligere konkrete projekter, hvor velfærdsteknologi kan gøre en forskel for borgerne og effektiviteten*
- ✓ *Kommunens digitale platform skal professionaliseres yderligere og tilgængeligheden øges, så det for hovedparten af borgere bliver det fortrukne valg i dialogen med kommunen.*
- ✓ *Der igangsættes pilotprojekter med en øget digital borgerdialog, som kan bidrage til at prioritere og målrette kommunens tilbud.*

Regelforenkling og afbureaukratisering

Regelforenkling og afbureaukratisering kan styrke kommunens styringsmuligheder og effektivisering, så ressourcerne anvendes, hvor de skaber størst værdi.

Centrale fokuspunkter under dette tema er:

- sammenhængende og effektive indsatser
- enkle regler og større fleksibilitet
- hurtigere og mere smidig sagsbehandling

Køge Kommune er med "fremtidens rådhus" i gang med at skabe én indgang for borgerne, hvor borgerne vil opleve service, høj faglighed og effektivitet.

- ✓ *Der rettes fokus på effektivisering af styringsredskaberne, fx evaluering af virksomhedsplanerne og økonomiske redegørelser.*
- ✓ *På områder, hvor det er muligt, skal kommunens ydelser og opgaveløsning vurderes og måles på effekten (resultatet), i stedet for – som i dag – på indsatser og udgifter.*
- ✓ *Rådhusets åbningstid revideres, så det afstemmes med borgernes behov og ses i sammenhæng med de øvrige kommunikations- og dialogkanaler, som kommunen tilbyder.*

Effektiv drift gennem nye organiseringer og samarbejdsformer

Kommunerne har haft stor opmærksomhed på at udnytte mulighederne for at etablere nye organiseringer og samarbejdsmodeller, dels internt i kommunen og dels i samarbejdet med andre kommuner og private virksomheder. Nye organiseringer er fortsat en mulighed for at trimme driften.

Centrale fokuspunkter under dette tema er:

- Understøtte tværgående samarbejdsformer
- Administrative støttefunktioner
- Samarbejder om tekniske driftsområder

Køge Kommune har evalueret både på den politiske og administrative organisering.

Køge Kommunes Økonomiudvalg besluttede i 2013 at foretage en evaluering af den eksisterende udvalgsstruktur forud for kommunalvalget. Evalueringen omfattede bl.a. antallet af stående udvalg, stående udvalgs antal og ansvarsfordeling og anvendelsen af § 17 stk. 4 udvalg.

Køge Kommune har gennem de seneste år arbejdet intenst med den interne organisering i administrationen, senest med reduktion af én forvaltning. Organiseringen er blevet mere smidig og effektiv og med et større fokus på det tværgående samarbejde.

Kommunen har desuden igangsat en række koncernserviceprojekter fx central indkøb og styring af kopimaskiner, flådestyring, strategiske udbud og økonomiservice. Standardiserede funktioner/opgaver samles og optimeres, så forvaltningerne kan koncentrere sig om deres kerneopgave. Der forventes fortsat at være uudnyttede potentialer i at samle tværgående standardiserede funktioner/opgaver.

Kommunen har endvidere etableret et ejendomscenter, som understøtter en optimal arealudnyttelse.

Potentielle indsatsområder for Køge Kommune

- ✓ *Der arbejdes fortsat med yderligere nye koncernserviceprojekter og afdækning af samarbejdspotentialer på tværs af organisationen.*
- ✓ *Der rettes fokus på delegationsplanerne og på, hvordan der sikres den smidigste og mest optimale arbejdstilrettelæggelse for henholdsvis politisk og administrativt niveau.*

Udvalgets arbejde

Udvalget prioriterer temaer og konkrete tiltag, som de ønsker at arbejde med i 2017.

Udvalget har ikke beslutningskompetence, men kan indstille sager til relevante fagudvalg og Byrådet, ligesom udvalget kan give rådgivning og sparring til administrationen på temaer og tiltag.

Udvalget skal sammenholde indholdet i moderniserings- og effektiviseringsprogrammet med udvalgets egne forslag til lokale tiltag, så der sikres sammenhæng og synergi i det nationale og lokale arbejde med afbureaukratisering.

Udvalgets rolle indbefatter både at komme med oplæg til konkrete afbureaukratiseringstiltag og at medvirke til at sikre, at godkendte forslag implementeres i organisationen.

Fagudvalgene har mulighed for at indmelde forslag på deres område på vegne af medarbejdere og borgere.

Når udvalget fremlægger konkrete forslag tages stilling til, om forslagene skal høres i MED-systemet.

Udvalgets rolle er ligeledes at følge og spille ind på konkrete udmeldinger fra KL og regeringen, samt at udpege medlemmer til arbejdsgrupper i fx KL-regi, der kan opsamle og viderebringe konkrete ønsker til afbureaukratisering på nationalt plan.

Udvalget afleverer ved årets slutning en statusrapport til Byrådet. Rapporten skal redegøre for udvalgets arbejde det forgangne år.

Udvalget fungerer indtil udgangen af nuværende byrådsperiode, dvs. udgangen af 2017.

Udvalgets sammensætning

Udvalget sammensættes med 2 personer fra flertalsgruppen, 1 person fra mindretalsgruppen og kommunaldirektøren. Fagdirektører/-chefer deltager ad hoc afhængig af udvalgets drøftelser.

Udvalgets medlemmer vederlægges ikke særskilt.

Stab for Byråd og Direktion sekretariatsbetjener udvalget.

Der udarbejdes en mødeplan for § 17 stk. 4 udvalget i dialog med de nye medlemmer.