

**Kommissorium:**

## **Proces for afbureaukratisering og regelforenkling i Svendborg Kommune**

**Staben, Kommunaldirektørens område**  
Rådhuset  
Ramsherred 5  
5700 Svendborg

[pernille.christensen@svendborg.dk](mailto:pernille.christensen@svendborg.dk)

### **Baggrund**

Kommunalbestyrelsen anmodede den 25. januar 2022 direktionen om at udarbejde forslag til en proces, der skal *reducere omfanget af lokalt initierede dokumentationskrav, regelsæt mv., der ikke skaber værdi for kerneopgaven.*

Revideret den 02. juni 2022

Formålet er at fjerne unødvendige og bøvlede lokalt initierede regler for at sikre at vores regler, registreringer og arbejdsgange understøtter opgaveløsningen og skaber værdi for borgeren.

Undersøgelser viser, at medarbejdere og ledere skal se reglerne som noget, der giver mening, hvis de skal have gennemslag og påvirke opgavevaretagelsen gunstigt.

### **Afgrænsning**

Bureaukratiske regler kan være besluttet udenfor kommunen og som kommunerne er forpligtet til at overholde. De kan også være resultatet af kommunens egen beslutning om at indføre regler, dvs. selvpåført bureaukrati, som kommunen selv kan beslutte at reducere omfanget af.

I processen undersøges kun interne regler, dvs. de regler, som kommunen selv har besluttet at indføre, og som kommunen selv kan fjerne igen. Regler forstås som de formelle, nedskrevne regler, der også kan omtales som retningslinjer, procedurer, guidelines, faglige tilgange, kvalitetssikring, arbejdsgange/tilrettelæggelse, politikker o.l.

### **Målgruppe**

Bøvlede lokalt forankrede regler og retningslinier påvirker ikke kun medarbejdere, men også politikere, borgere, organisationer, foreninger og frivillige. Af hensyn til forenkling af processen forslås der, at regelforenklingen alene inddrager medarbejdere/administrationen, og således ikke politikere eller borgere mv.

### **Regelforenkling forudsætter psykologisk tryghed**

Regelforenkling handler grundlæggende om at skabe en kultur, hvor medarbejdere og ledere åbent tør undres og tør pege på u hensigtsmæssige regler og arbejdsgange uden frygt for repressalier eller nedgørelse.



Det kræver mod at stille spørgsmålstegn og udfordre de eksisterende regler. Den psykologiske tryghed på arbejdspladsen siger noget om hvor åbne medarbejdere og ledere tør være. Derfor er psykologisk tryghed også fundamentet for en sund og ærlig feedbackkultur, hvor alle føler sig fri til at dele ideer og udfordre det vi "plejer". Når kulturen på arbejdspladsen er baseret på psykologisk tryghed, er der grundlag for et konstruktivt og løsningsorienteret samarbejde omkring regelforenkling.

Føles arbejdspladsen ikke tryk og psykologisk sikker bliver man tilbageholdende i forhold til at dele ens ideer og tanker, hvilket vanskeliggør samarbejdet omkring at afdække og finde løsninger på de regler mv. der giver bøvl i hverdagen. Afbureaukratisering og regelforenkling forudsætter således en kultur baseret på psykologisk tryghed.

Direktionen og HMU har besluttet at psykologisk tryghed er indsatsområde for organisationen i 2022 og der anbefales at processen omkring afskaffelse af lokalt initierede regler lægges i forlængelse heraf, dvs. med opstart i 2023. Det anbefales at processen forankres i HMU.

Ældreområdet har igangsat deres egen regelforenklingsproces parallelt med og uafhængigt af regelforenklingsprocessen forankret i HMU. Processen er ikke færdig, men der er fremkommet rigtig mange ideer og inputs, der nu skal kategoriseres efter hvorvidt reglerne mv. er lovgivningsbestemte og dermed et vilkår eller om det er noget ældreområdet selv kan forenkle/afskaffe - eventuelt i samarbejde med andre fagområder. Ældreområdets hidtidige erfaringer viser at mange af forslagene er selvpåførte dvs. regler, procedurer eller arbejdsgange som området selv har iværksat.

## **Forslag til modeller:**

### **Model 1: Intranetmodellen**

Medarbejdere får via intranettet mulighed for at indrapportere en lokalt initieret regel eller dokumentation/registrering de finder overflødige eller unødigt bøvl - og som de ønsker set nærmere på. Udgangspunktet for vurderingen er om reglerne mv. giver værdi for kerneopgaven.

Staben modtager indrapporteringerne fra intranettet og håndterer dem således:

- Regler mv. sendes til den ansvarlige afdelingsleder/chef, der herefter er ansvarlig for den videre proces i forhold til regelforenkling. Som eksempel er stabschefen ansvarlig for vurdering og evt. håndtering af de tværgående initierede regler.



**Grad af frivillighed:** Indrapporteringen via intranettet er frivillig. Det er således op til medarbejdere og ledere at beslutte hvor megen tid de vil bruge på at afdække og pege på regler mv. der ønskes set nærmere på.

Afdelingsledere/chefer skal dog forholde sig til de eventuelle indrapporterede regler som afdelingen selv har initieret.

**Afrapportering:** Det skal afklares om der ønskes en afrapportering. Såfremt der ønskes afrapportering, foreslås der at indrapporterede forslag fra organisationen samles i et katalog for Svendborg Kommune, der forelægges direktionen og Økonomiudvalget samt til orientering i HMU et halvt år efter opstart af processen.

**Ressourcer:** Det vurderes at implementering af intranetmodellen (model 1) kan håndteres indenfor eksisterende ressourcer.

Hvis intranetmodellen vælges, kan processen startes op tidligere end 2023.

### **Model 2: Dialogmodellen**

Processen håndteres gennem dialog mellem medarbejdere og leder. Med udgangspunkt i konkrete situationer fra dagligdagen drøfter de enkelte afdelinger om der er lokalt initierede regler og dokumentationskrav, der enten kan forenkles eller afskaffes. Dialogmodellen er inspireret af forenklingsprocessen igangsat under ældreområdet.

Med afsæt i nedenstående spørgsmål udpeges og undersøges lokalt initierede regler mv. der ønskes set nærmere på. Udgangspunktet er vurderingen af om reglerne mv. giver værdi for kerneopgaven:

- Er der lokalt initierede regler, dokumentation/registreringer, arbejdsgange der kan forenkles eller afskaffes? Hvis ja, hvilke?

Hvis reglen/dokumentationskravet mv. er initieret af afdelingen selv, er det op til den enkelte afdelingsleder/chef at vurdere hvorvidt reglen mv. skal afskaffes eller forenkles.

Hvis reglen/dokumentationskravet involverer andre afdelinger, kontakter afdelingslederen/chefen den pågældende afdelingschef, og der aftales eventuelt en afviklings- eller forenklingsproces.

**Grad af frivillighed:** Alle afdelinger skal drøfte potentialer for afbureaukratisering og regelforenkling. Såfremt der vurderes et potentiale, skal de udpegede regler mv. beskrives, prioriteres og undersøges med henblik på forenkling eller afskaffelse. Den enkelte arbejdsplads beslutter hvordan processen gennemføres, f.eks. ved hjælp af spørgeskema, interview, dialog på afdelingsmøder. Der oprettes en side på intranettet, hvor afdelingerne kan hente inspiration til gennemførelse af processen, herunder dialogkort.

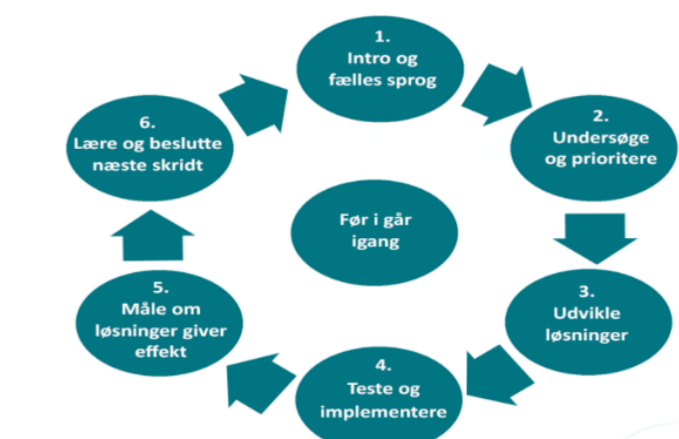
**Afrapportering:** Det skal afklares om der ønskes en afrapportering. Såfremt der ønskes afrapportering, foreslås der at ideer og forslag fra organisationen indsamles, behandles/kategoriseres og præsenteres i et samlet katalog for Svendborg Kommune. Forslagene drøftes i de lokale S-MED, og forelægges samlet for HMU med henblik på præsentation for direktion og Økonomiudvalget sommer 2023.

**Ressourcer:** Det vurderes at implementering af dialogmodellen (model 2) kan håndteres indenfor afdelingernes eksisterende ressourcer.

### Model 3: Den samskabte styringsmodel

Samskabt styring er en ny tilgang til afbureaukratisering udarbejdet af bl.a. KL. Princippet i samskabt styring er, at de ledere og medarbejdere, der har "aktier" i en lokalt initieret regel mv, skal involveres i at undersøge, udvikle og implementere meningsfuld styring, der understøtter arbejdet med kerneopgaven.

Arbejdet med samskabt styring forløber i nedenstående 6 trin, der kan gennemføres via workshops, dialog- og brainstormingsmøder, erfa-grupper afprøvning i afdelinger mv.





Samskabt styring er en gennemarbejdet metode, hvortil der er udviklet værktøj og vejledning, der hjælper organisationen igennem de 6 forskellige trin.

I arbejdet tages der udgangspunkt i "De 4 F'er:

- **Fjern** overflødig og forældet styring
- **Forandre** styring, der ikke fungerer optimalt
- **Forankre** den styring, der ikke kan ændres
- **Fastholde** (og få øje på) styring, der bidrager til opgaveløsningen

**Grad af frivillighed:** Modellen er fleksibel og kan nedskalles til at omfatte enkelt(e) område(r)/afdelinger og på baggrund af disse erfaringer opskales til at omfatte hele organisationen.

Det anbefales, at regelforenklingsprocessen starter i ét område der udpeges af direktionen ud fra en vurdering af størst potentiale. Når niveauet for skaleringen er besluttet skal det afklares hvem der skal involveres af ledere, medarbejder og arbejdsmiljø/tillidsrepræsentanter.

**Afrapportering:** Opfølgning på processen er vigtig. Dels for at lære af processen for at vurdere hvorvidt samskabt styringsmodellen skal udbredes til andre områder/den øvrige organisation. Dels for at vurdere effekten af processen, dvs. om det rent faktisk har givet mindre bøvl og mere mening. Afrapportering/evaluering kan eksempelvis foregå i form af en workshop eller evalueringsmøde(r).

**Ressourcer:** Den samskabte styringsmodel kræver projektledelse med henblik på at facilitere, motivere og koordinere processen. Projektleder skal understøtte fremdrift og være sparringspartner for de involverede gennem forløbets 6 trin.

Modellen vil således kræve en tidsmæssig vurdering af eksisterende og indkomne opgaver med henblik på prioritering. Graden af prioritering afhænger af niveauet for skaleringen.

Såfremt modellen skal udbredes til hele Svendborg Kommune, anbefales der nedsættelse af en tværgående projektgruppe til at understøtte forbedringen af lokalt initierede regler og arbejdsgange, der går på tværs i organisationen.