

# KL

› KL  
› NOVEMBER 2019

CASEKATALOG

# SAMARBEJDE – EN VEJ TIL MERE RÅDERUM

CASES PÅ HVORDAN SAMARBEJDE KAN GIVE MERE  
VELFÆRD FOR PENGENE



## Samarbejde – en vej til mere råderum

© KL  
1. udgave, 1. oplag 2019

Produktion: KL's Trykkeri  
Design: e-Types  
Tryk: Rosendahls a/s  
Foto: Colourbox

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830527

## Ønsker I at høre mere?

Hvis I er nysgerrige på at høre mere om erfaringerne fra dette case-katalog, kommer KL meget gerne ud og fortæller hos jer.

### Kontakt:

- Programchef for Omstillings- og Udviklingsenheden, Jane Møller Pedersen, JMP@kl.dk.
- Chef i KLIK, Jan Henriksen, JAHE@kl.dk.

# INDHOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>	<b>HØJE-TAASTRUP KOMMUNE: FORENKLING MED KRENEOPGAVEN I CENTRUM</b> .....	<b>24</b>
<b>01 / INDLEDNING</b> .....	<b>7</b>		
<b>02 / INTERNE SAMARBEJDER</b> .....	<b>9</b>	<b>AABENRAA KOMMUNE: INVESTERINGSPROJEKT PÅ ANBRINGELSEOMRÅDET</b> .....	<b>26</b>
<b>HJØRRING KOMMUNE: SAMARBEJDE OM ARBEJDSRETTET REHABILITERING</b> .....	<b>10</b>	<b>03 / EKSTERNE SAMARBEJDER</b> .....	<b>29</b>
<b>GLADSAXE KOMMUNE: STRATEGISK SAMAARBEJDE PÅ FAMILIEOMRÅDET</b> .....	<b>12</b>	<b>MAD TIL HVER DAG: TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM MADPRODUKTION</b> .....	<b>30</b>
<b>ODENSE KOMMUNE: SAMARBEJDE MELLEM AKUTTEAM OG MISBRUGSCENTER</b> .....	<b>14</b>	<b>IT-FORSYNINGEN: TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM IT-DRIFT</b> .....	<b>32</b>
<b>FAVRSKOV KOMMUNE: STRAKS-INDSATS</b> .....	<b>16</b>	<b>OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE: RENGØRING OG JOBSKABELSE FOR LANGTIDSLEDIGE</b> .....	<b>34</b>
<b>BALLERUP KOMMUNE: DEN DIGITALE TASK FORCE</b> .....	<b>18</b>	<b>DIGITALISERINGSFORENING SJÆLLAND</b> .....	<b>36</b>
<b>RUDERSDAL KOMMUNE: SAMARBEJDE MELLEM INDKØBS- OG SOCIALOMRÅDET</b> .....	<b>20</b>	<b>FÆLLESINDKØB FYN: TVÆRKOMMUNALT INDKØBSFÆLLESSKAB</b> .....	<b>38</b>
<b>VARDE KOMMUNE: SAMARBEJDE OM LEDELSESKOMMUNIKATION</b> .....	<b>22</b>		



# FORORD

Samarbejde og tværgående løsninger har i mange år været en vej til at skabe mere velfærd for pengene og kommunerne har i høj grad bidraget til at skubbe på denne udvikling. Til trods for opgangstider i økonomien og en stor udviklings- og innovationskraft i kommunerne, er den kommunale opgaveløsning og økonomi fortsat under pres. Det skyldes bl.a. en stigende kompleksitet i opgaveløsningen, et voksende udgiftsbehov og stigende forventninger til det kommunale serviceniveau i befolkningen. Dertil kommer ændringer i befolkningens demografiske sammensætning og udfordringer forbundet med rekruttering.

Det er derfor mere aktuelt end nogensinde før at skabe råderum, ved at løse opgaven på tværs af fagligheder, forvaltninger, kommuner og sektorer.

Samarbejde kan imidlertid være en vanskelig størrelse, hvor de rette forudsætninger, principper og rammer er afgørende. Derfor har KL samlet en række cases, hvor kommuner er lykkedes med at skabe råderum ved at løse en opgave med høj kvalitet på tværs af fagligheder, forvaltninger, kommuner eller sektorer.

Casene spænder vidt og omfatter en bred vifte af kommunale opgaver og typer af samarbejder. Fælles for alle cases er dog, at de illustrerer, hvordan samarbejde kan være et greb til at skabe mere økonomisk råderum og samtidig sikre høj faglig kvalitet i opgaveløsningen. I alle cases udfoldes samarbejdets formål, organisering, finansiering og gevinster samt drivkræfter og barrierer. Derudover videregives gode råd og opmærksomhedspunkter i implementeringen af den konkrete indsats eller samarbejdsmodel.

Casekataloget består af tre kapitler:

- **Kapitel 1 – Indledning:** Tværgående fund og centrale opmærksomhedspunkter ved etablering og drift af et samarbejde.
- **Kapitel 2 – Samarbejde internt i kommunen:** Eksempler på samarbejder mellem fagligheder, funktioner og forvaltninger, internt i en kommune.
- **Kapitel 3 – Eksterne samarbejder:** Eksempler på samarbejder, hvor en kommune samarbejder med andre kommuner eller en privat aktør.

Formålet med casekataloget er at videndele på tværs af kommunerne ved at udbrede erfaringer fra gode eksempler og belyse nogle af de drivkræfter og barrierer, der er forbundet med at samarbejde på tværs. Derigennem giver casekataloget inspiration til at indtænke samarbejde som et strategisk værktøj til at få bedre velfærd for pengene.

God læselyst!

# 01 / INDLEDNING

## › TVÆRGÅENDE FUND OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

**Tværgående fund om hvorfor og hvordan samarbejde kan være et greb til at skabe råderum, samt 10 centrale forhold man skal være opmærksom på ved etablering og drift af et samarbejde.**

### Hvorfor samarbejde?

Kommunerne har en lang tradition for at samarbejde både internt og eksternt, og denne tendens ser ud til fortsætte. Det store behov for samarbejde i den kommunale sektor er drevet af flere faktorer.

*For det første* bliver borgernes og virksomhedernes behov stadigt mere komplekse og går ofte tværs af fagligheder, forvaltninger eller sektorer. Komplexiteten betyder, at der er behov for tværgående samarbejde for at kunne løse opgaverne omkostningseffektivt og med høj faglig kvalitet.

*For det andet* er økonomien i den kommunale sektor presset, som følge af en tilgang af borgere på de specialiserede områder samt en stigning i antallet af børn og ældre – det såkaldte demografiske træk. Det økonomiske pres skaber et behov for nye og mere omkostningseffektive indsatser og løsninger, hvilket samarbejde kan være et middel til at opnå.

*For det tredje* er borgernes og virksomhedernes forventninger til den kommunale service stigende – bl.a. som følge af den generelle velstandsstigning i samfundet. De voksende forventninger udgør – ligesom det økonomiske pres – en drivkraft for nye, innovative og omkostningseffektive løsninger, som understøtter høj kvalitet i kommunernes opgaveløsning.

### Hvornår kan der skabes råderum via samarbejde?

I kommunerne er der en erkendelse af, at samarbejde er en forudsætning for løsninger på en række af de udfordringer, som kommunerne møder i hverdagen. Samtidig opfattes samarbejde også som en forudsæt-

ning for god udnyttelse af ressourcer. Samarbejde er dog ikke altid lig med et større økonomisk råderum. I dette casekatalog stilles der derfor skarpt på samarbejder, der har bidraget til at skabe et økonomisk råderum.

Eksemplerne i casekataloget spænder bredt og illustrerer, hvordan forskellige samarbejder kan bidrage til at skabe råderum i mange dele af den kommunale opgaveløsning.

Casene viser at samarbejde bl.a. kan være vejen til mere råderum i komplekse, borgernære opgaver, hvor der er mange aktører involveret, og der kan være overlap mellem indsatser. Derudover kan samarbejde skabe råderum ift. opgaver, hvor der er potentiale for stordriftsfordele – eksempelvis i mere standardiserede opgaver relateret til drift, indkøb og produktion.

### Hvilke gevinster kan samarbejde skabe?

Samarbejde kan bidrage til gevinster på både den økonomiske og faglige bundlinje:



**Økonomisk råderum:** Samarbejde kan skabe et økonomisk råderum via stordriftsfordele, reduktion af ineffektive arbejdsgange og/eller et kvalitetsløft der betyder, at kommunens udgiftsniveau falder på sigt.



**Mere tid til kerneopgaven:** En mere effektiv opgaveløsning via samarbejde kan betyde, at der frigøres tid for både ledere og medarbejdere, som kan bruges på kerneopgaven, herunder ansigt til ansigt-tid med borgerne.



**Faglige gevinster:** I kraft af sparing, videndeling, brobygning og forbedret rekruttering kan samarbejde bidrage til faglig udvikling blandt både ledelse og medarbejdere samt til styrkelse af den faglige praksis og opgaveløsning.



**Borgernære gevinster:** Samarbejde kan medføre, at borgerne oplever en større kvalitet i den kommunale service, herunder bedre koordination, fleksibilitet og/eller løftet serviceniveau. De borgernære gevinster kan have mange positive virkninger – bl.a. forbedret trivsel og progression for den enkelte.

### 10 centrale opmærksomhedspunkter

På baggrund af eksemplerne i casekataloget kan der peges på 10 centrale opmærksomhedspunkter ved etablering og drift af et samarbejde, som har til formål at skabe råderum:

*Forarbejde: Analyse og kortlægning*

#### 1. Identificér, kortlæg og analysér den udfordring som samarbejdet skal løse:

For at kunne konstruere den rette samarbejdsmodel, der omfatter relevante aktører og kompetencer, er det afgørende med indgående kendskab til den udfordring, som samarbejdet skal løse. Eksempelvis skal man kunne svare på spørgsmål såsom; Hvad er årsagen til udfordringen? Hvor længe har udfordringen eksisteret? Hvilke aktører påvirker udfordringen?

**2. Beregn business casen:** Hvis samarbejdet skal fungere som løftestang for at skabe råderum, er det afgørende at beregne en business case for samarbejdet, som kan danne grundlag for en beslutning om, hvorvidt samarbejdet skal etableres.



**3. Undersøg om de rette forudsætninger for samarbejdet er til stede:** Inden samarbejdet etableres, bør der opstilles de nødvendige forudsætninger for, at samarbejdet kan skabe råderum. Forudsætningerne kan identificeres i forbindelse med udarbejdelse af en business case og kan fx omfatte investeringer i ny teknologi, kompetencer eller ressourcer.

*Etablering af samarbejde: Rammer, retning og ressourcer*

**4. Udarbejd målsætninger for samarbejdet:** For at kunne udarbejde en målrettet samarbejdsmodel, der løser den konkrete udfordring, er det afgørende at opstille specifikke målsætninger vedrørende kvalitet og økonomi for samarbejdet. Udarbejdelsen af målsætningerne understøtter en klar retning for samarbejdet, en løbende opfølgning og bidrager til at skabe en fælles forståelse for de forskellige parter incitament og perspektiver i samarbejdet.

**5. Udarbejd en udførlig samarbejdsaftale:** Et vigtigt greb for at opnå et velfungerende og smidigt samarbejde, er at udarbejde en udførlig samarbejdsaftale. Samarbejdsaftalen skal bl.a. beskrive mål, økonomi, arbejdsdeling, krav til kvalitet og retningslinjer for det løbende samarbejde.

**6. Sørg for at de rette ressourcer til både etablering og drift af samarbejdet er til rådighed:** I en travl hverdag kan det være vanskeligt at drive og udvikle et effektivt samarbejde. Det er derfor afgørende, at der i udarbejdelsen af samarbejdsmodellen afsættes tilstrækkelige ressourcer samt de rette kompetencer hertil.

**7. Inddrag og orientér de medarbejdere, der påvirkes af forandringen:** Medarbejderinddragelse er et vigtigt greb til at understøtte en god og succesfuld implementering og forandringsproces – bl.a. fordi samarbejdet og den tilhørende forandring i højere grad opleves som meningsfuld for medarbejderne. Derudover kan inddragelse bidrage til at kvalificere og udvikle den konkrete indsats eller model.

**8. Skab ledelsesmæssig opbakning:** Ledelsesmæssig opbakning er afgørende for en vellykket implementeringsproces. Derfor bør samarbejdet understøttes af tæt ledelsesmæssig opbakning både politisk- og forvaltningsniveau. Organiseringen af samarbejdet kan være et vigtigt greb til at sikre involvering og forpligtelse fra ledelsen – fx i en bestyrelse eller styregruppe med beslutningskompetence.

*Opfølgning, evaluering og tilpasning*

**9. Følg løbende op på samarbejdet ved brug af data:** For at sikre et velfungerende samarbejde, hvor de fastsatte målsætninger opnås, er det afgørende, at der følges løbende op på både økonomi, kvalitet og samarbejdsform. I denne sammenhæng skal der fastsættes en struktur for, hvornår og hvordan, der følges op. Data kan med fordel anvendes som understøttende redskab i opfølgningen – fx ledelsesinformation med centrale nøgletal.

**10. Evaluér og tilpas samarbejdet løbende:** Det vil aldrig være muligt at udtænke den ideelle samarbejdsmodel fra start. Det er derfor vigtigt at have en åben tilgang og tilpasse arbejds gange,

kommunikation og retningslinjer i samarbejdet, hvis der er behov for det.

### Samarbejde – en strategisk løftestang i jagten på råderum

Som eksemplerne i dette casekatalog illustrerer, kan netop samarbejde skabe mere tid til kerneopgaven og luft i budgettet til lokale prioriteringer – og endda samtidig med, at kvaliteten fastholdes eller styrkes. Derfor er det afgørende at se samarbejde som en strategisk løftestang, når der skal skabes råderum i den kommunale opgaveløsning.

Mere konkret kan den kommunale opgaveportefølje med fordel analyseres og efterses med henblik på at identificere potentialer for samarbejder, der kan højne fagligheden og skabe nyt økonomisk råderum. Eksemplerne i dette casekatalog viser, at der er potentiale på tværs af hele den kommunale opgaveløsning – lige fra mere standardiserede drifts- og produktionsopgaver til myndigheds- og udføreropgaver.

Når potentielle samarbejder identificeres, er det vigtigt at have et flerårigt perspektiv i budgetlægningen samt at se på tværs af det kommunale budget som helhed, fremfor at fastholde blikket på fagområdernes individuelle budgetter. Kun derigennem kan det største potentiale identificeres og høstes.





## 02 / INTERNE SAMARBEJDER

I dette kapitel kan du læse om følgende cases:

- **Hjørring Kommune:** Investeringsprojekt i samarbejde mellem Beskæftigelses-, Sundheds-, Social- og Familieområderne sikrer en tværfaglig, målrettet og hurtig indsats til borgerne og skaber råderum på mere end 160 mio. kr.
- **Gladsaxe Kommune:** Strategisk samarbejde mellem økonomi- og fagfunktioner om genopretning på Familieområdet skaber store økonomiske gevinster og styrker både den økonomiske og faglige styring.
- **Odense Kommune:** Samarbejde om medicinudlevering mellem Akutteam og Misbrugscenter giver bedre ressourceudnyttelse på tværs af kommunen og råderum til lokale prioriteringer.
- **Favrskov Kommune:** Ny organisering på socialområdet, styrket tværfagligt samarbejde og etablering af straks-indsats nedbryder den traditionelle bestiller-udfører-model og skaber resultater på bundlinjen.
- **Ballerup Kommune:** Samarbejde mellem den digitale task force og fagområder understøtter digitaliseringsprocesser og frigør tid til kerneopgaven.
- **Rudersdal Kommune:** Samarbejde mellem indkøbsafdelingen og det specialiserede socialområde medfører en styrket indkøbsadfærd og skærpet opmærksomhed på sammenhængen mellem omkostninger og resultater.
- **Varde Kommune:** Samarbejde om ledelsesinformation mellem dataspecialist og afdelingen 'Børn og Familie' styrker den faglige praksis og skaber økonomisk råderum.
- **Høje Taastrup Kommune:** Tæt samarbejde gennem hele ledelseskæden om projektet "Forenkling med kerneopgaven i centrum" frigør tid kerneopgaven på skoleområdet.
- **Aabenraa Kommune:** Tæt samarbejde mellem myndighed og udfører skaber stort økonomisk råderum og kvalitative resultater på anbringelsesområdet.

# HJØRRING KOMMUNE: SAMARBEJDE OM ARBEJDS- RETTET REHABILITERING

## › CASE

**Investeringsprojekt i samarbejde mellem Beskæftigelses-, Sundheds-, Social- og Familieområderne sikrer en tværfaglig, målrettet og hurtig indsats, der får borgere i job og skaber råderum på mere end 160 mio. kr.**

Med en faldende arbejdsstyrke og en frygt for et fald i antallet af arbejdspladser oplevede Hjørring Kommune en brændende platform, der igangsatte udviklingen af den såkaldte Hjørring-model. Initiativet til udviklingen af modellen blev taget på politisk niveau og båret videre af den kommunale forvaltning.

Formålet med modellen er at flytte borgere fra offentlig forsørgelse til job eller uddannelse, via investering i en tværfaglig, målrettet og hurtig indsats. Herigennem skabes der værdi for borgerne og de lokale virksomheder samt råderum i den kommunale økonomi til lokale prioriteringer

### Modellens elementer

Kernen i Hjørring-modellen er at sikre, at kommunen yder:

- **Den rette indsats:** En tværfaglig, tilstrækkelig og nødvendig indsats.
- **Til den rette borger:** Der skal være det rette match mellem borger og indsats, så indsatsen er målrettet den enkelte borgers problemstillinger – fx sociale, sundhedsfaglige eller beskæftigelsesmæssige problemstillinger.
- **På det rette tidspunkt:** Indsatsen skal ydes hurtigt og på det tidspunkt hvor borgeren er motiveret for at skabe forandring.

Som led i modellen, er der investeret i:

- **Flere sagsbehandlere,** således at hver sagsbehandler har en reduceret sagsstamme. Formålet er at understøtte en

tættere kontakt og bedre alliance med borgeren samt hyppigere opfølgning.

- **Flere virksomhedskonsulenter,** for at muliggøre en systematisk og enkel virksomhedskontakt, der omfatter alle virksomheder i kommunen.
- **Udvikling af en tværfaglig tilbudsvifte,** således at tilbudsviften omfatter en bredere vifte af både sundhedsrettede, sociale, uddannelsesrettede og virksomhedsrettede indsatser.
- **Kompetenceudvikling** af 500 medarbejdere i empowerment, for at sikre at alle medarbejdere arbejder efter samme tilgang og tager udgangspunkt i borgerens ønsker og drømme
- **Styrkelse af det tværfaglige samarbejde via metoden relationel koordinering,** hvor der bygges bro mellem de forskellige fagligheder samt skabes gensidigt kendskab til og forståelse for hinandens fagligheder.

### Organisering, der sikrer opbakning på tværs

For at understøtte implementeringen af Hjørring-modellen blev der nedsat en styregruppe og en projektgruppe.

Det overordnede ansvar for implementering af Hjørring-modellen blev placeret ved en tværgående styregruppe, der bestod af chefer fra Beskæftigelses-, Social-, Sundheds og Familieområderne. Formålet med sammensætningen af styregruppen, var at

“ Vi har arbejdet på tværs af den kommunale forvaltning for at finde et fælles fodslag og en fælles tilgang til arbejdet med borgerne. Det er dræbende for det tværfaglige samarbejde, hvis man har manglende kendskab til hinanden og manglende indblik i de forskellige fagligheder.

- Torben Birkeholm, Seniorkonsulent  
i Arbejdsmarkedsforvaltningen,  
Hjørring Kommune

sikre involvering og opbakning fra alle relevante dele af forvaltningen.

Som supplement til styregruppen blev der nedsat en projektgruppe, der agerede på et mere operationelt niveau. Projektgruppen bestod af afdelingsledere fra Beskæftigelsesområdet og derudover blev ledere fra de andre områder inviteret ind løbende efter behov.

## › KORT OM HJØRRING-MODELLEN

- **Tidspunkt for etablering:** 2015.
- **Aktører, der indgår i samarbejdet:** Beskæftigelses-, Social-, Sundheds- og Familieområderne.
- **Formål:** At få borgere i beskæftigelse og derigennem skabe gevinster for borgerne og den kommunale økonomi.
- **Indhold:** Investeringsstrategi, hvor der investeres i en tværfaglig, målrettet og hurtig indsats til borgeren samt styrket virksomhedssamarbejde.

**Midler fordeles på tværs af forvaltningen**

Den økonomiske model er fastlagt som en flerårig budgetmodel, hvor der investeres 158 mio. kr. i perioden 2015-2019. Antagelsen i den økonomiske model er at investeringen skal balanceres over en fireårig periode. Byrådet placerede beslutningskompetencen til at fordele investeringen ved den tværgående styregruppe.

Den årlige investering er blevet fordelt mellem de involverede forvaltninger, og både Beskæftigelses-, Social-, Sundheds og Familieområderne har således fået del i investeringen. Fordelingen af midlerne er bl.a. sket på baggrund af en vurdering af hvor store ændringer, der skulle foretages i de enkelte forvaltninger – fx igangsættelse af nye indsatser.

**Bred opbakning og tværgående organisering**

En afgørende faktor i implementeringen af Hjørring-modellen har været en høj grad af ledelsesopbakning fra både det politiske niveau og ledelsen i forvaltningen. Opbakningen er bl.a. kommet til udtryk, ved at ledelsen har lagt mange ressourcer i implementeringsarbejdet samt har givet forvaltningen "arbejdsro" til at implementere modellen.

*“ Det kræver en ubrudt ledelseskæde fra borgmester til medarbejder, og så er man nødt til at afsætte tid til det. Man skal ikke forvente resultater på et år. Man er nødt til politisk og ledelsesmæssigt at give organisationen arbejdsro til at skabe resultater.*

*- Torben Birkeholm, Seniorkonsulent  
i Arbejdsmarkedsforvaltningen,  
Hjørring Kommune*

Den valgte organisering har derudover udgjort en drivkraft for implementeringen. Organiseringen har dels sikret, at der blev afsat ressourcer til implementering og forandringsledelse i kraft af projektgruppen og dels sikret et forpligtende, tværgående samarbejde om implementering af modellen.

**› Investering og besparelse**

Mio. kr.	R 2015	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	I alt
Investering	15,7	28,7	37,0	38,3	38,3	158,0
Sparet forsørgelse	0,2	47,3	68,0	92,7	117,8	326,0
Netto besparelse	-15,5	18,6	31,0	54,4	79,5	168,0

Kilde: Hjørring Kommune

**En stor forandringsproces vil altid være udfordrende at implementere i praksis**

Som i andre store forandringsprocesser, har der været udfordringer forbundet med at gøre forandringen meningsfuld for medarbejdere på tværs af de involverede forvaltninger. Det skyldes bl.a., at der hersker forskellige faglige logikker, kulturer og målsætninger. Gennem implementeringsprocessen, herunder det store fokus på styrkelse af det tværfaglige samarbejde, er denne udfordring dog i høj grad afhjulpet.

En række barrierer ift. deling af oplysninger om borgerne i indsatsen har endvidere udfordret arbejdet med modellen. Barriererne omfatter dels juridiske og dels IT-mæssige udfordringer forbundet med integration af systemer. Udfordringerne er søgt løst i dialog med IT-leverandører, men uden held. Lavpraktisk deles information derfor ved, at sagsbehandlere indhenter samtykke og sender oplysningerne til hinanden.

Implementering af Hjørring-modellen og den tilhørende investering har betydet, at medarbejderne har langt flere muligheder til rådighed når de arbejder med borgeren end tidligere. Dette har krævet et skift i medarbejdernes mindset, hvor de i højere grad skulle være bevidste om og inddrage de mange muligheder.

**Øget beskæftigelse giver resultater på bundlinjen**

Som tidligere nævnt, var målet at investeringen skulle balancere over en fireårig periode. Resultaterne af Hjørring-modellen overstiger dog langt forventningen.

Som følge af Hjørring-modellen, er et stort antal borgere kommet i beskæftigelse. Dette skaber dels en stor værdi i borgernes liv og dels store resultater på den kommu-

naløkonomiske bundlinje. Ovenstående tabel illustrerer, hvordan investeringen er hentet dobbelt ind, samt at der ved udgangen af 2019 forventes at være opnået en nettobesparelse på 168 mio. kr.

I beregningen af nettobesparelsen er der udelukkende indregnet besparelsen fra reducerede udgifter til forsørgelse – dvs. gevinsten på Beskæftigelsesområdet. Afledte økonomiske gevinster – fx fra reducerede udgifter til social- og sundhedsfaglige indsatser – er ikke medregnet. Derfor er det økonomiske afkast ved Hjørring-modellen formentligt endnu større end ovenstående tabel indikerer.

**› TRE GODE RÅD FRA HJØRRING KOMMUNE**

1. Skab opbakning i hele styringskæden: Fra borgmester til medarbejder.
2. Skab en organisering, hvor der er afsat ressourcer til at drive implementerings- og forandringsprocessen – fx styre- og projektgruppe.
3. Vær tålmodig og skab arbejdsro om implementeringen. En model som Hjørring-modellen vil først skabe resultater efter flere år, og det er derfor vigtigt at være tålmodig og turde tro på at resultaterne kommer.

**Vil du høre mere?**

Kontakt Torben Birkeholm, Seniorkonsulent i Arbejdsmarkedsforvaltningen, Hjørring Kommune  
Tlf.: 4122 6022  
E-mail: torben.birkeholm@hjoerring.dk

# GLADSAXE KOMMUNE: STRATEGISK SAMARBEJDE PÅ FAMILIEOMRÅDET

## › CASE

### Samarbejde mellem fag- og økonomifunktioner skaber økonomisk turnaround i Familieafdelingen, der giver mere kernevelfærd for pengene

I 2017 havde Familieafdelingen i Gladsaxe Kommune store udfordringer med at overholde budgettet og styre et voksende udgiftsniveau, der skyldes en tilvækst i både antallet af sager og den gennemsnitlige udgift pr. sag.

Gladsaxe Kommune igangsatte derfor et genopretningsprojekt i samarbejde mellem Familieafdelingen, Økonomi og Analyse i Børn- og Kulturforvaltningen og den centrale økonomienhed. Formålet var at genoprette økonomien på området, samt styrke den faglige og økonomiske styring.

#### Tværgående projekt kræver tværgående forankring

For at understøtte implementering af projektet blev der nedsat en styregruppe,

der havde det overordnede ansvar for, at målene med projektet blev opnået. Styregruppen mødtes minimum én gang om måneden og bestod af ledere fra de tre involverede afdelinger.

For at sikre ressourcer til at drive projektet, blev der udpeget medarbejdere i både den centrale økonomienhed samt Økonomi og Analyse i Børn- og Kulturforvaltningen, der havde særligt ansvar for at drive genopretningsprojektet i samarbejde med Familieafdelingen.

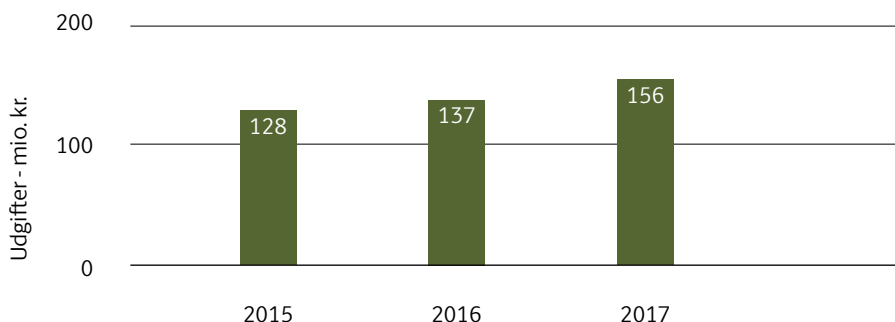
#### Genopretningsplan med en bred vifte af tiltag

På baggrund af en analyse, blev der udformet en handleplan for genopretningen.

Dernæst blev der igangsat en række tiltag, der bla. omfattede:

- *Månedlig sagsopfølgning*, hvor alle rådgivere i Familieafdelingen gennemgår deres sagsstamme med teamlederen og følger op på både resultater og udgifter på sagsniveau.
- *Tværfaglig gennemgang af de dyreste sager*, med deltagelse fra både faglige medarbejdere og økonomimedarbejdere.
- *Styrket ledelsesinformation*, med målrettede rapporter til både lederen af Familieafdelingen og teamledere, der giver overblik over den disponerede økonomi og det faktiske forbrug på både afdelings, indsats-, team- og rådgiverniveau.
- *Gennemgang af alle kommunens eksterne tilbud*, med henblik på at under-

## › Udgifter til foranstaltninger, udsatte børn og unge - Gladsaxe Kommune



Kilde: PwC 2018: Analyse af familieafdelingen, Gladsaxe Kommune.

### › KORT OM DET STRATEGISKE SAMARBEJDE OM GENOPRETNING AF FAMILIEOMRÅDET

- **Tidspunkt for etablering:** 2017.
- **Aktører:** Familieafdelingen, Økonomi og Analyse i Børn- og Kulturforvaltningen og den centrale Økonomienhed.
- **Formål:** At genoprette økonomien på Familieområdet samt styrke den faglige og økonomiske styring
- **Indhold:** Strategisk genopretningsplan, der består af en vifte af indsatser.

søge hvilke tilbud, der kan leveres af kommunen selv til færre udgifter. Resultatet har været etablering af flere interne tilbud og følgende hjemtagning af sager.

- *En controller* ansat i Økonomi og Analyse sidder tre dage om ugen i Familieafdelingen og understøtter rådgiverens økonomiske sagsarbejde.
- *Revideret mødestruktur*, med hyppigere møder mellem faglige ledere og økonomifunktion. Ledelsesinformationer indgår som aktivt redskab på møderne.
- *Ændret bevillingspraksis*, hvor en bevilling nu gives frem til d. 31. december i det indeværende år. Tidligere bevilgede Familieafdelingen indsatser for en bestemt periode på et kalenderår ad gangen og tog efterfølgende stilling til forlængelse. På grund af de løbende forlængelser af indsatserne, og dermed også udgifterne, var det svært at forudsige og planlægge økonomien for et år ad gangen.

#### **Klar udmelding og stor ledelsesmæssig opbakning har været afgørende**

Ved projektets opstart, meldte Direktørkredsen klart ud, at de økonomiske udfordringer på området skulle løses indefra, og at der ikke ville blive bevilget ekstra midler. Den klare udmelding gav en brændende platform for Familieafdelingen, der fungerede som drivkraft for projektet og samarbejdet. Politikerne har desuden undladt at vedtage større forandringer på Familieområdet sideløbende med genopretningen, og det har givet forvaltningen en nødvendig arbejdsro.

Den klare udmelding blev ledsaget af et stort engagement fra lederen af familieområdet og chefen for kommunens centrale Økonomienhed. Engagementet er bl.a. kommet til udtryk ved, at begge ledere har brugt meget tid på genopretningsprojektet og aktivt har italesat, hvorfor og hvordan genopretningen skulle ske.

Begge ledere var endvidere en del af den tværgående styregruppe, der fremhæves som en vigtig drivkraft for at skabe opbakning på tværs af de kommunale forvaltninger.

ger og for at bygge bro mellem forskellige afdelinger og fagligheder.

#### **Behov for gensidig forståelse på tværs af faglighed og kultur**

De ledere og medarbejdere, der har været involveret i genopretningen har forskellige fagligheder, prioriteringer og sprog. Der har således været behov for at opbygge en gensidig forståelse for hinandens faglighed og rammevilkår.

Forandringen har derfor omfattet skift i mindsettet hos både Familieafdelingen og de økonomiske funktioner. Eksempelvis er der sket en forandring i Familieafdelingens opfattelse af økonomifunktionen, hvor medarbejderne i stigende grad opfatter økonomifunktionen som en hjælp fremfor kontrol.

*“ Økonomifunktioner har fokus på kontrol og orden, mens faglige funktioner har mere fokus på borgeren. Og økonomifunktioner kan godt lide ensretning, men det er ikke altid muligt i en faglig kontekst.*

- Rikke Melsvik, chefkonsulent i Økonomi og Analyse, Børn- og Kulturforvaltningen, Gladsaxe Kommune

I denne sammenhæng har bl.a. controllerens rolle som brobygger haft en positiv effekt. I Gladsaxe Kommune er erfaringen endvidere, at hvis data anvendes og formidles godt, kan det bidrage til at facilitere en dialog mellem økonomiske og faglige funktioner.

#### **Resultater på bundlinjen samt større økonomisk bevidsthed og gensidig forståelse**

Den centrale gevinst ved samarbejdet har været, at Gladsaxe Kommune har formået at vende økonomien på Familieområdet 180 grader. Økonomien på området er således gået fra fra at være præget af store budgetoverskridelser, til at være i balance. Besparelserne på området er endvidere hentet uden at gennemføre store serviceforringelser. Kommunen er dermed lykkedes med at få mere velfærd for pengene.

En anden gevinst ved samarbejdet er, at rådgiverne i Familieafdelingen har fået en større

økonomisk bevidsthed. Det betyder, at de har fået en skærpet opmærksomhed på sammenhængen mellem omkostninger til en given indsats og effekten for familien.

*“ I processen er der sket et skift, så udfordringer på Familieområdet nu bliver opfattet som Gladsaxe Kommunes fælles udfordringer fremfor Familieafdelingens.*

- Rikke Melsvik, chefkonsulent i Økonomi og Analyse, Børn- og Kulturforvaltningen, Gladsaxe Kommune

Samarbejdet har også styrket den gensidige forståelse og fælles forpligtelse mellem faglige medarbejdere og medarbejdere med en økonomifunktion. Det har konkret betydet, at de faglige medarbejdere i Familieafdelingen har fået en større forståelse for vigtigheden af hyppig økonomiopfølgning og korrekt kontering. Medarbejderne i økonomiforvaltningen har omvendt fået en større forståelse for de faglige hensyn, der ligger til grund for praksis, arbejds gange og beslutninger i Familieafdelingen. Det styrkede samarbejde udgør endvidere en fordel, når der samarbejdes i andre sammenhænge end genopretningen.

#### **› TRE GODE RÅD FRA GLADSAXE KOMMUNE**

1. Etabler en organisering på tværs af økonomi- og fagforvaltningen, og dediker ressourcer i begge afdelinger på både leder- og medarbejderniveau.
2. Brug data til at afdække problemstillinger og som afsæt for dialog og beslutninger.
3. Sørg for at der er bred opbakning på ledelsesmæssigt niveau.

#### **Vil du høre mere?**

Kontakt Rikke Melsvik, chefkonsulent i Økonomi og Analyse, Børn- og Kulturforvaltningen, Gladsaxe Kommune  
Tlf.: 3957 5316  
Email: rikmel@gladsaxe.dk

# ODENSE KOMMUNE: SAMARBEJDE MELLE M AKUT- TEAM OG MISBRUGSCENTER

## › CASE

**Tværgående samarbejde om medicinudlevering giver bedre ressourceudnyttelse på tværs af kommunen samt et økonomisk råderum til lokale prioriteringer i Misbrugscenteret såvel som en styrket økonomi for Akutteamet.**

*“ Samarbejdet betyder, at vi som kommune udnytter ressourcerne meget bedre. Det er lykkedes, fordi vi har set på tværs af den kommunale forvaltning for at få løst opgaven. Man skal have en fælles forståelse af at det er vores opgave som kommune at hjælpe målgruppen af borgere i misbrugsbehandling. Borgeren er vores opgave – uanset hvilken forvaltning man kommer fra.*

- Nina Andersen, Leder af Akutteam, Odense Kommune

I Odense Kommune er en gruppe borgere i misbrugsbehandling afhængige af at få udleveret substitutionsmedicin i weekenden. De befinder sig samtidig i en livssituation, hvor der ikke er mulighed, for at de kan hente medicinen på apoteket.

Medicinudleveringen krævede, at Odense Kommune var nødt til at have uddannet personale på arbejde i Misbrugscenteret, der kunne udlevere medicinen til borgerne i weekenden. Ordningen var omkostnings tung, idet der var nødt til at være to medarbejdere på arbejde hele lørdag og hele søndag. Derfor ønskede Misbrugscenteret at finde en alternativ måde at løse opgaven

på, hvor de kunne frigøre ressourcer til misbrugsbehandlingen i hverdagen.

Medarbejdere i det kommunale Akutteam, der varetager akutsygepleje i eget hjem, var i forvejen på arbejde i weekenden og havde kapacitet til opgaven. Dette var baggrunden for etablering af et samarbejde mellem Misbrugscenteret og det sundhedsfaglige Akutteam.

For Misbrugscenterets formål var at skabe et økonomisk råderum, der kunne anvendes til at omlægge indsatsen, så hver borger fik mere sammenhængende ansigt til ansigt-tid med deres misbrugsbehandler. Udover at understøtte en kommunal opgave, var formålet for Akutteamet at lære målgruppen af socialt udsatte borgere bedre at

kende, da det kunne have en positiv afledt effekt ift. Akutteamets sociolance funktion.

### **Bestiller-udfører model med tæt dialog**

Samarbejdet er organiseret således at Misbrugscenteret har ansat Akutteamet til at løse en konkret opgave om medicinudlevering. For at sikre medarbejderne i Akutteamets sikkerhed, er der endvidere ansat et vagtfirma. Misbrugscenteret stiller en bus til rådighed, som medicinen udleveres fra.

Formål, retningslinjer, leveranceaftaler og opsigelsesfrister er beskrevet i en udførlig samarbejdsaftale, der er udarbejdet af kommunens jurister, på baggrund af input (herunder kravspecifikation) fra både Misbrugscenteret og Akutteamet.

For at sikre inddragelse af civilsamfundet og en tæt kobling mellem den kommunale og frivillige indsats, er der indgået en aftale med Kirkens Korshær om, at medicinudleveringen sker foran en af Kirkens Korshærs varmestuer.

### **Finansiering ved et fast beløb**

Den økonomiske model for samarbejdet er fastlagt således, at Misbrugscenteret betaler Akutteamet et fast beløb for at levere den service, der er aftalt i samarbejdsaftalen. Finansieringsmodellen er således meget lig, hvis Misbrugscenteret havde udlanceret opgaven til en privat aktør.

### **Stor opbakning og tæt dialog på ledelsesniveau driver samarbejdet**

En afgørende drivkraft i samarbejdet, har været stor opbakning fra og tæt samarbejde mellem lederen af Misbrugscenteret og lederen af Akutteamet. Det har konkret betydet at de to ledere har haft en aktiv rolle i implementeringen og italesættelsen af

#### › KORT OM SAMARBEJDET OM MEDICINUDLEVERING I ODENSE KOMMUNE:

- **Tidspunkt for etablering:** 2018.
- **Aktører:** Misbrugscenteret og Akutteamet samt Kirkens Korshær.
- **Formål:** At løse en opgave med færre ressourcer og samtidig fastholde serviceniveauet.
- **Indhold:** Udlevering af medicin i weekenden til borgere med stofmisbrug.



samarbejdet. Eksempelvis har begge ledere haft et princip om, at udfordringer i samarbejdet skulle håndteres på ledelsesniveau, fremfor på medarbejderniveau.

Der har endvidere været stor opbakning fra de ansvarlige chefer for Misbrugscenteret og Akutteamet. Opbakningen har betydet, at lederne af henholdsvis Misbrugscenteret og Akutteamet har følt, at de har haft rygdækning til at skubbe til silotænkningen og styrke samarbejdet på tværs.

En anden central drivkraft har været, at de to parter har valgt en simpel samarbejdsform med klare rammer, beskrevet i en samarbejdsaftale. Den simple samarbejdsmodel har betydet, at samarbejdet kom hurtigere i gang, end hvis man havde valgt et større "projekt-setup". Den udførlige samarbejdsaftale har dels bidraget til at reducere konflikter i samarbejdet, og dels betydet, at der ikke har været et stort behov for at afklare beslutninger med chefniveauet løbende, da de vigtigste beslutninger var truffet allerede ved indgåelse af samarbejdet.

Samarbejdet har været præget af fleksibilitet fra begge parter, hvilket har været med til at give energi til samarbejdet. Eksempelvis har begge parter bidraget til kompetenceudvikling uden ekstra afregning, ligesom Akutteamet har udvist fleksibilitet ift. antallet af borgere og åbningstid.

#### **Dialog og kompetenceudvikling kan afhjælpe udfordringer i samarbejdet**

Samarbejdet mellem Misbrugscenteret og Akutteamet har generelt været velfungerende og præget af gensidig respekt. Der har dog også været udfordringer i kommunikationen og samarbejdet mellem personalet på Misbrugscenteret og Akutteamet, som følge af, at de to personalegrupper har

forskellige fagligheder – henholdsvis socialfaglig og sundhedsfaglig.

De to fagligheder betyder, at de har forskellige indgange til, hvordan man arbejder med og beskriver borgernes livssituation. For at afhjælpe udfordringen har der været hyppig dialog og løbende gennemført justeringer i processer for kommunikation, for at gøre samarbejdet mere smidigt.

For sygeplejerskerne i Akutteamet er både målgruppen og miljøet omkring Kirkens Korshær nyt. Det har derfor været afgørende med tæt dialog og kompetenceudvikling for at sygeplejerskerne følte sig godt klædt på.

#### **Samarbejdet skaber gevinster for både borgere, medarbejdere og økonomi**

Samarbejdet har for det første betydet, at Misbrugscenteret får løst en nødvendig opgave med langt færre omkostninger end tidligere, samtidig med, at serviceniveauet fastholdes.

*“ Det er klart billigere at løse opgaven nu. Før blev der brugt rigtig mange medarbejdertimer på noget, som Akutteamet kan løse på én time lørdag og én time søndag.*

*- Helle Beck Madsen, Afdelingsleder, Misbrugscenteret, Odense Kommune*

For det andet er samarbejdet en økonomisk fordel for Akutteamet. Akutteamet har beredskabstid i weekenden, og uanset om samarbejdet var etableret eller ej, ville de pågældende medarbejdere derfor være på arbejde. Beredskabstiden betyder, at Akut-

teamet ikke ved om de har én eller 10 opgaver på en dag. Hvis der kommer få opgaver ind, kan beredskabstiden i weekenden hurtigt blive omkostningstung. Det er derfor en fordel for Akutteamets økonomi, at de har fået en fast opgave ind for Misbrugscenteret.

For det tredje har samarbejdet betydet, at Akutteamet har fået en mere naturlig gang i Misbrugscenteret og Kirkens Korshærs varmestue samt et større kendskab til målgruppen. Det betyder, at det tværfaglige samarbejde er blevet styrket, og at Akutteamet er bedre klædt på til at varetage deres funktion som sociallance. Derudover er det en fordel for borgerne, idet der i højere grad bliver opsporet og behandlet sundhedsfaglige problemstillinger.

#### **› TRE GODE RÅD FRA ODENSE KOMMUNE**

1. Se på tværs af kommunens samlede ressourcer, når opgaver skal løses. Det er dyrt at hyre medarbejdere ind til weekendarbejde, og der kan derfor skabes meget råderum, ved at udnytte medarbejderressourcer, der allerede er på arbejde i weekenden bedre.
2. Udarbejd en så simpel model for samarbejdet som muligt og beskriv rammer og retningslinjer i samarbejdet i en udførlig samarbejdsaftale.
3. Hav en tæt dialog og sørg for at udfordringer håndteres hurtigt og på ledelsesniveau.

#### **Vil du høre mere?**

Kontakt Nina Andersen, Leder af Akutteam, Odense Kommune  
Tlf.: 2015 2787  
E-mail: nian@odense.dk

# FAVRSKOV KOMMUNE: STRAKS-INDSATS

## › CASE

**Ny organisering og indsats på socialområdet nedbryder den traditionelle bestiller-udfører-model og styrker det tværfaglige samarbejde. Resultatet er stor tilfredshed blandt både borgere og medarbejdere og gevinster på den økonomiske bundlinje.**

Ligesom mange andre kommuner, oplevede Favrskov Kommune i 2016 en tilgang af borgere på socialområdet. Samtidig erfarede kommunen, at udrednings- og visitationsprocessen tog lang tid, og at borgerne i den periode gennemgik en udvikling, hvor deres problemstillinger blev forværret og deres motivation mindsket. Udrednings- og visitationsprocessen var desuden meget ressourcekrævende for både borgere og medarbejdere. Dette var baggrunden for at etablere en straks-indsats, forankret i enheden 'Social Indsats'.

Formålet med enheden Social Indsats var at omstille den sociale indsats fra visiterede ydelser, til et større fokus på forebyggelse via uvisiteret rådgivning og vejledning. Omstillingen skulle medføre, at kommunen kan give hurtig støtte til borgere med sociale problemstillinger, inden deres problemer vokser sig så store, at der bliver behov en mere indgribende indsats.

### **Straks-indsats: Målgruppe og indhold**

Målgruppen for Social Indsats er borgere med psykiske vanskeligheder, lette handicap eller sociale problemstillinger.

Enheden Social Indsats arbejder efter et princip om, at borgerne kan komme direkte ind fra gaden og modtage hjælp og støtte "nu og her". Ambitionen er, at eventuelle tilbud skal være iværksat inden for syv dage og være afsluttet inden for seks måneder. Dette står i kontrast til tidligere, hvor der typisk gik tre-fire måneder fra borgerens henvendelse, til at en indsats eventuelt blev igangsat.

Indsatsen er baseret på rehabilitering og recovery, hvor der tages udgangspunkt i

### › KORT OM STRAKS-INDSATSEN VED SOCIAL INDSATS I FAVRSKOV KOMMUNE

- **Tidspunkt for etablering:** 2017.
- **Aktører:** Tværfaglig enhed, der omfatter socialrådgivere, pædagoger og ergoterapeuter.
- **Formål:** At afhjælpe borgernes problemstillinger og derigennem forebygge forværring af borgernes problemer og behov for mere indgribende indsatser.
- **Indhold:** Socialfaglig støtte efter § 82A og §82B. Omstilling fra visiterede ydelser til et større fokus på forebyggelse via uvisiteret rådgivning og vejledning.

borgerens egne ressourcer, drømme og motivation. Der er desuden fokus på, i videst muligt omfang at benytte tilbud på almenområdet og i civilsamfundet.

Indsatsen består af tre elementer:

- Råd og vejledningsforløb
- Individuelle forløb
- Gruppebaserede læringsforløb.

### **Tværfaglig enhed og én indgang**

Straks-indsatsen er organiseret som en tværfaglig enhed, kaldet Social Indsats. Ved etablering af enheden samlede man medarbejdere fra de dele af organisationen, hvor man forventede et fald i opgavemængden – henholdsvis ergoterapeuter, pædagoger og socialrådgivere. Formålet var at skabe en enhed, med et bredt netværk i

organisationen. Alle medarbejdere i enheden har samme stillingsbetegnelse og får den samme kompetenceudvikling.

Da Favrskov Kommune etablerede Social Indsats ændrede de hele organiseringen af socialområdet, for at give både borgere og samarbejdspartnere en mere enkel indgang samt for at nedbryde den traditionelle bestiller-udfører model, hvor borgernes primære indgang er myndighed.

Social Indsats er derfor indgangen for alle borgere, der har behov for en social indsats – dog med undtagelse af enkelte delmålgrupper, fx borgere med en svær grad af udviklingshæmning. Ligeledes skal interne og eksterne samarbejdspartnere alle henvise til Social Indsats hvis de vurderer, at en borger har behov for en social indsats.

*“ Social Indsats fylder 1,5 pct. af vores budget, men hele organisationen er bygget op omkring det.*

- Jes Svenninggaard, Handicap- og psykiatrichef, Favrskov Kommune

### **Vedholdenhed og simpel dokumentations-setup**

En central drivkraft for implementeringen af Social Indsats og de tilhørende nye arbejdsgange har været, at ledelsen på socialområdet har været konsekvente og vedholdende ift. at der skulle gøres op med den måde man møder borgeren på. I denne sammenhæng har ledelsen haft stort fokus på at formidle, hvorfor der var behov for en ny tilgang, og hvordan den skulle implementeres i praksis. Det har bl.a. bidraget til at afhjælpe modstand i organisationen – eksempelvis bekymring om, hvorvidt straks-indsatsen er intensiv nok ift. borgernes problemstillinger.



For at udbrede kendskabet til Social Indsats og styrke samarbejdet med samarbejdspartnere, både internt og eksternt, har Social Indsats gennemført en intensiv formidlingsindsats. Eksempelvis har Social Indsats holdt oplæg på temadage for praktiserende læger, tværgående ledernetværk og oplæg for alle andetårs elever i gymnasiet.

For at dokumentere resultaterne af medarbejdernes indsats, er der udarbejdet et simpelt dokumentationssetup, hvor medarbejderne dokumenterer centrale data – fx antal borgere der modtager en indsats, hvor hurtigt indsatsen igangsættes og hvor lang tid borgeren modtager indsatsen. Erfaringen i Favrskov Kommune er, at dokumentationen opleves som meningsfuld og udgør en stor motivation for medarbejderne – bl.a. fordi resultaterne bliver tydeliggjorte for medarbejderne, og fordi politikerne har stor opmærksomhed omkring resultaterne.

*“ Vi har en simpel og brugbar dokumentationsmodel. Både politikere, ledere og medarbejdere er interesserede i resultaterne og det er meget motiverende for medarbejderne.*

- Jes Svenninggaard, Handicap- og psykiatrichef, Favrskov Kommune

### **At definere og afgrænse rollen kan være svært**

Det har været en udfordrende proces at definere og afgrænse rollen for Social Indsats – særligt fordi enheden skulle kommunikere sin egen rolle til samarbejdspartnere, samtidig med at rollen var under udvikling.

I forlængelse heraf har det været vanskeligt at etablere en fælles forståelse af Social Indsats rolle på tværs af den kommunale forvaltning og blandt samarbejdspartnere. Udfordringerne er dog i høj grad blevet afhjulpet af at Social Indsats' rolle nu er mere klart defineret samt via den intensive formidlingsindsats.

### **En god økonomisk model og tilfredshed blandt borgere og medarbejdere**

Etablering af straks-indsatsen har resulteret i en nedgang i antallet af borgere, der mod-

tager længerevarende indsatser – herunder en nedgang i antallet af borgere, der modtager bostøtte. I perioden 1. august 2018 til 31. juli 2019 har der været 308 henvendelser i Social Indsats. Blandt de afsluttede forløb, er 97 pct. af forløbene afsluttet indenfor seks måneder og kun 9 pct. er henvist til yderligere indsatser.

*“ Medarbejderne er meget begejstrede for den her måde at arbejde på. Det er meget tilfredsstillende og vanvittigt motiverende, at kunne gøre det man synes giver mening sammen med borgeren. Lang sagsbehandlingstid og ventetid er ikke tilfredsstillende for nogen. Og resultaterne er synlige og står foran næsen på en.*

- Jes Svenninggaard, Handicap- og psykiatrichef, Favrskov Kommune

Kommunens egne beregninger viser at den økonomiske model for straks-indsatsen er god, og at der skabes økonomiske gevinster for kommunen i kraft af nedgangen i antallet af borgere, der modtager længerevarende indsatser.

Erfaringen er derudover, at borgerne er rigtig tilfredse med indsatsen. Flere borgere

fremhæver overfor medarbejderne, at de er positivt overraskede over den korte responstid, føler at der bliver lyttet, og at de får lov til at definere deres egne problemstillinger.

### **> TRE GODE RÅD FRA FAVRSKOV KOMMUNE**

1. Man skal ville det og mene det alvorligt. Det er ikke tilstrækkeligt at oprette en straks-indsats, der er en selvstændig ø. Det skal integreres og tænkes sammen med hele organiseringen og arbejdsgangene på området.
2. Man skal give medarbejderne frie rammer til at skræddersy indsatsen til den enkelte borger og samtidig sikre, at de får den sparring de har brug for.
3. Indsatsen skal ikke "lugte" af kommune. Borgerne i målgruppen er ofte systemtrætte, og har negative associationer ift. kommunen. Det er derfor vigtigt at borgeren bliver mødt på en måde, som bryder med borgernes fordomme om kommunen.

### **Vil du høre mere?**

Kontakt Jes Svenninggaard, Handicap- og Psykiatrichef, Favrskov Kommune  
Tlf.: 2488 3961  
E-mail: jsvn@favrskov.dk



# BALLERUP KOMMUNE: DEN DIGITALE TASK FORCE

## › CASE

**En tværgående enhed i Ballerup Kommune understøtter fagområderne i alt fra optimering af arbejdsgange til udvikling af kerneopgaven gennem nye digitale løsninger.**

Digitalisering skal tænkes ind i samspil med fagområderne, som et vigtigt greb til at understøtte, optimere og udvikle kerneopgaven. I mange kommuner kan digitaliseringen dog være svær at få forankret ind i en travl hverdag, hvor fokus er på at levere kernevelfærd.

I 2017 valgte direktionen i Ballerup Kommune digitalisering som et strategisk indsatsområde, ligesom kommunalbestyrelsen satte digitalisering på den politiske dagsorden ved forhandlingerne om budget for 2017. Det er i lyset af den udvikling, at Task Forcen i Ballerup Kommune blev oprettet, hvor det overordnede formål er, at få digitaliseringen udbredt og forankret i fagområderne.

*“ Hvis vi vil, kan vi bruge digitalisering til at ændre forståelsen af, hvordan vi varetager den kommunale kerneopgave. Det kræver dog nye måder at tænke på, og det er bl.a. det som Task Forcen er med til at understøtte.*

*- Jens Kjellerup, Digitaliseringschef,  
Ballerup Kommune*

Task Forcen blev etableret i foråret 2018 med et formål om at understøtte fagområderne i at skabe nye digitale arbejdsgange og udvikle kerneopgaven med nye digitale løsninger.

Fokus er dog ikke kun på de digitale løsninger, men på hvordan organisationen mod-

tager og udnytter dem bedst muligt. Derudover skal Task Forcen rådgive fagområderne i forhold til, hvilke digitale løsninger, der bør prioriteres samt adressere områder, der med fordel kan digitaliseres. Det er Task Forcens ansvar at sikre, at nye digitale løsninger passer ind i den samlede IT-arkitektur, og derfor skal alle anskaffelser og kontrakter i relation til digitalisering underskrives af digitaliseringschefen.

### › KORT OM DEN DIGITALE TASK FORCE I BALLERUP KOMMUNE

- **Tidspunkt for etablering:** Foråret 2018.
- **Aktører:** Task Force i samarbejde med fagområderne.
- **Formål:** Formålet med Task Forcen er at understøtte fagområderne i at optimere og udvikle kerneopgaven, gennem brug af digitale løsninger.
- **Indhold:** Tværgående enhed, der understøtter digitalisering i kommunens fagområder.

### En tværgående organisering med strategisk forankring og praksisnær implementering

Task Forcen er organiseret som en tværgående enhed og har fem årsværk tilnyttet, bestående af to proceskonsulenter, en organisationskonsulent og to it-arkitekter/udviklere.

For at styrke det strategiske ophæng i organisationen har Task Forcen tilknyttet en

styregruppe, som består af HR-chefen, digitaliseringschefen samt økonomidirektøren, der tilsammen har overblikket over kommunens økonomi og kan herved agere som strategisk sparringspartner for direktionen.

Det er styregruppens opgave at prioritere mellem de digitaliseringsprojekter, som bliver foreslået af fagområderne ud fra en række kriterier for udvælgelse.

Projekterne skal:

- Skabe en bedre oplevet kvalitet for borgeren
- Fremme den tværgående opgaveløsning
- Effektivisere opgaveløsningen
- Sikre en solid drift.

Selvom der er knyttet en styregruppe til Task Forcen, er ansvaret for digitaliseringen placeret i ledelseskæden. Formålet er at skabe opbakning og ejerskab, samt sikre at digitaliseringen bliver tænkt ind som en del af kerneopgaven.

Ballerup Kommune har ingen overordnet digitaliseringsstrategi, men arbejder ud fra en række principper for digitalisering, som indgår i forretningsstrategierne. I forhold til Task Forcen er det vigtigt, at der er et tæt samarbejde med fagområderne, for at digitaliseringen kan blive forankret.

### Gevinsterne bliver i fagområderne

Fagområderne skal selv finde finansiering til de konkrete digitaliseringsprojekter i egen organisation, mens Task Forcen er finansieret centralt for fælles midler. Midlerne til Task Force bliver bl.a. brugt til udvikling af arbejdsprocesserne. Det er vigtigt, at fagområderne afsætter tid og ressourcer til udviklingen og ikke mindst implementeringen af digitaliserings tiltagene, så gevinsterne i sidste ende kan høstes.

For at sikre, at gevinsterne høstes udarbejdes der business cases og fastsættes konkrete mål for hvert digitaliseringsprojekt,



som gør det muligt at følge op. Som en del af gevinstrealiseringen kortlægges det, hvordan de konkrete digitale løsninger påvirker ressourcforbruget (før- og eftermåling), og hvilke nye kompetencer, der skal til for at realisere gevinsterne.

Selvom Task Forcen understøtter fagområderne med implementeringen af digitaliseringsprojekterne, er det ledelsen på de enkelte fagområders ansvar at realisere gevinsterne. Et incitament hertil er, at gevinsterne bliver i fagområderne, når de er realiseret.

#### **Toplederfokus og ejerskab er væsentlige drivkræfter**

En af de vigtigste forudsætninger for den digitale Task Force har været et kontinuerligt fokus på digitalisering, både i kommunalbestyrelsen og i direktionen. Den strategiske indsats omkring digitalisering er med til at skærpe organisationens fokus, hvilket betyder, at Task Forcen får et klart mandat som en del af det udførende led.

I forhold til de enkelte digitaliseringsprojekter har det været en væsentlig styrke, at der er fastlagt processer, der sikrer en klar ansvars- og rollefordeling mellem Task Forcen og den øvrige organisation.

For hvert digitaliseringsprojekt bliver der kortlagt, hvordan den digitale løsning påvirker organisering og styring på det konkrete fagområde. Den viden bliver taget med i forskellige workshops, hvor de ledere og medarbejdere, der bliver berørt af den digitale løsning, bliver inddraget og hørt omkring de konkrete forandringer.

I alle digitaliseringsprojekter bliver der således sikret ejerskab og ikke mindst tryghed omkring brugen af de digitale løsninger, hvor det er fagområderne der ejer, mens det er Task Forcen, der supporterer de digitale løsninger.

#### **Fagområdernes fokus på digitalisering varierer**

Internt i Ballerup Kommune kan der være et varierende fokus på digitalisering hos de forskellige fagområder og enheder. Da det er fagområderne selv, som skal tage initiativ til nye digitaliseringsprojekter, kan der være stor variation i hvor mange digitaliseringsprojekter, der igangsættes på de enkelte områder.

*“ Udfordringen her er hvem, der har udfordringsretten. Lige nu er det svært at skubbe til organisationen, hvis ikke de selv tager initiativet. Det handler selvfølgelig ikke om bare at svinge pisken, men om at gøre det tydeligt for fagområderne, hvad fordelene er.*

- Jens Kjellerup, Digitaliseringschef,  
Ballerup Kommune

Når ansvaret for digitaliseringen er placeret hos de forskellige fagområder – hvilket giver god mening i forhold til at understøtte kerneopgaven – kan digitaliseringen dog blive nedprioriteret i en presset hverdag. For at afhjælpe denne udfordring, fokuserer Ballerup Kommune på lederudvikling, hvor der bl.a. på chefmøder bliver sat fokus på digitalisering som en ledelsesdisciplin.

#### **Sparet mange timer det første år**

I Task Forcen første år blev der startet 60 projekter og sparet mange arbejdstimer. Derved er der skabt et betydeligt råderum i form af tid, der kan anvendes til lokale prioriteringer i fagområderne.

Task Forcen arbejder dog ud fra flere bundlinjer, hvor det både handler om at

optimere, udvikle og forandre arbejdsprocesserne. Fokus er både på at effektivisere arbejdsgangene, men også på at udvikle kerneopgaven og opnå højere kvalitet i opgaveløsningen.

Det har Task Forcen været med til at realisere ved bl.a. at sætte fokus på udvikling af arbejdsprocesserne, og udfordre den vantede måde at levere kerneopgaven på. Det sker ved at inddrage medarbejderne på de mange forskellige workshops, hvor både proces- og organisationskonsulenterne understøtter det konkrete fagområde i at skabe de optimale rammer for at udnytte de digitale løsninger bedst muligt.

Det betyder at de enkelte digitaliseringsprojekter ikke kun erstatter manuelt arbejde med en ny digital løsning, men i stedet bliver et middel til at opnå et større fagligt udbytte.

#### **> TRE GODE RÅD FRA BALLERUP KOMMUNE**

1. Skab et toplederfokus og bliv ved med at italesætte vigtigheden af digitaliseringsdagsordenen.
2. Skab en balance mellem den strategiske forankring og den konkrete implementering med udgangspunkt i kerneopgaven.
3. Skab en klar ansvars- og rollefordeling mellem den tværgående enhed og linjeledelsen.

#### **Vil du høre mere?**

Kontakt Jens Kjellerup, Digitaliseringschef,  
Digitaliseringssekretariatet,  
Ballerup Kommune  
Tlf.: 2477 4242  
E-mail: jeh2@balk.dk

# RUDERSDAL KOMMUNE: SAMARBEJDE MELLEM INDKØBS- OG SOCIALOMRÅDET

## › CASE

**Kobling af indkøbs- og socialfaglighed i projekt om optimering af indkøb og forbrug af tjenesteydelser har forankret et skærpet fokus på sammenhæng mellem pris, ydelse og kvalitet i tilbuddet.**

Indkøbsfunktionen i Rudersdal Kommune havde tidligere primært fokus på vareindkøb, fremfor indkøb af tjenesteydelser – fx sociale eller beskæftigelsesrettede tilbud. En opgørelse af kommunens indkøb viste imidlertid, at der blev brugt ca. 1,3 mia. kr. på indkøb på et år, men at varekøb kun udgjorde en mindre andel - ca. 250 mio. kr. Opgørelsen fik Rudersdal Kommunes indkøbsafdeling til at stille spørgsmål ved, hvorfor de ikke beskæftigede sig med resten af kommunens indkøb og forbrug af tjenesteydelser.

Udbud af varer er imidlertid ressourcetungt, og derfor var en stor del af indkøbsafdelingens ressourcer allokert til at understøtte kommunens varekøb. Samtidig var der en erkendelse af et stort potentiale ved at bringe indkøbsfagligheden i spil ift. kerne-driften. Erkendelsen blev et startskud til internt i indkøbsfunktionen at forsøge at flytte fokus fra varekøb til kernerdriftsopgaver, og samtidig indgå et samarbejde med fagforvaltningerne om opgaveløsningen.

Fra det specialiserede socialområde ønskede man at indgå i et samarbejde med indkøbsafdelingen, idet man så det som en mulighed for at opnå nogle nye greb til at koble styring, faglighed og økonomi i større grad givet udfordringerne med at matche de økonomiske rammer og de borgerret-

tede indsatser. Derfor indledte indkøb og det specialiserede socialområde et fælles kategori-optimeringsprojekt (KOP-projekt).

*“ Det er vigtigt at være opmærksom på, at størstedelen af indkøb ikke sker centralt via indkøbsafdelingen, men det sker decentralt. Derfor har det været vigtigt at opkvalificere de medarbejdere, der sidder med forbruget. Det er blevet en del af mindsettet at spørge: Matcher ydelse, borgersituation og økonomi? ”*

- William Menzel, indkøbschef,  
Rudersdal Kommune

### **Inspiration fra det private erhvervsliv**

For at indlede processen om at flytte fokus fra vareindkøb til at se på hele kommunens forbrug – og dermed også flytte fokus fra varekøb til køb af tjenesteydelser - hentede Rudersdal Kommune i 2018 inspiration hos private virksomheder, som arbejdede med kategoristyring. Kategoristyring er en metode til at styre forbruget på baggrund af en opdeling af forbruget i en række forbrugs-

eller indkøbskategorier, der er rettet mod et afgrænset marked.

Et af de indledende redskaber, der tages i brug, når man arbejder med kategoristyring, er at danne et 'kategoritræ'. På baggrund af en analyse af kommunens fakturaer for fx et år, puljes kommunens forbrug og indkøb i forskellige kategorier – fx sundhedsydelser, uddannelse og kurser. Kategoriseringen danner et kategoritræ, der skaber overblik over hele kommunens forbrug. Indkøbsafdelingen kunne tage afsæt i kategoritræet og vurdere, om der kunne være et potentiale for optimeret forbrugsstyring, økonomiske gevinster og øget kvalitet.

## › KORT OM KOP-PROJEKTET

- **Tidspunkt for etablering:** 2018.
- **Aktører:** Det specialiserede socialområde og indkøbsafdelingen.
- **Formål:** At sikre en højere grad af sammenhæng og økonomisk styring ift. kvalitet, ydelse og effekt ift. indkøb af tjenesteydelser på det specialiserede socialområde.
- **Indhold:** Et kategori-optimeringsprojekt, hvor der flyttes fokus fra indkøb af varer til indkøb af tjenesteydelser samt arbejdes for at optimere forbruget.

### **Organisering, der binder fagligheder sammen**

Det overordnede ansvar for projektet var placeret ved en styregruppe, der bestod af

chefer fra både indkøbsafdelingen og det specialiserede socialområde. Derudover har både ledere og medarbejdere i begge afdelinger været involveret i projektet. For at understøtte et tæt samarbejde har en udbudskonsulent fra indkøbsafdelingen fysisk siddet i socialforvaltningen 3-4 dage om ugen i 2-3 måneder af projektets løbetid.

Projektet er gennemført med de eksisterende ressourcer i indkøbsafdelingen. På det specialiserede socialområde har projektet i nogle faser krævet ekstra ressourcer, men forventeligt ikke samlet set.

Som led i samarbejdet om kategoriopptimeringsprojektet indgik bl.a. følgende aktiviteter:

- 1) *Analyse*: Udarbejdelse af et faktabaseret analysegrundlag, dvs. kortlægning af leverandørmarked, modtager af ydelse/produkt, forbrugs-/aftalestyring og ressortmyndigheder.
- 2) *Præsentation af resultater*: Resultaterne af analysen blev præsenteret på både leder- og medarbejderniveau i begge afdelinger.
- 3) *Workshop*: Afholdelse af en idégenereringsworkshop med deltagelse fra begge afdelinger. Workshoppens fokus var at finde mulige løsninger på, hvordan det specialiserede socialområde kan optimere deres indkøb.
- 4) *Udvælgelse af tiltag*: Idéerne fra workshoppen blev præsenteret for styregruppen, der besluttede hvilke tiltag, der skulle arbejdes videre med i en eller flere arbejdsgrupper.
- 5) *Afsluttende styregruppemøde*: Evaluering af forløbet og drøftelse af, hvordan det specialiserede socialområde kan fortsætte arbejdet på egen hånd.

**Succesfaktorer: Fakta, tid og uddannelse**  
I Rudersdal Kommune var flere faktorer drivkræfter for at sikre et vellykket KOP-projekt.

*For det første*, var det afgørende at etablere et faktabaseret analysegrundlag, der kunne skabe et fælles, genkendeligt udgangspunkt for de involverede medarbejdere. Datagrundlaget bidrog også til at legitimere at forbrugsmønstrene analyseres og gennemgås.

*For det andet* var det en styrke, at kategoriopptimeringsprojektet blev anskuet som et reelt forandringsprojekt, da det kræver tid at opnå effekter. Projektet forløb over 6-8 måneder, hvor der blev investeret i personlige relationer, fortrolig dialog og en forståelse for hinandens praksis.

*For det tredje* har det været væsentligt, at medarbejderne på fagområdet blev opkvalificeret. Opkvalificeringen er dels sket via et mindre uddannelsesforløb afholdt af indkøbsafdelingen, og dels via 'sidemandsoplæring' i det tætte samspil i KOP-projektet.

#### **Udfordret af forskelligt 'fagsprog'**

Det mest udfordrende i KOP-projektet har været at føre to fagligheder sammen. Referencerammerne var meget forskellige og ukendte for de involverede medarbejdere. Forskelle i anvendt fagsprog, viden og begreber udgjorde derfor en udfordring i de første måneder af projektet. Eksempelvis skulle udbudskonsulenten opnå grundigt kendskab til serviceloven på kort tid, og socialrådgivernes kendskab til indkøbsfaglige discipliner som kontraktindgåelse, forhandling og opfølgning på aftaleforholdet skulle udbygges.

Samtidig krævede det at man udfordrede de normalitetsbegreber, begge fagligheder havde skabt i sin hverdag – fx hvorvidt man kan forhandle takster, formålet med en kontrakt eller hvordan der sikres en optimal opfølgning på en ydelse.

#### **Fokus på sammenhæng i økonomi og ydelse som største gevinst**

Overordnet set har KOP-projektet bidraget til et nyt mindset hos sagsbehandlerne, hvor de nu i højere grad påtager sig en forhandlende rolle i samarbejdet med leve-

randører og indtænker økonomisk ansvarlighed. KOP-projektet har medført et langt mere kritisk fokus på sammenhæng mellem pris, ydelse og kvalitet i tilbuddet.

Der er desuden etableret et bedre vidensgrundlag blandt både socialrådgivere og indkøbsafdelingen om de ydelser, leverandørerne leverer til borgerne på det specialiserede socialområde. Samtidig er der forankret en ny adfærd blandt fagpersonalet, som betyder at sagsbehandlerne, i tråd med indkøbsafdelingen, fx stiller spørgsmål ved kontraktlige forhold, og har en indgående dialog med leverandører inden der indgås aftaler om ydelser

Kategoriopptimeringsprojektet på det specialiserede socialområde er afsluttet i august 2019. Det er gået fra at være et projekt til at være fast overført i arbejds gange på det specialiserede socialområde, og der er udviklet en formaliseret arbejds gang for socialrådgiverne. Som følge af de gode resultater, har Rudersdal Kommune besluttet at igangsætte kategoriopptimeringsprojekter på øvrige områder.

#### **> TRE GODE RÅD FRA RUDERSDAL KOMMUNE**

1. Det er afgørende, at der udarbejdes et faktabaseret grundlag forud for et kategoriopptimeringsprojekt.
2. Investér den nødvendige tid. Kultur- og adfærdssændringer tager tid og kræver vedholdende engagement.
3. Indtænk et kompetence- og uddannelsesforløb af medarbejderne på fagområdet til at understøtte og forankre projektet.

#### **Vil du høre mere?**

Kontakt Wiliam Menzel, Indkøbschef,  
Rudersdal Kommune  
Tlf.: 4611 2037  
E-mail: wime@rudersdal.dk.

# VARDE KOMMUNE: SAMARBEJDE OM LEDELSESINFORMATION

## › CASE

**Tværfagligt samarbejde om udvikling af styringspanel og ledelsesinformation på børne- og familieområdet giver både ledere og medarbejdere et stærkere vidensgrundlag, som har styrket den faglige praksis såvel som økonomien.**

I 2016 og 2017 havde Varde Kommune budgetoverskridelser på børne- og familieområdet, og kommunen oplevede samtidig et behov for at styrke den faglige praksis, så der blev mere tid til kerneopgaven og en stærkere kobling mellem faglighed og økonomi. Dette skabte en brændende platform for at styrke økonomien og styringen på området. Samtidig herskede der ikke én entydig forklaring på budgetoverskridelserne, fordi der ikke fandtes et klart og fælles datagrundlag på området.

Dette blev afsættet for etableringen af et samarbejde om udarbejdelse af ledelsesinformation, mellem Børn og Familie (myndighed) og afdelingen Politik og Analyse, som er en del af den centrale stab. Formålet var dels at identificere årsager til budgetoverskridelserne og dels at udvikle et styrket grundlag for den fremtidige styring, for derigennem at skabe en bedre økonomi og styrke den faglige praksis på området.

### **Tværfagligt samarbejde mellem to afdelinger**

Samarbejdet blev organiseret således at en dataspecialist fra afdelingen Politik og Analyse blev udlånt til Børn og Familie.

Formålet med organiseringen var at parre sagsbehandlernes faglige kompetencer med dataspecialistens analytiske kompetencer. Indsatsen skulle spejle, styrke og underbygge sagsbehandlernes faglighed, baseret på data fra fagsystemerne.

### › KORT OM SAMARBEJDE OM LEDELSESINFORMATION

- **Tidspunkt for etablering:** 2017.
- **Aktører:** Myndighed i Børn og Familie samt Politik og Analyse, som er en del af den centrale stab.
- **Formål:** Identificere årsager til budgetoverskridelser samt styrke den faglige og økonomiske styring.
- **Indhold:** Udvikling af ledelsesinformation, herunder et styringspanel.

Dataspecialisten sad fysisk i Børn og Familie og var, i samarbejde med ledelsen, ansvarlig for udarbejdelsen af et styringspanel. Styringspanelet skulle indeholde data om både økonomi og aktiviteter – fx sagstal, børnefaglige undersøgelser, varigheder mv.

*“ Samarbejdet om arbejdet med data giver os mulighed for at kortlægge vores historie, diagnosticere vores nutid og forudsige vores fremtid.*

– Britta Boel, Direktør for Børn, Læring og Job, Varde Kommune

### **Styringspanel med centrale nøgletal**

Via samarbejdet blev der udarbejdet et styringspanel med centrale nøgletal, der

understøtter den faglige ledelse og styring på området. Nøgletallene omfatter eksempelvis:

- Antal sager ift. medarbejdernes arbejdstid
- Varighed for indsatser
- Tidsforbrug ift. børnefaglige undersøgelser (\$50)
- Sagsflow – dvs. antal nye og afsluttede sager
- Udgifter.

Nøgletallene vises på en illustrativ og let tilgængelig måde i styringspanelet. Udover at ledelsen har adgang til styringspanelet løbende, bliver data præsenteret og drøftet på personalemøder. Styringspanelet understøtter således hele ledelseskæden.

### **En brændende platform og en fælles proces**

Budgetoverskridelserne var en afgørende drivkraft for samarbejdet, som sammen med ønsket om en styrket faglig praksis og mere tid til kerneopgaven udgjorde en brændende platform. Det gjorde, at både ledelse og medarbejdere var motiverede for, gennem samarbejdet, at finde en forklaring på situationen og få håndteret udfordringerne.

Det var en styrke, at processen blev tilrettelagt som et fælles udviklingsprojekt og med tæt inddragelse af både leder- og medarbejderniveau. Den fælles proces gjorde, at ledere og medarbejdere fik en fælles nysgerrighed om, hvad afdelingen kunne få svar på med deres egne data. Samtidig betød samarbejdet, at konsulenten fik et tæt indblik i afdelingens behov.

Det havde også stor betydning, at konsulenten fra den centrale stab fysisk sad i Børn

og Familie nogle dage om ugen. Det betød, at konsulenten fik en unik indsigt i medarbejdernes hverdag, praksis og faglighed, hvilket var afgørende for udarbejdelsen af styringspanelet og formidlingen af data.

Samarbejdet har skabt grundlag for udviklingen af et fælles sprog blandt medarbejdere og ledere, hvor data om røde, gule eller grønne sager anvendes i den faglige praksis, til prioritering og opfølgning. Det fælles sprog har haft stor betydning og bidraget til, at både ledere og medarbejdere har haft værdifulde drøftelser med udgangspunkt i data.

*“ Det handlede om at understøtte og styrke socialrådgivernes faglige praksis – fx hvordan er det vi disponerer den tid og de ressourcer vi har, så der bliver mere tid til kerneopgaven? ”*

– Marianne Schmidt Kjærgaard, leder på myndighedsområdet, Børn- og Familie, Varde Kommune

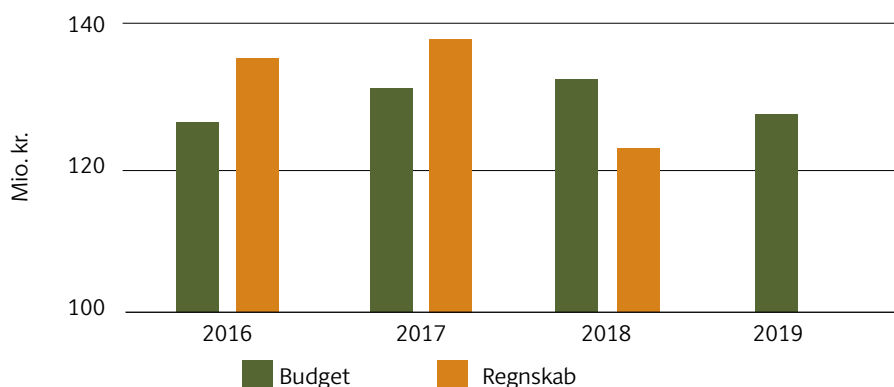
Udvælgelsen af nøgletal tog udgangspunkt i forskellige myter og fortællinger, der herskede i organisationen – eksempelvis at alle børnefaglige undersøgelser blev udarbejdet inden for tidsfristen, og at alle sagsbehandlere havde lige mange sager. Nøgletallene blev derfor valgt ud fra, at de kunne bekræfte eller aflive disse fortællinger i organisationen. Denne tilgang betød, at ledelsesinformationen kunne anvendes direkte i sagsbehandlernes opfølgning og prioritering i det faglige arbejde. På den måde blev det synligt for ledere og medarbejdere, at ledelsesinformationen er relevant og værdifuld i praksis.

#### At se data som en hjælp, fremfor kontrol

I starten af samarbejdet var nogle medarbejdere skeptiske, fordi den systematiske ledelsesinformation gav ny indsigt og tegnede et anderledes billede end forventet.

Gennem tæt inddragelse, en vedholdende indsats fra ledelsen samt tæt dialog, blev udfordringen dog afhjulpet. Den umiddelbare skepsis blev hurtigt erstattet af en fælles nysgerrighed på, hvad afdelingen kunne få svar på gennem deres egne data.

#### › Regnskab og budget, børne- og familieområdet, Varde Kommune



Kilde: Danmarks Statistik. Regnskab og budget, konto: 5.28.20-5.28.25.

Udvælgelsen af nøgletal var dog en udfordring. Der bliver indsamlet meget data via fagsystemerne, og styringspanelet kunne derfor potentielt indeholde rigtig mange nøgletal. For at gøre styringspanelet anvendeligt i praksis, var det dog afgørende, at det indeholdte få, men relevante nøgletal.

I løbet af processen var der derfor behov for en forventningsafstemning om, at ikke alle nøgletal er lige relevante, og at alle spørgsmål ikke nødvendigvis kan besvares med data. Der opstod et behov for at skelne mellem 'nice to have' og 'need to have'. Afdelingen indførte en procedure, hvor et nyt ønske til data skulle begrundes ift., hvordan man ledelsesmæssigt forventede at bringe det til anvendelse.

#### › TRE GODE RÅD FRA VARDE KOMMUNE

1. God styring er afhængig af, at ledelsen kan træffe beslutninger på baggrund af tilgængelige, fortolkede, relevante og sikre data. Dette bør være kernen i enhver kommunens arbejde med ledelsesinformation.
2. Tag udgangspunkt i de stærkeste myter i processen for at understøtte styringen og for at skabe relevans og synlighed omkring, hvad man kan med nøgletal.
3. Vær vedholdende og insisterende i arbejdet med data og brug nøgletallene til at synliggøre organisationens samlede faglige resultater. På den måde bliver dokumentation en metode til formidling af faglig praksis.

#### Forbedret styring og styrket økonomi

Samarbejdet har løftet den faglige og økonomiske styring i Børn og Familie i Varde Kommune. Styringspanelet har muliggjort ledelsesmæssig handling og tilpasning af indsatserne, baseret på et velunderbygget grundlag, hvilket har været en stor gevinst, både fagligt og økonomisk.

Varde Kommunes intensive arbejde med systematisk ledelsesinformation som styringsgrundlag for prioritering og handling, har givet kommunen mulighed for at realisere et betydeligt fald i udgifterne fra 2017 til 2018, og kommunen forventer at udgifterne er stabiliseret på et endnu lavere niveau i 2019.

#### Vil du høre mere?

Kontakt Britta Boel, Direktør for Børn, Læring og Job, Varde Kommune  
Tlf: 2336 9178  
E-mail: bboe@varde.dk

Kontakt Marianne Schmidt Kjærgaard, Myndighedschef, Børn- og Familie, Varde Kommune  
Tlf: 7994 7703  
E-mail: makj@varde.dk

Kontakt Berit Østergaard Nielsen, Børne- og Familiechef, Varde Kommune  
Tlf: 2447 6678,  
E-mail: beon@varde.dk

# HØJE-TAASTRUP KOMMUNE: FORENKLING MED KERNE- OPGAVEN I CENTRUM

## › CASE

**I Høje-Taastrup Kommune har ledere og medarbejdere i fællesskab ryddet op i "bøvlet", og forenklet regler og arbejds gange på skoleområdet. Resultatet har været mere tid til kerneopgaven, og derigennem er der skabt værdi for både medarbejdere og elever.**

Der har i flere år været fokus på forenkling af arbejds gange og regler i den offentlige sektor. Til trods herfor, er der fortsat mange eksempler på arbejds gange og regler, der skaber unødigt besværlige processer. Byrådet og kommunaldirektøren i Høje Taastrup Kommune havde derfor en vision om at reducere "bøvlede" processer, der skaber frustration i hverdagen og stjæler tid fra kerneopgaven. Denne vision blev afsættet for projektet 'Forenkling med kerneopgaven i centrum'.

*“ Vi går efter at få fjernet mest muligt af den dokumentation og styring på den enkelte arbejdsplads, som ikke giver mening for medarbejdere og ledere. I 25 år har vi talt meget om det. Nu er det tid at gøre noget ved det – og der er meget, vi selv kan gøre!*

– Lars Holte, Kommunaldirektør,  
Høje-Taastrup Kommune

Formålet med projektet var således at skabe råderum via forenkling af arbejds gange og regler, som både ledere og medarbejdere oplevede som "besvær" i hverdagen. Projektet er igangsat som pilotprojekt på Dagtilbuds- og Skoleområdet samt Ældreområdet, med efterfølgende udrulning i

hele kommunen. I denne casebeskrivelse, fokuseres der på tilgangen og erfaringerne på skoleområdet.

### › KORT OM 'FORENKLING MED KERNEOPGAVEN I CENTRUM'

- **Tidspunkt for etablering:** 2018.
- **Aktører:** Dagtilbuds- og Skoleområdet og Ældreområdet. På skoleområdet involverer samarbejdet kommunaldirektøren, udviklingskonsulenter, ansat i den centrale stab samt ledere og medarbejdere i skoleforvaltningen samt de enkelte skoler.
- **Formål:** At skabe råderum via forenkling af arbejds gange og regler, som både ledere og medarbejdere oplevede som "bøvl" i hverdagen.
- **Indhold:** Identificering af arbejds gange og regler med henblik på forenkling.

### En inddragende proces med lokalt ejerskab

Høje-Taastrup Kommunes tilgang til arbejdet med forenkling beror på følgende principper:

- **Ejerskab på de enkelte arbejdspladser:** Det er de enkelte arbejdspladser, der har til opgave at identificere arbejds gange og regler, der kan forenkles. Til gengæld høster arbejdspladserne også

gevinsten idet råderummet, der skabes bliver på arbejdspladsen.

- **Tæt og tillidsfuldt samarbejde:** Identificeringen af hvilke arbejds gange og regler, der kan forenkles, samt hvordan de kan forenkles skal ske via et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem 1) ledere og medarbejdere på de enkelte arbejdspladser og 2) de enkelte arbejdspladser og forvaltningen. Samarbejdet er afgørende, da ledelsen aldrig vil kunne have fuldt indblik i, hvilke arbejds gange og regler, der "bøvler" og hvorfor. Ligeledes giver det en bedre forståelse for de forskellige behov i styrings- og ledelseskæden.

Selve processen for forenkling omfatter følgende trin:

1. **Workshop nr. 1**, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab søger at identificere "bøvlede" arbejds gange og regler, hvor der er potentiale for forenkling.
2. **Analytisk proces**, hvor medarbejdere i forvaltningen undersøger, hvad der er kilden til den konkrete arbejds gang eller regel, der "bøvler" – skyldes den eksempelvis regler eller retningslinjer fastlagt på den enkelte arbejdsplads, i kommunen eller af Folketinget?
3. **Workshop nr. 2**, hvor det drøftes og beslutes hvad der kan gøres ved "bøvlet": Kan det fjernes eller forandres? Eller skal det forankres? Derudover drøftes det, hvem der har kompetencen til at gøre noget ved "bøvlet".

Processen er tilrettelagt i tråd med principperne, og således at der bliver skubbet til den eksisterende tænkning og praksis på arbejdspladserne.



*“ Vi vil gerne rydde op i uva-  
ner, der er forårsaget af gamle  
traditioner. Erfaringen viser  
foreløbigt, at meget lidt af bøv-  
let kom fra Folketinget. Det  
meste kom fra os selv.*

– Flemming Ellingsen, Centerchef,  
Høje-Taastrup Kommune

Projektet blev igangsat som et pilotprojekt på to skoler i 2018, men udrulles i samtlige skoler i oktober-december 2019. Ved ud-  
rulningen skal alle skoler gennemgå den beskrevne proces, hvorefter der vil blive samlet op samt faciliteret videndeling og inspiration på tværs af skolerne.

#### **Ledelsesopbakning giver legitimitet**

Forenkling med kerneopgaven i centrum er, som nævnt, et projekt iværksat af byrådet og kommunaldirektøren. Det store fokus fra kommunens øverste ledelseslag, har bidraget til at skabe legitimitet, energi og fremdrift omkring projektet. Derudover har det været en vigtig faktor ift. at sikre opbakning til at træffe de nødvendige beslutninger, der skulle til for at ændre arbejdsgange og regler i praksis.

*“ Det, at der er en byråds-  
beslutning bag, gør, at det får  
noget vægt, og når kommunal-  
direktøren investerer tid og be-  
slutningskraft i processen, bety-  
der det meget for dette arbejde.*

– Jens Arnt, Tidligere skoleleder på  
Sengeløse Skole i Høje-Taastrup Kommune

#### **Ledelsens rolle er både en drivkraft og et dilemma**

Forvaltningsledelsens rolle udgør et dilemma ift. selve processen på de enkelte skoler

om identificering af arbejdsgange og regler, der kan forenkles. På den ene side kan ledelsens tilstedeværelse være en fordel, idet det sender et signal om legitimitet og kan gøre det nemmere at trække af på beslutninger. På den anden side kan det dog gøre det vanskeligere at etablere et rum, hvor alle ledere og medarbejdere på skolerne føler de kan tale frit.

Som nævnt, er det et centralt princip i metoden at det råderum, der skabes bliver på den enkelte arbejdsplads, fremfor at trækkes ud til den øvrige kommunale drift. I løbet af projektperioden har Høje Taastrup Kommune dog gennemført besparelser på skoleområdet, og det har været en vanskelig opgave at formidle, at besparelserne ikke var relateret til det råderum, der er skabt via projektet. Udfordringen er søgt afhjulpet via en tæt dialog og klar kommunikation fra ledelsen.

#### **Mere råderum til kerneopgaven**

Via arbejdet med forenkling af arbejdsgange er der skabt råderum på de enkelte skoler. Et eksempel herpå er Sengeløse Skole, hvor der er frigjort 14 timer pr. medarbejder, der nu kan bruges på kerneopgaven. De mange timer er bl.a. hentet via ændringer i mødepraksis, fagfordeling, reduktion i antallet af spørgeskemaer, der besvares og ændringer i arbejdsgange ift. IT-systemer.

Udover at frigøre tid til kerneopgaven, har projektet bidraget til at ændre kulturen og

mindsettet blandt lærerne. Der er i højere grad kommet en kultur og et mindset, hvor man tør stille spørgsmålstegn ved den eksisterende praksis. Derudover er medarbejderne i højere grad er opmærksomme på forholdet mellem ressourceforbrug og udbytte ift. konkrete aktiviteter. Det kan konkret komme til udtryk ved, at en medarbejder vælger at gå fra et møde, som ikke opleves som relevant uden at de øvrige mødedeltagere opfatter denne handling som illegitim.

#### **› TRE GODE RÅD FRA HØJE-TAASTRUP KOMMUNE**

1. Skab en bred forankring for projektet i kommunen – både politisk og i forvaltningen.
2. Start med at afprøve metoden på enkelte arbejdspladser, og udrul derefter til flere.
3. Vær opmærksom på timingen. Det kan være vanskeligt at implementere tilgangen, hvis der allerede er store forandringsprocesser i gang på arbejdspladserne.

#### **Vil du høre mere?**

Kontakt Lars Holte, Kommunaldirektør,  
Høje-Taastrup Kommune  
Tlf.: 4359 1000  
E-mail: kom.dir@htk.dk

# AABENRAA KOMMUNE: INVESTERINGSPROJEKT PÅ ANBRINGELSESOMRÅDET

## > CASE

**Investeringsstrategi medfører omlægning mod forebyggende indsatser og et styrket tværfagligt samarbejde. Resultatet er store økonomiske og kvalitative gevinster.**

Aabenraa Kommune har i flere år haft stor succes med investeringsstrategier inden for beskæftigelsesområdet, hvor de økonomiske gevinster indbudgetteres allerede ved investeringens start. I 2017 valgte kommunen derfor at overføre metodikken til børne- og familieområdet, med henblik på at flytte børn og unge fra anbringelser til mindre indgribende indsatser og derigennem skabe råderum til at styrke indsatsen på almenområdet.

Investeringsstrategien på børne- og familieområdet er et godt eksempel på, at investeringsstrategier ikke blot er et "buzzword". Det er derimod en flerårig strategi til at opnå både økonomiske og kvalitative resultater.

### > KORT OM AABENRAA-MODELLEN

- **Tidspunkt for etablering:** 2017.
- **Aktører:** Tværfagligt samarbejde mellem myndighed og udfører på det specialiserede Børn- og Ungeområde.
- **Formål:** At omlægge indsatsen, så børnene og de unge rykker ned ad indsatsstappen og kommunens udgifter til området reduceres.
- **Indhold:** Modellen er inspireret af Sveriges-modellen og omfatter elementer såsom reduceret sagsstamme, hyppig opfølgning og tæt samarbejde mellem myndighed og udfører.

### Fokus på at rykke børn og unge ned ad indsatsstappen

Forskning viser, at langvarige ophold uden for familien ikke altid giver bedre resultater. Derfor har Aabenraa Kommune arbejdet med et mindset om, at en anbringelse er en nødsituation og ikke en varig løsning.

Aabenraa-modellen er inspireret af "Sverigesmodellen" og arbejdet med børnene og deres familier hviler på fire grundlæggende principper:

- **Mål:** Der skal fastsættes realistiske, konkrete og målbare mål.
- **Integration af indsatser:** En anbringelse skal integreres med andre parallelle indsatser, herunder indsatser i almenområdet.
- **Helhedsorienteret indsats:** Indsatser skal være rettet mod hele familien og netværket skal inddrages.
- **Kontinuitet:** Der skal sikres kontinuitet ind i efterværnsindsatsen.

Derudover er der fokus på samarbejde med netværk samt på at planlægge forløb, som sikrer gradvis nedtrapning af indsatsen med henblik på, at barnet kommer tilbage til almenmiljøet, jf. indsatsstappen

### Implementering af modellen kræver organisatoriske ændringer

For at understøtte omlægningen af indsatsen har Aabenraa Kommune gennemført følgende organisatoriske ændringer.

- Reduceret sagsstal for myndighedsrådgivere.
- Etablering af 'Fagligt Forum'. Det Faglige Forum er ikke et visitationsudvalg, men derimod et tværfagligt sparringsudvalg med repræsentanter fra myndighed og centrale udførende enheder. Formålet er at give rådgiverne sparring på konkrete sager og få sat en klar retning i sagerne.
- Organisering af § 11-området således, at alle § 11-tilbud er samlet i én organisation – 'Tidlig Forebyggelse' – som samarbejdspartnere kan henvende sig direkte til, uden at skulle via Modtagelsen. 'Tidlig Forebyggelse' har ingen definerede ydelser, mens skræddersyer indsatsen til den enkelte.

Det er derudover centralt for modellen, at det tværfaglige samarbejde om børnene og

### > Indsatsstappen





de unge styrkes. Dette sker dels via et styrket samarbejde mellem myndighed og udfører og dels via en tættere kobling mellem indsatser på special- og almenområdet.

### En økonomisk model med balance over fire år

I Aabenraa Kommune er der udarbejdet en flerårig model for investeringen, hvor en initial investering skal balancere økonomisk over en fireårig periode. Derved indbudgetteres resultaterne allerede ved investeringens start. Formålet er at sikre, at investeringen har effekt på de langsigtede udgifter og ikke blot er en midlertidig udgiftsforøgelse.

Tabellen nedenfor viser, at den fireårige model er forbundet med en årlig investering i størrelsesorden 4,6 mio. kr. til 4,8 mio. kr. Investeringen består bl.a. i, at personale-siden oprustes og i et øget brug af forebyggende tiltag. Der er fastsat klare mål for de økonomiske gevinster hvert år, der synliggør de forventede resultater og muliggør en løbende opfølgning på resultaterne. Der har ikke været forventning til mindredgift via modellen før i år 2019.

*“ Man skal turde lægge hånden på kogepladen. Det er vigtigt at have viljen og modet til at investere fra dag ét – ellers er det svært at skabe radikal forandring.*

– Anders Lundsgaard, Børne- og Familiechef, Aabenraa Kommune

### › Investering og mål

(mio. kr.)	Investering	Mål
2017	-4,7	-4,7
2018	-4,6	-1,7
2019	-4,7	1,7
2020	-4,8	4,9

*“ Den flerårige model sender et signal om, at vi investerer betydeligt. Men det er også en erkendelse af, at afkastet ikke kan indregnes med det samme. Konkrete målsætninger om både investering og effekt på de enkelte år sikrer grundlag for tæt opfølgning og løbende vurdering af om forudsætningerne for investeringen holder. Efter den fireårige periode falder investering bort og tilbage står den økonomiske effekt.*

– Søren Lorentzen, Direktør for Stab og Arbejdsmarked, Aabenraa Kommune

### Politisk strategi og ledelsesmæssig opbakning har været afgørende for succes

En central drivkraft i implementering af modellen, har været en klar politisk og faglig strategi om at flytte børn og unge ned ad indsatstrappen. Den politiske vision for området har været bakket op af en enig og engageret ledergruppe, der vedholdende har italesat og insisteret på at Aabenraa-modellen er den vej man ønsker at gå.

### Hurtig politisk proces kan give udfordringer i implementeringen

Medarbejderne i kommunen har i høj grad taget Aabenraa-modellen til sig, og tilgangen gennemsyrrer den måde de arbejder på. Den politiske beslutningsproces omkring vedtagelse af modellen gik dog stærkt, hvilket betød at medarbejderniveauet ikke blev inddraget tilstrækkeligt fra start af. Dette bidrog til at skabe udfordringer i omstillingen hos medarbejderne. For at afhjælpe dette, har den ansvarlige leder brugt mange ressourcer på at formidle modellen til medarbejderne og understøtte forandringsprocessen.

Der var endvidere en proces, at få drøftelserne i det Faglige Forum til at fungere efter

hensigten. Udfordringerne var bl.a. relateret til at etablere et forum hvor der var fokus på sparring og refleksion, fremfor visitation. Ledelsen har spillet en central rolle i denne sammenhæng ved at være vedholdende og håndhæve formålet med det Faglige Forum – netop faglig refleksion og sparring.

### Investeringsstrategi giver resultater

Som en del af investeringsstrategien blev der, som nævnt, fastsat mål for hvor meget forbruget på anbringelser skulle reduceres, over en fireårig periode. Resultaterne af Aabenraa-modellen har dog været så gode at målet på blev nået på blot to år. I 2017 og 2018 blev forbruget reduceret med henholdsvis 10,3 og 6,5 mio. kr.

Mindreforbruget er realiseret via færre anbringelser samt en omlægning af anbringelser fra døgntilbud til familiepleje. Dermed er kommunen også lykkedes med at skabe en bevægelse ned ad indsatstrappen mod mindre indgribende indsatser.

### › TRE GODE RÅD FRA AABENRAA KOMMUNE

1. Sørg for at udarbejde en grundig beskrivelse af fundamentet for modellen i samarbejde med medarbejderne. Det kan reducere udfordringer i implementering af modellen.
2. Vær vedholdende og italesæt modelens indhold og formål løbende. Hvis ikke man er vedholdende kan der ske et skred, der betyder at praksis falder tilbage i gamle mønstre.
3. Hav viljen til at investere samt modet til at satse og tro på modellen.

### Vil du høre mere?

Kontakt Anders Lundsgaard, Børne- og Familiechef, Aabenraa Kommune  
Tlf.: 2480 0279  
E-mail: alund@aabenaar.dk



# 03 / EKSTERNE SAMARBEJDER

I dette kapitel kan du læse om:

- **MAD til hver DAG:** Tværkommunalt samarbejde om produktion og levering af mad til ældre borgere medfører serviceløft og millionbesparelser.
- **IT-forsyningen:** IT-drift løftes i fælleskommunalt samarbejde, og der skabes råderum til at kunne forfølge den digitale dagsorden.
- **Offentlig-Privat samarbejde mellem Ikast-Brande Kommune og rengøringsfirmaet COOR:** Offentlig-Privat samarbejde om beskæftigelsesindsats, skaber jobs for langtidsledige borgere og resultater på den økonomiske bundlinje.
- **Digitaliseringsforening Sjælland:** Fælleskommunalt samarbejde om digitaliseringsprojekter, medfører økonomiske besparelser, øget kvalitet og en professionalisering af digitaliseringsarbejdet.
- **Fællesindkøb Fyn:** Forpligtende, tværkommunalt indkøbsfællesskab skaber faglig værdi og besparelser på mere end 200 millioner.

# MAD TIL HVER DAG: TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM MADPRODUKTION

## › CASE

### Samarbejde om produktion af mad til ældre borgere skaber serviceløft og millionbesparelser for fem kommuner.

I 2010 havde Hillerød Kommune overkapacitet i deres produktionskøkken for mad til ældre, og deraf en økonomi for produktionskøkkenet, der ikke hang ordentligt sammen. På baggrund heraf tog Hillerød Kommune initiativ til at etablere et tværkommunalt samarbejde om produktion og levering af mad til ældre borgere i plejecentre og eget hjem.

*“ Der er rigtig god økonomi for kommunerne i at samarbejde om den her opgave, og borgerne får endda en oplevelse af at få bedre mad end tidligere.*

– Helle Thyge, Driftschef, MAD til hver DAG

Både Halsnæs, Frederikssund og Allerød Kommune ønskede at skabe råderum ift. produktion af mad til ældre borgere og samtidigt fastholde eller højne serviceniveauet. Kommunerne indgik derfor i samarbejdet med Hillerød Kommune om at etablere selskabet 'MAD til hver DAG', og i 2016 tilsluttede Albertslund Kommune sig samarbejdet.

#### § 60-selskab med udførlig samarbejdsaftale

MAD til hver DAG blev etableret som et § 60-selskab med eget sekretariat i 2012. Ejerkommunerne valgte denne organiseringsform, da det var nødvendigt for at kunne etablere en organisation med selvstændig

#### › KORT OM MAD TIL HVER DAG

- **Tidspunkt for etablering:** 2012.
- **Aktører:** Hillerød, Halsnæs, Frederikssund, Allerød og Albertslund Kommune.
- **Formål:** At høste stordriftsfordele via tværkommunalt samarbejde om madproduktion.
- **Indhold:** MAD til hver DAG er et tværkommunalt § 60-selskab, der producerer og leverer mad til ældre borgere på plejehjem og i eget hjem. Selskabet leverer ca. 300.000 døgnkostenheder pr. år.
- **Organisering:** § 60-selskab med eget sekretariat og ca. 50 medarbejdere.

økonomi, hvor kommunerne kun betaler for den mad, de har behov for. Selskabet ledes af en bestyrelse med to bestyrelsesmedlemmer fra hver kommunes byråd. Udover bestyrelsen er der nedsat en styregruppe, der består af ansvarlige chefer fra de fem ejerkommuner – fx ældrechefer. Styregruppen drøfter mere operationelle forhold i samarbejdet mellem selskabet og ejerkommunerne – fx de kommunale medarbejders kompetencer til at færdigtillberede maden. Styregruppen har udgjort et vigtigt supplement til bestyrelsen, fordi styregruppemedlemmerne – modsat bestyrelsesmedlemmerne – har direkte be-

slutningskompetence ift. driften i ejerkommunerne.

Procedurer og retningslinjer for samarbejdet mellem de fem kommuner er beskrevet i en udførlig Samarbejds- og Leveranceaftale. Aftalen beskriver baggrund, formål og retningslinjer for samarbejdet samt præciserer hvilke services MAD til hver DAG skal levere til ejerkommunerne – fx bestillings- og afbestillingsregler, kvalitetskrav og serviceniveau.

#### › HVAD ER ET § 60-FÆLLESSKAB

Et § 60-fællesskab...

- består kun af kommuner og skal have mindst to ejere.
- er en "særkommune" og omfattet af de samme regler som kommunerne, herunder kommunestyrelsesloven, kommunalfuldmagten mv.
- får overdraget kompetence fra de deltagende kommuner.
- har vedtægter, der typisk regulerer kommunernes indbyrdes forhold som ejere.

#### En simpel finansieringsmodel

Selskabet er finansieret via to kilder:

- **Engangsbetaling:** Hver kommune har som opstartskapital indskudt 250.000 kr. i selskabet ved tidspunktet for indgåelse i samarbejdet.
- **Betaling pr. døgnkostenhed:** Den daglige drift samt udgifter til anlæg og udvikling finansieres fuldt ud via kommunernes betaling pr. leveret døgnkostenhed. Alle udgifter til produktion, levering, ad-

ministration, husleje, ejendomsdrift mv. er således indregnet i måltidsprisen.

Hvert år skal kommunerne melde ind, hvor mange enheder de forventer at købe det kommende år. Indberetningen danner grundlag for selskabets budgetlægning.

Finansieringsmodellen betyder, at selskabets finansiering minder meget om et privat firma, hvor kundernes (kommunernes) betaling for leverede ydelser udgør indtægtsgrundlaget. Det er dog et balanceret regnskab, idet selskabet ikke skal generere overskud.

### En inddragende tilgang og klare rammer har været afgørende

En central drivkraft i samarbejdet har været, at selskabet har haft en meget åben og inddragende tilgang overfor ejerkommunerne. Ved etablering af et storkøkken, kan der være skepsis ift. madens kvalitet, ligesom produktion af mad til ældre borgere periodevist har været et emne med politisk opmærksomhed. For at afhjælpe skepsis og kritik, har selskabet inviteret både borgere, medarbejdere og ledere fra ejerkommuner ind til dialog og rundvisning i det fælleskøkken, hvor alt maden bliver produceret. Ligeledes har medarbejdere fra MAD til hver DAG besøgt arbejdspladser i ejerkommunerne – fx afholdt møder med kostansvarlige på plejecentre. Der er desuden nedsat et smagspanel med repræsentanter fra Ældrerådet og/eller Ældre Sagen i alle ejerkommunerne.

Ved selskabets etablering blev rammer, retningslinjer og forventninger i samarbejdet klart beskrevet og defineret i den førnævnte Samarbejds- og Leveranceaftale. Det har udgjort en drivkraft i samarbejdet mellem ejerkommunerne og selskabet samt ift. selskabets daglige drift, at de mest centrale forhold og potentielle stridspunkter var afklaret på et tidligt tidspunkt. En høj grad af ledelsesmæssig opbakning og en velfungerende bestyrelse har derudover udgjort en drivkraft i både samarbejdet og driften af selskabet.

### Klare rammer reducerer fleksibiliteten

En udfordring ved samarbejdsmodellen er, at de klare rammer og retningslinjer for samarbejdet betyder, at graden af fleksibilitet for den enkelte kommune reduceres. Fx kan en enkelt ejerkommune ikke vedtage et serviceløft eller serviceforringelse ift. produktion af mad til ældre borgere på egen hånd, idet

serviceniveauet og priser er ens for alle og fastlagt i Samarbejds- og Leveranceaftalen. Omvendt er de klare rammer og retningslinjer også en stor fordel og en forudsætning for en smidig og velfungerende drift.

### Store økonomiske og kvalitative gevinster

Samarbejdet om MAD til hver DAG betyder, at ejerkommunerne tilsammen årligt sparer flere millioner kr., der kan anvendes til lokale prioriteringer. De økonomiske gevinster høstes bl.a. via stordriftsfordele, herunder besparelser på indkøb, planlægning og produktion.

*“ Der er kæmpe stordriftsfordele, som giver en masse muligheder og en bedre økonomi. Driften er heller ikke lige så sårbar, som hvis kommunerne løftede opgaven selv. Hvis vi fx mister en medarbejder, så kan vi bedre håndtere det fordi vi er store.*

– Mads Aagaard Madsen, Direktør, MAD til hver DAG

Udover at skabe økonomiske gevinster, betyder stordriftsfordelene, at der er langt flere tilbud/valgmuligheder og et højere serviceniveau til plejecentre sammenlignet med, hvis en kommune varetog opgaven selv. Eksempelvis kan køkkenet eliminere anvendelse af frostgrønt og lave egne grøntsagsblandinger samt tilbyde en bred vifte af diæter, så kosten kan tilpasses til den enkelte borgers behov. Derudover kan plejecentrene og de enkelte afdelinger løbende justere mængder, samt hvor færdiglavet de ønsker at maden skal leveres. Hvis en afdeling fx har mange ressourcer, kan MAD til hver DAG

levere råvarer eller delvist tilberedt mad, som personalet kan færdigtilberede sammen med beboerne i små fælleskøkkener på de enkelte afdelinger på plejecentrene. Hvis en afdeling i en periode derimod er ressourcemæssigt presset (fx pga. sygefravær), kan de vælge at få leveret mad, der blot skal varmes.

Tilbagemeldingen fra ejerkommunerne er ligeledes, at borgerne har oplevet et serviceløft ift. madens kvalitet efter samarbejdet er gået i drift. Hvert andet år gennemføres der brugerundersøgelser for at følge op på kvaliteten og borgernes tilfredshed, og undersøgelsen fra 2019 tegner et billede af høj tilfredshed med madens kvalitet og smag.

En anden fordel ved samarbejdet, er at volumnen i antallet af medarbejdere, betyder at driften er mindre sårbar ift. opsigelser eller sygemeldinger, sammenlignet med hvis kommunerne løftede opgaven på egen hånd.

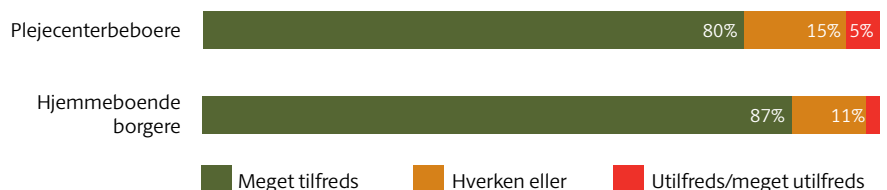
### › TRE GODE RÅD FRA MAD TIL HVER DAG

1. Brug god tid på at udarbejde en udførlig samarbejdsaftale med klare rammer og retningslinjer.
2. Nedsæt en fælleskommunal styregruppe med de ansvarlige chefer fra alle ejerkommunerne.
3. Lav en interessentanalyse i forbindelse med etablering af selskabet og hav en åben og inddragende tilgang ifm. både etablering og drift.

### Vil du høre mere?

Kontakt Helle Thyge,  
Driftschef, MAD til hver DAG  
Tlf: 7232 2602  
E-mail: het@hillerod.dk

### › Generel tilfredshed med hovedretter



Kilde: Tilfredshedsundersøgelse, MAD til hver DAG, 2019.

# IT-FORSYNINGEN: TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE OM IT-DRIFT

## › CASE

**Fire sjællandske kommuner løfter IT-drift i fællesskab og opnår et serviceløft for de kommunale medarbejdere og økonomiske gevinster, der frigør råderum til at kunne forfølge den digitale dagsorden.**

En gruppe af sjællandske kommuner havde alle vanskeligheder med at løfte IT-driften omkostningseffektivt og med et tilstrækkeligt højt fagligt niveau – bl.a. som følge af rekrutteringsudfordringer. Samtidig var det udfordrende at finde tilstrækkelige ressourcer til at løfte den voksende digitale dagsorden, herunder GDPR og nye tendenser. På både politisk og forvaltningsmæssigt niveau besluttede Ballerup, Egedal og Furesø Kommune derfor i 2014 at gå sammen om at etablere selskabet IT-Forsyningen I/S, der løser drifts- og serviceopgaver vedrørende IT. I 2019 tilsluttede Allerød Kommune sig samarbejdet.

*“ Vores ejerkreds består af mindre og mellemstore kommuner, der kunne se, at de havde svært ved at løfte opgaven; Svært ved at forhandle kontrakter og svært ved at tiltrække de rette kompetencer til drift og transformation mod øget digitalisering.*

– Helle Friis, Udviklings- og Servicechef,  
IT-Forsyningen

Formålet med selskabet er at høste en række økonomiske gevinster via stordriftsfordele og derigennem skabe råderum til et styrket fokus på digitalisering lokalt i ejerkommunerne. Derudover ønskede kommunerne at skabe et stærkt fagligt og mindre sårbart miljø, hvor opgaveløsningen

var præget af driftssikkerhed og høj kvalitet samt en mindre grad af følsomhed ift. medarbejderfratrædelser mv.

### › KORT OM IT-FORSYNINGEN

- **Etableringsår:** 2014.
- **Aktører:** Ballerup, Egedal, Furesø og Allerød Kommune.
- **Formål:** At høste en række økonomiske gevinster via stordriftsfordele samt styrke kompetenceniveauet og skabe et mindre sårbart teknisk miljø.
- **Indhold:** Drift og service ift. kommunernes IT, herunder support, ansvar for infrastruktur (datacenter, servere, netværk og telefoni), ansvar for teknisk sikkerhed, styring af it-arkitektur, it-faglig rådgivning og støtte samt indkøb af al IT-udstyr og basis-software som fx Microsoft-licenser.
- **Organisering:** § 60-selskab med selvstændigt sekretariat med 45 ansatte.

**Etablering af et § 60-selskab sikrer en høj grad af forpligtelse og muliggør fælles økonomi**

IT-drift er en opgave, der kræver mange ressourcer og hvor kvaliteten i opgaveløsningen berør næsten samtlige medarbejdere i ejerkommunerne. Af disse årsager ønskede kommunerne en forpligtende samarbejds-

model, fremfor et mere løst koblet. For at sikre en smidig daglig drift uden for meget administration, var det endvidere afgørende, at samarbejdsmodellen muliggjorde, at IT-Forsyningen I/S kunne have en selvstændig økonomi.

Det tværkommunale samarbejde blev derfor etableret ved et § 60-selskab (I/S), hvor man samlede IT-medarbejdere fra alle ejerkommunerne i én fælles, selvstændig organisation med egen embedsmandsbestyrelse og sekretariat.

For at sikre klare rammer og retningslinjer i samarbejdet har ejerkommunerne udarbejdet et såkaldt styringsgrundlag, der beskriver principper for samarbejdet. Styringsgrundlaget blev udarbejdet ifm. etablering af selskabet og opdateres løbende.

**En fair finansieringsmodel, med mulighed for kommunale variationer**

Ejerkommunerne har i fællesskab sammenlagt en flerstrengt finansieringsmodel, der består af både faste og variable finansieringskilder. Modellen har til hensigt at sikre en stabil økonomi for IT-Forsyningen, samtidig med at der er mulighed for, at de enkelte ejerkommuner kan tilkøbe særydelser.

Finansieringsmodellen består af følgende kilder:

- **Basisbidrag** fra hver ejerkommune, der beregnes på baggrund af nøgletal
- **Abonnementsbetaling**, der beregnes på baggrund af antallet af pc'er per kommune
- **Kontraktbaseret afregning**, når det kun er nogle kommuner, der ønsker at anvende en IT-løsning
- **Fakturering** ved særopgaver og projekter.

For at undgå unødvendig administration og sikre en smidig økonomistyring er der fast-



lagt en bagatelgrænse for, hvad der skal faktureres til kommunerne. Samarbejdet mellem kommunerne er derudover præget af en høj grad af tillid og tiltro til, at den valgte finansieringsmodel sikrer en fair fordeling af ressourcer og udgifter. Denne kultur fremhæves som væsentlig, for at samarbejdet og økonomistyringen fungerer i praksis.

### Stort engagement og den rette organisation er nøglen til det gode samarbejde

Samarbejdet i IT-Forsyningen er velfungerende og præget af en høj grad af tillid og generøsitet, hvor ejerkommunerne deler viden og byder ind med ekstra ressourcer, hvis de har mulighed for det – eksempelvis hvis et fælles projekt kræver projektlederkræfter.

Det gode samarbejde har været hjulpet på vej af flere faktorer. *For det første* kunne alle ejerkommunerne se et økonomisk og kvalitetsmæssigt potentiale i etablering af samarbejdet. Det stærke incitament til samarbejdet har bl.a. været medvirkende til, at både bestyrelsen, digitaliserings- og administrationschefer samt medarbejdere i ejerkommunerne har investeret meget tid og energi i at skabe og drive samarbejdet.

*For det andet* var der, forud for selskabets etablering, gode relationer mellem ejerkommunerne på både politisk niveau og i forvaltningerne. Ejerkommunerne har derudover mangeårig tradition for at samarbejde og har kunnet trække på disse erfaringer og relationer i samarbejdet om IT-Forsyningen.

*For det tredje* har den valgte organisering, udgjort en drivkraft for samarbejdet. Årsagen hertil er dels den høje grad af forpligtelse, der ligger i organiseringen, og dels det forhold, at man samlede medarbejdere fra kommunerne og derigennem sikrede, at selskabet havde kendskab til de forskellige arbejdsgange, kulturer og systemer.

### Forskellige visioner og forandringer for slutbrugerne

På tværs af ejerkommunerne er der forskellige visioner og varierende modenheds-

niveau ift. digitalisering. Disse variationer kan skabe udfordringer, når der skal træffes større beslutninger og betyde at beslutningsprocesser kan være langvarige. IT-Forsyningen har derfor en vigtig rolle i at facilitere de fælles drøftelser og samle trådene i beslutninger, som alle ejerkommunerne kan se sig selv i.

En fælles IT-drift medfører derudover en række forandringer for slutbrugerne, dvs. de kommunale medarbejdere, som kan lede til frustration og skepsis. Eksempelvis vil nogle opleve en forringelse i serviceniveauet, som følge af standardiseringen af IT-løsninger, og samtidig betyder den fælles drift, at medarbejderne ikke kan få IT-support fra medarbejdere på samme lokation som dem selv. Derfor er det afgørende med en høj grad af ledelsesopbakning, samt at direktionen i ejerkommunerne hjælper med at formidle, hvorfor og hvordan forandringerne sker.

### Omkostningseffektiv drift og høj kvalitet i opgaveløsningen

Etableringen af IT-Forsyningen har betydet, at ejerkommunernes IT-drift leveres mere omkostningseffektivt end tidligere, samt at kommunernes udgifter til IT-drift er reduceret. Dette skyldes både stordriftsfordele via bl.a. standardisering, og at samarbejdet betyder, at IT-Forsyningen kan forhandle sig til bedre kontrakter og priser ifm. indkøb, end kommunerne kan på egen hånd.

*“ Vi kan mærke, at vi har en større stemme i dialogen med leverandører, og at vi har nemmere ved at få taletid. Vi bliver prioriteret samt får nogle bedre aftaler og priser, fordi vi bliver betragtet som en stor kunde.*

– Helle Friis, Udviklings- og Servicechef, IT-Forsyningen

En anden gevinst ved samarbejdet er, at der er etableret et stærkt fagligt miljø, hvor det er muligt at tiltrække specialistkompe-

tencer. Det faglige miljø medfører bl.a., høj kvalitet i opgaveløsningen, og at ejerkommunerne har mulighed for at få kvalificeret sparring fra specialister ifm. digitaliseringsprojekter.

Samarbejdet betyder også, at brugerne får et højere serviceniveau på nogle områder, fordi IT-Forsyningen har mulighed for at tilbyde ydelser, som kommunerne ikke ville kunne tilbyde, hvis de løste opgaven selvstændigt – fx etablering af 24 timers IT-vagtordning. En yderligere fordel er, at IT-driften er blevet mindre sårbar, hvorved der er færre nedbrud og større robusthed i tilfælde af medarbejderfratrædelser.

### > TRE GODE RÅD FRA IT-FORSYNINGEN

1. Vær sikker på, at der er de rette forudsætninger for indgåelse af samarbejdet tilstede, herunder: 1) Teknologisk overlap mellem kommunernes IT-infrastruktur, 2) at eksisterende IT-løsninger, hvor der ikke er overlap, er mulige at udbrede og 3) at business casen for samarbejdet er positiv, herunder at der ikke er foretaget store investeringer i IT for nyligt, som ikke kan udnyttes.
2. Udarbejd en fælles IT-strategi for ejerkommunerne og afsæt lokale ressourcer til samarbejdet, herunder at ledelsen i ejerkommunerne tager aktiv del i forandringsledelsen omkring etablering af selskabet, samt at der fortsat er IT-kompetencer ansat i ejerkommunerne efter samarbejdet er indgået.
3. Sørg for at selskabet har ressourcer til stabsfunktioner samt til at indgå i projekter og samarbejdsfora.

### Vil du høre mere?

Kontakt Helle Friis, Service- og udviklingschef, IT-Forsyningen  
Tlf.: 2552 8000 / 2552 8052  
E-mail: helle.friis@it-forsyningen.dk

# OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE: RENGØRING OG JOBSKABELSE FOR LANGTIDSLEDIGE

## › CASE

**Siden 2016 har Ikast-Brande Kommune samarbejdet med rengøringsvirksomheden COOR om at koble rengøring sammen med jobskabelse for langtidsledige. Måltrettet træning har resulteret i, at tre ud af fire af borgerne i projektet er kommet i varigt job, og der er dermed skabt resultater for borgerne, såvel som kommunens økonomi.**

Tilbage i 2015 havde Ikast-Brande Kommune et forestående udbud af rengøring. Samtidig havde kommunen et ønske om at forbedre resultaterne i beskæftigelsesindsatsen for ledige borgere langt fra arbejdsmarkedet, som trods en række indsatser ikke har formået at komme i et varigt job. På samme tid oplevede rengøringsbranchen, at det var svært at rekruttere medarbejdere. Det lagde kimen til at afprøve en ny samarbejdsmodel i forbindelse med det forestående udbud af rengøring. Nemlig at

koble kommunens aktiveringsindsats sammen med rengøringsudbuddet.

### **Virksomhed fik spillerum til at byde ind på indsatsen for langtidsledige borgere**

I Ikast-Brande har der været tradition for, at beskæftigelsesindsatser primært blev designet inden for kommunens fire vægge. Kommunen skelede naturligvis til det lokale arbejdsmarked, men virksomhederne blev typisk først inviteret til et samarbejde, efter beskæftigelsesindsatsen var designet.

I rengøringsprojektet har Ikast-Brande Kommune valgt en ny tilgang og vendt processen på hovedet:

- *Forberedelse:* Før opgaven blev sendt i udbud, blev den grundigt forberedt i tæt samspil mellem udbudsafdelingen, arbejdsmarkedsafdelingen og direktionen
- *Validering med eksterne videnspersoner:* Senere blev rammer og målgruppe drøftet med eksterne videnspersoner fra bl.a. rengøringsvirksomheden COOR.
- *Indhentning af oplæg fra rengøringsvirksomheder:* Med udgangspunkt i de forudgående drøftelser udarbejdede COOR og andre rengøringsvirksomheder et oplæg til, hvordan en effektiv beskæftigelsesindsats kunne knyttes sammen med den kommunale rengøring. På baggrund af COOR's oplæg, vandt de udbuddet.

Denne proces gav COOR ejerskab over projektet samt mulighed for at rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer.

### **Opkvalificering og mentorstøtte**

I indsatsen bliver borgerne opkvalificeret gennem et træningsforløb, hvor der deltager 15 borgere ad gangen. Træningsforløbet varetages af COOR's medarbejdere og en ansat fra Ramsdalgruppen, der arbejder med kompetenceudvikling og rekruttering. Som led i træningsforløbet kommer den ledige i praktik, og arbejdstimerne bliver løbende konverteret til løntimer i takt med, at praktikanten tilegner sig kompetencer.

## › KORT OM OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE MELLEM IKAST-BRANDE KOMMUNE OG COOR

- **Tidspunkt for etablering:** 2016.
- **Aktører:** Arbejdsmarkedsafdelingen, jobcenteret, COOR, Ramsdal og langtidsledige borgere.
- **Formål:** Gennem måltrettet træning indsluses langtidsledige borgere i ordinær beskæftigelse inden for rengøring.
- **Indhold:** Borgerne bliver opkvalificeret gennem et træningsforløb for 15 borgere ad gangen. Et forløb kan maksimalt vare 18 måneder, hvorefter den ledige borger skal tilbydes et varigt job på almindelige vilkår. Som led i træningsforløbet kommer den ledige i praktik, og arbejdstimerne bliver løbende konverteret til løntimer i takt med, at praktikanten tilegner sig kompetencer.

Et træningsforløb kan maksimalt vare 18 måneder, hvorefter den ledige borger skal tilbydes et varigt job på almindelige vilkår.

For at skabe tryghed for borgerne, har COOR uddannede mentorer ansat på alle arbejdssteder. Ikast-Brande Kommune har ligeledes stillet en medarbejder til rådighed, der oprindeligt var jobkonsulent, men med projektet også fik tildelt rollen som sagsbehandler med fuld myndighed. Medarbejderen varetager alle opgaver i forhold til borgernes forløb – fx bevillinger, mentorstøtte og lignende og har ansvaret for, at samarbejdet mellem COOR og jobcentret i forbindelse med at træningsforløbene forløber smidigt. Med denne organisering skal COOR kun forholde sig til en enkelt medarbejder fra kommunen, som har kompetence til at træffe hurtige beslutninger.

#### Målrettet træning og jobgaranti giver resultater

Tre år efter at samarbejdet blev indgået, har 43 borgere, langt væk fra arbejdsmarkedet, været tilknyttet projektet. Tre ud af fire af disse borgere er kommet i varigt job og blevet selvforsørgende. Ifølge Ikast-Brande Kommune er det en imponerende høj succesrate for denne målgruppe, som tidligere har været i mange virksomhedspraktikker og lignende tilbud.

*“ Vi tror på, at succesen i høj grad skyldes den tidlige inddragelse og det tætte samarbejde mellem COOR og os omkring borgerne. Vi kunne ikke have løst opgaven med samme succesrate hver for sig.*

– Charlotte Gye Sørensen,  
Arbejdsmarkeds- og borgerservicechef,  
Ikast-Brande Kommune

Der er flere afgørende årsager til, at projektet er blevet en succes. Den vigtigste faktor er dog, at borgerne fra starten får en garanti for et lønnet job med et timetal, der gør, at de bliver selvforsørgende, hvis de efter endt forløb kan leve op til de gængse krav om stabilitet, effektivitet og kvalitet.

Jobgarantien betyder at borgerne bevarer motivationen under træningsforløbet. Borgernes motivation styrkes endvidere af, at praktiktimer løbende erstattes med løntimer, og de derfor oplever meget konkret, at der er progression i forløbene.

#### Vigtigt at møde borgerne med fornyet tro

Fordi projektets målgruppe er borgere, der har haft en række forsøg med at finde fodfæste på arbejdsmarkedet, har det været vigtigt, men også svært for medarbejderne i jobcentret at skulle møde velkendte borgere med en fornyet tro på, at disse borgerne kan komme i varig beskæftigelse. Her har træningsforløbet hos COOR og tilgangen med at arbejde fokuseret med den enkelte borger og deres udfordringer været en afgørende faktor.

*“ Undervejs i projektet er de involverede medarbejdere blevet stadig bedre til at udvælge de rigtige borgere, som dels har viljen og motivationen, og dels har muligheden for at arbejde tidligt om morgenen og igen sidst på eftermiddagen.*

– Charlotte Gye Sørensen,  
Arbejdsmarkeds- og borgerservicechef,  
Ikast-Brande Kommune

For at indsatsen skal have den optimale effekt er det afgørende, at der sker det rette match mellem borger og indsats. I jobcentret har det været en proces at afklare og identificere målgruppen for projektet, og der har derfor været behov for tilpasning undervejs.

En anden udfordring i projektet har været, at integrationsborgere af sikkerhedsgrunde skulle kunne kommunikere en smule på dansk for at kunne indgå i træningsforløbet. Dertil har det været udfordrende, at integrationsborgernes børneattester kun gælder for perioden, de har været i Danmark. Ikast-Brande Kommunes byråd har nemlig en politik om, at alle, der arbejder med børn – dvs. også rengøringspersonale i dagtilbud og lignende – skal have en ren

børneattest. Det betyder, at det er op til den enkelte skole eller dagtilbud at vurdere, om de kan acceptere en borger med en børneattest, der kun rækker få år tilbage. Det samme gælder borgere med en ikke helt pletfri straffeattest. I disse få sager har arbejdsmarkedsafdelingen orienteret en leder om deres vurdering af borgeren og her har ledelsen været tryk ved at gå videre med den pågældende kandidat, som var i spil til et forløb på en skole.

#### En særdeles god business case

Efter allerede halvandet år, opnåede Ikast-Brande Kommune balance mellem udgifter til projektet og besparelser på kommunale ydelser til de borgere, der var kommet i job. Siden er der kommet en del flere borgere i job, uden at udgifterne til projektet er steget væsentligt. For Ikast-Brande Kommune er der derfor tale om en særdeles god businesscase.

Udover de økonomiske gevinster ved projektet, er der opnået store gevinster for borgerne. Gennem integration på arbejdsmarkedet opnår borgerne en øget frihed, stærkere privatøkonomi samt styrket socialt netværk og fællesskab.

Via projektet har COOR fået afhjulpet de rekrutteringsvanskeligheder de oplevede, og har endvidere fået rekrutteret nogle gode medarbejdere, der er dygtige til at gøre rent, loyale og bidrager positivt til kollegaskabet.

#### › TRE GODE RÅD FRA IKAST-BRANDE KOMMUNE

1. Afsæt tid til grundig forberedelse.
2. Sæt et mål og giv virksomheden spillerum til at byde ind med en løsning, så de får ejerskab over projektet.
3. Vær åben overfor justeringer undervejs i projektet for at skabe de bedste resultater.

#### Vil du høre mere?

Kontakt Charlotte Gye Sørensen, Arbejdsmarkeds- og borgerservicechef, Ikast-Brande Kommune  
Tlf.: 9960 4000  
E-mail: chars@ikast-brande.dk

# DIGITALISERINGSFORENING SJÆLLAND

## › CASE

**Digitaliseringsforening Sjælland (DIGIT) er et tværkommunalt samarbejde, der sætter fokus på at højne kvaliteten og høste økonomiske og kvalitative gevinster ved nye fælles digitaliseringstiltag.**

Gennem en lang årrække har kommunerne omstillet og udviklet kerneopgaven med henblik på både at frigøre økonomisk råderum samt leve op til borgernes stigende forventninger om et højere serviceniveau. Her har udbredelse af digitale løsninger på alle fagområder været én ud af flere tilgange til at optimere kerneopgaven.

I de senere år er antallet af digitale løsninger og kompleksiteten på IT-området dog forøget, hvor kommunerne i dag bl.a. skal forholde sig til et stort udvalg af leverandører. For kommunerne kræver det både interne kompetencer og ressourcer at håndtere alt fra udbud, kravspecifikationer til at sikre optimal udnyttelse og anvendelse af nye digitale løsninger, så gevinsterne i sidste ende bliver høstet.

DIGIT er en forening, der blev etableret i 2016 og består i dag af 12 sjællandske kommuner. Foreningen er et formaliseret samarbejde, der skal skabe mere omkostningseffektivitet ved gennemførelse af digitaliseringstiltag – fx ved at høste fordele i udbud og indkøb. Derudover er formålet at højne kvaliteten ved bl.a. at ensrette IT-systemlandskabet og dertilhørende forretningsprocesser, så det bliver muligt at dele erfaringer om, hvordan systemerne bliver udnyttet optimalt, så det sikre den bedste løsning af kerneopgaven.

DIGIT understøtter medlemskommunerne i at imødekomme de lokalpolitiske visioner for digitalisering samt implementering af nationalt politisk vedtagne digitaliseringsprojekter. Samlet set handler DIGIT om at samarbejde på tværs af medlemskommunerne, for at optimere udnyttelse af de digitale muligheder til at forbedre kerneopgaven.

*“ Digitaliseringsforeningen er ikke et administrativt it-driftsfællesskab. For os handler det om at koble strategisk digitalisering til forretningsudvikling af kommunernes kerneopgaver.*

– Malene Barman Rasmussen,  
Projektchef, Digitaliseringsforening Sjælland  
(DIGIT)

Det sker ved at skabe et fælles og ensartet grundlag for digitaliseringen i alle medlemskommunerne, med fokus på at høste gevinsterne. Helt konkret kan det betyde en harmonisering af fx kontoplaner, bilagshåndtering, brugeradministration, fælles kontraktstyring i driftsfasen samt fælles tilgang til leverandør i forhold til fejl og ændringer.

### **Forankring i medlemskommunerne**

For at sikre den ledelsesmæssige forankring i medlemskommunerne består Digi-

#### › KORT OM DIGITALISERINGSFORENINGEN

- **Tidspunkt for etablering:** 2016.
- **Aktører:** 12 sjællandske kommuner.
- **Formål:** At fremme faglighed, kvalitet og effektivitet i indkøb og implementering af nye it-systemer.
- **Indhold:** Driver store digitaliseringsprojekter på tværs af de 12 kommuner med alt fra fælles analyser, anskaffelser, implementeringer og til fælles efterfølgende drift og videreudvikling.

taliseringsforeningen af en bestyrelse og en direktion med tre repræsentanter fra henholdsvis de 12 kommunaldirektører og de 12 digitaliseringschefer. For at alle medlemskommunerne får del i ledelsen af foreningen er der årligt rotation i begge grupper, hvor et medlem skiftes ud, hvilket er med til at understøtte den fælles prioritering af projekter.

Udover bestyrelsen og direktionen udgør fagcheferne fra de 12 medlemskommuner forretningsområderne i den formelle organisering af foreningen. Forretningsområderne har til opgave at indstille digitaliseringsprojekter, til vedtagelse på DIGIT's generalforsamling. Hver gang et digitaliseringsprojekt bliver igangsat indenfor et fagområde, bliver der oprettet en styregruppe med fagchefer fra medlemskommunerne indenfor det pågældende fagområde. Det betyder at der kontinuerligt bliver oprettet nye samarbejder på tværs af medlemskommunerne, der kobler digitaliseringsprojekterne til kommunernes kerneopgaver.

For at understøtte den konkrete udvikling og implementering af digitaliseringsprojekterne har DIGIT oprettet et sekretariat med seks medarbejdere. Formålet med sekretariatet er at understøtte medlemskommunerne med projektledelse og proceskonsulenter ligesom sekretariatet er med til at udvikle koncepter, metoder og værktøjer fx til udarbejdelse af business cases, it-arkitektur og gevinstrealisering.

### **Finansiering efter fordelingsnøgle**

DIGIT er finansieret gennem medlemskabet. Hver medlemskommune betaler sit medlemskab ud fra en fordelingsnøgle, baseret på kommunestørrelse efter antal indbyggere. Midlerne går til at drive sekretariatet, der har et årligt budget på ca. 10,5 mio. kr. samt frikøbe ressourcer i medlemskommunerne til digitaliseringsprojekterne.

Der udarbejdes et årligt projektbaseret budget, som generalforsamlingen beslutter.



Derudover har kommunerne en række forskellige afledte omkostninger (fx ressourcer til at deltage i fælles aktiviteter, stiftelsesomkostninger ift. systemskift m.m.).

### Et forpligtende samarbejde

En afgørende drivkraft for samarbejdet blandt medlemskommunerne er, at der er indgået et forpligtende samarbejde, hvor rammer og retningslinjer er beskrevet i vedtægter for foreningen. I vedtægterne er det bl.a. fastlagt, at det ikke er muligt at 'hoppe ind og ud af projekter'. Derved er alle kommuner med i alle projekter, hvilket er hele grundfundamentet for at digitaliseringsforeningen fungerer.

*“ Det har helt sikkert været med til at nogle kommuner fra starten sagde nej tak til samarbejdet, da det var for formaliseret. Men det er virkelig også en stor styrke for netop at have et samarbejde, der er formaliseret.*

– Malene Barman Rasmussen,  
Projektchef, Digitaliseringsforening Sjælland  
(DIGIT)

En anden afgørende drivkraft for samarbejdet er den ledelsesmæssige opbakning med rotationsprincippet i bestyrelsen og direktionen, som stiller alle medlemskommunerne lige. For medlemskommune betyder det, at alle tager ansvar og får del i ledelsen.

En tredje afgørende drivkraft for samarbejdet er foreningens tætte samarbejde med de relevante fagområder i medlemskommunerne. Det er vigtigt for DIGIT, at digitaliseringen knyttes til udviklingen af kommunernes kerneopgaver, og det har

derfor betydning, at det er fagcheferne, der kan melde digitaliseringsprojekter ind til foreningen.

### Forankring i medlemskommunerne kan være vanskeligt

Digitaliseringsprojekter strækker sig ofte over længere perioder og det kan tage flere år, før de er fuldt ud implementeret i alle medlemskommunerne. En udfordring ved samarbejdet er derfor at kunne frigive de relevante ressourcer med de rette kompetencer fra medlemskommunerne i så langstrakte perioder.

Det skal ses i relation til at forankringen af DIGIT kan være svær i en hverdag, hvor digitalisering ikke altid fylder ret meget i fagområderne internt hos medlemskommunerne. I et forsøg på at imødegå denne udfordring mødes styregruppen for de forskellige digitaliseringsprojekter ca. en gang om måneden efter idriftsættelse.

DIGIT er forankret i medlemskommunernes forvaltning, og der har kun været politisk høring og dialog ved etableringen af foreningen. Det er derfor op til medlemskommunerne selv at orientere det politiske niveau i egen kommune og sikre den fortsatte opbakning. Til tider kan det være en svær opgave – særligt hvis de økonomiske besparelser ikke viser sig hurtigt. På sigt vil DIGIT forsøge at imødegå denne udfordring ved at inddrage det politiske niveau mere i de beslutninger, som bliver vedtaget i foreningen.

### Økonomiske besparelser, øget kvalitet og en mere professionel tilgang til digitalisering

Fordele ved Digitaliseringsforeningen kan mærkes hos både borgere og virksomheder, der oplever højere kvalitet i de digitale løsninger, bl.a. fordi processer og arbejdsgange bliver optimeret.

For medlemskommunerne har foreningen affødt direkte besparelser og øget effektivisering, som gør at medlemskommunerne tilsammen kan drive mange flere projekter, end den enkelte kommune ville kunne. Der er således skabt råderum til at investere yderligere i digitalisering.

Udover besparelser, opnår kommunerne et væsentligt kvalitetsløft via sparring omkring udfordringer og muligheder på de enkelte fagområder. Den tætte sparring betyder også, at der bliver etableret netværk på tværs og delt erfaringer om best practice. Det medvirker samtidig til en øget professionalisering og dygtiggørelse af både ledere og medarbejdere, samt understøttelse af brugen af professionelle metoder og værktøjer.

### › TRE GODE RÅD FRA DIGITALISERINGSFORENING SJÆLLAND

1. Skab et forpligtende samarbejde med vedtægter, der forpligter alle ligeligt. 'Alle for en, én for alle' skal være grundprincippet, således, at det ikke er muligt at 'hoppe ind og ud af projekter'.
2. Skab en stærk ledelsesmæssig forankring hos kommunaldirektører og digitaliseringschefer, så de understøtter de fælles prioriteringer.
3. Skab et tæt samarbejde med de relevante fagområder i kommunerne, så digitaliseringen knyttes tæt til udvikling af kommunens kerneopgaver.

### Vil du høre mere?

Kontakt Malene Barman Rasmussen,  
Projektchef, Digitaliseringsforening Sjælland  
(DIGIT)  
Tlf.: 4631 3000  
E-mail: malenebr@digit.dk

# FÆLLESINDKØB FYN: TVÆRKOMMUNALT INDKØBSFÆLLESSKAB

## › CASE

**Forpligtende, tværkommunalt samarbejde om udbud og indkøb, der giver værdi både økonomisk og fagligt, og hvor man har fundet balancen mellem fælles og lokal, kompromisser og tillid.**

Tre indkøbsfællesskaber blev til ét, da man fra politisk hold i forbindelse med kommunalreformen i 2007 besluttede at smede dem sammen til Fællesindkøb Fyn (FIF). Der var et ønske om fortsat i fællesskab at løfte drift og udvikling af udbud og indkøb, herunder at sikre mærkbare økonomiske gevinster ved fælles indkøb. I dag består indkøbsfællesskabet af fem kommuner: Faaborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyns og Nyborg.

Formålet med FIF er at koordinere medlemskommunernes indkøb, gennem fælles udbud af varer og tjenesteydelser. Da effektive og intelligente indkøb er mere end selve udbudsprocessen, er indkøbsfællesskabets opgaver løbende, siden 2007, blevet udvidet til at omfatte understøttelse af kommunerne ift. implementering, kontraktstyring og e-handel. Derudover yder indkøbsfællesskabet både juridisk, økonomisk og indkøbsmæssig rådgivning til såvel medlemskommunerne som de kommunale institutioner.

*“ Det er altafgørende for et smidigt samarbejde, at vi løbende sikrer en meget tydelig forventningsafstemning i forhold til retning, principper og mål.*

– Jeanet Vandling, Indkøbschef, FIF

### › KORT OM FÆLLESINDKØB FYN

- **Tidspunkt for etablering:** 2007.
- **Aktører:** Fællesindkøb Fyn består af Nordfyn, Faaborg-Midtfyn, Nyborg, Kerteminde, Langeland Kommune.
- **Formål:** At koordinere medlemskommunernes indkøb.
- **Indhold:** Fælles udbud og indkøb på tværs af de kommunale fagområder.
- **Organisering:** Selvstændigt sekretariat med 10,5 årsværk, som fysisk er placeret i Faaborg-Midtfyn Kommune.

### Forpligtende samarbejde med klare mål

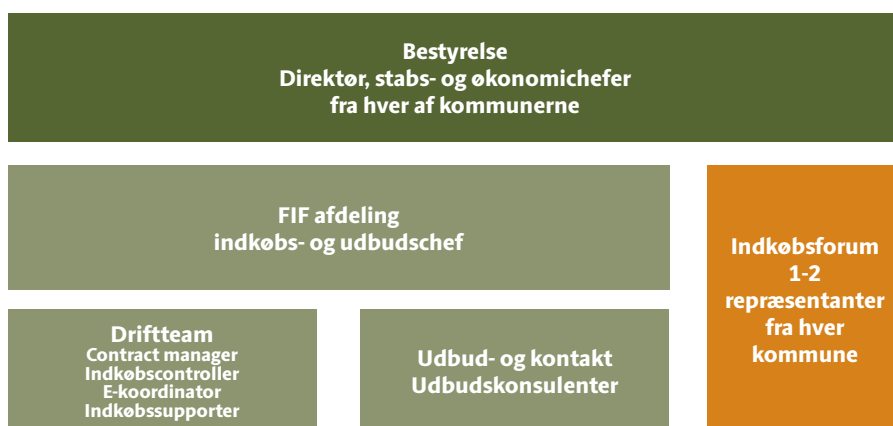
Organiseringen af indkøbsfællesskabet er baseret på en bestyrelse, som øverste organ. Bestyrelsen består af en repræsentant for hver af de deltagende kommuners direktioner.

Indkøbsfællesskabet er forankret i Faaborg-Midtfyn Kommune, og er formaliseringen af den forpligtende indkøbspolitik, som kommunalbestyrelserne i de fem medlemskommuner har underskrevet.

Samarbejdet mellem FIF og kommunerne er formaliseret via 'Indkøbsforum', som består af 1-2 repræsentanter fra hver af kommunernes økonomiafdelinger. Hver anden måned afholdes der møder mellem FIF og Indkøbsforum. Indkøbsfællesskabet bygger desuden på en formel samarbejdsaftale, som blandt andet beskriver arbejdsdelingen mellem medlemskommunerne og FIF.

Indkøbsfællesskabet opererer med KPI'er på henholdsvis aftaleloyalitet, e-handel og

### › Organisering af Fællesindkøb Fyn



kontraktopfølgning, og de opgøres både på kommuneniveau og samlet for indkøbsfællesskabet. FIF følger kvartalsvist op på KPI'erne, ligesom kommunerne selv kan vælge at sende ledelsesinformation ud til kommunale ledere.

I strategiperioden 2015-2018 har det været en målsætning, at aftaleloyaliteten (opgjort som handel ved korrekt leverandør på indkøbsfællesskabets indkøbsaftaler) steg fra et niveau på 60 pct. til 90 pct. Dette mål blev tilnærmelsesvis indfriet i 2018 med en aftaleloyalitet på 88 pct. I 1. kvartal af 2019 opnåedes målsætningen på 90 pct.

På de indkøbskategorier, hvor det er muligt at e-handle, havde FIF en målsætning om at øge e-handelen fra 25 pct. til 90 pct. fra 2015-2018. I 2018 havde indkøbsfællesskabet realiseret en e-handelsprocent på 70 pct., og per 2. kvartal 2019 var e-handelsprocenten 79 pct.

I relation til kontraktopfølgning undersøges bl.a. efterlevelse af krav, fejl, mangler og hvorvidt der kan findes yderligere gevinster eller besparelser. Kontraktopfølgningsindsatsen har resulteret i 2,1 mio. kr. i strategiperioden, og ca. 400.000 kr. per 2. kvartal 2019.

### Gennemsigtig finansieringsmodel

De fem kommuner i indkøbsfællesskabet blev i forbindelse med etableringen af FIF enige om en simpel finansieringsmodel, som består af et bidrag baseret på en takst per indbygger. Der er derfor en stabil økonomi i FIF, som muliggør et professionelt drevet sekretariat i en samlet udbuds- og indkøbsfunktion.

### Ledelsesopbakning, tillid og lokal forankring

Nøglen til det velfungerende tværkommunale samarbejde er hjulpet på vej af flere faktorer.

*For det første*, er der en klar opbakning til Fællesindkøb Fyn fra både politisk hold og øverste ledelsesniveau i kommunerne. Den klare prioritering af indkøbsfællesskabet ledelsesmæssigt kommer til udtryk ved et ønske om at samle udbuds- og indkøbsopgaver samt ansvar i FIF, fremfor i hver enkelt kommune, og opnå stordriftsfordele. Ledelsesopbakningen gennem mange år har endvidere smittet af på medarbejderne,

som også bakker op om og har en interesse i at indkøbsfællesskabet lykkes.

*For det andet*, er samarbejdet baseret på formelle samarbejdsprocedurer, således at der sikres koordinering med og inddragelse af medlemskommunerne i FIF's virke. Det sikres i 'Indkøbsforum', som samtidig udgør en lokal forankring af indkøbsfællesskabet.

*For det tredje*, er der en udpræget grad af tillid og gensidig respekt blandt medarbejderne i indkøbsfællesskabet, kommunerne og Indkøbsforum. Det er en forudsætning for det smidige og effektive samarbejde, der kendetegner FIF. Tilliden er oparbejdet gennem flere år, blandt andet igennem hyppige møder (månedligt og senere hver 2. måned) og et tæt fagligt og personligt netværk blandt FIF og medarbejderne i medlemskommunerne.

### Udfordringer løses ved kompromisser

De største udfordringer ved samarbejdet består i at finde enighed om fx kravspecifikationer ved udbud og imødekomme særlige eller lokale krav fra medlemskommunerne. Det løses fx ved at udarbejde en aftale med flere delaftaler, som FIF fx har gjort på vinduespolering, revision og varmebehandlet asfalt.

Der er mulighed for at opnå stordriftsfordele, når kommuner kan udbyde sammen. Der kan dog være udfordringer med at opnå fælles timing i forhold til udløb eller opstart af fælles kontrakter.

Langt de fleste udbud udføres i regi af Indkøbsfællesskabet, og dækker alle fagområder med undtagelse af bygge- og anlægsopgaver og flere dele af it-området. Derfor kræver samarbejdet grundlæggende en fleksibel og kompromissøgende indstilling fra kommunerne, så man kan høste stordriftsfordelene ved samarbejdet.

Fremover forventes det, at der vil være større politisk årvågenhed, fordi FIF i stigende grad retter blikket mod tjenesteydelser: Nogle tjeneste-ydelsesområder kan være mere politisk følsomme, bl.a. grundet hensyn til serviceniveau, og at lokale ønsker skal kunne imødekommes. Villigheden til at indgå kompromisser, både politisk og ledelsesmæssigt bliver derfor også nødvendig fremover.

*“ Tilliden kommer ikke af sig selv. Den er oparbejdet gennem årrne mellem FIF og kommunerne. Udover tillid, skal interessen og lysten til at være med i et indkøbsfællesskab bo i folk. Det er dét, der driver værket. Det oplever jeg kendetegner os i dag.*

– Jeanet Vandling, Indkøbsschef, FIF

### Stordriftsfordele giver værdi på bundlinjen

I løbet af de to seneste strategiperioder i FIF (2011-2014, 2015-2018) har indkøbsfællesskabet sparet 228 mio. kr. via fælles udbud – dvs. i gennemsnit knap 46 mio. kr. pr. kommune. Dertil kommer de sparede transaktionsomkostninger i form af, at FIF tager sig af udbud, implementering og kontraktopfølgningen på en lang række udbud. Medlemskommunerne står fortsat for nogle udbud og tilbudsindhentninger i egen kommune enten af lokalpolitiske hensyn, eller fordi FIF ikke kan varetage det ressourcemæssigt.

Desuden understøtter og løfter samarbejdet det faglige niveau, bl.a. via gensidig sparring, videndeling og 'passende faglige forstyrrelser' i hinandens hverdage.

### > TRE GODE RÅD FRA FÆLLESINDKØB FYN

1. Sørg for en klar forventningsafstemning blandt medlemmerne, "fx ift. roller og ansvar, beslutningskompetence samt tilslutning til de fælles aftaler.
2. Skab enighed om en fælles retning for indkøbsfællesskabet, herunder fællesindkøbspolitik, vision, mission og mål.
3. Arbejd for at skabe en høj grad af ledelsesopbakning og skab forankring heraf i den formelle organisering af samarbejdet.

### Vil du høre mere?

Kontakt Jeanet Vandling, Indkøbs- og udbudschef, Fællesindkøb Fyn  
Tlf.: 7253 1191  
E-mail: jevan@fmk.dk



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
@kommunerne  
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830527

### **Ønsker I at høre mere?**

Hvis I er nysgerrige på at høre mere om erfaringerne fra dette case-katalog, kommer KL meget gerne ud og fortæller hos jer.

#### Kontakt:

- Programchef for Omstillings- og Udviklingsenheden, Jane Møller Pedersen, JMP@kl.dk.
- Chef i KLK, Jan Henriksen, JAHE@kl.dk.