

8. Tillidsdagsordenen og mulige reguleringer af styringsopgaver i BIF (2013-82602)

Som led i Københavns Kommunes tillidsdagsorden har Borgerrepræsentationen vedtaget et Kodeks for Tillid. Parallelt hermed har Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen gennemgået forvaltningens styringsopgaver med henblik på at neddrogse mængden af opfølgings- og rapporteringsopgaver. På den baggrund er der blevet udarbejdet 5 principper for den fremadrettede opfølgning i forvaltningen samt en række konkrete forslag til opfølgings- og rapporteringsopgaver, som enten kan ændres eller helt afskaffes.

Indstilling og beslutning

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen indstiller,

1. at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget drøfter forvaltningens forslag til principper for den fremadrettede opfølgning og afrapportering.
2. at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget godkender forvaltningens forslag til at ændre eller afskaffe krav fra staten (jf. bilag 2).
3. at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget godkender forvaltningens forslag til at ændre eller afskaffe rapporteringsopgaver (jf. bilag 3).
4. at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget tager forvaltningens arbejde med at effektivisere opgaver i relation til resultatkontrakter og personalekoncepter til efterretning.

Problemstilling

Tillidsdagsordenen har dels til formål at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og dels at øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige regler og arbejdsgange. Forudsætningerne for at nå denne målsætning er, at der - i endnu højere grad end hidtil - måles på effekter i stedet for proces, herunder adskillelsen mellem det politiske niveau som det rammesættende led, og den administrative ledelse som det udfyldende led.

Den 23. maj 2013 vedtog Borgerrepræsentationen et Kodeks for Tillid indeholdende principper for den fremadrettede styring i Københavns Kommune (jf. bilag 1). Det er overordnede principper, der skal sikre kvalitet og arbejdsglæde gennem ”tydelige overordnede politiske og faglige hensigter”. Dette indebærer en udvidelse af tillidsrummet, så den lokale ledelse på udvalgte områder får tildelt større beslutningskompetence. Fra centralt niveau ligger der således en opgave i at udarbejde klare faglige rammer, som den lokale ledelse kan agere indenfor. Administrative

procesmål skal altså i videst muligt omfang erstattes af rammestyrernde pejlemærker og effektmål.

Borgerrepræsentationen har lagt det ud til de faglige udvalg at omsætte det overordnede Kodeks for Tillid til forvaltningsspecifikke styringsprincipper og konkrete handlinger med henblik på at udvide forvaltningens tillidsrum. Borgerrepræsentationen besluttede desuden at indsamle forslag til afskaffelse af krav og regler på tværs af alle forvaltninger, med henblik på at benytte udfordringsretten overfor staten i forhold til de af forslagene, der vedrører lovgivningsmæssige krav og regler.

Løsning

Tillidsdagsordenen er en bred vifte, hvorunder der både ligger et styringsspor og et ledelsesspor. I denne indstilling behandles styringssporet, som forvaltningen har arbejdet med i løbet af foråret.

Arbejdet har dels resulteret i en række principper for den fremadrettede praksis angående opfølgning og afrapportering, dels i nogle konkrete forslag til at ændre eller afskaffe rapporteringsopgaver, og dels i nogle forslag til love og regler fra staten, som forvaltningen ønsker ændret eller afskaffet. Sidstnævnte planlægger kommunen, sammen med Kommunernes Landsforening, at benytte udfordringsretten overfor staten til at få ændret.

Herudover har forvaltningen foretaget en arbejdstidsundersøgelse på 2 af forvaltningens jobcentre, der benyttes som afsæt for en større afdækning af uhensigtsmæssige arbejdsgange og registreringspraksisser. I den forbindelse afholder forvaltningen 3 workshops med inddragelse af relevante medarbejdere fra jobcentrene ultimo august 2013.

Det andet spor – ledelsessporet – er der ligeledes taget hul på. Arbejdet tager afsæt i Kodeks for Tillid (jf. bilag 1), og sker i en arbejdsgruppe der består af repræsentanter fra ledelsen – både centrale og decentrale ledere. Formålet er at understøtte den tillidsbaserede styring i forvaltningen og fremme en kultur med fokus på skabelse af gode resultater, hvor alle føler sig inspireret, og har mulighed for at bidrage med deres talenter og yde deres bedste. Resultatet af arbejdet forventer forvaltningen at forelægge udvalget i efteråret 2013.

Principper for opfølgning og rapportering

Præmissen for den tillidsbaserede dagsorden er, at det er det politiske niveau der har sat rammerne og det administrative niveau der udfylder dem (jf. Kodeks for Tillid, bilag 1). Heraf udspringer et helt overordnet styringsprincip om, at ”vi måler på mål i stedet for proces”.

Forvaltningen har desuden udarbejdet fire yderligere forslag til principper for den fremadrettede opfølgning og rapportering, som har til formål at holde mængden af styringsopgaver nede og derved samtidig at øge tillidsrummet.

Principperne er:

- Afrapportering skal altid have et klart og veldefineret formål. Hermed menes det, at der eksplicit skal kunne peges på hvilke aktører, der har gavn af rapporteringen.
- En 0-fejlskultur er uproduktiv og strider mod præmisserne for en tillidsbaseret styringsform, og det skal derfor være acceptabelt at begå fejl. Der bør gøres plads til ”straight talk”, for derved at skabe de bedst mulige betingelser for at der kan udvises rettidig omhu på alle forvaltningens niveauer. Samtidig skal der dog også arbejdes proaktivt i forhold til at undgå fejl begået pga. mangel på omtanke, bl.a. undgå at begå de samme fejl flere gange.
- Enkelt saker bør ikke forårsage generelle afrapporteringer eller proceskrav. I stedet bør det i den konkrete sag undersøges, om problemet er af mere generel eller strukturel karakter, eller om det afgrænser sig til et enkelt område. Opfølgning på problemet bør tilpasses herefter, og herunder er det vigtigt at placere et klart ansvar.
- På enhver rapportering sættes der en udløbsdato således, at der skal tages aktivt stilling til om hvorvidt rapporteringen bør fortsætte eller ophøre.

Konkrete tiltag for at øge tillidsrummet

Forvaltningens arbejde er underlagt en lang række styringskrav. Nogle krav er udstukket af staten - i form af lovkrav - nogle af Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget og nogle af forvaltningen og udvalget selv. Hovedparten af disse styringskrav er fornuftige, men nogle er med tiden - af forskellige årsager - blevet uhensigtsmæssige. Forvaltningen har derfor gennemgået en række af disse styringskrav, og på den baggrund identificeret krav som foreslås ændret eller helt afskaffet.

I processen er der blevet indsamlet forslag fra alle forvaltningens enheder, hvorefter en arbejdsgruppe - bestående af repræsentanter fra alle forvaltningens ledelseslag samt medarbejdersiden i form af repræsentanter fra de faglige organisationer - har udarbejdet et samlet forslagskatalog til videre drøftelse i både den samlede ledelsesgruppe, på HovedMed og nu i Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

Styringskravene kan opdeles i 3 hovedkategorier:

1. De der vedrører statslige krav (jf. bilag 2)
2. De der vedrører krav fra Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget (jf. bilag 3)
3. De der vedrører krav fra udvalget og forvaltningen (jf. bilag 3).

De af forslagene, der vedrører statslige krav vil forvaltningen indmelde til Økonomiforvaltningen (jf. beslutning på Borgerrepræsentationens møde den 23. maj 2013), der ved hjælp af udfordringsretten, vil arbejde videre med dem i samarbejde med Kommunernes Landsforening.

De af forslagene, der vedrører Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget, vil forvaltningen arbejde videre med i samarbejde med Økonomiforvaltningen.

De af forslagene, der vedrører Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, lægges med denne indstilling op til en drøftelse i udvalget.

Ad 1. Forslag jf. krav fra staten

- De nuværende regler for optjening og afvikling af ferie for kontanthjælpsmodtagere m.fl. bygger på individuelle optjenings- og afviklingsperioder, som er meget ressourcekrævende at administrere. På den baggrund ønskes det, at reglerne bliver ændret således, at de kommer til at følge de almindelige regler for lønmodtagere.
- Den eksisterende regel om fritagelse, fra hhv. pligt til personligt fremmøde til samtaler og pligt til tilbud, i tilfælde hvor borgeren indenfor 6 uger påbegynder, job, barsel, efterløn el.lign., ønskes udvidet således, at fritagelsen også gælder, når man kan dokumentere, at man skal påbegynde uddannelse inden for 6 uger.
- På nuværende tidspunkt skal ledighedsydelsesmodtagere revurderes i forhold til både Lov om aktiv socialpolitik og Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Med henblik på at undgå dobbeltarbejde ønskes revurdering i henhold til Lov om aktiv socialpolitik afskaffet.
- Udformning af skema til brug ved beregning af tilskud til selvstændige overdrages til centralt niveau således, at det ikke er den enkelte kommune, der skal udforme skemaet. Baggrunden er, at udformning af et sådant skema kræver særlig regnskabsmæssig og skattemæssig viden.
- Indarbejde Integrationskontrakten i Integrationsplanen med henblik på at undgå dobbeltarbejde. Ifølge loven skal informationerne fra integrationskontrakten nemlig også indgå i integrationsplanen, og det er uhensigtsmæssigt, at kommunen skal arbejde med to sideløbende dokumenter.

Ad 2. Forslag jf. krav fra Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget

- Afskaffe indstilling af direktionsbreve vedr. revisionsberetningen med henblik på at undgå dobbeltarbejde.
- Afskaffe krav om obligatorisk miljøcertificering samt foretage en centralisering af miljøledelsesindsatsen.
- Lavere frekvens af afrapportering af tryghedsinitiativer i budgettet til hhv. Økonomiudvalget og Sikker By.
- Afskaffe afrapportering af Mål for Kvalitet og Service til Borgerne til Økonomiudvalget og 7-dir kredsen, så den fremover kun indstilles til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.
- Opsamling på borgerrådgiverens egen-driftsundersøgelser sker direkte til udvalgsmedlemmerne pr. mail, i stedet for automatisk at blive præsenteret for

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget via en indstilling. Hvis udvalget på den baggrund ønsker en uddybning eller lignende, kan der udarbejdes en indstilling i det konkrete tilfælde.

- Afskaffe indstillinger til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget vedr. mindre lokalesager uden bevillingsmæssige konsekvenser, og i stedet tildele Økonomiforvaltningen og/eller KEjd et administrativt ansvar, der indebærer, at de uden politisk involvering kan godkende mindre lokalesager, og nøjes med at orientere politikerne en eller flere gange om året (ligesom i forbindelse med tekniske bevillingsmæssige ændringer).

Ad 3a. Forslag jf. krav fra forvaltningen og udvalget vedr. rapportering

- Den månedlige resultatstatus til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget nedsættes i frekvens således, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget fremadrettet modtager den kvartalsvist. Til gengæld vil der blive gjort mere ud af gennemgangen under mødet.
- Den årlige kønsresultatstatus integreres i den generelle resultatstatus, således at Resultatstatus en gang årligt suppleres med udvalgte figurer fra kønsresultatstatus.
- Den årlige opfølgning på de centerspecifikke resultatkontrakter til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget afskaffes, idet målene i forvejen rapporteres samlet set i Resultatstatus.
- Den kvartalsvise afrapportering om ”kvartalsvist monitorerede integrationsprojekter” til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget nedsættes i frekvens således, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget fremadrettet modtager den halvårligt.
- Den halvårslige indstilling til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget vedr. kvalitetstjek af vejlednings- og opkvalificeringstilbud nedsættes i frekvens således, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalget fremadrettet modtager den årligt.
- Den kvartalsvise opfølgning på driftsprojekter og hensigtserklæringer til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget afskaffes, idet indholdet også afrapporteres i andre sammenhænge, og der derfor er tale om dobbeltarbejde.
- Gradvis overgang til en mere tillidsbaseret leverandørindsats således at fokus i højere grad end hidtil lægges på resultater, og i mindre grad på specifikke krav til indholdet i indsatsen.

Ad 3b. Forslag jf. krav fra forvaltningen og udvalget vedr. resultatkontrakter og personalekoncepter

- Forvaltningens resultatkontrakter med de decentrale enheder ændres således, at de dels bliver 2-årige i stedet for 1-årige, og dels kommer til at indeholde færre mål, der i videst muligt omfang bliver effektmål frem for procesmål. Herudover vil de decentrale enheders strategiarbejde blive centreret omkring én enkelt strategi, så parallelle strategiprocesser og –mål undgås.

- Tidlig inddragelse af alle relevante aktører i forvaltningen, når nye mål skal udvikles. Dette med henblik på samtænkning af mål på tværs af alle forvaltningens delområder – eksempelvis i forbindelse med strategier, resultatkontrakter, politiske aftaler mv. Hensigten er i videst muligt omfang at undgå parallelle mål og opfølgingskoncepter. Det skal sikres, at nye mål er meningsfulde i alle led af organisationen.
- Forvaltningens koncepter for hhv. Afdelingskompetenceplaner (AKP) og Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) bliver forenklet således, at:
 - Antallet af nøglekompetencer i AKP'en på afdelingsniveau reduceres fra 9 til 6, afdelingens bidrag til hhv. forvaltningens og centerets strategiske målsætning samles, vejledningen gøres kortere og mere letlæselig og de enkelte delelementer gøres i højere grad til valgfrie støtteværktøjer, så der bliver færre obligatoriske punkter.
 - Vejledningsteksten til MUS gøres kortere for både medarbejder- og lederdelen, mængden af skemaer der skal udfyldes i forbindelse med MUS-samtalen reduceres, det overdrages til leder og medarbejder at afgøre indbyrdes hvem af dem, der skal skrive referaterne (hvor det tidligere kun lå hos lederen), kompetenceskalaen bliver justeret således, at en del af den gøres valgfri, og kompetenceskalaens figurer, skemaer mm er blevet forkortet.
- Fremover vil det blive udlagt til de lokale CenterMed at afgøre, om den pågældende enhed fortsat ønsker at registrere arbejdstid.

Økonomi

Indstillingen har ingen økonomiske konsekvenser.

Videre proces

Såfremt Beskæftigelses- og Integrationsudvalget ikke har bemærkninger til indstillingen, vil forvaltningen:

1. Indsamle og indmelde krav og regler fra hhv. Staten og Kommunen – i form af Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget - til Økonomiforvaltningen (er allerede sket den 16. august, men med forbehold for Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets godkendelse den 19. august).
2. Fjerne eller ændre de ovenfor nævnte rapporteringsopgaver, der direkte vedrører Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.
3. Gennemføre 3 workshops med bred medarbejderrepræsentation til afdækning af u hensigtsmæssige arbejdsgange og registreringer ultimo august.
4. Indstille Kodeks for Tillid til Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets behandling i efteråret 2013 – dels i form af en drøftelse af faglige pejlemærker og tillidsrum, og dels i form af en orientering om forvaltningens arbejde med tillidsbaseret ledelse.

Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen behandler ifølge planen fagforvaltningernes forslag til ændring eller afskaffelse af krav hhv. den 3. september og den 19. september 2013. Herefter benytter Københavns Kommune – i samarbejde med Kommunernes Landsforening (KL) - udfordringsretten i forhold til de forslag, der vedrører krav fra staten (jf. pkt. 1).

Bilag

- 1: Kodeks for tillid
- 2: Krav fra staten
- 3: Opfølgings- og rapporteringsopgaver

Diverse

Morten Binder

Thomas Thellersen Børner

Beslutning

Indstillingen blev godkendt.