



REFERAT

for mødet den 23.05.2013, kl. 17:30 i Borgerrepræsentationens mødesal

4. Tillidsdagsorden og afskaffelse af krav (2013-70849)



4. Tillidsdagsordenen og afskaffelse af krav (2013-70849)

Der skal tages stilling til det videre arbejde med Københavns Kommunes tillidsdagsorden – herunder udarbejdelse af kodeks.

INDSTILLING OG BESLUTNING

Indstilling om,

1. at Borgerrepræsentationen godkender det af Økonomiforvaltningen udarbejdede forslag til kodeks, jf. bilag 1, samt
2. at Borgerrepræsentationen godkender de i bilag 3 beskrevne forslag til afskaffelse af krav.

(Økonomiudvalget)

PROBLEMSTILLING

For at imødegå de udfordringer som Københavns Kommune står overfor i fremtiden er der behov for at nytænke måden hvorpå kommunen styres, ledes og organiseres. Tillidsdagsordenen er et centralt element i den proces.

Formålet med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange. Derfor arbejder Københavns Kommune på at fjerne en række styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaverne, da det i sidste ende ikke er systemer, men mennesker og deres faglighed, der yder den borgernære og daglige service.

På Økonomiudvalgsseminaret i januar blev i alt ni punkter fordelt på tre spor gennemgået. Af disse adresseres Kodeks, Afskaffelse af krav og Bedre Ledelsesrum (datastrømme) i denne indstilling. De resterende punkter samt en status herpå fremgår af bilag 5.

LØSNING

For at sikre forankringen af tillidsdagsordenen i hele kommunen er der behov for at involvere en række interessenter, herunder både politikere, faglige repræsentanter, ledere og medarbejdere.

VIDERE PROCES

Forankringsprocessen foreslås indledt med en drøftelse mellem Økonomiudvalget og CSO, hvor man drøfter det af Økonomiforvaltningen udarbejdede forslag til kodeks, der skal guide det politiske og det øverste embedsniveau i deres styring og ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv. På baggrund af drøftelsen vil Økonomiforvaltningen forelægge kodekset for Økonomiudvalget til godkendelse og efterfølgende tiltrædelse af Borgerrepræsentationen.

Parallelt hermed drøfter fagudvalgene indholdet af pejlemærker, afgrænsningen af tillidsrummet, forenkling af planer og strategier samt afskaffelse af krav og regler.

Økonomiudvalgets rolle:

Kodeks

På baggrund af de indledende drøftelser på tillidskonferencen d. 6. november 2012 samt drøftelser på Økonomiudvalgsseminaret i januar 2013 har Økonomiforvaltningen udarbejdet vedlagte forslag til et

kodeks, der skal guide det politiske og det øverste embedsniveau i deres styring og ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv. På baggrund af en drøftelse i CSO og Økonomiudvalget forelægges kodeks for Økonomiudvalget til endelig godkendelse og efterfølgende tiltrædelse af Borgerrepræsentationen.

Det foreslås desuden, at kodekset løbende drøftes i kredsen af adm. direktører i løbet af foråret under nedenstående overskrifter.

- *Politikerne sætter rammerne*
- *Forvaltningerne eksekverer*

Økonomiforvaltningens forslag til kodeks fremgår af bilag 1.

Forenkling af planer og strategier

Struktursekretariatet analyserer kommunens strategier og planer med henblik på at styrke dels den politiske styring, dels den decentrale leders overblik og handlerum.

De foreløbige resultater viser, at der er behov for forenkling. Der er 197 planer og strategier i Københavns Kommune, lidt over halvdelen påvirker opgaveløsningen på decentralt niveau, og for lidt over halvdelen ligger en del af ansvaret for implementering i andre forvaltninger. Samtidig anvendes mange forskellige begreber, og hierarkiet og sammenhængene er uklare. Det er ligeledes uklart, hvordan og i hvilken grad de enkelte strategier forankres centralt samt implementeres og oversættes til det decentrale niveau.

På den baggrund udarbejder Struktursekretariatet en række analyser, som alle har til formål at danne grundlag for forenkling af området. Analyserne vil primært fokusere på de tværgående planer og strategier, men også planer og strategier inden for geografisk afgrænsede områder (fx bydele) og øvrige planer og strategier vil være i fokus. De centrale analyseområder er bl.a.:

- Forslag til områder, der kan forenkles. Analysen vil tage udgangspunkt i tematiserede værdikæder, der viser styringsrelationen på udvalgte områder (fx sikker by, planområdet og planer og strategier i en bydel). Formålet er at forenkle og skabe gennemsigtighed.
- Fælles styringspraksis til implementering på tværs af forvaltninger og til det decentrale niveau. Der skal udarbejdes en praksis, så der i udviklingen af en plan eller strategi tages stilling til en række faktorer, som skal sikre god og enkel implementering. Formålet er at sikre, at vigtige planer og strategier forankres i organisationen.
- Analyse med fokus på institutionslederen. Der skabes overblik over, hvilke planer og strategier, som rammer eksempelvis en skoleleder, daginstitutionsleder, plejehjemsleder og leder af en døgninstitution for handicappede. Formålet er at forenkle og sikre tid til kerneopgaven.

Analyserne danner grundlag for drøftelser og beslutninger om forenkling af planer og strategier i både Økonomiudvalget og fagudvalgene. Fagudvalgenes drøftelser vil primært vedrøre planer og strategier, som berører deres eget område.

Datastrømme

Økonomiforvaltningen vil, som en del af arbejdet med tillidsdagsordenen og forenklingsarbejdet, tage kontakt til Koncernservice med henblik på at få udarbejdet en liste over datastrømme, herunder økonomirapporter, for at skabe fokus på at reducere dette antal i muligt omfang samtidigt med at det sikres, at kvaliteten og relevansen øges for det tilbageværende antals vedkommende.

Afskaffelse af krav og regler

Siden august 2011 har Økonomiforvaltningen arbejdet på at fjerne en række styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaverne, herunder ved afskaffelse af krav om indberetninger for kommunens institutioner og arbejdspladser. I løbet af 2012 blev 103 unikke krav udvalgt til videre bearbejdning ud af et muligt potentiale på i alt 232 indmeldte krav.

I bilag 3 er listet en række krav, som foreslås afskaffet:

Seks af de indmeldte krav kan ved Økonomiudvalgets godkendes af nærværende indstilling videresendes til Borgerrepræsentationen til afskaffelse.

Tre yderligere krav indstilles ligeledes til afskaffelse:

1. *Krav om indberetning af etniske tilhørsforhold* (det bemærkes, at afrapporteringen fremover varetages af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i forbindelse med inklusionsredegørelsen)
2. *Krav om opgørelse over forbrug på konsulenter*
3. *Krav om miljøcertificering* (kan indgå i de tværgående effektiviseringer i budget 2014. Teknik- og Miljøforvaltningens bemærkninger til afskaffelse af krav om miljøcertificering fremgår af bilag 4)

Fagudvalgenes rolle:

På baggrund af kodeks drøfter fagudvalgene, hvorledes kodeks oversættes i en forvaltningskontekst. Ligeledes drøfter fagudvalgene, hvorledes tillidsdagsordenen konkret forankres i forvaltningen, og kan i forbindelse hermed tage udgangspunkt i følgende emner:

Pejlemærker

Det er topledelsens rolle at udfylde de rammer politikerne har fastsat – og i tillidsdagsordens perspektiv betyder dette at de skal sætte fokus på faglige pejlemærker og effektmål i stedet for administrative procesmål.

Pejlemærkerne fastlægges i fagudvalgene.

Fastlæggelse af tillidsrummet

Der knytter sig endvidere forskellige ufravigelige krav til forskellige faglige kerneydelser. Derfor skal topledelsen tilpasse tillidsrummet i forhold til typen af opgaver, så myndighedskrav, lovgivning og økonomiske rammer bliver overholdt, mens der samtidig gives plads til faglig kvalitet i kerneopgaverne

Fastlæggelse af tillidsrummet sker i fagudvalget.

Forenkling af planer og strategier

De enkelte fagudvalg drøfter indenfor deres respektive område hvilke overordnede strategier, planer og politikker, der skal bestå ud fra devisen ”Hvad der ikke kan forsvares – skal ikke bevares”.

Økonomiforvaltningen udarbejder på baggrund af Økonomiudvalgets og fagudvalgenes drøftelse (jf. nærmere ovenfor) en samlet positivliste, som efter høring i fagudvalgene, forelægges for Borgerrepræsentationen.

Afskaffelse af krav og regler

I fortsættelse af allerede igangsatte initiativer til afskaffelse af krav og regler, jf. nærmere bilag 2, anmodes med denne indstilling om en fornyet opgørelse over kommunale krav og regler, som med fordel kan afskaffes.

Udfordringsretten gennemføres af regeringen i fællesskab med KL og Danske Regioner, jf. nærmere bilag 2. Med denne indstilling anmodes forvaltningerne desuden om, at igangsætte en ny proces hvor det undersøges hvilke statslige regler, som kommunen ønsker at blive fritaget for. Den endelige ansøgning vil blive behandlet af Borgerrepræsentationen inden den sendes til staten, jævnfør tidsplanen i bilag 2.

Såfremt indstillingen godkendes vil Økonomiforvaltningen igangsætte de foreslåede tiltag. Herunder vil der på de respektive forvaltningers direktionsmøder blive fremlagt notater, der mere detaljeret adresserer de beskrevne tiltag.

OVERSIGT OVER POLITISK BEHANDLING

Økonomiforvaltningen indstiller, at Økonomiudvalget overfor Borgerrepræsentationen anbefaler,

1. at Borgerrepræsentationen godkender det af Økonomiforvaltningen udarbejdede forslag til kodeks, jf. bilag 1.
2. at Borgerrepræsentationen godkender de i bilag 3 beskrevne forslag til afskaffelse af krav.

Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 30. april 2013

Økonomiudvalget havde på baggrund af temadrøftelsen med CSO en række bemærkninger til kodekset, som Økonomiforvaltningen indarbejder i kodekset frem mod Borgerrepræsentationens behandling af sagen.

Indstillingen blev med disse bemærkninger anbefalet uden afstemning.

BESLUTNING**Borgerrepræsentationens beslutning i mødet den 23. maj 2013**

Der var på pladserne omdelt et teknisk ændringsforslag, se bilag.

Enhedslisten stille følgende ændringsforslag til indstillingen:

”Det foreslås, at der foretages følgende ændring i bilag 2:

”Bilag 2 s. 4

Teksten:

D. 5. august er sidste frist for at indlevere udvalgsbehandlede opgørelser over forenkling af regler og krav til Økonomiforvaltningen.

Tabel 2. Tidsplan

Forvaltningernes deadline for indberetning af krav og regler til Økonomiforvaltningen	5.august 2013
---	---------------

Ændres til

D. 16. august er sidste frist for at indlevere udvalgsbehandlede opgørelser over forenkling af regler og krav til Økonomiforvaltningen.

Tabel 2. Tidsplan

Forvaltningernes deadline for indberetning af krav og regler til Økonomiforvaltningen.”	16. august 2013
---	-----------------

"

Socialistisk Folkeparti stillede følgende ændringsforslag til indstillingen:

”Der tilføjes et 3-at gående på:

”at den fornyede opgørelse over kommunale krav og regler, som med fordel kan afskaffes, udvides til også at omfatte forenklinger og ændringer i forvaltningernes styringsmodeller (budgetmodeller, tildelingsmodeller, dokumentationsmodeller mv.), der fjerner tid fra kerneydelsen.””

Ændringsforslaget fra Enhedslisten blev vedtaget uden afstemning.

Ændringsforslaget fra Socialistisk Folkeparti blev vedtaget uden afstemning.

Den således ændrede indstilling med det tekniske ændringsforslag blev herefter godkendt uden afstemning.

BILAG

[Bilag 1 - Kodeks for tillidsbaseret ledelese](#)

[Bilag 2 - Afskaffelse af krav](#)

[Bilag 3 - Oversigt over afskaffelse af krav](#)

[Bilag 4 - Miljøcertificering](#)

[Bilag 5 - Oversigt over spor og tiltag](#)

[Bilag 6 - Notat om ændringer i kodeks for tillidsbaseret ledelse](#)

[Bilag 7 - Teknisk ændringsforslag til indstilling om tillidsdagsorden BR 23. maj 2013](#)



BILAG 1

13-05-2013

KODEKS FOR TILLID

Sagsnr.
2012-63881

Formålet med kodekset er at guide det politiske og det øverste embedsniveau i håndteringen af deres ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv, hvilket stiller nogle særlige fordringer for politikerne i BR, Udvalgsmedlemmer og Borgmestre og de øverste embedsmænd i forvaltningerne.

Dokumentnr.
2013-376857

Sagsbehandler
Sarah Højgaard Cawood

Hensigten med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Dette indebærer, at den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltningsniveau skal baseres på tydelige overordnede politiske og faglige hensigter og at der skal måles på effekter af indsatserne.

Tillidsdagsordenen understøttes endvidere gennem fjernelse af en række styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaverne. Sagt med andre ord: jo flere styringskrav, der stilles, jo færre ressourcer kan ledere og medarbejdere bruge på kerneydelserne til gavn for borgeren.

Kodekset foreslås udmøntet indenfor nedenstående to overskrifter med tilhørende underpunkter:

1. POLITIKERNE SÆTTER RAMMERNE

Politikerne beslutter de overordnede politiske og faglige målsætninger for kommunens arbejde

Derfor må politikerne have mod til at give slip på detaljeregulering. I stedet skal et så stort lokalt handlerum som muligt stå frit til at ledere og medarbejdere kan udøve deres faglighed og fokusere på kerneydelserne. Dette skal være et rådende princip i beslutningerne om hvilke politiske målsætninger, der skal gælde i kommunen.

Politikerne beslutter en positivliste over strategier, planer og politikker.

Allerede indførte overflødige strategier, planer og politikker gennemgås, og politikerne beslutter på den baggrund en positivliste. Udgangspunktet er at alene strategier, planer og politikker, der kan forsvares, bliver bevaret. Ufravigelige krav, herunder krav der udspringer af lovgivning, krav om centrale data fx begrundet i myndighedshensyn og andre styringskrav, bør løbende vurderes med henblik på evt. forslag om afskaffelse og/eller forenkling.

Politikerne løser enkeltsager lokalt

Det politiske svar på dårlige sager i pressen må være fokuserede indsatser rettet mod den konkrete, lokale problemstilling. Dette forudsætter, at man undersøger problemets omfang og udspring og

Center for Økonomi

Rådhuset, 2. Sal, v. 51

1599 København V

Telefon
3366 2075

E-mail
shc@okf.kk.dk

EAN nummer
5798009800206

sikrer hjælp til lederne de steder problemerne er opstået – og har tillid til de øvrige dele af organisationen. Med andre ord gøres enkeltsager ikke til generelle styringsregimer.

2. FORVALTNINGERNE GENNEMFØRER

I definitionen af hvilke faglige effektmålinger som udvælges, skal hensynet være at lade så stort et lokalt handlerum som muligt stå frit til at ledere og medarbejdere kan udfylde dette efter deres faglige vurdering.

Forvaltningen har fokus på faglige pejlemærker og effektmål i stedet for administrative procesmål

Udvælgelsen af hvilke faglige effekter der måles på og hvordan, kan ske indenfor et udvalgt perspektiv. Eksempler på et sådant perspektiv kan f.eks. være et interessentperspektiv, hvor alle centrale interessenters krav til effekter som udgangspunkt afdækkes. Et andet perspektiv kan være enhedspriser, hvor prisen på enkelttydelser i kommunen sættes i forhold til enhedspriserne i de andre 6-byer. Et tredje perspektiv kan være benchmarking i forhold til private ydelser.

Forvaltningen stiller hjælp til de lokale ledere til rådighed

Den lokale leder skal kunne hente hjælp i forbindelse med faglige eller ledelsesmæssige udfordringer, eksempelvis via tilknytning til en faglig referenceperson, i Koncernservice, hos en HR-partner, eller lignende. Lederne skal også informeres om, at de er forpligtede til at søge hjælp, når udfordringerne opstår. Dette, fordi det skal kunne få ledelsesmæssige konsekvenser, såfremt lederne kontinuerligt og efter en samlet vurdering af effektresultaterne ikke møder krav og forventninger.

Forvaltningen tilpasser tillidsrummet i forhold til typen af opgaver

Faglige, økonomiske og juridiske hensyn begrænser tillidsrummet i varierende grader afhængig af den konkrete kerneydelse. Topledelsen skal sikre at denne begrænsning minimeres mest muligt, således at det faglige råderum til varetagelse af kerneopgaven er så stort som muligt.

Forvaltningen skaber en kultur, der anerkender forskellige perspektiver og synspunkter

Kommunen skal kunne profitere af at belyse sager med forskellige perspektiver og holdninger. Gennem en kultur der anerkender forskellige synspunkter bliver det muligt at få belyst sager fra alle perspektiver. Dermed opnås et bedre vidensgrundlag til at træffe den mest hensigtsmæssige beslutning og samtidig udvikles fagligheden i kerneydelserne.

Medarbejdere og lokale ledere tager ansvar for kerneopgaverne og den faglige udvikling

Medarbejderne skal tage ansvar for arbejdet med kerneopgaven og skal sammen med lederen udvikle velfærdsydelserne til gavn for borgerne. Den faglige udvikling skal forankres i og udvikles fra de lokale enheder. Det er her, der skabes kvalitet for borgerne og trivsel for medarbejderne. Den lokale ledelse har derfor en afgørende opgave i at skabe og understøtte udviklende faglige miljøer, ligesom medarbejderne har et ansvar for at udvikle sig fagligt.