

Tips og Tricks fra rejseholdene nr. 1

Principper for optimering af arbejdsgange

I samtlige kommuner, hvor Rejseholdene har arbejdet med at beskrive og forbedre arbejdsgangen for udarbejdelse af husdyrgodkendelser, har erfaringerne været, at tiden er godt givet ud. Ved at landbrugsteamet i fællesskab udarbejder en detaljeret beskrivelse af arbejdsgangen udveksles der mange nyttige erfaringer og der opstår typisk mange ideer og diskussioner. Samtidig kan det være anledning til at man kigger på arbejdsgangen med "nye øjne" og tillader sig at stille nogle kritiske spørgsmål til måden man plejer at gøre tingene på. I forbindelse med et arbejde med at forbedre en arbejdsgang anvendes forskellige principper, som er tænkt som en hjælp for den, som ikke arbejder med arbejdsgange dagligt, eller som har brug for inspiration til forbedringsarbejdet. Principperne kan anvendes hver for sig og i kombinationer.

- Værdikæden – forenkl, skær til og fjern spild
I forbedringsarbejdet er der fokus på spild – arbejde, der ikke bidrager med værdi for 'kunden' – og at spildet skal undgås og fjernes.
- Gør det rigtigt første gang
Det er ikke hensigtsmæssigt at omarbejde noget, som skulle være klaret. Derfor skal der arbejdes med at fjerne årsagen til fejl og mangler.
- Én sag af gangen
Du skal ikke tage en ny sag, før du har tid til at gøre noget ved den. Arbejd med sagen, indtil det ikke er muligt at komme videre. Lad være at samle sager til bunke og overvej f.eks. i hvilket omfang der skal bruges tid på at visitere sagen, hvis den alligevel kommer til at ligge lang tid i bunke efterfølgende, og oplysninger fra visitationen derfor ikke giver værdi for sagsbehandlingen senere hen.
- Saml opgaver på færre hænder
Drejer sig om at færrest muligt arbejder på den samme sag. Det koster tid at give den til en kollega, og sagen kommer til at ligge i bunke, hvor der ikke sker noget med den. Undgå at sager løber frem og tilbage mellem forskellige medarbejdere eller mellem sagsbehandler og konsulent
- Løs opgaver parallelt
Overvej altid, om der ikke kan arbejdes med en anden del af sagen, mens du venter på nye oplysninger i en del af sagen. Brug stjernehøringer og vent ikke på svar fra én, før sagen sendes til den næste. Hver gang man lægger sagen fra sig skal der bruges tid på at sætte sig ind i den igen på et senere tidspunkt.
- Tast kun ind én gang
Oplysninger fra fx konsulenterne og medarbejdernes indtastninger skal kunne anvendes af alle, der arbejder med sagen, uden at de skal indtastes på ny. Det kan f.eks. være oplysninger i form af tekstbidrag eller GIS-data til miljøgodkendelsen.
- Brug standarder
Drejer sig om, at alle bruger de metoder, I er blevet enige om. Anvend konsekvent skabeloner til miljøgodkendelser, breve, svar mm i stedet for at udarbejde sine egne. Standarder

hjælper til at gøre arbejdet lettere for den enkelte og gennemskueligt for kollegaen og ledelsen.

- Kompetencer skal matche opgaver

Hvis ikke medarbejdernes kompetenceniveau er tilstrækkeligt til at løse arbejdsopgaverne, er der risiko for dårligt arbejde, stressede medarbejdere og utilfredse 'kunder', der ikke får det, som de med rette kan forvente. Pas dog på ikke at udvikle overkompetence, der ikke er nødvendig for arbejdets udførelse, da det også kan skabe utilfredshed, når kompetencerne ikke bliver brugt.

- Incitamenter frem for kontrol

Placer opgaven hos den, der ejer den. Gør det tillokkende for medarbejderne at yde en solid indsats ved som leder at arbejde med påskønnelse, opmærksomhed, ros, lønsystemet osv. Kontrol virker kun kortvarigt.

Tips og Tricks fra rejseholdene nr. 2

At arbejde med løbende forbedringer

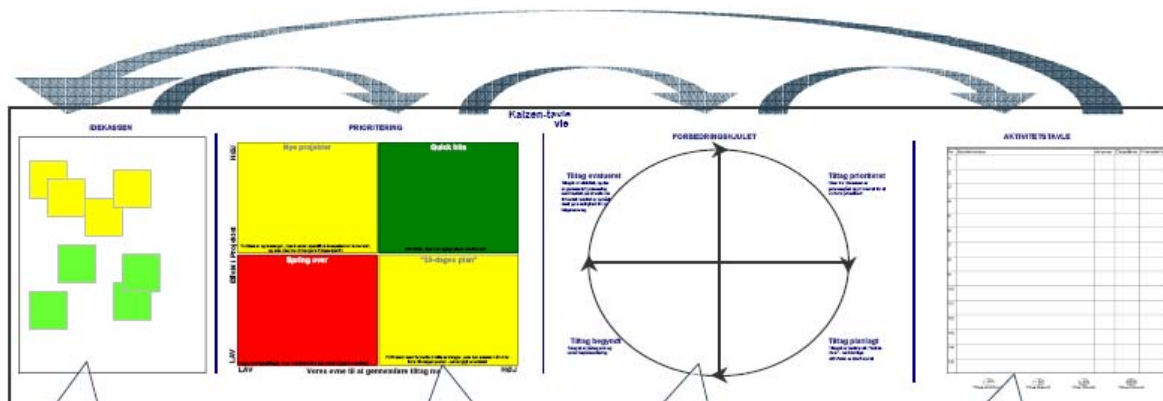
At arbejde med forbedringer er en integreret del af den udvikling, som enhver kommunal organisation gennemfører. I de kommuner, som arbejder med optimering af sagsarbejdet, arbejder man med 2 typer af forandringer – springvise og løbende. Springvise forandringer anvendes, når forandringsarbejdet virkelig skal have turbo. Det kan til gengæld kun ske 1-2 gange om året, hvis organisationen også skal have mulighed for at varetage sin drift.

Et arbejde med løbende forbedringer anvendes til at sikre og udbygge resultaterne af de springvise forandringer, så risikoen for tilbagefald til tidligere rutiner minimeres. Løbende forbedringer anvendes desuden til at tilpasse arbejdet efter de skiftende behov blandt ansøgerne. Det er Rejseholdets erfaring, at arbejdet med ”løbende forandringer” gør forandringsarbejde relevant og effektivt for medarbejdere og ledelse.

Arbejdet med løbende forbedringer er en naturlig del af udviklingen af sagsarbejdet og arbejdsmiljøet. Her er en beskrivelse af en metode til at arbejde med løbende forbedringer på en struktureret måde. Alle medarbejdere bidrager med ideer, når noget bliver et problem, eller de bliver inspireret til det. Ideerne nedskrives på en post-it så snart de opstår og placeres i en ”idekasse” indtil næste møde. På jævnlige fælles møder for alle prioriteres ideerne efter, om de er lette at gennemføre og om de har stor virkning på kvaliteten af arbejdet eller arbejdsmiljøet. Det kan ske, at ideer bliver forkastet, men de bliver alle vurderet. De jævnlige fælles forbedringsmøder skal være korte, gerne stående; en længde på ca. 20 minutter er ofte passende og de gennemføres til gengæld enten ugentligt eller hver 14. dag.

Efter prioriteringen besluttet det, hvilke ideer man vil arbejde med i den næste tid. En eller flere får til opgave at gennemføre ideen, der implementeres som et forsøg og evalueres på et senere møde, inden det vedtages om den skal blive til den nye rutine for alle.

I forbindelse med Rejseholdets arbejde har vi anbefalet, at man anvender en metode med en særligt indrettet tavle til møder om løbende forbedringer. Metoden er et af de værktøjer, der benyttes i forbindelse med forbedringsarbejde. Den kan have dette udseende, men naturligvis kan andre muligheder anvendes – også tavler kan forbedres løbende:



Ide-kassen
 - Post-it med ideer fra medarbejderne til forbedringer
 - To farver:
 a) Ideer, vi selv kan gennemføre,
 b) Ideer vi skal have assistance udefra til

Prioriteringsmatricen
 Implementerbarhed vs. effekt
 - Quick-hits
 - Projekter
 - 30-dages planen
 - Spring over

Forbedringshjulet
 Post-it med initiativ placeres alt efter status:
 → Besluttet
 → Planlagt
 → Under implementering
 → Evalueret

Aktivitetstavlen
 Aftaler noteres til opfølgning
 - Aktiviteter som er planlagt og igangsat.
 - Ansvar
 - Deadline
 - Fremdrift

Tips og Tricks fra rejseholdene nr. 3

Sagsstyring skaber ro og overblik

Udarbejdelse af en husdyrgodkendelse kan strække sig over mange måneder. Men intensiteten i arbejdet svinger meget i sagsforløbet. Der kan være en uge, hvor sagsbehandleren bruger 20 timer på at færdiggøre udkastet til godkendelsen, efterfulgt af 6 uger hvor sagen er i høring, og sagsbehandleren ikke arbejder på sagen. Den enkelte sagsbehandler har ofte flere sager, og så kan det være vanskeligt at gennemskue, hvornår arbejdsbyrden er størst. Det er rejseholdenes erfaring, at effektiv sagsstyring kan skabe klarhed for både ledelsen og den enkelte sagsbehandler. Den enkelte sagsbehandler får således langt bedre mulighed for at planlægge sit arbejde. Og det samlede team har mulighed for at sætte realistiske mål for sagsbehandlingstiden og antallet af afgjorte sager på et år. Samtidig kan kommunen give ansøgeren et mere realistisk mål for, hvornår hans sag er færdig.

Effektiv sagsstyring kan se ud på mange måder. Det vigtigste er, at sagsstyringen er visuel og giver et overblik over forløbet i de enkelte sager. Mange kommuner bruges et styringsark i Excel eller en whiteboard til deres sagsstyring.

Gode råd til sagsstyring:

- Effektiv sagsstyring kræver, at sagsbehandlerne har et realistisk billede af, hvor lang tid sagsbehandlingen tager – og hvor lang tid de enkelte delprocesser tager. Styring giver ikke mening, hvis du udregner den forventede deadline ved blot at regne 6 eller 9 måneder frem fra modtagelsestidspunktet.
- Effektiv styring kræver tydelige aftaler med ansøgere og konsulenter men også med andre afdelinger i kommunen. Styring kan kun lade sig gøre, hvis ansøgerne leverer supplerende oplysninger indenfor den fastsatte frist, og hvis andre interne bidragydere f.eks. naturteamet overholder interne svarfrister.
- I styringsarket skal det forventede sagsforløb fremgå, delt op på de enkelte delprocesser. Derudover skal den enkelte sagsbehandler løbende notere, om sagsforløbet følger planen eller er ved at skride. Denne viden kan bruges til at forbedre processen og finde nye indsatsområder.
- Det er vigtigt, at sagsbehandlerne laver en realistisk tidsplan for den enkelte sag, hvor der er taget højde for hans/hendes andre sager, andre opgaver i kontoret, ferie, møder osv. Nogle sagsbehandlere kan have gavn af at booke sammenhængende tid i deres kalendere f.eks. hele eller halve dage, som kan give mere arbejdsro.
- Det er vigtigt, at styringsarket er let tilgængeligt og synligt for sagsbehandlerne. Hvis der ikke er direkte sammenhæng mellem den plan, sagsbehandlerne lægger, den tid, de sætter af til arbejdet, og den tid de reelt bruger i løbet af en uge, mister arket sin funktion.

I Frederikshavn Kommune har de udviklet en ”Regnbuelinje”, der er en oversigt over alle sagerne med angivelse af forventet sagsforløb og reelt sagsforløb. Sagernes forløb planlægges afhængigt af hvilke andre sager, den pågældende sagsbehandler arbejder på.

Se bilag til Tip nr. 3: Regneark med regnbuelinje

Du finder bilaget på www.mst.dk under Nyhedsbrevet Husdyrgodkendelser nr. 15 – 4. marts 2011

Tips og Tricks fra rejseholdene nr. 4

Lav et tjekskema som støtte til sagsbehandlingen

At lave en husdyrgodkendelse er et stort arbejde, og som sagsbehandler skal du forholde dig til mange faglige områder i løbet af processen – fra BAT til lugt og naturbeskyttelse. Samtidig har sagsbehandlerne ofte forskellig tilgang til, hvad der er bedst at gå i kast med først – en praksis der ofte er udviklet over længere tid. Med en tjekliste for sagsbehandlingen kan I forholde jer til det vigtigste først samtidig med, at I kan lære af hinanden, så alle bruger de gode erfaringer.

Det er rejseholdenes erfaring, at det har en stor positiv effekt at udarbejde en fælles tjekliste for sagsbehandlingen. En tjekliste mindsker således risikoen for forglemmelser, sikrer større ensartethed i krav til ansøger samt sikrer at kommunen får de rigtige oplysninger tidligt i processen, så de ikke skal indhentes drypvist i forløbet. En tjekliste er en slags huskeliste og manual til gennemgang af ansøgningen med fokus på de vigtigste emner, som erfaringsmæssigt ofte giver anledning til problemer senere i sagsbehandlingen og som kan medfører store ændringer i beregningsgrundlaget.

Gode råd til tjeklisten:

- Tjekskemaet kan med fordel anvendes ved gennemgang af ansøgningen i forbindelse med at du går i gang med at udarbejde godkendelsen, hvor du tjekker for om ansøgers indsendte oplysninger er fyldestgørende på de vigtigste emner.
- Nogle kommuner har god erfaring med at arbejde med et go/no-go i tjeklisten, hvor de først ser på de emner, der kan medføre afslag eller en større ændring af ansøgning som f.eks. BAT, oplysninger om nudrift og landskabsforhold ved nybyggeri i det åbne land. Når de har set på de emner kan de vurdere, om ansøgningen er en go- eller no-go-ansøgning.
- Det er vigtigt, at alle sagsbehandlere bruger tjeklisten, og at eventuelle tilretninger og ændringer ikke sker individuelt men drøftes og besluttet af den samlede sagsbehandler-gruppe.

Se bilagene til Tip nr. 4:

- 1) *Tjekskema – miljøgodkendelser efter §§ 11 og 12*
- 2) *Tjekskema – miljøgodkendelser efter § 16*
- 3) *Skema til visitation af § 11, § 12 og § 16 ansøgninger*

Du finder bilagene på www.mst.dk under Nyhedsbrevet Husdyrgodkendelser nr. 15 – 4. marts 2011

Bilagene til Tips & Tricks nr. 5 består af tre eksempler på tjekskemaer. Bemærk at skemaerne er tilpasset den enkelte kommunes specifikke ønsker og behov ud fra netop deres arbejdsgang, organisation og kompetencefordeling. Skemaerne er derfor primært medtaget for at vise eksempel på løsningsmodel til inspiration.

Tips og Tricks fra rejseholdene nr. 5

Sæt tidsfrister for ansøgerne

At lave en husdyrgodkendelse tager lang tid. Selv sager der forløber planmæssigt varer flere måneder. I så lang en proces kan det være svært for sagsbehandlerne at huske sagens indhold, og det bliver endnu sværere jo længere tid der går, mellem sagsbehandleren har tid til at arbejde med sagen. Mange kommuner oplever, at det kan tage lang tid før ansøgerne svarer, når kommunen efterspørger supplerende oplysninger og at ansøgerne ofte ikke leverer alle oplysningerne, så kommunen skal spørge igen. Ved at sætte tidsfrister for ansøgerne kan sagsbehandlerne bedre planlægge deres arbejdstid og sagen kan behandles hurtigere, hvilket både kommer kommunen og ansøgerne til gode.

Det er rejseholdenes erfaring, at tidsfrister kan forbedre ansøgningsprocessen betydeligt. Ved at sætte tydelige tidsfrister for ansøgerne, kan kommunen sikre en hurtigere og mere effektiv sagsbehandling.

Gode råd til tidsfrister:

- Sæt realistiske men ambitiøse tidsfrister. Fristen skal sikre, at ansøgningen kan behandles så hurtigt som muligt, men skal samtidig give ansøger tid til at levere de ønskede oplysninger. Det er rejseholdenes erfaring, at kommuner typisk stiller frister på mellem 1 og 4 uger afhængig af typen af forespørgsel. Det er vigtigt, at alle sagsbehandlere sætter samme tidsfrist for en given type forespørgsel, og at alle sagsbehandlere håndterer overskridelser på samme måde. Også ledelsen bør støtte fuldt op om fristerne.
- Tidsfristerne bør kommunikeres klart og tydeligt til ansøgere og konsulenter. Herunder begrundelsen for, at kommunen sætter frister.
- Hvis en ansøger overtræder en tidsfrist bør kommunen gøre det klart, at det ikke bør ske igen og at kommunen har ret til at afgøre sagen på det foreliggende grundlag.