



## Notat

Dato: 16. juni 2017

Kopi til:

Emne: Status på effektiviseringsinitiativer i Viborg Kommune

## Indhold

0. Formål.....	1
1. Job & Velfærd.....	2
2. Børn & Unge.....	8
3. Kultur, Service & Events.....	9
4. Teknik & Miljø.....	10
5. Digitalisering.....	12
6. Administration.....	14
7. Indkøb.....	16

## 0. Formål

Notatet belyser, hvordan Viborg kommunes effektiviseringsstrategi omsættes i konkrete effektiviseringsinitiativer. Der gives eksempler på forskellige effektiviseringsinitiativer, der enten er gennemført eller aktuelt er ved at blive gennemført. Oversigten er ikke udtømmende, idet der foregår en lang række decentrale initiativer på de enkelte arbejdspladser, som ikke er medtaget. Notatet danner baggrund for en orientering af Byrådet på temamødet den 19. juni 2017, som Økonomi- og Erhvervsudvalget bestilte på mødet den 10. maj 2017.

Effektiviseringsstrategien indgår i direktionens strategiplan 2016-2018 "Den dobbelte ambition", som er vedtaget af Byrådet den 27. januar 2016. Viborg Kommune har en dobbelt ambition om at skabe effektivisering og vækst. For effektivisering er det en målsætning at realisere en årlig effektiviseringsgevinst på minimum 1 % af de kommunale serviceudgifter for at skabe et råderum for Byrådets omprioriteringer og nye investeringer. Det er ligeledes en målsætning, at der løbende effektiviseres på de enkelte politikområder med fokus på at fastholde kvaliteten i forhold til borgerne og medarbejdernes trivsel.

# 1. Job & Velfærd

## ARBEJDSMARKED

### Frikommune – frihed i tilrettelæggelse af kontaktforløb og aktivering:

Status som frikommune giver handlefrihed til at prioritere indsatsen og effektivisere arbejdsgange. Det er erfaringen, at de friere rammer har frigivet tid til kerneydelsen og bidraget til øget borger- og medarbejdertilfredshed samt gode resultater.

Vores status som frikommune har betydet, at Viborg Kommune ikke har været underlagt en række lovgivningsmæssige proceskrav. Viborg Kommune har haft handlefrihed til selv at prioritere indsatsen og effektivisere arbejdsgange, f.eks. hvad angår form på og hyppighed af kontaktforløb.

Handlefriheden har frigivet tid til kerneydelsen på beskæftigelsesområdet og bidraget til større tilfredshed blandt borgere og medarbejdere samt gode resultater.

1. Vi har prioriteret det der giver mening – nemlig indsats når det er den rette timing for den enkelte. Vi er ikke tvunget til samtaler på bestemte tidspunkter, der ikke giver mening ift. borgerens forløb (fx umiddelbart før start på ordinært job eller uddannelse)
2. I stedet for at "smøre et tyndt lag" ud på alle, har vi differentieret indsatsen og dermed prioriteret dem, der har et reelt behov.
3. Sagsbehandlere varetager flere roller (vejleder/mentor/jobkonsulent) i stedet for at bruge tid på administration.
4. Vi arbejder med borgere fremfor sager! Sagsbehandlere skal væk fra skrivebordet og ud til borgeren.
5. Gode relationer til den enkelte er en nødvendighed for at skabe større arbejdsmarkedsparathed. Vores frihed til prioritering af kontakt fremfor administration har bl.a. gjort dette muligt.
6. Vi har i højere grad end andre arbejdet med inddragelse af borgerens egne ressourcer – borgere, der kan selv, skal selv.

Skal jobcenteret tilbage til den oprindelige lovgivnings krav om rettidighed i forhold til tidspunkt for samtaler og aktivering, vil det medføre meropgaver svarende til 10 fuldtidsstillinger.

### Digitalisering – indførelsen af elektronisk blanketsystem VITAS i den virksomhedsrettede indsats i jobcenteret:

VITAS er en digital selvbetjeningsløsning, som virksomheder og sagsbehandlere bruger, når borgere skal i virksomhedsrettet indsats (f.eks. virksomhedspraktik eller løntilskud). VITAS erstatter de hidtidige blanketter og betyder, at virksomhederne let kan ansøge om arbejdskraft og automatisk føres igennem den digitale ansøgningsproces.

Effektiviseringen ved VITAS består i:

- VITAS tilgås via link, altså ikke noget med at lede efter blanketter
- Ansøgningen er udfyldt med data om borger/virksomhed som er tilgængelig

- Ved genansøgninger (til virksomhed) ligger der en kladde som kan anvendes
- Ansøgningen kan være godkendt af både virksomhed og jobcenter på ganske kort tid, så borgeren kan starte forholdsvis hurtigt i løntilskud/virksomhedspraktik
- Ingen arkivering af blanketter i acadre
- Forlængelse kan foretages ud fra bevilling, så der ikke skal udfyldes nye blanketter
- Ved udbetaling af løntilskud kan personalet på lønkontoret selv gå ind i VITAS for data fremfor jobkonsulenter skal sende data til lønpersonale
- Høring af medarbejderrepræsentant foregår nemt digitalt

VITAS blev i 2016 nomineret til effektiviseringsprisen under digitaliseringsprisen 2016. Jobcenteret har været pilotkommune i brugen og udviklingen af VITAS.

Film: Introduktion til VITAS



#### Nedlæggelse af møder i jobcenteret:

I jobcenteret har både fleksjobteamet og afdelingen for Job & Sundhed (tidligere kaldet sygedagpengeafdelingen) afprøvet en model, hvor alle interne møder nedlægges og retænkes. Der er udarbejdet materiale for proces samt skema til opsamling og evaluering.

Målet med nedlæggelse af møderne er:

- Trivsel: Medarbejderne og ledelsen bruger sin tid fornuftigt og mest optimalt
- Effektivitet: Mindre tid på møder – som bruges på, at få borgerne i arbejde
- Kvalitet: I sidste ende giver det kvalitet for borgerne, at vi er mere til rådighed og kan arbejde effektivt med dem og deres mål – arbejde

Afprøvningen har medført en effektivisering i form af færre møder. Det har også haft en positiv sidegevinst i form af bedre møder med en meget mere klar dagsorden. Det har frigivet tid til den borgervendte indsats.

## **SOCIAL**

### Virtuel bostøtte:

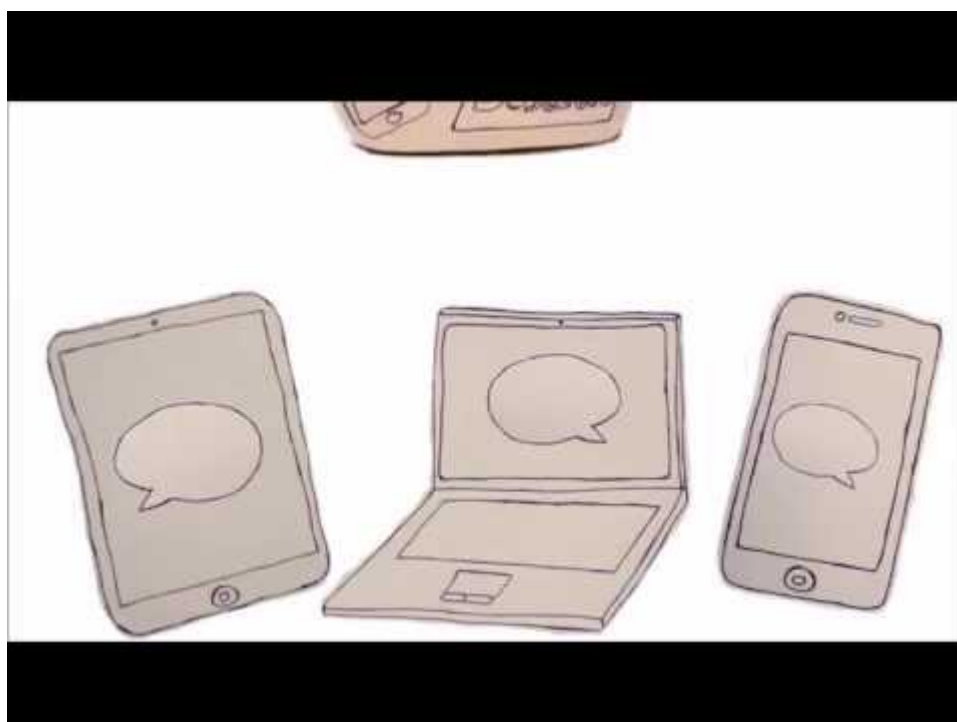
Virtuel bostøtte leveres af bostøttemedarbejdere som en del af deres ydelser. Konceptet udviklet i et samarbejde med andre kommuner. Virtuel bostøtte ydes af både psykiatri- og handicapområdet.

Evalueringen viser blandt andet, at virtuel støtte kan være et godt alternativ eller supplement til den mere traditionelle bostøtte, fordi den virtuelle støtte blandt andet giver:

- Øget tryghed, øget kontinuitet i støtten
- Større fleksibilitet og bedre mulighed for individuelt tilpasset støtte
- Større selvstændighed og flere muligheder for mobilitet
- Mere fokuserede samtaler

Film om virtuel bostøtte:

<https://youtu.be/fWnAHePLIXQ>



### Rammestyret bostøtte og fremskudt sagsbehandling:

Bostøtteområderne inden for Socialområdet er gjort rammestyrede, og der er ansat sagsbehandlere med arbejdsplads i driften. Rammestyningen betyder, at det er medarbejdere, ledere og sagsbehandler i bostøtten, der sammen kan beslutte at øge eller mindske en borgers støtteniveau. Det giver en hurtigere og mere smidig sagsbehandling for den enkelte borger. Borgerens tilstand når ikke at blive

forværret, inden der kan sættes ind med et højere støtteniveau. Det er samtidig ressourcebesparende i visitationen, da niveauændringerne ikke kræver en revisitering. Samtidig har bostøtteområderne formået at håndtere flere og mere komplekse borgere, samtidig med at de økonomiske rammer er overholdt.

## **SUNDHED & OMSORG**

### Virtuel hjemme- og sygepleje:

Virtuel hjemme- og sygepleje er opkald til borger via skærm (levering af ydelse på denne måde). Motivationen for at arbejde med virtuelle besøg var store afstande og megen spildtid ved kørsel mellem borgerne.

Lige nu får 125 samtidige borgere leveret 30.000 besøg/årligt. Ca. 400 borger har haft skærm i kortere eller længere tid. Fra 2017 finansieres projektet udelukkende af sygepleje/hjemmeplejen via den nedsatte tid ved levering af besøg.

Fordelene ved virtuel hjemme- og sygepleje er tilfredse borgere, sparet "vejtid" og kortere "besøg" (2 min. i gennemsnit).

Foto fra ministerbesøg i april 2017:



Film om virtuel hjemme- og sygepleje: Introduktion til virtuel hjemmepleje



Virtuel faglig sparring:

Hjælper er hos borger, og der er en faglig udfordring, hvor der er brug for sygeplejefaglig vurdering. Hjælper ringer op til sygeplejersken, som så kan kikke med på skærm og have dialog med borger og hjælper. Oftest resulterer det i en afklaring, så sygeplejersken ikke skal køre dertil.

Film: Eksempel på virtuel faglig sparring med sygeplejerske:



#### Fremtidige planer:

Videokonsultation praktiserende læger: Vi afventer overenskomst mellem PLO og regionen (har ventet 2 år). Vi er klar, og det er praksislægerne også.

Det palliative team, som er ansat af regionen, har mulighed for tættere og hurtigere kontakt til døende borgere og deres pårørende om iværksat smertebehandling.

## **OMSORG**

#### Velfærdsteknologi – intelligente senge i hjemmeplejen:

Fuldautomatisk seng, som kan føre borgeren fra liggende stilling i sengen til oprejst stilling, som vist på billedet. Det betyder, at en borger selv kan komme ud og ind af sengen og derefter komme i gang med dagens gøremål. Sengen giver også mulighed for at komme i seng, når det passer borgeren og ikke, når det kan passe med hjælpers planlagte besøg. I daglig tale kaldes sengen "den hjælpsomme seng".

Sengen giver borgeren selvstændighed, og vi skal ikke komme hos borgeren, hvilket giver en effektivisering. Viborg Kommune var den første kommune, som tog sengen i brug i stor skala. Vi har løbende sammen med firmaet LewelPlus udviklet på sengen. Ud fra vore ønsker og behov er firmaet ved at udvikle en helt ny model.



#### Velfærdsteknologi – mobil personløfter (Raizer LiftUp):

Den mobile personløfter kan bruges til at få borgere, der er faldet, op til en siddende position, hvorfra de kan komme videre til en stol, rollator el. lign. Den nye generation af teknologien kan hjælpe borgere helt fra liggende position på en mere skånsom og værdig måde. Derved undgås tilkaldelse af beredskabet, så alle kan se, at borgeren er faldet.

Målene med udskiftningen af den tidligere mobile personløfter til den nye Raizer LiftUp er en værdig håndtering af borgeren, et forbedret arbejdsmiljø for medarbejderne samt at udføre forflytningsopgaver på den billigste måde.

Se eksempel: <https://www.youtube.com/watch?v=ZzwWeOciNgQ>



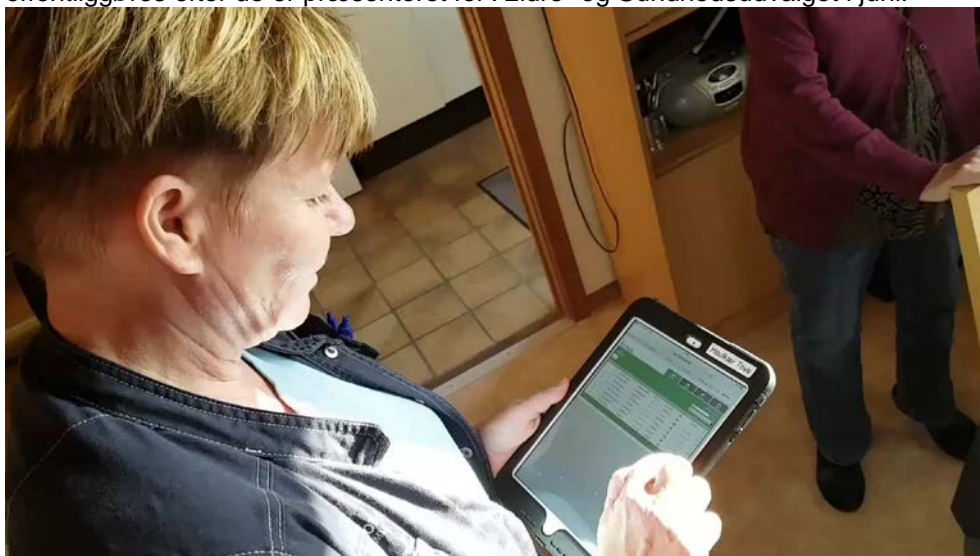
### DigiRehab – træningsindsats for borgere i hjemmeplejen via webbaseret platform:

Projektet er en træningsindsats for borgere i hjemmeplejen ved hjælp af en webbaseret platform (DigiRehab), hvori instruktionsvideoer, screeningsredskaber og opfølgings-værktøjer er inkluderet. Platformen tilgås via de iPads, som personalet allerede bruger i hjemmeplejen. SOSU-personalet, der kommer i borgerens hjem, har den primære rolle ift. at træne borgeren ved hjælp af systemet.

Formålet med prøvehandlingen er at undersøge, hvorvidt DigiRehab vil give en øget effekt på borgerens selvhjulpnehed og fysiske funktionsevne.

Afprøvningsperioden gik fra 1. september til 31. december 2016 i 3 distrikter i hjemmeplejen. Ud af 169 inkluderede borgere gennemførte 132 (78%) af dem det fulde træningsforløb med DigiRehab.

Generelt ses gode resultater. Medarbejderne og borgerne har været glade for træningen – og de foreløbige tal viser en reduktion i behovet for hjælp hos borgeren. De er altså blevet mere selvhjulpne. De endelige resultater offentliggøres efter de er præsenteret for Ældre- og Sundhedsudvalget i juni.



## **2. Børn & Unge**

### Sammenlægninger af børnehuse:

Siden kommunesammenlægningen har der indenfor dagtilbudsområdet bevidst været arbejdet på at gøre børnehuse økonomisk og fagligt bæredygtige. Det indebærer, at en række små institutioner løbende er blevet sammenlagt, hvormed en række stordriftsfordele er opnået bl.a. i form af mere robust økonomi, stærkere faglighed, mere mangfoldige arbejdspladser samt bedre muligheder for sikkert og kvalificeret at dække hele åbningstiden. Sammenlægningerne har i starten mødt stor modstand, men i takt med tiden, er der opnået tilfredshed med løsningerne. Sidstnævnte kan i øvrigt bekræftes via både forældretilfredshed og 3-i-1 målingen.



#### Centralisering af dele af administrationen på skole- og dagtilbudsområdet:

Forslaget er igangsat på baggrund af KLK-rapporten, der konkluderede, at en centralisering af dele af administrationen på skole- og dagtilbudsområdet kan give en effektivisering på i alt 3,7 mio. kr. Den efterfølgende rapport, som yderst detaljeret beskriver samtlige de opgaver og funktioner, der med fordel vil kunne centraliseres og i øvrigt løses på anden og mere effektiv måde end hidtil, godtgør at det synes muligt at realisere den allerede gennemførte effektiviseringsgevinst på de 3,7 mio.kr. Dette vel at mærke uden, at kerneopgaven på skolerne og i dagtilbud påvirkes nævneværdigt, og uden at kvaliteten i opgaveløsningen påvirkes. Børne- og Ungdomsudvalget behandler på sit møde den 20. juni 2017 nogle alternative modeller for en fremtidig centralisering for derpå at fremsende indstilling til Byrådet, der skal tage endelig stilling på mødet den 30. august 2017.

#### Læringsplatform i forhold til videndeling på skoleområdet:

Undervisningsforløb indenfor samtlige fag og klassetrin samles og stilles til rådighed for alle lærere på en og samme platform. Hermed mangfoldiggøres viden, inspiration til den enkelte lærer og det enkelte lærerteam i forhold til undervisningen. Dette skulle gerne bidrage til både øget kvalitet i undervisningen og på sigt også gerne effektivisere forberedelsen, så der hermed frigøres tid.

#### Centralisering af børnetandplejen:

For tre år siden blev den kommunale børnetandpleje samlet i en stor klinik i Sundhedshuset. Investeringen medførte også, at klinikken kom til at råde over det nyeste og mest avancerede udstyr, hvilket øgede kvaliteten i behandlingen. Desuden medførte samlingen et stærkere fagligt miljø. Effektiviseringen bestod i, at den kommunale tandpleje efter samlingen i Sundhedshuset nu drives for 3 mio. kr. mindre om året.

### **3. Kultur, Service & Events**

#### Digitale ansøgningsskemaer på folkeoplysningsområdet:

Der er sket digitalisering af analoge ansøgningsskemaer på folkeoplysningsområdet, så foreninger ansøger direkte online via login. Systemet er et Empty Project, som er i familie med Empty Hire. Det kan registrere de oplysninger, der er brug for, og automatiserer en lang række processer, så der spares tid på manuelle arbejdsgange. Samtidig minimeres fejl – både når foreningerne ansøger – og når de indsendte ansøgninger bearbejdes.

#### Tavlemøder:

Der er indført tavlemøder i ledelsessekretariatet. Det sikrer løbende forbedringer og er med til at skabe en kultur, hvor det er okay at påpege forbedrings- og effektiviseringspotentialer. Samtidig får ledelsessekretariatet løst mindre knaster hurtigt, sat de større forslag i proces og de har en åben tilgang til at finde nye projekter. Tavlemøder er efterfølgerfølgende udrullet på de kulturelle institutioner, hvor det i høj grad er et brugbart værktøj.

#### Booking af kommunale lokaler:

Folkeoplysningen står for udleje af kommunale lokaler, herunder kommunale idrætshaller, gymnastiksale mv. Arbejdet med at lave den årlige fordeling og

løbende enkeltudlejninger er digitaliseret og foregår i dag i bookingsystemet Conventus. Efter en hård indfasning er systemet nu kørende, og booking af lokaler foregår nu udelukkende digitalt. Det har automatiseret mange manuelle processer, skabt større gennemsigtighed og minimeret fejlbookinger/opkrævninger. Samtidig er der etableret en foreningsdatabase, som foreningerne selv opdaterer online. Det har sparet Forvaltningen for mange løbende ressourcer og samtidig øget foreningssynligheden i hele kommunen.

#### Borgerservice:

I borgerservice er indført elektronisk tidsbestilling og ændringer i åbningstider, arbejds gange m.v. Ændringerne medfører en mere effektiv udnyttelse af personaleressourcerne i borgerservice, og at borgerne har sikkerhed for at kunne blive betjent på de bookede tidspunkter og dermed får reduceret ventetid.

#### Åbne biblioteker:

Åbne biblioteker er indført på alle lokalbiblioteker og på Viborg Bibliotek, således at alle biblioteker i dag er åbne fra kl. 7 – 22. Det har forøget borgernes muligheder for at benytte bibliotekerne, hvilket også kan aflæses i et samlet stigende besøgstal på bibliotekerne. Ændringerne indebærer, at alle biblioteker kun i begrænset omfang er bemandet af personale i åbningstiden.

## **4. Teknik & Miljø**

#### Klipning af hække med traktormonteret klipper, Park & Vejservice:

Klipning af hække er en omkostningskrævende opgave. Opgaven er endvidere belastende for personalets arme og skuldre, ligesom der er skærpede krav fra Arbejdstilsynet om afskærmning af medarbejdere, som arbejder på vejen. En væsentlig del af hækkklippingen foregår netop langs veje og i rundkørsler.

Park og Vejservice har investeret i en ny traktor med påmonteret hækkklipper. Klipperen er den første af sin art her i Danmark. Det årlige potentiale ved at bruge klipperen i stedet for at håndklippe hækkene vurderes til at være ca. 400.000 kr. svarende til ca. 25 %. Arbejdstakten vil være højere end ved traditionel håndklipping, ligesom det afklippede bliver opsuget i samme arbejds gang frem for efterfølgende at skulle rives sammen og opsamles. Personalet undgår samtidig monotont arbejde, som udgør en risiko for nedslidningsskader.

De skærpede krav fra Arbejdstilsynet om, at kørebanen skulle have været afspærret helt eller delvis ville have været omkostningskrævende, og det ville være til gene for afvikling af trafikken. Kravet er afhjulpnet ved at løse arbejdsopgaven beskyttet af en maskine.

Det sidste, som skal nævnes er, at arbejdets kvalitet vurderes at være højere. Hækkene fremstår pænere og mere ensartede efter en klipping med den ny maskine.



Digitaliseret ordreforløb fra start til slut:

Park & Vejservice har investeret i digitale løsninger, så ordreforløb fra start til slut foregår i to fuldt integrerede systemer uden manuelle processer.



Tidligere bestod denne proces af mange enkeltstående systemer og manuelle indtastninger mellem disse. Digitaliseringen har resulteret i nedenstående gevinster:

<i>Trivsel</i>	<i>Effektivitet</i>	<i>Kvalitet</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre arbejdsmiljø</li> <li>• Fjerner frustrerende ventetid på information mellem systemer</li> <li>• Bedre planlægning, information og medindflydelse hos markpersonalet</li> <li>• Fjerner ensformige manuelle opgaver i administrationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventet årlig besparelse ca. 250.000 kr.</li> <li>• 50.000 kr. administrativt</li> <li>• 200.000 kr. i marken</li> <li>• (tilbagebetaling på ca. 5 år)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overblik over status på opgaverne</li> <li>• Bedre planlægning og opgavestyring</li> <li>• Hurtigere gennemløbstid / sagsbehandling</li> <li>• Bedre borgerservice (to-vejs kommunikation)</li> <li>• Et samlet system til borgerindberetninger minimerer risiko for "dobbelt sagsbehandling"</li> </ul>

#### Digitaliseringsstrategi og digitaliseringskonsulent:

Et område, der fylder meget i Teknik & Miljø i Viborg Kommune, som i landets øvrige kommuner, er et fokus på digitale løsninger, som en del af effektiviseringsdagsordenen. Teknik & Miljø har derfor udarbejdet en digitaliseringsstrategi for forvaltningen og ansat en digitaliseringskonsulent.

#### *Digitaliseringsstrategi*

Digitaliseringsstrategien har i særlig grad sigte på at udvikle de rette it-kompetencer i forvaltningen, så vi er i stand til at vælge og udnytte de bedst mulige it-løsninger. De bedste løsninger er en væsentlig forudsætning for at kunne håndtere løbende omstilling bl.a. i forhold til udefrakommende krav om service, skabe øget produktivitet og trivsel hos medarbejderne. Et digitalt mindset skal desuden sikre fokus på anvendelsen af IT i opgavevaretagelsen samt øget inddragelse af borgere og virksomheder i forbindelse med innovative digitale tiltag.

#### *Teknik & Miljø digitaliseringskonsulent*

Digitaliseringskonsulenten skal bl.a. sikre udvikling af digitale løsninger, eksempelvis:

- Digital tilsynsløsning til landbrug
- Digital selvbooking (byggeri)
- Digitalisering i forhold til ejendomshåndtering, ansøgning af puljer mm.

## 5. Digitalisering

Viborg Kommunes arbejde med effektivisering via digitalisering kan deles op i to områder:

- Optimere udnyttelse af investeringer
- Digitalisering af nye områder – anvendelse af ny teknologi

### **Optimere udnyttelse af investeringer**

#### Gevinstrealisering og fælles projektmodel:

Sætte et tydeligere fokus fra start på de mulige gevinster. Udpege gevinstejere, som har det primære ansvar for at høste gevinsterne. Indarbejde metode til ovenstående i den fælles projektmodel. Viborg Kommune er i gang med at øge kompetencerne hos projektledere og implementere den fælles projektmodel.

#### Silkeborg-Viborg – forretningsstrategisk samarbejde:

Igennem dette samarbejde vil de to kommuner øge gevinstrealisering, blive bedre til at implementere i bund, tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer og øge antallet af samtidige digitaliseringsprojekter.

#### Digital ledelse:

I erkendelse af, at en succesfuld digitaliseringsproces kræver ledelsesmæssig involvering og opbakning, har Viborg Kommune inspireret af samarbejde med Aalborg Universitet sat fokus på, hvordan ledere i kommunen i højere grad kan/skal tage ledelse på digitalisering.

## **Digitalisering af nye områder – anvendelse af ny teknologi**

### Velfærdsteknologi:

Viborg Kommune har de seneste 5-6 år afprøvet og implementeret velfærdsteknologi på en række områder inden for Sundhed og Omsorg. Erfaringerne fra dette område udbredes nu til bl.a. Social og Børn & Unge, samtidig med at kommunen med etablering af nyt testcenter fastholder sin placering i front af området.

### Robotics – automatisering af processer:

Viborg Kommune indleder i år arbejdet med afprøvning af robotics til afvikling af forskellige opgaver. Via Business Region Aarhus har Viborg Kommune fået adgang til både platforme og kompetencer primært hos Aarhus Kommune inden for Smart City og Open Data. Udviklingen sker i samarbejde med de øvrige kommuner i Business Region Aarhus.

## **Konkrete eksempler på effektiviseringsprojekter inden for digitalisering**

### Virtuelle møder:

Implementering af virtuelle møder giver 8 mio. kr. i årlig effektivisering.

### Park og Vejservice:

Borgere har adgang til at indmelde opgaver/mangler, som automatisk overføres til nyt opgavestyringsystem, som er tilgængeligt for alle medarbejdere via deres mobile enheder.

### Digital post:

Implementering af digital post har medført et fald fra 25.000 fysiske breve afsendt fra rådhuset pr. måned i 2012 til ca. 3.000 stk. i 2017. Med gældende posttakster svarer det til en portobesparelse på ca. 2 mio. kr. årligt.

### Digitalisering af proces ved stillingsopslag – Emply:

Alle kommunens stillingsopslag administreres nu igennem en ansættelsesportal, hvor alle ansøgninger med bilag modtages digitalt. Udvælgelse, kvittering for modtagelse, afslag m.m. foretages elektronisk via portalen.

### Fælles Medicinkort – implementeret i 2015-16:

Det fælles medicinkort giver medarbejderne inden for Sundhed og Omsorg samt Social adgang til borgernes medicinoplysninger via et medarbejdercertifikat. Det sikrer overblik, reducerer risikoen for fejlmedicinering og giver hurtig adgang til bestilling af medicin.

### Mobile løsninger:

Kommunens medarbejdere råder over knap 5.000 mobiltelefoner og ca. 4.000 tablets, som giver mulighed for at anvende dele af deres fagsystemer ude på de lokaliteter, hvor opgaverne skal løses.

### Ubemandede biblioteker:

Med anvendelse af forskellige teknologier i forhold til elektronisk mærkning af udlånsmaterialer, adgangskort, dørlåse m.m. har Kultur, Service & Events i 2015-16 etableret øget adgang til kommunens biblioteker. Borgere kan i et meget stort tidsrum selv lukke sig ind på ubemandede biblioteker og foretage lån og aflevering uden personale.

### Digitale dagsordener til byrådet:

De digitale dagsordener blev implementeret i forrige byrådsperiode, men er blevet yderligere udbygget og forenklet op til indeværende byrådsperiode. Der udsendes ikke længere papirdagsorden og bilag, og byrådsmedlemmerne er fuldt digitale. Dagsordensystemet moderniseres og udbygges med nyt system til nyt byråd i 2018, samtidig med at systemet kan anvendes til råd og nævn samt mange andre mødegrupper.

## **6. Administration**

Indsatsen 'En smartere Kommune' har fundament i strategiplanen "Den dobbelte ambition – effektivisering og vækst". Formålet med forløbet er at skabe en forandrings- og kulturudviklingsproces, der understøtter et vedvarende fokus på effektivisering hos medarbejdere og ledere i Viborg Kommune. En vigtigt betingelse er, at trivsel og et godt arbejdsmiljø fastholdes og udvikles samtidig med, at vi effektiviserer arbejdsprocesserne. 'En smartere Kommune' bidrager væsentligt til, at det er muligt for arbejdspladserne at fastholde trivsel og kvalitet uanset virkningerne af Byrådets effektiviseringsmålsætning på mindst 1 %.

### **Læring mens vi effektiviserer**

Forløbet i projektperioden tog sigte på, at ledere og medarbejdere blev involveret i arbejdet med værdibaseret LEAN, som understreger at vi går efter 3 ting: Trivsel, Effektivitet og Kvalitet. Ingen af de tre forhold må blive dårligere i processen! Et eksternt konsulentfirma, CUBION A/S, blev valgt til at forestå oplæring af nøglepersoner i LEAN-tankegangen. Forløbet blev gennemført som aktionslæring, hvor der i første omgang blev iværksat 27 projekter. Hvert chefområde skulle have mindst et projekt. Projektet var grundlag for oplæring af ca. 25 projektledere og 20 LEAN-koordinatorer i LEAN tankegangen i perioden fra medio 2014 og frem til starten af 2016.

Resultaterne var meget positive. Det viste sig, at de første projekter gav en anslået effektivisering på 10 mio. kr. Det er endvidere en typisk erfaring, at medarbejdernes trivsel bliver forbedret, når man arbejder mere effektivt. Det skyldes bl.a., at det viser sig muligt at klare opgaver på mindre tid, når der er gennemført en LEAN-proces. Det ser også ud til, at borgerne faktisk får mere ud af indsatsen, når vi arbejder mere effektivt. Samlet resultat: Værdibaseret LEAN giver værdi for alle.



### **Fortsat indsats – på vej mod en kulturforandring**

Fra medio 2016 er indsatsen organiseret mere decentralt, hvor de enkelte direktørrområder selv har ansvaret for at iværksætte og følge projekterne, herunder realisere de gevinster der opnås løbende. Flere områder anvender nu regelmæssige såkaldte 'tavlemøder', som er led i løbende små forbedringer i retning af effektiv opgaveløsning.

Indsatsen understøttes løbende fra stabene bl.a. i form af halvårslige møder i Strategisk lederforum, et netværk for LEAN-koordinatorer, et velbesøgt internt kompetenceudviklingstilbud i form af "LEAN-light –kurserne" (indtil nu 325 deltagere) og råd og bistand fra konsulenter fra stabene. Det er efterhånden lykkedes også at udbrede LEAN-tankegangen decentralt, særligt indenfor de tekniske områder, sundheds-, omsorgs- og socialområderne samt inden for Kultur, Service og Events. Der etableres løbende nye små og store projekter og arbejdes med forbedringer i dagligdagen. Den samlede effekt er nu ikke længere centralt registreret, men overvåges af det enkelte områdes eget ledelses- og MED-system.

### **Smartere Administration – en videreudvikling af Smartere Kommune**

På baggrund af den rapport om administration og ledelse i Viborg Kommune, som KLK udarbejdede i foråret 2016, besluttede direktionen at igangsætte et større projekt om effektivisering af de tværgående administrative processer. Et projekt der har som motto: "Det skal være lettere at være leder og medarbejder". Direktionen har godkendt et kommissorium, som forudsætter et samlet arbejde frem til sommeren 2018 med de interne administrative processer, hvor Job & Velfærd indgår som det første direktørrområde i projektet. Erfaringer fra arbejdet med Job & Velfærd skal senere anvendes i forhold til at gentænke tværgående administrative processer på de øvrige direktørrområder. Projektet afholdt den 4. maj 2017 en workshop for ca. 80 udpegede ledere og medarbejdere for at afgrænse de kommende delprojekter, hvor der skal nedsættes TEK-grupper.

Der er foreløbigt igangsat 7 TEK-grupper indenfor følgende emner:

1. Sammenhæng mellem ledelsestilsyn, periodisering, prisme/budget og BI
2. Indkøb og fakturaprocesser
3. Effektivt indkøb af digitalt udstyr
4. Aktindsigt efter offentlighedsloven
5. Aktindsigt efter forvaltningsloven
6. Vagtplanlægning
7. Serviceloven (Løn- og personaleadministration)

Der kan senere være baggrund for at igangsætte flere emner, og der er endvidere identificeret flere områder, hvor der kan igangsættes egentlige digitaliseringsprojekter.

### **Arbejdet handler også om digitalisering og organisation**

Der er bl.a. aftalt følgende om det fremtidige arbejde: Arbejdsmetoden i projekterne tager udgangspunkt i LEAN-redskaber og -værktøjer, men kan suppleres efter behov med andre analysemetoder. Muligheder for yderligere digitalisering overvejes.

Effektiviseringsgevinsterne gøres op og bidrager til at realisere de generelle effektiviseringskrav. Arbejdsdelingen mellem decentrale enheder, fagområder, sekretariater og stabe gennemgås, og der stilles forslag om eventuelle ændringer i processer ud fra hensynet til højst mulig effektivitet. Der overvejes hvilke organisatoriske ændringer der kan være hensigtsmæssige. Ved flytning af opgaver i organisationen flyttes også ressourcer. Forandringer forventes at kunne implementeres i løbet af første halvår 2018. Ved design af processer omhandlende IT, skal der koordineres med Silkeborg Kommune med udgangspunkt i det forretningsstrategiske samarbejde mellem de to kommuner.

### **Andre indsatser vedr. effektivisering**

Blandt øvrige indsatser, der fremmer effektivisering er et løbende kursusudbud med titlen "Styr på tiden". Deltagerne får redskaber til personlig planlægning, og bliver i stand til i højere grad at styre tiden frem for omvendt. Kurset har været udbudt i en årrække og har indtil nu været besøgt af mere end 200 medarbejdere. Det har også været muligt at bestille skræddersyede forløb til hele arbejdspladser. Så det samlede antal deltagere har været betydeligt større. Hensynet til en effektiv opgaveløsning indgår i øvrigt som elementer i en række andre sammenhænge, hvor Personale og Organisation yder rådgivning og sparring om arbejdsmiljø, ledelse og organisation.

## **7. Indkøb**

På indkøbsområdet kan fremhæves følgende områder, hvor der målrettet arbejdes med effektivisering af egne arbejdsgange og i relation til den samlede organisation.

### Besparelse fra Årsberetningen:

Viborg Kommune har i 2016 enten gennemført eller været en del af i alt 57 udbud. På de gennemførte udbud i 2016 er der en samlet årlig potentiel besparelse på 10,12 mio. kr.

Den samlede potentielle besparelse på alle, også tidligere indgåede kontrakter, er i 2016 på ca. 30 mio. kr.

### SKI/JYFI og andre ad hoc fællesskaber:

Viborg Kommune deltager som udgangspunkt i alle forpligtende SKI aftaler og i en række forskellige indkøbsfællesskaber og samarbejder både med Jysk Fællesindkøb (JYFI), Silkeborg på IT området og Region Midt på udvalgte borgerrettede produkter.

Ved at deltage i tværkommunale- og offentlige udbudssamarbejder sparer Viborg Kommune ressourcer og får dermed frigivet ressourcer til at udbyde nye områder. Samtidig høster vi gevinsterne ved de stordriftsfordele, der er ved fælles udbud.

### E-handel:

Viborg Kommune har i en lang årrække, via Prisme Indkøb, haft mulighed for at E-handle på en lang række kontrakter. Vores e-handelsprocent er stigende. I 2011 blev 31% af de mulige ordre E-handlet. I 2016 blev 52% af de aftaler, hvor der kan E-handles via prisme, E-handlet. I 2017 er tallet indtil nu steget til 55%.

Bedre udnyttelse af e-handel indgår ligeledes i den kommende fælles kommunale indkøbsstrategi samt i det kommende effektiviseringskatalog i Viborg Kommune med 1,3 mio. årligt.

Når der E-handles er transaktionsomkostningerne væsentlig lavere, end hvis der f.eks. er bestilt via telefon, mail mv. E-handel er et af redskaberne til en mere effektiv indkøbsproces. Det er tidsbesparende og fjerner en række manuelle processer.

#### Compliance:

Compliance omhandler overordnet, om organisationen overholder sine indkøbsaftaler. Compliance er dermed en afgørende faktor i forhold til, om Viborg Kommune realiserer gevinsterne fra indkøbsaftalerne.

Viborg Kommune havde i perioden 2015/2016 en gennemsnitlig compliance på ca. 94 % (de 6 % der købes uden for aftale svarer til ca. 14 mio. kr.). Til sammenligning var tallet i 2014/2015 ca. 92 % (ca. 8 % købt uden for aftale svarende til ca. 18 mio. kr.).

Tallene dækker over en stor variation internt i direktørområderne, således er der stor forskel på den volumen de enkelte afdelinger køber ind, samt i hvor høj grad de anvender indkøbsaftalerne. Compliance spreder sig fra 63% og helt op på 100%.

Tallene omkring compliance er nu en del af Viborg Kommunes BI-system, som vil danne platform omkring den løbende opfølgning. Udbud og indkøb vurderer, at Viborg Kommune ligger tæt på den maksimale compliance, der kan opnås. Der er fortsat fokus på at holde det høje niveau.

#### **Nye tiltag**

Udbud og Indkøb har iværksat en række tiltag, der skal styrke kendskabet til og anvendelse af indkøbsaftalerne:

- Har i samarbejde med Erhverv & Udvikling og Arsenalet udviklet en animationsfilm, der visuelt forklarer udbudsreglerne og indkøbsprocessen.
- Nyhedsbrevet, IndkøbsNyt, er udvidet til at kunne læses af flere brugere.
- Udbud og Indkøb har investeret i et nyt kontraktstyringssystem til at holde styr på aftaler. Der er ca. 200 kontrakter i systemet.
- Indkøb og fakturering indgår i "smartere kommune" projekt i Job & Velfærd.