



NU TIL SAGEN!

GUIDE TIL IMPLEMENTERING
AF SAGSTYPER I TEKNIK OG MILJØ

– Fokus på læring og videndeling blandt medarbejderne i teknik og miljø som løftestang for styrkelse af serviceoplevelse og reduktion af sagsbehandlingstider.



Nu til sagen!

Guide til implementering af sagstyper i teknik og miljø

© KL

1. udgave, 1. oplag 2018

Produktion: KL's Trykkeri

Design: e-Types

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830332

INDHOLD

Ja – vi kan blive endnu bedre til at tilgodese servicebehovene hos dem vi betjener!.....	4
Hvordan kommer vi i gang?.....	7
Trin 1: Skab engagement blandt interessenter.....	8
Trin 2: Skab forankring i organisationen.....	9
Trin 3: Skab succes gennem resultatopfølgning.....	10
Appendix 1.....	11
Om CUBEical Thinking.....	11
CUBEical Thinking i kommunerne.....	12
Appendix 2.....	14
Downloadfortegnelse.....	14

Denne drejebog tjener som inspiration og værktøjskasse for ledelsens arbejde med at implementere de fire sagstyper, der, på tværs af forvaltninger landet over, danner grundlag for videndeling og læring om, hvordan man sikrer den bedst mulige betjening af borgere, virksomheder og rådgivere ud fra deres individuelle servicebehov.

De fire sagstyper samt anvendelsen af disse er beskrevet i PIXI-bogen, "Nu til sagen – Sådan styrker Teknik og Miljø brugertilfredsheden og reducerer sagsbehandlingstiderne".

Læs PIXI-bogen før du går i dybden med drejebogen. Pixi-bogen kan downloades på:
www.kl.dk/servicemaal/sagstyper.

Her kan du også finde øvrige vejledninger, præsentationer, hjælpeskemaer m.v. Dokumenter der kan downloades er mærket med farven blå i teksten. Se også appendix 2.

JA – VI KAN BLIVE ENDNU BEDRE TIL AT TILGODESE SERVICEBEHOVENE HOS DEM VI BETJENER!

Borgere, virksomheder og deres rådgivere er forskellige. For at stille dem lige gennem opfyldelse af deres berettigede krav og forventninger, må de behandles forskelligt.

Derfor tilpasser kommunale sagsbehandlere dagligt deres dialog og vejledning i forbindelse med ansøgninger og tilsyn til borgernes, virksomhedernes og deres rådgiveres individuelle servicebehov.

Spørgsmålet er, om det kan gøres endnu bedre? – Svaret er ja!

Praksis viser, at medarbejderne i forvaltningerne landet over hver især benytter samme fire sagstyper som grundlag for individualiseringen af dialog og vejledning.



De fire sagstyper - vist i figuren og beskrevet i PIXI-bogen - er der, hvor de støder op mod hinanden, sammenfaldende. Samlet tegner de et fintmasket og nuanceret billede af den mangfoldighed af dialoger og

vejledningsforløb, der afspejler den enkelte servicebehov.

Sagstyperne kan derfor bruges som et fælles sprog til læring og videndeling om servicebehovene hos de borgere, virksomheder og rådgivere kommunerne møder ved ansøgnings- og tilsynsforløb.

Hvad giver det så at arbejde med sagstyperne?

Generelt vil brugen af sagstyperne være til glæde for alle, blot de bruges til at sætte yderligere fokus på at målrette sagsbehandlerens individuelle ressourcer og kompetencer til den enkelte borgers, virksomheds eller rådgivers servicebehov.

Dog vil brugen af sagstyperne først komme fuldt til deres ret, hvis de bruges som et fælles sprog til videndeling og læring. Herved

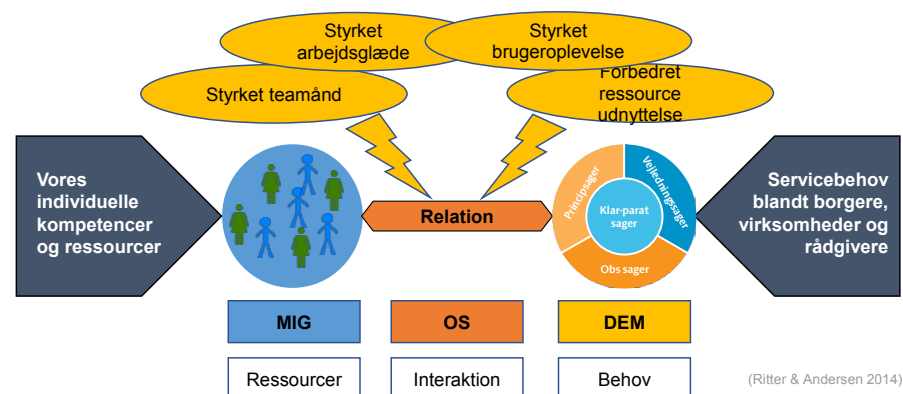
kan sagsbehandlerne sammen og ud fra deres bedste erfaringer målrettet arbejde på at blive endnu bedre til at tilgode servicebehovene hos dem, de betjener.

Teamånden og arbejdsglæden styrkes, når sagsbehandlerens individuelle kompetencer sammenstykkedes til noget, der er langt stærkere og dækkende end det, den enkelte selv kan yde.

Samtidigt oplever borgere, virksomheder og deres rådgivere et løft i brugeroplevelsen gennem smidigere og hurtigere sags- og tilsynsforløb, hvor ressourcerne målrettes til det, der skaber værdi i relationen mellem forvaltningen og borgere, virksomheder og deres rådgivere.

11 kommuner - Esbjerg, Fredericia, Faaborg-Midtfyn, Gladsaxe, Roskilde, Rudersdal, Skive, Vesthimmerland, Vordingborg, Aal-

Videndeling og læring til gavn og glæde for alle



(Ritter & Andersen 2014)



borg og Aarhus - har deltaget i identifikation og beskrivelse af sagstyperne. Arbejdet blev faciliteret af Andersen&Partners Management Consulting, hvis metode CUBEical Thinking blev lagt til grund for forløbet. Se Appendix 1.

Tilbagemeldingerne fra de 11 kommuner er, at brugen af sagstyperne gør det muligt at:

- Sætte ord på den enkelte medarbejders tavse viden og gøre den tilgængelig for andre gennem et for alle intuitivt forståeligt fælles sprog.
- Dele viden og lære af hinandens erfaringer med, hvordan man bedst muligt håndterer dialog og vejledning i en given sag.
- Styrke medarbejderudvikling med afsæt i den enkelte medarbejders kompetencer.
- Styrke medarbejdertilfredshed, medarbejderengagement og medarbejderfastholdelse.
- Fremme indkøring af nye medarbejdere gennem effektiv videnoverførsel.
- Sikre videnoverførsel ved generationsskifte, så værdifuld viden ikke går tabt.
- Forbedret kvalitet i sagsbehandling og tilsyn ved styrket fokus på fordeling af opgaver efter kompetencer.
- Styrket arbejdsglæde, da det er blevet nemmere og mere tilfredsstillende at løse opgaverne.
- Styrket samarbejde kolleger imellem.
- Styrket teamånd, styrket opbakningen til den enkelte medarbejder samt styrket fælles værdigrundlag.

Dette fører til:

- Reduceret sagsbehandlingstid ved ansøgninger og reduceret tidsforbrug i indskærpsessager.
- Forbedret brugeroplevelse.
- Forbedret prioritering og fordeling af opgaverne.

De kommuner, der har deltaget i pilotprojekter omkring implementering af sagstyperne, vurderer effekten på brugeroplevelse, sagsbehandlingstid og arbejdsglæde/medarbejdertilfredshed som vist i nedenstående. Effekten er vurderet i forhold til den enkelte sagstype.



Sagstype: Klar-parat sager	1 - Ingen forbedring	2 - Begrænset forbedring	3 - Nogen forbedring	4 - Klar forbedring	5 - Stor forbedring	6 - Meget stor forbedring
Brugeroplevelse		X				
Sagsbehandlingstid		X				
Arbejdsglæde/tilfredshed		X				



Sagstype: Vejledningssager	1 - Ingen forbedring	2 - Begrænset forbedring	3 - Nogen forbedring	4 - Klar forbedring	5 - Stor forbedring	6 - Meget stor forbedring
Brugeroplevelse				X		
Sagsbehandlingstid			X			
Arbejdsglæde/tilfredshed				X		



Sagstype: Principssager	1 - Ingen forbedring	2 - Begrænset forbedring	3 - Nogen forbedring	4 - Klar forbedring	5 - Stor forbedring	6 - Meget stor forbedring
Brugeroplevelse				X		
Sagsbehandlingstid					X	
Arbejdsglæde/tilfredshed					X	



Sagstype: Obs sager	1 - Ingen forbedring	2 - Begrænset forbedring	3 - Nogen forbedring	4 - Klar forbedring	5 - Stor forbedring	6 - Meget stor forbedring
Brugeroplevelse		X				
Sagsbehandlingstid					X	
Arbejdsglæde/tilfredshed						X

Vurderingen (2) for **Klar-parat sager** er et udtryk for, at sagstypen ikke volder problemer i dag, og byder derfor ikke på store forbedringspotentiale. Sagerne kommer jo som altid ind klar-parat.

Ved **Vejledningssager** vurderes det, at interaktionen mellem bruger og forvaltning gennem en mere struktureret tilgang til forhåndsdialog og vejledning - til glæde for begge parter - bliver klart styrket (4). Forventningen er, at tidsforbruget til forhåndsdialog og vejledning sandsynligvis mere end opvejer besparelser i tidsforbruget til at håndtere ikke fuldt oplyste sager i det digitale sagsystem (3).

Ved **Principssager** gør det samme sig gældende for interaktionen (brugeroplevelse og arbejdsglæde/tilfredshed) dog med den modifikation, at arbejdsglæde/tilfredshed vurderes højere (5). Årsagen er, at de ekstra 15 minutter, man måtte bruge på forberedelse, kommer mangefold tilbage. Sagsbehandleren kommer på forkant i processen med at identificere sagens kerne, og får herved bedre mulighed for at styre sagen hurtigt og sikkert igennem. Dette smitter også af i vurderingen af sagsbehandlingstiden (5). Endeligt er det vurderingen, at brugeroplevelsen klart forbedres (4) grundet en mere fokuseret tilgang til sagen.

Ved **Obs-sager** tæller den måltæthed, der lægges op til i PIXI-bogens tips og tricks, højt i vurderingen af sagsbehandlingstiden (5). En styrket forståelse i teamet af legitimiteten af at køre disse vanskelige og belastende sager effektivt og stringent vurderes at give en meget stor forbedring af arbejdsglæde/tilfredshed (6). Brugeroplevelsen er svær at vurdere – for de, der hellere ser kommunens hæl end tå, er der måske tale om en lille forbedring (2) grundet et forhåbentligt kort sagsforløb.

HVORDAN KOMMER VI I GANG?

Hvis I baseret på de 11 kommuners og egne erfaringer vurderer, at sagstyperne kan tilføre værdi til jeres organisation, er tiden kommet for at planlægge implementeringen. Skulle I have behov for ekstern assistance. Se oplæg til [ekstern assistance](#).

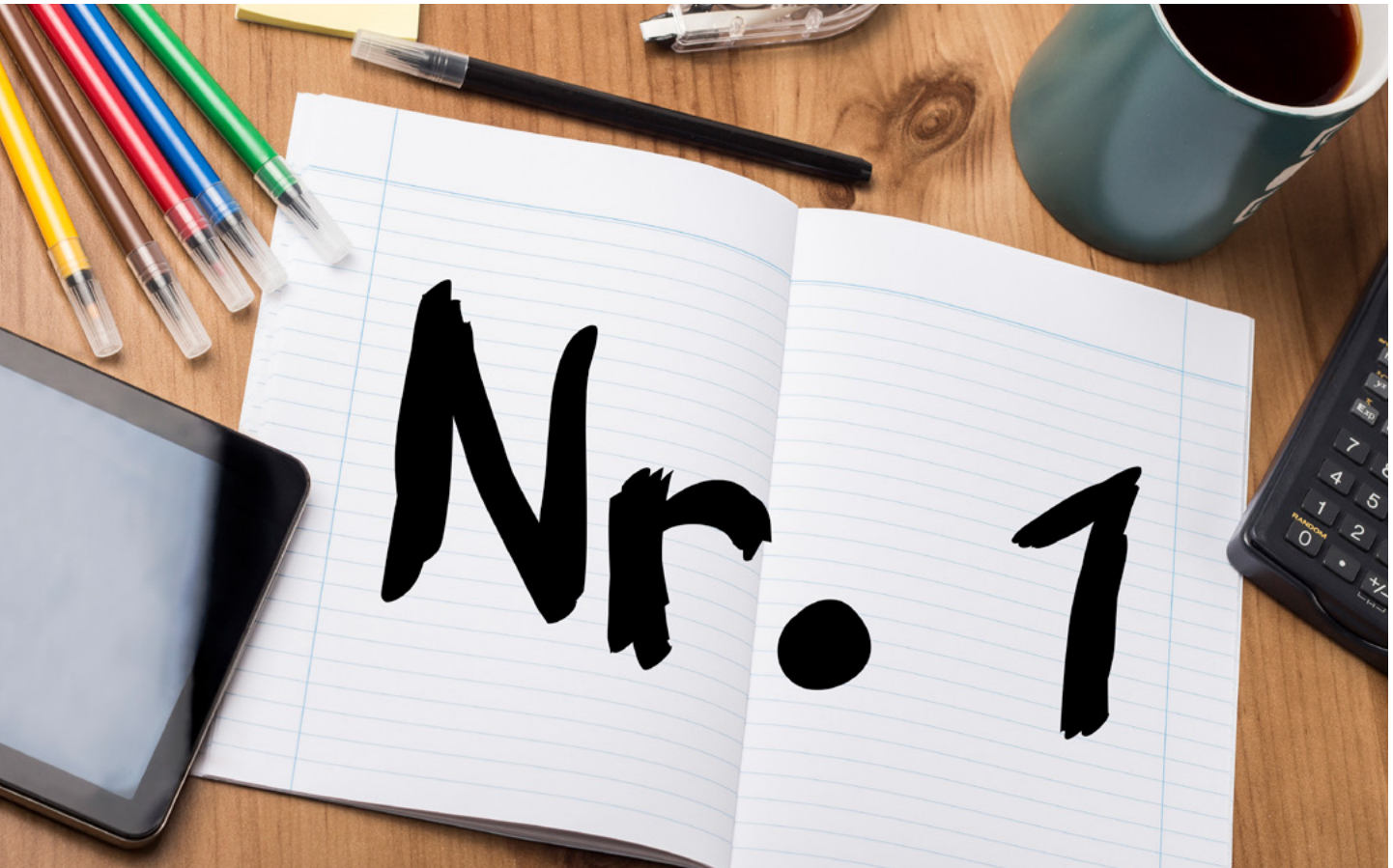
Vi anbefaler følgende trin i implementeringen:

Trin1: Skab engagement
blandt interessenter

Trin2: Skab forankring
i organisationen

Trin3: Succes gennem
resultatopfølgning





TRIN 1: SKAB ENGAGEMENT BLANDT INTERESSENER

Trin1: Skab engagement blandt interessenter

At skabe engagement og ejerskab er fundamentet for en god start på implementeringen, og denne opgave tilfalder dig/jer, der har taget initiativet.

Det anbefales, at I læser PIXI-bogen og drejebogen igennem, og at I ud fra dokumentet "[Sagstyper: Implementeringsvalg – Hvor vil vi sætte ind?](#)" fastlægger rammerne for implementeringen. Derudover kan I i nedenstående Trin 2 & 3 læse om, hvordan I vil kunne sikre forankring og opfølgning i organisationen.

Herefter kan I gå i gang med opgaven med at skabe engagement blandt interessenter-

ne. I den enkle version er interessenterne ledelsen i afdelingen/afdelingerne, hvor sagstyperne skal implementeres, men kredsen kan også være bredere. Eksempelvis kan den omfatte ledelsen af andre afdelinger, direktionen, udvalgsmedlemmer og byrådet.

"Præsentationen af initiativet til interessenterne" kan gøres ganske kort, ca. 10 - 15 minutter. Brug side 2 - 5 i denne drejebog som inspirationsgrundlag og skriv evt. uddybende tekst ind på slide 5 for at beskrive de rammer for implementeringen, som I måtte vælge.

Det kan være hensigtsmæssigt, hvis I kan sætte præsentationen til interessenterne på dagsordenen til et møde i et allerede eksisterende mødeforum – ledermøder, gå-hjem-møder etc. I forbindelse med indkaldelse til sådanne møder kan I eventuelt foreslå deltagerne, at de forudgående sætter sig ind i "[PIXI-bogen](#)".

TRIN 2: SKAB FORANKRING I ORGANISATIONEN

Trin 2: Skab forankring i organisationen

Al erfaring viser, at sagstyperne er intuitivt genkendelige for alle og de kan derfor umiddelbart implementeres. Men uden forankring af sagstyperne og tankegangen bag disse, kommer I ingen steder. Derfor er følgende aktiviteter nødvendige.

1. Start med kort at introducere projektet på et medarbejder-/afdelingsmøde. Brug slides fra "*Præsentationen af initiativet til interessenterne*", Trin 1, hertil.
2. Udlevér PIXI-bogen på mødet og bed medarbejderne om efterfølgende at læse den.
3. Indkald herefter til et 1 ½ times medarbejder-/afdelingsmøde med henblik på at igangsætte brugen af sagstyperne i det daglige arbejde.
4. Ved medarbejder-/afdelingsmødet benyttes præsentationen "*Præsentation ved medarbejder-/afdelingsmøde*" til at introducere medarbejderne til sagstyperne og brugen af disse i dagligdagen. Husk at minde deltagerne om, at de forudgående skal sætte sig ind i PIXI-bogen. Brug slide 30 til at uddybe rammerne for implementeringen jævnt for de valg. I har truffet ud fra "*Sagstyper: Implementeringsvalg – Hvor vil vi sætte ind?*" Slide 31 og 32 udfyldes baseret på nedenstående anbefalinger i henholdsvis Trin 2 og Trin 3 til forankring og opfølgning.

Disponer præsentationen som følger:
Brug 30 minutter på indledningen frem til slide 11.

Brug 25 minutter på gruppearbejde jævnt før instruktion i noter til slide 13. Husk at udlevere *Sagstypen* og Post-it til hver gruppe.

Brug 15 minutter på afrapportering i plenum. Slide 14 - 24 bruges som backup ved spørgsmål til typer, tips og tricks under fremlæggelse.

Brug 20 minutter på afrunding slide 26 til 32.

Efterfølgende sikres den løbende forankring gennem nedenstående aktiviteter i dagligdagen:

1. På kontorerne opsættes en A3 (må også gerne være A0) plakat med *Sagstypen*. For hver ny ansøgning indplacerer medarbejderen sagen ved hjælp af et "post-it" mærkat, og sagsbehandlingen tilrettelægges med baggrund i sagstypen. Ved tvivlsspørgsmål inddrages kolleger og ledelse i indplaceringen. Brug "*Skema ansøgninger*" til dokumentation.

Formålet hermed er at skabe synlighed omkring arbejdet med sagstyperne i forbindelse med ansøgninger og herunder at sikre rammer for en åben dialog til fremme for læring og videndeling.

2. På en liste over tilsyn – der gøres tilgængelig for alle implicerede medarbejdere – markeres sagstypen baseret på erfaringerne fra tidligere afholdte tilsyn. Dette gøres af den/de medarbejdere, der har kendskab til den pågældende landmand eller virksomhed. Disse erfaringer anvendes til at planlægge kommende tilsyn og til eventuelt at differentiere varslingskrivelser for tilsyn med henblik på, at den pågældende landmand eller virksomhed kan forbedre sig bedst muligt. Ved tvivlsspørgsmål om indplacering inddrages kolleger og ledelse i indplaceringen. Brug "*Skema tilsyn*" til dokumentation.

Formålet er at skabe synlighed omkring arbejdet med sagstyperne i forbindelse med tilsyn og herunder at sikre rammer for en åben dialog til fremme for læring og videndeling.

3. På afdelingsmøder tages der løbende sager op. Disse gennemgås og diskuteres med henblik på at udveksle erfaringer, tips og tricks og opnåede resultater. Målet er løbende at arbejde på at fastlægge "best demonstrated practice". I denne sammenhæng bør det diskuteres, hvordan implementeringen af sagstyperne påvirker:

- Samarbejdsrelationerne medarbejdere imellem - styrkes teamånden, arbejdsglæden og medarbejdertilfredshed?
- Læring og videndeling – bliver vi sammen bedre?
- Sagsforløb – hvordan er dialog og kontaktmønster i forhold til tidligere, - har vi ændret på noget og i givet fald hvorfor?
- Møde- og sagsforberedelse – er der sket ændringer og i givet fald hvilke og hvorfor?
- Brugeroplevelsen – hvad siger vores brugere?
- Ressourceforbrug og -allokering, er vi blevet mere effektive og bedre til at sikre de rette kompetencer på opgaverne?
- Sagsbehandlingstiden – hvordan udvikler den sig?

Formålet er at bruge læringspunkterne fra afdelingsmøderne som løftestang til løbende at skærpe sagstypebeskrivelserne samt til at opdatere listen over tips og tricks med de, der måtte vise sig i særlig grad at være nyttige.

TRIN 3: SKAB SUCCES GENNEM RESULTATOPFØLGNING

Trin3: Succes gennem resultatopfølgning

Succeskriteriet for læring og videndeling er, at resultaterne heraf aktivt benyttes til at blive endnu bedre gennem nye måder at arbejde på.

Trin 2 og Trin 3 gentages derfor igen og igen som led i den løbende læring, videndeling og resultatskabelse.

Det anbefales, at I eksempelvis en gang i kvartalet på et afdelingsmøde sætter fokus

på de sager, der i særlig grad har skilt sig ud som best practice.

Disse sager præsenteres, diskuteres og evalueres i forhold til de i trin 2 pkt. 3 oplyste vurderingskriterier.

Baseret herpå aftales, hvordan læringen – ”demonstrated best practice” – fra disse sager, fremtidigt udmøntes i nye måder at arbejde på.

Ved næste kvartalsmøde evalueres resultatet heraf, og baseret på nye best practice sager sættes ny mål for demonstrated best practice.



APPENDIX 1: OM CUBEical THINKING

Metoden – CUBEical Thinking – er udviklet i et samarbejde mellem Henrik Andersen, Andersen&Partners Management Consulting og Thomas Ritter, Professor of Market Strategy and Business Development, CBS.

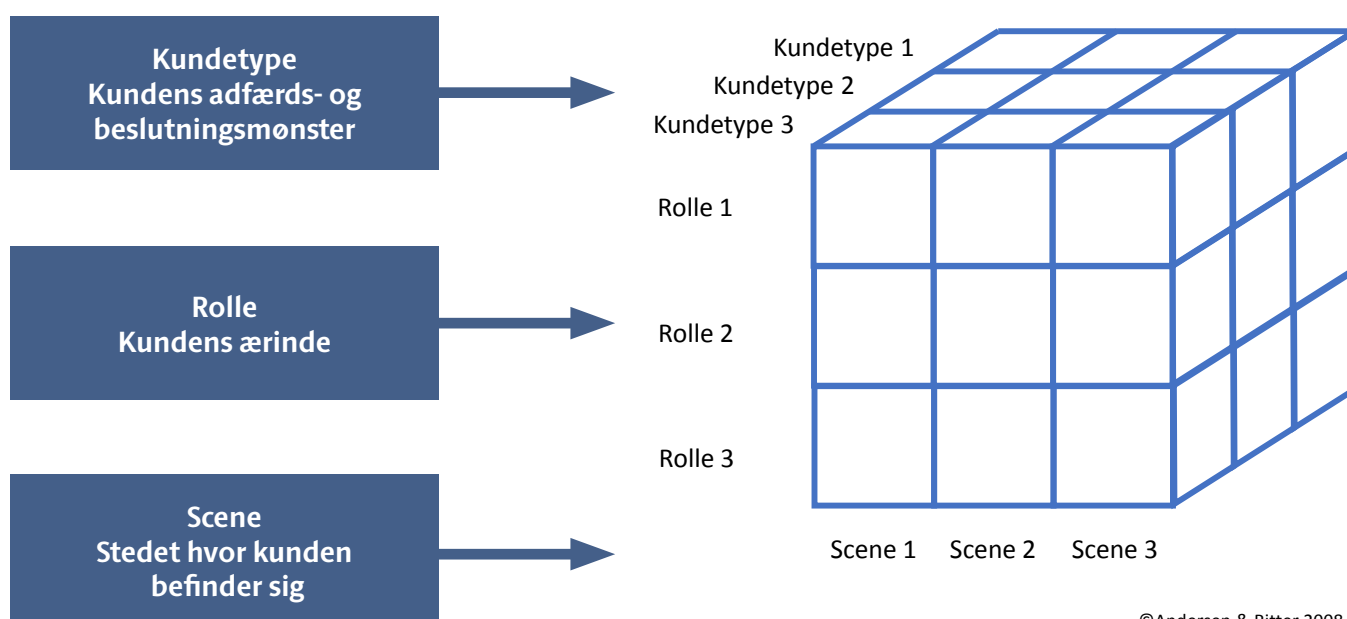
Kunder er forskellige, og derfor skal de behandles forskelligt. Når en kundeendt medarbejder møder en ukendt kunde, vil medarbejderen pr. intuition trække på sine erfaringer fra øvrige kundekontakter for – i løbet af det første minut eller to – at finde ud af, hvordan den pågældende kunde skal betjenes.

En sådan afdækning af kundens behov og præferencer er kun mulig i kraft af, at hver

enkelt medarbejder har en struktur for erfaringsopbygning og læring omkring kundernes forskelligheder. Yderligere kan sådanne erfaringer kun gøres til genstand for videndeling og læring på tværs af organisationen, såfremt alle medarbejdere benytter samme intuitive struktur for erfaringsopbygning.

- **CUBEical Thinking** metoden baserer sig, jævnfør figuren, på, at medarbejdere i en given virksomhed intuitivt afdækker kundens behov og præferencer ud fra en segmentering af kunderne efter en struktur bestående af tre samhørende dimensioner: kundetype, rolle og scene.

- **CUBEical Thinking** metoden benytter denne struktur til at uddrage medarbejdernes "tavse" viden om kundernes forskelligheder og til at etablere et fælles "kundesprog".
- **CUBEical Thinking** metoden benytter dette kundesprog som omdrejningspunkt for læring og videndeling på tværs af en organisation og som nøglen til at styrke kundebetjeningen gennem tilpasning af denne til de forskellige kundetyperes berettigede krav og forventninger.



Strukturen, som de kundevedtede medarbejdere intuitivt bruger til at afdække kundernes forskelligheder, tager udgangspunkt i en segmentering af kunderne efter deres kundetype, som beskriver deres overordnede adfærds- og beslutningsmønstre. En persons adfærd og måde at beslutte på er fra barnsben gennem opdragelse forankret i dennes værdier og overbevisninger om, hvad der er rigtigt og forkert, og derfor ændrer en kunde ikke kundetype over tid.

Organisationer møder og udveksler varer, tjenester, informationer m.m. med kundetyper i en række situationer, beskrevet gennem kombinationer af roller og scener. Kundetypens præference for adfærd og beslutningsmønstre præges af den specifikke situation, en kunde af en given type befinder sig i.

Strukturen, medarbejderne opbygger deres erfaringer efter – kombinationerne af kun-

detyper, roller og scener – udgør som vist i figuren herved et meget fintmasket og detaljeret net. Eksempelvis kan det tænkes, at en kunde af en given kundetype i en lufthavn (scenen) vil udvise forskellige adfærd og beslutningsmønstre afhængigt af, om kunden er i rollen som familiemedlem, der er ude med sin ægtefælle og børn, eller kunden er i rollen som forretningsperson, der er på vej til at møde. Kundetyper er den samme, men adfærd og beslutningsmønstre er farvet af situationen.

Konklusionen af ovenstående er, at organisationer ved langt mere om deres kunder, end hvad de nyttiggør i deres daglige arbejde. Årsagen er, at medarbejdernes viden ligger som "tavs" viden i hovedet på den enkelte, og derved er den ikke umiddelbart til rådighed for den læring og videndeling om kundernes forskelligheder, der er nøglen til succesfuld kundedifferentiering. CUBEical Thinking metoden er udviklet

specifikt til at adressere denne problemstilling.

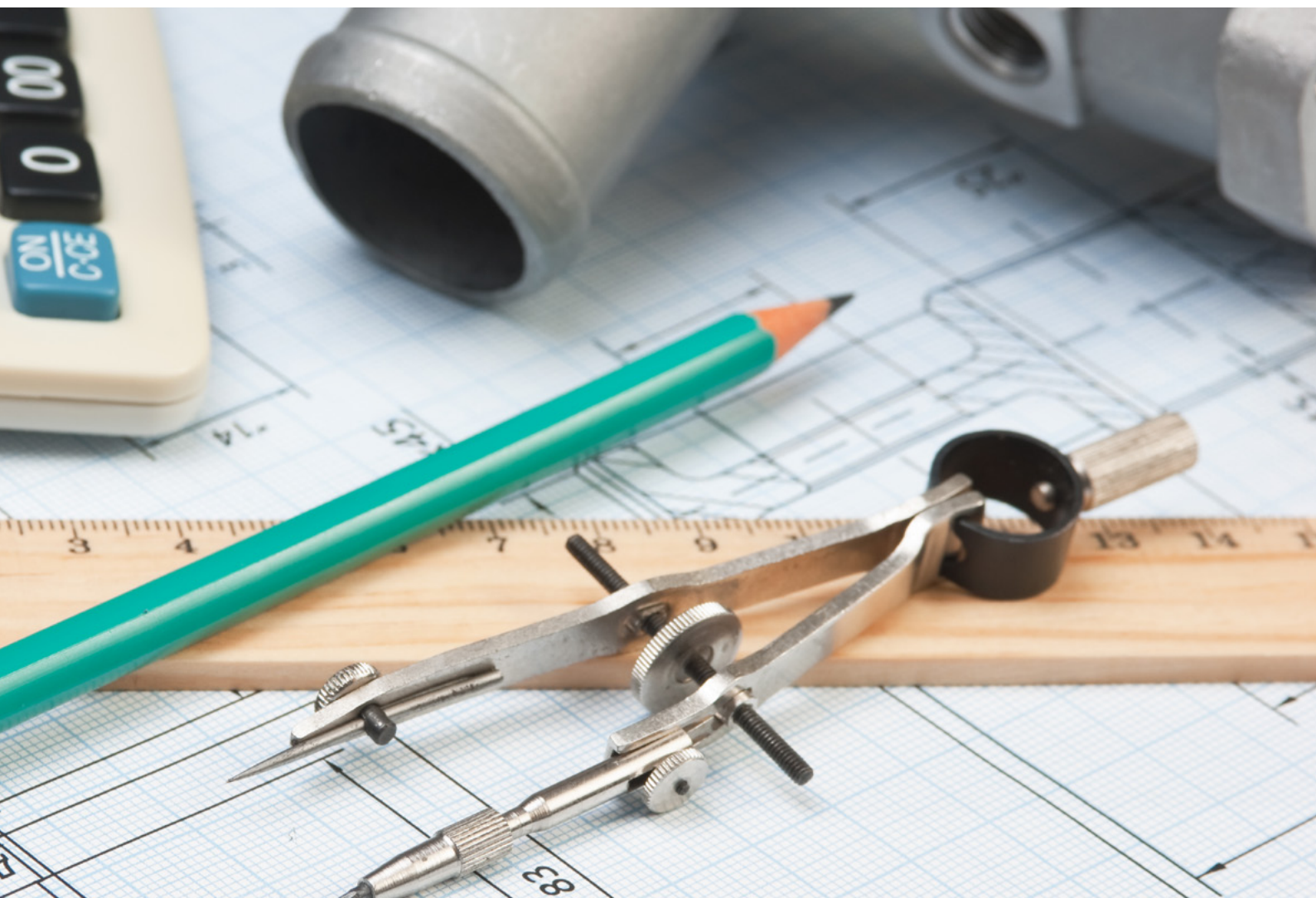
CUBEical Thinking i kommunerne

I forbindelse med Servicemålsaftalen har kommunerne med succes arbejdet med at effektivisere arbejdsgangene, og reducere sagsbehandlingstider. Dette har i sig selv ført til flere tilfredse ansøgere.

CUBEical Thinking metoden vil kunne bidrage til yderligere at styrke de opnåede resultater gennem at aktivere og nyttiggøre den indsigt, som forvaltningens sagsbehandlere og andre medarbejdere med borger- og virksomhedskontakt besidder.

Selvom arbejdsgangene ved ansøgninger og tilsyn alt andet lige er de samme for alle, adskiller behovet for dialog og vejledning





sig afhængigt af behovet hos den, man står over for.

Forvaltningens medarbejdere ved dette, og hvis disses fælles viden aktiveres og nyttiggøres, kan de allerede effektiviserede arbejdsgange yderligere forbedres og smidiggøres ved at tilpasse dialog og vejledning til den enkeltes specifikke behov og præferencer.

Frem for at tale om kundetyper, vil man således analogt kunne tale om sagstyper, hvor borgere, virksomheder og deres rådgivere afhængigt af deres behov og præferencer betjenes på den måde, som tjener dem og forvaltningen bedst – givet målet om kort sagsbehandlingstid og høj grad af serviceoplevelse.

Eksempelvis kan nogle ansøgere være meget ressourcekrævende, fordi de af forvaltningen løbende skal forvisses om, at alt

går vel, og at de ikke behøver at foretage sig yderligere. – Kan en tilhørende sagstype tilgodese borgerens behov for at blive betrykket og forvaltningens behov for at minimere ressourcetrækket, vil dette alt andet lige spare yderligere tid og højne serviceoplevelsen.

Andre ansøgere kan være meget ressourcekrævende, fordi de ikke leverer de nødvendige oplysninger til sagen. – Kan en tilhørende sagstype sikre en effektiv fremskaffelse af de nødvendige informationer, vil dette tilsvarende alt andet lige spare tid og højne serviceoplevelsen.

Grundlæggende er sagsgangen i de to eksempler det samme, men interaktionsmønstret ansøger og forvaltning imellem er vidt forskellig.

I denne sammenhæng vil kombinationen af roller og scener – valget af de situationer

forvaltninger vælger for at sikre den bedst mulige dialog og vejledning gennem et sagsforløb – typisk også variere fra en sagstype til en anden.

Sagstyper, roller og scener er derved de parametre, der anvendes i forbindelse med implementering af CUBEical Thinking metoden i kommunerne.

APPENDIX 2: DOWNLOADFORTEGNELSE

- 1: Drejebog: Nu til sagen! Guide til implementering af sagstyper i teknik og miljø.
- 2: PIXI bog: Nu til sagen – Sådan styrker Teknik og Miljø brugertilfredsheden og reducerer sagsbehandlingstiderne.
- 3: Sagstypefigur.
- 4: Sagstyper: Implementeringsvalg – Hvor vil vi sætte ind?
- 5: Præsentationen af initiativet til interessenterne.
- 6: Præsentation af sagstyper ved medarbejder-/ afdelingsmøde.
- 7: Skema ansøgninger.
- 8: Skema tilsyn.
- 9: Vedr. assistance til implementering.



Nu til sagen!

Guide til implementering af sagstyper i teknik og miljø

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne