



Notat: Projekt afbureaukratisering - afrapportering

Sagsnavn: Program for afbureaukratisering
Sagsnummer: 00.00.00-P20-3-22
Skrevet af: Sidsel Åris Petersen og Susanne Risager Clausen
E-mail: Susanne.Risager.Clausen@randers.dk
Forvaltning: Budget
Dato: 24-08-2023
Sendes til: Byrådet (som en del af budgetmaterialet 2024-2027)

Indledning

I forbindelse med vedtagelsen af budget 2023-26 besluttede byrådet at sætte større fokus på afskaffelse af overflødige arbejdsgange og administrative opgaver. Forvaltningen har på den baggrund igangsat gennemførelsen af et afbureaukratiseringsprogram.

I dette notat gives en kort redegørelse for processen samt for de gennemførte aktiviteter under Program Afbureaukratisering. Dernæst redegøres der for de indsamlede data, herunder hvilke generelle tendenser, der er identificeret på nuværende tidspunkt. Afslutningsvis beskrives, hvorledes forvaltningen planlægger at arbejde videre med emnet.

I forhold til den vedlagte oversigt med indkomne forslag/idéer fra medarbejderne, skal det understreges, at der er tale om et foreløbigt materiale, som endnu ikke er kvalificeret endeligt af forvaltningen.

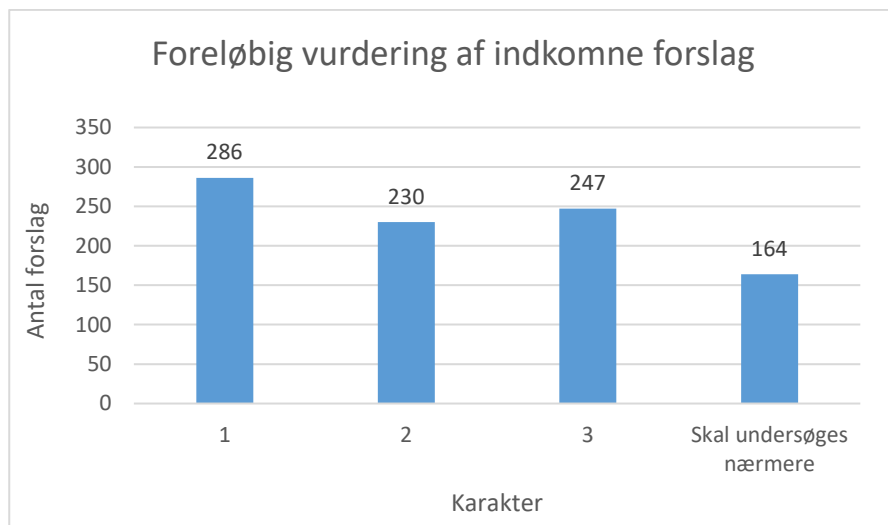
Proces og metode

Forvaltningen har i første halvår af 2023 arbejdet med afbureaukratiseringsprojektet. Med henblik på at give alle medarbejdere og ledere mulighed for at byde ind med forslag og ideer har tilgangen været bred og inddragende gennem blandt andet MED-udvalgsmøder, fokusgruppeinterviews (totalt 46) og en digital idépostkasse. Den inddragende proces har været positiv og givet anledning til gode dialoger lokalt.

Dataindsamlingen har været organiseret i en række delprojekter for de enkelte chefområder, som alle har fulgt den samme overordnede metode, dog med en vis grad af metodefrihed og mulighed for tilpasning til det enkelte chefområde. Der er i alt indkommet 927 idéer og forslag.

Alle indsamlede forslag er søgt foreløbigt kvalificeret af de relevante ledelseslag for det pågældende chefområde, hvor der i samme forbindelse er foretaget foreløbig vurdering af forslagene. Den foreløbige vurdering er dels en tidlig indikation af, om forslaget grundlæggende er en god idé, dels det umiddelbare volumenmæssige potentiale. Forslagene er foreløbigt vurderet på en skala fra 1-3, hvor 3 er det bedste. I figur 1 fremgår det, hvordan forslagene fordeler sig på skalaen.

Figur 1:

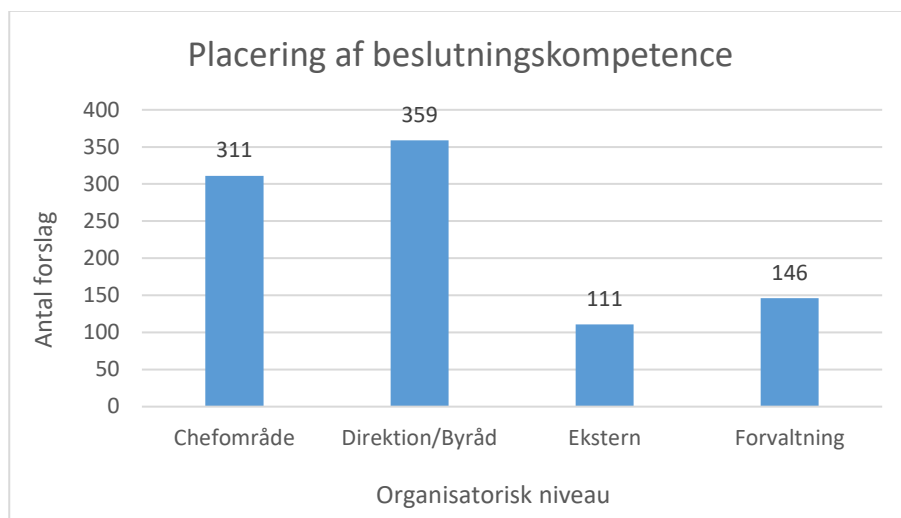


286 forslag har således fået vurderingen 1, 230 forslag har fået en vurdering på 2, mens 247 forslag har fået vurderingen 3. Derudover er der 164 forslag, hvor der ikke kunne foretages en foreløbig vurdering (kategoriseret som 'Skal undersøges nærmere'). Behovet for yderligere vurdering gælder dog også mange af de forslag, som har fået en foreløbig kategori – herunder i forhold til realiserbarhed, afledte konsekvenser andre steder i organisationen mv.

Som en naturlig del af den videre proces vil der skulle foretages en mere dybdegående analyse og vurdering af forslagernes faktiske potentiale i forhold til at skabe mere tid til kerneopgaven lokalt på de enkelte arbejdspladser og for organisationen som helhed – og herunder også det ressourceforbrug der eventuelt vil være forbundet med at realisere forslaget.

Der er ligeledes foretaget en foreløbig vurdering af, hvilket organisatorisk niveau der kan træffe beslutning om, hvorvidt forslaget kan implementeres. Kategorierne 'chefområde' og 'forvaltningsområde' indikerer, at forslaget umiddelbart vurderes at kunne håndteres inden for hhv. det pågældende chefområde eller forvaltning, mens kategorien 'Direktion/Byråd' indeholder forslag som har tværgående karakter og/eller vurderes at kræve politisk involvering (delmængden der kræver politisk involvering, er p.t. ukendt). Politisk involvering er nødvendig, hvis et forslag eksempelvis berører et politisk fastsat serviceniveau, eller øvrige beslutninger foretaget af byrådet. Eller hvis implementering af forslaget kræver særlige ressourcer (mandetimer eller kroner), som ikke er til stede inden for de eksisterende budgetter. Fordelingen af forslag på organisatorisk fremgår i figur 2.

Figur 2



311 forslag vurderes foreløbigt at kunne løses inden for det pågældende chefområde. Derudover er der 146 forslag, som vurderes at kunne løses inden for forvaltningsområdet. Der er 359 forslag, hvor direktion eller byråd kan træffe beslutning om den videre implementering. Endelig er der 111 forslag, som vurderes at kræve ekstern involvering. Det er særligt forslag, som omhandler ændringer i specifikke IT-systemer.

Alle indkomne forslag/idéer fra delprojekterne er samlet i én bruttoliste (bilag 1) og i forlængelse heraf, er der foretaget en tværgående analyse af de 927 forslag, herunder en tematisering i 30 temaer. Dette uddybes i de følgende afsnit under Dataanalyse.

Generelt er det forvaltningens vurdering, at der er blevet taget godt imod programmets brede og inddragende processer. Mange af de deltagende medarbejdere/ledere har givet udtryk for, at det har været motiverende at få mulighed for at bidrage med konkrete forbedringsforslag baseret på deres praksis. Der vurderes også at være en klar forventning fra deltagerne om, at deres bidrag følges op. Det er derfor i det videre forløb væsentligt, at der sikres tilbagemeldinger på, hvordan der arbejdes videre med de indkomne forslag/idéer. Forvaltningen vil løbende sikre dette via kommunikation, der kan formidles videre indenfor de enkelte chefområder.

Dataanalyse

Generelle tendenser og interessante fund

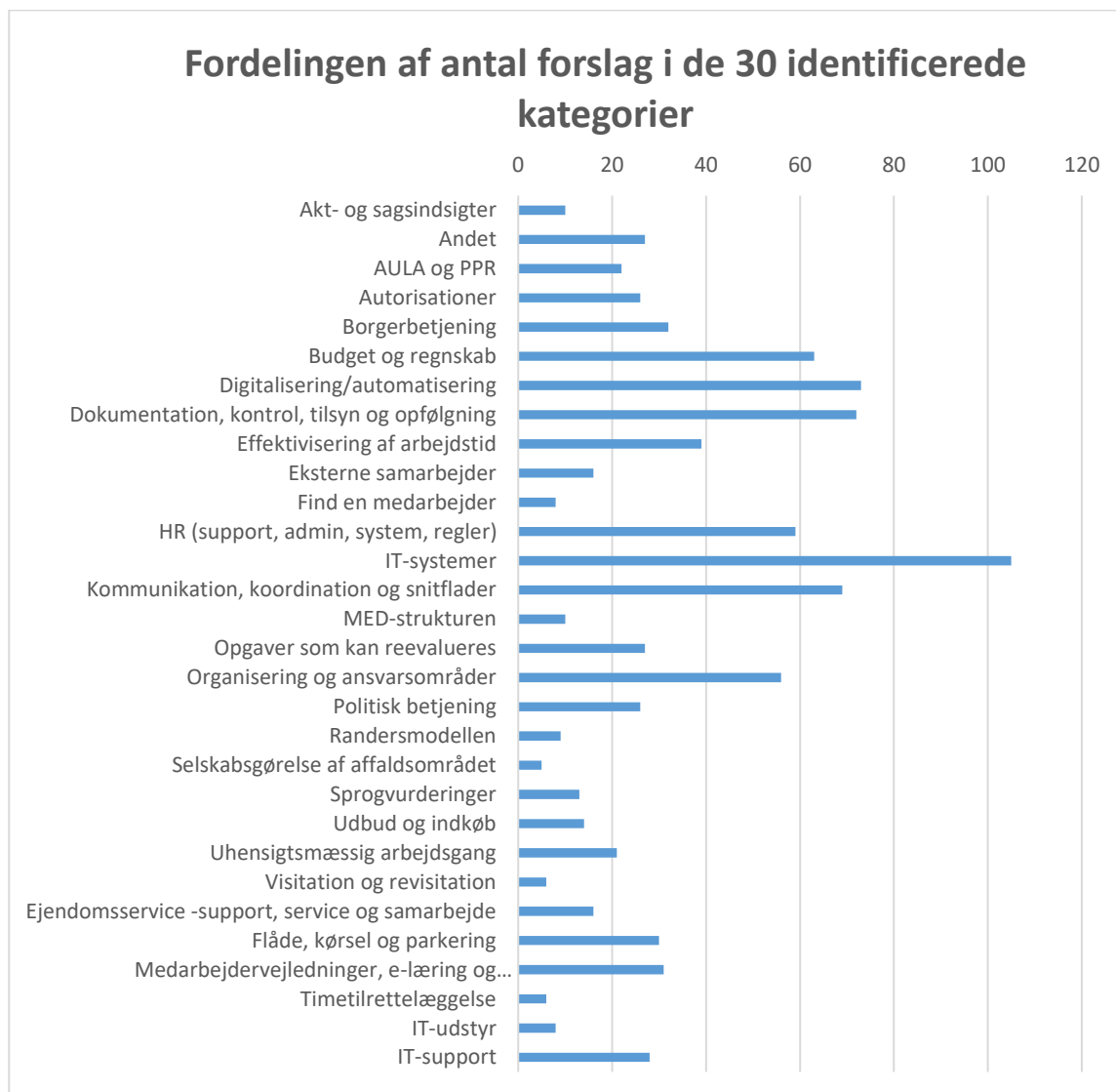
De indkomne ideer og forslag spænder meget vidt og omfatter også meget, der ikke nødvendigvis er afbureaukratisering eller regelforenkling. Mange af de indkomne forslag er af mindre omfattende karakter og har i sig selv et lille ressourcefriggørende potentiale. Det kan dog ikke udelukkes, at de mange forslag tilsammen kan gøre en mærkbar forskel, mens det også kan være begyndelsen på en kulturændring, hvor der i højere grad end nu, tages decentralt og lokalt initiativ til at gøre noget ved arbejdsgange, som kan gøres smartere, lokale regler eller procedurer der kan forenkles mv.

I forlængelse heraf kan det nævnes, at IT for nyligt har genåbnet for muligheden for at fagområderne kan få hjælp til automatisering af arbejdsgange. IT oplever dog relativt få forslag og forespørgsler om dette. Til gengæld kan det konstateres, at der er kommet en del forslag ind gennem Program Afbureaukratisering, som umiddelbart vurderes egnede til digital automatisering, men som ikke er blevet indsendt til IT. Dette kan ses som udtryk for, at Program Afbureaukratisering er lykkedes med at få medarbejdere og de decentrale ledere i tale og har fået deres input.

Tematisering og analyse

Der er foretaget en tværgående analyse af samtlige indkomne 927 forslag med henblik på at organisere forslagene i en række grovkornede tematiserede kategorier. Temaerne har ikke været fastlagt på forhånd, men udspringer af forslagernes indhold. Der er identificeret 30 kategorier inklusive kategorien 'andet', som indeholder forslag, der ligger uden for de definerede kategorier. I figur 3 fremgår fordelingen af antal forslag i de forskellige kategorier og i bilag 2 findes en kort uddybelse af hver kategori. I det følgende fremlægges de væsentligste konklusioner fra analysen af de indkomne forslag.

Figur 3



De største kategorier er IT-systemer, digitalisering/automatisering, dokumentation, kontrol, tilsyn og opfølgning samt kommunikation, koordination og snitflader. Nedenfor gives kommentarer til de største kategorier.

Supportfunktioner

Efterspørgslen efter mere og bedre support og service fra supportfunktioner, i særdeleshed fra HR, IT og Ejendomsservice, er et fremtrædende resultat. 103 af de 927 forslag omhandler support fra HR, IT og Ejendomsservice, mens der er yderligere 105 forslag i kategorien IT-systemer, som primært indeholder forbedringsforslag og oplevede begrænsninger i IT-systemer. Disse forslag kan derfor også tolkes som et udtryk for et ønske om mere hjælp, støtte og support fra IT. Forslag relateret til support fra enten IT, HR eller Ejendomsservice udgør således ca. 1/5 af alle indkomne forslag.

I forhold til HR-support efterspørges der bedre adgang til support, og der stilles forslag om centralisering af flere HR-opgaver. IT-supporten ønskes bl.a. mere fleksibel og nærværende i form af fx en hotline eller mulighed for direkte og personlig hjælp. Forslagene relateret til support fra Ejendomsservice udtrykker bl.a. en vis utilfredshed med den leverede service. Det vurderes dog, at kritikken i høj grad drives af manglende forståelse for, hvilke opgaver der ligger hos hhv. Ejendomsservice og den enkelte institution samt et generelt ønske om, at Ejendomsservice varetager flere opgaver end de gør i dag¹.

Den udtrykte efterspørgsel efter mere og bedre support fra HR, IT og Ejendomsservice kan ses som et generelt ønske om mere "back office" support. Hvis disse forslag skal implementeres, vil det betyde en styrkelse af de centrale støttefunktioner med henblik på at skabe mere tid til kerneopgaven decentralt. Dette er et dilemma i forhold til både nationale og lokale ønsker om mindre administration (se nærmere herom i den udarbejdede administrationsanalyse vedlagt budgetmaterialet).

IT og digitalisering

Der er indkommet i alt 141 forslag (15,2%) som relaterer sig til IT. Forslagene er yderligere opdelt i kategorierne IT-systemer, IT-support og IT-udstyr.

Forvaltningen vurderer, at de mange forslag relateret til IT ikke er et udtryk for, at området er særligt problematisk eller mindre velfungerende end andre afdelinger i kommunen, men i høj grad drives af, at IT fylder rigtig meget i mange medarbejders hverdag.

Kommunen har mere end 371² IT-systemer, og rigtig mange af kommunens medarbejdere har daglig interaktion med mange systemer, hvorfor det er logisk, at en stor andel af de indkomne forslag relaterer sig til dette.

Forslagene i kategorien IT-systemer er på den ene side præget af, at IT giver anledning til frustration og hverdagsbøvl blandt medarbejderne, mens mange forslag på den anden side er optimeringsforslag til eksisterende systemer. Dette tolkes som et udbredt digitalt mindset blandt medarbejderne, og udtrykker at medarbejderne trods hverdagsbøvlet, er positivt indstillet over en øget grad af digitalisering i opgaveløsningen.

¹ Se bilag 1 for den uddybende beskrivelse af forslagernes indhold i kategorierne 'HR (support, admin, system, regler)', 'IT-support' og 'Ejendomsservice – support, service og samarbejde'.

² Der er 371 IT-systemer registreret i Kitos – Kommunernes IT Overblikssystem (<https://kitos.dk/#/>). Det vurderes at ikke alle kommunens IT-systemer er registreret her, hvorfor antallet 371 udgør den nedre grænse.

Dette understøttes af, at der er indkommet 73 forslag i kategorien digitalisering/automatisering, som primært er forslag til processer eller arbejdsopgaver, som kan digitaliseres, automatiseres eller omdannes til selvbetjeningsløsninger. Der identificeres således en tendens til generel opbakning til mere digitalisering/automatisering. Det skal ses i sammenhæng med efterspørgslen på mere support og de oplevede systembegrænsninger og hverdagsfrustrationer, jf. ovenfor, som sender et tydeligt signal om, at en fortsat digitalisering af kommunens arbejdsopgaver kræver en kompetent og ressourcestærk IT-afdeling, som i øvrigt står til rådighed med kvalificeret og tilstedeværende support og vejledning.

Øget digitalisering og teknologisering forbindes ofte med effektiviseringer og ressourcebesparelser. Som ovenstående analyse også viser, er dette ikke entydigt korrekt. Trods effektiviseringspotentialet, giver den digitale og teknologiske transformation også anledning til øget behov for support, udvikling af medarbejderkompetencer og tid til implementering af nye systemer.

Dokumentation, kontrol, tilsyn og opfølgning.

Der er indkommet 72 forslag, som relaterer sig til enten dokumentation, kontrol, tilsyn og opfølgning. Set i lyset af Program Afbureaukratiserings intention om, at nedbringe mængden af dokumentation og regler til frigørelse af mere tid til kerneopgaven, er forslag i denne kategori særligt interessante. Kategorien indeholder en række forslag, som nævner konkrete processer eller arbejdsopgaver som kan/bør forenkles eller reduceres, og i nogle tilfælde fremsættes der også løsningsforslag. Det er meget få ændringsforslag i denne kategori, som direkte forudsætter politisk involvering eller stillingtagen, men set i et bredere perspektiv lægger forslagene dog op til en politisk dialog om emner som serviceniveau og kvalitetsstandarder samt tillid og faglighed fremfor kontrol og dokumentation. Denne dialog kan med fordel gå forud for en eventuel implementering af de konkrete forslag, og kan desuden være en ret vigtig forudsætning for, at medarbejdere og ledere 'tør' deltage i kulturændringen med, at skabe mere tid til kerneopgaven, ved løbende at fjerne 'unødige' regler og dokumentationskrav.

Konkrete eksempler på forslag der motiverer denne dialog:

- *Den nuværende praksis for insulingivning³ hvor sygeplejeren i øjeblikket følger en instruks for hvor der må stikkes, hvilket afhænger af hvor der er blevet stukket tidligere samt den tidligere sygeplejers dokumentation af dette. Det foreslås, at instruksen og dokumentationen erstattes af tillid til, at sygeplejeren med sin faglighed er i stand til at vurdere hvor der kan stikkes.*
- *Den nuværende praksis angående medicinsk plaster⁴. Her foreslås at man som minimum fjerner dokumentationskravet om, at medarbejderen har fulgt instruksen.*
- *Reduktion i elevfraværsregistrering⁵*
- *Delvis afskaffelse af 3-måneders samtalen⁶*
- *Afskaffelse af sprogtesten på dagtilbudsområdet⁷*
- *Forslag ang. serviceniveau og kvalitetsstandarder⁸*

³ Se forslag nummer 533

⁴ Se forslag nummer 501

⁵ Se forslag nummer 377

⁶ Se forslag nummer 163

⁷ Se forslag i kategorien 'Sprogvurderinger', Bemærk, at forenkling/afskaffelse er nævnt tilstrækkeligt mange gange til, at det har fået sin egen kategori.

⁸ Se forslag nummer 524 og 532 og 593

Disse er alle eksempler på administration, der har til hensigt at sikre kvaliteten og korrektheden i den service og pleje som borgere modtager og samtidig beskytte medarbejderen eller har karakter af forebyggende foranstaltninger. Villigheden til at erstatte kontrol med tillid indebærer implicit en øget risikovillighed og accept af fejl, som potentielt kan have afledte negative konsekvenser for såvel borgeren som kommunen som arbejdsplads/organisation. I nogle tilfælde kan der også være tale om, at en ny praksis forudsætter ændrede eksterne regler.

Daglig drift i forvaltningen

Der er indkommet en lang række forslag, som relaterer sig til den daglige drift og interne arbejdsgange i forvaltningen. Forslagene er tematiseret i følgende tre kategorier: "organisering og ansvarsområder" (56 forslag), "kommunikation, koordination og snitflader" (69 forslag) og "effektivisering af arbejdstid" (39 forslag). Dette indikerer, at der sideløbende med muligheder for reel afbureaukratisering og regelforenkling, også er mere klassiske effektiviserings- og udviklingsmuligheder. Forslagene har dog i flere tilfælde karakter af at være generelle og til dels ukonkrete, hvorfor forvaltningen vurderer at det vil kræve en betydelig indsats både at identificere de grundlæggende årsager til de oplevede udfordringer og ikke mindst designe og implementere gode løsninger, som fungerer på tværs af alle involverede parter.

Forvaltningen vil i det videre arbejde kigge nærmere på om disse områder bør og kan prioriteres. Umiddelbart vurderes det, at der i første omgang i stedet bør kigges på forslagene i kategorierne 'opgaver der kan reevalueres' og 'uhensigtsmæssige sagsgange'. Disse forslag relaterer sig også til den daglige drift, men er i højere grad *konkrete* eksempler på processer, sagsgange eller arbejdsopgaver som medarbejderne i dag oplever som ineffektive eller uhensigtsmæssige. Mange af forslagene i disse to kategorier identificerer og redegør allerede for problemet, og i nogle tilfælde fremsættes der også konkrete løsningsforslag.

Randersmodellen og politisk betjening

Kategorierne 'Randersmodellen' og 'politisk betjening' dækker tilsammen 35 forslag der relaterer sig til den politiske styring (gennem Randersmodellen) og politisk betjening.

Helt konkret opfordres der i nogle forslag til, at samarbejdet mellem aftaleenhederne og byrådet gennem aftalestyring evalueres i omfang og format. Indkomne forslag beskriver blandt andet, hvordan fx dagtilbudsområdet i høj grad styres af fastsatte minimumsnormeringer, tildelingsmodellen og den styrkede læreplan, hvorfor aftalestyringen af forslagsstilleren opleves som overflødig. Dette kunne potentielt også være tilfældet for andre områder. Samtidig er der medarbejdere som foreslår, at der kigges på, om processerne kan forenkles, og om den skriftlig dokumentation og evaluering kan erstattes af dialog.

Fleere forslag fremhæver det omfattende arbejde, der foregår i forvaltningen i forbindelse med udarbejdelse og opdatering af politikker, strategier og handleplaner. Antallet af sådanne dokumenter opleves overvældende og uoverskuelig for medarbejderne, og der sættes spørgsmålstegn ved, om kommunen er i stand til at leve op til, og imødekomme de mange mål og ambitioner der fremsættes i disse dokumenter. Der fremsættes forslag om, at der både skabes et bedre overblik over eksisterende politikker, strategier og handleplaner, og at der fremadrettet fokuseres på, at nye dokumenter er essentielle og afgørende for realiseringen af visionen.

En større del af det administrative arbejde er forbundet med den politiske betjening, og der er flere forslag om, at kommunen bør kigge på, hvordan dette kan reduceres og effektiviseres. Konkrete aktiviteter som nævnes, inkluderer bl.a. taleskrivning, talepapir, antallet af politiske udvalg, Randers i tal, 6-by

nøgletalsrapporten, bestilling af undersøgelser og analyser, fremsendelse af kvartalsvise aktivitetstal samt besvarelse af spørgsmål og henvendelser fra det politiske niveau.

Ovenstående hører i meget vid udstrækning hjemme i kategorien af forslag/idéer som kræver involvering af det politiske niveau inden der tages stilling til om – og i givet fald hvordan – der skal arbejdes videre med det.

Konklusion på dataanalysen

Nedenfor gives en sammenfatning på ovenstående analyse af de indkomne forslag.

Der er som før omtalt modtaget i alt 927 forslag. Der er tale om en overvægt af forslag, som isoleret set har et lille potentiale for koncernen som helhed. Men det kan ikke udelukkes, at de mange forslag tilsammen kan gøre en mærkbar forskel lokalt. I forbindelse med analysen er der identificeret 30 kategorier/temaer. Heraf kan der fremhæves 3 store, tværgående temaer, som vedrører HR, IT og ES. Der efterspørges generelt mere support i form af "back office" hjælp. Et andet stort tema vedrører øget behov for digitalisering og automatisering.

Forandringsprocesser, som der her er foreslået, kræver både tid og ressourcer at implementere. Digitaliseringsforslagene vil således kræve investeringer i både IT-software og hardware. Desuden vil implementeringen kræve mange medarbejderressourcer. I den forbindelse har flere afdelinger givet udtryk for, at der er interesse for at implementere en hel del af forslagene, men at ressourcerne dertil er knappe.

Det er derfor et opmærksomhedspunkt hos forvaltningen - i forhold til planlægningen af den videre proces - at der tages højde for de nødvendige ressourcer til implementering og at ambitionsniveauet fastsættes på et niveau, som organisationen kan håndtere. Det gælder både ressourcer til investeringer samt medarbejderressourcer til organisationsudvikling, kulturforandring forankring i organisationen mm.

Den videre proces

Forvaltningen har på nuværende tidspunkt afsluttet dataindsamlingen og foretaget den første foreløbige tværgående analyse af indkomne forslag. Derudover er der påbegyndt en indledende drøftelse i i den samlede kreds af direktører og chefer (DC-Forum) med henblik på at udarbejde en hensigtsmæssig organisering og design for programmets videre proces.

I regi af DC-forum er der et ønske om at gå mere i dybden med bruttolisten og de indeholdte forslag, med henblik på at konkludere på den mest hensigtsmæssige måde at gribe den videre proces an på, herunder i særdeleshed udvælgelsen af forslag til yderligere analyse og potentiel implementering. Der planlægges derfor en fortsættelse af diskussionen om den videre proces med gruppen af fagchefer.

På den baggrund planlægger forvaltningen følgende proces for det videre arbejde med afbureaukratiseringsforslagene:

Videre proces:

Den indledende tværgående analyse indikerer, at de fleste forslag grundet deres størrelse og indhold ligger inden for forvaltningens administration og beslutningskompetence. Der er dog en p.t. ukendt delmængde som forventes at kræve politisk involvering og stillingtagen.

Det foreslås derfor, at de forslag, der kræver politisk diskussion og stillingtagen udsøges som led i den videre proces og kommer til at udgøre det udsnit af forslag, som forelægges byrådet til stillingtagen i en

særskilt sag (forventet inden udgangen af 2023). Heri forventes der også indarbejdet en nærmere redegørelse for forvaltningens videre arbejde med afbureaukratisering.

Sideløbende vil forvaltningen arbejde videre med bearbejdningen af alle øvrige forslag. Der er som ovenfor beskrevet behov for at gå mere i dybden med bruttolisten og de indeholdte forslag med henblik på at konkludere på den mest hensigtsmæssige måde at designe den videre proces på og foretage den nødvendige prioritering ift. det videre arbejde. En proces der også forventes at indeholde involvering af medarbejderne via MED-systemet.

Bilag 2: Uddybning af temaer

Kategori	Uddybning
Akt- og sagsindsigter	Forslag omhandler aktindsigter som opleves som mange i antal og tidskrævende i udførelse. Der efterspørges blandt andet en tydeliggørelse af omfang og niveau for besvarelse og forslag om digital understøttelse af opgaven.
Andet	Indeholder forslag som falder udenfor de andre kategorier.
Timetilrettelæggelse	Forslag i kategorien 'timetilrettelæggelse' omhandler forslag om muligheden for 4-dages arbejdsuge, mere fleksibel timetilrettelæggelse og mulighed for at lægge timer uden for normal arbejdstid blandt andet for bedre at kunne imødekomme borgernes behov.
AULA og PPR	Omhandler primært udfordringen at dagtilbudsområdet skal benytte AULA, herunder funktionen 'AULA sikker fildeling', men at PPR Randers ikke ønsker at benytte denne platform. PPR Randers benytter fortsat Sbsys/nemsag, og ønsker ikke at have flere platforme at orienterer sig på. Konsekvensen er, at institutioner skal eksportere filer ud af et sikkert system (AULA) for at sende dem i en mail til PPR, som herefter arbejder i Sbsys. Dette giver mange dobbeltopgaver og uhensigtsmæssige arbejdsgange. Det efterspørges at institutioner og PPR Randers arbejder i ét og samme system. Desuden indeholder kategorien forslag om diverse i Aula samt generel optimering af samarbejdet med PPR.
Autorisationer	Forslag omhandler autorisation af systemadgange for medarbejdere særligt i forbindelse med nyansættelser og kontrol via ledelsestilsynet. Bemærk, at der som en del af IT-afdelingens handleplan under den nye teknologi- og digitaliseringsstrategi vil blive formuleret et projekt med fokus på netop brugerstyring/rettighedsstyring.
Borgerbetjening	Kategorien indeholder forslag med stor variation i indholdet, men er særligt borgerrettede eller borgerrelevante. Forslag er lige fra emner som rottebekæmpelse til borgerkontakt (sms, mail) til pårørenderåd og vielser.

Kategori	Uddybning
Budget og regnskab	Forslagene i dette kategori omhandler blandt andet reduktion/forenkling af budget- og regnskabsmateriale, forenkling af kontoplanens opbygning i økonomisystemet, forslag om færre budgetopfølgninger eller opfølgning i BI, forenkling af økonomistyrings- og overførselsregler, tvivlsspørgsmål om konteringspraksis, bevillingskemaer, beløbsgrænser, udlæg, fakturabehandling og fejlplacering af fakturaer samt forslag om intern fakturering. Bemærk at mange af forslagene også kunne ligge i kategorien 'opgaver som kan reevalueres' eller 'digitalisering og automatisering'. Ift. automatisering nævnes fx. øget automatisering af betaling og bogføring.
Digitalisering/automatisering	Indeholder forslag til processer eller arbejdsopgaver som kan digitaliseres, automatiseres eller omdannes til selvbetjeningsløsninger. Eksempler er blandt andet digital understøttelse af arbejdet med aktindsigter, øget brug af onlineformularer, selvbetjening og E-læring samt introduktion af digitale fuldmagter og onlinebookingmuligheder for både borgere og medarbejdere. Forslag relateret til BI og webtilgængelighed ligger også i denne kategori. Bemærk at IT allerede arbejder med automatisering af arbejdsgange og efterspørger cases, hvorfor der bør koordineres med denne indsats.
Dokumentation, kontrol, tilsyn og opfølgning	Indeholder forslag til processer og arbejdsopgaver, hvor der med fordel kan kigges på forenkling eller reduktion af dokumentationens omfang og/eller timing. Mange af forslagene relaterer sig til helt konkrete arbejdsopgaver og en eventuel opfølgning på det konkrete forslag ligger inden for forvaltningen ansvar og beslutningskompetence.
Effektivisering af arbejdstid	Omhandler hvordan vi arbejder internt i kommunen og hvordan vi bruge vores tid mest effektivt for derved at øge produktiviteten. Forslag omhandler blandt andet mødekulturen (overvejelser omkring antal deltagere, hvem er der relevante deltagere, længde, indhold, sikre at indhold er fokuseret og matcher målgruppen faggruppen, dagsorden, referater), mailkulturen (brug af cc, formuleringer, afsenderlister, kort og præcis kommunikation) og planlægning af arbejdstiden i forhold til fx. at introducere 'mødefri timer'.
Ejendomsservice -support, service og samarbejde	Forslagene minder om forslagene i kategorierne ang. organisering, koordinering mv., men drejer sig specifikt om samarbejdet med Ejendomsservice. Forslagene fokuserer især på kommunikationen og koordinationen med ES, som opleves omstændig og ustruktureret. Der efterspørger blandt andet én kommunikationsindgang/"single point of contact". Forslagene giver også udtryk for, at servicen og opgaveleveringen fra ES opleves som mangelfuld, hvilket muligvis drives af manglende fælles forståelse og enighed om opgavefordelingen mellem ES og institutionen selv og et generelt ønske fra institutioner om, at ES overtager flere institutionsmæssige vedligeholdelses/-driftsopgaver.
Eksterne samarbejder	Indeholder forslag der drejer sig om samarbejde, koordination, kommunikation mv. med en eller flere eksterne aktører (sygehus, praktiserende læge, udbetaling DK, færdselsstyrelsen, politi, banker, el-selskaber, regionen mm)

Kategori	Uddybning
Find en medarbejder	Funktionen 'Find en medarbejder' er nævnt tilstrækkeligt mange gange til, at den har fået sin egen kategori. Forslagene går konkret på udfordringen ved at finde relevante personer/kollegaer i Randers Kommune og særligt går forslagene på en forbedring og udvidelse af funktionen 'Find en medarbejder'.
Flåde, kørsel og parkering	Mange forslag omhandler bedre mulighed for parkering ved laksetorvet særligt for udadgående funktioner. Dertil nævnes et både tungt system og generelt omstændige arbejdsgange i forbindelse med visiteret personbefordring samt bevilling og bestilling af kørsel. Der stilles forslag om introduktionen af et flådestyringssystem og der nævnes en række udfordringer, som kunne håndteres i et samlet system (indberetning af bilskader, kørselsregnskaber, øget brug af cykler og el-cykler).
HR (support, admin, system, regler)	Der udtrykkes en generel efterspørgsel på øget supportmuligheder fra den centrale HR funktion og forslag om, at flere HR relaterede opgaver placeres centralt. Såfremt opgaver fortsat skal løses decentralt, udtrykkes der et behov for tilgang af ressourcer. Systemrelaterede forslag omhandler en forbedring af snitfladen mellem SD og OPUS, brug og funktionalitet i systemerne Mine Tider og Modul tjenestetid i SD. Processen omkring rekruttering, ansættelser og opstart fremhæves som omstændig og p.t. ustruktureret, og der stilles forslag om, at der arbejdes på at ensrette og tydeliggøre processen og opgaver omkring dette. Særligt fremhæves indhentning af dokumentation og rettidig oprettelse af DQ-nummer. Andre forslag omhandler forenkling af ferieregler, MUS-samtaler og sygefraværsregler (opfølgning mv.).
IT - systemer	Kategorien indeholder 98 forslag og indeholder primært forbedringsforslag eller forslag som oplyser om oplevede begrænsninger i konkrete systemer. Nævnte begrænsninger omhandler blandt andet snitfladeproblematikker og overførsel/deling af information på tværs af flere systemer. Mange forslag bærer præg af, at medarbejdere føler sig udfordrede på at have overblik over, og kompetencer i, at anvende de mange forskellige systemer. Der udtrykkes ønsker om, at medarbejdere kan nøjes med at bruge ét system fremfor flere og at der i højere grad strømlines i forhold til, hvilke systemer der benyttes til fx kommunikation, kalenderfunktioner mm. På den anden side, fremsættes der også forslag om IT-understøttelse af flere opgaver, som i dag håndteres manuelt. Der opfordres til, at IT-indkøbsguiden udbredes og i højere grad følges ved indkøb af nye systemer samt mere smidig og dybdegående implementering. Systemet 'find en medarbejder' samt snitfladeproblematikken mellem AULA og PPR, er nævnt tilstrækkeligt mange gange til, at de har fået deres egen kategori.
IT - support	Der efterspørges en hurtigere og mere fleksibel og nærværende IT-support særligt fra skoleområdet, dagtilbudsområdet, sundhedsområdet og Borgerservice. Der fremsættes forslag om en telefonisk hotline eller anden mulighed for personlig hjælp, som supplement til det nuværende ansigtsløse supportsystem (serviceportalen, skriftlige vejledninger, self-service mm.) som ifølge forslagene opleves bøvlet, langsomt og tidskrævende at benytte. Mens der fra dele af organisationen er ønske om en IT-afdeling der er tættere på, fremhæver IT-afdelingen risikoen for

Kategori	Uddybning
	manglende kompetence med fejl til følge når der decentraliseres. Forslag efterspørger også mere målrettet undervisning og kompetenceudvikling og foreslår fx mere brug af webinarer.
IT - udstyr	I denne kategori er der konkrete forslag om at afskaffe fastnettelefon og reducere antallet af printere betydeligt. Derudover omhandler forslagene bestilling, udskiftning og reparation af IT-udstyr (hardware).
Kommunikation, koordination og snitflader	Denne kategori omhandler kommunikation og koordination internt i forvaltningen mellem forskellige områder, afdelinger og forvaltninger. Eksempler er opfordring til mere tydelig kommunikation, ensretning af kommunikationskanaler, udarbejdelse af skemaer og skabeloner som kan ensrette information, ensretning af arbejdsprocedure og bedre planlægning og organisering af projekter (særligt de tværgående).
Medarbejdervejledninger, e-læring og kompetenceudvikling	Omhandler informationsdeling og vejledning via Broen, forslag om øget brug af videovejledning og webinarer, kompetenceudvikling indenfor fx webtilgængelighed og forskellige systemers persondatasikkerhed, mere målrettet undervisning/kurser mm.
MED-strukturen	Forslag som relaterer sig til at ændre i MED-systemet inklusive MUS-samtaler
Opgaver som kan reevalueres	Kategorien indeholder forslag til konkrete opgaver som vurderes at kunne optimeres eller afskaffes.
Organisering og ansvarsområder	Kategorien omhandler organisering og fordeling af opgaver, ansvar og beslutningskompetence internt i forvaltningen. Det omhandler blandt andet centralisering vs. decentralisering, tvivl om eller forslag til ændret arbejdsfordeling, eksempler på u hensigtsmæssige processer og sagsgange (også borgerrettede) og forslag der relaterer sig til implementering og opfølgning på projekter, procedureændringer, nye retningslinjer mm.
Politisk betjening	Der pågår forvaltningen et større administrativt arbejde i forbindelse med den politiske betjening, og der fremsættes forslag om, at man kigger på hvordan dette kan reduceres og effektiviseres. Konkrete aktiviteter som nævnes, inkluderer taleskrivning, talepapir, antallet af politiske udvalg, Randers i tal, 6-by nøgletalsrapporten, bestilling af undersøgelser og analyser, fremsendelse af kvartalsvise aktivitetstal samt besvarelse af spørgsmål og henvendelser fra det politiske niveau.
Randersmodellen	Forslagene omhandler den politiske styring særligt gennem Randersmodellen. Helt konkret opfordres der til at samarbejdet mellem aftaleenhederne og byrådet gennem aftalestyring evalueres i omfang og format - eller helt afskaffes. Flere forslag fremhæver det omfattende arbejde der pågår i forvaltningen i forbindelse med udarbejdelse og opdatering af politikker, strategier og handleplaner. Antallet af sådanne dokumenter opleves overvældende og uoverskuelig for medarbejderne, og der kan stilles spørgsmålstegn ved, om kommunen er i stand til at leve op til, og imødekomme de mange mål og ambitioner der fremsættes i disse dokumenter. Der fremsættes forslag om, at der både skabes et bedre overblik over eksisterende politikker, strategier og handleplaner og at der fremadrettet fokuseres på, at nye dokumenter er essentielle og afgørende for realiseringen af visionen, samt hvorvidt der allerede eksisterer et dokument som blot skal tilpasses, inden der sættes udarbejdelse af nye strategier i gang.

Kategori	Uddybning
Selskabsgørelse af affaldsområdet	Forslag er direkte relateret til selskabsgørelse af affaldsområdet og skal ikke håndteres i regi af Program Afbureaukratisering.
Sprogvurderinger	Forslaget om afskaffelse eller forenkling af sprogtest af børn er fremsat tilstrækkeligt mange gange til, at emnet har fået sin egen kategori.
Udbud og indkøb	Der foreslås blandt andet at der kigges på, om kontrakter kan forlænges, da udbud er meget omfattende. Det nævnes desuden, at udbud af visse systemer som fx. økonomisystemet og revisionssystemet er uhensigtsmæssigt og udskiftning burde være valgfrit. Nogle forslag fremsætter, at brugen af indkøbsaftaler opleves begrænsende og omstændig.
Uhensigtsmæssig arbejdsgang	Forslagene i denne kategori relaterer sig også til koordination, organisering og ansvarsområder i forvaltningen, men indeholder konkrete forslag som omhandler specifikke eksisterende sagsgange/processer/procedure for konkrete opgaver, som vurderes kan forbedres.
Visitation og revisitation	Omhandler optimering af opgaver og sagsgange i forbindelse med visitation og revisitation. Særligt nævnes (re)visitering af elever til specialklasse/specialskole.