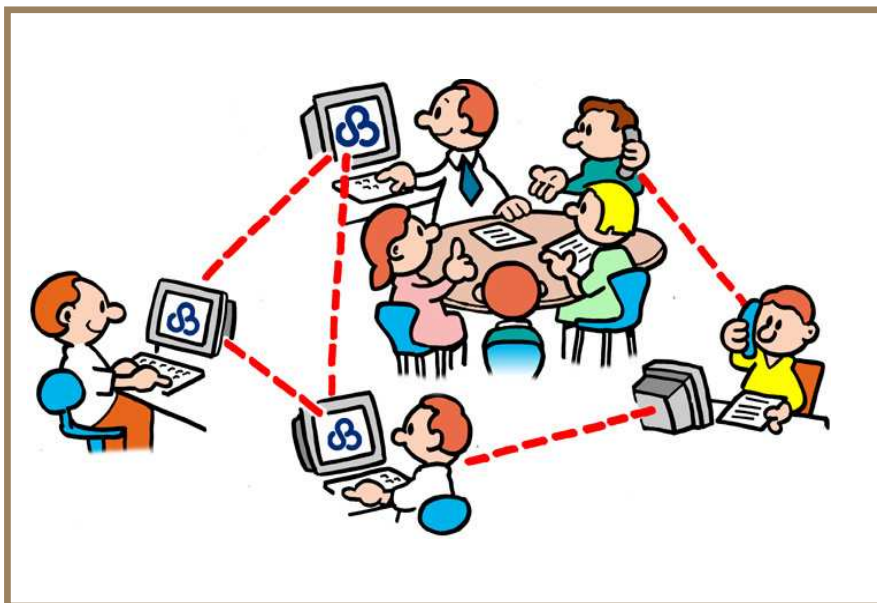


PROCESGUIDE



SAMMENLÆGNING AF VEJFORVALTNINGSSYSTEMER

INDHOLDSFORTEGNELSE	SIDE
1 PROCESGUIDE FOR SAMMENLÆGNING AF VEJFORVALTNINGSSYSTEMER.....	2
1.1 Forord.....	2
1.2 Udfordringen i sammenlægningen af vejforvaltningssystemer.....	2
1.3 Formål - inspiration	3
1.4 Procesguide for sammenlægningsprocessen.....	3
2 SAMMENLÆGNINGSPROCESSEN	5
2.1 Generelt	5
2.2 Kom godt fra start	5
2.3 TRIN 1 – kom godt fra start.....	5
2.3.1 Fastlæggelse af udviklingsprojekter	6
2.3.2 Dannelse af udviklingsgrupper	8
2.3.3 Tidsperspektiv.....	8
2.4 Trin 2 – kom godt fra start.....	8
2.5 Trin 3 – kom godt fra start.....	8
2.5.1 Kommunikation, dialog og feedback	8
2.5.2 Dialogværktøj.....	8
3 UDVIKLINGSMODEL SOM PROCESVÆRKTØJ	9
3.1 Introduktion af udviklingsmodel.....	9
3.2 Anvendelse af udviklingsmodellen.....	9
3.3 Eksempel på anvendelse af udviklingsmodel – Vejklasser	12

1 PROCESGUIDE FOR SAMMENLÆGNING AF VEJFORVALTNINGSSYSTEMER

1.1 Forord

Størsteparten af de danske kommuner er i gang med en sammenlægningsproces som følge af strukturreformen. Denne sammenlægningsproces medfører en række udfordringer, som de nye kommuner står over for at skulle løse.

Denne procesguide har til formål at inspirere kommunerne i forbindelse med sammenlægning af Vejforvaltningerne og dermed også sammenlægning af vejforvaltningssystemer.

I Grontmij | Carl Bro ses sammenlægningen af vejforvaltningssystemer, som en vedvarende proces. En proces der vil foregå på mange organisatoriske niveauer og derfor vil omfatte forskellige grupper af medarbejdere.

Sammenlægning af vejforvaltningssystemer vedrører ikke alene de tekniske og økonomiske parametre. Det er også vigtigt at få sat fokus på de mere bløde værdier indenfor organisation og kommunikation, for dermed at få et fuldkomment billede at sammenlægningsprocessen.

1.2 Udfordringen i sammenlægningen af vejforvaltningssystemer

I forbindelse med kommunalreformen stilles kommunerne overfor en lang række udfordringer bl.a. at sammenlægge vejforvaltningssystemer på tværs af kommunerne samt at integrere data fra amterne.

Størstedelen af kommunerne har erfaring i anvendelse af vejforvaltningssystemer i forbindelse med forvaltning af kommunens mange forskelligartede opgaver inden for vejområdet. Ligesom der er kommuner, der har gode erfaringer med håndtering af forvaltningsopgaver på anden vis. Resultatet af kommunesammenlægningen er administration af et større vejnet omfattende såvel kommunale veje samt tidligere amtsveje. For at imødekomme dette har mange af de nye kommuner stået i en situation, hvor de har skullet vælge et samlet vejforvaltningssystem for den nye fælleskommune.

Det er således, en ny situation kommunerne vil stå i og det er derfor vigtigt, at vise tillid og respekt for hinanden og for de forskellige kulturer. Den enkelte kommune har stor erfaring indenfor vejforvaltning og har derfor meget at tilbyde i det nye fællesskab. Det gælder derfor om at skabe dialog og videndeling på tværs.

Kommunerne står primært over for nedenstående udfordringer:

- A. Sammenlægning af kommunale vejopgaver
- B. Overdragelse af vej- trafikopgaver fra amt til kommune

Disse udfordringer er ressourcekrævende og der vil opstå mange arbejdsopgaver, som kræver en struktureret arbejdsform. Det gælder om at skabe et fælles billede af den nuværende situation og samtidig skabe et fælles billede af den fremtidige situation.

1.3 Formål - inspiration

Procesguiden er udarbejdet med henblik på at give kommunerne inspiration i form af en udviklingsmodel, der kan anvendes i forbindelse med sammenlægningsprocessen.

I procesguiden præsenteres en model, der har til formål at skabe en målrettet arbejdsgang, hvor hver medarbejder i den enkelte kommune spiller en rolle. En arbejdsgang hvor indsamling af viden og erfaring resulterer i læring for den videre proces.

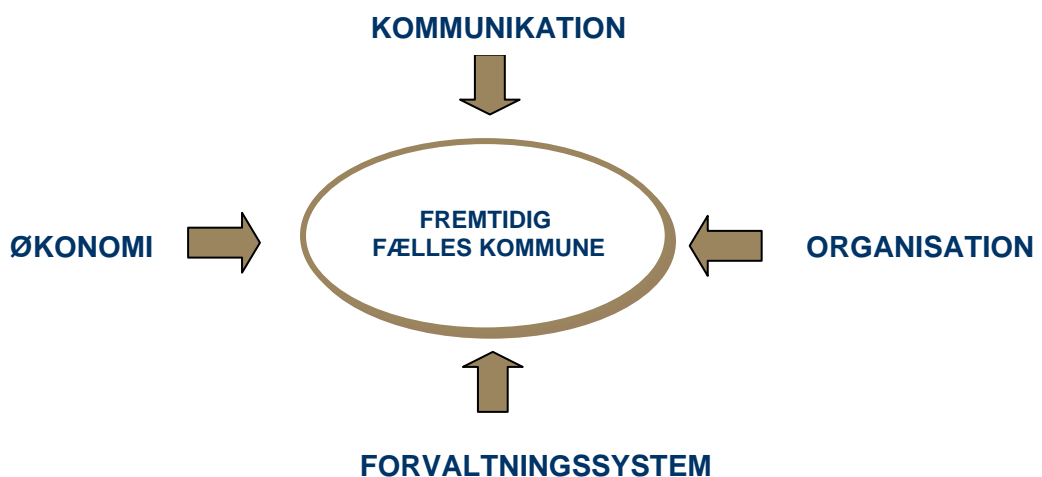
1.4 Procesguide for sammenlægningsprocessen

Det er målet at få et rummeligt billede af de forhold, der gør sig gældende i forbindelse med sammenlægning eller integrering af vejforvaltningssystemer.

For at dette kan lykkes er der valgt at sætte fokus på nedenstående 4 kerneområder, der vil blive omdrejningspunktet for hver enkelt sammenlægningsproces.

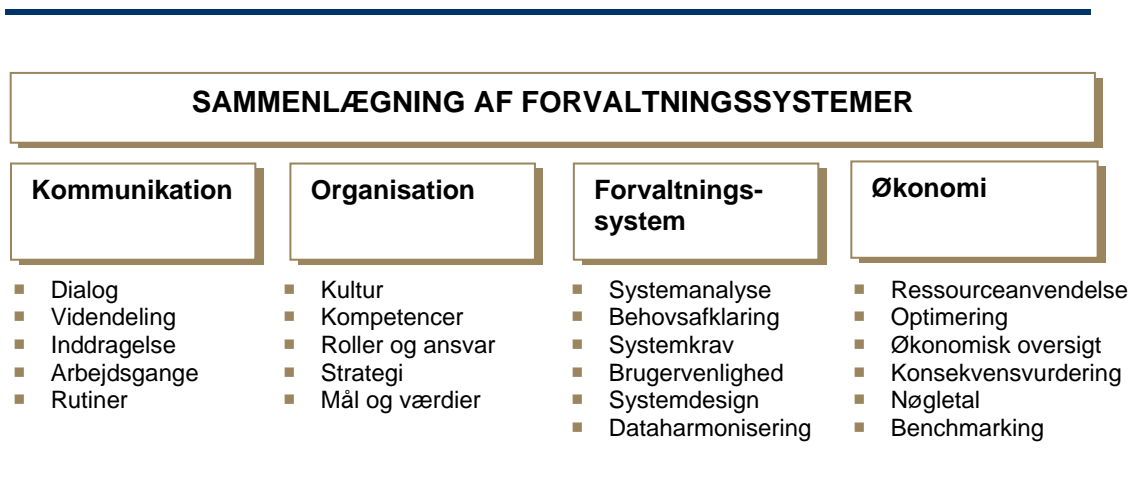
- Kommunikation
- Organisation
- Forvaltningssystem
- Økonomi

Kerneområderne består af såvel tekniske og økonomiske informationer, som af "bløde" informationer indenfor kommunikation og organisation. Der er valgt at integrere disse forskellige former for viden, for at opnå et så reelt billede af den givne situation som muligt. Dette er gjort ud fra en formodning om, at der er andre forhold end de rent faktuelle forhold, der har betydning for om sammenlægningen af vejforvaltningssystemerne lykkes.



For at sikre at disse kerneområder vil indgå i de enkelte sammenlægningsprocesser, er der valgt at såvel hoved- som delprocesser styres ved anvendelse af en ensrettet og struktureret udviklingsmodel jf. punkt 3 Udviklingsmodel.

Nedenstående er listet eksempler på en række overordnede faktorer, som hører ind under de valgte kerneområder.



For at sikre at nævnte kerneområder indgår i alle udviklingsprojekter er der valgt at arbejde med en udviklingsmodel, der systematisk sikrer ensartethed i de enkelte projekter og samtidig tager højde for, at sammenlægning af forvaltningssystemer er en vedvarende proces.

2 SAMMENLÆGNINGSPROCESSEN

2.1 Generelt

Det er hensigten at få overblikket over den igangværende sammenlægningsproces. Dette kan gøres ved at strømline processen for derved at få et billede af hvilke interessenter der indgår i processen, hvilke parametre / faktorer processen omfatter samt ved at beskrive procesforløbet på en struktureret måde.

2.2 Kom godt fra start

Procesguiden er udarbejdet som et værktøj, der kan anvendes i forbindelse med beslutningsprocesser, men også når en række overordnede beslutninger er på plads og de enkelte arbejdsprocesser skal igangsættes.

Guiden sætter fokus på de 4 kerneområder (Kommunikation, Organisation, Vejforvaltningssystem, Økonomi), der har til formål at tilgodese alle væsentlige aspekter i en sammenlægningsproces. For at sikre at nævnte kerneområder indgår i alle udviklingsprojekter er der valgt at arbejde med en udviklingsmodel, der systematisk sikrer ensartethed i de enkelte projekter og samtidig tager højde for at sammenlægning af forvaltningssystemer er en vedvarende proces.

TRIN 1

- Inddragelse af alle relevante parter i sammenlægningsprocessen
- Fastlæggelse af udviklingsprojekter (enkelt eller temaprojekter)
- Dannelse af arbejdsgrupper / styregrupper for udviklingsprojekter
- Fastlæggelse af tidsperspektiv for de enkelte projekter
- Igangsættelse af udviklingsprojekter (step 2)

TRIN 2

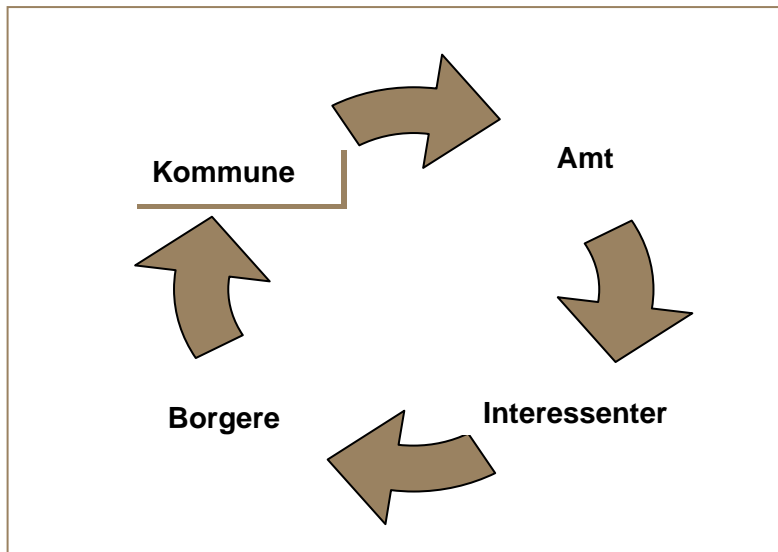
- Introduktion af udviklingsmodel i relation til nedenstående A til E
- Opstart af det enkelte udviklingsprojekt / sammenlægningsprojekt
 - A. Fastlæggelse af det Spørgsmål, som processen arbejder mod
 - B. Status og beskrivelse (Hvad har vi?)
 - C. Analyse og årsager (Hvad kan vi?)
 - D. Visioner og mål (Hvor vil / skal vi hen?)
 - E. Tiltag og handlinger (Hvordan gør vi?)

TRIN 3

- Kommunikation og feedback på udviklingsprojekter i organisationen

2.3 TRIN 1 – kom godt fra start

Sammenlægningsprocessen af vejforvaltningssystemer i kommunerne vedrører foruden kommunens egne medarbejdere (faggrupper) også øvrige interessenter fx eksterne entreprenører og ledningsejere. Det er således vigtigt i den enkelte sammenlægningsproces at få involveret de nødvendige og respektive parter.




2.3.1 Fastlæggelse af udviklingsprojekter

Nedenstående er listet en række eksempler på overordnede udviklingsopgaver, der har betydning for sammenlægning af vejforvaltningssystemer / vejforvaltningsopgaver.

Det er vigtigt i forbindelse med etablering og igangsætning af udviklingsprojekterne at der foretages en prioritering af projekterne.

FASTLÆGGELSE AF UDVIKLINGSOPGAVER		
Kommunikation, dialog og videndeling på tværs af fagområder og udviklingsopgaver	Sammenlægning af vejforvaltningssystem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Systemanvendelse i kommunen ■ Systemanvendelse i amtet ■ Statusbeskrivelse, hvad har vi og hvad har vi brug for ■ Kortlægning af datamængder, datatilgængelighed og datakvalitet ■ Dataharmonisering ■ Videndeling og kompetenceudnyttelse
	Kortlægning af aftaleformer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intern kontraktstyring (BUM) ■ Udlicitering ■ Funktionskontrakter ■ Partneringaftaler ■ Aftalestyring (kontraktmæssige bindinger)

FASTLÆGGELSE AF UDVIKLINGSOPGAVER		
Kommunikation, dialog og videndeling på tværs af fagområder og udviklingsopgaver	<p>Forvaltningsopgaver</p> <p>(fælles serviceniveau til løsning af opgaver)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myndighedsopgaver ■ Drift og vedligehold af veje og stier ■ Grønne områder ■ Trafiksikkerhed ■ Vintervedligehold ■ Anlægsopgaver ■ Broer ■ GIS-system <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 100px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>For hvert fagområde beskrives</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisatoriske og politiske emner ■ Procedure og arbejdsbeskrivelser ■ Roller og ansvar ■ IT-systemer ■ Dataform
	IT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Specifikation af nye fælles platform ■ Hvilke systemer / moduler skal lægges sammen ■ Kortlægge muligheder / begrænsninger ved nye IT-platform i forhold til eksisterende IT-platform ■ Systemkrav og datakrav (tilstandskrav) ■ Gennemgang af kommune/amt eksist. forvaltningssystem i henhold til fremtidens fælles system (muligheder / begrænsninger) ■ Udarbejdelse af plan for sammenlægningsprocessen ■ Valg af systemer, leverandører, ressourceanvendelse
	Kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kortlægning af eksisterende kompetencer ■ Udarbejdelse af kompetence- og udviklingsplaner for medarbejdere ■ Vurdering af muligheden for ressourceudjævning
	Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budgetlægning for drift og vedligehold af amtsveje ■ Økonomisk konsekvensanalyse
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drøfte viden i praksis (kommunen / amt) ■ Anvendelse af hjemmeside ■ Dialog / aktiviteter på tværs ■ Kommunikation til borgere / brugere

2.3.2 Dannelselse af udviklingsgrupper

Som led i sammenlægningsprocessen etableres der efter behov en tværfaglig styregruppe samt et antal udviklingsgrupper til styring og gennemførelse af de enkelte udviklingsprojekter. Det er vigtigt at sikre, at disse udviklingsgrupper har et samarbejde med og er forankret i den nye kommunes organisation.

Udviklingsgruppen har primært til opgave at gennemføre planlagte arbejdsprocesser i henhold til den angivne udviklingsmodel.

2.3.3 Tidsperspektiv

Der bør for alle udviklingsprojekter udarbejdes en tidsplan, som tager højde for de enkelte udviklingsprojekters eventuelle indbyrdes afhængighed.

2.4 TRIN 2 – kom godt fra start

De planlagte udviklingsprojekter igangsættes på en systematisk måde efter den valgte udviklingsmodel (se afsnit 3). Formålet med anvendelse af modellen, er at sikre at såvel de tekniske og økonomiske parametre samt de mere bløde værdier indenfor organisation og kommunikation indgår i sammenlægningsprocesserne.

2.5 TRIN 3 – kom godt fra start

2.5.1 Kommunikation, dialog og feedback

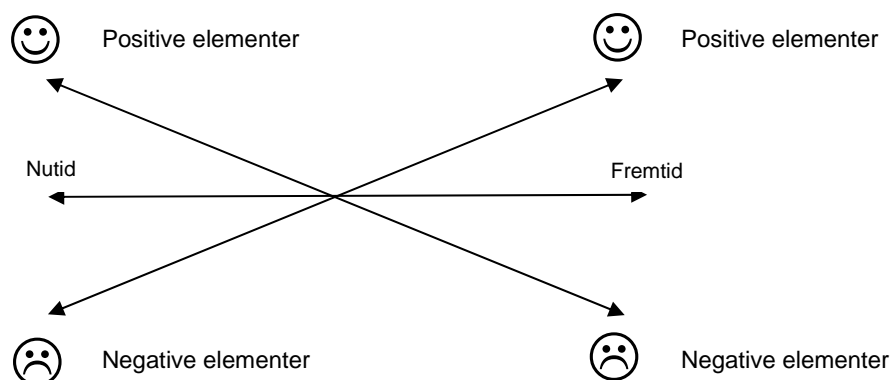
Da sammenlægning af vejforvaltningsopgaver er vedvarende processer, hvor udgangspunktet løbende ændres og hvor processen som følge deraf, starter op på nyt grundlag, er det vigtigt at der sættes fokus på løbende kommunikation, dialog og feedback på udviklingsprojekter i organisationen.

Det er vigtigt at huske, at bedre kommunikation ikke er målet – det er midlet.

2.5.2 Dialogværktøj

Det er vigtigt at beskrive den nutidige situation dvs. at beskrive hvilke elementer der fungerer / lykkedes i den aktuelle situation og samtidig beskrive, hvad der ikke må ske, for at situationen forringes i fremtiden.

Tilsvarende beskrives hvilke elementer, der ikke fungerer i den aktuelle situation, og hvad der skal ske for at ændre disse forhold, så de kommer til at lykkedes fremover.



3 UDVIKLINGSMODEL SOM PROCESVÆRKTØJ

3.1 Introduktion af udviklingsmodel

Med henblik på at sikre en ensrettet og struktureret sammenlægningsproces er der, som tidligere anført, valgt at visualisere og arbejde med udviklingsprojekterne efter en udviklingsmodel kaldet Lemniskaten¹.

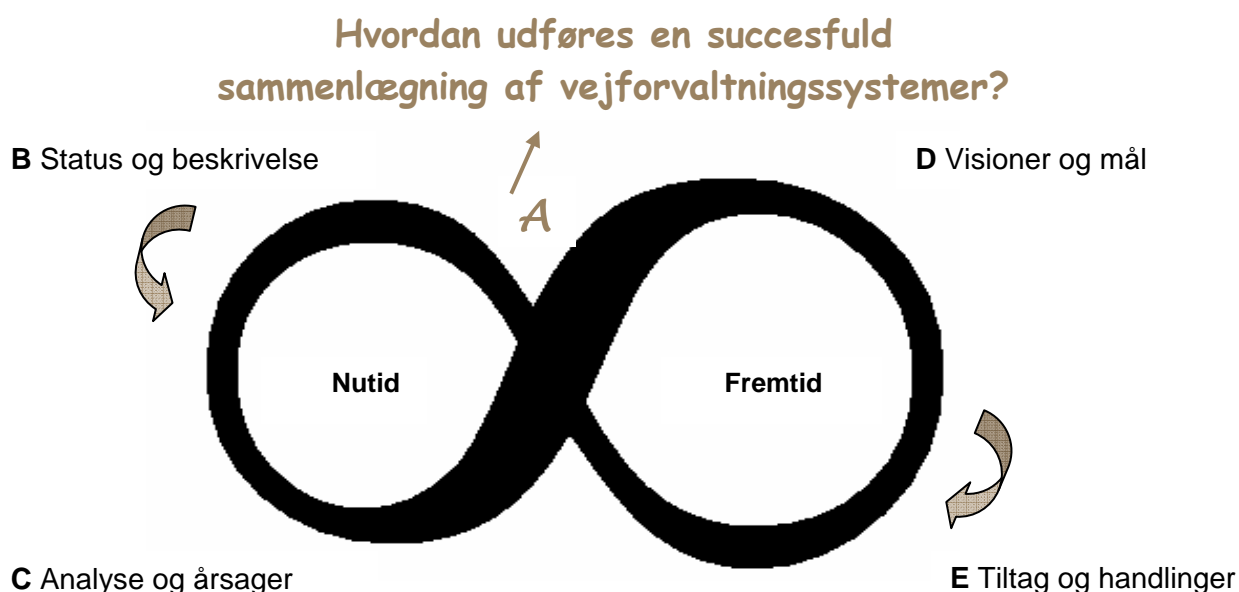
Udviklingsmodellen er et værktøj, hvis grafiske udformning er et uendelighedstegn, som illustrerer at der er tale om en uendelig proces. Ved anvendelse af denne model er det muligt at integrere de relevante elementer og faktorer, der kan fremkomme under de angivne kerneområder; Kommunikation, Organisation, Vejforvaltningssystem og Økonomi.

Fordelen ved at anvende nævnte udviklingsmodel er - uanset processens størrelse – at der vil ske en stillingtagen til alle aspekter på tværs af de valgte kerneområder. Der er således mulighed for at sætte fokus på samt inddrage såvel tekniske som "bløde" værdier.

3.2 Anvendelse af udviklingsmodellen

For hver enkelt procesforløb / arbejdsopgave formuleres "det gode spørgsmål", som processen arbejder mod. Spørgsmålet skal være åbent og fremadrettet fx "Hvordan udføres en succesfuld sammenlægning af vejforvaltningssystemer?". Spørgsmålet er bl.a. karakteriseret ved, at det har et fælles sigtepunkt samt at spørgsmålet vedrører alle parter i processen dvs. kommunen, amtet, borgere og øvrige interessenter.

Modellen består af nedennævnte 4 faser, hvor man løbende bevæger sig gennem modellen. Fra (B) → (C) → (D) → (E) fra nutid mod fremtid. Faserne vil ofte foregå samtidigt og kan foregå i et uendeligt flow.



¹⁾ Ordet Lemniskat er græsk og betyder sløjfeformet kurve. Det anvendes i matematikken, hvor tegnet det liggende 8-tal anvendes i betydningen "uendelig". Som udviklingsværktøj er lemniskaten udviklet og beskrevet af en hollænder ved navnet Lex Bos

Som illustreret ovenstående består styringsmodellen af 4 faser indeholdende en række forskellige aktiviteter. Modellen har til formål at skabe en målrettet arbejds-gang, hvor de enkelte medarbejdere i det aktuelle team spiller en rolle. En arbejds-gang hvor indsamling af viden og erfaring resulterer i læring for den videre proces.

Ved at arbejde struktureret med modellen, kan man i de enkelte delprojekter få beskrevet og analyseret, hvilke ressourcer det kræves for at nå det ønskede mål og dermed synliggøre, hvilke handlinger og tiltag der behov for.

Formålet med udviklingsmodellen er at sikre en analytisk og arbejdsmæssig proces, der dels ikke glemmer noget og dels ikke roder tingene sammen. At bruge udviklingsmodellen vil sige at bevæge sig trinvist frem i processen på en veldefineret, ordnet måde.

Med udviklingsmodellen holder man nutid og fremtid, tanke og handling, fæ-nomen og årsag adskilt og ser på dem hver for sig.

Bruges udviklingsmodellen rigtigt, oplever men en stor energi i processen og mange skjulte elementer afdækkes ved processen fx ofte det ofte uforklarlige, at man enes om at gøre ét og så gør man noget andet.

Med udviklingsmodellen fastlægges grundlaget for at definere nye visioner og mål, baseret på fælles holdninger og værdier, og man definerer de handlinger, der skal til for at realisere målene.

Ved anvendelse af udviklingsmodellen er det vigtigt at huske, at få integreret de relevante elementer og faktorer, der kan fremkomme under de angivne kerneområder; Kommunikation, Organisation, Vejforvaltningssystem og Økonomi.

Nedenstående faser i modellen er kort beskrevet på efterfølgende side.

- A. Fastlæggelse af det Spørgsmål, som processen arbejder mod
- B. Status og beskrivelse (Hvad har vi?)
- C. Analyse og årsager (Hvad kan vi?)
- D. Visioner og mål (Hvor vil / skal vi hen?)
- E. Tiltag og handlinger (Hvordan gør vi?)

A Det gode spørgsmål

Det gode spørgsmål karakteriseres ved:

- Det giver fælles sigte
- Det rækker ud over deltagerne selv (mod målet)
- Det får ved selve sin formulering løsningen til at ligge "lige på tungen"

Det gode spørgsmål er:

- Åbent, fremadrettet og handlingsorienteret inden for eget kompetenceområde

B Status og beskrivelse

I Fase B drejer det sig om at skabe et fælles billede af Her & Nu situationen ved tilvejebringelse af relevant information.

- Beskrivelse og status (hvordan ser billedet af udviklingsprojektet ud lige nu – hvad har vi)
- Facts og kendsgerninger - ikke gisninger og bedømmelser
- Roller, ansvar og kompetencer
- Hvem gjorde hvad, hvor og hvornår?
- Alle iagttagelser er gyldige

C Analyse og årsager

I Fase C drejer det sig om at analysere / afdække den beskrevne situation.

- Det drejer sig om at få bragt værdier, normer og meninger i processen
- Der skabes sammenhæng mellem hvad man siger og hvad man gør

Her stilles der spørgsmål af typen:

- Hvad er væsentligt, karakteristisk
- Hvad er årsagerne til....
- Hvorfor...

D Visioner

Fase D handler om fremtiden. Her skal der formuleres og fastlægges hvilke værdier, der skal kendetegne udviklingsprojektet i fremtiden. Fremtidige mål og principper.

Visioner skal være udfordrende, men også opnåelige. Det vigtigt at skelne mellem, hvad man selv er herre over og hvad andre skal bidrage med, og hvilke barrierer, der kan tænkes at være.

E Tiltag og handlinger

I fase E opstilles en plan for, hvad der skal gøres for at nå de mål man har sat sig.

- Igangsætning af handlinger.

Ved "nye sten" i vejen stopper man op og kører en ny udviklingsmodel (sløjfe) om den "sten" der er i vejen.

3.3 Eksempel på anvendelse af udviklingsmodel – Vejklasser

Nedenstående er illustreret et eksempel på, hvorledes modellen er tænkt anvendt i forbindelse med sammenlægning af vejklasser.

Det er vigtigt ved anvendelse af modellen at sikre at elementer fra de 4 kerneområder indarbejdes i modellen.

Grontmij | Carl Bro har udarbejdet processkabeloner for alle relevante data, der skal harmoniseres i forbindelse med sammenlægning af Vejforvaltningssystemer. Disse skabeloner gennemgås i dialog med kommunen, som en del af sammenlægningsprocessen.

