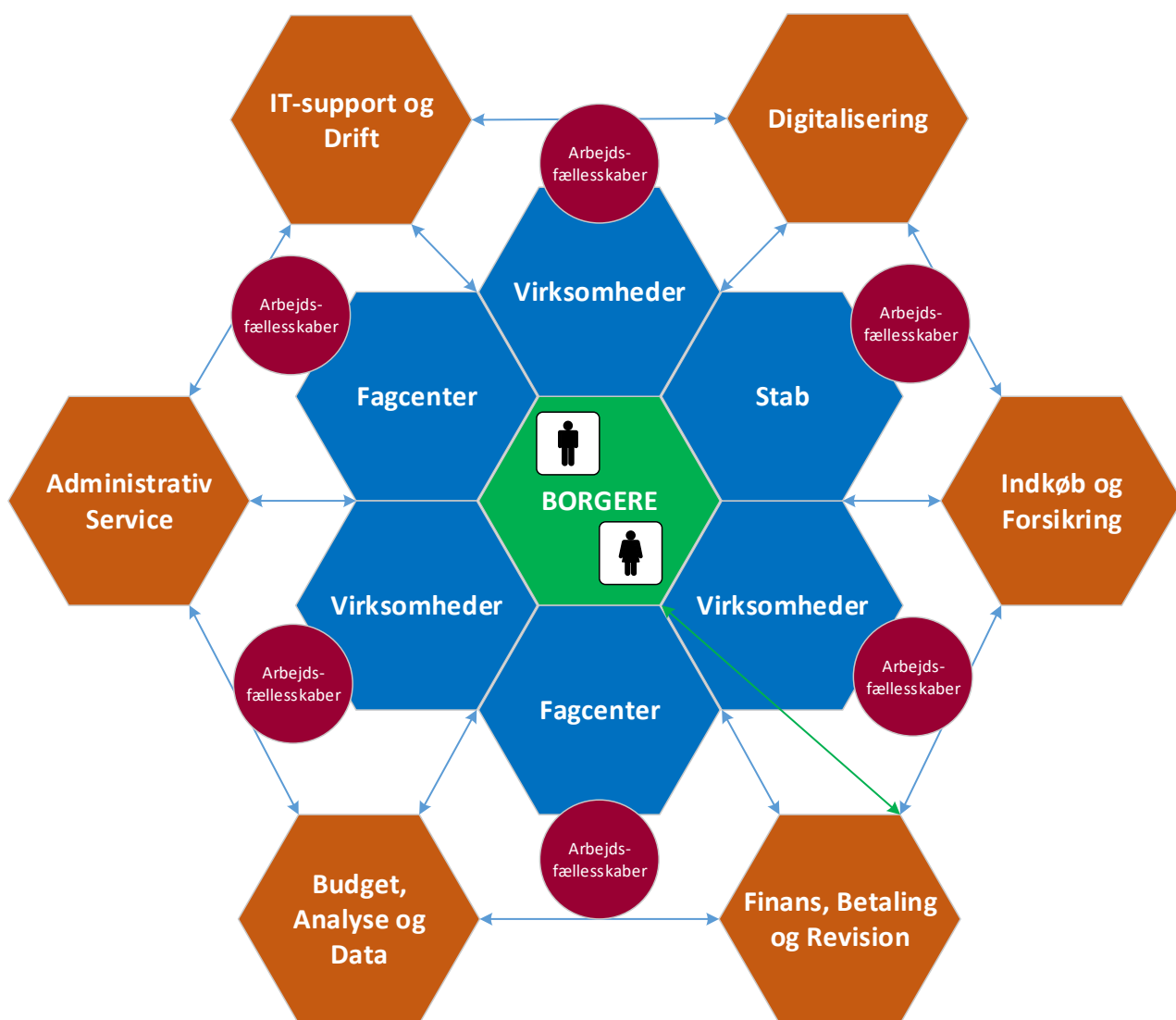


Stab for Økonomi og Digitalisering



Organisationsgrundlag for Stab for Økonomi og Digitalisering¹

Med organisationsgrundlaget beskriver vi, hvordan SØD understøtter organisationen, hvordan vi samarbejder både internt og med den øvrige organisation og hvordan vi sikrer at fastholde et højt fagligt niveau i opgaveløsningen. I grundlaget er også en række temaer, som vil indgå i vores fremadrettede arbejde med at gøre SØD til en endnu bedre stabsfunktion.

Oplægget tager udgangspunkt i organisationsprojektets **pejlemærker**:

- Bedre velfærd for borgerne
- Arbejdsfællesskaber
- Arbejdsglæde

Som stab understøtter SØD den øvrige organisation ved at stille systemer, projektledere, specialister, data og administrative ydelser til rådighed, således at de kan fokusere på at løse deres borgerrettede opgaver.

Når vi samarbejder for og med organisationen indgår vi i fællesskaber på tværs af fagområder og fagligheder. Vi bidrager med specialiseret viden om vores opgaver. Vi indgår åbent og nysgerrigt i samarbejdet for at kunne understøtte og bidrage til udviklingen af opgaveløsningen med respekt for vores kollegers faglighed og viden om, hvad der er bedst for de forskellige borgergrupper.

Vi oplever arbejdsglæde og stolthed når vores viden og faglighed inddrages og bringes i spil i løsningen af opgaver og udfordringer sammen med vores kolleger i organisationen.

I forhold til SØD's rolle og opgaver for den samlede organisation er følgende **styrende principper** fra det overordnede organisationsoplæg de mest centrale:

- Basisstrukturen har både en fast del og en agil del
- Datagrundlaget markant forbedres
- Mødestruktur forenkles
- Nye ledelsesroller udvikles, herunder medledelse og opgaveledelse
- Bedre understøttelse af organisationen gennem øget specialisering
- Øge sammenhængskraften – fælles sprog

En central pointe i at etablere SØD for 1,5 år siden var, at Center for Økonomi og Center for It og Digitalisering begge havde et tværgående sigte, med fokus på at understøtte organisationen, at en sammenlægning ville styrke digitaliseringsdagsordenen, sikre bedre udnyttelse af data og sikre en bedre

¹ Organisationsgrundlaget er udarbejdet på baggrund af en proces internt i SØD i perioden 23. januar til 3. marts 2020. I processen var der etableret en projektgruppe og derudover mødtes alle afdelinger 2 gange i løbet af perioden for at drøfte forslag, input og bidrag.

Processen var tilrettelagt så alle kunne komme med forslag og input. Disse er dels blevet drøftet i afdelingerne, i projektgruppen og dels på møder mv. i staben. Selve organisationsgrundlaget er udarbejdet af stabschefen på baggrund af input og drøftelser, og er den 5. marts forelagt Sektor-MED.

kapacitetsudnyttelse. Ved at tage afsæt i organisationsprojektets styrende principper vil vi understøtte dette yderligere, blandt andet ved at vi fremadrettet udvikler vores samarbejdsmetoder og løse endnu flere opgaver i et fleksibelt set-up, hvor fokus er på brugerne, og hvordan vi bedst imødekommer deres behov.

Fordeling af opgaver og medarbejdere, samt strukturen i staben har været genstand for drøftelser i forbindelse med organisationsprojektet.

Både ledere og medarbejdere i SØD arbejder i høj grad fleksibelt og agilt, og det at indgå i arbejdsfællesskaber med relevante fagcentre, afdelinger og kolleger ligger i selve DNA'et i vores stab. Nogle af disse samarbejder opleves at give udfordringer og der har været forslag til strukturelle ændringer der evt. kunne imødegå disse udfordringer.

Hvis der flyttes opgaver mellem afdelinger eller flyttes hele afdelinger for at løse disse udfordringer skal der være opmærksomhed på at det kan skabe andre og nye snitfladeproblematikker eller lign.

Dette oplæg indeholder derfor ikke forslag til strukturelle ændringer, hverken internt i SØD eller mellem SØD og andre centre/stab. I stedet er fokus på **hvorfor, hvordan og med hvem vi samarbejder**.

Fordeling af nuværende opgaver og medarbejdere i Stab for Økonomi og Digitalisering beskrives nedenfor.

Mødestrukturen internt i SØD er præget af vores fysiske placering adskilt på to adresser i to byer. Det betyder at vi i nogle tilfælde skal have en fast mødestruktur og i andre tilfælde skal benytte mulighederne for at "flytte" arbejdsplads og have hele arbejdsdage sammen med relevante kolleger – både i SØD men også andre steder i organisationen. Det skal bemærkes at der fra alle afdelinger er et udtrykt ønske om at få fælles adresse.

Alle i SØD, både medarbejdere og ledere, skal være opmærksomme på, hvor de relevante samarbejdspartnere findes, vi skal sikre at få alle aspekter med, og vi skal være opmærksomme på, hvornår det er driftsorganisationen og hvornår det er netværksorganisationen, der bedst kan understøtte opgaveløsningen.

Vores **ledergruppe** har i forbindelse med organisationsprojektet fået en opgave af medarbejderne med at nedbryde interne silo'er, og gruppen skal have fokus på at oparbejde endnu mere tillid og fortrolighed, således at beslutninger kan træffes tættere på opgaverne. Afdelingslederne skal have fokus på at medarbejdernes kvalifikationer og rammer understøtter at medarbejderne i højere grad kan agere mere frit i forhold til fremdrift og udvikling.

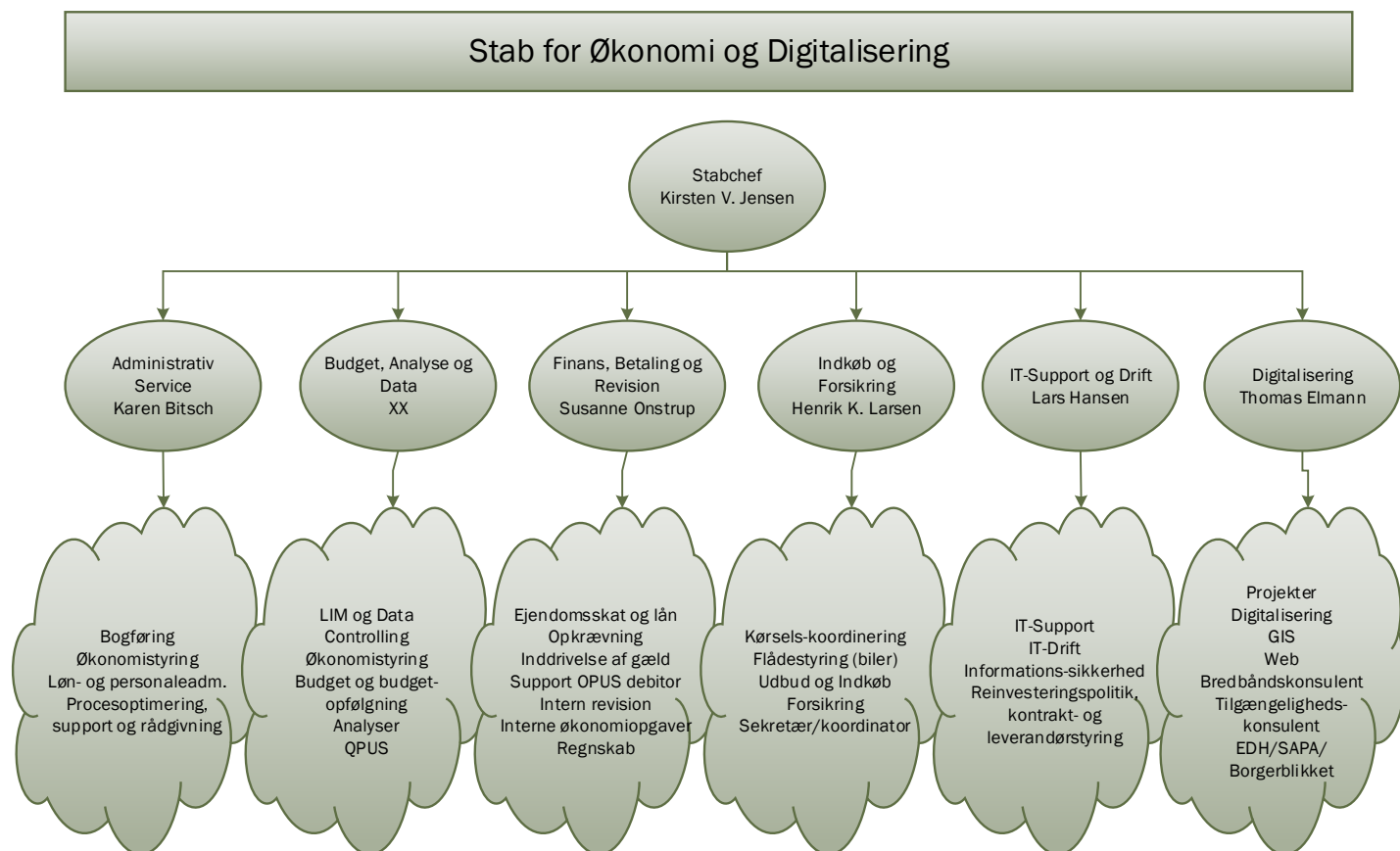
Vi skal arbejde med den interne kommunikation i SØD – viden skal deles og der skal være endnu mere fokus på at få aktiveret den samlede viden som SØD har.

Vi skal via vores ledelse, delegering og samarbejdsmetoder understøtte at medarbejderne på eget initiativ arbejder med løsninger på opståede udfordringer, at lederne er opmærksomme på at lade ideerne komme fra medarbejderne og er tydelige i forhold til hvilke rammer der kan arbejdes indenfor. Endelig er det en helt central lederopgave at fokusere på at medarbejderne har de rette kompetencer.

Et meget vigtigt element i at SØD er en professionel og relevant stab er, at vi møder organisationen med en vilje til at samarbejde og forstå vores kolleger i organisationen i deres faglige udgangspunkt, at arbejde konstruktivt for at bidrage til opgaveløsningen tæt på borgerne og understøtte at de gode løsninger bliver kendt og implementeret relevante steder i hele Slagelse Kommune.

Referenceforhold

SØD består af 6 afdelinger, som er organiseret således:



Afdelingerne har følgende hovedopgaver:

IT-support og Drift er med til at sikre, at Slagelse Kommunes samlede IT-anvendelse til enhver tid kan IT-understøtte vores organisations behov på de respektive fagområder.

IT-support: support og teknisk service, brugeroprettelser og brugeradministration, medarbejdersignatur og certifikater, mobiltelefonbutik, VIP-support, rådgivning ved anskaffelse af IT-udstyr og systemer.

IT-drift: Netværks- og systemovervågning, vedligeholdelse og udvikling af den samlede IT-infrastruktur, backup og restore, analyse og design af IT-tekniske forhold og systemløsninger, udarbejdelse af softwarepakker og specialløsninger, software- og hardwareadministration, projekthåndtering.

Informationsikkerhed: informationsikkerhedspolitik, regler og procedure, kontrol og opfølgning på informationsikkerhed, sikkerhedshændelser og sikkerhedsbrud, risiko- og konsekvensanalyser, rådgivning og undervisning.

Reinvesteringspolitik, kontrakt- og leverandørstyring.

Indkøb og Forsikring understøtter organisationen på en række tværgående funktioner og opgaver, med henblik at levere tid og penge til områdernes kerneydelser.

Flådestyring: Koordination og gennemførelse af aktiviteter i ft. bilflåden.

Kørselskoordinering (Visiteret kørsel): Controlling, kontraktstyring, udvikling af værktøjer, tovholder på tværgående netværk

Udbud og Indkøb: Udbud, pris- og tilbudsindhentning, controlling, e-handel, kontraktarbejde, optimering på aftaler, vedligehold af kontrakter

Forsikring (selvforsikret forsikringsordning): Administration, skadesbehandling, udbetalinger, opkrævninger etc., samt risikostyring.

Sekretær/koordinator og andre opgaver: Chefsekretær, kommunikation, FUS koordination, Administration af Feriefond.

Digitaliserings vigtigste opgaver er:

Projekt: Hjælper hele organisationen med alle facetter i konkurrenceudsættelse og indkøb af IT "fag" systemer, og efterfølgende implementering og gevinstrealisering.

Digitalisering: Varetager drift af en række løsninger, forandringsopgaver i relation til projekter. Har ligeledes ansvaret for implementering af en lang række af de fællesoffentlige og fælles Kommunale Digitaliserings tiltag.

GIS: Administrerer og koordinere Kommunens samlede GIS systemer, har ansvaret for drift, samt undervisning.

Web: Har ansvaret for slagelse.dk + InSlag – varetager undervisning, drift, tilgængelighed, samt ansvaret for korpset af webredaktører.

Bredbåndskonsulent: Primær opgaver er at hjælpe borgere og erhverv til at få bedre og hurtigere bredbånd. Indgår i relationer med telebranchen, teleselskaber, interne interessenter o.m.a.

Tilgængelighedskonsulent: Er nøglepersonen i Slagelse Kommune, når det kommer til at hjælpe organisationen med at leve op til WCAG 2.1 – loven om tilgængelighed.

EDH/SAPA/Borgerblikket: Varetager alle specialiserede opgaver omkring drift og undervisning i relation til succesfuld drift af EDH systemer. Varetager også opgaven omkring EDH superbrugere.

Finans, Betaling og Revision understøtter organisationen ved optimering af kommunens indtægtsgrundlag og interne økonomiopgaver blandt andet ved:

Opkrævning, inddrivelse og oversendelse af krav til Gældsstyrelsen. Support til kommunens brugere af Opus debitor og betjening af borgere med gæld til Slagelse kommune.

Interne økonomiopgaver, herunder statsrefusioner, bank, moms, kapital- og gældspleje, samt support af kommunens virksomheder ved afstemnings- og økonomispørgsmål m.v.

Intern revision, herunder koordinering af kommunens regnskab og ajourføring af kommunens regelsæt for økonomisk styring. Diverse konkrete fortolkninger om skat, moms og kommunens egne styringsregler m.v.

Udsendelse af ejendomsskattebilletter til kommunens boligejere – og løbende ajourføring af ejendomsregistret. Behandling af ansøgninger om lån til betaling af ejendomsskat, samt administration af boliglån efter boligstøtteleven.

Administrativ Service leverer sine kerneydelser til alle virksomheder og centre med udgangspunkt i deres behov:

Bogføring – herunder E-faktura, udlæg/kreditkort, omposterings, interne og eksterne afregninger, betalingsplaner, udbetaling af tilskud, afstemninger og bilagskontrol

Økonomistyring – herunder budgetdisponering, udtræk og analyser, handleplaner, ledelsestilsyn, prognoser og projektrengskaber

Løn og personaleadministration - herunder ansættelser, fratrædelser, ændringer i løn/timer, timeløn, servicelovsydelser, pension, refusionssøgning ved barsel og sygdom, afstemninger, afregninger, arbejdstidsregler, vagtplan og tolkning af overenskomster

Procesoptimering, support og rådgivning – herunder uddannelse af ledere og administrative, vejledning i systemer og Apps, daglig support og sparring, proceskonsulentbistand, netværksunderstøttelse (workshops og café møder) og ambulancetjeneste i virksomheder samt udvikling af smarte administrative løsninger internt og på tværs af kommunens enheder

Budget, Analyse og Data understøtter organisationen i budgetproces, budgetopfølgning, dataunderstøttet ledelse og med forskellige analyser.

LIM og Data – drift og løbende udvikling af ledelsesinformation til både medarbejdere og politikere, etablering og præsentation af data til datastøttet ledelse

Controlling og økonomistyring – overordnet budgetproces, budgetopfølgning, styringsmodeller, økonomianalyser, indtægtsbudget, takster, data for fagområder

Analyse – større økonomianalyser og projektledelse af projekter primært relateret til styring og optimering

QPUS – brugeradministration primært i KMD-OPUS, kontoplan, organisationsstyring, brugerstyring, NemØkonomi mv.

Samarbejdsfællesskaber og netværk

I projektet er der identificeret en række **snitflader og samarbejdsfællesskaber** med andre centre og stabe, hvor der i hverdagen er større eller mindre udfordringer i samarbejdet, eller hvor et forbedret samarbejde kan løfte kvaliteten yderligere.

Ændringer i organisationsstrukturen er ikke nødvendigvis svaret på de udfordringer, vi møder. I forbindelse med projektet er det blevet drøftet hvordan vi kan overkomme snitflader, og hvordan vi kan bidrage endnu bedre til samarbejdsfællesskaber. Med fokus på hvordan, med hvem og hvorfor vi har et

samarbejdsfællesskab er det forventningen at vi kan bidrage til en endnu bedre opgaveløsning til gavn for både organisation og borgere.

Samarbejdsfællesskaber opstår og opløses efter behov. Det er særligt nedenstående samarbejder der har været drøftet – men listen er langt fra udtømmende og bestemt ikke endelig:

Samarbejder med andre fagcentre, stab eller virksomheder:

- Løn og HR-Jura
- Decentralt placerede web redaktører og web centralt
- Køb og salg fast ejendom
- IT og Skole IT
- Støttet byggeri
- Små interne IT-drifts enheder
- WEB og kommunikation
- KMD Vagtplan uddannelse og support – vi vurderer at det med fordel kan samles et sted og dermed optimeres
- Anlægsstyring (Budget, Analyse og Data, Kommunale Ejendomme og fagcentre)
- Organisationsændringer (effekter i div systemer)
- Dagsordensproduktion – sager og input omkring økonomiske konsekvenser
- Aktindsigtssager
- Kontraktindgåelse og -styring

Samarbejder internt i SØD:

- Brugeroprettelser, brugeradministration, styring mv
- Kontoplan – oprettelser og controlling
- LIM og GIS – etablering og udvikling af data og dataanalyser
- Understøttelse af økonomistyringen decentralt – primært mellem Administrativ Service og Budget, Analyse og Data

Projektgruppen og alle afdelinger har drøftet, hvordan netværksorganiseret samarbejde bedst faciliteres, hvad det kalder på hos hhv. medarbejdere og ledere, og hvordan vi sikrer, at det er de rigtige fællesskaber med de "rigtige" medarbejdere der etableres.

Som tidligere nævnt ligger det helt naturligt i forhold til hovedparten af de opgaver, som løses i SØD, at vi samarbejder med fagcentre, virksomheder og eksterne parter.

Det er vigtigt at denne arbejdsmetode understøttes og faciliteres.

Det betyder blandt andet, at

- Der skal give tydelige rammer og ansvar til den enkelte medarbejder
- Formål og forventet effekt at et givet fællesskab skal være tydelige og kendte
- SØD gerne vil så tidligt som muligt med i netværk og samarbejdsfællesskaber (bla. for at sikre tid nok til teknisk understøttelse) – derfor skal viden om vores kompetencer og opgaver udbredes til organisationen

- Der skal være fysisk plads til at vi kan sidde sammen og arbejde med skiftende samarbejdspartnere
- Medarbejdere og ledere skal være åbne og inviterende over for vores kolleger, ligesom vi skal være opmærksomme på hvor det er relevant at SØD deltager og bidrager
- Vi er forpligtede til at afklare om en opgave vil blive bedre løst via netværk eller anden alternativ struktur

I bilag 1 kan de pointer, der er blevet fremhævet i forbindelse med drøftelserne om netværksbaseret samarbejde ses.

Hvad nu?

I forhold til at løse endnu flere opgaver i netværksstrukturer og samarbejdsfællesskaber er næste skridt i SØD, at medarbejdere og ledere drøfter nuværende og ønskede samarbejdsfællesskaber. I dialog med relevante parter skal der fokus på at få igangsat de netværk, vi oplever mangler i hverdagen.

SØD tværgående temaer, der skal udfoldes i 2020

I forbindelse med arbejdet i projektgruppen og i afdelingerne har vi identificeret en række fælles temaer, som vi ved fælles tilgang og udvikling kan skabe yderligere kvalitet i vores arbejde med understøttelse af organisationen

1. Tilgængelighed og bruger- og telefonbetjening i SØD, selvbetjeningsløsninger til de medarbejdere der arbejder udenfor vores åbningstid o.a. der understøtter vores service og hjælp til organisationen. Temaet er opstået i kølvandet på en drøftelse af hvordan vi møder vores samarbejdspartnere i organisationen
2. Udvikling af Servicefunktionerne – vores tilgang til at være en servicefunktion for organisationen. Temaet er opstået i forlængelse af drøftelserne af vores møde med samarbejdspartnere
3. Tættere på virksomhedsledernes hverdag – for relevante medarbejdere i SØD. Vi har i processen inviteret virksomhedsledere med til at give input. Det er oplevelsen at SØD leverer en god og relevant service, men vi kan blive endnu bedre til at støtte lederne i deres arbejde
4. Kommunikation fra SØD til organisationen. Virksomhedsledere, centerchefer og andre samarbejdspartnere har givet feedback på vores kommunikation, og vi må konstatere at der er et forbedringspotentiale
5. Kompetenceudvikling/uddannelse af både kolleger i SØD og i resten af organisationen. En vigtig kompetence for alle medarbejdere i SØD er evnen til at kommunikere og lære fra sig. Vi skal kunne formidle og bistå i at ledere og relevante medarbejdere organisationen får oparbejdet kompetencer til at kunne arbejde med bl.a. digitalisering, administrative opgaver, løn og økonomistyring.

Bilag 1:

På afdelingsmøderne i uge 9 fik alle spørgsmålet "Hvordan samarbejder vi netværksorganiseret, hvad kalder det på hos medarbejderne og hvad kalder det på hos lederne (f.eks. hvordan sikrer vi at det ikke medfører, at vi "møder os ihjel", at det er de rigtige, der deltager i netværkene og at vi arbejder med det rigtige)"

Nedenfor er oplistet alle de input og pointer der kom frem på møderne. Input er efterfølgende grupperet. Spørgsmålet peger fremad i forhold til organisationsprojektet og indgår i det videre arbejde med at arbejde endnu mere netværksorganiseret.

Proces:

- For at effektivere processen, forslår vi at gøre brug af videomøder i større grad end vi gør i dag. Det sparer transporten, som hurtigt kan løbe op i 45 minutter til en time.
- Mødeindkalder bør være mere kritisk i forhold til hvem der skal inviteres til mødet. Det sker ofte at ikke relevante personer, bliver inviteret til et møde uden grund.
- I samme ombæring bør den mødeindkaldte også være kritisk i forhold til om det er et relevant møde. Hvis det ikke er. Bør der være større frihed til selv at vælge hvilke møder man deltager i.
- Vi er også opmærksomme på, at nogle opgaver eventuelt skal løses ved, at 'vi' fysisk flytter plads i en periode for en opgaveløsning. (Dette er dog ofte behæftet med visse fysiske udfordringer).
- Vi er opmærksomme på, at vi ikke skal 'møde os ihjel', men er samtidigt overbeviste om, at et møde i mange situationer har mere effekt, end en masse mails frem og tilbage.
- Forpligtende netværk - hvad & hvordan - kan nogen sige nej tak til at indgå i tværgående samarbejde
- Hvornår er det?
 - Driftsorganisation til opgaven
 - Netværk til opgaven

Hvad kalder det på hos medarbejdere og ledere:

- roller og ansvar er defineret
- medarbejdere kender deres arbejdsområder
- stram styring og prioritering fra ledelsen af personale og opgaver, som blandt andet skal sikre at driften prioriteres.
- først derefter kan "holdet sættes" til opgaven.
- Vi inviterer hinanden til samarbejde, og hjælper ved at "skabe" plads til samarbejdet, både fysisk, men også rent ressourcemæssigt.
- Stor opgave i kulturforandring for både ledere og medarbejdere
- Alle medarbejdere skal ud af busken i netværkssamarbejde – ikke kun 'Tordenskjolds soldater', da netværksdeltagelse /program/opgave giver viden om hvem ved hvad
Ledelse & medarbejder skal tænke i muligheder & mening i samarbejdet frem for i forbud og regler

- medarbejdere skal have lyst & kompetencer til at arbejde på tværs
- Ledelsen skal give lov/plads & ikke trække 'manglende ressourcer'-kortet
- Vi (FBR) mødes allerede i dag med relevante samarbejdspartnere når opgaven kræver det. Det kan f.eks. være ejendomsskatfolkene der mødes med BBR, Køb & Salg og Renovation Det giver en større forståelse for hinandens opgaver og arbejdet glider nemmere når, der skabes personlige relationer. I FBR håndteres det således, at den enkelte medarbejder arrangerer mødet, når der opstår et behov – og nogle gange er lederen med, men for det meste sker den uden deltagelse af ledere – det afhænger af indholdet på mødet. Lederen orienteres herom på vores ugentlige teammøder.
- Det kalder på tillid fra ledere og medarbejdere – og pligten til at tage initiativ når opgaven kræver det.
- Vores opgaver (IF) er derfor i dag for en stor dels vedkommende meget tværgående. Vi løser vores opgaver i fællesskab med den øvrige organisation og/eller med andre kommuner. Vi bevæger os derfor kontinuerligt i netværk (netværk forstået bredt, dvs. både i faglige netværk, i opgaveløsningsnetværk, i koordineringsnetværk), ligesom vi indgår på forskellig vis i tværgående projekter og tværgående opgaver.

Gode råd og andre refleksioner

- Organisationen skal tidligere tage fat på os, så møder bliver bedre – Centre mm. skal tidligere tænke IT (hele SØD) ind i projekter, så vi får de rigtige møder og ikke brandslukningmøder.
- Det er ikke nok at tale om mulighed for tværgående samarbejder, og skiftende arbejdssteder, hvis det samtidig ikke er muligt at flytte sig rundt i organisationen grundet lokalt pladmangel.
- Derudover talte vi (FBR) om, at både Intern Revision og Opkrævningen kunne invitere sig på specifikke kaffemøder med de relevante enheder og få en snak om stort og småt. Ligesom vi kan byde os til på f.eks. op de områder, hvor det giver mening og have en dialog om regelsættet eller tiltag, hvor borgernes restancer kan minimeres eller forebygges.
- Derudover kunne der evt. etableres en gældsrådgivning – tæt på borgeren f.eks. 1 time hver måned f.eks. på biblioteket– og dermed hjælpe/vejlede borgeren (måske er der et behov – måske ikke???).
- Oplyse hvad vi kan tilbyde, så organisationen kan melde tilbage ved interesse – Der kan nævnes Robotics, som vi informerede organisationen om at vi nu kunne og Jobcenteret kunne se ideen i det og vi fik gang i nogen robotter.
- Der er dog en vis bekymring, om ovennævnte tiltag kan realiseres når administrationen skal reduceres med 10 – 25%.
- Relationer er vigtige!
- Hvordan ved jeg hvem der ved noget dvs. hvem jeg skal have med på holdet?
- Udfordring: Hvem skal jeg have med ombord, og hvordan får vi fællesskab om opgaven?
- Netværke med andre kommuner
- SØD – opslagsværk
 - Hvem laver hvad
 - Kompetencer

- Vidensdeling

Netværk: - tydeligt mål og formål – ligestilling (både internt og eksternt) – lederopbakning (ikke i siloer)
– dedikeret ledelse – modig og uden forbehold og forudindtagenhed særligt når det kommer til
decentralt/centralt.