

Udviklingsaftale 2023 for Staben Økonomi, Digitalisering og Indkøb

Aftale indgået med Direktionen



Indledning

DUS (Direktionens udviklingsstrategi) for 2023, som består af to spor, har sat rammerne og dermed pejlemærkerne for udarbejdelse af denne aftale.

De to udviklingsspor er:

1. Den røde tråd fra politik til virkning for borgeren
2. God ledelse og en bæredygtig organisation

Ledergruppen i Staben Økonomi, Digitalisering og Indkøb har på grundlag af årets DUS udstukket de mål, som skal indgå i udviklingsaftale for 2023 og dermed sat retningen for næste års udvikling.

Konkrete forventninger til udviklingskontrakter og -aftaler:

Mange forskellige forandringer og tiltag kan bidrage til at løse de udfordringer, som vi og resten af det offentlige Danmark står overfor. Løsningerne findes både på nationalt og sektorspecifikt niveau såvel som på organisatorisk og lokalt niveau. Derfor har vi på alle ledelsesniveauer en opgave med løbende at prioritere og koordinere vores indsatser. Kontrakter- og aftaler er et værktøj til at sikre den koordinering.

Følgende skal fremgå af kontrakter og aftaler for 2023:

1. Forslag til noget vi skal holde op med at gøre i Skanderborg Kommune, fordi det ikke giver mening eller ikke har nogen direkte eller indirekte virkning for borgeren.
2. Fokusområder i ledelsesudviklingen for det kommende år med afsæt i vores fælles ledelsesgrundlag.
3. Lokale mål for fastholdelse af et lavt sygefravær
4. En beskrivelse af, hvordan I vil eksperimentere med og udvikle fleksible arbejdsformer.
5. En beskrivelse af indsatsen vedrørende God modtagelse af nye kollegaer.
6. En beskrivelse af fokusområder, hvor jeres opgaveløsning kan udvikles.

Der er udarbejdet et udviklingsmål for hvert af punkterne. Der er desuden et fælles mål med Byrådssekretariatet og HR og to fællesmål med Klimaafdelingen.

Hver afdeling har desuden udarbejdet egne/fælles udviklingsmål.

1. Forslag til noget vi skal holde op med at gøre

Baggrund og formål

Vi er fælles om ledelsesopgaven, og det indebærer bl.a. en udfordringsret og udfordringspligt. Det vi gør skal virke og give mening, og vi skal fokusere vores indsats på det, der har direkte eller indirekte virkning for vores borgere (DUS 2023). På den baggrund skal vi komme med forslag til noget, vi skal holde op med at gøre.

Det skal vi holde op med at gøre:

- Det er vores opfattelse, at indsatsen og fokus på sygefravær er rigtig. Det er dog også vores opfattelse, at indsatsen bør målrettes de områder, der har et højt sygefravær – og dermed samtidig nedtoning af indsatsen på de områder, hvor sygefraværet er lavt. Herved sikres det, at de ”rigtige” områder af organisationen er i fokus samtidig med, at HR kan anvende deres ressourcer mere målrettet. Vi kan mindske bureaukratiet på de områder, som ikke er påvirket af et stort sygefravær.

Udviklingsmål

- Mere generelt har vi som mål i 2023, at ”udfordringspligten” indarbejdes systematisk i vores egen praksis/egne opgaver på samme måde, som evaluering, læring og forbedring allerede er det i forhold til mange af de processer, vi pålægger organisationen. Den systematiske tilgang skal sikre, at det ikke blot sker som tilfældige punktnedslag. Derudover skal ”udfordringspligten” også bringes i spil på andres områder.

Forventede virkninger for borgeren:

Bedre systematik og arbejdsgange medfører reduceret ressourceanvendelse, som kan udnyttes andre steder til løsning af kerneopgaven.

Aktiviteter:

- Vi vil i 2023 gennemgå vores praksis for evaluering, læring og forbedring, samt indarbejde udfordringspligten, for at se om der er ting vi ikke skal gøre fremadrettet. Vi bygger bl.a. videre på erfaringerne fra vores udviklingsmål for 2022 omkring udvikling af standard for løbende evaluering af demografi- og tildelingsmodeller.
- Derudover vil vi i de enkelte afdelinger drøfte, hvordan man bringer ”udfordringspligten” i spil på andre områder på ”den gode måde”.

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Ved opfølgningen på aftalen for 2023 gives en status på resultatet af gennemgangen.

2. Fokusområder i ledelsesudviklingen

Baggrund og formål

I 2023 skal der fortsat være fokus på at udvikle ledelse i tråd med ledelsesgrundlaget og arbejde med at skabe en bæredygtig organisation - også på længere sigt (DUS 2023).

I 2022 har der været fokus på ledelsesspændet, hvilket har resulteret i sammenlægning af to afdelinger. Den opgave er hermed løst.

Endvidere har de enkelte afdelingsledere i 2022 gennemgået og beskrevet status på balancer i ledelse for deres afdelinger (hvor er vi på balancebrættet, og hvor ønsker vi fremadrettet at være?). Den opgave videreføres i 2023 i de enkelte afdelinger.

Ledergruppen har ”oversat” Kurs, Koordinering og Commitment i relation til stabens kerneopgaver, så vi har et fælles billede af, hvad det betyder. Det formidles på personalemøder i 2023.

Udviklingsmål

- Der udarbejdes et personligt ledelsesgrundlag for alle ledere. Efterfølgende fastsættes i 2023 udviklingsmål individuelt og fælles for ledergruppen.

Forventede virkninger for borgeren:

God ledelse er med til at få eksekveret Byrådets beslutninger på en effektiv måde med fokus på høj kvalitet. God ledelse vil også være med til at sikre det bæredygtige arbejdsmiljø og navigere mellem balancerne i ledelse.

Aktiviteter:

- Publicering og kommunikation af den enkeltes ledelsesgrundlag til medarbejderne, hvilket primært sker via personalemøder i de enkelte afdelinger.
- Begrebet ”commitment” foldes ud i en ledelseskontekst og vurdering af, hvordan ”commitment” påvirkes af jobtilfredshed. Det afvikles som et ledelsesseminar i stabens ledergruppe, evt. med input fra en ekstern oplægsholder.
- Ledergruppen deltager i et kursus i personlig lean, der udbydes af Digitalisering og Forretningsudvikling (”Bæredygtighed for travle ledere”).

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Ved opfølgningen på aftalen for 2023 gives en status for arbejdet med ledelsesgrundlaget.

3. Udviklingsmål: Sygefravær i staben

Baggrund og formål

Sygefravær indebærer, at der er opgaver, som enten ikke bliver løst, eller der skal ansættes midlertidig hjælp og/eller hyres eksterne konsulenter for at få løst opgaven. Det vil alt andet lige betyde en forøgelse af udgifterne.

Omvendt er der i staben fokus på, at er man syg, så bliver man hjemme og møder ikke ind på arbejdspladsen.

Udviklingsmål

- Det er målet, at der max. må være et sygefravær på 2,8 pct., svarende til niveauet for staben i 2021.

Forventede virkninger for borgeren:

Et lavere sygefravær vil medføre større produktivitet og hermed mulighed for at gennemføre stabens kerneopgave og de forandringer, staben er involveret i.

Aktiviteter:

- Der skal være fokus på det bæredygtige arbejdsmiljø, således at sygefravær kan undgås (særligt langtidsfravær). Det er aftalt i LMU, at der i 2023 laves et forsøg/pilotprojekt med en trivselsmåling "light". Herefter evalueres, i hvilket omfang/kadence, det giver mening at lave disse trivselsmålinger fremadrettet.
- Der tilbydes influenzavaccine til de ansatte, således at korttidssygefravær kan reduceres.

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Der følges løbende op på sygefraværet i LMU.

4. Udviklingsmål: Flexible arbejdsformer

Baggrund og formål

I organisationen ses udfordringer med at fastholde og rekruttere medarbejdere og ledere. Flexible arbejdsformer kan være et middel til at løse denne udfordring (DUS 2023).

I staben er næsten alle på fuld tid, men der har løbende været ønsker fra medarbejdere om at gå ned i tid - enten i en periode eller permanent. De ønsker har vi næsten altid imødekommet.

I dag er der mulighed for at kombinere den fysiske tilstedeværelse på Fælleden med hjemmearbejdsdage, hvis opgaven tilsiger ro og fordybelse. Den fleksibilitet giver rigtig god mening. Ledelsesmæssigt er det dog samtidig et ønske, at man i vides muligt omfang arbejder fysisk på Fælleden. Dette af hensyn til kulturen og det store koordineringsbehov, der er ved mange af vores opgaver.

Ved hvert stillingsopslag vurderes timetallet. Endvidere vurderes, hvilke krav og ønsker ansøger har til stillingen, og i hvilket omfang dette kan imødegås i forhold til rekruttering af den rigtige/mest kvalificerede.

Udviklingsmål

- Med udgangspunkt i at vi skal kunne løse vores kerneopgaver, ønsker vi samtidig i 2023 at sætte fokus på, om det er muligt med en mere dynamisk tilgang til arbejdsformer (hjemmearbejde, ændret arbejdstid mv.).

Forventede virkninger for borgeren:

Hvis vi kan besætte ledige stillinger og fastholde et lavt sygefravær, vil vi i langt højere grad kunne opfylde vores kerneopgave og skabe udvikling og sikker drift.

Aktiviteter:

- Ledergruppen vil i forbindelse med MOSU (de årlige udviklingssamtaler) have fokus på, i hvilket omfang, fleksible arbejdsformer påvirker trivslen.
- Ledergruppen vil i fællesskab evaluere på den tilsvarende påvirkning af ledelsesopgaven (ex. ledelse på distance).

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

På baggrund af aktiviteterne ovenfor, sker en evaluering set fra både et ledelses- og medarbejderperspektiv: har vi den ønskede fleksibilitet, eller bør den sættes ned/øges?

5. Udviklingsmål: God modtagelse af nye kollegaer

Baggrund og formål

I 2023 skal alle nye kollegaer tilbydes et digitalt modtagelsesforløb i Signatur. Forløbene skal være tilpasset lokalt, så nye medarbejdere oplever at få en relevant og veltilrettelagt modtagelse (DUS 2023).

Udviklingsmål

- I 2022 har alle nyansatte haft et digitalt modtagelsesforløb. I 2023 er det fortsat målet, at alle får et digitalt modtagelsesforløb, indeholdende alt relevant materiale/information.

Forventede virkninger for borgeren:

God modtagelse af nye kollegaer er med til at fastholde dem i ansættelsen og dermed kontinuitet i løsning af arbejdsopgaverne. Derved medvirker vi i højere grad til eksekvering af Byrådets beslutninger.

Aktiviteter:

- Skabelonen bag det digitale modtagelsesforløb opdateres primo 2023 med alt relevant materiale, som en nyansat skal/bør vide.
- Der evalueres løbende på, om det har været en god modtagelsesproces ved alle nyansættelser.

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Der følges op på, om alle har fået den digitale modtagelse. Dertil laves en samlet evaluering af nyansættelserne med henblik på, om der efterfølgende skal ske optimering af modtagelsesprocessen generelt, herunder den digitale del.

6. Udviklingsmål: Udvikling i opgaveløsningen

Baggrund og formål

Fastholdelses- og rekrutteringsudfordringen nødvendiggør sammen med stramme økonomiske rammer, at Skanderborg Kommune udvikler måden, vi løser vores opgaver på. Det kan eksempelvis ske ved hjælp af investeringer i velfærdsteknologi og digitalisering eller ved at overveje organisering og styringsmodeller (DUS 2023).

Det er stabens kerneopgave at understøtte hele organisationen og dens kerneopgaver. Det gøres ud fra to overordnede principper:

- At opretholde sikker drift
- At skabe udvikling

Derfor skal vi også medvirke til at understøtte organisationens måde at løse kerneopgaverne på. Det gælder særligt ved implementering af velfærdsteknologi og digitale løsninger, hvor vi også samtidig sikrer, at det sker på et kvalificeret grundlag.

Udviklingsmål

- Fastlægge en metode for udarbejdelsen af ”den gode businesscase”, som skal udgøre et solidt beslutningsgrundlag for investeringer i velfærdsteknologi, digitalisering, ændret organisering m.v.

Forventede virkninger for borgeren:

Et bedre grundlag for beslutninger, der samtidig kræver større investeringer, medvirker til en bedre eksekvering af Byrådets beslutninger, herunder optimal udnyttelse af kommunens budget.

Aktiviteter:

- Vi laver et forslag til en metode for udarbejdelsen af ”den gode businesscase”, som behandles og beslutes i Koncernledelsen, hvorefter metoden implementeres med henblik på systematisk anvendelse i organisationen.

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Vi følger op på, om ”den gode businesscase” er anvendt i praksis. Endvidere evalueres, hvorvidt den har haft den ønskede effekt i form af mere kvalificeret grundlag for beslutninger.

Fællesmål med Byrådssekretariatet og HR

7. Udviklingsmål: Dataunderstøttelse af "Fastholdelse og rekruttering"

Baggrund og formål

Det fremgår af den politiske budgetaftale for Budget 2023-2026, at "Forligskredsen er enige om, at hjørnестenen i vores velfærd er engagerede og kompetente medarbejdere. Dem er der lige nu stor kamp om. Det igangsatte arbejde vedrørende fastholdelse og rekruttering skal derfor fortsat prioriteres.". Det fremgår endvidere af DUS for 2023, at "Et stærkt fokus på fastholdelse og rekruttering er nødvendigt i arbejdet med at sikre en bæredygtig organisation, der også på sigt kan løse opgaven i mødet med borgerne."

Udviklingsmål:

- Udvikle og kvalificere datagrundlaget for arbejdet med fastholdelse og rekruttering.

Forventede virkninger for borgeren:

Bedre beslutningsgrundlag for arbejdet med "fastholdelse og rekruttering" øger muligheden for, at vi også i fremtiden har det tilstrækkelige antal medarbejdere. Det er nødvendigt for at vi kan levere den bedst mulige velfærd til borgerne.

Tidsperspektiv:

Flerårigt

Aktiviteter:

Udvikling og kvalificering af data i TARGIT, herunder:

- Data vedrørende sygefravær med henblik på at understøtte indsatsen med at nedbringe sygefraværet.
- Data vedrørende god modtagelse med henblik på at understøtte implementering af digitalt modtagelsesforløb.
- Data vedrørende arbejdstidsandel med henblik på at understøtte øget arbejdstidsandel.
- Udvikling og kvalificering af øvrige relevante data.



Ovenstående data indarbejdes i koncernledelsens ledelsesinformation, dialograpporter m.v.

Opfølgning på udviklingsmålet og virkning:

Der følges løbende op på udviklingsmålet, herunder opfølgning på implementeringen af aktiviteter og anvendelse af data.

Mål vedr. Klimainsatsen

Indkøb med omtanke – videreførelsen af strategisporet ”Fokus på bæredygtige indkøb”	
Strategispør i klima-, energi- og ressourcepolitikken	Skanderborg Kommune går forrest.
Beskrivelse af tiltaget	<p>Indsatser og udviklingsområder i indkøbs- og udbudspolitikken (løbende indsatser fra 2021 -2024):</p> <ul style="list-style-type: none">• Transport med en grøn profil• Obligatorisk at vælge grønt• Bæredygtige IT-indkøb• Fokus på totalomkostninger• Samarbejde og dialog <p>Udover de fastsatte tiltag og udviklingsspor i indkøbs- og udbudsstrategien har Indkøb & Udbud iværksat et innovationsprojekt, hvor mulighederne for at etablere en 10-årig aftale på indkøb af additional grøn strøm undersøges. Projektet køres i Skanderborg Kommune regi, men kommunerne i Jysk Fællesindkøb (JYFI) inviteres til at deltage. Afklaringen af om projektet kan realiseres forventes klar ultimo q1 2023.</p> <p>Ultimo 2022 eller primo 2023 offentliggøres og implementeres et nyt udviklingsprojekt ved navn ”Projekt indkøbsadfærd”. I projektet er der udviklet en indkøbsværktøjskasse, som skal hjælpe de decentrale indkøbere og beslutningstagere med at have fokus på en sund og bæredygtig indkøbsadfærd. I projektet sættes der eksempelvis fokus på mindre forbrug, reparation vs. køb nyt, antal leveringer (mindre transport) m.v. Værktøjsskassen gøres tilgængeligt via intranettet og understøttes af en indkøbsanalyseintegration til ledelsesinformationssystemet (Targit), hvor indkøbsadfærd synliggøres via nye indkøbsrapporter.</p>
Specifikt mål / leverance for tiltaget	<p>Indsatserne skal bidrage til, at:</p> <ul style="list-style-type: none">• CO2 belastningen mindskes• Udledningen af skadelige stoffer reduceres• Forbrug og faktisk behov tilpasses• Andelen af genanvendte produkter øges
Hvilket delmål bidrager tiltaget til indfrielsen af	Skanderborg kommune skal være CO2-neutral i 2025.
Ansvarlig for gennemførelse af tiltaget (3.1.6)	Indkøb & Udbud i samarbejde med de decentrale indkøbsdisponenter.

Tidsplan (3.1.7)	De beskrevne tiltag gennemføres i indkøbs- og udbudspolitikens virkningsperiode fra 2021-2024.
Finansieringskilder/personale ressourcer (3.1.2, 1.4)	Som udgangspunkt kan indsatserne holdes inden for eksisterende rammer. I det tilfælde grønne krav i udbudsbetingelser eller obligatoriske mindstekrav medfører øget omkostninger vil kravene være genstand for en politisk behandling. Som eksempel kan der henvises til processen for implementeringen af obligatoriske miljømærkede produktgrupper.
Merværdier (3.1.4)	<p>Eksempelvis forbedret sundhed, styrket fællesskab, nye rekreative områder, større biodiversitet, grønne arbejdspladser, branding etc.</p> <p>Projekterne skal understøtte en grøn omstilling, hvor bæredygtige indkøb er i fokus. CO2 belastningen og miljøbelastningen fra skadelige stoffer skal nedbringes.</p>
Rimelig og retfærdig fordeling af gevinster (3.1.5)	Der er ikke identificeret negative konsekvenser.
Barrierer (3.2)	<p>Barriererne for gennemførelsen af de bæredygtige indsatser er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viden <ul style="list-style-type: none"> ○ Opkvalificering af udbudskonsulenter. Ændring af mindstekrav kræver typisk teknisk viden • Økonomi <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiltag, hvor Skanderborg Kommune går forrest og hvor markedet ikke har tilpasset sig endnu medfører typisk øget omkostninger til indkøb af produkterne. • Ressourcer <ul style="list-style-type: none"> ○ Krav til markedsdialogen er kraftigt øget. Innovationsprojekterne, som eksempelvis grøn strøm, beslaglægger mange ressourcer.
Verdensmål	<div data-bbox="416 1444 715 1601" style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;"> 7 BÆREDYGTIG ENERGI </div> <div style="background-color: #2E8B57; padding: 5px; text-align: center;"> 13 KLIMA- INDSATS </div> </div> <p>Nedenstående et eksempel på påvirkningen via Skanderborg Kommunes obligatoriske aftaler.</p> <p>Strengt krav til kemikalier og sundhedsskadelige stoffer i produkter, der er i berøring med mennesker, bidrager til FN's verdensmål om at fremme sundhed og trivsel (mål 3, delmål 3.5, 3a og 3.d) Dette underbygges af strenge krav til produkter til personlig pleje, forbud mod kræftfremkaldende stoffer, mutagene, hormon og allergifremkaldende stoffer.</p>

	<p>Ved strenge kemikaliekrav og mindskning af skadelige indholdsstoffer på aftalen reduceres risikoen for negativ indvirkning på miljøet (FN's verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion, delmål 12.4)</p> <p>Ved krav om genanvendelighed og brug af genbrugsmaterialer på aftalen arbejdes der effektivt mod FN's delmål 12.5 (mål 12: ansvarligt forbrug og produktion)</p> <p>Kriterierne for miljøcertificeringer (Svane- og Blomstermærket) i forhold til papir, tekstiler og bomuld i form af regulering af anvendelsen af sprøjtemidler, uønskede farvestoffer og kemikalier bidrager endvidere til FN's verdensmål 6 om at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre rent vand og sanitære forhold (mål 6, delmål 6.2, 6.4, 6.5 og 6.6). • Passe på livet på land (mål 15, delmål 15.1, 15.2, 15.3, 15.4, 15.5 og 15.a). • Sikre bæredygtig brug af verdens have (mål 14, delmål 14.1 og 14.3). <p>Inden for kategorierne under engangsservice indgår et sortiment, der efterlever plastforbud i EU-direktivet. Dette igen for at understøtte verdensmål 14 Livet i havet ved at reducere anvendelsen af plast.</p> <p>Herudover stilles der krav om, at produkter til personlig pleje skal være fri for mikroplast og for UV-filtrene oxybenzon og octinoxate, som skader koralrevet. Disse krav har endvidere en positiv effekt på verdensmål 15 Livet på land.</p> <p>Et ambitiøst niveau for bæredygtighed på Skanderborg Kommunes aftaler har positiv indvirkning på leverandørernes politikker og afsætning på ”grønne produkter”, hvorfor aftalerne bidrager til FN's verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion (delmål 12.7).</p>
--	---

CO2 effekt. Reduktion i direkte CO₂-udledning/indirekte påvirkning	
Den grønne indkøbspolitik har stor positiv påvirkning ift. at reducere Skanderborg Kommunes forbrugsbaserede CO ₂ -udledninger. Disse udledninger ligger primært i scope 3, og indgår ikke i kommunens klimaregnskab. Indsatsen og effekten vurderes dog at være betydelig.	

Ressourceeffekt – omstilling til cirkulær økonomi					
Vurdering af effekt ift. at nedbringe ressourceforbruget, 1 (lav effekt) – 5 (høj effekt):				X	

Bæredygtige Pc-anskaffelser

Strategispor i klima-, energi- og ressourcopolitikken	Skanderborg Kommune går forrest
Beskrivelse af tiltaget	<p>Vi ønsker at reducere Skanderborg Kommunes samlede CO2 aftryk gennem øget anvendelse af reproducerede Pc'er. CO2 reduktionen af sker dels via genanvendelse af kommunens egne Pc'er og klimakompenserende initiativer for de dele på Pc'erne, der udskiftes og koster Co2.</p> <p>Skanderborg Kommune har ca. 2.300 Pc'er og målsætningen er at 20 pct. heraf skal være reproducerede Pc'er i løbet af de næste 4 år.</p>
Specifikt mål / leverance for tiltaget	<p>500 reproducerede Pc'er i 2026.</p> <p>Det svarer til en CO2 reduktion på 158.000 kg CO2 og 95.000.000 liter mindre forbrug af vand.</p>
Hvilket delmål bidrager tiltaget til indfrielsen af	Udfyldes af klimateamet
Ansvarlig for gennemførelse af tiltaget (3.1.6)	IT/Digitalisering og Forretningsudvikling
Tidsplan (3.1.7)	Tiltaget iværksættes fra 2023 med løbende udrulning af reproducerede PC'er frem mod 2026.
Finansieringskilder/personaleressourcer (3.1.2, 1.4)	Afholdes indenfor eksisterende ramme.
Merværdier (3.1.4)	Der er ikke bare tale om genbrugs Pc'er, men genproducerede Pc'er. Det betyder at brugerne får oplevelsen af at få en ny PC samtidig med, vi reducerer CO2 udledningen og forbruget af klodens ressourcer.
Rimelig og retfærdig fordeling af gevinster (3.1.5)	Der er ikke identificeret negative konsekvenser.
Barrierer (3.2)	Ikke relevant.
Verdensmål	<p>12. Ansvarlig produktion og produktion</p> <p>13. Klima indsats</p>

--	--

CO2 effekt. Reduktion i direkte CO₂-udledning/indirekte påvirkning

Ressourceeffekt – omstilling til cirkulær økonomi					
Vurdering af effekt ift. at nedbringe ressourceforbruget, 1 (lav effekt) – 5 (høj effekt):					