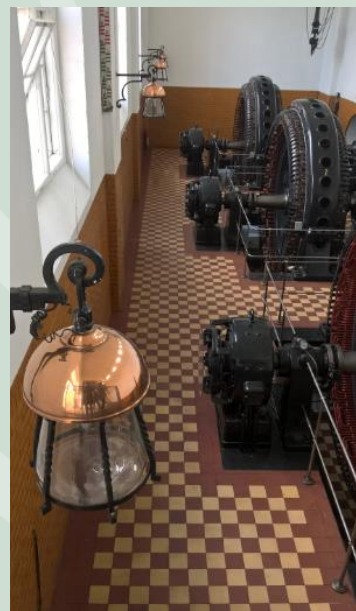
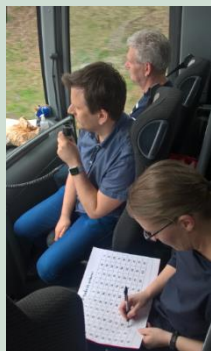


Udviklingsaftale 2020

Staben Økonomi, Innovation og IT



Stabstur til Grundfos, Tangeværket og Lego House (april 2019)

November 2019

Indhold

1.	Indledning.....	3
1.1	Byrådets politikker og forandringer i budget 2020.....	3
1.2	Pejlemærkerne i direktionens DUS for 2020	4
1.3	Stabens kerneopgave.....	4
1.4	Bæredygtig arbejdskultur	5
1.5	Aftalens tilblivelse	5
2.	Stabens strategiske mål for 2020	6
2.1	Digital ledelse og digitale kompetencer	7
2.2	Det skal lettere at være decentral leder	8
2.3	Anlægsstyring	9
2.4	Strategi for ledelsesinformation (Targit)	10

1. Indledning

Direktionens DUS for 2020, som består af 3 spor og 4 tværgående temaer, har sat rammerne for årets udviklingskontrakt. Det har været pejlemærkerne for udarbejdelse af denne aftale.

Ledergruppen i Staben Økonomi, Innovation og IT har på grundlag af årets DUS udstukket de mål, som skal indgå i udviklingskontrakten for 2020 og dermed sat retningen for næste års udvikling. Ledere og medarbejderne har i fællesskab kvalificeret de handlinger, der skal til for at realisere målene.

1.1 Byrådets politikker og forandringer i budget 2020

Staben Økonomi, Innovation og IT arbejder inden for følgende politikker:

- Den økonomiske politik
- Indkøbs- og udbudspolitikken
- Digitaliserings- og IT-strategien
- Opkrævningsstrategien

I budgettet for 2020 er der vedtaget følgende forandringer, som relaterer sig til politikkerne, og hvor staben har ansvaret for gennemførelsen af forandringen eller har projektledelsen:

- Justering af demografimodeller (Vores relation til folkestyret, udførelse)
- Øget strategisk fokus på digitalisering (Vores relation til folkestyret, udførelse)

De politisk vedtagne forandringer har 1. prioritet i forhold til stabens strategiske udviklingsmål. Som en konsekvens af budget 2020 er staben blevet reduceret budgetmæssigt med 2,45 mio. kr., hvoraf halvdelen vedrører personale. Det kan få konsekvenser for stabens eksekveringskraft i forhold til egne udviklingsmål og vores deltagelse i andres udviklingsmål.

Fra sidste års aftale forsætter:

- Øget anvendelse af de obligatoriske indkøbsaftaler og implementering af e-handelssystem. Implementeringen er kommet langt i 2019, men der er ikke implementeret helt i bund endnu.

Staben deltager derudover i implementeringen af mange af de øvrige forandringer, som er vedtaget i forbindelse med budget 2020. Det betyder også, at vi er nødt til at prioritere ressourcer til deltagelse i forandringerne, hvilket kan reducere vores ambitionsniveau i forhold til egne mål.

1.2 Pejlemærkerne i direktionens DUS for 2020

Byrådets vision ”Mennesker møder mennesker” er også direktionens tværgående tema for deres 3 udviklingsspor:

1. Vores relationer til folkestyret
2. Vores relationer til borgerne
3. Vores relationer til hinanden

De tværgående temaer er desuden:

- Forbedringskultur og opfølgning på virkninger – sammen med borgeren
- Det Fælles Vi – tværgående arbejdsfællesskaber og bæredygtig arbejdskultur
- Digitalt lederskab og digitalisering med fokus på mødet mellem mennesker

Staben for Økonomi, Innovation og IT vil i 2020 være en central medspiller i forhold til at styrke forbedringskulturen. Vores arbejde ind i forandringskulturen spænder over alle tre udviklingsspor. Det centrale er således, om vi kommer i mål med de forandringstiltag, vi har sat os for, og kan synliggøre det for den relevante målgruppe.

For at styrke forbedringskulturen har Staben i forhold til egne mål i udviklingsaftalen fra starten tænkt ind, hvordan vi vil følge op på de enkelte tiltag. Derudover har vi sat os konkrete mål for, hvordan vi vil understøtte organisationens forbedringskultur - eksempelvis gennem mål om udvikling af ledelsesinformation, økonomistyring og gevinstrealisering.

1.3 Stabens kerneopgave

Stabens kerneopgave er at understøtte hele organisationen og dens kerneopgaver.

Det gøres ud fra to overordnede principper:

- at opretholde sikker drift
- at skabe udvikling

Der skelnes mellem kerneopgaven (formålet med vi er her/resultatet) og kerneydelsen (den opgave/det bidrag man leverer, f.eks. IT-support, udbud).

På kort sigt er det vigtigt for organisationen, at der er sikker drift. Det gælder bl.a. inden for områderne IT og økonomi. På langt sigt er det nødvendigt at udvikle driften, således at målene i byrådets politikker kan nås.

Der sættes ikke mål for opretholdelsen af sikker drift, da det er noget, der hele tiden foregår i staben. F.eks. er sidste års mål omkring øget anvendelse af de obligatoriske indkøbsaftaler nu næsten implementeret, men fremadrettet indgår det som daglig drift for at sikre, at aftalerne til stadighed udnyttes. Herved sikres en effektiv anvendelse af de økonomiske ressourcer, Byrådet stiller til rådighed for kontrakt- og aftaleholderne. Jo bedre indkøbsaftalerne udnyttes, jo flere ressourcer er der til kerneopgaven, og dermed størst mulig værdi for borgerne.

Et andet eksempel er stabens fokus på de økonomiske risikoområder, der er og evt. opstår. Det er, set i relation til den økonomiske politik, vigtigt at budgetterne overholdes og dermed sikker drift. De steder hvor det ikke sker, er det stabens opgave at sikre, at der bliver taget hånd om udfordringen og være med til at finde (nye) løsninger og handlinger, så de budgetansvarlige holder deres budgetter.

1.4 Bæredygtig arbejdskultur

I 2017/2018 deltog ledergruppen i et udviklingsforløb om bæredygtig arbejdskultur. Resultatet af dette forløb blev i regi af LMU, udarbejdelsen af et nyt MUS-koncept – kaldet MOSU (Medarbejderens Organisationens Strategiske Udviklingssamtale). Konceptet har i højere grad fokus på fællesskabet end tidligere MUS.

MOSU har en stængel med trivsel og et blad med personlig effektivitet samt 6 blade omkring faglighed:

- Fag faglighed
- Faglighed i forretningsunderstøttelse
- Faglighed i samarbejde og relationer
- Faglighed i kommunikation
- Faglighed i innovation
- Faglighed i forandringer



MOSU har været en succes og er nu implementeret. Det er ikke ensbetydende med, at det ikke skal videreudvikles. Fra at have været et selvstændigt mål, er det nu overgået til daglig drift, hvor vi løbende tilpasser og forbedrer konceptet. Vi vil bl.a. arbejde med vejledningerne og GOSU-delen (tidligere GRUS).

1.5 Aftalens tilblivelse

Arbejdet med udarbejdelse af mål er sket med stor involvering af Ledergruppen, LMU og de enkelte teams. I forhold til sidste års proces, har det i år været ledergruppen, der har fastsat målene. Ledere og medarbejdere har herefter i fælleskab - med baggrund i fagfagligheden og kendskabet til organisationen - kvalificeret beskrivelsen af, hvad vi vil opnå og hvordan.

Tilblivelse	Tidsrum
Opstart LMU og ledergruppen	27. august 2019
Ledergruppen laver overordnet oplæg til mål	27. august 2019 – 15. september 2019
Arbejder overordnet med målene i de enkelte teams	15. september 2019 – 27. september 2019
Første behandling i Ledergruppen	27. september – 29. september
Forslagene på LMU-møde	30. september 2019
Arbejder med videre med målene i de enkelte teams	01. oktober 2019 – 20. oktober 2019
Anden behandling i Ledergruppen	20. oktober – 25. oktober
Første forslag i LMU	25. oktober 2019
Færdiggørelse af målene og koordinering med øvrige stabe og fagsekretariater	26. oktober 2019 – 19. november 2019
Godkendelse af aftalen i ledergruppen	22. - 25. november 2019
Godkendelse af aftalen i LMU	26. november 2019
Afleveres til direktionen	03. december 2019

2. Stabens strategiske mål for 2020

Staben har mange ønsker til mål for 2020. Vi har valgt at indarbejde de mål, som har et organisatorisk og tværgående sigte.

Det er ikke ensbetydende med, at hvert team i staben ikke har andre mål, de forfølger i de kommende år. F.eks. tilsiger opkrævningsstrategien, at restancerne skal nedbringes. Det arbejder Opkrævningen med dagligt, og i 2019 er det også lykket at få nedbragt borgerne gæld til kommunen. Det er således ikke et udviklingsmål, men et mål der arbejdes efter hver dag.

Andre mål, som sikrer en løbende udvikling af sikker drift og understøttelsen af organisationen i udvikling af deres kerneopgaver, er eksempelvis:

- Droneanvendelsen
- It-plattformen
- Bedre kommunikation og dialog
- Implementering af standarden for informationssikkerhed
- Den løbende effektivisering i organisationen.

I denne aftale er der fokus på 4 nye strategiske udviklingsmål, som er beskrevet nedenfor.

2.1 Digital ledelse og digitale kompetencer

Mål: Styrket digital ledelse og udvikling af digitale kompetencer				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Digitaliserings- og IT strategien
	X	X	X	X
Hvilken forandring vil vi opnå?	<p>Øget digitalisering og anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger er forudsætninger for, at Skanderborg Kommune også fremadrettet kan levere tilbud til kommunens borgere og virksomheder på et højt kvalitativt og fagligt niveau.</p> <p>En forudsætning for at vi kan lykkes er at organisationens ledere mestrer digital ledelse, og at såvel ledere som medarbejdere har de rette digitale kompetencer.</p> <p>På den baggrund vil Staben for Økonomi, Innovation og IT i samarbejde med HR staben styrke organisationen i forhold til at udøve digital ledelse og sætte fokus på fortsat udvikling af medarbejdernes digitale kompetencer.</p>			
Hvordan gør vi det?	<p>For at skabe en fælles referenceramme for organisationens ledere i forhold til digital ledelse, er dette begreb hovedtemaet ledertræffet i januar 2020. Herunder er det et væsentligt fokus at koble digital ledelse til ”Mennesker møder mennesker” og tydeliggøre sammenhængene mellem de to strategiske spor.</p> <p>Derudover iværksættes i 2020 konkrete kompetenceudviklingsindsatser rettet mod medarbejdere på de enkelte fagområder og i administrationen. En forudsætning for gennemførelsen af indsatserne er samarbejde med fagsekretariater og kontraktholdere. Formålet med samarbejdet er at identificere behov med udgangspunkt i kerneopgaven, og dermed hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter, der er behov for.</p> <p>Temaet er blevet behandlet på HMU’s seminar i efteråret 2019, og HMU’s input vil indgå i udformningen af konkrete aktiviteter.</p>			
Hvem er involveret?	Udviklingsmålet er et fælles mål for Staben for Økonomi, Innovation og IT og HR staben rettet mod den øvrige del af organisationen.			
Hvordan følger vi op på virkningen?	Der vil blive gennemført en evaluering af ledertræf, og der vil løbende blive evalueret på de kompetenceudviklingsforløb der iværksættes i organisationen. Evalueringerne vil ske gennem inddragelse af såvel ledere og medarbejdere på de områder, hvor der gennemføres aktiviteter.			

2.2 Det skal lettere at være decentral leder

Mål: Det skal være lettere at være decentral leder				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Andet
			X	
Hvad vil vi opnå med forandringen?	<p>Vi vil bidrage til at gøre det nemmere at være decentral leder.</p> <p>Vi har investeret i løsninger, der skal bidrage til at mindske ressourceanvendelsen på de decentrale økonomirelaterede opgaver.</p> <p>Vi har en forventning om, at disse bringes i anvendelse, så organisationen ”høster” de effektiviseringsgevinster, løsningerne medvirker til.</p> <p>Det skulle gerne resultere i en bedre og mere målrettet ressourceudnyttelse, og et bidrag til, at den decentrale leder i højere grad kan fokusere på kerneopgaven.</p>			
Hvordan gør vi det?	<p>Vi kombinerer decentrale besøg med understøttende it-løsninger.</p> <p>På besøgene vil vi skabe forståelse for hinandens opgaver og funktioner, snitflader og muligheder for optimeringer.</p> <p>Det vil således været et væsentligt element i vores bidrag til at gøre det nemmere at være decentral leder, at vi i mødet med den decentrale leder drøfter udfordringer og bøvlede arbejdsgange, og sikrer det videre arbejde med at optimere samarbejdet.</p> <p>Erfaringer fra de enkelte møder bringes videre, hvor det giver mening. Herved bevarer vi fokus på hvad der kan forbedres, og hvorledes hverdagen lettes.</p> <p>Som supplement til dialogen med det decentrale niveau har vi investeret i løsninger, som digitaliserer og letter de økonomirelaterede opgaver i hele organisationen.</p> <p>Af løsninger, der anvendes kan nævnes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acubiz – udlægsapp • Betalingsplaner – automatisering af gentagende betalinger • KMD LetBetaling – automatisk fakturahåndtering (fra foråret 2020) • Mobilepay 			
Hvem er involveret?	<p>Udviklingsmålet er et fælles mål for Staben for Økonomi, Innovation og IT rettet mod den øvrige del af organisationen – specielt kontraktholderniveauet.</p>			
Hvordan følger vi op på virkningen?	<p>I forbindelse med de decentrale besøg vil vi følge op på, om der opleves en ændring i bøvlede og u hensigtsmæssige arbejdsgange og snitflader, en letelse i opgaveløsningen, og dermed et øget fokus på kerneopgaven.</p> <p>Herudover vil vi følge mere konkret op på udnyttelsesgraden af de systemer/løsninger, der anvendes, f.eks. med udviklingen i antallet af bilag, der får et mere automatisk flow.</p>			

2.3 Anlægsstyring

Mål: Bedre anlægsstyring med henblik på forbedring af det politiske beslutningsgrundlag for anlægsinvesteringer				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Andet (Økonomiske politik)
	X		X	X
Hvilken forandring vil vi opnå?	<p>Skanderborg Kommune er på vej mod 70.000 indbyggere, hvilke øger vores behov for rettidige anlægsinvesteringer i børnehaver, skoler, plejeboliger m.v. Det er nødvendigt med politisk prioritering, hvilke kræver et endnu bedre beslutningsgrundlag for prioritering af anlæg.</p> <p>Vi vil derfor udvikle vores anlægsstyring fra primært at have fokus på overholdelse af anlægsbevillinger til også at have fokus på overholdelse af tidsmæssig periodisering og omkostningseffektivitet. De tre dimensioner, som kan være modsatsrettede, skal balanceres og spille sammen for at give et godt beslutningsgrundlag for politikerne til gavn for borgerne.</p>			
Hvordan gør vi det?	<p>Vi har følgende fokusområder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgetprocessen ▪ Ledelsesinformation ▪ Styringsprincipper ▪ Ensartet styringsgrundlag ▪ Projektressourcer ▪ Intern ERFA <p>I handleplanen "Videreudvikling af anlægsstyringen i Skanderborg Kommune. Handleplan medio 2019 – 2020" er fokusområderne og de konkrete aktiviteter beskrevet.</p>			
Hvem er involveret?	<p>Udviklingsmålet er en fortsættelse af målet "Videreudvikling af anlægsstyringen" i Udviklingsaftalen for 2019. Det er et fælles mål for Staben for Økonomi, Innovation og Teknik og Miljø. Målet berører endvidere alle dele af organisationen, som arbejder med anlæg.</p>			
Hvordan følger vi op på virkning?	<p>Det indgår som en del af handleplanen, at der skal udarbejdes nøgletal/indikatorer for anlægsstyringen i Skanderborg Kommune. De konkrete målemetoder for virkningen af udviklingsmålet fastlægges således som en del af handleplanen. Der vil dog som minimum ses på niveauet for anlægs-overførsler mellem budgetår, niveauet for tillægsbevillinger og præcision i prognoser for forventet regnskab.</p> <p>Vi vil også i fællesskab med vores kollegaer følge op på virkningerne af udvalgte konkrete aktiviteter i handleplanen. Vi vil som udgangspunkt bruge interview som metode. Det kan fx være ved opfølgning på virkningen af intern ERFA.</p>			

2.4 Strategi for ledelsesinformation (Targit)

Mål: Strategi for videreudviklingen af vores ledelsesinformation (TARGIT)				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Andet
	X	X		
Hvilken forandring vil vi opnå?	<p>Det er godt 5 år siden, at TARGIT blev taget i brug som vores ledelsesinformationssystem i Skanderborg Kommune. Med 460 brugere har det i høj grad være en succes, men det er tid til at stoppe op og få afklaret i fællesskab, hvordan TARGIT skal udvikles de næste år.</p> <p>Målet er at få afklaret, hvilken forandring vi vil opnå de næste år. Det er i den sammenhæng relevant at drøfte dataunderstøttet ledelse, forandringskultur og opfølgning på virkninger for borgere og andre relevante parter.</p>			
Hvordan gør vi det?	<p>Vi starter med at få et solidt analytisk billede af, hvor vi er i dag. Vi vil bl.a. se på nuværende</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ målgruppe, ▪ indhold og ▪ anvendelse. <p>Svarene på spørgeskemaundersøgelsen, der blev gennemført i 2019, udgør bl.a. datagrundlaget.</p> <p>Derefter tilrettelægges en involverende proces, hvor strategien for TARGIT de næste år fastlægges, herunder tilretninger og ændringer i forhold til hvor vi er i dag.</p>			
Hvem er involveret?	<p>Direktionen har bedt om, at der udarbejdes en strategi for TARGIT. Udviklingsmålet er forankret i Staben for Økonomi, Innovation og IT, men gennemføres med bred involvering af organisationen. Vi lykkes kun med en strategi for TARGIT, hvis den giver mening for nuværende og kommende brugere.</p>			
Hvordan følger vi op på virkning?	<p>Den nye strategi udgør grundlaget for de ønskede virkninger af TARGIT de næste år. Strategien udgør således grundlaget for de næste års arbejde med virkning af TARGIT. Det afklares som en del af strategien, hvilke metoder der skal anvendes til at følge op på virkning.</p>			