

Baggrund – behov for organisationsændringer

Digitaliseringen af administrative opgaver bliver stadig mere omfattende. Data udveksles for hovedpartens vedkommende gnidningsløst mellem de forskellige it-systemer. Det betyder, at der efterhånden er opbygget en ret omfattende teknologisk infrastruktur, som vi som ansatte er afhængig af fungerer for at vi kan løse vores opgaver på en hensigtsmæssig måde og med et ressourceforbrug, der er passende i forhold til opgavens omfang.

Da omgivelserne hele tiden forandre sig opstår der et naturligt behov for at tilpasse infrastrukturen til at imødekomme disse forandringer. Samtidig opstår der løbende behov internt i organisationen for at følge op på iværksatte indsatser/projekter eller behov for at ændre i den administrative og/eller politiske organisationsstruktur (organisationsdiagrammet). Uanset om behovene er eksterne eller interne, afstedkommer det hver gang mere eller mindre omfattende ændringer i it-systemerne. Ansvar for at foretage mange af disse ændringer er placeret i Staben.

I dette notat skelnes der mellem koncern- og fagsystemer: koncernsystemerne er AD'en, økonomi-, løn-, og ESDH-systemerne, mens fagsystemerne er de systemer som typisk er bundet op på den enkelte fagforvaltning.

Formålet med organisationsændringer

Der er derfor fra Stabschefgruppen udtrykt ønske om, at få kigget på, hvordan processerne omkring gennemførelsen af disse ændringer kan rammesættes? I arbejdet med dette notat, er det konstateret, at der er iværksat processer omkring vedligeholdelse og justering af de baggrundsoplysninger, der er nødvendige for at koncernsystemerne afspejler den administrative organisation m.v. Udfordringen opstår i sammenhænge *mellem* de enkelte koncernsystemer og mellem koncernsystemerne og fagsystemerne.

Formålet med dette notat er derfor, at komme med forslag til, hvordan rammesætningen for organisationsændringer kan være, henset til at Staben fortsat har en væsentlig opgave med at understøtte de øvrige forvaltninger med bistand på økonomi, løn og det it-mæssige område. Mere konkret betyder dette, at der skal udarbejdes en proces, der skitserer rammerne for

- Hvad der forstås ved en organisationsændring i koncern-systemerne, herunder
 - Hvad er formålet med ændringen?
 - Hvordan kan koordineringsprocessen mest hensigtsmæssigt se ud, henset til Stabens funktion med at understøtte forvaltningerne med administrativ bistand?
 - Hvilke servicevinduer (tidsintervaller) kan der lægges ind i forhold til de forskellige typer af organisationsændringer?

I figuren nedenfor ses et udpluk af de systemer, som oftest bliver berørt, når der ønskes foretaget en organisationsændring.

Figur 1. Udpluk af it-systemer, der berøres ved ønske om organisationsændring



Note: Listen over systemer er ikke udtømmende.

Figuren søger at vise, at en given organisationsændring påvirker flere af de centrale systemer som vi betjener os af. Der er ligeledes en indbyrdes afhængighed mellem systemerne. For eksempel kræves der en identisk navngivning af afdelingerne i Prisme og SD-løn, af hensyn til at sikre genkendeligheden i Min Portal og på tværs af de to systemer. Der er således behov for koordinering på tværs af de systemansvarlige enheder, når der ønskes gennemført en given organisationsændring. Det må antages at koordineringsopgaverne¹, som varetages af relativt få personer, både kræver en dyb faglig indsigt i den måde systemerne fungerer, ligesom formidlingen af ændringernes konsekvenser ud til frontbrugerne, er forhold der bør tænkes med ind i rammesætningen. Det er således ikke kun et spørgsmål om at have de "rigtige" systemer, men i endnu højere grad et spørgsmål om, hvordan vi bruger systemerne².

Nedenfor indledes med et forsøg på en afgrænsning af, hvad en organisationsændring er, hvorefter der fremsættes forslag til en proces for, hvordan organisationsændringer fremover kan håndteres.

¹ Både dem der foregår internt imellem koncernsystemerne og dem der foregår imellem koncernsystemerne og fagsystemerne.

² I evalueringen af RPA-projektet var dette ligeledes en af hovedkonklusionerne.

Hvad er en organisationsændring – forsøg på en afgrænsning

I koncernsystemerne er det især kontostrengen og organisationshierarkiet, der har betydning for den kompleksitet et ændringsønske kaster af sig. Bagved både kontostrengen og organisationshierarkiet ligger ret omfattende regler og retningslinjer, der styrer, hvilke rettigheder brugeren har til systemerne, og hvordan forskellige konteringskombinationer kan anvendes. Når der fremsættes et ændringsønske, vil det ofte kaste justeringer af sig i disse regler og retningslinjer, ligesom AD'en oftest også skal tilpasses.

Definitionen af, hvad en organisationsændring er, er i dette notat, foretaget ud fra den grad af kompleksitet ændringsønsket indeholder. Med kompleksitet tænkes her på dels det omfang ændringsønsket har og dels hvorvidt ændringsønsket afstedkommer behov for at etablere sammenhænge på tværs af to eller flere af koncernsystemerne og eventuelt fagsystemerne. Jo større omfang og jo flere sammenhænge, der skal etableres jo højere kompleksitetsniveau. Der er identificeret fire niveauer, hvor niveau 1 primært omhandler vedligeholdelse af stamoplysningerne i koncernsystemerne (det vi kender som AD'en) og yderligere tre niveauer, hvor niveau to principielt er mindre komplekst end niveau fire. Det skal bemærkes, at de enkelte niveauer i langt de fleste tilfælde hænger tæt sammen. Det er derfor vanskeligt, entydigt af definere hvor niveau 2 starter og niveau 3 begynder etc. Dette vil i hvert enkelt tilfælde være en vurdering som – i første omgang – økonomi- og lønkonsulenterne skal foretage (processen for indsamling og behandling af ændringsønskerne beskrives nedenfor).

Niveau 1 ændringer

Der er et niveau, der omhandler vedligeholdelse af de grundlæggende stamoplysninger, der giver brugerne adgang til kommunens it-systemer, og sikre snitfladerne mellem de anvendte systemer. Vedligeholdelsen af stamoplysningerne er blandt andet nødvendige når der ansættes nye medarbejdere, og når medarbejdere flytter mellem afdelinger internt i kommuner. Herudover har ændret eller ny lovgivning, fx som følge af GDPR ligeledes betydning for blandt andet snitfladerne til fx skattesystemer og andre myndigheder, som Aabenraa Kommune leverer data til. Ændringsønskerne meldes ind via en række forskellige processkemaer, som udover at beskrive, hvori ændringen består, ligeledes fungerer som dokumentation. I figur 1 ovenfor styres dette primært via AD'en, hvor det er it-afdelingen, der udfører tilretningerne i AD'en. Når tilretningerne er gennemført i AD'en opdateres de berørte systemer enten automatisk eller via manuelle tilretninger i koncern- og/eller de fagspecifikke systemer (de manuelle tilretninger af roller og rettigheder sker hos systemejerne, og kan derfor være en opgave i både niveau 2, 3 og 4, jf. nedenfor).

Som nævnt, styres vedligeholdelsen i dag via processkemaer, som er tilgængelig i IT-helpdesk. Disse skemaer behandles løbende. Der foreslås ikke nogle ændringer i af servicevinduerne (tidsintervallerne) for dette perspektiv.

Niveau 2 ændringer

Niveau 2 ændringerne omhandler de ændringer, der primært har administrativ karakter og som primært vedrører ændringer i de *regler og retningslinjer*, som koncernsystemerne betjener sig af (reglerne angiver fx, hvilke kombinationsmuligheder i kontostrengen den enkelte afdeling kan kontere udgifter og indtægter på). Heraf følger en vedligeholdelse af den omsættertabel, der er mellem økonomi- og lønsystemerne, ligesom organisationshierarkiet i nogle tilfælde også bliver påvirket – og dermed skal vedligeholdes. Organisationsændringer på niveau 2 har primært til formål, at skabe et bedre styringsmæssigt indblik/overblik inden for det enkelte system, og som typisk ingen eller kun i begrænset omfang har

konsekvenser for de tværgående sammenhænge mellem systemerne (set ud fra kontostrengen kan dette perspektiv medføre ændringer i alle dimensioner på nær afdelingsdimensionen). Eksempler herpå kan være når der i lønsystemet ønskes anvendt et særlig lønart for at kunne opgøre udgifterne til ansættelse af ekstra personale i forbindelse med Covid-19. Denne oprettes i lønkontoret uden det har indflydelse på økonomisystemet. Tilsvarende er der i økonomisystemet oprette en individuel dimension i kontoplanen, til brug for registrering af øvrige driftsudgifter til Covid-19. Denne er oprettet i økonomiafdelingen uden denne har direkte indflydelse på andre systemer. Niveau 2 ændringer medfører *ikke*, at der flyttes medarbejdere mellem afdelinger eller at der flyttes afdelinger i organisationshierarkiet.

I dag gennemføres disse ændringer 2 gange månedligt, i en stor og i en lille rettelsesrunde. Disse rettelsesrunder (servicevinduer) foreslås bibeholdt.

Niveau 3

På niveau 3 omhandler ændringsønskerne, at *hele eller dele af et opgaveområde* skifter fra én ledelsesmæssig forankring til en anden, enten inden for samme afdeling eller mellem afdelinger. Denne type ændringer har som regel konsekvenser for organisationshierarkiet og dermed konsekvenser for de regler og retningslinjer, der er sat op i økonomi- og lønsystemerne – og fordi organisationshierarkiet påvirkes vil ændringerne potentielt også påvirke Acadre og de grundlæggende oplysninger i AD'en. I dette perspektiv vil der ofte også skulle ske en tilretning af ledelsesinformation (OPUS LIS).

Disse ændringer håndteres i dag i samme proces som angivet under niveau 2 ændringerne, det vil sige 2 gange månedligt, dog med en betydelig koordinering mellem især økonomi- og lønafdelingerne – det vil sige omfanget af ændringer er mere vidtgående, og koordineringsbehovet større end under niveau 2 ændringerne. Herudover koordineres med it-afdelingen i forhold til både Acadre og AD'en.

Det foreslås at ændringer (servicevinduet) i dette perspektiv er 1 gang i kvartalet.

Niveau 4

Det 4. niveau omhandler ændringer, som medfører at *hele afdelinger eller opgaveområder skifter fra et udvalg til et andet*. Denne type ændringer kan som udgangspunkt håndteres via den afledte dimension i kontoplanen (styres via reglerne, der ligger bagved økonomisystemet). Et eksempel på en sådan ændring er flytningen af Kultur & Fritidsafdelingen fra KME til Børn & Skoleforvaltningen. Der kan være en tidsmæssig udfordring for de ændringsønsker, der ikke følger kalenderåret, idet regnskabet herved skal periodiseres og således medfører relativt omfattende ændringer, idet der skal laves en ny afledt dimension, der afspejler den nye politiske struktur (svarer reelt til, at der skal udarbejdes et skyggeregnskab for den "gamle" struktur).

Disse ændringer – som er relativt få i antal – koordineres tæt mellem økonomi-, løn-, og it-afdelingen. Der er i dag ikke nogle faste retningslinjer for, hvornår sådanne ændringer skal gennemføres.

Det foreslås, at ændringer (servicevinduet) i dette perspektiv er 2 gange om året.

Proces for håndtering af organisationsændringer

I dag meldes ændringsønskerne enten via økonomi- og/eller lønkonsulenterne eller via processkemaer, der er tilgængelige på medarbejderportalen. Indmeldingerne sker løbende, og behandles hos de respektive systemejere. Denne praksis vurderes fortsat at være hensigtsmæssig, dog med justeringer af servicevinduene.

Økonomi- og lønkonsulenterne er i dag i dialog med de administrative medarbejdere og ledere om ændringsønskerne. Økonomi- og lønkonsulenternes har således en rolle som gate-keepere. Det er vurderingen at denne rolle bør styrkes, både i forhold til de styringsmæssige implikationer og i forhold til, hvilke konsekvenser ændringsønsket har i forhold til omfanget af ændringer og kompleksiteten heri.

Dette skal ses i lyset af, at det især for de administrative ledere og medarbejdere decentralt i organisationen, er vanskeligt at gennemskue, hvilke justeringer i regler, retningslinjer, organisationshierarki m.v. ændringsønskerne har. Der er i dag reelt kun relativt få medarbejdere i henholdsvis økonomi-, løn- og it-afdelingerne, der kan gennemskue de fulde konsekvenser i de enkelte koncernsystemer. Dette bliver endnu vanskeligere når konsekvenserne af sammenhængene mellem systemerne skal kortlægges. Dette er blandt andet en følge af, at især koncernsystemerne endnu er relativt nye, og at der i økonomi- og lønafdelingerne arbejdes ihærdigt med at "lære" systemerne at kende i dybden. Det er vurderingen, at der med en mere formaliseret proces, som der lægges op til i dette notat, vil være et behov for, at opmærksomheden skærpes blandt økonomi- og lønkonsulenterne om denne opgave.

Mens der er relativt få af de mere komplicerede ændringer er der til gengæld relativt mange af de "ukomplicerede" ændringer – så der er altså ud fra en ressourcemæssig betragtning ikke kun hensynet til kompleksiteten, men også hensynet til antallet af ændringer og frekvensen (servicevinduene) for hvornår disse ændringer foretages.

Da der ikke på nuværende tidspunkt foreligger et samlet overblik over, hvilke oplysninger, der er behov for, for at henholdsvis økonomi- og lønafdelingerne kan tilpasse "motoren" i økonomi- og lønsystemerne, er det relevant, at der – fx med udgangspunkt i ovenstående fire niveauer – udarbejdes en liste herover. Formålet hermed er, at en sådan liste kan danne udgangspunkt for en form for "processkema" som vi for eksempel kender det fra ændringsønsker til AD'en (dem der i dag ligger på IT Helpdesk).

Ansvar for at udarbejde disse skemaer vil mest naturligt kunne uddelegeres til koordineringsgruppen, jf. nedenfor. Disse skemaer bør gøres elektronisk tilgængelige på intranettet. Det forekommer oplagt, at økonomi- og lønkonsulenterne dels bistår medarbejdere og ledere med at udfylde skemaerne og dels foretager en første overordnet screening af ændringsønsket (gate-keeper rollen).

Denne opgave vil i et vist omfang være ny for både økonomi- og lønkonsulenterne. Det må derfor forventes, at der i forbindelse med lanceringen af disse skemaer, skal ske en eller anden form for kompetenceudvikling.

Koordineringsgruppe

Umiddelbart vurderet vil ændringer for niveau 2 kunne håndteres uden der nødvendigvis kræves iværksat det store koordineringsarbejde, mens der både niveau 3 og 4 afstedkommer ændringer, der er så omfattende, at det kræver et tættere koordinering og strammere styring.

Det er derfor vurderingen, at der er behov for at nedsætte en fast koordineringsgruppe. Den opdeltede brugerstyring mellem Lønkontoret og Team Prisme øger behovet herfor. På nuværende tidspunkt er det vurderingen, at det er relativt få personer³, der har den nødvendige indsigt "i dybden" til at kunne gennemskue konsekvenserne og ikke mindst løsningsmulighederne, når der ønskes gennemført en organisationsændring. Det er derfor naturligt at disse afdelinger/kontorer indgår i en sådan koordineringsgruppe. Gruppen foreslås i udgangspunktet at bestå af repræsentanter fra

- Lønafdelingen,
- Økonomistyring og Analyse
- Budgetkontoret
- It-afdelingen (evt. ad hoc)
- Byråds- og direktionsekretariatet
- Repræsentant fra fagforvaltning/afdeling (det vurderes relevant at fagforvaltningerne er med især i opstarten for at sikre helhedsperspektivet. Alternativt skal der være vished for, at økonomikoordinatoren har "handlet" problemstillingen 100% af med fagforvaltningen).

Det er vurderingen, at der ved den indledende screening (som foretages af økonomi- og lønkonsulenterne) kan foretages en vurdering af, hvem der skal involveres. Det vurderes ligeledes relevant, at der ved større ændringer bør være deltagelse af en ledelsesrepræsentant fra en af de afdelinger/kontorer, der deltager i denne gruppe.

Proces for håndtering af organisationsændringer

Processen for hvert af de 4 niveauer er principielt den samme, om end tyngden – og dermed koordineringsbehovene – er forskellige.

Step 1

Hver gang der skal foretages en organisationsændring skal denne indmeldes i et standardskema, fx i Dithmer Flex (disse skemaer findes i dag for vedligeholdelse af stamoplysninger og på niveau 2). Af skemaet skal blandt andet fremgå, hvilket formål og baggrund, der er for ændringen, hvad der ønskes ændret, og hvornår ændringen ønskes at træde i kraft. Det er koordineringsgruppens ansvar at udvikle og vedligeholde disse blanketter. Blanketten sendes til koordineringsgruppen. Der er behov for at udpege en person/kontor, som har det formelle ansvar for at handle på indmeldingen, herunder eventuelt søge uddybende oplysninger/alternative løsningsforslag.

Af hensyn til at sikre hensigtsmæssige arbejdsprocedurer bør der tages stilling til den overordnede tidsplan, herunder hvor lang sagsbehandlingstid, hver type organisationsændring har, før de kan forventes at træde i kraft.

³ Det er som sådan ikke de enkelte personer, der har ansvaret for at være ajour med systemernes funktionalitet "i dybden", men afdelingerne/kontorerne.

Step 2

Koordineringsgruppen behandler indmeldelsen af organisationsændringen inden for den angivne tidsramme. Noget af det koordineringsgruppen skal forholde sig til er følgende (ikke en udtømmende liste)

- 1) I organisationsstyring i lønsystemet skal der tages stilling til, om ændringsønsket har konsekvenser for Tjenestetid, outlook eller Acadre.
- 2) Institutionskoder – har ændringen konsekvenser for afdelingsstrukturen kan dette fx påvirke afregningen af feriepenge mv.
- 3) Konsekvenser for kontoplanen – både i forhold til konteringsreglerne og de brugerrettigheder medarbejderen har.
- 4) Øvrige konsekvenser for økonomisystemet – moms, automatisk bogføring, ejerforhold m.v.
- 5) Konsekvenser for AD-gruppen?
- 6) Konsekvenser for understøttende fagsystemer (vil kræve involvering af relevante fagpersoner fra de berørte afdelinger)?
- 7) Konsekvenser for mail/kalendersystemet?
- 8) Konsekvenser for tilknytningen af indkøbssystemet True Trade – kobling til økonomisystemet
- 9) Konsekvenser for tilknytningen af kantine- og lokalebookingsystemet?
- 10)

Step 3

Koordineringsgruppen giver en tilbagemelding til indsenderen af blanketten med en kort vurdering og beskrivelse af løsninger på den ønskede ændring, herunder et omtrentligt estimat på omfanget (tidsplan) for, hvornår ændringen kan træde i kraft m.v. Denne tilbagemelding sker ligeledes i Dithmer Flex.

Step 4

Indmelderen træffer endelig beslutning om organisationsændringen skal træde i kraft, herunder om høringsprocessen (både i forhold til koordineringsgruppen, og eventuelt andre formelle høringsorganer) har givet anledning til justeringer. Beslutningen meddeles koordineringsgruppen.

Step 5

Implementering af organisationsændringen.