

Digitalisering af ledelsestilsyn

Baggrund

Økonomisk ledelsestilsyn er en opgave, som kommunale ledere skal varetage, hvor bilagskontrol indgår. For Holbæk Kommune var det gamle system til kontrol af regninger i forbindelse med ledelsestilsyn meget lidt brugervenligt og krævede derfor en del manuelt arbejde og indgående kendskab til systemet for at kunne benytte det ordentligt. Derudover var ledelsestilsynet baseret på Excel-ark, som medførte risiko for fejl. Det blev derfor besluttet centralt at købe et tilføjelsessystem til økonomisystemet, der automatiserer en del af den månedlige ledelsestilsyn.

Formål

- Det nye ledelsestilsyn skal automatisere en stor del af arbejdet med at udarbejde og distribuere ledelsestilsyn.
- Det skal give lederne bedre mulighed for at udføre ledelsestilsyn gennem bedre dokumentation og forbedret brugervenlighed i systemet.

Effekter

- Der bliver brugt færre ressourcer fra Løn- og Regnskabsafdelingen på udarbejdelse af ledelsestilsynet, da en stor del af processen er automatiseret.
- Der er større sikkerhed i ledelsestilsynet, da systemet, og ikke lederen selv, udvælger bilagene på baggrund af nogle på forhånd definerede kriterier.

- Der er færre forsinkede tilsyn pga. automatiske remindere.
- Der er større tilfredshed blandt lederne omkring en opgave, som er nødvendig, men sjældent er værdsat.

Investering/business case

Systemet er købt som en del af økonomisystemet OPUS, og der er ikke opstillet en separat business case.

Tidsplan:

Implementeret i juni 2018.

Digital løsning

Det digitale ledelsestilsyn er et tilføjelsessystem til KMD's økonomisystem OPUS, der automatiserer en del af det månedlige ledelsestilsyn med udarbejdelse af rapporter, der bliver sendt til godkendelse hos lederne. I det nye system får lederne tilsendt et direkte link på mail til deres ledelsestilsyn, hvor de kan godkende enkelte områder og til sidst en samlet rapport. Holbæk Kommune har valgt 13 punkter, hvor der skal føres ledelsestilsyn, men systemet er fleksibelt og kan tilpasses efter behov.

Kontaktperson

Lars Nielsen, Afdelingsleder Organisationservice, Løn og Regnskab, Holbæk Kommune, 72 36 63 54, lagun@holb.dk

Forudsætninger for digitalisering af ledelsestilsyn

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Holbæk Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Målet var at reducere arbejdsmængden for Løn- og Regnskabskontoret, at forøge brugervenligheden for lederne, der skal udføre ledelsestilsynet, og sikre en bedre dokumentation af tilsynet. Målene blev ikke kommunikeret ud til lederne.
- **Finansiering:** Løsningen var en del af det indkøbte økonomisystem. Holbæk Kommune indgår i et samarbejde med en række andre kommuner på Sjælland (Digitaliseringsforeningen), som betyder, at hele økonomisystemet, hvor ledelsestilsynet er et tillægsmodul, kom i et samlet udbud. Det har betydet meget for den samlede finansiering og afdelingsleder for Organisationservice, Løn og Regnskab vurderer, at kommunen har fået en bedre aftale, end de ellers kunne forhandlet sig til.
- **Organisering:** I Holbæk Kommune er ledelsestilsynet en opgave for centrale og decentrale ledere, som har budgetansvar. Der er imidlertid forholdsvis mange mindre indkøb i Holbæk Kommune, som bliver foretaget af decentrale medarbejdere. Systemet er forankret i Løn- og Regnskabsafdelingen, og de står for at sætte nye brugere op i systemet samt kontrollere, at ledelsestilsynet bliver udført korrekt og til tiden.

Behovet hos brugerne

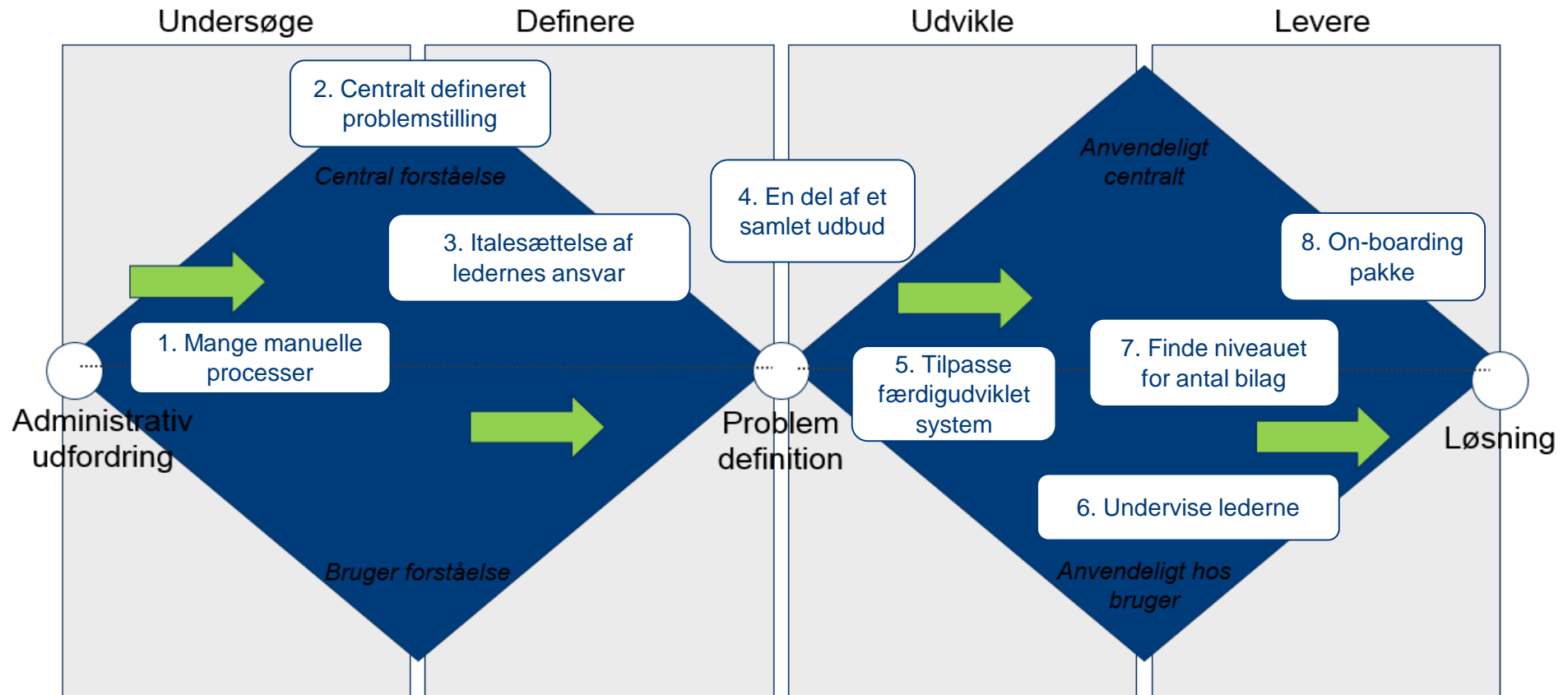
- Ledelsestilsynet er ikke den mest værdsatte opgave hos lederne, ligesom det gamle system til ledelsestilsyn var meget lidt brugervenligt. Lederne ser det derfor som en fordel, at udførelsen af ledelsestilsyn er blevet nemmere og mindre tidskrævende.

Den valgte digitale løsning

- Et tilføjelsessystem til økonomisystemet OPUS, der automatiserer en del af det månedlige ledelsestilsyn.
- Digitaliseringen giver mulighed for at kontrollere enkelte bilag, som stikprøvekontrol og skal sikre, at der er dokumentation for udbetalingen, at udbetalingen sker til rette person/leverandør samt at større indkøb er til stede.
- Udsender en samlet rapport til godkendelse.

Implementering af den digitale løsning (1)

Løn- og Regnskabskontoret stod for implementeringen, som skete på én gang hos alle ledere. Lederne fik individuelt tre timers undervisning inden implementeringen, og derefter har der ikke været problemer med brugen af systemet.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Ledelsestilsynet var præget af mange manuelle processer, og der var ikke kontrol med, hvilke bilag der blev kontrolleret.

Definere

2. Problemstillingen blev derfor defineret centralt, og brugerne var ikke involverede i beslutningen. Systemet understøtter dog et udtalt behov hos lederne, som mest anser ledelsestilsynet som en opgave, der bare skal løses.
3. Holbæk Kommune benyttede implementeringen af det nye system til at sætte fokus på vigtigheden af ledelsestilsyn som en del af ledelsesopgaven. Det blev gjort klart, at det er en vigtig opgave i forhold til revision. Det var med til at understøtte brugen af systemet og har også været med til at nedbringe antallet af påmindelser om, at lederne skal huske at foretage ledelsestilsynet.

Udvikle

4. Systemet til ledelseskontrol var en del af et samlet udbud med indførelsen af et nyt økonomisystem. Holbæk Kommune valgte at gå i fælles udbud med en række andre kommuner, hvilket har medført en halvering af omkostningerne ved tilkøb af det nye økonomisystem. Alle kommunerne i samarbejdet har fået de samme systemer og delsystemer. Det har betydet, at kommunerne først skulle blive enige om, hvilke krav de havde til leverandøren, men det har samtidig styrket deres formulering af kravene.
5. Systemet til ledelsestilsyn er en del af en samlet løsning og er derfor et færdigudviklet system, men som kan tilpasses efter egne behov. Holbæk Kommune har mulighed for at vælge 13 områder, hvor der skal føres ledelsestilsyn, men understreger at det er en løbende proces at vurdere.

Levere

6. Alle ledere blev undervist i systemet. Fokus var på, at lederne selv fik lov til at prøve systemet. Systemet er nemt at betjene for lederne og har vist sig nemt at lære.
7. Det er en løbende opgave for Løn- og Regnskabsafdelingen at finde niveauet for antal bilag, der skal kontrolleres for de enkelte ledere. Det sker i samarbejde med lederne, så opgaven bliver udført tilstrækkeligt, men det skal samtidig ikke betyde, at den enkelte leder bliver overbebyrdet.
8. Holbæk Kommune arbejder på at få ledelsestilsynet til at blive en del af nye ledes on-boardingpakke, når de bliver ansat. Herved er der fokus på ledelsestilsynet fra første ansættelsesdag.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Processen omkring ledelsestilsyn er blevet nemmere, og mange af processerne er blevet automatiseret. Fx får lederne en automatisk rykker, hvor de får at vide, hvis de ikke har ført tilsyn. Til trods for, at systemet har mulighed for at udsende en 2. rykker, har Holbæk Kommune valgt, at afdelingschefen tager en dialog med lederen. Det skyldes, at der kan være mange grunde til, at en regning ikke er betalt.
- Systemet udvælger bilag ud fra nogle opsatte betingelser, som lederne skal forholde sig til, hvor det før var op til den enkelte leder at vurdere, hvad der skulle kontrolleres. Det har gjort, at processen er blevet mere sikker.
- Der er kommet en ensartethed i kommunen omkring, hvordan ledelsestilsyn bliver udført, hvilket har lettet opgaven fra den centrale Løn- og Regnskabsafdeling.

Opgaver og roller

- For Løn- og Regnskabsafdelingen er der en ny opgave i at oprette nye ledere i systemet samt opsætte afgrænsninger for de enkelte ledere, så systemet er tilpasset hver enkelt. Opgaven er ikke kæmpe stor, men det understreges fra Løn- og Regnskabsafdelingen, at opgaven er større, end man lige havde regnet med.
- Der er ikke forsvundet nogen opgaver for lederne, men det er blevet lidt lettere for Løn- og Regnskabsafdelingen at tjekke, om der blevet ført tilsyn og styre, hvor meget tilsyn, der skal udføres.

Ressourcer og kompetencer

- Samlet set bruger organisationen færre ressourcer på ledelsestilsyn, og brugen af regneark er afskaffet. Før brugte den centrale Løn- og Regnskabsafdeling forholdsvis lang tid hver måned på at trække rapporter til ledelsestilsyn. Nu sker det i systemet. Der er omkring 50-60 brugere af ledelsestilsyn, som før skulle have manuelt generede rapporter og manuel distribution.
- Kompetencemæssigt kræver brugen af systemet ikke andet end en introduktion for lederne. Det er nemt at benytte, og lederne får tilsendt et link på mail, som fører dem direkte til deres ledelseskontrol, hvor de med få klik kan godkende både enkelte stikprøvekontroller samt den samlede rapport.
- Når et nyt ledelsestilsyn er på vej, skriver Løn- og Regnskabsafdelingen ud til lederne og vedhæfter en vejledning om det nye tilsyn. Det er nok i forhold til at holde lederne opdaterede i brugen af systemet.

Teknologi og processer

- Processen omkring ledelsestilsyn er digitaliseret, og brugen af regneark er afskaffet.