

## **Arbejdsgruppe 2: Samspil mellem det decentrale og centrale**

### **Arbejdsgruppens problemformulering og fokusområder**

Arbejdsgruppe 2 har arbejdet ud fra følgende problemformulering:

*Hvordan sikres der en øget decentral handlekraft i forhold til kerneopgaven – og samtidig sammenhængskraft og samspil (koncernfællesskab)?*

Med dette udgangspunkt har arbejdsgruppen fokuseret på at identificere og beskrive sammenspil mellem virksomheder, fagcenter og stabsfunktioner. I praksis har arbejdsgruppen via en række fælles workshops identificeret de temaer og undertemaer som gruppen fandt det vigtigst at forholde sig til og arbejdet med at folde disse ud. Nedenstående anbefalinger er således udarbejdet med udgangspunkt i disse temaer (se vedlagte bilag for beskrivelse af temaet med undertemaer).

### **Afgrænsning og snitflader til andre arbejdsgrupper**

Arbejdsgruppen har ikke forholdt sig nærmere til kompetencefordeling mellem politikere, direktion, centre og virksomheder. Arbejdsgruppen er dog bevidst om, at dette hænger tæt sammen med gruppens overvejelser og anbefalinger. Der er således behov, for at der tages nærmere stilling hertil på et tidspunkt.

Arbejdsgruppens arbejde har endvidere snitflader til Arbejdsgruppe 1, som har arbejdet med at beskrive ledelsesrollerne. Det har ikke været muligt inden for den relativ korte tid at sikre fuld koordination mellem de to arbejdsgrupper.

### **Redegørelse for de fravalg arbejdsgruppen har gjort**

Arbejdsgruppens anbefalinger nedenfor er generelle anbefalinger for hele organisationen. Arbejdsgruppen har dermed også bevidst fravalgt at komme med specifikke anbefalinger, der knytter sig til fagområder, store/små virksomheder eller andre særegne træk.

Der er også vigtigt at understrege, at i hverdagen er der tale om "tresidet" samspil mellem virksomheder, fagcentre og stabe, hvor alle tre parter i en eller anden grad har (og bør have) en rolle. Men for at lade anbefalingerne fremstå mere tydeligt beskrives samspillet primært i sin "rene form" mellem *virksomheder og stabe* og mellem *virksomheder og fagcentre*.

### **Arbejdsgruppens anbefalinger**

#### ***Virksomheder og fagcentres samspil***

Arbejdsgruppen er enige om, at de også forsat er nød til at være et tæt samspil mellem virksomheder og fagcentre. Dels for at varetage specialfunktioner som ikke kan løftes decentralt, dels for at understøtte fælles udvikling og koordination inden for faglige områder og mellem faglige områder. I forhold til i dag er der dog også en række muligheder for at øget det decentrale handlerum og ansvar.

#### **Ledelse**

Arbejdsgruppen har et ønske om, at politiske beslutninger er transparente på virksomhedsniveau, så man har medindflydelse på omsætningen til strategi og praksis.

Der skal være et decentralt råderum til at udvikle/omsætte til praksis med udgangspunkt i faglige og lokale forskelle – suppleret med centralt initieret kvalitetsdialog.

### **Samarbejdsfora**

Der er et ønske om, at dialogfora ikke i så høj grad er formelle og centralt styrede – men mere opgavestyrede, og gensidigt forpligtende på decentralt niveau. Forpligtende samarbejdsfora er noget vi etablerer, udvikler og vedligeholder sammen.

Der er enighed om, at kontinuerlig dialog baseret på tillid og gensidighed er helt central – og generelt for alle i organisationen.

Arbejdsgruppen gør opmærksom på at Sektor-MED er vigtige samarbejdsfora, og der bør etableres lignende samarbejdsfora.

### **Fælles fodslag**

Arbejdsgruppen vurderer, at der er brug for at sikre ensartethed og fælles fodslag på en række området. Fortolkning af lovgivningen og fastlæggelse af specifikke faglige udfordringer forventes fx fortsat at være en central opgave for fagcentrene.

### **Myndighed**

Der er enighed i arbejdsgruppen om, at myndighedsområdet hele tiden bør være i spil i den løbende udviklingsproces. Forventningerne fra borgerne ændrer sig hele tiden, og det er vigtigt at myndighedsområdet bevæger sig med udviklingen. Smidighed og decentral udfordring af myndighedsretten skal indtænkes i udvikling af løsninger for borgeren.

### **Support**

Det skal være tydeligt, hvilke faglige supportfunktioner det stilles til rådighed for det decentrale niveau – og der skal være en dialog om, hvor disse funktioner er organisatorisk placeret og hvordan ressourcen skal anvendes.

### ***Virksomheder og stabs samspil***

Der er enighed i arbejdsgruppen om, at der brug for at fastholde stabsfunktioner med specialiserede kompetencer, fordi dette ikke kan løftes decentralt. Ligeledes er der en række funktioner i forhold til Slagelse Kommune som koncernfællesskabet, hvor der er brug for de myndigheds-/controllingfunktioner som stabe varetager. Det er hele organisationen sikkerhed for, at vi holder inden for de lovgivningsmæssige rammer. Stabsfunktionerne skal dog også bruges deres faglighed til at kunne "skubbe til" og "rådgive om muligheder inden for" disse rammerne.

På de enkelte stabsfunktioner er der nedenfor givet uddybende anbefalinger.

### **IT og digitalisering**

Arbejdsgruppen anbefaler at der sker en øget involvering i de prioriteringer som foretages i forhold til koncernen såvel som fagområder. Specifikt vil der også fremover være brug for at sikre kommunikation og dialog om emner vedr. it og digitalisering inden for de enkelte fagområder, som i dag understøttes af fagcenteret. Det er vigtigt at skabe forpligtende samarbejde mellem virksomheder og fagcentre, som understøttes af Stab for Økonomi og Digitalisering med relevante kompetencer (fx ved udbud/implementering af nyt fagsystem).

Arbejdsgruppen ønsker, at eksisterende tilbud om kvalificering af den decentrale opgavevaretagelse (fx vedr. hjemmeside eller intranet) fortsætter og gerne udvikles yderligere i dialog med virksomheder og centre.

Desuden er der generelt ønske om, at udbuddet af IT-hardware udvides, så man bedre kan tilpasse køb til behov.

### **HR, uddannelse og jura**

Juridisk bistand i forhold til forvaltningslov, styrelseslov m.m. bør forsat ligge central. Tilsvarende gælder personalejuridisk bistand. Det skal dog være tydeligt, hvornår der er tale om det er en "rådgivende funktion" for lederens beslutninger og hvornår der er tale "myndighed/controlerende funktion".

I forhold til uddannelsesområdet, så er der et ønske om tætte dialog og involvering i forhold til rekruttering og planlægning af forløb for elever og studieforløb. Det opleves relativt forskelligt i dag inden for de enkelte områder.

### **Kommunikation**

Generelt ønsker arbejdsgruppen mere samarbejde med den centrale kommunikationsfunktion, både i forhold til rådgivning (fx digitale medier) og egentlig samarbejde om intern og ekstern (presse) kommunikation.

Fleere virksomheder og centre har medarbejdere som arbejder med kommunikation. Der kan med fordel etableres netværk på tværs af disse medarbejdere, understøttet af den centrale kommunikationsfunktion – både for at sikre faglig udvikling og effektiv udnyttelse af ressourcer.

### **Indkøb og forsikring**

Den igangsatte dialogproces, hvor indkøbskonsulenterne besøger virksomheder og centre ses dog gerne styrket ved også at øge dialog og involvering forud for udbud af aftaler. Desuden ønskes mulighed for yderligere lokal rådgivning omkring muligheder for konkrete indkøb i dagligdagen.

På risikostyringsområdet ønskes der også mere involvering – evt. gennem etablering af en eller flere risikostyringsgrupper, hvor initiativer kan udvikles og evalueres.

### **Økonomi**

Arbejdsgruppen ser forsat et behov for, at der arbejdes med koordineret budgetprocesser inden for de enkelte faglige områder/politikområder, således at der tages ensartet hånd om alle virksomheder inden for samme område. Det er derfor afgørende vigtigt, at fagcentrene også fremover har en koordinerende rolle sammen med Stab for Økonomi og Digitalisering og direktionen.

Arbejdsgruppen anbefaler ligeledes, at der fastholdes fælles rammer og standarder for økonomisk tilsyn/controling og afrapportering til direktion og politikere – med Stab for Økonomi og Digitalisering som den centralt koordinerende funktion. Dette gælder fx rammer for ledelsestilsyn og budgetopfølgning, hvor staben skal påtage sig opgaven med at kontrollere men også rådgive om afrapportering, handleplaner, bevillingsansøgninger m.m.

Arbejdsgruppen ser dog også behov for ændringer, så de enkelte virksomheder og centre bedst muligt understøttes i forhold til deres behov vedr. administrative processer, såsom bogføring,

ledelsestilsyn, økonomiopfølgning. Administrativ Service skal bibeholdes, men der er et ønske om tættere relation/dialog, fx gennem mulighed for fysisk tilstedeværelse på virksomhederne. Nogle virksomheder ønsker også en mulighed for egentlig valgfrihed i forhold til, hvor opgaven løses.

## **Generelle refleksioner fra arbejdsgruppen**

Undervejs i processen er der opstået en række refleksioner i arbejdsgruppen, som er væsentlige at have med i den videre proces med at udfolde arbejdsgruppens anbefalinger.

Arbejdsgruppen bakker op om en øget decentralisering af opgaver og ansvar. Dette afspejler gruppens anbefalinger også, idet der peges på de specifikke områder, hvor gruppen ser et potentiale for yderligere decentralisering og/eller involvering.

Arbejdsgruppens har dog også været en del optaget af, at det er svært at designe en fuldstændig ensartet struktur og ensartet modeller hele vejen rundt. Det strider sådan set retorisk også i sig selv mod at ønske øget decentralisering! Men helt praktisk kan det også konstateres, at der er store forskelligheder i grundvilkår i forhold til størrelse, opgaven, fagligheder, økonomi m.m.

Arbejdsgruppens anbefalinger skal således også læses i dette lys. Der er tale om de væsentligste fokusområder, men det er nødvendigt at give tid og rum til at udfolde det og give det konkret indhold i de forskellige dele af organisationen.