

**Direktionen
Juni 2008**

Ny organisation

Ny organisation

Indledning

Slagelse kommune har besluttet, som den første kommune i landet, at bevæge sig fra at være en sammenlægningskommune til en udviklingskommune. Første skridt på vejen til at blive en udviklingskommune, var en forenkling af ledelsesstrukturen, afskaffelsen af forvaltningsbegrebet ansættelsen af en ny tværgående helhedsdirektion og igangsættelsen af et organisationsudviklingsprojekt med det formål at skabe og implementere et fælles værdi og ledelsesgrundlag.

Direktionen har, som en af sine første opgaver, fået ansvaret for at definere og implementere de forandringer i organisationen som nødvendigt følger af, at Slagelse kommune skal ændre sit fokus fra at anskue sig selv som en organisation sammenlagt af fire enheder, til at opfatte sig selv som en koncern med udvikling som fælles omdrejningspunkt.

Denne organisationsbeskrivelse sætter rammen, strukturen og målsætningerne for Slagelse som udviklingskommune. Beskrivelsen her er direktionens bud på "Hvor vi skal hen og hvad der skal til" i første fase af den kontinuerlige bevægelse, som blev sat i gang med beslutningen om, at vi er en udviklingskommune.

Organisationsbeskrivelsen er blevet til gennem flere direktionsseminarer og med inddragelse af centercheferne og stabscheferne.

At beskrive hvad der skal til for at gøre Slagelse til en udviklingskommune er et komplekst tema, som omfatter mange overvejelser. Det kan både handle om struktur, relationer, målsætninger, strategier, politikker, indsatsområder, kommunikation, kompetencer, og ressourcer. Men ikke mindst handler det om holdninger og handlinger.

Der er en meget tæt sammenhæng mellem alle de værktøjer vi bruger som styrings- og udviklingsværktøjer i Slagelse kommune og det er afgørende at ønsket om at være en udviklingskommune er i fokus uanset om det handler om værdier eller styreform.

Direktionens billede af det skridt Slagelse kommune skal tage kan rummes i fire - lidt karikerede, men klare budskaber. Vi skal sammen i Slagelse skabe bevægelsen, der gør at vi går:

- *Fra "kommunekontor" til "koncern"*
- *Fra "Hvem bestemmer over hvem" til "hvem er bedst til hvad"*
- *Fra "Hvad havde vi i går" til "hvor vil vi hen i morgen"*
- *Fra "at følge udviklingen" til "at skabe udviklingen"*

Fremtidige udfordringer for Slagelse kommune

Slagelse kommune vil i fremtiden, ligesom resten af kommunerne i det nye kommunale landskab, møde flere udfordringer.

Nogle af de udfordringer som direktionen i løbet af de første år har prioriteret en høj fokus på er:

- Skabelsen af attraktive kommunale arbejdspladser
- Fastholdelse og rekruttering af ledere og medarbejdere
- Udvikling med fokus på en effektiv udnyttelse af alle ressourcer
- Udvikling af en fælles koncernkultur og selvforståelse som en stor kommune
- Skabelsen af nye muligheder og rammer for vækst i kommunen
- Bæredygtig og heldhedsorienteret økonomi

Direktionen har, med udgangspunkt i ovenstående udfordringer og med fokus på Slagelse som en fremtidig udviklingskommune, formuleret følgende målsætninger:

Målsætninger for Slagelse som udviklingskommune

Slagelse er en synlig og aktiv spiller både i det nationale, det regionale og i det kommunale landskab

Det betyder at, vi indtager vores plads som en af de store kommuner på Sjælland og vi forholder os aktivt til muligheder for at skabe udvikling i kommunen og på tværs af kommunegrænser. Det gør vi bl.a. ved at:

- Vi arbejder på at skabe synlige sammenhænge i vores initiativer og planlægning indenfor bosætning, erhverv, uddannelse, turisme, infrastruktur, fritids- og kulturoplevelser
- Vi arbejder på at styrke Slagelse kommunes samarbejde omkring udviklingsopgaver med stat, region, andre kommuner, interesseorganisationer og private investorer
- Vi er med til at sætte dagsordenen i det tværkommunale og regionale samarbejde, bl.a. som aktiv deltager i Vækstforum, væksthuset og i bilateralt kommunesamarbejde
- Vi skaber sammenhænge i vores tværgående politikker og vi arbejder med fælles indsatsområder på tværs af alle områder – i 2008 er sundhed, integration og bæredygtighed (aganda 21) de udvalgte indsatsområder

Borgerbetjeningen i Slagelse er præget af fleksibilitet og helhed til gavn for borgerne

Det betyder at, vi sikrer at borgeren er i fokus og at borgerne oplever kommunen som en professionel og effektiv sparringspartner. Det gør vi bl.a. ved at:

- Vi arbejder med udgangspunkt i én indgang til kommunen for borgerne
- Vi har en organisering, der understøtter en maksimal videndeling og faglig bæredygtighed
- Udgangspunktet er at opgaverne bliver løst, der hvor kompetencen er og vi understøtter udvikling af tværgående kompetencer hos kommunens ledere og medarbejdere
- Vi har orden i eget hus og sikrer dokumentation på en enkel og synlig måde
- Vi udnytter digitale muligheder som udgangspunkt for kvalitetsudvikling af vores borgerbetjening

Arbejdsformen i Slagelse er udviklings- og projektorienteret

Det betyder at, vi løser opgaver på tværs af områder og afdelinger og at vi ser organisationen som en helhed: Det betyder også, at vi ligger vægt på at:

- Vi har en fælles projektmetode og projektsprog
- Der udføres projektledelse på alle niveauer
- Opgaver løses på tværs af stabe, centre og virksomheder
- Der er netværk på alle niveauer – enten temabaserede eller opgaverelaterede
- Der er ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem kommandoveje og opgaverelationer
- Opgaver og ressourcer kan flyttes på tværs af områder, centre og stabe efter behov
- Vi udnytter digitale muligheder til at understøtte projektarbejdsformen

Opgaveløsningen i Slagelse er rationel og nytænkende og der er til stadighed fokus på at optimere arbejdsprocesserne

Det betyder at, vi udviser parathed på alle niveauer i organisationen til at skabe kontinuerlige forbedringer og tilpasninger. Måden vi gør det på er ved at:

- Vi altid har fokus på en rational ressourceanvendelse
- Vi overvejer ved igangsætning af nye opgaver, hvor og hvordan de løses mest hensigtsmæssigt
- Alle centre, stabe og virksomheder gennemgår deres opgaver, arbejdsgange og arbejdsprocesser med henblik på at afskaffe parallelfunktioner og skabe luft til udvikling af nye kompetencer
- Vi ligger vægt på dokumentation og evaluering af vores opgaver på en enkel og overskuelig måde
- Vi evaluerer med udgangspunkt i ønsket om læring i organisationen og har en selvkritisk tilgang til skabte resultater

Ledelsen i Slagelse er værdibaseret med fokus på helhed og korte kommandoveje

Det betyder at, vores ledere er dygtige til at agere i krydsfeltet mellem værdier og styring. Det betyder også, at vi i vores ledelsesfilosofi tror på delegering og inddragelse af medarbejderne. Vi ligger bl.a. vægt på at:

- Vi har en tydelig ledelsesstruktur med få ledelseslag og korte kommunikationsveje
- Vi sætter tydelige krav til ledelse og ledere og vi følger op på hvordan kravene efterleves
- Lederne er rollemønstre i implementering af værdierne og også når værdierne kommer under pres i dagligdagen
- Lederne giver hinanden sparring og opbakning på tværs af områder og virksomheder
- Der er en høj grad af uddelegering af opgaver og ansvar til medarbejderne er et grundlag for kompetenceudvikling

Styringsfilosofien i Slagelse bygger på tanken om at vi er en koncern med decentrale virksomheder

Det betyder at, vores decentrale virksomheder er selvkørende kontraktstyrede enheder, der agerer indenfor et koncernfællesskab. Vi har fokus på at:

- Kontraktstyringen er forankret i den politiske organisation
- Der er klare mål, resultatkrav og rammer for den decentrale ledelse
- Stabene understøtter udviklingen i hele koncernen
- Der arbejdes med en høj grad af decentralisering af beslutningskompetencen til virksomhedslederne
- Det forventes at lederen arbejder som virksomhedsleder indenfor rammerne af Slagelse Kommune som koncern

Slagelse er en værdibaseret organisation, der har fokus på at skabe attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere

Det betyder at, vi har fokus på at skabe arbejdsglæde og begejstring i hverdagen. Det betyder også at vi:

- Har en MED-organisation, der fungerer
- At vi har en tydelig kommunikation i organisationen, hvor der er klarhed over hvem, der har ansvar for at kommunikere hvad og hvornår
- At informationsniveauet matcher behovet i forhold til opgaveløsningen
- At vi arbejder aktivt for at tiltrække og fastholde gode medarbejdere
- At vi tilbyder udvikling af medarbejderne i overensstemmelse med de krav og behov som organisationen har

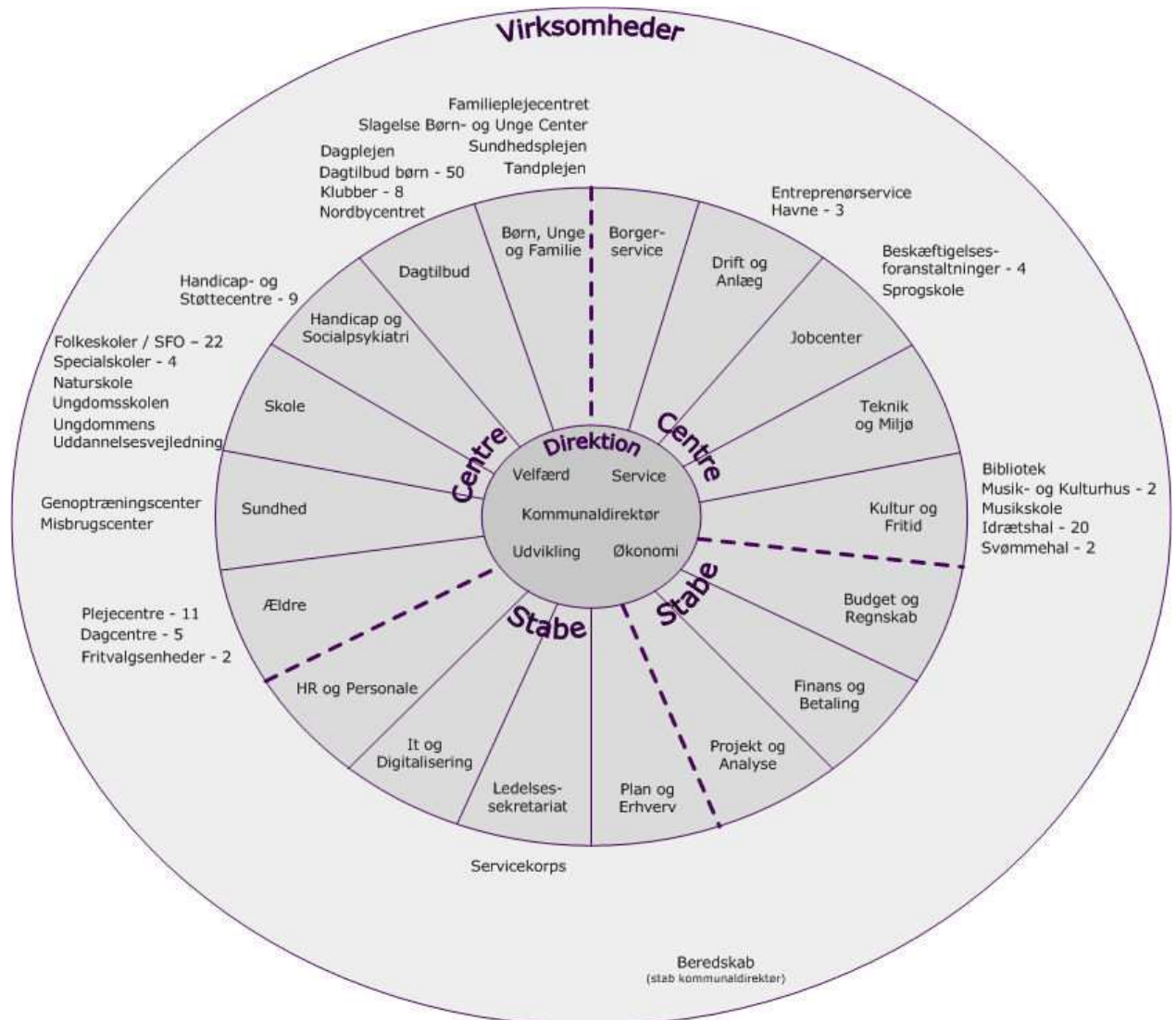
- At vi afholder MUS og at ledere og medarbejdere gensidigt følger op på de fastsatte udviklingsmål
- At vi løbende er opmærksomme på og måler trivlsen i organisationen

Organisation og ledelsesstruktur

På baggrund af ovenstående mål kan der formuleres 3 hovedprincipper for Slagelse Kommunes organisation:

1. Den administrative organisation består af tre ledelsesniveauer:
 - a. **Direktionen** med kommunaldirektøren i spidsen, der er personaleledere for centercheferne og stabscheferne og har ansvaret for at sikre den overordnede strategiske udvikling, politikudvikling og helhedstænkning i kommunen
 - b. **Center- og stabscheferne** der er personaleledere for virksomhedslederne, kontorchefer og medarbejdere i stabe og centre og har det administrative budget- og resultatansvar på politikområdeniveau og den politiske betjening af udvalg
 - c. **Virksomhedslederne** der er personaleledere for medarbejdere eller område/afdelingsledere i virksomhederne og har budget- og resultatansvar for virksomheden
2. **Kontraktstyring bliver den overordnede styringsmodel**, der sikrer udførelsen og opfølgningen på politikker, mål og resultatkrav og indeholder modeller for dialog mellem politikere, centerchefer
3. **Centrale stabe** skal medvirke til at sikre en effektiv og faglig kompetent betjening på stabsområderne og facilitering af en helheds- og udviklingsorienteret organisation

Den nye administrative organisering er gengivet i dette diagram, der kan ses som en cirkel der viser direktion, centre og stabe i midten der sikrer helhed og sammenhæng i opgaveløsningen og virksomhederne som kommunens ansigt udadtil. Illustrationen kan også ses som en kegle set oppefra, og dermed illustrerer den både ledelsesstrukturen i organisationen og det forhold kommunens forskellige politikområder hænger sammen og påvirker hinanden.



En nærmere gennemgang af opgaver og institutioner vil blive udarbejdet senere, og lagt på intranet og hjemmeside som bilag til organisationsbeskrivelsen.

I det følgende skitseres de overordnede roller og opgaver for de forskellige niveauer i organisationen.

Direktionen – overordnede roller og opgaver

Direktionens overordnede opgaver er at stå i spidsen for organisationens strategiske udvikling, sikre koordination på tværs af centrene og den generelle ledelsesmæssige udvikling. Endvidere har direktørerne et særligt koordineringsansvar og personaleledelsen af center og stabscheferne.

I spidsen for organisationens strategiske udvikling

Betyder at direktionen har ansvaret for at udvikle koncernpolitikker og styring. Det gælder både for de dele der hører under økonomiudvalgets område (dvs. penge, personale og plan) og som understøtning for udviklingen af overordnede politikker og resultatkrav på fagpolitikområderne. Denne opgave udmøntes gennem dels direktionens strategiplan og specifikt gennem kommunens koncernpolitikker

Sikring af koordination og helhed i hele organisationen

Betyder at direktionen har et særligt ansvar for at sikre koordination og helhedstænkning på tværs af kommunens politikområder. Målet er at snitflader mellem forskellige enheder håndteres med fokus på borgeren i centrum og med et mål om at helhedens interesser prioriteres over den enkelte sektors.

Direktionen trækker endvidere samlet på de tværgående stabe i forbindelse med disse opgaver.

Personaleleder og koordinerings- og udviklingsansvar for et direktørområde

Hver direktør har et særligt ansvar for et antal centre eller stabe i den nye organisation. Det område der hører ind under én direktør kaldes et direktørområde. I hvert direktørområde er direktøren personaleleder for center og stabscheferne og har et særligt ansvar for koordination og udvikling indenfor det område. Koordinationen omfatter et særligt fokus på snitfald og helhedstænkning indenfor direktørområdet og udviklingen omfatter, at direktøren dels formidler beslutninger fra direktionen videre til cheferne og dels at direktøren bistår de politiske udvalg med at fastsætte politikker, mål, og resultatkrav til områderne. I modsætning til en klassisk forvaltningskonstruktion indebærer et direktørområde dog ikke en organisatorisk opbygning med en stab, ligesom det ikke er givet at chefmødestrukturen i alle tilfælde følger direktørområdet.

Center- og stabschefer - overordnede roller og opgaver

Chefer under service- og velfærdsdirektøren benævnes centerchefer og under udviklings- og økonomidirektøren benævnes de stabschefer.

Centerchefernes overordnede roller og opgaver er at varetage betjeningen af politiske udvalg, at varetage udviklings-, koordinations- budget- og resultatansvar indenfor eget område og endelig at være personaleleder for virksomhedsledere og kontorchefer, der er personaleledere for medarbejdere i administrationen.

Budgetansvaret gælder både for administrativt budget og som overordnet budgetansvar for eventuelle decentrale virksomheder på området.

Stabschefernes overordnede roller og opgaver er at varetage den tværgående servicering af centrene indenfor stabsopgaverne og at sikre udviklingen af og gennemførelsen af koncernpolitikker og -projekter i organisationen. Derudover er stabscheferne personaleleder for medarbejdere og kontorchefer i stabene.

Stabschefer og centerchefer er organisatorisk ligestillede og medlemmer af afdelingschefgruppen.

Virksomhedsledere

Ledere af kommunens decentrale enheder, som skoler, dagtilbud, ældrecentre mv. kaldes virksomhedsledere. Med titlen virksomhedsledere signaleres at lederne har et stort ledelsesrum, og at de forventes at lede deres enhed som var det egen virksomhed. Samtidig forventes det dog også, at man som virksomhedsleder ser sig selv som en del af en samlet "koncern" – nemlig Slagelse Kommune. På den måde har man et dobbelt lederskab som fx skoleleder og leder (og dermed repræsentant for ledelsen) i Slagelse Kommune.

De overordnede opgaver for virksomhedslederne er at varetage udviklings-, koordinations- budget- og resultatansvar indenfor egen virksomhed og endelig at være personaleleder for egne medarbejdere eller områdeledere/afdelingsleder mv. Derudover varetager virksomhedslederne samarbejdet med brugerbestyrelser.

Virksomhedsledernes budget- og resultatkrav styres af en kontrakt der indgås mellem dem og relevante afdelingschef.

Styring og evaluering i organisation – Koncernstyring, decentrale virksomheder og ledelsesrum

Slagelse Kommunes overordnede styringsmodel kan karakteriseres med 3 begreber: Koncernstyring, decentrale virksomheder og ledelsesrum.

Koncernstyring betyder for Slagelse Kommune, at der:

- etableres et fælles koncept for styring og dokumentation i organisationen
- arbejdes med fælles indkøb, forsikring, ejendomme, servicekorps mv. – dvs. at der arbejdes med koncernstyring for alle periferiydelser rundt om den kommunale kerneydelse
- arbejdes med kontraktstyring forankret i den politiske organisation

Decentrale virksomheder betyder for Slagelse Kommune, at:

- Hver virksomhed får opstillet mål og resultatkrav i en kontrakt
- Der arbejdes med en høj grad af decentralisering af beslutningskompetencen til virksomhedslederne
- Det forventes at lederen arbejder som virksomhedsleder indenfor rammerne af Slagelse Kommune som koncern

Ledelsesrum betyder for Slagelse Kommune:

- At der bliver et tydeligt og stort ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder
- At ledelsen leder indenfor nogle organisationsværdier og ikke en række regelbaserede detailpolitikker

Kontraktstyring i Slagelse

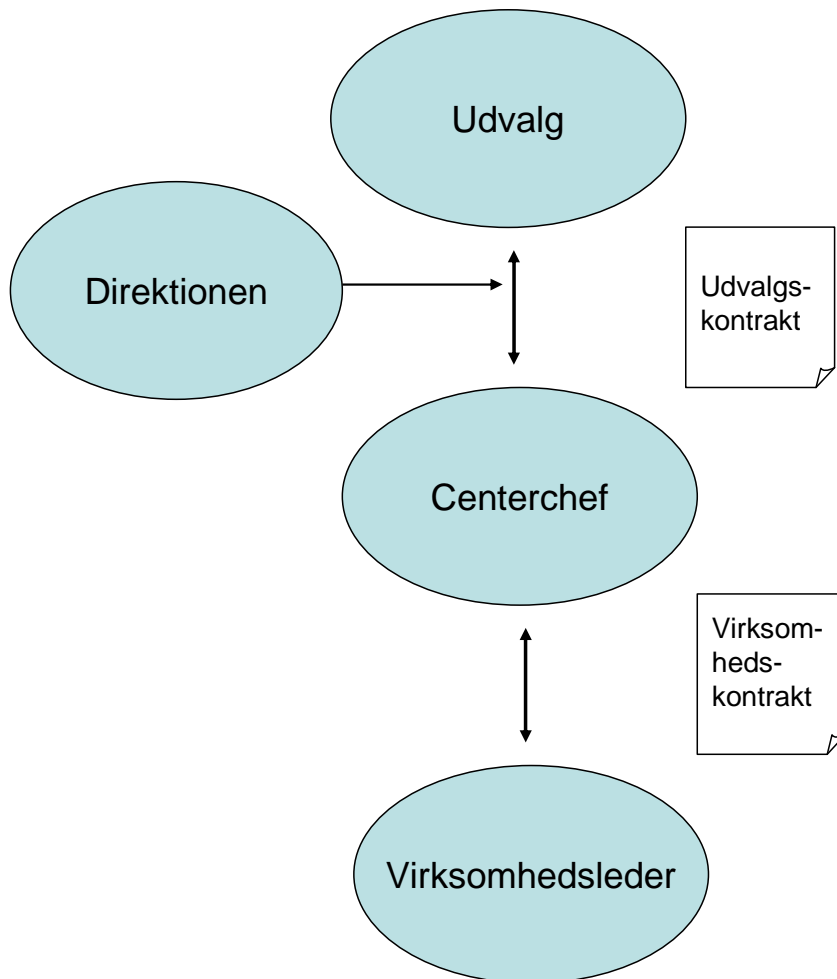
Rygraden i Slagelse Kommunes styringsmodel vil være en kontraktstyring i 2 niveauer.

Udvalgene indgår kontrakter på politikområdeniveau med relevante centerchefer og centercheferne indgår videre kontrakt med virksomhedslederne, der udmønter den overordnede kontrakt med udvalget. Der kan endvidere på nogle områder indgås kontrakter direkte mellem udvalg og virksomheder.

Udvalgskontrakten indgås mellem fagudvalget og centerchefen og indeholder økonomiske rammer og krav til mål og resultater for det kommende år. Kontrakten indgås endeligt i forbindelse med budgetvedtagelsen og godkendes dermed af byrådet ved samme lejlighed. Kontrakten indeholder de 3-5 politiske mål og indsatsområder, der skal prioriteres det enkelte år og en række status/servicemål der præciserer krav til serviceniveauet på området. Direktøren understøtter udvalgenes arbejde med udformningen af udvalgskontrakten med centercheferne indenfor området.

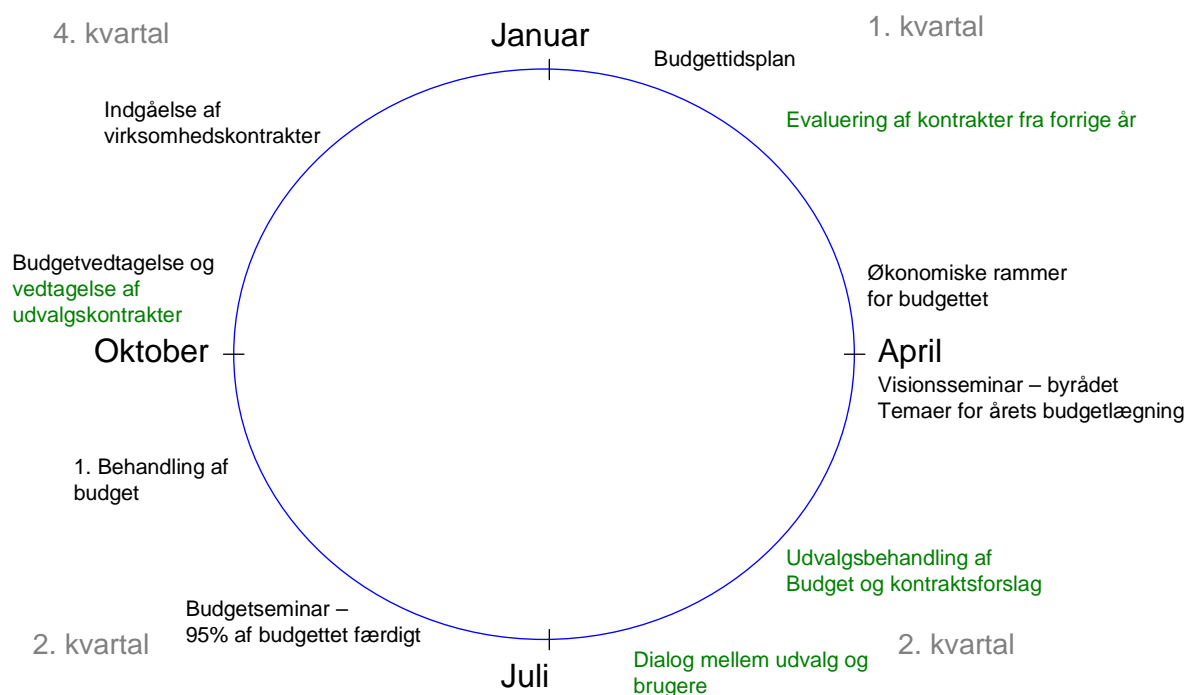
Virksomhedskontrakten indgås mellem centerchefer og virksomhedsledere og udmønter de politiske mål og resultatkrav fra udvalgskontrakten på de enkelte virksomheder. Derudover kan der være særlige mål for den enkelte enhed, der inddrages. Kontrakten indgås i 4. kvartal som en udmøntning af udvalgskontrakten.

Som opfølgning udarbejdes en årsrapport der gennemgår opnåelse af økonomi- og resultatkrav. Virksomhedsplaner udarbejdes kun efter eget ønske som redskab til virksomhedens egen planlægning og forelægges ikke politisk.



Kontraktstyringsmodellen skal endelig afklares i løbet af efteråret 2008 mhp. at kontraktforslagene kan udformes i løbet af 2009 efter nedenstående overordnede tidsplan, i sammenhæng med budgetlægningen og mhp. at kontrakter kan træde i kraft 1. januar 2009.

Styringsmodellen



Styringsprojektet skal på baggrund af ovenstående skelet for styringsmodellen afklare og tydeliggøre:

- a) Hovedmodellen
- b) Styringsprincipper
- c) Målhierarki
- d) Kontraktmodel
- e) Dialogmodel
- f) Årets gang
- g) Opfølgning/ evalueringsmodel

Stabene

Slagelse kommune har 7 tværgående centrale stab, hvis primære opgave er at understøtte såvel den centrale styring som den decentrale ledelse. Stabene har en nøgelfunktion i kraft af deres tværgående sigte i forhold til den overordnede udvikling af organisationen.

De syv stabe er:

- Budget og regnskab
- Finans og betaling
- Projekt og analyse
- HR og personale
- IT og digitalisering
- Ledelsessekretariatet (betjening og kommunikation)
- Plan og Erhverv

Stabene er direktionens stabe og det er derfor den samlede direktion såvel som de enkelte direktører, der bestiller opgaver hos stabene.

Stabene har også service – og konsulentfunktioner for resten af organisationen.

Budget og regnskab, Finans og betaling samt Projekt og analyse refererer til økonomidirektøren.

Plan og erhverv, HR og personale, IT og digitalisering samt ledelsessekretariat refererer til Udviklingsdirektøren.

De overordnede principper for organiseringen af stabene er:

- Stabene skal være i stand til at understøtte projektarbejdsformen, projektorganisering og projektstyring
- Stabene er organiseret på baggrund af et ønske om at styrke de faglige fællesskaber og at muligheder for konsulentfunktioner udbygges
- Stabene er organiseret på baggrund af et ønske om bæredygtighed og en entydig struktur.
- Stabene skal danne grundlag for mere analytisk og udviklingsorienteret muskelkraft i kommunen
- Stabene skal være attraktive arbejdspladser for nuværende og kommende udviklingsmedarbejdere
- Stabene skal kunne understøtte de decentrale enheder og forudsættes således at have kompetencer på ekspertniveau
- Stabene er både en servicefunktion og en styringsfunktion i forhold til det decentrale niveau
- Stabsmedarbejdere kan være placeret i staben eller være placeret decentralt i perioder f.eks. i forbindelse med projekter.

Stabene ledes af stabschefer, som er en del af det strategiske ledelsesforum sammen med direktion og centerchefer.

Stabscheferne er som udgangspunkt direkte personaleansvarlige for medarbejderne i stabene. Der kan være fagkoordinatorer i de enkelte stabe, men de har som udgangspunkt ikke personaleansvar.

Møde- og informationsstruktur

Slagelse kommune skal være præget af ønsket om åbenhed og et højt informationsniveau på alle niveauer. Information er kilden til at opbygge viden og videndeling er en af grundstenene i at være en udviklingskommune.

Slagelse kommunes møde og informationsstruktur er baseret på åbenhed og tilgængelighed. Alle dagsordener og referater fra relevante fora er således tilgængelige på Intranettet.

Direktionsmøder: Direktionen holder møde hver torsdag. Direktionens dagsordener har en to-delt opdeling.

Første del af dagsordenen fokuserer på emner af mere strategisk karakter som enten har udgangspunkt i direktionens årsplan eller som er en opstart af større projekter/opgaver. Større sager med særlig politisk bevågenhed kommer også på denne del af dagsordenen.

Anden del af dagsordenen er mindre sager, gensidig orientering og opfølgning på igangværende aktiviteter mv.

Direktionens møder kan også være temabaserede eller være planlagt som styregruppemøder for større projekter.

Direktionen arbejder fremadrettet på en kommunikationsstrategi, der skal danne udgangspunkt for den måde som Slagelse kommune tænker information og kommunikation på – både i forhold til koncernkommunikation og kommunikation indenfor og mellem direktørområderne.

Chefen for ledelsessekretariatet er sekretær for direktionen og ansvarlig for at relevant information gøres tilgængelig.

Herudover afholder direktionen et antal temadage årligt med fokus på Slagelse kommunes fortsatte udvikling. Centerchefer og stabschefer bliver indkaldt til at deltage på temadagene efter behov. Temadagene erstatter ugens direktionsmøde.

Strategisk chefforum: Direktion, centerchefer og stabschefer.
Mødes en gang månedligt, 4. torsdag i måneden fra 10-12.

Strategisk chefforum er en mødeform, hvor kommunens strategiske ledelsesgruppe drøfter emner af overordnet, tværgående og ledelsesmæssig karakter.

Dagsordenen er todelt, således at både direktion og chefer kan sætte sager på dagsordenen.

Udgangspunktet for strategisk chefforum er gensidig orientering, dialog inddragelse og koordinering mellem områder.

Strategisk forum har en fast sekretær fra ledelsessekretariatet

Stabschefmøder: Økonomidirektøren og udviklingsdirektøren holder fælles stabschefmøde en gang månedligt, hvor alle stabschefer deltager.

Dagsordenen for møderne har udgangspunkt i emner af tværgående karakter, herunder også arbejdsform, serviceniveau, opgavesnitflader mv.

Både direktører og stabschefer kan sætte punkter på dagsordenen.

Stabschefmøderne har en fast sekretær fra ledelsessekretariatet.

Herudover holder udviklingsdirektøren og økonomidirektøren ugentlige chefmøder med cheferne indenfor deres respektive område, hvor dagsordenen har udgangspunkt i direktionens dagsorden, verserende sager og gensidig information.

Centerchefmøder:

Velfærdsområdet:

Velfærdsdirektøren holder fælles centerchefmøde en gang ugentligt, hvor dagsordenen har udgangspunkt i direktionens dagsorden, fælles opgaver og gensidig information.

Et fælles temamøde for centercheferne afholdes en gang månedligt resten af 2008 med fokus på de strategiske linier og tværgående projekter.

Individuelt møde mellem direktør og centerchef afholdes hver tredje uge.

Serviceområdet:

Servicedirektøren holder hver anden uge fællesmøde for alle centerchefer med udgangspunkt i emner relateret til ledelsesspørgsmål, direktionens dagsorden mv.

Hver anden uge holdes herudover en times individuelt dialogmøde mellem chef og direktør. Drøftelserne tager udgangspunkt i fagområdet og udfordringer og aktuelle emner relateret hertil.

Det forudsættes at centerchefer og stabschefer sikrer at der afholdes regelmæssige personale-møder, og at de enkelte chefer understøtter et højt informationsniveau og grundlag for vidende-ling blandt ledere og medarbejdere indenfor eget område.