

# Ny organisering der styrker det borgernære og kerneopgaven – baggrund, proces og organiseringen

## 1. Baggrund

I forlængelse af drøftelser i Økonomiudvalget har direktionen udarbejdet oplægget *Bedre velfærd for borgerne* på baggrund af et politisk ønske om at bevæge organisationen i en retning, hvor rammerne i højere grad end nu giver mulighed for at skabe bedre velfærd for borgerne. På baggrund af det politiske ønske om en organisationsændring blev der igangsat en proces, der skulle producere input til, hvordan en sådan organisationsændring kan gennemføres, og hvilke konsekvenser det vil have.

Økonomiudvalget har godkendt at den nye organisering skal tage afsæt i følgende bærende principper:

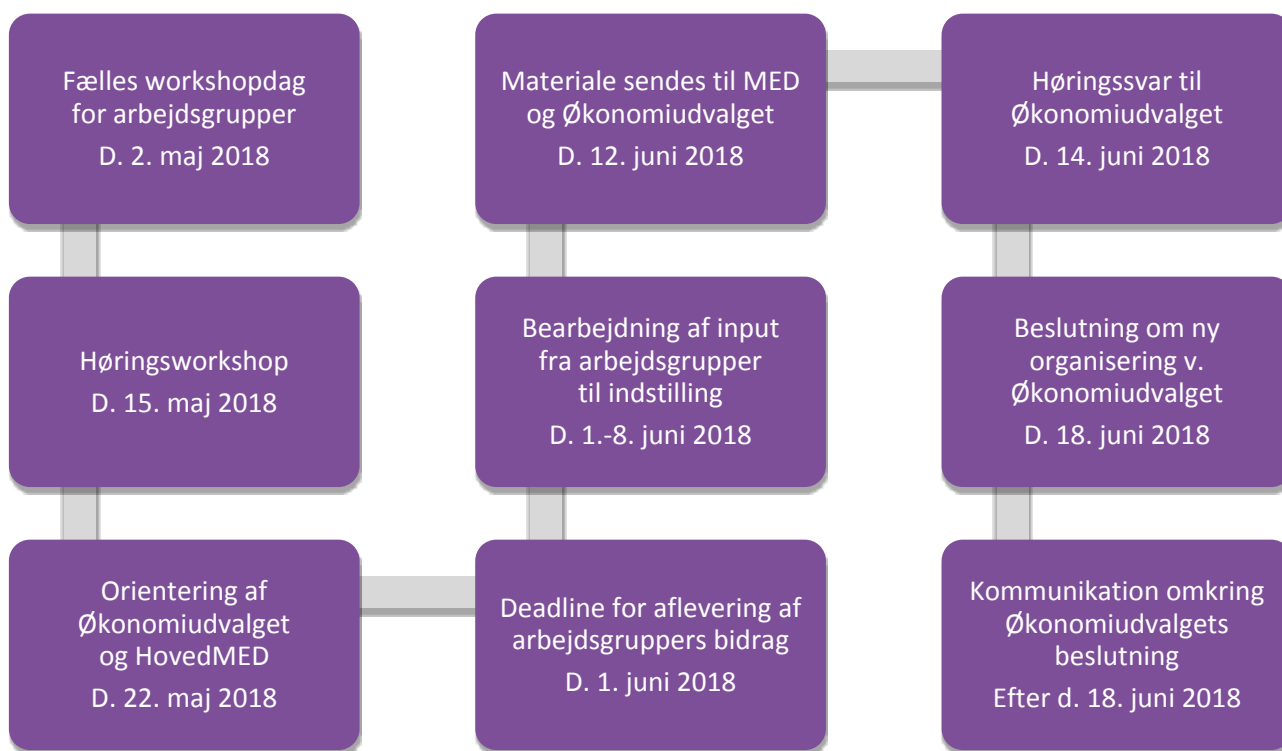
- Fagligheden skal i højsædet!
- Organiseringen skal derfor tage udgangspunkt i at styrke det borgernære og kerneopgaven.
- Lederne skal have mulighed for at løse kerneopgaven på en meningsfyldt måde – det fremmer motivationen.
- Det meningsfulde fremmes ved muligheden for at skabe forskellige og lokale løsninger, som imødekommer den forskellighed, der er blandt borgerne, medarbejderne og det lokale område.
- Ledelsesrummet styrkes ved at styrke ledelseskraften hos de decentrale ledere: ledelseskraften forstået som kompetencer og ressourcer til at løse de borgernære og styringsmæssige opgaver lokalt og i lokale sammenhænge og fællesskaber, hvor det giver mening
- Der skal være en tættere kobling mellem det politiske niveau og virksomhederne
- Der skal skabes organisatoriske enheder med betydeligt ledelsesrum, hvor ansvar og kompetence skal ligge hos dem, der i hverdagen står med opgaverne
- Enhederne skal være levedygtige og robuste – dvs. at de er fagligt selvbærende og kan imødekomme og reagere på de ændrede behov og vilkår, der opstår.
- Det robuste forstås også som enheder, der er økonomisk robuste og kan følge de udsving i aktivitet og behov, der måtte være indenfor et område.

## 2. Procesbeskrivelse

I nedenstående afsnit fremgår en overordnet procesbeskrivelse for arbejdet med den nye organisering og dertilhørende designovervejelser samt ikke mindst involveringen af organisationen.

### 2.1 Igangsatte aktiviteter i arbejdet med den nye organisering

Processen blev igangsat umiddelbart efter Økonomiudvalgets beslutning den 19. marts 2018 med en række drøftelser i direktionen og chefgruppen. I forlængelse heraf blev besluttet en inddragende proces, der tog udgangspunkt i følgende trin:



Ovenstående trin kan yderligere inddeles i to spor, som beskriver aktiviteterne ifm. arbejdet med den nye organisering i Slagelse Kommune. Det første spor omhandler aktiviteterne frem til høringsworkshoppen d. 15. maj, mens det andet spor omhandler aktiviteterne fra høringsworkshoppen d. 15. maj og til Økonomiudvalgets beslutning d. 18. juni. Indhold og formål med sporene er yderligere beskrevet nedenfor.

#### **Spor 1: Proces frem mod høringsworkshop d. 15. maj**

Formålet med dette spor var at sikre bred involvering af organisationen og nøgleinteressenter gennem bl.a. fokusgruppeinterviews, inddragelse i arbejdsgrupper, workshops med mere.

Udbyttet af processen var en begyndende kortlægning af konsekvenser af en nye organisering, herunder roller, ansvar, mandat, samspil m.m. Dette blev anvendt til afrapportering og dialoggrundlag for høringsworkshoppen d. 2. maj.

#### **Spor 2: Proces frem mod Økonomiudvalgets beslutning d. 18. juni**

Formålet med dette spor var at uddybe og kvalificere oplægget til en ny organisering, herunder en beskrivelse af konsekvenserne for den samlede ledelseskæde, samspillet mellem centrale og decentrale enheder, behovet for kompetenceudvikling samt styrings- og ledelsesredskaber m.m.

Udbyttet af processen er afrapporteringsrapporter fra de fire arbejdsgrupper, jfr. bilag 3-6.

### **2.2 Overvejelser ift. designet af processen**

Processen blev designet med afsæt i en kombination af princippet om størst mulig involvering af organisationen samt en involvering, der gjorde det muligt at producere input inden for den afstukne ramme med deadline for beslutning i Økonomiudvalget d. 18. juni. Derfor er der i processen med udarbejdelse af input til indstillingen inddraget et bredt udsnit af organisationen inden for det muliges rammer ift. at kunne

få logistik og møder i arbejdsgrupper til at gå op. Processen kan derfor opfattes som forarbejde til den nye organisering, men ikke som en komplet analyse af konsekvenser og muligheder ved denne.

På baggrund af notatet *Bedre velfærd til borgerne* og drøftelser heraf i direktør- og chefgruppen blev der etableret 4 arbejdsgrupper, som skulle arbejde med 4 centrale temaer ift. en ny organisering. Til at koordinere og styre arbejde i de fire arbejdsgrupper blev der nedsat en styregruppe bestående af direktionen og repræsentanter fra chefniveauet.

Ud over forskellige repræsentanter, som blev inddraget i arbejdsgrupperne, har både organisationens ledere og andre nøgleinteressenter såsom medlemmer af HovedMed og sektorMed m.fl. været involveret i processen bl.a. på høringsworkshoppen d. 15. maj, hvor disse fik mulighed for at give deres input til de fire arbejdsgruppers arbejde.

Igennem processen blev der også arbejdet med at formidle og menings skabe omkring den nye organisering og processen med udarbejdelse af input til den nye organisering. Dette bl.a. via InSlag hvor medarbejderne kunne følge processen og nyheder ift. arbejdet samt gennem formidling fra chefer og direktører på lokale og centrale møder og samlinger.

Rolle- og ansvarsfordelingen for de involverede aktører er yderligere beskrevet nedenfor.

### **Styregruppe**

Styregruppen bestod af direktionen samt følgende 3 chefer. Styregruppens- og arbejdsgruppernes nærmere sammensætning fremgår af bilag xx.

Rolle og ansvar: Styregruppens rolle og ansvar gennem processen kan kort beskrives ud fra følgende punkter:

- Forberedelse af procesdesign og drøftelse af oplæg fra arbejdsgrupper.
- Styring af den overordnede proces, indhold og leverancer.
- Samle arbejdsgruppernes arbejde og input.
- Kommunikation til organisationen.

Rolle og ansvar: Direktionens rolle og ansvar gennem processen kan kort beskrives ud fra følgende punkt:

- Produktion af oplæg til Økonomiudvalget hvor anbefalinger fra arbejdsgrupperne inddrages, men det er direktionen der indstiller.

### **Arbejdsgrupper**

Igennem processen har der været inddraget fire arbejdsgrupper, som hver især fik tildelt et bestemt tema ifm. den nye organisering, som de blev ansvarlige for at levere input ind til. Arbejdsgrupperne medlemmer bestod af 11-18 medlemmer, der repræsenterede både styregruppen såvel som virksomhedsledere og medarbejdere.

Rolle og ansvar: Arbejdsgruppernes overordnede rolle og ansvar kan kort beskrives ud fra følgende punkter:

- Planlægning af hvordan input og leverancer for de udvalgte temaer produceres.
- Drive processen omhandlende produktion af input og sikre produktion af input og leverancer af materialer til det tildelte tema.
- Inddragelse af centrale interessenter i arbejdet med udvalgte temaer.
- Lovere input og materialer for deres udvalgte temaer til styregruppen.

### 3. De fire temaer i arbejdsgrupperne

I dette afsnit redegøres der for de fire temaer, som de fire arbejdsgrupper har arbejdet med. Herunder fremgår en begrundelse for valget af temaer, ligesom der redegøres for fravalgte temaer i processen.

#### 3.1 Redegørelse for de fire temaer

Direktionen og chefgruppen ønskede følgende temaer belyst igennem arbejdsgrupperne:

1. Afklaring af ledelseskædens roller i relation til den nye organisering
2. Samspillet mellem centrale og decentrale enheder
3. Input til struktur for MED-systemet i den nye organisering
4. Samspillet med det politiske niveau i den nye organisering

#### 3.2 Begrundelse for valget af de fire temaer

Valget af ovenstående temaer i arbejdsgrupperne tager afsæt i de bærende principper for den nye organisering. Arbejdet med netop disse temaer har til formål at afdække konsekvenser for den nye organisering hele vejen rundt, således der sikres et kvalificeret beslutningsgrundlag, som Økonomiudvalget kan træffe hensigtsmæssige beslutninger ud fra.

#### 3.3 Fravalgte temaer

Da den nye organisering først og fremmest handler om ledelsesniveauerne direktører, chefer og virksomhedsledere blev det valgt at fokusere på ledelseskæden, selvom en ny organisering også vil have konsekvenser for teamledere og medarbejdere. Rationalet var, at tidsrammen ikke muliggjorde en komplet analyse af konsekvenserne for alle roller fra direktør til medarbejdere, hvorfor fokus i denne omgang blev lagt på ledelseskæden. Som det også fremgår af flere arbejdsgruppers anbefalinger, er man dog godt opmærksom på vigtigheden af at indtænke medarbejderne i forandringen ifm. en eventuel ny organisering.

### 4. Bestilling til arbejdsgrupperne

I nærværende afsnit redegøres for afgrænsningen af arbejdsgruppernes arbejde samt snitflader og den konkrete bestilling, som den enkelte arbejdsgruppe fik tildelt i processen.

#### 4.1 Afgrænsning af arbejdsgruppernes arbejde og snitflader

Arbejdsgrupperne fik til opgave at afgrænse det tema, de arbejdede med, samt at prioritere, hvilke temaer der var mest centrale og realistiske at afdække inden for den givne tidsramme. De arbejdsgrupper, hvor der var overlappende temaer, havde ansvaret for selvstændigt at koordinere arbejdet på tværs. Det største overlap mellem gruppernes arbejde var ved arbejdsgruppe 1 og 2, som grundet den relativ korte tidsramme ikke havde mulighed for at sikre fuld koordination mellem de to arbejdsgrupper. I nærværende rapport er der derfor forsøgt at tage højde for evt. overlap i anbefalinger og løsningsforslag.

#### 4.2 Bestilling til arbejdsgruppe 1

Arbejdsgruppe 1 havde ansvaret for at udarbejde input til afklaring af ledelseskædens roller i relation til den nye organisering. Herunder havde arbejdsgruppen til opgave at:

- Beskrive og navngive de ledelsesniveauer, der er i den nye organisering.
- Beskrive referenceforhold i den nye organisering.
- Udarbejde en rollebeskrivelse med ansvar og kompetence for hver rolle (direktør, chef og virksomhedsleder).

- Beskrive forskelle mellem stabscentre og fagcentre.
- Beskrive hvilken betydning den nye organisering har for samspillet i ledelseskæden.
- Beskrive hvilke konsekvenser den nye organisering har for samspillet mellem niveauerne (herunder positive og negative konsekvenser).

#### 4.3 Bestilling til arbejdsgruppe 2

Arbejdsgruppe 2 havde ansvaret for at beskrive samspillet mellem centrale og decentrale enheder i den nye organisering. Herunder havde arbejdsgruppen til opgave at:

- Beskrive konsekvenserne for den nye organisering ift.:
  - Budgetansvar
  - Styring
  - Kompetenceudvikling
  - Ansættelser
  - Afskedigelser
- Redegøre for hvordan der sikres en øget decentral handlekraft og samtidig sikres sammenhængskraft og samspil på fagområdet.
- Beskrive hvilke typer af beslutninger der skal træffes centralt i centrene, og hvor grænsen for beslutningskompetencen hos virksomhederne er.
- Beskrive hvordan og evt. med hvilke styringsværktøjer virksomhederne skal styres og afrapportere.

#### 4.4 Bestilling til arbejdsgruppe 3

Arbejdsgruppe 3 havde ansvaret for at udarbejde input til strukturen for MED-systemet i den nye organisering. Herunder havde arbejdsgruppen til opgave at:

- Beskrive og designe en MED-struktur i den nye organisering.
- Beskrive de enkelte niveauer i den nye MED- struktur, herunder hvilke opgaver og ansvar niveauerne og rollerne skal have.
- Beskrive et overordnet årshjul for MED-systemets arbejde.
- Beskrive konsekvenserne af MED-systemets nye organisering.
- Beskrive hvilke temaer MED-systemet skal forholde sig til.

#### 4.5 Bestilling til arbejdsgruppe 4

Arbejdsgruppe 4 havde ansvaret for at beskrive samspillet med det politiske niveau i den nye organisering. Herunder havde arbejdsgruppen til opgave at:

- Beskrive hvordan det politiske niveau inviteres/involveres tættere i udførelsen af kerneopgaven.
- Beskrive direktørernes og chefernes roller i samarbejdet med det politiske niveau.
- Beskrive hvordan der sikres et konstruktivt samarbejde mellem virksomheder, centre og det politiske niveau.
- Udarbejde en model for hvordan det politiske niveau kan mødes med virksomhederne og sikre en tættere kobling til kerneopgaven.