

Indledning og baggrund

”Bedre velfærd til borgerne” – det er den fælles ledetråd for den samlede organisation i Slagelse Kommune. De øgede forventninger fra borgere og beslutningstagere kombineret med de allerede konstaterede budgetudfordringer i det netop vedtagne budget stiller store krav om udvikling af vores organisation.

Vi vil en moderne effektiv organisation, der gennem gode arbejdsvilkår for vores medarbejdere bedst opfylder ønsket om ”Bedre velfærd til borgerne”. Vi ønsker en mere handlingsorienteret organisation. Vi ønsker arbejdsfællesskaber, som grundlag for vores virke, både internt og med eksterne samarbejdspartnere – vi ønsker en større involvering af borgere, virksomheder, uddannelsesinstitutioner etc. for at opnå bedre løsninger. Vi praktiserer ligeværdig dialog med størst mulig åbenhed, herunder også overfor pressen.

Vi kan ikke alene løse nutidens og fremtidens opgaver og udfordringer med de kendte værktøjer – vi må tilføje nye. Vi må både involvere borgere og andre samarbejdspartnere, udnytte de digitale muligheder og turde tænke nyt.

Vores organisation skal bevæge sig i en ny retning. Med nysgerrighed og gå på mod, skal vi sammen gå på opdagelse og finde nye og bedre måder at arbejde på. Rejsen byder på spændende og rige muligheder for at tænke nyt, tænke stort og tænke anderledes. Der skal være plads til at fejle for kun derved tør vi igangsætte prøvehandling. Der er højt til loftet og kun fantasien sætter grænsen. Der er tale om en bevægelse, hvor alle er inviteret og har mulighed for at præge rejsen mod en bedre arbejdsplads og endnu bedre effekt for borgerne.

Kommissoriet beskriver retningen for Slagelse Kommune: Hvor vi vil hen med arbejdspladsen/organisationen Slagelse Kommune, hvorfor og hvordan. Kommissoriet ligger i forlængelse af oplægget *Bedre velfærd til borgerne* og oplægget *Rammer for organisering i Slagelse Kommune*, som blev behandlet på Økonomiudvalget hhv. den 30. april 2018 og den 14. maj 2018, samt Budgetaftale 2018.

Hvorfor? Konteksten

Slagelse Kommunes opgave er at bidrage til at skabe gode levevilkår for den enkelte borger uanset borgerens alder og livssituation, samt skabe gode rammer for virksomheder, foreninger etc. Det er en fælles opgave for alle aktører omkring borgeren – dvs. politikere, direktion, tillidsrepræsentanter, chefer, ledere, medarbejdere, erhverv, lokalsamfund, frivillige, og ikke mindst borgeren selv. Det gælder for alle opgave- og fagområder, at vi skal samarbejde og tage ejerskab for at skabe løsninger med borgeren - både på kort, mellemlangt og langt sigt. Vi skal turde have ambitioner i samspil med borgeren når opgaver skal løses. Vi har ansvaret for at koordinere indsatsen for borgeren og samtidig turde stille tydelig krav og forventninger til borgeren. Gennem et ligeværdigt og forventningsafklaret samarbejde opnås den bedste effekt indenfor de rådige midler.

Dialogen med borgere og erhvervsvirksomheder skal forventningsafklare med fokus på den ønskede virkning og give størst mulighed for at borgere og erhvervsvirksomheders ressourcer bruges proportionalt i forhold til den ønskede effekt. Opgaven som organisation er dermed også, at facilitere samarbejdet med fokus på borgerens og den enkelt virksomheds behov.

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, FTF og AC er enige om fire nationale mål som pejlemærker for, hvordan den offentlige sektor skal udvikles de kommende år. Der er således blevet skabt en bred enighed om, at alle vil trække i samme retning for fremover at kunne give borgerne bedre velfærd. De fire mål er:

1. Borgerne skal mødes af en sammenhængende offentlig sektor
2. Mere frihed og tid til velfærd

UDKAST – Kommissorium vedr. rammer for organisering

3. Danmark skal have en offentlig sektor, der sikrer velfærd af højeste kvalitet
4. Attraktive offentlige arbejdspladser med tillid til fagligheden og borgeren i centrum

Målene danner den nationale retning, men indholdet er ikke nyt og skal udmøntes lokalt – det er vores opgave.

Ledelseskommisionens rapport angiver vigtigheden og behovet for at øge handle- og ledelseskraften tættest på borgeren.

Vi ønsker med organisationsudviklingen at skabe større beslutningskraft og –evne tættest på borgerne. Vi skal skabe robuste, levedygtige og økonomisk bæredygtige enheder. De skal evne at klare udsving i udfordringer og samtidig invitere alle borgere med i fællesskaber. Det snævre ”normalitetsbegreb” skal udfordres og derfor ønsker vi myndighedspersoner og andre specialister placeret tættere på enheder og borgere.

Vi er udfordret af omverdenen. Det er velbeskrevet i budgetaftalen for 2019-2022. Antallet af opgaver er stigende og overstiger de ressourcer, som vi har til rådighed for at løse dem. Samlet set betyder det, at vi på en række områder er udfordret på både kvalitet og økonomi – dvs. den værdi, som vi skaber for borgerne. Borgerne forventer, at samarbejdet med det offentlige tager udgangspunkt i den enkelte borgers behov ved at inddrage og involvere borgeren i opgaveløsningen. Vi skal derfor fremover gøre tingene anderledes for at borgere og medarbejdere kan imødegå de nævnte og uundgåelige udfordringer i fremtiden. Enhver udvikling skal fremover ske indenfor de eksisterende rammer og ressourcer, som vi har til rådighed og vi skal i gang med arbejdet med det samme.

Det går dog på mange områder godt – alle medarbejdere vil det bedste for borgeren og yder hver dag en kompetent og engageret indsats. En del steder i vores organisation er allerede gået i gang med at afprøve nye måder at løse opgaverne omkring borgerne, men det tager tid før vi ser resultaterne af arbejdet. Vi skal udbrede denne tilgang og give alle i organisationen mulighed for at arbejde på denne måde.

Der er også udfordringer. De standardiserede løsninger, som er udformet og vedtaget af Folketinget, er baseret på gennemsnitsbetragtninger. Hvis vi tilbyder borgeren standardiserede løsninger, så er vi ude i en lineær tankegang og adfærd, der ikke altid løser borgerens problemer og behov. Vi skal udfordre standardiserede løsninger fra Folketinget. Samme udfordringsret og –pligt gælder for de lokale beslutninger og rammer. Vi ønsker nemlig i højere grad en organisation, der løser flest mulige af borgernes behov. Handlekraften skal derfor fremover være så tæt på borgeren, som muligt. Vi kender nemlig selv bedst de udfordringer og behov, som vores borgere og lokalsamfund har – og vi har tilliden til medarbejdernes evner og faglighed til at kunne gøre arbejdet endnu bedre. Med andre ord, så tager vi retten til at løse vores opgaver endnu bedre.

Vi har allerede i dag et godt fundament at basere det kommende arbejde på. Det er bl.a. De 9 bærende principper for organisering i Slagelse Kommune jf. bilag 2, samt de oplæg, som fire arbejdsgrupper i foråret 2018 udfærdigede i relation til den nye organisering hhv. om: Ledelseskædens roller, Samspillet mellem centrale og decentrale enheder, Input til struktur for MED-systemet, samt Samspillet med det politiske niveau.

Hvad? Begrundelsen

Slagelse Kommune skal, som en moderne, effektiv offentlig organisation kendetegnes ved at sætte borgernes behov i fokus, skabe gode arbejdsfællesskaber både vertikalt og horisontalt, samt være en attraktiv arbejdsplads med høj arbejdsglæde.

UDKAST – Kommissorium vedr. rammer for organisering

At komme i mål med ovennævnte forudsætter, at organisationen både har en fast struktur og en stor grad af agilitet, forstået som evnen til at være fleksibel og hurtigt kunne tilpasse sig ændrede betingelser - man kunne sige mindre hierarki og mere netværk. Det forudsætter:

- At der er fokus på kerneopgaven. Og at opgaven danner grundlaget for brug af kompetencer – ”Opgaven sætter holdet”.
- At medarbejdernes faglighed bliver bragt mere i spil. Effekt/værdi for borgerne opsamles med data og danner grundlaget for målsætninger, hvorimod vejen til målet involverer de fagprofessionelle. Medarbejderne skal have metodefrihed og -ansvar, tid, handlerum og mulighed for at arbejde i fællesskaber på tværs af opgaveområder for at løse opgaver og udvikle nyt.
- At vi bliver bedre til at arbejde efter værdikædetanken – dvs. have det lange lys på. Vi skal se på hele borgerens livsforløb og ikke blot den nuværende, isolerede livssituation, som borgeren henvender sig med. Når vi sætter borgeren først og sætter fokus på at borgeren har gode levevilkår og mestrer eget liv, er det vores opgave at sikre en sammenhængende indsats, som i hver enkelt aktivitet støtter det fokus på kort, mellemlangt og langt sigt. Værdikæden skal understøtte at vi så tidligt som muligt har fokus på borgerens udfordringer og arbejder forebyggende. Der er således tale om en udvidet kerneopgave, hvor vi tænker de næste led i kæden med.
- At vi tør bryde med de faste strukturer og rutiner, som en modvægt til standardløsninger for at opbygge handlekraften og sammenhængskraften i organisationen både vertikalt og horisontalt i organisationen – dvs. skabe rammer og incitamenter for at kunne arbejde mere i fællesskaber og i netværk frem for i hierarkiet når opgaver skal løses.
- At vi bygger videre på de styrker, som vi allerede har. Når vi afprøver nyt eller henter kræfter udefra skal den nyerhvervet viden fastholdes for herigennem at opbygge kapacitet – dvs. vores evner og kompetencer, så vi som organisation bliver i stand til at imødegå fremtidens udfordringer.
- At vi skaber dialogrum, hvor aktørerne har en ligeværdig og tillidsfuld dialog, blandt andet mellem politikere og medarbejdere.
- En anderledes styring end den kendte, hvor standarder definerer løsningen. Ledelsesopgaven går derfor ud på at skabe sikker drift og radikal omstilling på samme tid. Der skal være mindre styring og mere ledelse – dvs. skabe rum til udvikling af opgaveløsningen frem for at bestemme hvordan opgaveløsningen skal være. Det handler om at prioritere ressourcer og indsatser for at sikre helheden – dvs. mere fokus på tværgående ledelse og koordinering på tværs af organisationen.

Hvordan? Strategien

Som tidligere nævnt er dét, der fremover skal kendetegne den måde vi arbejder på i Slagelse Kommune følgende:

1. Vi skaber velfærd ved at sætte borgeren først
2. Vi skaber velfærd gennem arbejdsfællesskaber
3. Vi skaber velfærd ved at sætte arbejdsglæden i højsædet

Det vil vi gøre på følgende måde:

En kultur hvor vi altid ser på borgeren først

Vi vil skabe en kultur, hvor vi altid ser på borgeren først, så vi kan lave de nødvendige og unikke løsninger,

der virker for borgeren. Vi har mod til at bruge vores faglighed til at gå nye veje for at tænke nyt og kreativt. Vi tør udfordre vaner, regler, procedurer og processer, der virker hindrende for at løse opgaverne.

Opgaven sætter holdet

Vi skal turde bryde med eksisterende strukturer. Enhver organisering af opgaveløsningen skal inddrage alle nødvendige fagligheder uanset hvor de befinder sig. At arbejde værdikædeorienteret kræver nemlig, at alle aspekter bliver medtaget, når der skal laves løsninger for borgerne.

Sammenhængskraft vertikalt og horisontalt

Sammenhængen i indsatser skabes både når opgaven defineres og udføres. En stærk og effektiv driftsstruktur skal kombineres med en netværksstruktur, således handlekraften øges med borgernes samlede livsforløb i fokus.

Udviklingen sker gennem prøvehandling

Fremover vil vi lave organisationsudvikling gennem prøvehandling, som herefter kan pege på organisationsændringer (struktur). Indenfor nogle fastsatte kriterier har alle og enhver ret til at tage initiativ til at afprøve og skabe noget nyt – dvs. politikere, borgere, erhverv, chefer og medarbejdere på alle niveauer, områder og steder i organisationen.

Sammenfattende kan det siges, at organisationsudviklingen er nødvendig for at sikre ”Bedre velfærd til borgerne” og for fortsat at sikre attraktive arbejdspladser, hvor arbejdsglæden er høj.

Det vil kræve mod fra alle – politikere, borgere, MED-system, chefer, medarbejdere etc. – det vil gå godt nogle gange og andre knap så godt – uanset skal vi bevare fokus på at turde, ville og kunne til gavn for vores borgere.

Bilag 1: Mulige organisatoriske indsatser

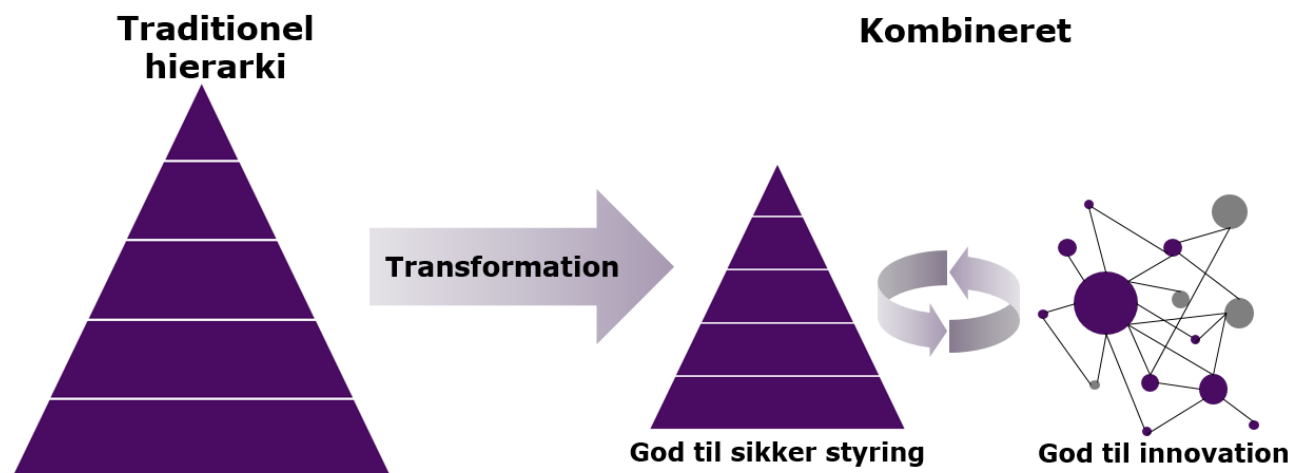
Den organisatoriske udvikling af Slagelse Kommune har tre overordnede pejlemærker:

1. Vi skaber bedre velfærd for borgeren
2. Vi skaber velfærd gennem arbejdsfællesskaber
3. Vi skaber velfærd ved at sætte arbejdsglæden i højsædet

Grundlæggende foldes de tre pejlemærker ud ved følgende overordnede mantraer:

- a. "Sikker drift og nytænkning"
- b. "Opgaven sætter holdet"
- c. "Mindre hierarki - mere netværk"
- d. "Mindre styring – mere ledelse"

Figur 1: Organisationsudvikling i Slagelse Kommune

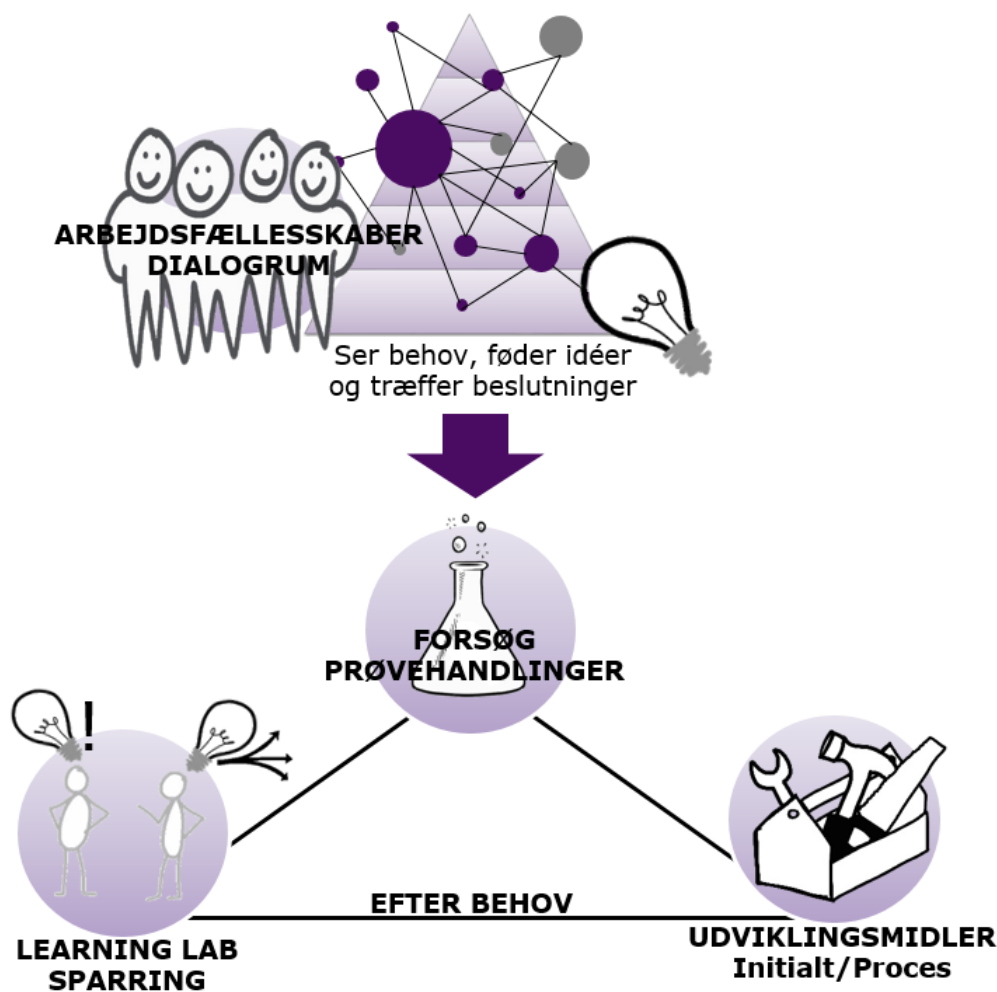


Grundlaget for den videre udvikling af organisationen er det politiske grundlag fra beslutningen i byrådet juni 2018, samt ovennævnte tre pejlemærker og overordnede mantraer. Det netop vedtagne budget indeholder en række opgaver, hvor udviklingen af organisationen kan/bør sammentænkes.

På næste side er angivet mulige indsatser til drøftelse inden endelig beslutning på økonomiudvalgets og byrådets møder i november 2018.

Udkast til emner og proces for konkrete initiativer:

- Tilpasning af den samlede struktur med fokus på de overordnede pejlemærker og mantraer
 - Tilpasning af driftsstrukturen og udvikling af netværksstrukturen – arbejdsgruppe med bred repræsentation fra organisationen – frist 1. april 2019
 - Eftersyn af organisatorisk grundlag – styringskoncept, ledelsesgrundlag etc. – frist 1. juni 2019
 - Kompetenceudvikling skal tilpasses i forhold til organisationsudviklingen
- Igangsætning af enkeltprojekter
 - Tema-analyser fra budget 2019-2022, særskilt tidsplan
 - Udvikle dialogrum for at sikre kobling mellem politisk niveau og virksomheder – frist 1. august 2019
 - Levedygtige, robuste og økonomisk bæredygtige enheder – forsøg igangsættes 2. kvartal 2019
 - Myndighedsopgaver tættere på virksomheder – 1-2 forsøg igangsættes 2. kvartal 2019
- Afprøvning – skalér eller smid væk



Arbejdsfællesskaber og dialogrum: Alle har ret og pligt til at foreslå forsøg/prøvehandlinger, når vi ser behov herfor eller får idéer hertil. Det kan ske i den enkelte enhed eller på tværs af enheder i og udenfor organisationen. Organisering, kriterier, ansøgningsfrister udarbejdes inden udgangen af 2018.

Bilag 2: De bærende principper

Økonomiudvalget har den 18. juni 2018 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.