

## NOTAT

Dato: 6. november 2019

Sags nr.: 330-2019-71584

### Vedr.: **Næste trin i organisationsudviklingen i Slagelse Kommune**

Dette notat tager afsæt i Kommissoriet for organisationsudviklingsprojektet. Notatet har til formål at beskrive, hvordan vi i praksis udvikler vores kommune:

1. Der har "bedre velfærd for borgerne" i fokus i alt, hvad vi gør
2. De udviklende arbejdsfællesskaber, der gør, at vi sikrer holdbare løsninger
3. En arbejdsplads, hvor glæden ved at skabe velfærd og udvikle kommunen sammen med borgere og erhvervsliv er i højsædet.

I tråd med det hidtidige arbejde fortsætter vi af to spor – et kulturelt og et strukturelt spor. Disse to spor hænger tæt sammen og vil udvikle sig sammen i processen.

#### **Kulturforandringen**

Vi vil lykkes med ambitionen om at være kommunen, hvor vi har fokus på at skabe bedre velfærd for borgeren uanset alder og livssituation. Den ambition forudsætter, at der er mindre hierarki og mere samarbejde på tværs. Vi skal bruge mere tid på opgaven/ på borgeren og mindre tid på kontrol og styring.

Vi skal arbejde os hen mod en kultur, hvor den enkelte leder og medarbejder føler sig rustet til at træffe beslutninger tæt på borgeren, og hvor borgere og virksomheder deltager i vores ambition om at være kommune på en ny måde. Vi bruger prøvehandling som metode, hvor vi afprøver i det små og enten skalerer, hvis det virker eller kasserer, hvis det ikke virker.

En kommune er et fællesskab, hvor vi alle er lige vigtige i forhold til at få ting til at ske. Det er os (borgeren, medarbejderen, politikerne), der skal tage initiativet, hvis vi vil have nogle andre løsninger. De kræfter skal vi have mobiliseret i hele kommunen, og hvordan gør vi det?

#### **Strukturen**

De strukturelle tilpasninger skal skabe rammerne for den videre udvikling. Det betyder, at der skal ske en tilpasning af opgavefordelingen, der i højere grad gør det muligt at efterleve ønsket om, at opgaven sætter holdet.

Der vil fortsat være tre ledelsesniveauer i organisationen: byråd/kommunaldirektør, fagansvarlige chefer og virksomhedsledere. De fagansvarlige chefer består af center-/stabschefer og direktører. De indgår i koncernledelsen, som yderligere består af kommunaldirektør og en medarbejderrepræsentant.

Indtil vi har klarhed over, hvordan vi rykker mere handlekraft ud decentralt, fortsætter vi med det driftsansvar, som har vi i dag på de forskellige niveauer. Vi arbejder os over til virksomhedsledere, der indgår i en naturlig sparringsrelation til en chef, der hvor det giver mening - hele tiden med borgeren i fokus. Det vil give virksomhedslederne mere ledelses- og handlekraft i egen organisation, men det vil også kræve, at virksomhedslederne tager større ansvar for fællesskabet i kommunen.

#### **Handlekraft og ledelseskraft tæt på borgeren**

Næste skridt handler altså om, hvordan vi får handlekraft tættest muligt på borgeren. Den fagansvarlige chef og arbejdspladserne skal igangsætte en dialog på hver område i samarbejde med Trio (virksomhedsleder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant) og i MED systemet. Principperne for dialogen kan være:

- Borgeren i centrum for alt, hvad vi gør – herunder organisering og opgavefordeling

- Arbejdsfællesskaber – skabe rum for at inddrage medarbejdere og andre faglige profiler, borgere, interesseorganisationer eller andre der kan bidrage til den bedste løsning
- Arbejdsglæde – involvere medarbejderne, udvikle kompetencer og nye evner.

Opmærksomhedspunkterne fra både dialogmøderne, høringssvarene og "sig-din-mening" skal indgå i de videre dialoger.

I stedet for lange evalueringer fokuserer vi på at videndele med hinanden via dialogmøder på tværs i organisationen og bruger de kommunikationskanaler, der når ud til borgerne, politikerne og medarbejderne.

### **Ledelse og medledelse af kulturforandringen**

Vi har alle del i ansvaret for, at vi flytter os i den rigtige retning. Lederne skal give plads til at medarbejdere og borgere kan tage del. Omvendt skal medarbejdere og borgere tage initiativ, når de oplever, at noget kan gøres bedre. Reager på det du ser. Det kalder vi medledelse.

Det er en kompleks proces, hvor vi skal balancere mellem sikker drift og forandringsparate ledere og medarbejdere.

Der nedsættes en styregruppe, hvis formål er at koordinere indsatser og sikrer, at organisationen får den hjælp og sparring, der er behov for. Styregruppen består af kommunaldirektøren, tre fællestillidsrepræsentanter og en fagchef.

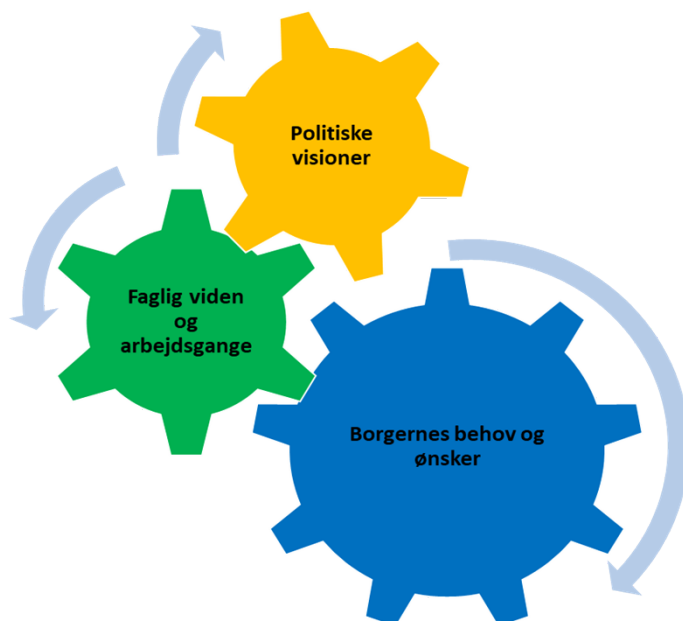
Derudover skal MED systemet inddrages ligesom forskellige indgange til civilsamfundet skal aktiveres for at mobilisere flere kræfter i udviklingen.

Byrådet skal løbende informeres og involveres så den politiske vision om at komme tættere på borgerne og tættere på kommunens virksomheder understøttes af organisationsudviklingen. Politikerne skal møde medarbejderne på udvalgsmøder, dialogmøder og andre fora, hvor det bliver muligt at drøfte den fælles retning, og indgå i dialog om de muligheder og udfordringer, som opstår undervejs.

### **Procesgreb**

Det er samspillet mellem borgere, politikere og medarbejdere, der skal skabe forandringen. Det skal processen tage hensyn til. Derfor skal der være en balance mellem nogle centrale principper for, hvad organisationen skal forholde sig til og en initiativret til i lokale arbejdsfællesskaber at omsætte kommissoriet i praksis. Processen planlægges ud fra nudging metoden, hvor der tilbydes forskellige procesgreb, der kan benyttes i samspillet mellem aktørerne.

Samarbejdet kan illustreres i nedenstående figur.



### Overordnet tidsplan

Udviklingsprocessen skal kunne gribe en kompleks virkelighed, og der skal være plads til dialogerne tæt på og med borgerne. Derfor kan vi ikke detailplanlægge processen. Nedenstående er nogle pejlemærker, som er vigtige at få på plads for den videre udvikling af kulturen.

Måned/år	Indsats	Opgave	Ansvarlig
December/2019	Struktur	Opgavebeskrivelser er faldet på plads og formidles til organisation og borgere, hvor det er relevant	Strategisk chefforum
December/2019	Koncernledelsen Kick startes	Ny profil for strategisk chefforum: Proces for at styrke samarbejde på tværs og skærpe forventningsniveau	Kommunaldirektør
December/2019	Handlekraft	Fagchef og arbejdspladser igangsætter dialog med Trio og MED om, hvordan handlekraft flyttes tæt på borgeren.	Fagchef og Virksomhedsledere
Februar/2020	Handlekraft	Alle områder har et bud på, hvordan handlekraften skal øges tæt på borgeren og har igangsat indsatser	Fagchef og Virksomhedsledere
Marts – maj/2020	Dialogmøder	På tværs af kommunen afholdes dialogmøder, hvor både borgere, politikere og medarbejdere kan deltage	Styregruppen

Herfra planlægges processen ud fra de behov, der opstår. Der kan være forskellige behov for understøttelse fra fagområde til fagområde eller fra opgave til opgave.

### **Øvrige elementer, der skal tænkes med i kulturforandringen**

I oplægget til organisationsprojektet fremgår en række andre elementer, som bliver en del af kulturforandringen. Det handler om:

- At udvikle nye arbejdsgange for dagsordenproduktion
- At økonomi udvikles til en dataenhed
- At der oprettes en opfindsomhedsenhed
- At der oprettes et medarbejder- og borgerråd
- At der etableres et Advisory Board
- At der etableres et kompetenceudviklingsråd, der understøtter og sikrer nødvendig koordination i organisationen

Disse elementer arbejdes der på sideløbende med dialogen i fagområderne, fordi de alle er understøttende i forhold til kulturforandringen.