

# UDKAST STATUS MEDIO 2020

15. juni 2020  
Sagsid.: 330-2019-71584

Kontaktperson:  
Jannie Holst Engskov

## NOTAT

### Status på organisationsudvikling juni 2020

Dette notat giver status på den løbende organisationsudvikling. Notatet og dermed medio 2020 status forventes først endeligt, når chefseminaret 11-12. juni 2020 er gennemført og indarbejdet, samt den nye Udviklingschef er fundet ultimo juni.

Det nuværende organisationsprojekts fundament er kommissoriet fra november 2018. Kommissoriet er godkendt af et samlet byråd og danne rammen og sætter retningen for organisationsudviklingen.

På baggrund af kommissoriet er der formuleret tre pejlemærker for vores fremtidige organisation:

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

Helt overordnet er formålet med forandringen at skabe en organisation, der kan handle i en foranderlig verden. Slagelse Kommune skal være en organisation, der fokuserer på "det bedste" i nuet ved at drage erfaringer fra fortiden og samtidig også har kapacitet til at håndtere den ukendte fremtid.

Der er tale om en helt anden måde at drive og se kommunen på end den tradition, som alle (medarbejdere, ledere, chefer og politikere) er rundet af. Det stiller store krav til både den enkelte og processen.

Enhver forandring udfordrer vores personlige kompetencer, forandring håndteres på mange måder. For nogen føles det nye ubehageligt, mens andre oplever det opmuntrende. Som organisation er vi forpligtiget til at kunne rumme begge dele.

Slagelse Kommune skal fortsat levere de kommunale kerneydelser, så der er tale om, at vi skal arbejde/drifte, mens vi ændrer vores måde at gøre tingene på.

Her er et vigtigt redskab – prøvehandling. Alle har mulighed for og pligt til at stille spørgsmålstejn ved vores "normale" måde at gøre tingene på. Ideerne afprøves i det små, og erfaringerne afgør om vi skal udbrede metoden (skalere) eller afprøve en ny/vende tilbage til den gamle (smide væk).

Arbejdet med prøvehandling er i god gænge mange steder i vores organisation og viser en stor opfindsomhed og iverigdom blandt både ledere og medarbejdere.

Der stilles ikke formelle krav om afrapportering af prøvehandling, men der arbejdes i regi af kommissoriegruppen med afholdelse af en prøvehandlingsdag (3. kvartal 2020) – inspireret af BogForum, hvor alle interesserede vil få mulighed for at stifte bekendtskab med en lang række prøvehandling. Både dem, der er afsluttet, dem, der er i gang, og dem, der er på vej. Dem, der skal skaleres, dem, der ikke skal videreføres og dem, der fungerer ét sted.

### **Organisatoriske principper**

Organisationens overordnede struktur bygger på intentionen om øget handlekraft tættest på borgerne, om øget med- og selvledelse, og om sammenhængskraft både vertikalt og horisontalt.

Strukturen vil være i kontinuerlig udvikling, og den vil til enhver tid være et udtryk for det bedste grundlag i nuet - og for at vi er et skridt nærmere på vej mod intentionen.

Den overordnede struktur skal fremme, at arbejdspladserne kan udvikle sig med en direkte linje til den administrative og politiske ledelse og dermed skabe mulighed for og forvente et større tværfaglig og -organisatorisk samarbejde – på tværs af arbejdspladserne.

Flest mulige ressourcer skal fokusere på bedre velfærd for borgerne på de lokale arbejdspladser.

Der vil være fokus på borgernes hele livsforløb og på de bedst mulige rammer for mestring af et godt liv.

Resten af den centrale organisation samles mest muligt til en stærk og kompetent støtte for arbejdspladser, fagområder, borgere og politikere.

### **Beslutnings- og referenceforhold**

Beslutninger i organisationen træffes tættest muligt på opgaveløsningen. Det er opgaven – ikke hierarkiet – der sætter holdet, og holdet fungerer mest muligt selvledende.

Med- og selvledelsen i organisationen baserer sig på en klar retning, tillid, kvalitet, dialog og få udvalgte mål, og den udvikler sig i takt med at det giver mening.

Der bliver truffet beslutninger i arbejdsfællesskaber omkring opgaverne, i netværk og i teams, der selv organiserer sig i takt med at det giver mening. De kan efter behov trække på støtte i form af sparring eller mediering – og i allersidste instans på en ledelsesmæssig afgørelse fra den opgaveansvarlige chef.

Ud over den faste organisering er der agile projekter, indsatser og netværk. Disse initieres af chefgruppen, som også udpeger den opgaveansvarlige chef i hvert tilfælde.

Chefgruppen prioriterer, initierer, koordinerer, sparrer og justerer løbende – også i sparring med både sektor- og agile ledelser, samt med MED-organisationen.

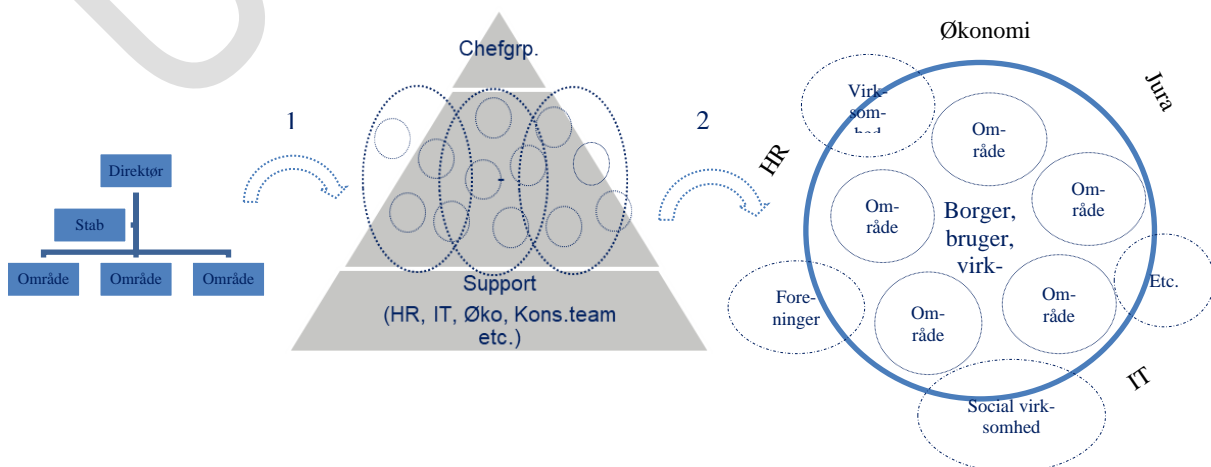
Chefgruppen understøtter desuden den politiske ledelse, som varetages af Byrådet, de faste udvalg, de nedsatte 17,4-udvalg og de nedsatte råd og nævn.

Byrådets medlemmer involveres direkte i netværk for de valgte tværgående indsatser for hele organisationen, ex. FN17, folkesundhed, digitalisering...

### **Status**

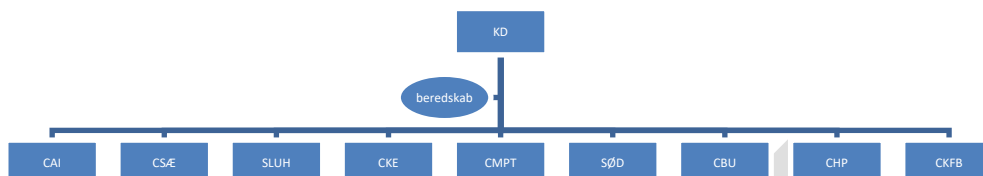
Det igangværende organisationsprojektet adskiller sig fra tidligere projekter ved, at vi ikke har opstillet endemålet for organisationens udseende fra centralt hold og derefter bedt organisationen om at implementere via hierarkiet. Her er tale om en udviklingsproces i flere trin med kulturændring som det helt centrale parameter.

I første trin bruges hierarkiet til at decentralisere og flytte beslutningskraft længere ud i organisationen. Vi skal bruge strukturen til at skabe rammerne for den ønskede kulturændring.



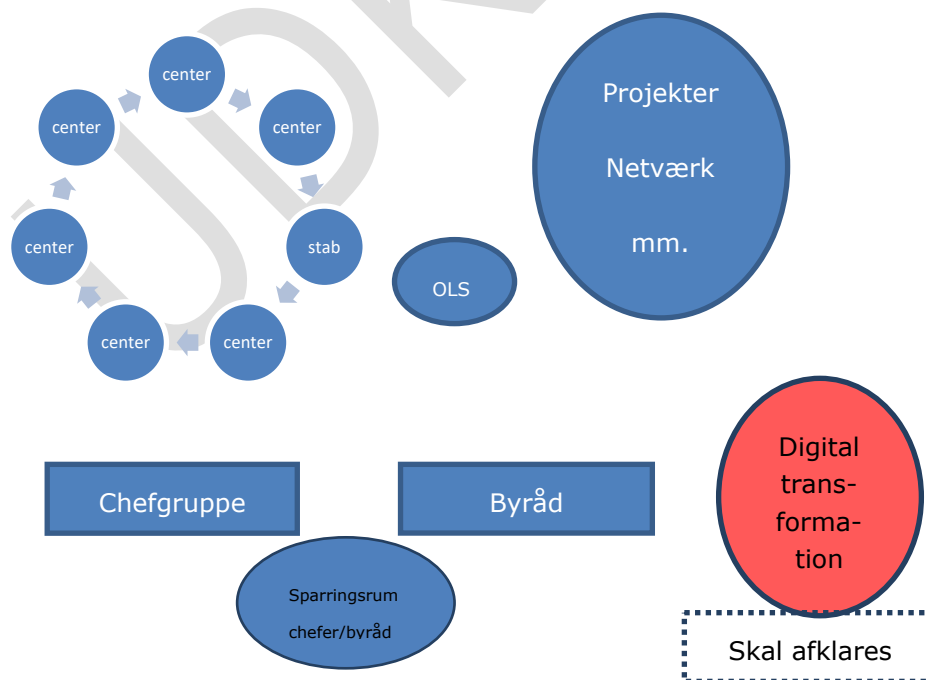
På nuværende tidspunkt er Slagelse Kommune organiseret på følgende måde:

Side4/7



I den videre proces tager vi afsæt i den hierarkiske struktur, men forpligter os til også at se på mellemrummene (opgaver mellem siloerne), hvor har vi allerede fora, der understøtter helhedsperspektivet for borgeren, og hvor har vi behov for at fylde på. Derudover skal hvert center internt arbejde med sin egen ledelsesstruktur og med at flytte beslutningskraft tættere på borgeren. Hvordan dette skal gennemføres afklares i den nærmeste tid bl.a. via drøftelser på chefseminaret den 11. og 12. juni.

### Organisationsdiagram



\*OLS – Organisation og Ledelses Support

### Ledelseskraft

Inden sommerferien forventes det, at de ledelsesmæssige spørgsmål omkring Børn og Unge, Kultur og Fritid samt beskæftigelsesområdet er afklaret.

Men denne afklaring samt besættelse af den opslåede stilling som udviklingschef skulle den samlede ledelsesstruktur for Slagelse Kommune være på plads.

Opgavefordeling på chefniveau er vedlagt som bilag (bilag 1) til dette notat. Den endelige udgave er på plads efter chefseminaret 11. - 12. juni 2020.

### **Mødestruktur**

Mødestrukturen understøtter udviklingen af en reflekterende, opfindsom, handlingsfokuseret og selvledende kultur. Strukturen vil tage afsæt i behov og tværgående opgaveløsning, og derfor vil den aldrig være statisk eller lukket.

Arbejdsfællesskaber, netværk osv. tager selv beslutninger vedr. sin mødestruktur.

Der vil være enkelte møder i en fast struktur, ex. chefmøder, dialogbaserede møder for medarbejderne og møder i MED-organisationen. Ren information udsendes digitalt.

Mødeformen understøtter refleksion, opfindsomhed og handling. De fysiske rammer bliver tilpasset til det.

### **Sparring og dialog**

I den overordnede organisation vil der være et utal af fora for sparring og dialog rent behovsbestemt. I enhver grænseflade mellem opgaver, fora og funktioner vil der opstå løbende behov for sparring og/eller dialog.

Fora for sparring og dialog prioriteres højt, fordi de understøtter sammenhængskraften i hele organisationen.

Der vil være særligt fokus på at nedsætte agile fora, der inddrager alle berørte parter omkring en opgave, et projekt eller en indsats.

Tilgangen til interessentinvolvering er skitseret i udkast (bilag 2).

### **Procesplan**

Coronakrisen har betydet, at den planlagte forløb må justeres herunder den påtænkte centralt styrede høringsperiode.

Men samtidig vil det være relevant, at arbejdet med organisationsudviklingen skal inddrage de væsentlige erfaringer, som coronakrisen har givet. Op-

fordringen lyder, at i tilfælde hvor ledelse og medarbejdere er enige om nogle ændringer, så skal disse gennemføres straks, med overholdelse af involvering, lokal høring etc.

Side6/7

Ligeledes er der frem mod sommerferien planlagt et udviklingsforløb omkring handle- og eksekveringskraft for ledere i Slagelse Kommune i samarbejde med et lokalt konsulentfirma.

Den videre proces kan opdeles i tre spor omkring ledelse, kompetenceudvikling og praksisudvikling. Processen er nærmere beskrevet i udkast (bilag 3).

### **Økonomi**

Med denne ændring af vores organisation får vi et reduceret forbrug på lønninger på chefniveau. Der udestår enkelte lønindplaceringer f.eks. ved ansættelsen af ny udviklingschef. Ligesom det i den kommende periode skal afklares om der er behov for flere tiltag ift. en tilstrækkelig grad af handle- og ledelseskraft.

Resultatet i 2020 vil være et samlet mindreforbrug. Størrelsen afklares i næste periode og medtages i budgetopfølgningen.

Lige nu vurderer vi, at der i 2021 vil være en samlet reduktion i størrelsesordenen 5-6 mio. kr.

### **Fokusområder og øvrige tiltag på baggrund af chefseminar juni 2020**

Efter drøftelser i chefgruppen er der nu identificeret fire hovedudfordringer for Slagelse Kommune resten af 2020 samt 2021. Chefgruppen har udover den traditionelle hierarkiske organisering vægtet, at de fire udfordringer skal løses ved en agil organisering.

De fire områder er:

#### **1) Ledighed**

Her fokuseres primært på yngre borgere, der er blevet ramt af ledighed i forbindelse med corona-krisen. De er således tæt på arbejdsmarkedet, så målet er, så at sige, at vende dem i døren og sikre, at de bevarer tilknytning til arbejdsmarkedet eller starter på en uddannelse.

#### **2) Mestring af eget liv**

Målgruppen er unge fra 16-25 år, der befinder sig på kanten af specialområdet og som er på vej til overgangen til voksenlivet. Målgruppen skal være unge, de har potentiale til at klare sig uden specialindsatser med en kortere indsats. Formålet er at gøre dem klar til at mestre livet selv via døgn- og dagforløb.

#### **3) Sundhed**

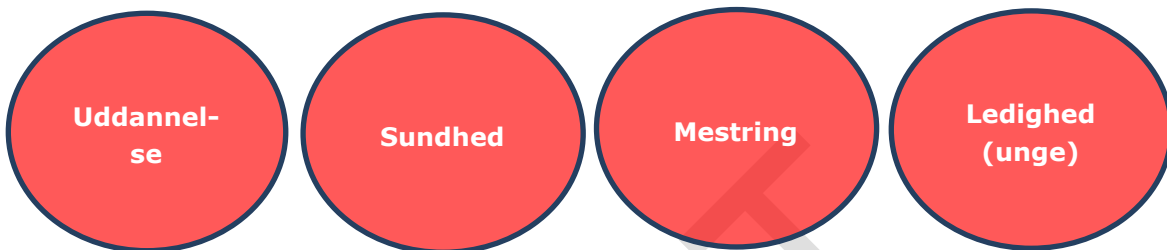
Formålet er at øge sundhedsprofilen for borgerne i Slagelse Kommu-

ne markant. Både somatisk og mental sundhed vægtes. Vi skal nedsætte antallet af indlæggelser på hospitalet.

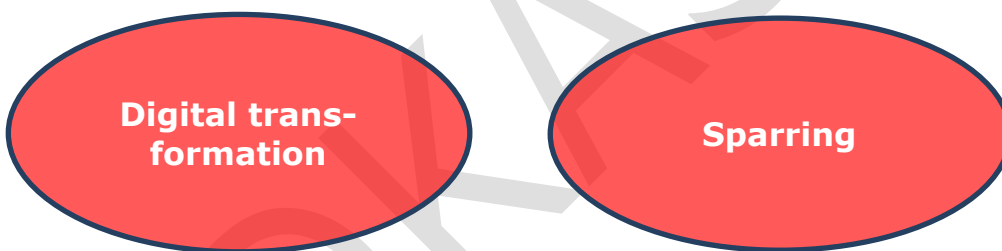
#### 4) Uddannelse

Uddannelse skal være hovedvej til beskæftigelse, selvforsørgelse og trivsel hos børn og unge i Slagelse Kommune.

Side 7/7



Chefgruppen har ligeledes fokus på igangsætning af yderligere to tiltag:



Digital transformation handler ikke alene om hard- og software men i lige så høj grad om mindset og adfærd. Hvordan udnytter vi bedst de muligheder de digitale løsninger giver os? Der er tale om en kulturel forandring hos både ledere og medarbejdere i tilgangen til det digitale. Chefgruppen tager endelig stilling til områdets organisering efter sommerferien.

Med et ønske at kunne kvalificere chefgruppens strategiske drøftelser nedsættes en sparringsgruppe med x antal ledere og medarbejdere. Gruppen mødes f.eks. en gang i kvartalet. Chefgruppen nedsætter efter sommerferien en gruppe med repræsentanter fra decentrale arbejdspladser til at udarbejde et kommissorie for gruppens arbejde.