

- Notat

Oplæg til ny administrativ organisation

Fredericia Kommune

December 2018

Indhold

Baggrund	2
Målsætninger og principper for ny organisering	4
Borger- og interessentperspektivet:	4
Forvaltningsperspektivet	5
Strategi – Vision 2020	5
Ny administrativ organisation	7
Ny organisation	7
Koncernledelsen.....	9
Roller og samarbejdsform i koncernledelsen:	9
Stabsunderstøttelse af koncernområderne	11

Baggrund

Som opfølgning på Fredericia kommunes konstitueringsaftale for byrådsperioden 2019 – 2022 samt budgetaftalen for 2019 er der igangsat en proces med organisatorisk udviklings- og analysearbejde, der skal bidrage til at realisere byrådets vision om en effektiv og smidig organisation.

I den forbindelse har MUUSMANN gennemført en række interviews og samtaler med repræsentanter for byrådet og med ledere. Desuden er der indhentet skriftlige input fra MED-organisationen, medarbejdere og ledere.

Dette notat rummer forslag til etablering af en ny administrativ hovedstruktur med 4 koncernområder.

Under forudsætning af Byrådets godkendelse af ny ledelsesstruktur gennemføres rekrutteringer af:

- Chef for ny Social og Beskæftigelse
- Chef for Teknik og Miljø

De gennemførte interviews og de skriftlige input har både afdækket en række krav og forventninger til de 2 chefer, der skal rekrutteres og frembragt indsigt i en række forskellige organisatoriske muligheder og udfordringer, der bør søges nye løsninger for.

Forslaget søger at indfri følgende politiske mål og organisatoriske principper.

Politiske mål:

- Styrkelse af den borgernære velfærd
- Tæt samarbejde om en klar retning for omstilling, nytænkning og udvikling af den borgernære velfærd
- Styrke den sammenhængende indsats for borgere mellem 0 og 18 år
- Udvikle en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse behov, hvor borgernes vilje til at mestre eget liv skal være grundstenen i en bedre og mere effektiv indsats
- Realisere byrådets vision om en effektiv og smidig organisation
- Den administrative organisation får et mere entydigt referenceforhold i forhold til den politiske udvalgsstruktur i kommunen

Organisatoriske mål:

- Skabe bedre velfærd på tværs gennem mindre silotænkning og mere sammenhæng i organisering og opgaveløsning
- En smal topledelse og stærke chefer
- Understøtte ambitionen om at borgere og andre interessenter møder kommunen gennem "Én indgang" og at det i langt overvejende grad er kommunens medarbejdere som arbejder på tværs af afdelinger og binder borgerindsatser sammen
- Enkelthed og ordentlighed skal være et gennemgående organisatorisk princip i både linie- og matrix-organisering
- Organisationen skal være dynamisk og manøvredygtig og kunne skabe nye, relevante, innovative løsninger

- Understøtte et agilt, tæt og velfungerende samarbejde mellem det politiske niveau, kommunaldirektøren og den øvrige ledelse
- Organiseringen skal understøtte, at der arbejdes strategisk og tværgående med henblik på at skabe helhedsorienterede indsatser og løsninger.

Målsætninger og principper for ny organisering

Kommunen er et centralt omdrejningspunkt for borgernes og virksomhedernes møde med den offentlige sektor.

Indsætterne i kommunen har betydning for, at børnene får en god start på livet, og at unge kommer godt i gang med uddannelse og arbejde. Kommunens indsætter har betydning for at ledige kommer hurtigt i beskæftigelse, at ældre borgere får en værdig alderdom, og at borgerne med behov for støtte hjælpes videre på rette vej. Desuden er kommunen omdrejningspunktet for erhvervsfremme, hvor virksomheder skal opleve en enkel og effektiv hjælp samt for kultur, fritids- og idrætstilbud til borgerne.

Landspolitisk er der fokus på styrkelse af den borgernære velfærd. Skiftende regeringer og KL har gennem de seneste år aftalt at arbejde tæt sammen om en klar retning for omstilling, nytænkning og udvikling af den borgernære velfærd i de kommende år. Samarbejdet skal særligt styrke den sammenhængende indsats for borgere mellem 0 og 18 år og udvikle en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse behov, hvor borgernes vilje til at mestre eget liv skal være grundstenen i en bedre og mere effektiv indsats.

Ambitionerne går på at skabe en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor og de rigtige betingelser for den fremtidige velfærd, så der skabes bedre sammenhæng for borgerne. Der arbejdes med en række reformspor vedrørende afbureaukratisering, sundhed, ledelse og kompetenceudvikling, en helhedsorienteret indsats til borgere med komplekse behov, unge og digital service.

Med konstitueringsaftalen samt budgetaftalen for 2019 har byrådet i Fredericia Kommune igangsat en proces med organisatorisk udviklings- og analysearbejde, der skal bidrage til at realisere byrådets vision om en effektiv og smidig organisation, der er på forkant med udviklingen i kommunen, i samfundet og i den offentlige sektor. Hertil kommer et ønske om, at den administrative organisation får et mere entydigt referenceforhold i forhold til den politiske udvalgsstruktur i kommunen.

Borger- og interessentperspektivet:

Borgere og interessenter skal opleve Fredericia Kommunes nye organisering og funktionsmåde som mere sammenhængende end den nuværende organisering.

Der skal skabes bedre velfærd på tværs gennem mindre silotænkning og mere sammenhæng i organisering og opgaveløsning. Styringen skal gentænkes med fokus på kvalitet og resultater, og ud fra, hvad der giver mest værdi for borgeren. I den sammenhæng kan der arbejdes med flere forskellige og mere fleksible opgavebestemte organiseringsformer. For eksempel kan linjeorganisationen suppleres med matrix-lignende organiseringer, der sikrer forpligtende samarbejder ift. udvalgte, tværgående opgaver – uden at der etableres et yderligere administrativt niveau.

Kommunen er til for borgerne og virksomhederne. Derfor skal fokus på resultater til gavn for borgerne og virksomhederne være styrende i alt, hvad kommunen foretager sig. Det gælder både i organiseringen af kommunen, styringen af velfærdsområderne og åbenhed om institutioners evne til at skabe progression og resultater til gavn for borgere og virksomheder.

På velfærdsområderne skal organiseringen, så vidt muligt, understøtte ambitionen om at borgere og andre interessenter møder kommunen gennem "Én indgang" og at det i langt overvejende grad er kommunens medarbejdere som arbejder på tværs af afdelinger og binder borgerindsatser sammen – frem for at det er borgeren som selv skal koordinere kontakt og processer med kommunens forskellige afdelinger.

Organiseringen skal desuden understøtte, at der målrettet arbejdes med progression som metode til at skabe fremskridt for- og med borgeren.

Enkelthed og ordentlighed skal være et gennemgående organisatorisk princip i både linie- og matrix-organisering. Organisationen skal være dynamisk og manøvredygtig og kunne skabe nye, relevante, innovative løsninger til gavn for Fredericia Kommunes borgere og virksomheder.

Forvaltningsperspektivet

Fra et forvaltningsperspektiv skal den nye organisering understøtte et agilt, tæt og velfungerende samarbejde mellem det politiske niveau, kommunaldirektøren og den øvrige ledelse.

Stabschefer og koncernchefer på niveau 2 skal sikre en koordineret og entydig betjening af det politiske system og fungere som rådgivere og understøtte arbejdet i de politiske udvalg indenfor deres respektive ansvarsområder.

Stabene og koncernområderne skal være stærkt funderede, professionelle og fokuserede, og løse opgaverne på et højt fagligt niveau.

Cheferne skal være kompetente og handlekraftige, og de skal indfri kommunens strategiske målsætninger ved at anvende organisationens fulde organisatoriske potentiale på en måde, der giver værdi for kommunens borgere og øvrige interessenter.

Lederne skal i praksis balancere et højt fagligt niveau i eget regi med et tæt samarbejde i koncernledelsen med henblik på at skabe udvikling og relevante og innovative løsninger, der skaber tværgående og tværfaglige løsninger

Organiseringen skal understøtte, at der arbejdes strategisk og tværgående med henblik på at skabe helhedsorienterede indsatser og løsninger.

Strategi – Vision 2020

Byrådet er optaget af at vedligeholde og udvikle et højt serviceniveau for borgerne og et attraktivt arbejdsmiljø for medarbejderne. Mens byrådet sætter rammerne for økonomien og de overordnede intentioner, er det den administrative organisations opgave at finde de bedste metoder og løsninger i praksis. I en tid med pres på de kommunale velfærdsydelser kræver dette en langsigtet og fornyende tilgang, hvilket byrådet med strategien sætter fokus på.

Med Vision 2020 ønsker byrådet især at fremme fornyelse gennem innovation, rehabilitering og optimering. Målet er en smidig og effektiv organisation, der samskaber velfærd og service med kommunens borgere, foreninger og virksomheder.

For at lykkes kræver strategien, at kommunens ledere og medarbejdere tager ansvar for helheden i kommunens opgaveløsning. Dette ved blandt andet at udvikle egne områder og samtidig arbejde

systematisk på tværs af fagområder – bestandigt med målet om at løse den konkrete opgave bedst muligt og med størst effekt og kvalitet.

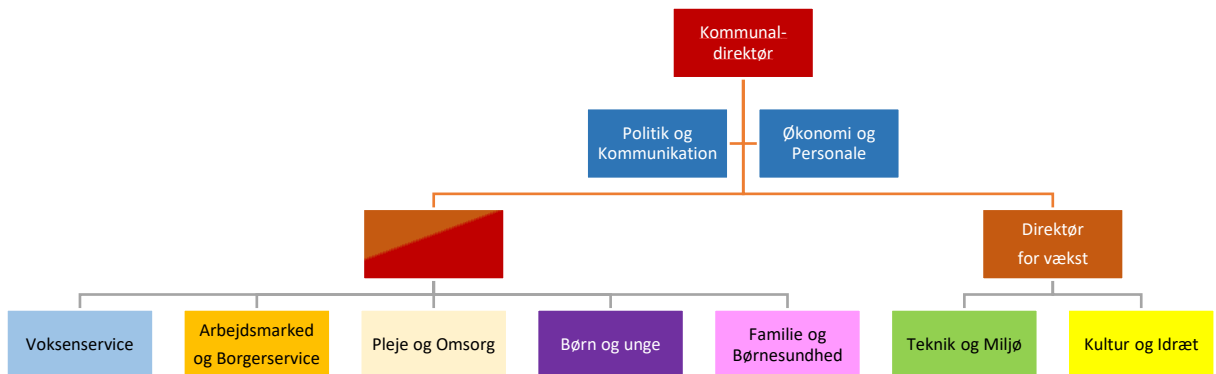
Medarbejderne er en central ressource og kompetenceudvikling er et nøgleord i strategien. Fredericia Kommune ønsker at skabe en kultur, hvor idéer bliver sagt højt, og de bedste prioriteres tydeligt.

Fornyelse kan antage mange former, men fælles for dem er, at de kræver ledere og medarbejdere, som kan forudse og udnytte muligheder og tackle de forandringer, som dette medfører. Her spiller også MED-organisationen en vigtig rolle og det sikres at denne inddrages tidligt i processerne.

Ny administrativ organisation

Fredericia Kommunes nuværende administrative organisation er opbygget med en direktion bestående af kommunaldirektøren og en direktør for vækst. Forvaltningen består desuden af to stabe og syv fagafdelinger, der hver især løser direkte borgerrettede opgaver eller har overvejende organisationsunderstøttende funktioner. Samlet består organiseringen af 12 organisatoriske enheder.

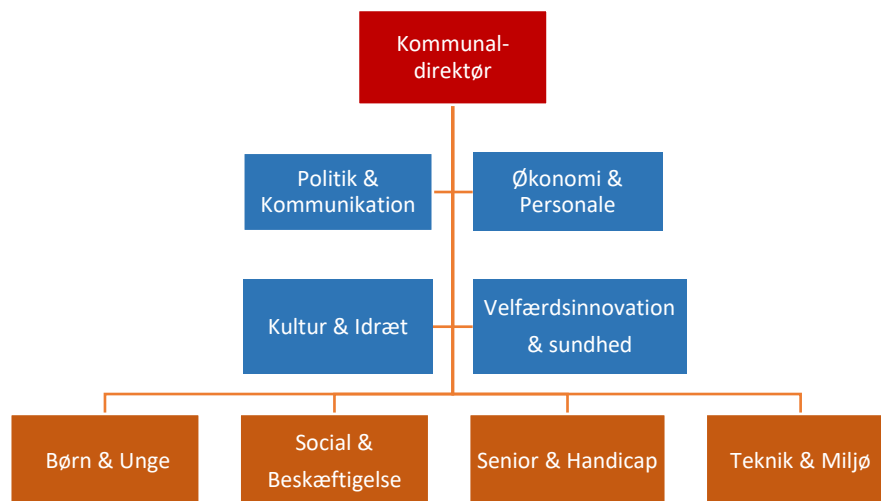
Figur 1. Nuværende administrativ organisation.



Ny organisation

De målsætninger og principper for ny organisering, der er dannet i den forudgående proces vurderes at kunne indføres ved etablering af en ny og mere enkel administrativ organisation.

Figur 2. Ny administrativ organisation.



Den nye administrative organisation vil bestå af 4 koncernområder, der løser de borgerrettede opgaver og stabsfunktioner, der overvejende rummer strategiske organisationsunderstøttende funktioner.

Koncernområderne er:

- Børn & Unge
- Social & Beskæftigelse
- Senior & Handicap
- Teknik & Miljø

De 4 nye koncernområder vil som udgangspunkt varetage ansvaret for funktioner og opgaver fra de nuværende fagafdelinger som følger:

- Koncernområdet "Børn & Unge" skal varetage ansvaret for de funktioner og opgaver, der i den nuværende organisation varetages af "Børn og Unge" og "Familie og Børnesundhed".
- Koncernområdet "Social & Beskæftigelse" skal varetage ansvaret for de funktioner og opgaver, der i den nuværende organisation varetages af "Voksenservice" (delvist) og "Arbejdsmarked og Borgerservice"
- Koncernområdet "Senior & Handicap" skal varetage ansvaret for de funktioner og opgaver, der i den nuværende organisation varetages af "Pleje og Omsorg" samt "Voksenservice" (delvist)
- Koncernområdet "Teknik & Miljø" skal varetage ansvaret for de funktioner og opgaver, der i den nuværende organisation varetages af "Teknik og Miljø".

Som en del af koncernorganiseringen gennemføres der desuden følgende ændringer af organisationen:

- "Kultur & Idræt" flyttes organisatorisk fra det nuværende direktørområde "Vækst" til koncernstaben som en selvstændig enhed. Chefen for Kultur og Idræt får reference til kommunaldirektøren.
- Opgaver og funktioner fra det nuværende "Voksen- og Sundhedssekretariat" i "Voksenservice" flyttes organisatorisk til en ny enhed i koncernstaben; "Velfærdsinnovation og sundhed". Lederen for stabsenheden får reference til kommunaldirektøren.
- "Borgerservice" flyttes organisatorisk fra den nuværende fagafdeling "Arbejdsmarked og Borgerservice" til "Økonomi og Personale" i koncernstaben. Chefen for Borgerservice får reference til chefen for Økonomi- og Personale.
- Ejendomsafdelingen flyttes fra den nuværende placering med reference til kommunaldirektøren til Økonomi og Personale. Leder for ejendomsafdelingen får reference til chefen for Økonomi og Personale.
- Chefen for Økonomi og personale vil fungere som stedfortræder for kommunaldirektøren

De 4 stabe med reference til kommunaldirektøren vil herefter være:

- Politik & Kommunikation
- Økonomi & Personale
- Kultur & Idræt
- Velfærdsinnovation og sundhed

Indfrielsen af byrådets vision om en effektiv og smidig organisation, der arbejder sammenhængende og skaber resultater til gavn for borgerne og virksomhederne vil fordr yderligere justeringer og ændringer af organisationen indenfor og mellem de nye koncernområder samt sikre den optimale sammensætning af opgaver i stabene i forhold til at kunne understøtte koncernledelsen og byrådet.

Koncernledelsen

Den nye koncernorganisation medfører, at:

- Den nuværende stilling som direktør for vækst nedlægges
- Der oprettes 4 stillinger med stillingsbetegnelsen koncernchef

Kommunens øverste administrative ledelse vil i den nye organisation bestå af en koncernledelse med kommunaldirektøren, 4 koncernchefer og stabschefer/ledere. Koncern- og stabschefer refererer til kommunaldirektøren.

Kommunaldirektøren har det samlede overordnede ledelsesansvar og er hovedansvarlig for samarbejdet med borgmesteren, økonomiudvalget og byrådet. Koncern- og stabscheferne har det faglige og ledelsesmæssige ansvar for de respektive koncernområder og stabe, og de har ansvaret for betjeningen af de tilhørende fagudvalg.

Kommunaldirektøren og koncern- og stabscheferne har til opgave at bidrage til løsningen af tværgående udfordringer samt at understøtte den samlede ledelse af kommunen med afsæt i de visioner, strategier og politikker som byrådet har vedtaget.

Koncerncheferne skal være kompetente og handlekraftige, og de skal indfri kommunens strategiske målsætninger ved at anvende organisationens fulde organisatoriske potentiale på en måde, der giver værdi for kommunens borgere og øvrige interessenter og i overensstemmelse med intentionerne bag den nye organisering.

Roller og samarbejdsform i koncernledelsen:

Koncernledelsen skal være rollemodeller i en kultur, der fremmer professionalisme, transparens og kontinuerlig kommunikation om de strategiske dagsordner.

Den nye organisation skal fungere som en fleksibel og samskabende, dynamisk enhed, således at områderne rækker ind over hinandens opgavefelter. Koncernledelsens portefølje indebærer, at der skal være en lang række tværgående samarbejder og samspil imellem koncernområderne.

Den administrative og ledelsesmæssige organisation arbejder ud fra følgende mål og principper:

- Koordineret og entydig betjening af det politiske system
- Skabe strategisk retning, helhed og sammenhængskraft
- Udvikle ledelsesrum med et klart og tydeligt ansvar for ledelsen
- Fokus på effektivitet og digital udvikling
- Værdiskabende ledelse

Kommunaldirektøren og koncern- og stabscheferne spiller afgørende roller i forhold til at praktisere kommunens værdier i mødet med kommunens borgere, virksomheder og medarbejdere.

Kommunaldirektøren samt koncern- og stabscheferne praktiserer værdiskabende, nærværende og anerkendende ledelse af kommunens medarbejdere.

Koncern- og stabscheferne skaber mulighederne for sikker drift i enhederne samtidig med, at cheferne engagerer sig i tværgående udfordringer og deler vanskelige udfordringer og problemstillinger med hinanden.

Ledere og medarbejdere i koncernområderne skal arbejde tæt sammen – både i og på tværs af koncernområder og enheder og samarbejdet prioriteres højt. Opgaveløsningen skal være effektiv, smidig og resultatskabende.

Organiseringen skal desuden sikre, at koncerncheferne betjener det politiske system på en koordineret og entydig måde og fungerer som rådgivere, der understøtter arbejdet i de politiske udvalg indenfor deres respektive ansvarsområder.

Stabsunderstøttelse af koncernområderne

Med etablering af den nye administrative organisation er det nødvendigt at vurdere, hvordan der sikres en effektiv stabsunderstøttelse af koncernområderne. Her tænkes der dels på den understøttelse, der skal ske fra de centrale stabe til koncernområderne og dels på den understøttelse, der skal ske i de enkelte koncernområder.