



# Morsø Kommune Principper for ny administrativ or- ganisering

## Notat - 30. maj 2006

### 1. Indledning

Som ét element i arbejdet med Vision 2010 indgår et centralt arbejde med at sikre, at Morsø Kommunes administrative organisering er hensigtsmæssig i forhold til Morsø Kommunes situation i forbindelse med gennemførelsen af kommunalreformen pr. 1. januar 2007. Alle kommuner, der som Morsø Kommune har en bærende værdi om at fortsætte som selvstændig kommune, skal i gang med denne proces, hvor Morsø Kommunalbestyrelse med dette notat, er blandt dem, der er længst fremme med drøftelserne og overvejelserne.

Selv om Morsø Kommune som nævnt ikke skal lægges sammen med andre kommuner, betyder reformen, at der reelt i stort omfang alligevel bliver tale om en "Ny Morsø Kommune". Dette skyldes primært de opgaver, der modtages fra de nuværende amter, men også den generelle opgavefordeling mellem de forskellige offentlige sektorer startende med flytningen af skatteområdet og dele af inkassoområdet til staten. De nye opgaver – eksempelvis sundhed, beskæftigelse, handicap, forebyggelse og natur - skal under alle omstændigheder integreres og organiseres hensigtsmæssigt i såvel den politiske som den administrative organisation. Det betyder, at uanset om Morsø Kommune ønsker at gennemføre de efterfølgende beskrevne principper og rammer, skal der under alle omstændigheder ske organisatoriske justeringer/ændringer i retning af nogle af de foreslåede principper/rammer.

Men også andre elementer i kommunalreformen påvirker Morsø Kommune. Kommunen skal, som andre kommuner, leve op til intentionerne og visionerne bag kommunalreformen, hvor der eksempelvis kan nævnes den øgede fokus på serviceringen af borgerne formuleret i overskrifter som: "Borgeren i centrum" og "Én indgang til det offentlige". Morsø Kommune skal tillige leve op til de øgede dokumentations- og kvalitetskrav, der også er en del af kommunalreformen. Endelig kan nævnes, at Morsø Kommune fra at have været en forholdsvis stor kommune indbyggermæssigt i det lokale område, fremover bliver en "lille" kommune i forhold til de nye tætte nabokommuner Skive og Thisted. Dette kan også påvirke Morsø Kommunes rolle og position.

Sluttelig skal nævnes, at Morsø Kommune i forbindelse med arbejdet med Vision 2010 har defineret 3 projekter, som den administrative organisering skal kunne understøtte:

- Vi står sammen om fælles mål
- Sammen er vi bedst-ledelse
- Vi får mest ud af ressourcerne

## 2. Resume

Morsø Kommune står overfor en række udfordringer de kommende år, dels som følge af den generelle samfundsudvikling, dels på baggrund af gennemførelsen af kommunalreformen. Det er derfor besluttet, som en del af arbejdet med Vision 2010 at sikre, at den administrative organisering af kommunen er klar til at møde disse udfordringer, eksempelvis i forhold til overtagelse af en række opgaver fra amterne.

På baggrund af en proces, hvori er indgået inspiration fra medarbejderne, har chefgruppen+ udarbejdet forslag til, hvilke principper gruppen finder relevante at lade indgå i udformningen af den administrative organisation.

Der er tale om følgende 6 principper:

- Organisationen skal understøtte de politiske visioner
- Præcisering af lederroller/opgaver
- Central styring/decentral ledelse
- Geografisk områdeinddeling i det udførende niveau
- Mere projektor organiseret arbejde
- Fokus på borgerservice

På baggrund af principperne foreslår chefgruppen+ følgende rammer for en administrativ organisation:

- En administrativ ledelse bestående af kommunaldirektøren, 2 servicedirektører, 7 chefer og et antal ledere
- De traditionelle "rådhusfunktioner" organiseret i 4 enheder: Natur & Miljø, Trivsel & Sundhed, Kultur & Fritid samt Udvikling & Økonomi
- De traditionelle "institutionsområder" organiseret i 3 enheder: Skoler & Dagtilbud, Omsorg & Pleje samt Teknisk Service. De to første områder foreslås organiseret i 3 geografiske områder. De 7 enheder er organisatorisk "på linje".

Indenfor de skitserede principper og rammer skal der efterfølgende fastlægges en mere præcis detaljering og afgrænsning mellem de enkelte enheder.

Det er chefgruppens vurdering, at ovenstående principper og rammer styrker de politiske visioner og ønsker, som de foreløbig er defineret og fremsat i arbejdet med Vision 2010, herunder i forbindelse med processen omkring udarbejdelse af Kodeks for god politisk ledelse i Morsø Kommune.

Det betyder bl.a., at de områder, der er nævnt som politiske visionsområder og fokusområder klart fremgår af rammerne: Kultur & Fritid samt Trivsel & Sundhed. Ligeledes tilgodeser rammerne det politiske ønske om styring af kommunen ud fra mere ensartede principper og ud fra en mere helhedsorienteret tankegang. Endelig tilgodeser rammerne, at den administrative topledelse kan understøtte de politiske strategier og ønsker om udvikling såvel af kommunen generelt, som af kommunen som arbejdsplads.

Der er, som det fremgår, tale om et udkast.

### **3. Processen bag udarbejdelsen af principperne**

#### **Arbejdet i chefgruppen+**

"Chefgruppen+" bestående af:

- Kommunaldirektør Per Flemming Lauersen
- Fællesforvaltningschef Søren Bruun
- Socialchef Carsten Callesen
- Børne- og Kulturchef Poul Erik Olsen
- Afdelingsleder Lisbeth Rasmussen
- Vicesocialchef Kirsten Løgsted
- Børnechef Vibeke Skou Hansen
- Bygningsinspektør Søren H. Larsen

samt udviklingskonsulent Tanja Christiansen som sekretær, har udarbejdet dette udkast til principper for ny administrativ organisering i Morsø Kommune.

Chefgruppen+ har taget udgangspunkt i KL's netnotat fra april 2005: "Ny organisation – vejen frem mod de nye kommuners administrative struktur".

Notatet fra KL foreslår en proces i 3 trin:

#### **Trin 1: Vision og mål**

Her drøftes de organisatoriske muligheder og konsekvenser af de nationale visioner og mål for kommunalreformen samt de lokale visioner og mål for Morsø Kommune

#### **Trin 2: Bærende principper**

Her drøftes og formuleres de principper, der med baggrund i visionerne og målene, skal ligge til grund for den administrative organisering

#### **Trin 3: Organisationsmodel**

På baggrund af trin 1 og trin 2 udarbejdes mulige konkrete modeller for organiseringen. Trin 3 kan først konkretiseres efter en afklaring af principper og rammer, hvorfor dette notat ikke indeholder en konkret model, men alene en skitse.

KL's netnotat indeholder et fjerde trin omkring konkretisering af ledelsesstrukturen, herunder indplacering af nuværende ledere m.v. Dette trin har ikke indgået i chefgruppens drøftelser, men skal afklares efter den politiske drøftelse og eventuel beslutning om principper og rammer for administrativ organisering.

### **Inddragelse af medarbejderne**

Chefgruppen+ besluttede, at arbejdet med udarbejdelse af principper for den administrative organisering kunne kvalificeres ved at inddrage synspunkter fra medarbejderne. Det er alt andet lige medarbejderne, der i det daglige arbejde er tættest på at kunne vurdere hensigtsmæssigheden i den nuværende administrative organisering.

På et personalemøde den 2. maj i kantinen blev deltagerne derfor opfordret til at fremsende inspirationsbidrag til arbejdet. Der blev udarbejdet et elektronisk skema med følgende spørgsmål:

- Hvad ønsker vi at bevare fra den nuværende organisation?
- Hvad ønsker vi at udvikle fra den nuværende organisation?
- Hvad ønsker vi at afvikle fra den nuværende organisation?
- Hvad vil vi undgå i den fremtidige organisation?

I alt 38 medarbejdere returnerede skemaet. De pågældende medarbejdere arbejder spredt over hele den kommunale administration, men der er specielt mange besvarelser fra det tekniske område og forholdsvis få fra børne- og kulturområdet.

Udover enkelte mere individuelle ønsker, er det generelle billede af medarbejdernes tilbagemeldinger bl.a. i forhold til hvad, der ønskes bevaret (i ikke-prioriteret rækkefølge):

- Ønske om at bevare det gode humør og den gode stemning generelt
- Bevare den frie omgangstone
- Bevare indflydelsen og metodefriheden på opgaveløsningen
- Bevare flexordningen
- Bevare specialisterne
- Bevare de fælles personalemøder – godt, at alle får den samme information samtidigt

- Bevare den gode dialog med de eksterne institutioner
- Bevare de gode faglige miljøer
- Bevare højt informationsniveau
- Bevare nærheden til det politiske system

Men der er også tilbagemeldinger på de øvrige tre spørgsmål, bl.a. i ikke-prioriteret rækkefølge:

- Ansvar skal kunne placeres entydigt – ingen mulighed for ansvarsforflygtigelse
- Medarbejdernes ressourcer og kompetencer skal udnyttes bedre
- Morsø Kommune må ikke tabe de dygtige medarbejdere
- Vi skal bevare det decentrale ansvar
- De stive faggrænser og forvaltningsgrænser skal afvikles – mere helhedsorienteret sagsbehandling
- Områder med samme "kunder" skal være sammen
- Vi skal undgå lange sagsforløb – lange kommandoveje
- Lederne skal kunne hjælpe en
- Blive bedre til at hjælpe hinanden
- Undgå krig imellem afdelingerne om magten
- Vi skal undgå kongedømmer, hierarki og bureaukrati
- Kommunikation skal styrkes og udvikles
- Den tværgående og strategiske ledelse skal udvikles
- Den projektorienterede arbejdsform skal fremmes
- Organisation skal være mere homogen med fælles værdigrundlag
- "Hovsa-løsninger" skal afvikles
- Ikke flere ledelseslag end nødvendigt – så flad en struktur som muligt
- En effektiv borgerservicebutik
- Forbedre videndeling
- Områder med tæt samarbejde skal fysisk bo tæt sammen
- Centralisering af nogle opgaver så lederne på institutionerne ikke skal bruge så megen tid på administration

Herudover er der nævnt en række ønsker, der er uafhængige af den administrative organisering, eksempelvis:

- Konsekvent afholdelse af udviklingssamtaler
- En større lydhørighed hos ledelsen overfor medarbejdernes forslag
- Fremme arbejdsmiljøet, eksempelvis ved at have aftale med en massør
- Videreuddannelse skal ikke være så tilfældig
- Større åbenhed i forvaltningerne

Og endelig er der flere forskellige synspunkter omkring åbnings- og telefon-tider. Nogle ønsker tiderne begrænset, andre har det synspunkt, at der skal være åbent hele den normale arbejdstid.

Chefgruppen+ arbejdede på et af møderne med besvarelse af de samme fire spørgsmål, og det kan konstateres, at der er stort sammenfald mellem medarbejdernes svar og chefgruppens svar. Dog er der enkelte forhold, som chefgruppen fremhævede, nemlig et ønske om at bevare den høje arbejdsmoral blandt personalet og evnen til at få "meget ud af lidt" samt den nære dialog. Endvidere ønsker chefgruppen at afvikle mindre positive omtaler af forvaltningerne internt i organisationen med henblik på at forbedre Morsø Kommunes image.

### **Den politiske proces**

Den politiske proces omkring udkastet til principper for den administrative organisering er tilrettelagt således, at Økonomiudvalget den 29. maj 2006 fik præsenteret udkastet. På grundlag af Økonomiudvalgets drøftelser præsenteres et justeret udkast efterfølgende den 6. juni 2006 for den samlede Kommunalbestyrelse som en temadrøftelse. Herefter behandler Økonomiudvalget udkastet den 7. juni 2006, og der sker en høring i samarbejdsorganisationen den 15. juni 2006. På dette grundlag behandler Kommunalbestyrelsen det endelige udkast den 19. juni 2006.

Såfremt ovenstående proces gennemføres, kan arbejdet med konkretisering og efterfølgende implementering af strukturen igangsættes umiddelbart efter sommerferien med henblik på, at modellen kan træde i kraft samtidig med kommunalreformen, nemlig 1. januar 2007. Det kræver, at der hurtigt efter en eventuel beslutning udarbejdes en konkret handlings- og tidsplan, der også tager hensyn til de øvrige igangsatte aktiviteter i kommunen. En vigtig del af implementeringen bliver at drøfte og fastlægge de mere præcise snitflader mellem de enkelte organisatoriske enheder. Det er aftalt, at KL også deltager og bidrager i implementeringsfasen.

## **4. Principperne**

På baggrund af ovenstående proces og arbejde, har chefgruppen+ udarbejdet forslag til hvilke principper, der efter gruppens vurdering hensigtsmæssigt kan danne baggrund for en ny administrativ organisering.

Der er tale om følgende principper i ikke prioriteret rækkefølge:

### **Organisationen skal understøtte de politiske visioner**

Processen med at formulere de politiske visioner i forbindelse med Vision 2010 er endnu ikke afsluttet. Men chefgruppen+ er opmærksom på, at de

endelige politiske visioner skal understøttes af den administrative organisering.

Ud fra den foreløbige politiske proces med visionsformuleringen foreslår chefgruppen+ derfor, at der etableres en administrativ organisatorisk enhed til at dække fritids- og kulturområdet under ledelse af en chef. Ved at etablere en sådan enhed på lige fod med andre områder, sendes der et kraftigt signal om, at der er fokus på dette område, selvom området personalemæssigt formentlig vil være noget mindre end øvrige faglige områder. Chefgruppen foreslår, at biblioteksområdet her tænkes ind som en central aktør i forhold til koordinering på kulturområdet, eksempelvis ved at bibliotekslederen får en fremtrædende ledelsesmæssig rolle på området.

Endvidere foreslår chefgruppen+, at der etableres en administrativ organisatorisk enhed til at dække "Trivsel og sundhed". Med denne formulering signaleres, dels et øget fokus på sundhedsområdet, inklusive forebyggelse, dels det positive ord "trivsel" frem for det mere negativt ladede "social".

"Trivsel og sundhed" kan omfatte:

- Økonomiske ydelser
- Borgerservicecenter
- Jobcenter inkl. ungdommens uddannelsesvejledning
- Tandpleje
- Sundhedspleje
- Livsstilscenter/Sundhedscenter
- Forebyggelse
- Misbrug
- Familierådgivning
- Familiehus
- Betaling for sygehusophold/indlæggelser
- PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning)
- M.v.

Enheden omfatter således i forslaget de nye hovedområder, som kommunerne skal varetage fra 1. januar 2007, nemlig sundhed, beskæftigelse og handicap. En sådan organisatorisk enhed vil fremme helhedstænkning, tværfaglighed og koordinering i forhold til borgerne, idet samtlige opgaver vedrørende "mennesker" er samlet organisatorisk under en chef med en række ledere under sig, fx i jobcentret. Enheden dækker således sagsområderne vedrørende mennesker fra 0-100 år, hvorved kritikken omkring en mere aldersopdelt organisering imødekommes. Denne kritik har bl.a. bestået i et synspunkt om at et menneskes/en families situation ikke ændrer sig på grund af en fødselsdag, hvor man eksempelvis organisatorisk kan

skifte fra en enhed til en anden, fx når man fylder 18 år eller 65 år. Der er pt. Enkelte eksempler på en begyndende politisk diskussion om, at alder ikke nødvendigvis skal være et kriterium, nemlig omkring indfrysning af ejendomsskatter. Et andet kritikpunkt har været en mulig "kassetækning", hvor en omkostningskrævende foranstaltning måske tidsmæssigt trækkes lidt indtil vedkommende overgår til en anden enhed – og dermed en anden budgetansvarlig. Endelig er et kritikpunkt, at ansvarsfordelingen mellem enhederne kan blive utydelig, specielt når noget udvikler sig mindre hensigtsmæssigt.

Ovenstående forslag betyder således, at koordinering, ansvarsplacering og styring bliver mere tydelig, ligesom det bliver mere entydigt og tydeligt for borgerne, hvor deres problemstillinger skal behandles.

Ovenstående forslag skal eventuelt justeres i forhold til arbejdet med de politiske visioner.

### **Præcisering af lederroller/opgaver**

Som konsekvens af bl.a. en mere kompleks opgavesammensætning og øgede krav til faglighed, dokumentation m.v., foreslår chefgruppen+, at ledelsesopgaverne specificeres tydeligere på de enkelte ledelsesgrupper.

Lidt forenklet kan ledelsesopgaverne deles i følgende 4 kategorier:

- Strategisk ledelse
- Overordnet personaleledelse
- Daglig personaleledelse
- Faglig ledelse

Den strategiske ledelse drejer sig om fokus på kommunens udvikling og fremtid med henblik på at sikre nye fremadrettede initiativer og være proaktiv og på forkant med udviklingen. Det gælder både kommunens udvikling som helhed, men også kommunen som organisation og virksomhed. Som en del af den strategiske ledelse indgår også rådgivningen til det politiske niveau, herunder borgmesteren. Det betyder, at det er direktørniveauet, der er binde- og kontaktleddet mellem det politiske og det administrative niveau, herunder opgaven som sekretær for de politiske udvalg.

Den overordnede personaleledelse drejer sig om at formulere og sikre implementering af personalepolitikken overalt i organisationen. Som udgangspunkt skal medarbejdere opleve nogenlunde samme personalepolitik uanset, hvor de er ansat i den kommunale organisation.

Den daglige personaleledelse drejer sig om at "lede og fordele" arbejdet i dagligheden, herunder foretage de nødvendige prioriteringer af arbejdet, sikre medarbejderudviklingen samt arbejdsklimaet.

Den faglige ledelse drejer sig om at bistå medarbejderne fagligt i nødvendigt omfang i løsningen af opgaverne i form af sparring og/eller coaching. Endvidere at sikre, at den aktuelle og relevante faglighed og bæredygtighed er til stede, herunder implementering af ny lovgivning, afsagte kendelser/domme o.l. Opgaven er også at sikre en effektiv gennemførelse af arbejdet med fokus på nye/ændrede metoder, arbejdsgange o.l., eksempelvis ved konstant fokus på LEAN-tankegangen.

Chefgruppen+ foreslår, at den nye administrative organisation opererer med følgende tre ledelseskategorier:

- Direktører, der primært har fokus på den strategiske ledelse og udvikling samt den overordnede personaleledelse. Direktørerne udgør kommunens direktion (eventuelt sammen med borgmesteren). Endvidere er direktørerne bindeleddet mellem det politiske niveau og administrationen, hvilket betyder, at der altid er en direktør, der fungerer som sekretær for de politiske udvalg og dermed også varetager opgaven omkring rådgivningen i forhold til politikerne. Sluttelig er det direktørernes opgave, at sikre helhed, tværfaglighed og koordinering i alle sager og større projekter. I forbindelse med projekter, er det også direktørernes ansvar at sikre, at projekterne "kommer i hus" og evalueres.
- Chefer, der primært har fokus på den daglige personaleledelse og faglige ledelse indenfor et større sammenhængende område, fx folkeskole- og dagpasningsområdet. Det er således chefniveauet, der skal sikre den nødvendige helhed og koordinering samt den overordnede styring på området i henhold til styringspolitikken. Det er også cheferne, der skal sikre udmøntningen af de vedtagne politikker indenfor deres respektive politikområder. Cheferne er garanter for, at den nødvendige faglighed er til stede indenfor de pågældende områder samt, at denne faglighed vedligeholdes og udvikles, så kommunen altid kan leve op til de faglige krav og standarder, der aktuelt er gældende. Cheferne indgår også som en central del af sagsforberedelsen til de politiske udvalg og kan indgå i rådgivningen af politikerne i faglige spørgsmål i hverdagen.
- Ledere/sektionsledere, der primært har fokus på den daglige personaleledelse og faglige ledelse indenfor et enkelt eller flere udførende led som del af et større sammenhængende område, eksempelvis en børnepasningsinstitution, en skole, et ældrecenter, en materialegård o.l. Ledere varetager den daglige opgaveudførelse – herunder

det økonomiske ansvar – indenfor de rammer og mål, der er fastlagt.

En sådan deling vil sikre, at der dels hos direktørerne er ressourcer og kompetence til de mere strategiske og udviklingsprægede opgaver, jf. de skitserede udfordringer for Morsø Kommune, dels at der tillige fortsat er fokus på "sikker drift" og kvalitet i denne ved, at cheferne og lederne primært skal sikre fagligheden indenfor de enkelte faglige opgaver. Noget forenklet kan man sige, at chefer og ledere sikrer at de kendte opgaver med de kendte metoder løses kvalitetsmæssigt godt og effektivt, mens direktørerne mere har fokus på udvikling: De ukendte opgaver med de ukendte metoder.

Det skal bemærkes, at det i den praktiske hverdag ikke vil være muligt fuldstændigt at arbejde ud fra ovenstående inddeling. Derfor er brugt formuleringen "primært fokus" vel vidende, at eksempelvis en kommunaldirektør ikke en gang imellem kan undgå at blive involveret i fx faglig sparring.

Chefgruppen+ har gjort nogle indledende overvejelser omkring et passende antal af direktører og chefer i forhold til Morsø Kommunes størrelse og udfordringer. Ved en sammenligning med kommuner, der på nuværende tidspunkt, har en variant af den såkaldte "direktionsmodel", kan det konstateres, at mange af disse kommuner er mindre end Morsø Kommune – typisk omkring 10.000 indbyggere – og har 2 medlemmer i direktionen. En enkelt kommune på små 50.000 indbyggere har en direktion med 4 medlemmer. Chefgruppens umiddelbare vurdering er derfor at 3 medlemmer i direktionen kan være et passende udgangspunkt.

I forhold til den politiske servicering vil det betyde, at kommunaldirektøren får ansvaret for servicering af kommunalbestyrelse og økonomiudvalg, én direktør får ansvaret for serviceringen af Det sociale udvalg og én direktør får ansvaret for serviceringen af Børne- og Kulturudvalget samt Teknik- og Miljøudvalget. Det vil i stort omfang være chef- og lederniveauet, der forbereder den faglige del af sagerne til politisk behandling i de tre fagudvalg. Det betyder også, at politikerne i faglige spørgsmål i hverdagen naturligvis kan kommunikere med cheferne og lederne, som praksis er i den nuværende organisering.

I øvrigt er det chefgruppens vurdering, at en administrativ organisering bygget op omkring de beskrevne principper og rammer, kan understøtte den politiske servicering uanset, hvordan kommunalbestyrelsen ønsker at organisere det politiske arbejde fremover.

Vedrørende antallet af chefer er det på grundlag af de skitserede principper en vurdering, at omkring 7 chefer vil være passende inklusive de 3 chefer,

der skal være for de udførende funktioner på skole- og børnetilbudsområdet, ældre- og handicapområdet samt teknisk service (se senere afsnit om områdeinddeling på det udførende niveau).

Chefgruppen har ikke vurderet på antallet af ledere, men det er klart opfattelsen, at der her vil blive færre over tid, hvis de skitserede principper gennemføres.

Samlet set er det således chefgruppens vurdering, at det samlede antal ansatte med ledelsesbeføjelser i Morsø Kommune over tid vil blive mindre på trods af, at kommunen skal varetage flere opgaver som konsekvens af kommunalreformen. Minimum vil den ændrede sammensætning af ledelsesniveauet være udgiftsneutral og forventeligt faldende udgifter i takt med stillingsledighed. Samtidig er det chefgruppens vurdering, at der med den skitserede deling af ledelsesopgaverne vil være tilstrækkelig ledelsesmæssig kraft til at drive og udvikle Morsø Kommune i fremtiden.

### **Central styring/decentral ledelse**

Som nævnt i indledningen står Morsø Kommune også i fremtiden overfor en række store udfordringer.

Det gælder eksempelvis på det økonomiske område. Kommuner, der skal sammenlægges, forventer på såvel kortere som længere sigt at kunne høste en række stordriftsfordele af sammenlægningen. Denne mulighed har Morsø Kommune kun i beskedent omfang, men chefgruppen+ vurderer, at der kan opnås nogle fordele ved at samle nogle af de tværgående mere internt rettede opgaver i én organisatorisk enhed, fx kaldet "Udvikling og Økonomi" under ledelse af en stabs- og økonomichef. Denne enhed organiseres som stabsfunktion til direktionen for at signalere, at staben varetager opgaver og yder service overfor resten af organisationen.

Nogle af fordelene ved eksempelvis at samle økonomiopgaverne og -styringen i større omfang end i dag vil være, at der blandt de medarbejdere, der arbejder på området, kan etableres et større fagligt miljø med større videndeling/bæredygtighed og tilsvarende mindre sårbarhed ved fravær/afgang. I stedet for at disse medarbejdere arbejder mere eller mindre alene fysisk rundt om i organisationen, kan der ved en samling af dem opnås ovenstående fordele.

"Udvikling og Økonomi" vil med denne organisering få en aktiv og synlig funktion overfor hele det administrative område.

Et opmærksomhedspunkt kan imidlertid være, at der på nogle områder er en tæt sammenhæng mellem den faglige del og den økonomiske del, fx

omkring refusioner. Men dels bliver refusionsopgaverne mindre som konsekvens af kommunalreformen, dels betyder det, at der – som overalt i organisationen – skal etableres et tæt samarbejde om opgaverne, når det er relevant. Endelig udelukker princippet ikke, at der i de enkelte faglige områder er medarbejdere med eksempelvis økonomifaglig indsigt på det pågældende område. Det kan eksempelvis være relevant i forbindelse med de større opgaver omkring kontrol og andet i forbindelse med sundhedsøkonomien. Modsat tæller også, at en central økonomi-enhed ikke er engageret "følelsesmæssigt" i sagerne på samme måde som det faglige område.

En samling af disse ikke borgerrettede opgaver vil tillige frigøre ressourcer i de mere borgerrettede organisatoriske enheder, der ikke længere i samme omfang skal bruge ressourcer på den overordnede økonomistyring o.l., men mere kan koncentrere sig om borgerbetjeningen. "Udvikling og Økonomi" dækker lidt forenklet "politiker- og institutionsservicen" og understøtter i stort omfang den vedtagne styringspolitik. Enheden vil ligeledes i stort omfang være den enhed, der forbereder sager til Økonomiudvalget, idet dette udvalgs kerneopgaver er tænkt placeret her, nemlig de fire P'ere:

- Penge
- Personale
- Planlægning (overordnet og koordinerende)
- Perspektiver (udvikling)

Chefgruppen+ foreslår, at følgende opgaver indgår i en sådan administrativ organisatorisk stabsenhed:

- Fælles sekretariat med henblik på at koordinere og professionalisere dagsordenproduktionen
- Økonomi
- Jura
- Personale
- Løn
- IT
- Kommunikation
- Visitation/øvrige bestillerfunktioner
- Ejendomsservice (i forhold til kommunens egne bygninger)
- Udbudsekspertise
- Overordnet styring og koordinering af alle større projekter
- Udvikling
- Overordnet planlægning (kommuneplan)
- Erhverv, turisme, markedsføring

- Servicering af øvrige organisatoriske led på alle ovenstående opgaver

Efterfølgende en eventuel beslutning skal ovenstående opgaver nærmere organiseres indenfor Udvikling & Økonomi, herunder "kommunikation", der fra politisk side er formuleret som et særligt fokusområde fremover.

### **Geografisk områdeinddeling i det udførende niveau**

Chefgruppen+ er opmærksom på de politiske overvejelser/drøftelser i forbindelse med reduktionsberedskabet omkring en eventuel områdeinddeling af kommunen i forhold til de udførende opgaver udenfor rådhuset.

Chefgruppen+ vil foreslå en områdeinddeling af kommunen i 3:

- Nykøbing
- Sydmors
- Nordmors

Områdeinddelingen skal omfatte skoler og dagtilbud samt omsorg og pleje. I områdeinddelingen kan indgå en tankegang om, at der eksempelvis i hvert område er et "hovedsæde" og nogle "filialer" – kendt fra finanssektoren. I "hovedsædet" er fællesopgaverne placeret, og der kan som udgangspunkt leveres alle ydelser, idet der arbejder flere specialister her, mens "filialerne" kan levere færre ydelser og ledes af en "filialbestyrer". Overført til eksempelvis folkeskoleområdet kan det betyde, at der er én "hovedskole" i et område, men at der til denne "hovedskole" er knyttet et antal "filialskoler".

På det tekniske område foreslår chefgruppen+, at området opdeles ud fra tankegangen omkring "bestillere" og "udførere". Det vil betyde, at alle opgaver, hvor kommunen er myndighed og bestiller, placeres som en administrativ organisatorisk enhed på rådhuset, eksempelvis kaldet "Natur & Miljø".

Det drejer sig bl.a. om følgende opgaver:

- Vejmyndighed
- Byggesager
- Miljømyndighed og -tilsyn
- Administration af det åbne land
- Naturadministration
- Eventuelt lokalplaner

Alle udføreropgaver organiseres som én enhed for hele kommunen. Enheden kunne eksempelvis kaldes "Teknisk service" og vil omfatte udføreropgaver indenfor veje, grønne områder, kollektiv trafik, spildevand, vandløb, naturpleje samt projekteringsopgaver. Chefgruppen+ har vurderet, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at organisere "teknisk service" i 3 geografiske områder primært af hensyn til disponering og placering af maskiner.

Med en sådan organisatorisk opdeling er det tekniske område forberedt til at møde eventuelle kommende markedsmæssige og -lignende udfordringer.

Der er en række fordele ved at arbejde med områdeinddeling af kommunen, men det kræver fokus på, at områderne ikke bliver så "faste", at de i et eller andet omfang kommer til at minde om de tidligere sognekommuner. Det er vigtigt, at fx arbejdskraften kan benyttes fleksibelt på tværs af områder, men bestemt af det aktuelle behov.

### **Mere projektorganiseret arbejde**

Det er vigtigt at understrege, at ligegyldig hvordan Morsø Kommune vælger at organisere sin administration, vil det være vigtigt, at udvikle projektarbejdsformen. Det bliver ikke mindre vigtigt, fordi kommunen i forbindelse med kommunalreformen overtager en række opgaver, der ikke kan sættes i forbindelse med en bestemt aldersgruppe. Det gælder eksempelvis forebyggelse, sundhed, misbrug, handicap m.v. Det er derfor vigtigt, at kommunens ledelse konstant har fokus på at definere opgaver som "projekter".

Det vil primært dreje sig om udviklingsopgaver, mens det ikke er så relevant i forhold til de daglige driftsopgaver. Som et eksempel på en opgave, der bør tænkes projektorienteret, er arbejdet med udformning af en "børnepolitik". Her er det ikke alene børne- og ungeområdet, der skal bidrage, men eksempelvis også sundhed, forebyggelse, familieområdet og teknik og miljø. Et andet eksempel, der vil være relevant i forhold til projekttankgangen, er landdistriktsudviklingen, hvor rigtig mange vil blive involveret.

Projektarbejdsformen vil være relevant på en lang række af de politikområder, der skal arbejdes med fremover, jf. styringspolitikken. Erfaringen viser også, at projektarbejdsformen styrker opbygningen af netværk på tværs af organisationen. Når medarbejdere først har arbejdet sammen i et projekt, kender de hinanden og bruger efterfølgende hinanden i andre situationer.

### **Fokus på borgerservice**

Chefgruppen+ foreslår, at den administrative organisering i så stort omfang som muligt tilgodeser intentionerne bag kommunalreformen i forhold til

borgerbetjeningen. Imidlertid er der i kommunen igangsat et særligt arbejde på dette område, hvorfor det ikke behandles dybere her.

Dog vil chefgruppen+ tilkendegive, at så mange opgaver som muligt placeres i en borgerservice. Forudsætningen er naturligvis, at de kan løses fagligt og kvalitetsmæssigt forsvarligt, samt at der er et rimeligt stort antal ekspeditioner.

Hvis opgaverne lidt forenklet deles op på følgende funktioner:

- Information
- Rådgivning og vejledning
- Regelstyret sagsbehandling
- Skønsmæssig sagsbehandling

vil chefgruppen foreslå, at de tre første funktioner så vidt muligt placeres i borgerservicen på de relevante områder, eksempelvis folkeregisteropgaver, pensionsområdet og boligsikring/-støtte-området.

#### **Skitse til administrativ organisering.**

På baggrund af ovenstående principper og rammer er som bilag vedlagt en skitse til, hvordan den administrative organisering kunne se ud visuelt.

## **5. Konsekvenser og perspektiver**

Chefgruppen+ har kort drøftet, hvilke såvel positive som mindre positive konsekvenser og perspektiver en eventuel gennemførelse af de nævnte principper vil få.

Økonomisk i forhold til lønudgifter er det chefgruppens vurdering, at principperne minimum er udgiftsneutrale, og at der på sigt vil være en mindreudgift i takt med naturlig afgang. Mindreudgiften vil opstå i takt med nedlæggelse af lederstillinger, der konverteres til medarbejderstillinger.

Det kan blive nødvendigt med en ekstra udgift i forbindelse med fysisk flytning på rådhuset, herunder etablering af et borgerservicecenter.

Udover de økonomiske konsekvenser vil en organisationsændring altid betyde usikkerhed for nogle i en periode og dermed en mindre arbejdsindsats. Dette vil typisk blive opvejet af medarbejdere, der oplever ændringen positivt og udviklende og dermed får "ny energi".

Tilsvarende kan der være nuværende ledere, der i forbindelse med gennemførelse af den nye deling af ledelsesopgaverne vil føle at "noget bliver

taget fra dem”, og dermed måske vil være demotiveret i en periode. Der kan ligeledes være en periode, hvor nogle ledere har svært ved at acceptere og efterleve deres nye/ændrede rolle. Også her vil der omvendt være ledere, der får fornyet energi med den nye deling og vil finde opgaverne udfordrende og spændende. Ligeledes kan det med etableringen af ”Udvikling og Økonomi” forventes, at nogle ledere vil opleve det som en frigørelse af ledelsesressourcer, at fx en del af de administrative opgaver fremover kan varetages i en central enhed.

Af opmærksomhedspunkter skal også nævnes, at den administrative ledelse i en længere periode må forventes at have særlig opmærksomhed på, om organisationen reelt lever op til de skitserede principper. Det er naturligvis en forudsætning for, at organisationen kan lykkes.

Det er klart chefgruppens vurdering, at en gennemførelse af principperne i større omfang vil betyde en bedre koordineret og helhedstænkende organisation med fokus på større tværfaglighed. Endvidere vil organisationen blive mindre sårbar, idet der opbygges faglige miljøer på en anden måde med større videndeling. Netop opbygningen af større faglige miljøer vil få en effekt på muligheden for at tiltrække arbejdskraft fremover, idet den yngre del af arbejdskraften prioriterer faglige og udviklende miljøer højt.

Chefgruppen vurderer også, at princippet om ”central styring – decentral ledelse” vil styrke den samlede styring af kommunen, herunder specielt den økonomiske styring, opfølgning og dokumentation. Overblikket vil blive bedre, hvilket betyder, at der hurtigere kan reageres på en u hensigtsmæssig udvikling.

Det er ligeledes chefgruppens vurdering, at den politiske servicering vil blive professionaliseret, dels som konsekvens af etableringen af et fælles sekretariat, dels som konsekvens af delingen af ledelsesopgaverne. Politisk er netop efterlyst en større ensartethed i beslutningsoplæg med større fokus på eksempelvis konsekvenser af beslutningerne.

Endelig er det chefgruppens vurdering, at netop den ledelsesmæssige deling – og dermed ”specialisering” – vil styrke kommunen både på det strategiske og faglige niveau. Ved at ledelsesniveauet ikke skal koncentrere sig om samtlige ledelsesopgaver i samme omfang, vil såvel fagligheden som den strategiske tænkning blive fremmet - formentlig den største forudsætning for, at Morsø Kommune er forberedt på de kommende års udfordringer for kommunen og kommunestyret generelt.

Sluttelig skal nævnes, at der kan være et opmærksomhedspunkt omkring en størrelsesmæssig forskellighed på de enkelte organisatoriske enheder,

som de er skitseret i dette notat. Specielt "Trivsel & Sundhed" får i givet fald en størrelse, der betyder, at den pågældende chef får et stort ansvarsområde, men også at vedkommende får behov for en organisering af enheden bygget op omkring et større antal ledere.



## Supplerende notat

# Morsø Kommune Principper for ny administrativ or- ganisering

28. juli 2006

## 1. Baggrund

Som ét element i arbejdet med Vision 2010 indgår et centralt arbejde med at sikre, at Morsø Kommunes administrative organisering er hensigtsmæssig i forhold til Morsø Kommunes situation i forbindelse med gennemførelsen af kommunalreformen pr. 1. januar 2007.

Morsø Kommune har derfor igangsat en proces, der har som mål, at en ny administrativ struktur er besluttet og om muligt implementeret pr. 1. januar 2007.

Processen er gennemført først som en administrativ proces, hvor chefgruppen+, bl.a. med bidrag med medarbejdergruppen, udarbejdede et udkast til principper for ny administrativ organisation.

Den politiske proces blev påbegyndt med en præsentation af principperne for Økonomiudvalget den 29. maj, hvorefter et justeret udkast (dateret 30. maj 2006) blev præsenteret på en temadrøftelse for Kommunalbestyrelsen den 6. juni 2006. På baggrund af Kommunalbestyrelsens synspunkter, drøftede Økonomiudvalget udkastet den 7. juni og besluttede at indstille, at Kommunalbestyrelsen på mødet den 19. juni tiltrådte følgende 6 principper for ny administrativ organisering af Morsø Kommune:

- Organisationen skal understøtte de politiske visioner
- Præcisering af lederroller og ledelsesopgaver
- Central styring og decentral ledelse
- Geografisk områdeinddeling i det udførende niveau
- Mere projektorienteret arbejde
- Fokus på borgerservice

Endvidere at der fortsat er fokus på "sikker drift", og at udgangspunktet for strukturen er en såkaldt "Direktionsmodel". Endelig besluttede Kommunalbestyrelsen, at der på mødet i Kommunalbestyrelsen den 28. august 2006 træffes beslutning om rammerne for ny administrativ organisering med henblik på, at udmøntningen af principper og rammer kan påbegyndes i efteråret 2006.

Kommunalbestyrelsen tiltrådte Økonomiudvalgets indstilling, hvorefter Økonomiudvalget den 23. juni 2006 drøftede en samlet indstilling til rammer for ny administrativ organisering og rammer for en direktionsmodel.

## 2. Indstilling

På denne baggrund indstiller Økonomiudvalget følgende til Kommunalbestyrelsen:

### 1. Rammer for ny administrativ organisering

Udgangspunktet for rammerne for ny administrativ organisering, er KL's notat af 30. maj 2006, herunder de 6 principper, som Kommunalbestyrelsen besluttede den 19. juni, med følgende supplerende bemærkninger/præciseringer:

- De administrative organisatoriske rammer består af 7 organisatoriske enheder, nemlig 4 primært "bestillerfunktioner" (primært de nuværende "rådhusfunktioner"):

1. Kultur & fritid
2. Trivsel & sundhed
3. Natur & miljø
4. Udvikling & økonomi

Endvidere 3 primært "udførerfunktioner" (primært de nuværende "institutionsfunktioner"):

1. Skole & dagtilbud
2. Omsorg & pleje
3. Teknisk service

Hver enhed ledes af en chef, der primært skal sikre fagligheden og den daglige personaleledelse indenfor det pågældende område.

Hvor det er hensigtsmæssigt fagligt og ressourcemæssigt, kan de enkelte områder organiseres med afdelinger, teams eller lignende.

- Den nuværende dialogstruktur mellem det politiske og administrative niveau ændres ikke i forbindelse med ny administrativ organisering

- Det skal sikres, at den positive udvikling, der er konstateret ved etableringen af Familieafdelingen, kan videreføres i den nye administrative struktur

Kommunaldirektøren anmodes om snarest at igangsætte en implementeringsproces, hvor bl.a. de mere præcise snitflader mellem de enkelte organisatoriske enheder beskrives og afklares med inddragelse af de relevante medarbejdere.

## **2. Rammer for en direktionsmodel**

Direktionen består af fire direktører:

- Kommunaldirektøren, der har ansvaret for servicering af Kommunalbestyrelse og Økonomiudvalg
- En servicedirektør, der har ansvaret for servicering af Det sociale udvalg
- En servicedirektør, der har ansvaret for servicering af Børne- og Kulturudvalget
- En servicedirektør, der har ansvaret for servicering af Teknik- og Miljøudvalget

Sidstnævnte servicedirektørstilling opslås i eksternt opslag snarest muligt

Ved stillingsledighed skal der ske en vurdering af direktionens størrelse.

Direktionens og den øvrige ledelses opgaver er overordnet beskrevet på siderne 10-11 i notatet fra 30. maj 2006. Kommunaldirektøren anmodes om i løbet af efteråret 2006 at udarbejde et mere præcist ledelsesgrundlag for Morsø Kommune. Endvidere anmodes Kommunaldirektøren om hurtigt muligt at igangsætte et ansættelsesforløb for den servicedirektørstilling, der ønskes besat ved eksternt opslag.

### **Bilag:**

- KL's notat dateret 30. maj 2006
- Overordnet skitse for ny administrativ struktur