

Modtager(e): Økonomiudvalget - Kommunalbestyrelsen

cc: -

Ny organisering – 2.0 dialog, netværk og faglighed

Baggrund

Albertslund Kommune arbejder aktivt med udviklingen af fremtidens velfærds-samfund. Der er to afgørende spor i denne udvikling, som en ny administrativ organisering skal kunne adressere:

1. Et vækstspor: Kommunerne har et stort medansvar for at skabe vækst i samfundet, bl.a. vha. med de store driftsområder kommunen råder over. Engagementet i vækstsporet skal være med til at sætte byen på landkortet som en dynamisk og attraktiv bosætningskommune. Engagementet skal også være med til at skabe arbejdspladser lokalt. Grøn vækst og sundhed er oplagte områder for samarbejder med det private erhvervsliv, men også andre serviceområder kan være relevante.
2. Et mestrings- og deltagelsesspor, som handler om at finde veje til at skabe velfærd på nye betingelser.

Mestring tager udgangspunkt i borgerne som kompetente mennesker. Mennesker, der kender egne styrker, udfordringer og behov og som i udgangspunktet ønsker at klare mest muligt selv. Albertslund Kommune har en vigtig opgave med at understøtte, at flest mulige borgere selvstændigt kan tage ansvar for deres eget liv. Det fordrer, at medarbejderne bruger deres fagligheder på nye måder.

Deltagelse hænger tæt sammen med Albertslund Kommunes demokratiske tradition, hvor et levende Albertslund er afhængigt af Albertslund-borgerne som sunde og aktive deltagere.

De to spor er afhængige af en organisation, der i højere grad end i dag er i stand til at være i et udviklingsgear. –Et udviklingsgear karakteriseret ved tværgående samarbejder og synergier i snittene mellem fagområder og med andre aktører.

Oplæg til ny administrativ organisation er desuden affødt af et sparekrav på 3 mio. kr.¹. Tidligere års besparelser har reduceret medarbejderstaben på forvaltningsniveauet. Derfor er vurderingen, at besparelsen fortrinsvis bør ske gennem en optimering af ledelsesstrukturen blandt direktører, fagchefer og mellemledere i forvaltningen.

Dato: 24. januar 2013

Sags nr. 12/16033

Sagsbehandler: BPO

**Center for Ledelse og
Personale**

Center for Ledelse og
Personale

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé
2620 Albertslund

¹ Jf. budgetaftalen for 2013



På sit møde den 4. december 2012 godkendte Økonomiudvalget, at et oplæg til ny administrativ organisering blev sendt i høring i MEDorganisationen. Der har været stor interesse for at indgive høringssvar og de er af høj kvalitet. På baggrund af høringssvarene er det oprindelige oplæg blevet gennemskrevet og en række steder præciseret. Det oprindelige oplæg indeholdte også en række forskellige scenarier for placering af specifikke områder. Dette gælder fx placeringen af digitaliseringsområdet. På baggrund af høringssvarene er der taget stilling til placeringerne. Der kan stadig være delområder, hvor præciseringen af den enkelte afdelings ansvarsområder vil give anledning til, at snitflader mellem afdelinger ændres og opgaveområder flyttes. Der lægges her op til, at sådanne flytninger indenfor hovedstrukturen kan ske administrativt.

Den nuværende administrative organisering	3
Overvejelser om en fremtidig administrativ organisering	3
"Vision for Albertslund" som grundlag	3
Solid økonomistyring	3
Forandring i fællesskaber	3
Professionalisme – faglighed og tværfaglighed	4
Generelle overvejelser om indretning af organisationen	4
Netværk og ledertalentudvikling	4
En klar struktur med direktørområder og afdelinger	5
Et kulturprojekt	5
Organisationsdiagram	6
Direktørområder	7
"By, miljø & beskæftigelse"	7
"Børn, kultur & velfærd"	7
Sekretariater i direktørområderne	7
Profiler af afdelinger	7
"Økonomi & Stab"	8
"Arbejdsmarked, Erhverv & Ydelser" under "By, miljø & beskæftigelse"	9
"Miljø & Teknik" under "By, miljø & beskæftigelse"	9
"Drift & Service" under "By, miljø & beskæftigelse"	10
"Kultur, fritid & forebyggende sundhed" under "Børn, kultur & velfærd" ..	10
"Sundhed, pleje & omsorg" under "Børn, kultur & velfærd"	11
"Social & familie" under "Børn, kultur & velfærd"	11
"Dagtilbud" under "Børn, kultur & velfærd"	12
"Skoler & uddannelse" under "Børn, kultur & velfærd"	12
Netværksorganiseringen og ledertalenter	12
En samarbejdende ledelse	14
Direktørforum	14
Chefforum	14
Lederforum	14
Afdelingsfora	15
Andre fora	15
Konsekvenser af fremtidig administrativ organisering	15
Justering af organisationen	15
Bevillingsstruktur og koncept for virksomhedsplaner	15
Personalemæssige konsekvenser	16
Kompetencefordelingsplan	16
MED-struktur	16
Implementering og ikrafttrædelse	16



Den nuværende administrative organisering

Udgangspunktet for fremtidens administrative organisering er en velfungerende ledelsesorganisation. Der har i en årrække været fokus på udvikling af ledelsesstrukturen, lederskabet og lederroller samt rekruttering af ledere. Desuden har der været fokus på en relationel tilgang samt samarbejdet og sammenhængen mellem de forskellige ledelsesniveauer.

Som i andre kommuner er der i Albertslund Kommune sket tilpasninger af institutioner. Dette giver en bæredygtig balance mellem økonomiske omkostninger ved organisering og ledelse og administrativ faglighed tæt på fagfagligheden.

Derudover indgår Albertslund Kommune i øget omfang i formelle og uformelle samarbejder. Samarbejdspartnerne er både andre kommuner, ministerier, uddannelses- og forskningsinstitutioner samt private virksomheder.

Service til borgerne er blevet udviklet løbende og de seneste år er der politisk vedtaget strategier på en række fagområder, som har givet nye afsæt. Dette gælder fx strategi for skoleområdet og idrætsområdet.

Overvejelser om en fremtidig administrativ organisering

"Vision for Albertslund" som grundlag

Oplæg til en ny organisering tager udgangspunkt i "Vision for Albertslund".

Denne udmøntes i konkrete mål i "Forstad på Forkant" og tankerne "Albertslund 2024", som forventes endeligt vedtaget i foråret 2013.

I lyset af de to spor for en fremtidig administrativ organisering og den nuværende organisering, er der en række aspekter en fremtidig administrativ organisering skal leve op til uanset den konkrete model. Organisationen skal kunne:

- Gå ind i et udviklingstræk og skabe nye løsninger og fastholde en god service af høj kvalitet, solid økonomistyring og høj faglighed.
- Være i dialog med det omgivende samfund, hvor borgere og politikere sammen med medarbejdere og ledere fra organisationen er aktører i tværgående samarbejder, som rækker ud i det omgivende samfund.

Solid økonomistyring

Albertslund Kommunes muligheder for at tage medansvar for at skabe samfundsmæssig vækst og fremtidens velfærd er betinget af en sund økonomi. Derfor er solid økonomistyring et krav til en ny administrativ organisation. Kommunaldirektøren har stor opmærksomhed på den økonomiske styring og på en stringent og stærk økonomisk faglighed. I forlængelse heraf placeres den fremtidige økonomifunktion centralt og skal være anker i den samlede økonomiske styring.

Forandring i fællesskaber

Albertslund har en vigtig historie, hvor fællesskaber har en særlig betydning og fællesskaber er også en del af fremtidens Albertslund. Blandt andet har Albertslund Kommune en opgave med at styrke borgernes mulighed for deltagelse og at blive endnu dygtigere til at samarbejde med omverdenen.

Det bliver fremover endnu vigtigere, at ledere og medarbejdere samler idéer, kompetencer og ressourcer i interne og eksterne fællesskaber med det grundlag som pejlemærke. Ledere på alle niveauer har et særligt ansvar som facilitatorer, der knytter organisationen sammen og knytter omverdenen sammen på kryds og tværs.

En ny administrativ organisering skal understøtte ledere, der trækker i samme retning og som kender hinanden. Dette skal bidrage til, at aktører, handlinger og løsninger ikke står i vejen for hinanden. En ny administrativ organisering skal give en fælles organisatorisk rygrad, som sikrer det samlede udviklingstræk ud



fra de politiske beslutninger. Samtidig skal strukturen rumme fleksibilitet og fora, der gør de mange konkrete opgaver og initiativer mulige.

Professionalisme – faglighed og tværfaglighed

Historisk har den kommunale organisations berettigelse i relation til politikere og borgere været en høj faglighed. Faglighed handler om aktivt at kunne bruge sin uddannelse og sine arbejdsmæssige erfaringer til at løse de opgaver, man har. En høj faglighed styrker mulighederne for at finde løsninger ud fra de konkrete behov borgeren har eller de behov, der er i opgaven.

Borgernes behov og livsfaser bliver i stigende grad ikke modsvaret 1:1 af de mange fagligheder, der er i kommunerne. Derfor er tværfaglighed en del af fremtidens professionalisme og kan betegnes som en faglighed i sig selv. Den giver mulighed for en helhed for borgeren, som ikke er mulig ud fra ét fagligt perspektiv.

Både fagligheden og tværfagligheden er uundværlig nu og i fremtiden, og der bliver i fremtiden stillet højere krav til begge. En ny administrativ organisering skal understøtte begge dele og understrege, at det er en vigtig ledelsesopgave at sætte faglighed og tværfaglighed på dagsordenen.

Generelle overvejelser om indretning af organisationen

En ny organisation skal være gennemskuelig, så det er let for borgere og samarbejdspartnere at finde ud af, hvor de skal henvende sig. En ny organisering skal også være let for ledere og medarbejdere at agere i.

I modellen for ny organisering er der lagt vægt på, at ledelse omfatter både faglig, økonomisk, administrativ og personalemæssig ledelse. Der er også lagt vægt på, at ledere på alle niveauer har et håndterbart ansvarsområde. Derfor:

- lægges der vægt på, at det er muligt for den enkelte leder at leve op til værdien om den nære relation. Der er forskel på ledelsesopgaven på de forskellige områder, ligesom der er forskel på ledelsesopgaven som leder af ledere og som leder for medarbejdere.
- er der lagt vægt på at tyngde, forstået som risiko og kompleksitet i opgaver og økonomi søges fordelt i direktøransvarsområderne.

En ny organisering tager udgangspunkt i en faglig opdeling i afdelinger med et entydigt ledelsesansvar for både udvikling og en god service af høj kvalitet, kompetent faglighed og faglig udvikling samt økonomisk styring. Dette skal sikre, at ledere har overblik over ansvarsområdet og trives. Afdelingerne har også ansvar for at inddrage borgere, politikere og andre relevante medarbejdere og ledere. De solide søjler er dermed fundamentet for det tværfaglige.

Ingen afdelinger kan med deres opgaveportefølje lukke sig om sig selv, og alle har brug for at samarbejde med andre. Derved fastholdes organisationen i at sætte faglighed og tværfaglighed i spil til gavn for borgere, politikere og byen.

Netværk og ledertalentudvikling

Netværksorganiseringen skal bidrage til at give helhed for borgere med komplekse behov og skal styrke løftet af langsigtede udviklingsprojekter med sigte på fremtidens velfærdssamfund. For at styrke effektivitet og handlekraft er der delegeret et konkret besluthedsrum til det enkelte netværk. Der er en ansvarlig leder af hvert netværk, som har en klar reference ind i den hierarkiske søjleopdeling. Netværksledelse er en af de måder, hvorpå Albertslund Kommuner sætter på ledelse og udvikling af ledertalenter.

Modellen for en ny administrativ organisering kombinerer søjler i form af afdelinger og tværgående netværk, hvor:



- Et antal faglige søjler i form af afdelinger sikrer faglighed, tværfaglighed, en god service af høj kvalitet til gavn for borgerne og byens udvikling. Desuden er der fokus på solid økonomistyring.
- Et antal tværgående netværk bl.a. sikrer effektiv og koordineret arbejde til gavn for borgere med komplekse sager og et langsigtet udviklingstræk.

En klar struktur med direktørområder og afdelinger

Den anbefalede model har en entydig struktur med en klar ansvarsfordeling med en kommunaldirektør, der refererer til borgmesteren samt to direktører med hver deres veldefinerede direktørområder. Direktørområderne er tegnet i en erkendelse af, at ingen fagområder kan stå alene i løsningen af opgaver i forhold til borgere og udvikling af byen. Med dette udgangspunkt er områderne sat sammen, så de er fleksible størrelser, der giver et godt afsæt for samskabelse, samtidig med at kunne levere driftssikkerhed for borgere og politikere. Direktøren for det enkelte område har helheden i fokus.

Derfor har de to direktørområder en tyngde, som modsvarer hinanden, både hvad angår styringskrav, kompleksitet i opgaveløsningen samt økonomisk og faglig tyngde. –Og derfor er områderne åbne størrelser, hvor dele af afdelinger let kan flyttes. Begge direktørområder indeholder dele, som er nødvendige for det andet, så organisationen i sin struktur inviterer til samarbejder og nye perspektiver. Direktørområderne adskiller sig dermed fra de nuværende forvaltninger, hvor forvaltningerne er selvstændige enheder i den samlede organisation.

Hvert direktørområde rummer en række faglige søjler i form af afdelinger, som bidrager til stærk faglighed. Afdelingerne har både driftssikkerhed og styrke til udvikling på fagområdet. Afdelingerne har en afpasset tyngde, hvor alle chefer som udgangspunkt er leder af ledere, og alle har et driftsområde med en tyngde, der er sammenlignelig. Den praktiske koordination foregår direkte mellem afdelingschefer på tværs af områder. Afdelingerne har en væsentlig forpligtelse til at inddrage borgere og politikere, ligesom de er ansvarlige for at inddrage andre relevante ressourcepersoner.

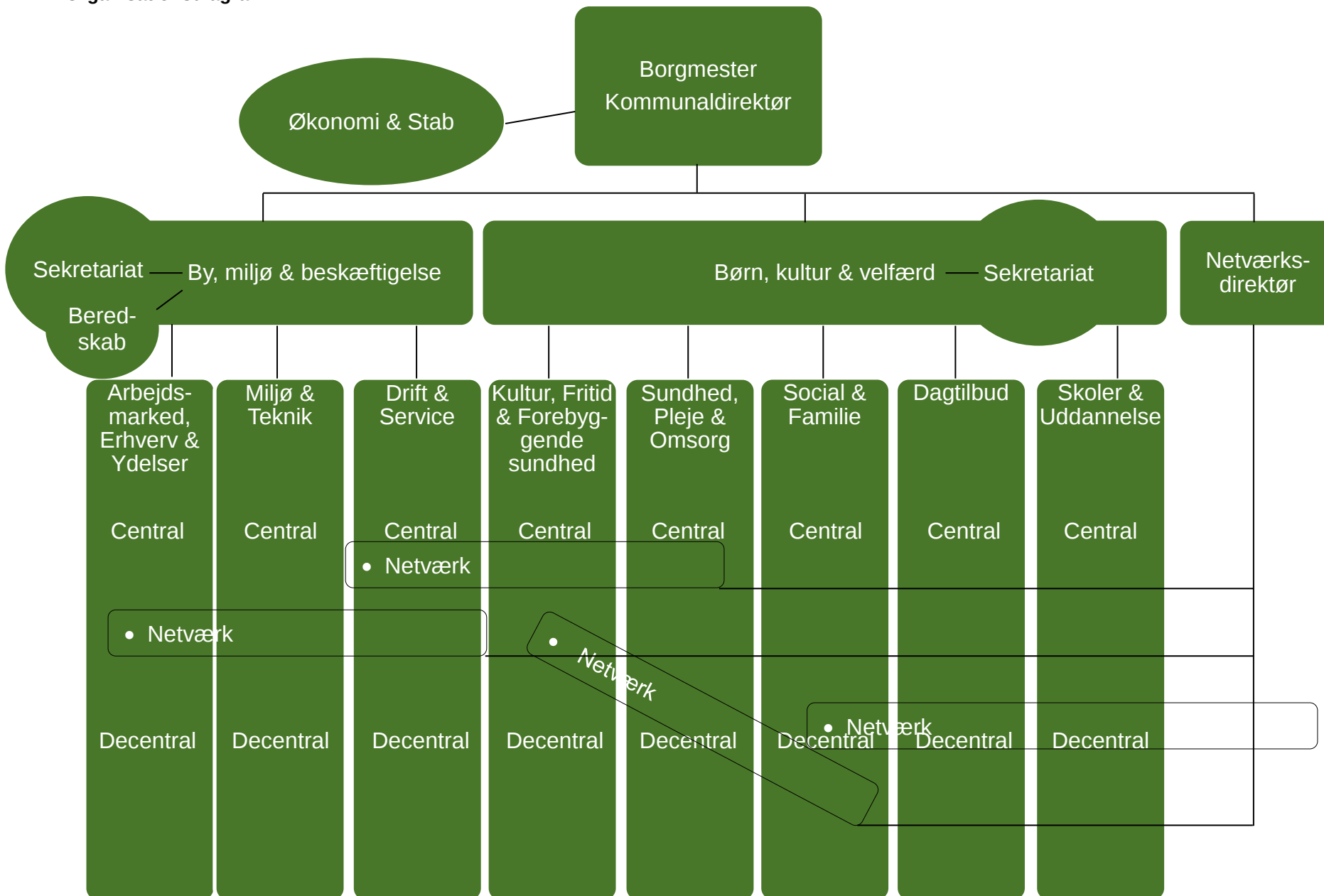
Et kulturprojekt

I forlængelse af ovenstående skal vi VILLE den tværgående organisering, fordi den understøtter den samlede organisation i at KUNNE det afgørende nye. – Det afgørende nye, som borgerne og det store udviklingstræk har behov for. STRUKTUREN med netværk og faglige søjler, der skaber synergier og samler kompetencer og ressourcer, skal fastholde organisationen i både at VILLE og KUNNE. Organiseringen er dermed også et kulturprojekt, hvor medarbejdere og ledere øver sig i at arbejde sammen på nye måder og på tværs af de styringsparadigmer, som søjlerne rammesætter. Direktørerne har sammen med den øvrige ledelsesorganisation en vigtig opgave i at gå foran i kulturprojektet og at arbejde på nye måder.

Organisationsdiagram



Albertslund Kommune





Direktørområder

"By, miljø & beskæftigelse"

Direktørområdet "By, miljø & beskæftigelse" rummer tre afdelinger: "Arbejds-marked, Erhverv & Ydelser", "Miljø & Teknik" samt "Drift & Service". Ligesom det andet direktørområde indeholder området også et sekretariat, der skal bistå direktøren. Sekretariatet for "By, miljø & beskæftigelse" rummer desuden be-redskabet.

"Børn, kultur & velfærd"

Direktørområdet "Børn, kultur & velfærd" rummer 5 afdelinger: "Kultur, Fritid & Forebyggelse", "Sundhed, Pleje & Omsorg", "Social & Familie", "Dagtilbud" og "Skoler og Uddannelse" samt et sekretariat.

I det enkelte direktørområde afholdes der ikke chefmøder som en parallel til de nuværende chefmøder i forvaltningerne. I stedet er der en tæt og formaliseret dialog mellem den enkelte direktør og afdelingschef, som skal sikre den nære relation om både ledelsesmæssige, faglige og økonomiske emner. Derudover er der en forventning til cheferne om, at de internt afklarer snitfladeproblematik-ker mv. ud fra deres ressortområder. Komplekse sager og problemstillinger lægges op i Chefforum til beslutning.

Sekretariater i direktørområderne

De to sekretariater på hvert af direktørområderne har en fast form med ansvar for at støtte direktøren i at løse det brede ansvarsområde.

Den lille stab har fokus på flg. opgaver:

- Betjening af politiske udvalg, råd og nævn, herunder faglig og formmæssig kvalitetssikring af mødesager
- Kommunikation
- Juridisk bistand
- Økonomisk bistand
- Udviklingsbistand

I det omfang et direktørområde i en overgangsperiode har en vicedirektør, vare-tager vicedirektøren ledelsen af sekretariatet. Efterfølgende har sekretariatet en selvstændig leder, som er niveau 4-leder.

Sammen med "Økonomi & Stab" har sekretariaterne ansvaret for en velkoordineret politisk betjening af høj kvalitet. Derfor er det en væsentlig opgave for sekretariatslederne i samarbejde "Økonomi & Stab" at udarbejde et administra-tionsgrundlag for sekretariater og koordination mellem sekretariaterne.

I sekretariatet henter områdedirektøren også bistand til kommunikation, juridi-ske spørgsmål, overblikket over områdets økonomi og særlige økonomiske analyser samt bistand til at udarbejde oplæg og have overblik over området. Indenfor disse faglige felter kan områdets afdelinger trække på fælles ressour-cer til opgaver, som ikke kan rummes indenfor den daglige drift og udvikling. Dette kan fx være en økonomisk analyse ved udformning af en ny ressource-fordelingsmodel eller PR ifm. et borgerarrangement.

Profiler af afdelinger

Nedenstående giver en beskrivelse af den enkelte afdeling og dets ansvarsom-råder. Afdelingerne er sammensat ud fra overvejelser om, at de alle rummer en vis tyngde og en vis opgavekompleksitet. Med udgangspunkt i de forskellige opgaver over for borgere og de forskellige fagligheder ser afdelingerne forskel-lige ud.

Alle afdelingerne har både kompetencer og kapacitet til en sikker drift og udvik-ling inden for afdelingens faglige områder og samtidig at være en del af den



samarbejdende organisation. Dermed sker udvikling alle steder som en del af det daglige arbejde. Alle afdelinger har desuden de nødvendige kompetencer og kapaciteten til økonomisk styring og varetagelse af administrative opgaver. Dette skal sikre, at solid økonomistyring og gode administrative arbejdsgange genfindes på alle niveauer i organisationen. Det skal undersøges nærmere, hvordan de erfaringer, der allerede er gjort med administrative fællesskaber, kan bruges i den nye organisation.

"Økonomi & Stab"

Afdelingen er en samling af det nuværende Økonomiecenter, Digitaliseringscenter samt Center for Ledelse og Personale.

Afdelingens chef har direkte reference til kommunaldirektøren, hvilket skal fastholde det særlige fokus på den samlede økonomiske styring og en høj økonomifaglighed. Dermed fastholdes et centralt ansvar for at understøtte den økonomiske styring i på alle niveauer i den samlede organisation. Afdelingen indeholder også en række andre opgaver, som er væsentlige for den politiske ledelse, den øverste administrative ledelse og for den samlede organisation. Afdelingen rummer dermed en række fælles ressourcer i organisationen.

Ansvarsområder vedr. økonomi:

- Budget- og regnskab.
- Generelle økonomiske analyser og økonomiske analyser på kommunens forskellige fagområder.
- En række administrative opgaver indenfor økonomistyring.
- Sikring og udvikling af hensigtsmæssige administrative arbejdsgange vedr. den samlede økonomiopgave. Her er udgangspunktet en ansvarlig og prioriteret varetagelse af økonomiopgaven i den samlede organisation

Udgangspunktet er, at den nuværende arbejdsdeling mellem Økonomiecentret og den øvrige organisering videreføres.

Ansvarsområder vedr. politisk betjening og betjening af den administrative topledelse:

- Betjening af Kommunalbestyrelsen, borgmesteren, kommunaldirektøren, direktørforum og chefforum
- Dagsordener til Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelsen samt råd og nævn, herunder faglig og formmæssig kvalitetssikring af mødesager, der går direkte til Økonomiudvalget.
- Ekstern og intern kommunikation
- Juridisk rådgivning
- Udviklingsbistand

Ansvarsområdet HR & Personale dækker:

- Lønområdet ud fra den nuværende form med udliciteret lønadministration.
- Personalejuridisk rådgivning og på specifikke områder arbejdsgiverkompetencen.
- Leder- og medarbejderudvikling.
- MEDsystemet og arbejdsmiljø.

Ansvarsområder vedr. digitalisering:

- Udvikling af den digitale service over for borgerne
- Udvikling af organisationen som digital, herunder understøtte lederes og medarbejderes digitale kompetencer.
- Drift af server, netværk, applikationer, storage, backup, sikkerhed mv.
- Support af it-brugere.
- Optimering af anvendelsen af it.
- ESDH.



- Systemansvar for hjemmeside og intranet.
- Indløb på det digitale område.

Arbejdsgrundlaget er digitaliseringsstrategien og kanalstrategien, og der tages udgangspunkt i den rollefordeling, der er mellem det nuværende Digitaliseringscenter og den øvrige organisation.

Afdelingen har ud fra forskellige fagligheder, der alle tager udgangspunkt i en velkoordineret og veldrevet organisation, roller som hjælper, vejleder og kontrolant i forhold til direktørområderne og afdelingerne. Dermed har afdelingen et ansvar for også fremadrettet engagere sig i, hvad der foregår i de øvrige afdelingerne og i netværk for at kunne spille ind med egne fagligheder. Nogle gange har afdelingen initiativpligten, og andre gange bliver afdelingen bestilt til at yde bistand.

"Arbejdsmarked, Erhverv & Ydelser" under "By, miljø & beskæftigelse"

Afdelingen består af det nuværende Jobcenter, en række "back office"-funktioner fra den nuværende Borgerservice samt sygedagpenge og kontanthjælp fra Ydelsescentret. Desuden indgår en erhvervsservice med ressourcer fra den nuværende Miljø- og Teknikforvaltning.

Afdelingen skal organiseres således, at der tages hensyn til lovkravet om at en særskilt del af kommunens forvaltning skal varetage beskæftigelsesindsatsen (jobcenter). Der skal sikres tætte relationer mellem afdelingens enheder med det mål:

- At forebygge, at borgere bliver ledige
- At understøtte ledige til at komme i beskæftigelse
- At styrke kontakten til virksomheder vedr. beskæftigelse, iværksætterrådgivning

Afdelingen skal give tæthed mellem beskæftigelsesområdet og en vækst dagsorden, og dermed bidrage til, at de kommende års renovering af byen også giver et større udbud af arbejdspladser.

Afdelingens ressortområder er:

- Alle beskæftigelsesrettede opgaver i forhold til forsikrede ledige, kontanthjælpsmodtagere, revalidender, modtagere ledighedsydelse, ledige i fleksjob og i skånejob, sygedagpengemodtagere.
- Beskæftigelsesrettede opgaver i forbindelse med integrationen af flygtninge og indvandrere.
- Den virksomhedsrettede indsats
- Sygedagpenge, kontanthjælp, socialt bedrageri og andre borgerrettede opgaver. Det skal undersøges nærmere, hvilke opgaver fra den nuværende Borgerservice, der skal indgå i denne afdeling og hvilke opgaver, der skal indgå i afdelingen "Kultur, Fritid & Forebyggende sundhed".
- Iværksætterrådgivning og én indgang for virksomheder vedr. rådgivning mv. på miljøområdet, lokalplanlægning og byggesagsbehandling. Her ligger et ansvar for at opnå viden om og en tæt relation til erhvervslivet, som andre dele af organisationen kan trække på.

"Miljø & Teknik " under "By, miljø & beskæftigelse"

Afdelingen består af det nuværende "Miljø, Plan & Byg" og dele af det nuværende "Ejendom, Vej & Park". Afdelingen har et væsentligt ansvar for at inddrage Albertslund-borgere, erhvervsliv og andre samarbejdspartnere i byens fortsatte udvikling. Udgangspunktet er Albertslund som en markant miljøkommune med høj bykvalitet både i den konkrete sagsbehandling og i et langsigtet udviklingstræk.



Afdelingens ressortområde er opgaver indenfor:

- Miljølovgivningen, herunder miljøtilsyn og rådgivning som en del af kommunens særlige miljøindsats.
- Planloven.
- Byggelov.
- Naturbeskyttelse.
- Vejlovgivning mv.
- Erhvervsområdet.

Med udgangspunkt i ressortområderne er de nuværende og de kommende års nybyggerier en stor del af "Miljø & Teknik"s ansvarsområde. Nybyggerierne er en væsentlig del af udviklingen af byen og er dermed udviklingsforløb som mange forskellige aktører tager del i. "Miljø & Teknik" har både rollen som ekspert i kraft af afdelingens ressortområder og rollen som inddragende samarbejdspartner.

"Drift & Service" under "By, miljø & beskæftigelse"

Afdelingen er dannet af den nuværende Serviceafdeling, Materialegården og Forsyningen.

Afdelingen er en drift- og servicefunktion, der har en vigtig rolle for de byrum og kommunale bygninger, som borgerne møder i Albertslund. Desuden har afdelingen nogle væsentlige interne servicefunktioner i den kommunale organisation. I afdelingen ligger et væsentligt ansvar for, at udvikle afdelingens funktioner til at honorere fremtidens krav vedr. miljø, klima og bygnings- og byudvikling. Udover de driftsmæssige opgaver har afdelingen dermed også et vigtigt ansvar for aktivt at deltage i udviklingen af Albertslund Kommune som miljøkommune.

Afdelingens ressortområder er:

- Materialegården.
- Indendørs drift af kommunale ejendomme, herunder rengøring, rådhus, kantine, vagt og betjente.
- Albertslund Kommunes interne miljøcertificering.
- Udendørs drift af udearealer veje og parker.
- Renovation, varmeforsyning og genbrugsstation.

Materialegården og Albertslund Forsyning er institutioner under denne afdeling.

"Kultur, Fritid & Forebyggende Sundhed" under "Børn, kultur & velfærd"

Denne afdeling består af en del af den nuværende Kultur- og Fritidsforvaltning samt en del af den nuværende Sundhedsafdeling. For at fastlægge afdelingens præcise opgaver skal det undersøges nærmere:

- hvilke konkrete opgaver fra den nuværende Borgerservice, der skal ligge i afdelingen. Herunder om der er mulighed for samarbejder med andre kommuner om call center-opgaven.
- hvilke sundhedsfaglige opgaver, der skal ligge i hhv. "Kultur, Fritid & Forebyggende Sundhed" og i "Sundhed, Pleje & Omsorg", da en deling af sundhedsområdet ikke må føre til en defokusering.

Afdelingen har en væsentlig rolle i at understøtte Albertslund som en levende by, hvor kultur og idræt spiller en væsentlig rolle og hvor borgerne er aktive deltagere i byen. Dette kan kun gøres i et tæt samarbejde med byens borgere og foreninger. Det skal også ske ved en tæt sammenhæng mellem den sundhedsfaglige viden om forebyggelse og de kommunale fritidsinstitutioner. Afdelingen har desuden en væsentlig aktie i digitaliseringsindsatsen i forhold til byens borgere.

Afdelingens ressortområder er:



- Folkeoplysningsloven, herunder rådgivning og vejledning til de frivillige organisationer.
- Biblioteksloven.
- Musikloven
- Kulturinstitutioner.
- Fritids- og idrætsinstitutioner.
- Den brede forebyggende sundhedsindsats.
- Udstedelse af pas og kørekort, spørgsmål vedrørende boligsikring, skat, vielser, sundhedskort m.m.

Under afdelingen hører institutionerne:

- Biblioteket.
- Billedskolen.
- Vikingelandsbyen.
- Ridecentret.
- Toftegården.
- Idrætsområdet.
- Musikskolen.
- Musikteatret.

"Sundhed, Pleje & Omsorg" under "Børn, kultur & velfærd"

Afdelingen består af den nuværende Omsorgsafdeling og dele af den nuværende Sundhedsafdeling. Afdelingen har en solid sundhedsfaglig kompetence rettet mod et samarbejdende sundhedsvæsen og den behandlingsorienterede del af sundhedsområdet. En vigtig opgave er at bringe de overordnede erfaringer med samarbejdet i sundhedsvæsenet og de konkrete erfaringer med omsorg og pleje til byens borgere sammen. Dette skal i sidste ende give borgerne en oplevelse af få snitflader, når de fx bliver udskrevet fra hospitalet, og har brug for genoptræning og praktisk hjælp.

Afdelingens ressortområder er:

- Hjemmepleje
- Plejeboliger
- Sundhedsaftaler med Region Hovedstaden
- Genoptræning

Følgende institutioner er placeret i afdelingen:

- Genoptræningen
- Plejeboligerne, herunder Humlehusene og ALBO. De kommende plejeboliger i Albertslund Centrum kommer også til at høre under afdelingen.
- Hjemmeplejen
- Aktivitetscentret

Desuden forventes det kommende sundhedshus at høre under afdelingen.

"Social & Familie" under "Børn, kultur & velfærd"

Afdelingen er en samling af Børne- og Familieafdelingen og dele af Socialafdelingen.

Afdelingens ressortområder er sociallovgivningen og øvrige rammer, der støtter op om borgere med særlige behov. Dermed samler afdelingen det sociale område for borgere fra 0-100 år. Dette skal styrke en god overgang fra barn til voksen for de børn og unge, som har særlige behov. Afdelingen har med PPR, Familieafsnittet, Sundhedsplejen og Familiehuset et væsentligt ansvar for at fastholde børneperspektivet. Indsatsen er kendetegnet ved at understøtte helhed i barnets liv og at børn med særlige behov inkluderes i dagtilbud og skoler. Visitation og pension er placeret i afdelingen for at sikre en sammenhængende indsats ud fra mestringstanken. Samtidig er visitationen placeret i afdelingen for



at fastholde et armslængdeprincip, der sikrer uvildighed overfor kommunale såvel som private leverandører af personlig pleje og praktisk hjælp.

Under afdelingen hører flg. institutioner:

- Tandplejen
- Familiehuset
- Sundhedsplejen
- Hjælpemidler
- Klubben
- Boligerne Herstedøster Sidevej
- Boligerne Stationstorvet
- Bofællesskaberne
- Kanalens Klubhus

"Dagtilbud" under "Børn, kultur & velfærd"

Afdelingen svarer til den nuværende institutionsafdelingen. Fokus er dermed børn i alderen 0-5 år. Den overordnede opgave for afdelingen er at give børnene et fundament, der ruster dem til et godt liv med de stadigt stigende krav til børns udvikling og læring. Her er udviklingsstrategien for området et væsentligt arbejdsgrundlag.

Afdelingens ressortområder er:

- Dagtilbudsloven.

Under afdelingen hører:

- Dagplejen.
- De integrerede daginstitutioner.
- En børnehave.

"Skoler & Uddannelse" under "Børn, kultur & velfærd"

Afdelingen består af den nuværende Skoleafdeling. Med strategien "Skole for alle" er det en væsentlig opgave at understøtte Albertslunds børn og unge, så de styrkede går et voksenliv i møde og får et godt afsæt for at gennemføre en ungdomsuddannelse.

Afdelingens ressortområder er:

- Folkeskoleloven.
- Ungdomsskoleloven.

Under afdelingen ligger:

- Fire folkeskoler med tilhørende SFO'er.
- Brøndagerskolen.
- Klubområdet.
- Et ungecenter.
- En naturskole.

Netværksorganiseringen og ledertalenter

Helt overordnet skal netværksstrukturen understøtte, at borgerne nu og i fremtiden oplever en kommune, der bruger sine kompetencer koordineret og tidsvarende. Netværksorganisationen skal også være laboratorium for ledertalenter og dermed udvikle fremtidens ledere.

Netværksstrukturen er en forpligtende samarbejdsstruktur, der er karakteriseret ved, at temaet for det enkelte netværk bedst håndteres med mange perspektiver. I netværkene ses ansatte fra afdelingerne, der bidrager med forskellige faglige perspektiver. Det kan både være ansatte fra institutionerne og fra rådhuset. Man vil også se borgere og eksterne samarbejdspartnere. Sammensætningen i det enkelte netværk sættes ud fra temaet og kan forandres undervejs.



Der er to forskellige typer formaliserede netværk:

- Driftsnetværk, som er faste eller midlertidige netværk, der skal løse en defineret opgave. Dette kan fx være koordination ved konkrete borgersager. Ambitionen er, at borgeren oplever helhed og derved at støtte borgere, der har kontakt til mange dele af den kommunale organisation
- Innovationsnetværk, der nedsættes ud fra mere eller mindre fast definerede temaer. Nogle af disse netværk har en stram struktur i forhold til kompetencer, ressourcesætning og tidsperspektiv, og andre har åbne rammer.

I disse formaliserede netværk skal der være klare aftaler om ressourcer, herunder også økonomi, tidsramme mv. Netværksdeltagerne indgår i dem efter aftale med deres leder.

Udover de formaliserede netværk er der ikke-formaliserede netværk, hvor vilkårene er forskellige afhængige af de arbejdsfunktioner man har. Derfor vil det være forskelligt, i hvilket omfang deltagelse i mere selvorganiserede netværk skal klare med nærmeste leder.

For at give et godt afsæt for netværksorganisationen kommer godt i gang og har tætte relationer til søjleorganiseringen, oprettes der indtil sommeren 2014 en stilling som netværksdirektør. Denne direktør har særligt ansvar for at implementere netværksorganiseringen og i opstartsperioden referer alle netværk til denne direktør. Stillingen vil også omfatte udadrettede netværk, herunder kommunale samarbejder og samarbejder med regionen på udvalgte områder. Når netværksdirektøren udfases, referer det enkelte netværk til en direktør eller en afdelingschef. Perspektivet er dermed en sammenkobling mellem netværksorganiseringen og søjleorganiseringen.

Overblikket over alle netværk holdes i Chefforum, som også har ansvaret for at følge effekten af det enkelte netværk.

Nogle netværk vil have en politisk overbygning, fx med et §17,4-udvalg. Dette kunne være et netværk for realiseringen af det nye plejecenter og sundhedshus med §17,4-udvalget for opførelse af plejehjem i Albertslund Centrum. I den første periode med netværksdirektøren, har direktøren sammen med lederen af det enkelte netværk ansvar for den politiske servicering ud fra rammerne i det fælles administrationsgrundlag for sekretariatene.

Der udpeges en leder for hvert netværk. Det er som udgangspunkt en person, der allerede er ansat i organisationen, fx en medarbejder, der er interesseret i og har potentialer om leder. Det kan også være en decentral leder, der i en periode bliver leder af netværket for at løfte et særligt område. Dermed bliver ledelse af netværk en væsentlig del af Albertslund Kommunes laboratorium for ledelse. Her får ledertalenter mulighed for at udvikle sig og at afprøve lederrollen. Rollen som netværksleder giver også institutionsledere mulighed for at afprøve ledelse i en forvaltningskontekst, hvor rutiner og arbejdsformer adskiller sig fra ledelse af institutioner.

Netværksledere er en prioritering af, at løsning af komplekse opgaver kræver ledelse. Den ansvarlige leder får et defineret råderum og ressourcer, som giver mulighed for at handle og træffe beslutninger i netværket.

Netværksorganisationen skal implementeres, så det er klart, hvordan den adskiller sig fra den nuværende teamdannelse og projektorganisering. Der nedsættes en arbejdsgruppe, som forud for den nye organisations ikrafttrædelse skal beskrive en strategi og et administrationsgrundlag for netværk. Væsentlige emner for arbejdsgruppen er afklaring af snitflader mellem netværk og afdelinger, kommunikationsveje, tildeling af ressourcer, afklaring af netværkslederens



ledelsesrum og netværksdeltagernes referenceforhold, opgaver og tidsforbrug i netværket.

Eksempler på typer af netværk i den nye organisering kunne være:

Driftsnetværk:

- Borgersager - Rehabilitering.
- Inklusion.
- Sundhedsfagligt netværk.
- Borgersager - Handicap.
- Miljøcertificering.
- Kommunikation.

Innovationsnetværk:

- Campus Albertslund.
- 2000 nye arbejdspladser.

En samarbejdende ledelse

Den samlede ledelse har med kommunaldirektøren i spidsen et ansvar for at lede, styre og engagere organisationen og dens medarbejdere, så den samlede organisation løfter opgaverne i forhold til borgerne, politikerne og byen. Pejlemærkerne er fremtidens velfærdssamfund defineret ved de politisk vedtagne visioner, mål og strategier m.v.

Der nedsættes tre lederfora: Direktørforum, Chefforum og Lederforum. Der udarbejdes en fælles model for samspil mellem direktører og chefer, ligesom der udarbejdes kommissorier for hver af foraene. Dette skal sikre, at en gennemskuelig organisation og at den enkelte direktør, chef og leder har en klar og god ramme for at varetage sit ansvar. Modellen og kommissorierne tager udgangspunkt i Forpligtende dialogstyring og Albertslundværdierne.

Direktørforum

Medlemmer af Direktørforum er kommunaldirektøren, de to områdedirektører og netværksdirektøren. Dermed består forummet af niveau 1- og 2-ledere. Desuden deltager borgmesteren i forummet efter behov. Gruppen har, med kommunaldirektøren som den øverst ansvarlige, ansvar for, at den kommunale organisation arbejder som én organisation, både i forhold til borgerne, byens udvikling og i forhold til det politiske niveau samt eksterne samarbejdspartnere.

Direktørforum mødes hver uge for at sikre en sammenhængende organisation i forhold til den politiske betjening, borgerne og byen samt eksterne samarbejdspartnere.

Chefforum

Forummet består af Direktørforum og afdelingschefer med kommunaldirektøren som formand. Dermed består forummet af niveau 1-, 2- og 3-ledere. Den overordnede opgave er strategisk planlægning på tværs for at sikre en helhedsorienteret udvikling, fx. i form af flg. emner: økonomistyring, politisk betjening, tværgående indsatsområder, digitalisering og administrativ styring.

Forummet mødes hver anden uge, hvilket er en intensivering af den nuværende Tværgående chefgruppe. Dette skal sikre, at alle er klædt på til at varetage deres ansvarsområde.

Lederforum

Lederforum består af direktører, chefer og lederne af de decentrale institutioner samt af enheder på rådhuset, og har kommunaldirektøren som formand. Dermed består forummet af alle niveau 1-, 2-, 3- og 4-ledere. Forummet mødes en gang i kvartalet.



Forummet etableres ud fra erfaringen med, at lederne fra de decentrale institutioner har vigtige bidrag til udviklingen af den samlede organisation. I den nye administrative organisation er niveau 4-lederne dermed væsentlige deltagere i den samlede strategiske udvikling. Dette skal sikre tæthed ikke blot i organisationen, men også overfor borgere, byen og andre samarbejdspartnere.

Afdelingsfora

De enkelte fora består af afdelingschefen og afdelingens ledere med chefen som formand. Foraenes formål er at styrke afdelingerne som garanter for både driftssikker og udviklingsorienteret faglighed samt økonomisk driftssikkerhed. Som formand har afdelingschefen særligt ansvar for både at samle afdelingen i et fællesskab og at afdelingen er en del af den samlede organisation.

Andre fora

En gang årligt inviterer kommunaldirektøren sammen med de øvrige direktører alle kommunens ledere med personaleansvar og netværksledere til en lederdag. Denne dag skal understøtte den enkelte leders blik for helheden og den sammenhæng egen institution eller enhed indgår i.

Konsekvenser af fremtidig administrativ organisering

En ny administrativ organisering afføder behov for at justere den nuværende bevillingsstrukturens områdebevillinger og pengeposer, konceptet for virksomhedsplaner, MED-organiseringen samt kompetencefordelingsplanen.

Justering af organisationen

Modellen for ny organisering får betydning for organisationen bredt. Derfor forventes det, at der bliver behov for at undersøge placering af konkrete arbejdsopgaver og komplekse opgaveområder nærmere. Rammen for undersøgelserne er, at organiseringen skal bidrage til effektiv opgaveløsning, driftssikkerhed og robust faglighed. Dette ligger i forlængelse af den effektiviseringstilgang med stordriftsfordele og standardisering af arbejdsgange, som er en af tankerne bag Udbetaling Danmark. Rammen er også at finde en organisering, der håndterer den konkrete opgaves særlige kompleksitet og/eller behov for en fælles prioriteret udvikling.

Bevillingsstruktur og koncept for virksomhedsplaner

Den nuværende bevillingsstrukturens områdebevillinger og pengeposer er knyttet sammen med ledelsesstrukturen. Dette skal sikre en solid økonomistyring med en klar ansvarsfordeling, hvor de budgetansvarlige ledere har ansvaret for at holde budgettet og forvalte områdebevillinger og pengeposer, så målsætninger og resultatmål bliver realiseret.

Koncept for virksomhedsplaner er, som bevillingsstrukturen, knyttet op på ledelsesorganisationen. Formålet med planerne er at være administrative ledelses- og styringsværktøjer, der angiver prioriteringer, udstikker retning og skaber dialog for at realisere de politiske beslutninger ud fra de konkrete muligheder og forhold. Virksomhedsplanerne er nu 2-årige og styringsmæssigt knyttet til "Forstad på Forkant".

På baggrund af ny administrativ organisering skal bevillingsstrukturen og virksomhedsplankonceptet justeres, og udarbejdes der et oplæg til fremlægges for Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen. Udgangspunktet for oplægget vil være:

- Helhedsorienteret borgerbetjening, som afføder behov for fleksibilitet i bevillingsstrukturen.
- Sammentænkning af områdebevillinger og virksomhedsplaner med et 1-årigt perspektiv og udgangspunkt i de politiske beslutninger.



Personalemæssige konsekvenser

Modellen for ny administrativ organisering vil kunne have personalemæssige konsekvenser for direktører og chefer i første fase, og senere for ledere og medarbejdere i forvaltningen. Derfor skal der optages forhandling med de relevante personer og deres faglige organisationer. Her lægges der vægt på at overholde de gældende regler samt at fastholde ordentlighed og den gode etik, som Albertslund Kommune har i personalemæssige forhold.

Det indebærer også, at der som led i overgangen fra den nuværende organisation til den nye model midlertidigt kan oprettes en til to vicedirektørstillinger og en til to souschefstillinger på afdelingsniveau. Formålet er at sikre en driftssikker overgang til ny organisering der, hvor meget store driftsområder sammenlægges. Der oprettes endvidere en midlertidig stilling om netværksdirektør, for at understøtte implementering af netværksstrukturen, som vil fordre markant fokus.

Forud og under implementeringen giver organisationsændringen et ekstra pres på administrative medarbejderne. Dette kan både være i form af opgaver direkte affødt af organisationsændringen og den uvished det giver ikke at kende sin fremtidige leder. Med fokus på arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel ned sættes der, efter aftale i KommuneMED, et ad hoc RådhusMED. Dette vil løbende vil blive indkaldt undervejs i processen med indførelsen af den nye administrative organisering og behandle sager i forbindelse med implementeringen.

Kompetencefordelingsplan

Den eksisterende kompetencefordelingsplan fra 2000 og tillægget fra 2003 bygger på de ledelsesniveauer og den organisering, der var i 2000 og 2003. Et oplæg til en revideret kompetencefordelingsplan vil blive lagt frem til politisk behandling.

MED-struktur

Strukturen for medindflydelse og medbestemmelse, fastlagt i "Aftale om MED-indflydelse og MEDbestemmelse i Albertslund Kommune" (MEDaftalen), matcher ledelsesstrukturen. Dermed lever aftalen op til den ramme, der er i Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse. En ændret ledelsesorganisation kan afføde behov for at justere MEDaftalen. KommuneMED aftalt at nedsætte et forhandlingsudvalg med ansvar for at justere aftalen, under forudsætning af politisk godkendelse af en ny administrativ organisering.

Implementering og ikrafttrædelse

En model vil kunne træde i kraft pr. 1.8. 2013. Dog vil en eventuel justeret bevillingsstruktur først træde i kraft pr. 1.1.2014. Udgangspunktet er, at ledere og medarbejders placering i den nye organisering samt den fysiske placering er afklaret før sommerferien.

Der er udarbejdet et særskilt oplæg til proces for implementering af ny administrativ organisation. Forudsat at den nye administrative organisation godkendes politisk, skal dette oplæg behandles i ad hoc RådhusMED.