

Administrativ struktur for Syddjurs Kommune

Bærende principper for den administrative organisation

Projektgruppe 13 udarbejdede i 2005 som et led i forberedelsen af kommunesammenlægningen et forslag til den politiske og administrative organisation

Arbejdsgruppen opstillede følgende sigt punkter for Syddjurs Kommunes administrative organisation:

- Syddjurs Kommunes administrative organisation skal tage udgangspunkt i og kunne rumme en ny og større virksomhed med ca. 3500 medarbejdere samt kunne rumme en række nye kommunale opgaver
- Styrkelse af den overordnede strategiske ledelse med fokus på hele organisationen (koncern-fokus)
- Helhedstækning, overblik og teamwork i ledelsen på alle niveauer
- Direktionen/Chefgruppen udgør en stærk strategisk ledelse der udgør et ledelsesmæssigt kompetencecenter med fokus på fastlæggelse af mål, evaluering, økonomi, planlægning, prioritering, borgerservice, kompetenceudvikling og dialog
- Høj kvalitet i serviceringen af det kommende byråd og udvalg
- En struktur der giver sikker drift og prioriterer det ledelsesmæssige rum både i forhold til den ledelsesfaglige ledelse og den faglige ledelse
- Den kommende organisation skal kunne rumme og understøtte både udvikling og sikker faglig drift
- Institutioner og udvalgte rådhusafdelinger styres efter et decentraliseringsprincip – formaliseringsgraden f.eks. i form af kontrakt/aftalestyring skal afklares
- Der skal skabes en struktur, som kan fungere uafhængig af den fysiske placering af rådhusfunktionerne

Værdigrundlag og ledelsesgrundlag

I løbet 2006 er der med udgangspunkt i MT-HSU udarbejdet et værdigrundlag for organisationen

Se vedlagte værdigrundlag

I en ny organisation dannet på baggrund af en sammenlægning og fusion af flere organisationer, er det endvidere vigtigt at udarbejde et fælles ledelsesgrundlag, der kan give retning og skabe værdier for Syddjurs Kommunes organisation.

Dygtige ledere er en forudsætning for at skabe attraktive kommunale arbejdspladser. God ledelse er med til at give tilfredse medarbejdere, en højere effektivitet og ikke mindst en bedre service overfor kommunens borgere.

Direktionen har udarbejdet et ledelsesgrundlag der sætter fokus på god ledelse i Syddjurs Kommune. Ledelsesgrundlaget fremlægges i foråret 2007 for det kommende HovedMed-udvalg

Direktionsmodel Syddjurs

Nedenfor er beskrevet en direktionsmodel, der i sin form fremstår som en kombination af en "ren" direktionsmodel med vægt på en helhedstænkende og

strategisk funderet ledelse af Syddjurs Kommune, kombineret med en klar faglig ansvarsfordeling også på direktørniveau, som det kendes fra et liniechefsprincip.

1. Udgangspunkt: Decentral ledelse via aftalestyring

Med vedtagelsen af aftalestyringsprincippet er det overordnede styringsprincip i Syddjurs Kommune lagt fast. Budgetansvaret og det samlede økonomiske ansvar følger aftalerne og er placeret hos kontraktholderen for den enkelte kommunale virksomhed. Ledelseskompetence følger naturligt med det økonomiske ansvar og er beskrevet i det grundlæggende koncept for aftalestyring på denne måde:

Aftalestyring består af de aftaler der indgås i henhold til aftalestyringskonceptet for Syddjurs Kommune.

Aftalestyring er mere end økonomi. Aftalestyring sætter fokus på ledelsens og medarbejdernes mulighed til at nå beskrevne mål gennem et decentralt driftsansvar med større ansvar og kompetence, budgetansvar og dispositionsret, for derigennem at opnå en bedre ressourceudnyttelse og en bedre tilpasning til brugerens og virksomhedens behov og ønsker. Øget ansvar og kompetence skaber større motivation, engagement og arbejdsglæde hos medarbejderne.

Principper for decentral aftalestyring i Syddjurs Kommune:

- Styrket og fortsat decentralisering
- Bedre service og "mest mulig kvalitet for pengene"
- Øget fokus på motivation og kvalitet i ydelsen
- Øget fokus på produktivitet og effektivitet
- Større rum til ledelse, kreativitet og økonomisk tænkning
- Større frihedsgrader i den enkelte institution under ansvar for de fælles værdier, og konkrete mål, som de udtrykkes i aftaler og virksomhedsplaner.

Virksomheder og dermed aftaleparter i Syddjurs Kommune er alle decentrale enheder (skoler, daginstitutioner, ældreområder, bibliotek o.l.) samt tværgående stabsafdelinger og driftsområder i administrationen efter aftale.

Virksomhederne er enheder i organisationen, der har selvstændig ledelse med kompetence over faglighed, økonomi, personale og administration.

Aftalegrundlaget udgøres af byrådets visioner, politikker og overordnede mål samt af fagudvalgenes mål og delmål for udmøntning heraf.

Den politiske dialog sker gennem fagudvalgene med henblik på at der årligt i dialog skal udpeges og beskrives fokusområder.

Virksomheden indgår en aftale med direktionen. Denne aftale skal tage afsæt i førnævnte fokusområder. Forud herfor har fagudvalg og direktør indgået en overordnet aftale, som der skal tages udgangspunkt i ved indgåelse af aftaler med virksomhederne.

Der indgås fire aftaletyper:

Aftale mellem:

- fagudvalg og den enkelte direktør
- direktør og den enkelte virksomhedsleder

På konto 6 udarbejdes aftaler mellem:

- økonomiudvalget og kommunaldirektøren
- kommunaldirektør og afdelingschefer indenfor konto 6 (eks. Borgerservice, jobcenter, direktionssekretariat m.v.)

Aftalerne indgås i en dialogproces med formulering af drifts og udviklingsmål mellem politikere, brugerbestyrelse, ledelse og medarbejdere støttet af den administrative organisation på det pågældende område.

Syddjurs Kommune ønsker via dialogprocessen i den interne aftalestyring at skabe åbenhed og gennemsigtighed omkring ressourcetildeling og serviceniveau.

2. Beskrivelse af organisationen

Nedenfor skitseres den administrative organisations enkelte elementer i Syddjurs Kommune med vægt på anskueliggørelsen af den principielle organisationsforståelse og de forskellige niveauers indbyrdes kompetence og samspil.

2.1 Direktionen

Direktionen består af en kommunaldirektør og 5 direktører

Direktionen arbejder efter direktionsprincip.

Helheds- og teamtænkning samt kommunens og organisationens samlede strategiske udvikling er fælles fokus.

Hver direktør tildeles derudover ansvaret for et driftsområde

Hver direktør får ansvar for mindst en tværgående funktion. Således at alle direktører har fokus på en driftsopgave (søjle/linie) i organisationen og en tværgående funktion.

Kommunaldirektøren tildeles ikke et driftsområde, men varetager de overordnede udviklingsmæssige opgaver, erhverv-turisme, regional udvikling, kommunale samarbejder.

En direktør udpeges til stedfortræder for kommunaldirektøren

Kommunaldirektøren er sekretær for Byråd og Økonomiudvalg

De enkelte direktørområder:

Direktør for familie og institutioner plus et tværgående område

Direktøren har det overordnede ansvar for:

- Skoleområdet
- Dagpasningsområdet
- Familieområdet

Til direktøren refererer en afdelingschef for hvert af de ovenstående områder:

- Skolechef
- Dagpasningschef

- Familiechef

Institutioner og administrative afdelinger refererer til afdelingschefen på det pågældende område. Om institutioner og afdelinger, se senere afsnit.

Direktøren er sekretær for Udvalget for Familie og Institutioner

Direktør for sundhed og socialområdet plus et tværgående område

Direktøren har det overordnede ansvar for:

- Ældreområdet
- Sundhedsfremme
- Socialområdet
- Beskæftigelsesområdet
- Voksen-handicapområdet

Til direktøren refererer 3 afdelingschefer:

- Ældrechef
- Social- og beskæftigelseschef
- Voksen-handicapchef

Institutioner og administrative afdelinger refererer til afdelingschefen på det pågældende område. Om institutioner og afdelinger, se senere afsnit.

Direktøren er sekretær for Udvalget for Ældre og Sundhedsfremme samt Udvalget for Job og erhverv.

Direktør for økonomi plus et tværgående område

Direktøren har det overordnede ansvar for

- Økonomistyring
- Budgetlægning og budgetopfølgning
- Regnskab
- Controlling af den enkelte områders økonomi

Til direktøren referer 2 afdelingschefer:

- Budgetchef
- Regnskabschef

Direktøren deltager i Økonomiudvalgets møder

Direktør for natur , teknik og miljø plus et tværgående område

Direktøren har det overordnede ansvar for:

- Myndighedsopgaver på natur, teknik og miljøområdet, herunder administration af lokalplaner
- Driftsopgaver på natur, teknik og miljøområdet
- Køb og salg

Til direktøren referer 4 afdelingschefer:

- Vej- og trafikchef
- Natur- og miljøchef
- Forsyningschef
- Chef for byggeri

Kommunale virksomheder og administrative afdelinger refererer til afdelingschefen på det pågældende område. Om kommunale virksomheder og afdelinger, se senere afsnit.

Direktøren er sekretær for Udvalget for Natur, Teknik og Miljø

Direktør for plan, udvikling og kultur plus et tværgående område

Direktøren har det overordnede ansvar for :

- Planlægning (planstrategi, kommuneplan, lokalplaner, agenda 21 m.v.)
- Generelle udviklingsplaner
- Kulturområdet

Til direktøren referer 2 afdelingschefer samt en række institutioner på kulturområdet:

- Kulturchef
- Planchef

Institutioner:

- Biblioteket
- Ungdomsskolen
- Musikskolen

Direktøren er sekretær for Udvalget for Plan, Udvikling og Kultur

2.2 Tværgående funktioner

De tværgående funktioner er alle stabsfunktioner, der skal løse opgaver til støtte for hele organisationen: afdelinger og institutioner.

De decentrale institutioner har direkte adgang til at benytte og henvende sig til stabsfunktionerne.

Direktionssekretariat

Ledes af chef for direktionssekretariatet med reference til kommunaldirektør

Hovedområder:

- Sekretariat for borgmester og kommunaldirektør/direktion
- Dagsorden for alle udvalg
- Videntcenter vedr. juridiske forhold
- Videntcenter vedr. Elektronisk Sags- og DokumentHåndtering (ESDH-system)
- Ekstern og intern kommunikation (presse-hjemmeside, intranet m.m.)

IKT

Ledes af IKT-chef med reference til direktør for Skole og Institutioner

Hovedområder:

- IKT-udvikling og drift.
- Viden og kompetencecenter for IKT-udvikling
- Digital forvaltning – elektronisk borgerbetjening
- Tovholder overfor eksterne driftsholdere (udlicitering)
- IT-sikkerhed
- IT-infrastruktur
- Telefoni

Personale/HR/Kompetenceudvikling/Projekt- og organisationsudvikling

Ledes af en HR-chef, der refererer til direktøren for Økonomi

Hovedområder:

- Understøtter personale og HR-arbejdet i den nye kommune
- Understøtter og koordinerer de forskellige kompetenceudviklingsprojekter på de forskellige områder
- Understøtter og stiller projektledelseskompetencer til rådighed for udviklingsprojekter på de forskellige driftsområder
- Videnscenter vedr. løn og overenskomst

Borgerservice

Ledes af en Borgerservicechef der refererer til direktør en for Plan, udvikling og kultur

Hovedområde:

- Udvikling og etablering/drift af kommunens borgerservicecentre

Sundhedsfremme og forebyggelse

Sundhedsfremme og forebyggelsesopgaverne koordineres af en koordinator med reference til direktøren for sundhed og socialområdet.

Ejendomsadministration

Stabsfunktionen samler kommunens ejendomsadministration, herunder vedligeholdelse.

Ejendomsadministrationen ledes af en teamleder

3. Afdelinger og virksomheder/institutioner

På de forskellige driftsområder etableres en lang række afdelinger til at løse en række drifts- og myndighedsopgaver, se organisationsplanen

Afdelingschefer, der står i spidsen for afdelingerne får klart definerede opgaver og kompetence.

De enkelte afdelinger kan i denne sammenhæng indplaceres i organisationen på linie med de aftalestyrede institutioner med udstrakt decentral kompetence og drifts- og udviklingsmål beskrevet efter aftalestyringsprincippet.

Ledelsesfora

Der er fra institutionerne udtrykt ønske om direkte reference til direktørniveauet i organisationen for Syddjurs Kommune

For at imødekomme dette behov for en flad organisation med en transparent organisation og ledelsesstruktur etableres ledelsesforum på de enkelte fagområder. Et ledelsesforum består af:

- Direktøren for området
- Afdelingschef eller afdelingschefer på områder, hvor ledelsesforum dækker flere områder
- Kommunale virksomhedsledere (eks. skole- og institutionsledere)

Formålet med et ledelsesforum, er at skabe en flad struktur, hvor der er direkte adgang fra den enkelte leder af en kommunal virksomhed til direktionen. Dette medfører, at en smidig kommunikation og fælles ledeskultur kan opbygges mellem de tre organisationsniveauer. Endvidere sikres, at innovation og nytænkning på institutionesniveau, der traditionelt har haft svært ved at blive synliggjort for den strategiske ledelse på direktionsniveau nemmere slår igennem både lodret og vandret i organisationen.

På de store driftsområder vil det endvidere være nødvendigt at det er afdelingschefen der har det daglige ledelsesarbejde for at sikre en effektiv ledelsesparring og ledelsesudvikling

I de første år af Syddjurs Kommunes funktionsperiode medfører kompleksiteten i fusioneringen af de mange funktioner samt implementeringen af ny opgaver og nye organisationsformer et stort behov for ledelsesmæssigt at fastholde et udviklingsperspektiv samt at sætte sikker drift i fokus.

På følgende områder refererer institutionerne til en afdelingschef

- Skoleområdet
- Dagpasningsområdet
- Familierådet
- Ældreområdet
- Social- og beskæftigelsesområdet
- Voksen og handicapområdet
- Veje og trafik
- Forsyningsområdet

Ledelsesfora og de tværgående funktioner

Ikke alle ledere af tværgående funktioner deltager i et ledelsesforum (se vedlagte organisationsplan). Ledere af tværgående funktioner refererer direkte til en direktør og indgår i dialog/ledelsesparring med vedkommende.

2 gange årligt indkaldes alle ledere/koordinatorer af tværgående funktioner til møde med direktionen med det formål at drøfte den tværgående opgaveløsning.

Generelle ledelsesværktøjer:

Endvidere peges på følgende organisationsværktøjer:

- En række mindre institutioner vil kunne samles under en fælles ledelse. Dette vil formindske antallet af ledere specielt på daginstitutionsområdet
- Det bør overvejes om der skal etableres områdeledelser efter "landsbymodellen", der samler flere institutioner i et lokalområde under en fælles ledelse.
- Udviklingsprojekter på de forskellige faglige områder understøttes af den tværgående projektudviklingsfunktion, der leverer projektudviklings- og projektledelseskompetence.
- Kompetenceudvikling skal sættes i fokus på alle niveauer i organisationen
- Ledelsesudvikling via tværgående ledelsesnetværk. For at sikre sammenhængskraft og strategisk lederudvikling i organisationen

Bilag

Værdigrundlag

Følgende værdier gælder for Syddjurs kommune administrative organisation:

Åbenhed

Det sikrer vi gennem:

- En aktiv dialog indadtil og udadtil
- Synlighed og klarhed i vores handlinger
- Tydelig kommunikation i alle situationer
- Tilgængelighed

Udvikling

Det opnår vi gennem:

- Evnen til at se nye muligheder
- Nytænkning og innovation
- Omstillingsparathed
- Risikovillighed og mod

Respekt

Det skaber vi gennem

- Tolerance overfor andre
- Anerkendelse af det enkelte menneske
- Ansvarlighed og loyalitet
- Tillid og troværdighed
- Trivsel på arbejdspladsen
- Ordentlighed overfor andre

Kvalitet

Det får vi gennem:

- Helhedsorientering
- Gøre det bedste i situationen
- Faglighed, saglighed og professionalisme
- Læring, refleksion og vidensdeling