

# LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



## Økonomiudvalget

### Protokol

Torsdag den 2. februar 2012 kl. 16:00  
afholdt Økonomiudvalget møde i Udvalgsværelse 1/Rådhus.

Medlemmerne var til stede, undtagen:

Rolf Aagaard-Svendsen (C) og Henrik Brade Johansen  
(B) var fraværende 2. februar 2012, og Sofia Osmani  
(C) var fraværende 3. februar 2012.

Endvidere deltog:

Undervejs i fremlæggelsen af sagen deltog medlemmer  
fra direktionen samt Zita Korsholm efter  
omstændighederne i forhold til de behandlede  
detailpunkter.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Sag nr:</b>		<b>Side:</b>
01	<b>Organisationsprojektet</b>	3

## **Organisationsprojektet**

.

### **Sagsfremstilling**

I direktionens virksomhedsplan for 2011, godkendt på Økonomiudvalgets møde den 22.2 2011, fremgår det, at der skal gennemføres en organisationsanalyse for at skabe den administrative organisering, som gør kommunens bedst i stand til at møde fremtidens udfordringer. På Økonomiudvalgets møde den 22. november blev temaet organisationsprojekt behandlet som led i sagen om udmøntning af budgetaftalen 2012-15.

### **Beslutningskompetence**

Økonomiudvalget har kompetencen til at igangsætte projektet.

### **Indstilling**

Til drøftelse.

### **Økonomiudvalget den 24. januar 2012:**

Der afholdes ekstraordinært økonomiudvalgsmøde den 2. februar 2012, hvor der træffes endelig beslutning i spørgsmålet om organisationsprojektet.

Rolf Aagaard-Svendsen (C) var fraværende.

### **Økonomiudvalgt den 2. og 3. februar 2012:**

Økonomiudvalget besluttede:

- At der igangsættes en proces i MED organisationen om ny administrativ organisation i LTK med afsæt i notatet "Ny organisering af administrationen i LTK - visioner og byggesten" (dateret 31. januar 2012) med inddragelse af de faldne bemærkninger, herunder et center vedr. frivillighed, fritid, sundhed og kultur
- At direktionsmodel med fire medlemmer i direktionen med de beskrevne ressortområder indskrives i notatet
- At processen følger den forelagte tidsplan, hvorefter KMB træffer endelig beslutning om ny hovedstruktur 26. marts 2012. MED organisationens bemærkninger indgår forud for endelig stillingtagen til den nye administrative struktur
- At bemanning af centerchefstillinger effektueres jfr. model 2 i notatet "Modeller for, hvorledes besættelse af centerchefstillinger kan ske" (dateret 3. februar

2012). Den nærmere procedure drøftes og aftales i MED-systemet. Øvrige indplaceringer i ny organisation effektueres jfr. procesplan

- At principper for den fremadrettede fordeling af ressortområder på direktionensniveau lægges til grund ved de kommende drøftelser i ledelsessystemet og MED-systemet.

Rolf Aagaard-Svendsen (C) og Henrik Brade Johansen (B) var fraværende 2. februar 2012, og Sofia Osmani (C) var fraværende 3. februar 2012.

Undervejs i fremlæggelsen af sagen deltog medlemmer fra direktionen samt Zita Korsholm efter omstændighederne i forhold til de behandlede detailpunkter.

**Ny organisering af administrationen i  
Lyngby-Taarbæk Kommune  
- visioner og byggesten**

Lyngby Taarbæk Kommune  
Direktionen  
7. februar 2012

---

1	Indledning .....	3
2	Baggrund – behovet for organisationsprojektet.....	3
2.1	Administrationen skal være effektiv .....	3
2.2	Administrationen skal understøtte kernefagligheden.....	4
2.3	Helhedsperspektiv og tværgående tænkning.....	4
2.4	Mere helhed i ydelserne for borgerne .....	4
2.5	Åbenhed overfor omverdenen og nye samarbejdsformer .....	5
2.6	Behov for klarhed i styring, strategi og ledelse .....	5
2.7	Lyngby-Taarbæk Kommune skal have de rigtige kompetencer og være gearet til generationsskiftet .....	6
3	Visioner for fremtidens organisation .....	6
3.1	Visionen for den nye administrative organisation er: .....	6
4	Skitse til en ny organisationsstruktur .....	8
4.1	Enhedsdirektion med tværgående strategisk ansvar. ....	8
4.2	Centermodel .....	10
4.3	Samarbejde imellem ledelsesniveauerne .....	12
4.4	Koncernledergruppen og lederkredsen .....	13
4.5	Tværgående vidensteams .....	14
4.6	Udviklingsressourcer og styrkelse af projektarbejdsformen.....	15
4.7	Den politiske betjening .....	16
4.8	MED-organisationen.....	17
4.9	Udvikling af ny styringsmodel.....	17
4.10	Ledelses- og organisationskultur. ....	18
4.11	De fysiske rammer .....	18
4.12	Evaluering af den nye organisation.....	19
5	Hovedstruktur i en ny organisation.....	19
5.1	Center for Rådgivning og Støtte .....	21
5.2	Center for Læring og Pædagogik.....	22
5.3	Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid .....	23
5.4	Center for Ældre og Træning .....	23
5.5	Center for Job og Ydelser .....	24
5.6	Center for Miljø og Plan .....	24
5.7	Center for Borgerservice og Digitalisering.....	25
5.8	Center for Arealer og Ejendomme .....	25
5.9	Center for Økonomi og Personale.....	26
5.10	Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation .....	26
5.11	Stab for Politik og Jura.....	27

## 1 Indledning

Der er de sidste par år gennemført en række større og mindre ændringer i den administrative organisation, men den grundlæggende organisering er ikke ændret. Det arbejde sættes nu i gang. Notatet beskriver behovet for en organisationsændring, og hvad formålet og visionerne for en ny administrativ organisation er. Notatet beskriver også hovedelementer i en ny organisationsstruktur.

Organisationsprojektets mål er at skabe en struktur, som effektivt kan imødegå de udfordringer, Lyngby-Taarbæk kommune står overfor nu og i fremtiden. Organisationsændringen handler også om at stimulere en kulturel ændring, og sammen med ændringer i styringskoncept, kompetencer, systemer og værktøjer og i den ledelse, der praktiseres i organisationen, vil det kunne skabe forbedringer i administrationens måde at fungere på i f.t. borgere, politikere og decentrale institutioner.

Nedenfor skitseres først behovet for organisationsprojektet i en række hovedpunkter. Herefter præsenteres vision, mål og hovedprincipper i en ny administrativ organisation. Endvidere gennemgås hovedbyggestenene i en ny organisationsstruktur – fra direktion og organisatoriske enheder over ledelse og samarbejdsform til samspillet med politikerne og styringsmodel. Afslutningsvis skitseres den ny hovedstruktur.

Notatet bygger på direktionens drøftelser, interviewrunden med de politiske partier i december 2011 og Økonomiudvalgets seminar d. 5. januar og 24. januar 2012, samt drøftelser på Økonomiudvalgets møder den 2. og 3. februar 2012.

## 2 Baggrund – behovet for organisationsprojektet.

Den administrative organisation har nu og i fremtiden en række udfordringer, som nødvendiggør, at den underkastes et gennemgribende eftersyn. For at undgå knopskydninger, sub-optimeringer og tab af helhedsperspektiv bør organisationen gennemgå en gennemgribende ændring med fokus på sammenhænge på tværs af hele organisationen. Baggrunden er bl.a. følgende:

### 2.1 Administrationen skal være effektiv

Der er pres på kommunerne for at kunne levere velfærdsydelser med færre ressourcer og et ønske om at flytte flest mulige ressourcer til den borgernære service.

Derfor er der i Lyngby-Taarbæk Kommune, som i de fleste andre kommuner, et krav om at kunne levere en effektiv administration, uden at kommunens grundlæggende administrative og styringsmæssige kompetencer sættes over styr. Konkret indeholder budgetaftale 2012 krav om en reduktion af administrationen på 13,5 mio.kr., heraf udgør en samling af rådhusfunktionerne 7,1 mio. kr.

Det betyder, at de administrative ressourcer skal reorganiseres med henblik på effektivisering og prioritering. Administrationens opgaver skal organiseres mere stringent og rationelt, så der opnås en enstrenget opgavevaretagelse. Funktioner, der i dag er flere af i alle forvaltninger, skal samtænkes i færre enheder. Der skal samtidig være færre enheder i den samlede administration og ledelseslagene skal tilpasses til den nye organisation.

## 2.2 Administrationen skal understøtte kernefagligheden

Behovet for effektivisering skærper også behovet for, at administrationen laver en skarp prioritering af opgaverne, prioriterer understøtning af kernefagligheden og vurderer om der er sårbare administrative opgaver, der skal løftes ressourcemæssigt.

Der skal etableres færre, men større og mere robuste faglige miljøer, der kan løfte komplekse opgaver, og som har det faglige niveau til at understøtte den daglige drift og drive de faglige udviklingsprocesser med den fornødne kvalitet. I forlængelse heraf er det en vigtig opgave i administrationen at levere bedre støtte til institutionerne i deres hverdag, således at institutionerne får den nødvendige faglige sparring og administrative understøtning og oplever sig som en integreret del af kommunen.

Der skal ske en udvikling i administrationens faglighed. Det er et klart mål at kunne levere en bedre og tættere økonomistyring med færre ressourcer. Endvidere er der opgaver, der i dag kan karakteriseres som nødlidende eller sårbare set i forhold til det ambitions- og kompetenceniveau, kommunen forventer, og den sikkerhed og kontrol, der er behov for i opgavevaretagelsen. Det gælder f.eks. visse opkrævnings-, afstemnings- og refusionsopgaver og visse analyseopgaver.

## 2.3 Helhedsperspektiv og tværgående tænkning

Lyngby-Taarbæk Kommune skal være bedre til at tænke og udvikle i helheder og prioritere på tværs af hele kommunen. Optimeringen finder i dag primært sted indenfor den enkelte sektor eller forvaltning – med risiko for sub-optimering.

Politikerne skal understøttes på tværs af organisationen og have tværfaglige input til politikudviklingen. Der er en række politikområder, som kræver, at der arbejdes på tværs af sektorer. Det gælder f.eks. udviklingen af sundhedsområdet, udarbejdelse af kommuneplanen, arbejdet med civilsamfundsstrategien og det specialiserede socialområde.

Administrationen skal kunne prioritere ressourcer på tværs af organisationen, og omfordele ressourcer ud fra opgavernes nødvendighed. Udviklingsressourcerne skal prioriteres på tværs af de enkelte enheder. Det er nødvendigt for at kunne løfte større faglige udviklingsopgaver, hvor der ikke er ressourcer indenfor den enkelte sektor.

## 2.4 Mere helhed i ydelserne for borgerne

Behovet for at varetage helhedsperspektivet er ikke mindst relevant i f.t. borgerne. Kommunen skal skabe helhed for borgerne og særligt borgere med komplekse problemer. Der ydes i dag generelt en god service men i takt med, at kompleksiteten i opgaven stiger, kan der være en tendens til at helhedsperspektivet og koordinationen svækkes, og at borgerne oplever kommunen som ukoordineret.

Især for udsatte borgere og familier med komplekse problemer kan den administrative opbygning med mange indgange og sagsbehandlere være svær at overskue. Borgerne kan opleve, at der er for mange om deres sag, at medarbejderne i forskellige enheder ikke deler informationer, at sagen ikke forløber kontinuerligt, og at man ”starter forfra” hver gang.

Administrationen skal gå aktivt ind i koordinationen, således at de borgere der har behov for personlig kontakt mødes af en professionel og kompetent service, der er imødekommende og fleksibel, og hvor der tages individuelle hensyn. Administrationen skal kunne se mulighederne for borgerne, og kommunikation i mødet med borgeren skal styrkes. Det er et vigtigt strategisk indsatsområde at



udvikle og forbedre kommunikationen til og med borgere og brugere.

Borgere og brugere med enkle behov skal hjælpes hen imod større selvbetjening via digitalisering. Det skal give en umiddelbar, hurtigere og enkel service og samtidig frigøre ressourcer til de borgere der har mest behov. Finder borgeren ikke den ”rigtige” indgang, skal administrationen hjælpe borgeren videre i systemet.

## **2.5 Åbenhed overfor omverdenen og nye samarbejdsformer**

Kompleksiteten i problemstillingerne og behovet for at tænke velfærdsydelse anderledes betyder, at kommunens evne til at indgå i og udvikle nye samarbejdsformer og partnerskaber skal udvikles. Kravet om at kunne producere mere og bedre velfærd med færre hænder betyder, at organisationen skal kunne arbejde systematisk med innovation. Her har Lyngby-Taarbæk Kommune brug for at blive ”forstyrret” af verden udenfor, f.eks. af brugerne, borgerne, erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og andre.

Der er behov for at styrke samarbejdet med andre kommuner og samarbejdspartnere. Kommunerne vil i fremtiden i højere grad løse opgaver i fællesskaber og partnerskaber, både med hinanden (kommunale driftsfællesskaber), med erhvervslivet (OPP), med uddannelsesinstitutioner og med andre partnere.

Fremtiden vil også kræve en langt stærkere inddragelse af frivillige og civilsamfundet. Der er behov for at udvikle frivillighedsområdet bredt set i kommunen og at se på, hvordan traditionen for inddragelse af frivillige på nogle områder og i nogle institutioner kan omsættes til andre områder og institutioner.

Udbud af større driftsområder betyder ændrede opgaver i kommunen, som skal kunne levere bestillerfunktioner. Kommunen skal kunne indgå både i et samarbejde med leverandøren og kunne kontrollere ydelsen fra den eksterne leverandør.

## **2.6 Behov for klarhed i styring, strategi og ledelse**

Der skal være klarhed og enkelhed i styringskonceptet og i det strategiske landskab. Der er behov for et bedre overblik over og prioritering af politikker, strategier og diverse visions- og værdigrundlag. Der skal være tydeligere sammenhæng mellem politikker, strategier og implementeringen af dem. Politikerne og den administrative ledelse skal kunne følge implementeringen af de politiske beslutninger tæt.

Virksomhedsplanerne skal være understøttende for implementering af, og opfølgning på, de politiske beslutninger. Styringskæden fra de politiske beslutninger og prioriteringer, til hvordan det har effekt i yderste led, skal være klar og tydelig - og let anvendelig ikke mindst for institutionerne.

Det er et væsentligt element i en ny organisationsstruktur, at der skabes klarhed i ansvaret mellem de forskellige ledelsesniveauer, herunder skal ansvaret styrkes for centerchefer og decentrale ledere. I dag er mange beslutninger i administrationen centraliseret hos direktionen. De næste ledelseslag skal have et bredere ansvar og inddrages tættere i processen, så flest mulige beslutninger kan træffes tæt på begivenhederne, samtidig med at der tænkes på tværs i ledelsesgruppen. I forlængelse heraf skal koncernledesperspektivet styrkes og lederne fra niveau 2 skal inddrages i den løbende koordination af ledelsen i organisationen. Det vil styrke helhedsledelsen og helheden i den løbende opgavevaretagelse.

Det giver bedre muligheder for direktionen til at påtage sig ansvaret for de større strategiske tværgående indsatsområder.

## **2.7 Lyngby-Taarbæk Kommune skal have de rigtige kompetencer og være gearet til generationsskiftet**

De store årgange er på vej ud af arbejdsmarkedet, og de nye årgange er små. Når der kommer gang i væksten igen, er der en potentiel risiko for, at kommunerne igen vil kunne opleve mangel på arbejdskraft.

Cirka en tredjedel af de ansatte i administrationen er over 55 år, og ca. 14 % er +60 år, hvorfor der sker en stor personaleudskiftning de kommende år, både af medarbejdere og ledere. Lyngby-Taarbæk Kommune skal også i fremtiden være en attraktiv arbejdsplads for at kunne tiltrække de dygtige medarbejdere og ledere.

Et bidrag til løsningen af effektiviseringspresset er at sikre endnu stærkere kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere. Har kommunen endnu dygtigere ledere og medarbejdere, vil det også øge effektiviteten. Gode muligheder for at bedrive ledelse tiltrækker såvel dygtige ledere som medarbejdere.

Lyngby-Taarbæk Kommune skal derfor rekruttere de dygtigste ledere, hvilket kræver en mere professionel og systematisk rekrutteringsproces, hvor det er præcist, hvad kommunen går efter. Lederrekrutteringen er særlig strategisk vigtig, fordi det er lederne, som rekrutterer medarbejderne.

Der er behov for en samlet HR-strategi, omfattende såvel rekruttering som kompetenceudvikling, for at klare fremtidens rekrutteringsudfordringer.

## **3 Visioner for fremtidens organisation**

På baggrund af de skitserede behov for forandring af organisationen og af administrationens forskellige opgaver kan der opstilles nedenstående vision og målsætninger for en ny administrativ organisation.

### **3.1 Visionen for den nye administrative organisation er:**

*Administrationen er helhedsorienteret, sikrer høj faglighed og effektivitet og understøtter den langsigtede politiske vision for Lyngby-Taarbæk Kommune.*

Visionen kan konkretiseres i underliggende målsætninger, for de forskellige opgaveområder, som administrationen har:

<b>Politikerne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrationen skal understøtte den politiske ledelse af kommunen</li> <li>2. Administrationen skal udarbejde tydelige planer for implementering af politikker og strategier.</li> </ol>
<b>Borgere, virksomheder, uddannelsesinstitutioner</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Administrationen skal understøtte driften i at levere og udvikle kerneydelser til borgere og brugere.</li> <li>4. Borgerne skal i stigende grad betjenes digitalt, og kommunikationen skal styrkes i det personlige møde med borgeren.</li> <li>5. Administrationen skal påtage sig den koordinerende opgave i f.t. borgere med komplekse behov og tænke i helheden set fra deres vinkel.</li> </ol>
<b>Partnerskaber</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Kommunen skal være åben overfor omverdenen, inddrage sine borgere i udviklingen og indgå aktivt i fællesskaber udenfor kommunen.</li> </ol>
<b>Institutionerne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Den administrative organisation skal understøtte institutioner og drift på en måde, der frigør flest mulige ressourcer til de faglige kerneopgaver.</li> <li>8. Institutionerne skal have en klar og tydelig indgang til, hvor i administrationen de serviceres og understøttes.</li> <li>9. Institutionslederne skal være en bærende kraft i udviklingen af kerneydelser. Samspelet mellem den decentrale drift og administrationen er vigtig for den strategiske udvikling af kommunen og dens ydelser</li> </ol>
<b>Koncernen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Der skal være større sammenhængende ledelseskraft i organisationen, med tydelighed i ansvar og ledelse på alle niveauer i organisationen.</li> <li>11. Der skal være fokus på innovative_faglige miljøer.</li> <li>12. Der skal være et tydeligt, enkelt og effektivt styringskoncept.</li> </ol>
<b>Arbejdspladsen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Administrationen i LTK skal være en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og rekruttere de dygtigste medarbejdere, og en arbejdsplads som giver gode muligheder for faglig udvikling til alle medarbejdere.</li> <li>14. Der skal være en åben dialog ledelse og medarbejder imellem om såvel udvikling som konkrete udfordringer, og MED-organisationen skal være en vigtig medspiller i den strategiske udvikling af Lyngby-Taarbæk Kommune.</li> </ol>

## 4 Skitse til en ny organisationsstruktur

Hovedelementerne i en ny administrativ organisation skal naturligvis ses indenfor rammerne af den politiske organisation. Det er Kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg, der fastlægger de politiske rammer og træffer de politiske beslutninger, som efterfølgende skal implementeres af den administrative organisation.

Den politiske organisation og udvalgsstrukturen er senest ændret som opfølgning på § 17 stk. 4-udvalgets arbejde forud for sidste kommunalvalg. I forlængelse heraf besluttede Kommunalbestyrelsen at forny udvalgsstrukturen – bl.a. med færre udvalg, ændret opgaveportefølje og større delegation til administrationen i visse sager. Kommunalbestyrelsen har så at sige allerede været igennem en fornyelse af den politiske organisation. Nu følger en fornyelse af den administrative organisation. Nedenfor præsenteres en skitse til en ny administrativ organisationsstruktur.

Den nye struktur er en koncernmodel med en enhedsdirektion, der beskæftiger sig med den overordnede strategilægning, koordination og udvikling, faglige centre der varetager driftsansvaret indenfor fagområderne samt tværgående centre, der understøtter de faglige centre, institutionerne og direktionen i opgavevaretagelsen, samt to stabsfunktioner der især understøtter den politiske betjening og direktionen. Faste vidensteams og tidsafgrænsede projekter skal bidrage til at sikre den tværgående helhedstænkning både i f.t. driftsopgaver og udviklingsopgaver.

### 4.1 Enhedsdirektion med tværgående strategisk ansvar.

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker en enhedsdirektion med en kommunaldirektør i spidsen. Alle direktører har først ansvaret for helheden LTK, dernæst ansvaret for specifikke centre. Direktionen har tilknyttet to stabsfunktioner, herunder et fælles sekretariat. Direktionens væsentligste opgave er den strategiske ledelse af LTK på tværs. De væsentlige tværgående strategiske områder, som direktionen har ansvar for er:

- Økonomi
- Kvalitet og resultater
- Borgerdialog, kommunikation og digitalisering
- Innovation og udvikling
- HR, ledelse og organisation

Hvert medlem af direktionen har ansvar for et eller flere tværgående strategiske områder, se figuren på side 21.

#### Om Økonomi:

Det er en central målsætning at sikre en effektiv økonomistyring, herunder budgetmodeller og udvikling af styringsmodeller, der kobler økonomi og kvalitet. Der skal være klare og effektive procedurer omkring budgetopfølgningen og regnskabsaflæggelsen. Decentrale institutioner og centre skal opleve, at processerne er tydelige, velbeskrevne og effektive, således at alle involverede kender og forstår sit økonomiansvar.

Direktionens opgave bliver at skabe og vedligeholde bedre og mere effektive arbejdsgange for økonomiopfølgning, som giver større gennemsigtighed og muligheder for at handle proaktivt på økonomiske udfordringer.

### Om Kvalitet og resultater

Den strategiske indsats omkring kvalitet og resultater handler om at skaffe større viden om hvilke indsatser der virker hvordan. Fokus er på effekten af vores indsatser, og på hvordan der skabes mest mulig effekt indenfor de givne økonomiske rammer. Fokus er på kernefagligheden.

Et centralt tema er dokumentation - hvad og hvordan dokumenteres indsatserne og effekten af dem, idet det ofte er forbundet med kompleksitet og stort ressourcetræk at dokumentere effekter på velfærdsområdet. Det handler om at være skarpe på, hvad det er nødvendigt og hensigtsmæssigt at dokumentere for at kunne styre og udvikle kvaliteten i ydelserne.

Et andet centralt tema er i hvilket omfang og på hvilke områder, der kan arbejdes evidensbaseret. Brugerundersøgelser, benchmarking og tilsyn er væsentlige kanaler til at få indtryk af den brugeroplevede kvalitet. Der skal arbejdes med, hvordan disse metoder kan suppleres med andre data/metoder, som kan give viden om effekt og resultater.

### Om borgerdialog, kommunikation og digitalisering

Det er et strategisk indsatsområde at udvikle kommunikation med og til borgerne. I alle kommuner foregår der en flytning af borgere over på digitale selvbetjeningsløsninger. Der skal arbejdes aktivt med, hvordan den digitale kommunikation med og betjening af borgerne er mest brugervenlig og effektiv, og hvordan vi får borgerne til at bruge disse kanaler. Samtidigt skal kommunen kunne håndtere en god kommunikation og service til de borgere, hvor digital kommunikation ikke er en mulighed.

Brugerne af vores ydelser er vigtige medspillere i vores arbejde med at udvikle kvaliteten. Derfor skal kommunen i kvalitetsarbejdet og innovationsarbejdet arbejde aktivt med, hvordan brugerne kan involveres og hjælpe til med dette arbejde.

### Om Innovation og udvikling

Der er gennemført store effektiviseringer og besparelser. Yderligere effektiviseringer, kræver nytænkning og mere radikal innovation. Det kræver, at kommunen kan tænke i helt nye løsninger, i nye samarbejdsmodeller, og der skal arbejdes med nye teknologier. Vidensby er en platform at arbejde med innovation fra, hvor vejen er banet for udviklingsamarbejder ud over kommunen.

Det er afgørende i innovationsarbejdet at arbejde metodisk og systematisk, og at der er et vist organisatorisk mod. Det er direktionens ansvar at sikre, at der arbejdes systematisk med innovationsmetoder på tværs af kommunen, herunder at skabe samarbejde med erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og andre kommuner.

### Om HR, ledelse og organisation

Alle kommuner står overfor udfordringen med at skulle levere de samme/flere og bedre velfærdsydelser med færre ressourcer. Den primære ressource i velfærdsproduktionen er de ansatte. Derfor kan kommunen kun løse velfærdsproduktionens udfordringer ved at have en aktiv og fremadrettet HR-strategi. Der skal være fokus på at få rekrutteret de bedste medarbejdere, når det store generatonskifte sætter ind. I den forbindelse er lederne særligt vigtige, fordi de træffer beslutningerne om, hvilke medarbejdere, der ansættes.

En væsentlig HR-udfordring de kommende år bliver at implementere den nye administrative organisation og skabe en ny organisationskultur, som er præget af åbenhed og innovationskraft.

Direktionens væsentligste opgave er den strategiske ledelse af LTK på tværs og i helhed samt at koble det politiske og administrative niveau godt sammen. Direktionens opgaver kan sammenfattes således:

#### Direktionens opgaver er at:

<b>Tværgående strategisk ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage den strategiske udvikling af organisationen.</li> <li>➤ Være ansvarlige for en række tværgående strategiske opgaver</li> </ul>
<b>Politisk betjening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Understøtte det politiske niveau i deres arbejde med visioner og mål for kommunen.</li> <li>➤ Sikre at de politiske visioner og mål omsættes og implementeres til konkret handling.</li> <li>➤ Varetage den politiske betjening, herunder af Kommunalbestyrelsen og borgmesteren på strategisk niveau (jf. afsnit 4.7.).</li> <li>➤ Have det overordnede ansvar for overholdelse af styrelsesloven og kommunalfuldmagten.</li> </ul>
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage det overordnede administrative økonomiske ansvar for koncernen.</li> <li>➤ Den enkelte direktør varetager økonomiansvaret for de områder, vedkommende er direktøransvarlig for.</li> </ul>
<b>Kernefagligheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Have det overordnede ansvar for den faglige strategiske udvikling af de områder, som den enkelte direktør er ansvarlig for.</li> <li>➤ Skabe mulighed for prioriteringer på tværs af sektorer og fagområder.</li> <li>➤ Have ansvar for udvikling på særlige områder, herunder særligt prioriterede projekter og vidensteams.</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lede og sparre med centercheferne.</li> <li>➤ Ansætte og afskedige centerchefer.</li> <li>➤ Lede og styre koncernledergruppens møder samt lederkredsens møder.</li> <li>➤ Fastlægge kommunikationslinjen overfor omverdenen.</li> </ul>

## 4.2 Centermodel

En centermodel, frem for en forvaltningsmodel, vil være bedre til at koordinere på tværs. Der etableres 6 store robuste fagcentre, der varetager driftsansvaret på fagområderne og 3 tværgående centre, der understøtter fagcentrene og driftsenhederne i opgavevaretagelsen, herunder varetager opgaver i borgerserviceringen. Derudover er der 2 stabsfunktioner. Centermodellen vurderes at give en fladere organisation med større beslutningskraft og at være mere helhedsorienteret end en traditionel forvaltningsstruktur. Centre etableres som store, fagligt bæredygtige enheder.

Centrene ledes af en centerchef, som er både ledelsesmæssigt stærk og som er fagligt orienteret. Centercheferne er ansvarlige for både sikker drift og udvikling af opgaverne. Der lægges et større ledelsesansvar på centercheferne, end der er i dag på de nuværende afdelingschefer.

Der skal være en stærk ledelsesmæssig kapacitet i centrene. Dels skal lederen have de nødvendige kompetencer, dels skal der være en intern mellemliderstruktur, som sikrer den fornødne adgang og mulighed for ledelsesmæssig sparring for ledere og medarbejdere, såvel centralt som decentralt. Nogle steder vil institutionslederne referere direkte til centerchefen, andre steder vil de referere til en mellemlider, typisk på de store driftsområder.

### Center- og stabschefernes opgaver er at:

<b>Politisk betjening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage den politiske betjening på det faktuelle og faglige niveau (jf. afsnit 4.7.), herunder deltagelse i udvalgsmøder.</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lede centret.</li> <li>➤ Lede institutionsledere på deres fagområde enten direkte eller via mellemledere. Lede mellemledere i centret, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sparre og støtte institutionsledere og mellemledere,</li> <li>○ inddrage institutionslederne i det strategiske arbejde,</li> <li>○ medvirke til at ansætte og afskedige institutionsledere og mellemledere.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Have det økonomiske ansvar for de aktivitetsområder, der er tilknyttet centret.</li> </ul>
<b>Kernefagligheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Være ansvarlige for både sikker drift og den faglige udvikling af området.</li> <li>➤ Sikre varetagelse af myndighedsopgaver og lovlig forvaltning.</li> <li>➤ Koordinere med andre centre og institutioner for at sikre helheden i opgavevaretagelsen.</li> <li>➤ Have projekteransvar for faglige projekter</li> <li>➤ Igangsætte og være ansvarlig for, at der sker faglig udvikling og innovation på centrets område i samarbejde med de decentrale ledere</li> </ul>
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deltage i den strategiske udvikling af koncernen, i regi af koncernledergruppen</li> <li>➤ Have projekteransvar for tværgående projekter.</li> <li>➤ Være ansvarlig for tværgående vidensteams.</li> </ul>

De nye centre er generelt større end de nuværende afdelinger, og ansvaret for både centret og helheden LTK er prioriteret højt. Den nye centerchefffunktion er ”tungere”, mere kompleks og strategisk end den nuværende afdelingschefffunktion. Centerchefen har det økonomiske ansvar for de tilknyttede aktivitetsområder.

Centerchefen har adgang til sekretariatsressourcer og til stabs- og udviklingsressourcer, som vil blive et miks af trækningsmuligheder på de tværgående centre/stabe og centerinterne funktioner. Nye, stærkere, tværgående centre og stabe skal bl.a. have som opgave at understøtte fagcentercheferne i deres opgavevaretagelse ved at stille konsulent- og sekretariatsressourcer til rådighed, ligesom der skal udvikles fælles servicekoncepter og redskaber for, at fagcenterchefen kan varetage sine opgaver fuldt ud. Balancen mellem centerfunktioner og tværgående funktioner er et væsentligt fokus. Det gælder ikke mindst for økonomifunktioner, sekretariatsbetjening, politiske betjening og for udviklings-, planlægnings- og analyseopgaver. Rollefordeling og arbejdsgange skal konkretiseres nærmere, når organisationen designes i detaljer.

### 4.3 Samarbejde imellem ledelsesniveauerne

Der ønskes en anden samarbejdsrelation mellem direktion og centerchefer end den nuværende. Både direktion og centerchefer skal deltage i den politiske servicering. Direktionen udstikker overordnede retninger og vinkler på sagerne. Centerchefen og medarbejdere arbejder med sagen og inddrager den relevante direktør løbende, typisk når der sker principielle ændringer i sagen.

Direktionens rolle bliver at sætte rammerne og fastlægge de overordnede retningslinjer for de politiske sager, mens det er centerchefen og dennes medarbejdere, der udfylder rammerne. Det er centerchefens ansvar at koordinere med andre enheder, herunder andre centre og institutioner. Det kræver, at centercheferne har bred indsigt i de politiske beslutninger, opgaver og prioriteringer i andre centre.

Faktuelle sager og rutinesager løses af centerchef og dennes ledere og medarbejdere, som er de primære problemknusere, hvor direktionens rolle er sparring og retningsanvisning. Det betyder også, at centercheferne, og i visse tilfælde også medarbejdere, skal deltage i politiske udvalgs møder.

De enkelte centre har en intern mellemliderstruktur med faglige teamledere for store driftsområder. De har det faglige ansvar for udviklingen af et område og personaleledelsen for medarbejderne. Nogle af centrene har også en stor driftsorganisation, hvor de decentrale ledere refererer til centerchefen eller en mellemlider i centreret. Det afhænger af, hvor stort driftsområdet er.

Centret er en enhed, hvor alle afdelinger og institutioner arbejder efter samme mål, men hvor de decentrale institutioner og deres ledere, samtidig har et selvstændigt ledelsesrum, hvor de er ansvarlige for driften af den pågældende institution indenfor de udstukne rammer. Når det handler om udviklingsopgaver og projekter er det vigtigt, at alle ledere på centrets område sammen er ansvarlige for at igangsætte og drive udviklingsprojekter, således at udviklingsprojekter udspringer både nedfra af driftspraksis og oppefra/udefra, af de politiske beslutninger og/eller f.eks. fra forskningen.

Det bliver de nye centerchefers ansvar at udarbejde et forslag til den interne struktur og ledelsesreferencerne i hvert center og at indstille dette til direktionens beslutning. Der skal ligeledes aftales mødestruktur for, hvordan centerchefer, mellemledere og institutionsledere på det pågældende område mødes.

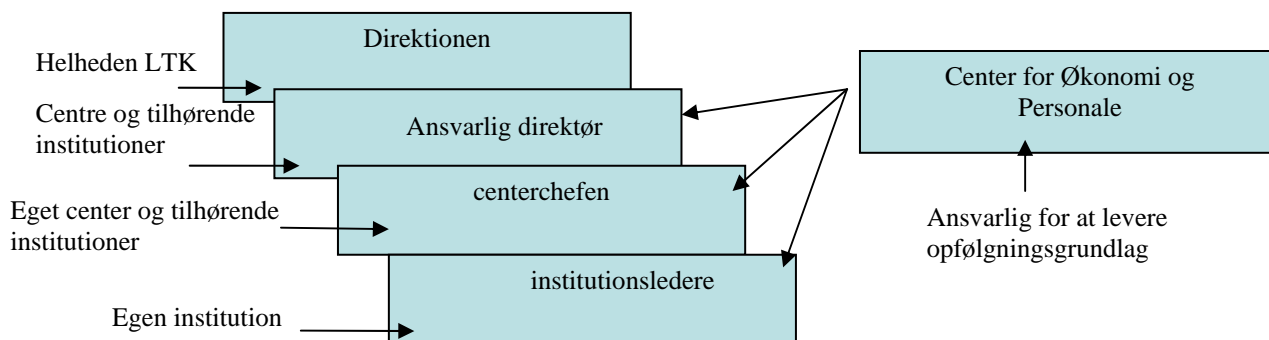
#### Om samarbejdet på økonomiområdet:

Det er intentionen, at alle ledelsesslag har del i økonomiansvaret. Direktørerne har et dobbelt økonomiansvar. Som direktør har de det overordnede ansvar for økonomien på "egne" centre med tilhørende institutioner. Som direktionsmedlem har de medansvar for koncernens samlede økonomi.

Den ansvarlige direktør for Center for Økonomi og Personale har det overordnede ansvar for sikre effektive og transparente processer omkring økonomistyringen. Økonomiecenterchefen har det operationelle ansvar, der varetages direkte i forhold til de økonomiansvarlige på alle niveauer af organisationen.

Fordelingen af økonomiansvaret på alle ledelsesniveauer er illustreret i figuren nedenfor:





Den centeransvarlige direktør har det overordnede økonomiansvar for "egne" centre med tilhørende institutioner, som vedkommen er direktøransvarlig for. Dette ansvar varetages i tæt samarbejde med centercheferne.

Centerchefen har økonomiansvaret for eget center, samt det overordnede økonomiansvar for de tilhørende institutioner, og dette ansvar løftes i samarbejde med institutionslederne.

Den enkelte institutionsleder har økonomiansvaret for egen institution.

Alle disse økonomiansvarlige niveauer understøttes af Center for Økonomi og Personale, som både varetager støtte- og controller-funktioner.

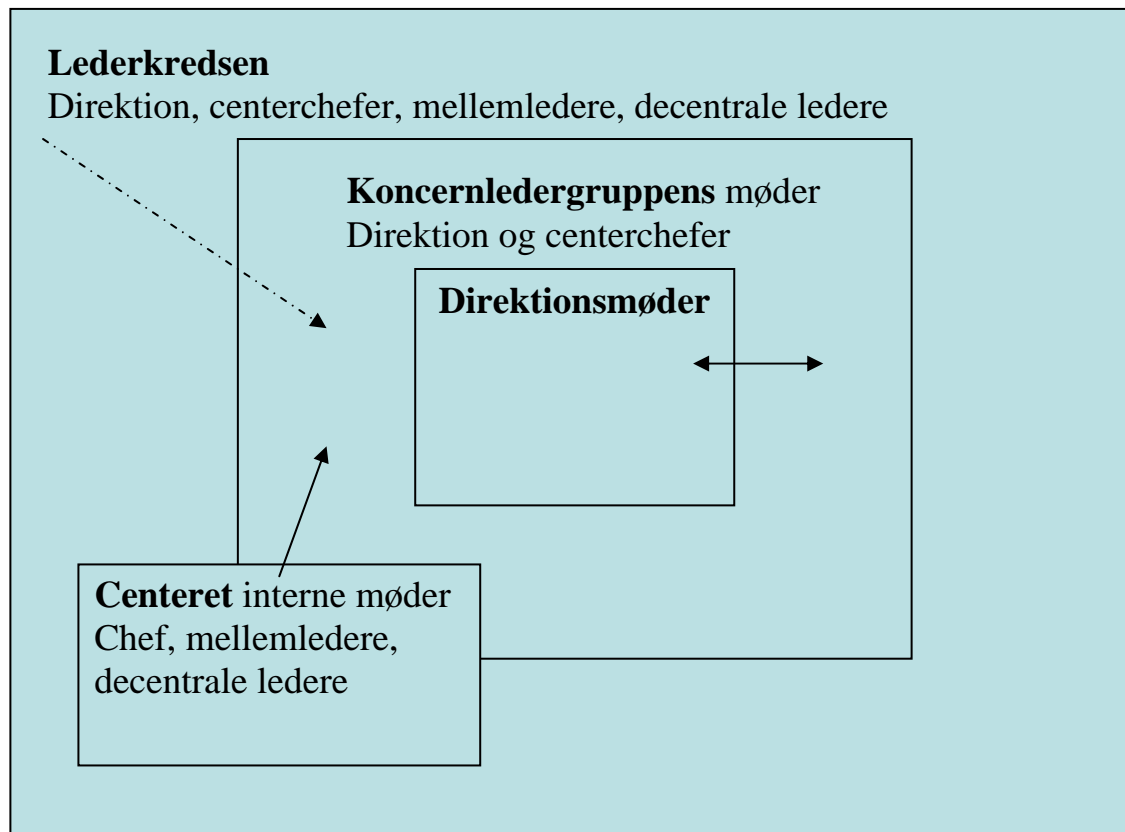
#### 4.4 Koncernledergruppen og lederkredsen

Centercheferne og stabscheferne indgår sammen med direktionen i koncernledergruppen. Koncernledergruppen er et væsentligt tværgående forum, der koordinerer både driftsmæssige problemstillinger og den strategiske udvikling af driften og af LTK som helhed. Koncernledergruppen er fundamentet for at kunne træffe velbelyste tværgående beslutninger og prioriteringer.

Der opbygges ikke en mødestruktur, hvor en direktør samler alle "sine" centre, det behov udfyldes af koncernledergruppen. Derfor skal koncernledergruppen have ret hyppige møder. Centercheferne deltager i koncernledergruppen med ansvar for egne centre men mindst lige så meget med ansvar for koncernen LTK. Ved behov kan koncernledelsen invitere decentrale ledere direkte ind i drøftelserne, men grundlæggende er det centerchefens opgave at inddrage de driftsmæssige perspektiver i drøftelserne i koncernledergruppen. Det kan kun lykkes, hvis centercheferne har en tæt og god ledelsesrelation til institutionerne på eget område.

Den enkelte centerchef opbygger en mødestruktur i centeret med de tilhørende institutioner.

Koncernledergruppen mødes jævnligt med alle institutionslederne og mellemliderne i administrationen i *Lederkredsen*, som er den store ledergruppe på ca. 120 ledere.



#### 4.5 Tværgående vidensteams

I den nye organisation er der behov for at etablere tværgående strukturer, der skal sikre en helhedsorienteret opgavevaretagelse, og som kan sætte særlig fokus på områder, der skal varetages på tværs i organisationen.

Tværgående vidensteams understøtter den faglige drift og udvikling på tværs af organisationen. Vidensteams har fokus på vidensdeling, metodeudvikling og principielle spørgsmål på et givet område, hvor der er behov for et fast koordineret samspil mellem flere centre. Vidensteams varetager ikke konkret sagsbehandling af f.eks. borgersager, det løses i det daglige samspil mellem centrene.

Direktionen beslutter oprettelse og nedlæggelse af vidensteams i dialog med koncernledergruppen, hvor centercheferne igen har haft en tæt dialog med sine ledere. De eksisterende netværk og tværgående grupper skal samtidig genovervejes, herunder om de skal de fortsætte eller indtænkes som vidensteams eller projekter.

Vidensteams har et kommissorium og er mere fast forankrede opgavemæssigt end mange af de nuværende netværk/grupper. Medlemmer i et vidensteam er medarbejdere som til daglig beskæftiger sig med de konkrete emner for vidensteamet, såvel i driften som i administrationen. Der skal være en leder for et vidensteam. Det vil typisk være en nøglemedarbejder eller en driftsleder/teamleder. Et vidensteam har også en "ejer", som kan være en centerchef eller en anden leder og i nogle tilfælde en direktør, som teamet afrapporterer resultater til. Det er vigtigt, at der er dette fokus på afrapportering, således at vidensteamets arbejde omsættes til brug bredt i organisationen.

Den væsentligste forskel på et vidensteam og på et projekt er, at et vidensteam er mere permanent og beskæftiger sig løbende med at fastholde, udvikle og udbrede viden på et givet område. Et projekt er midlertidigt og beskæftiger sig primært med udvikling.

Nedenfor er gengivet en række eksempler på hvilke opgavetyper, der kan varetages i et vidensteam.

#### **Eksempler på opgaver der kan lægges i Vidensteam**

##### **Ungdomsuddannelser**

Dette team kan beskæftige sig med at realisere målsætningen om, at 95 % af en ungdomsårgang gennemfører en ungdomsuddannelse. Opgaven skal løses i et samarbejde mellem skoler, Center for Job og Ydelser, Center for Rådgivning og Støtte, Center for Læring og Pædagogik, UU-nord og i et samarbejde med ungdomsuddannelserne.

##### **Økonomistyring og controlling**

Dette team arbejder med at sikre ensartet og velfungerende økonomistyring i praksis. Teamet skal udvikle rutiner og metoder på dette område, herunder samspillet mellem bogførings- og økonomistyringsfunktioner. Det vil være administrative økonomimedarbejdere fra alle niveauer af organisationen, som deltager i dette team.

##### **Helhed i sagsbehandlingen for borgere med komplekse udfordringer**

Dette team beskæftiger sig med, hvordan man på tværs af områder kan styrke borgerbetjeningen, således at de "udsatte" borgere oplever størst mulig helhed og koordination i deres kontakt med kommunen. Teamet sammensættes af de medarbejdere og ledere, der typisk er involveret i sager, hvor såvel børn som voksne i en familie er i kontakt med kommunen. Det vil bl.a. involvere skoler, dagtilbud, Center for Rådgivning og Støtte, Center for Læring og Pædagogik og Center for Job og Ydelser.

##### **Sundhedsfremme og forebyggelse**

Dette team skal arbejde med den borgerrettede sundhedsfremme og forebyggelse på tværs af alle sektorer i forlængelse af Sundhedsstrategien. Teamet kan bestå af repræsentanter fra skole-, fritids- og frivillighedsområdet samt miljø og naturområdet.

##### **Juridisk vidensteam**

Dette team skal bidrage til styrke den juridiske metode- og vidensdeling mellem centrene i administrationen. Der foreslås etableret en samlet juridisk specialistfunktion, men der er behov for at udbrede og udvikle ekspertisen i forhold de mange sager med juridiske aspekter, der er både i forhold til vanskelige borgersager og til sager i forhold til aftaler med andre leverandører. I forlængelse heraf består teamet af repræsentanter fra et bredt udsnit af centre.

## **4.6 Udviklingsressourcer og styrkelse af projektarbejdsformen**

Udviklingsressourcerne skal være fleksible og underlagt en tværgående ressourcetilprioritering i den nye organisation. Den nye organisation skal have styrkt fokus på at løfte de udviklingsprojekter, der er vigtigst. Det kan være projekter, der udspringer af politikernes beslutninger, og det kan være projekter, der udspringer af driftsmæssige udfordringer og ideer. Udviklingsprojekter som bidrager til at udvikle, innovere og effektivisere kerneydelserne i f.t. borgerne og brugerne skal fremmes.

Udviklingsressourcer skal fordeles ud fra en tværgående og helhedsorienteret prioritering. Dette sker i regi af direktion og koncernledergruppen og i dialog med driftslederne.

I den nye organisation er projektarbejdsformen en effektiv måde at løse udviklingsopgaver på, og til at sikre at der afsættes ressourcer til de prioriterede projekter. Projektarbejdsformen skal udvikles yderligere.

**Styrkelse af projektarbejdsformen**

- Der skal være fleksibilitet i ressourcerne, således at nye projekter kan tildeles ressourcer, og der skal være en model for ressourceprioritering til udviklingsprojekter.
- Der skal være bedre overblik over igangværende projekter og tilgængelige ressourcer.
- Der skal være bedre og mere systematisk opfølgning på projekter, herunder som grundlag for omprioritering og for at afslutte projekter.
- Det kan ske ved at brug af de fælles værktøjer, således at der er en klar og stringent fremlæggelse af projekterne i beslutningsfora, i alle faser af projektet
- Projektledelse gøres til en egentlig karrierevej i LTK, på linje med ledelse.
- Rollen som projektejer skal også klargøres.
- Procesledelse er en vigtig del af projektledelse.

## 4.7 Den politiske betjening

Ønsket om at skabe en bedre koordineret og mere helhedsorienteret administration gælder også i f.t. den politiske betjening. Administrationen skal understøtte udvalgene effektivt i forhold til tværgående politikområder. Politikerne skal have et tydeligt billede af, hvordan de politiske beslutninger og strategier implementeres, hvad tidsrammen er, og hvordan der følges på dem.

Den politiske betjening skal være ensartet på tværs af udvalg. Arbejdsgangene og -delingen mellem politisk niveau, direktion, centerchefer og udvalgssekretærer skal være tydelig. Det skal sikres, at de politiske sager kører ”jævnt”, herunder at direktionen ikke bliver ”flaskehals” i udarbejdelsen af dagsordener til de politiske udvalg.

Der skal tilrettelægges processer og arbejdsgange, der effektivt kan sikre samspillet mellem direktion og centerchefer og mellem politikere og administration, og som giver mulighed for planlægge og prioritere i forhold til sagerne (politiske) væsentlighed.

Der ønskes en politisk servicering og rådgivning som er præget af høj faglighed og professionalisme. Administrationen skal være lettilgængelig, åben og hurtig i den politiske betjening. Derfor vil en flad struktur med en styrket rolle til centercheferne give et godt grundlag for at udøve en samlet faglig, økonomisk og politisk betjening. Politikerne skal kunne henvende sig til centercheferne med faglige og faktuelle spørgsmål og samtidig forvente, at centercheferne sikrer koordination på tværs.

Politikerne vil have tre primære indgange til administrationen:

- Direktionen, den ansvarlige direktør, som varetager den strategiske rådgivning
- Centercheferne, som varetager den faglige og faktuelle rådgivning
- Udvalgssekretærene, som varetager den udvalgstekniske rådgivning, samt håndterer formelle spørgsmål/svar og politiker-Web.

Derudover kan der involveres mellemledere og specialister afhængig af hvilken sag, det drejer sig om. Forvaltningen vil involvere de ledere og medarbejdere, som kan give den mest fyldestgørende information og vejledning i de politiske sager. Det er forvaltningens ansvar at sørge for den bedste og mest korrekte betjening af politikerne, herunder at adresse henvendelser og spørgsmål til den rette. Politikerne møder forvaltningen på principielt tre måder:

- I møder, herunder i forberedelse af møder: Kommunalbestyrelsesmøder, udvalgsmøder og i serviceringen af politikerne i f.t. deres deltagelse i fælleskommunale samarbejder, råd og nævn m.v.
- I formelle spørgsmål til forvaltningen
- I den daglige betjening

Organisationsprojektet indebærer også, at sekretariatsbetjeningen af udvalgene skal udvikles og effektiviseres. Det vil bl.a. ske ved at samle den praktiske dagsordensproduktion i f.t. alle udvalg i én enhed. Det vil også ske ved at udvikle udvalgssekretærfunktionen, således at der sikres en ensartet logistik på tværs af udvalg, overblik over sagerne og opfølgningen samt større kvalitet i sagsfremstillingerne. Udvalgssekretærerne bliver én af de primære indgange for politikerne i spørgsmål til udvalgssager.

Udgangspunktet er at den nye administrative organisation vil indpasse sig i forhold til den nuværende politiske udvalgsstruktur. Organisationsændringen og justeringen af centrene opgaveportefølje i f.t. de nuværende afdelinger kan dog betyde, at nogle udvalg fremover vil blive betjent af flere eller andre centre på dele af udvalgets ressort.

## 4.8 MED-organisationen

MED-organisationen er en vigtig medspiller i den strategiske udvikling af kommunen, i realiseringen af den attraktive arbejdsplads og i håndteringen af konkrete udfordringer og problemer.

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at fastholde og yderligere udvikle det gode samarbejde i MED-systemet, som er i den nuværende organisation. Det er et vigtigt element på den velfungerende arbejdsplads, at der er en god samarbejdsrelation i MED-organisationen, således at den kan være en væsentlig medspiller i den strategiske udvikling af kommunen. I organisationsprojektet vil MED-organisationen være vigtig i arbejdet med at skabe og udvikle en organisationskultur, som er præget af innovationskraft og åbenhed.

Det skal drøftes nærmere i Hovedudvalget, med udgangspunkt i den nye organisationsstruktur og i evalueringen af den nuværende MED-struktur, hvordan MED-organisationen skal være i den nye struktur. Direktionen forelægger senere et forslag hertil efter drøftelse i Hovedudvalget.

## 4.9 Udvikling af ny styringsmodel

De styringsmæssige rammer for 2012 er lagt, bl.a. med budgetaftalen for 2012-15, med de politiske strategier og mål og med de virksomhedsplaner, der p.t. er ved at blive færdiggjort i forvaltninger og institutioner. I løbet af 2012 skal der iværksættes et arbejde med en ny styringsmodel, der kan forenkle og tydeliggøre de styringsmæssige rammer i forhold til i dag. Styringsmodellen skal sikre tæt sammenhæng mellem politiske og administrative mål og rammer og decentral ledelse. Den skal samtidig understøtte hovedprincipperne for den ny organisation. Modellen skal gælde fra 2013.

Styringsmodellen skal bygge videre på en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem det politiske og administrative niveau og mellem direktion, centerchefer og institutionsledere, bl.a. omkring det økonomiske ansvar.

Styringsmodellen skal understøtte sikker drift af fagområderne samtidig med, at LTK skal være bedre til at tænke effektivt, udvikle i helheder og prioritere på tværs af hele kommunen. Der skal skabes tættere sammenhæng mellem de økonomiske rammer og virksomhedsplanernes mål.

Virksomhedsplankonceptet skal revideres og forenkles. Der skal være få, men klare centrale mål, som udspringer af de politiske prioriteringer. Samtidig skal der være plads til et decentralt råderum, hvor man i dialog med ledere og medarbejdere kan tilpasse målene til de lokale udfordringer. Målene skal primært have fokus på effekter og resultater og kan være udviklingsmål, som understøtter, at der arbejdes helhedsorienteret, fleksibelt og innovativt.

Både den politisk-administrative styring og økonomistyringen skal understøttes af et nyt ledelsesinformationskoncept og af IT-understøttede arbejdsgange. Det skal sikre, at der kan følges tæt op på de mål, der er fastlagt for at understøtte den politiske og administrative ledelses mulighed for effektiv styring og controlling.

#### **Projekt om udvikling af ny styringsmodel:**

Den administrative organisationsændring bør følges op af en ny styringsmodel. Styringsmodellen skal sætte fokus på: enkelhed, klare rammer, forenkede styringsdokumenter, få centrale mål med plads til decentralt råderum og at man i dialog med ledere og medarbejdere kan tilpasse målene lokalt.

Det kan overvejes at lave et projekt i 2. halvår 2012 i fællesskab med de decentrale ledere og MED-organisationen om udvikling af en ny styringsmodel. Projektet skal på baggrund af de nuværende erfaringer og erfaringer fra andre kommuner retænke styringsdokumenterne og skabe ejerskab, fælles forståelse og lokal forankring af en ny styringsmodel.

#### **4.10 Ledelses- og organisationskultur.**

Der er en tro på, at den foreslåede struktur vil være bedre til at håndtere både nutidens og fremtidens udfordringer, men en organisation er meget mere end struktur. Den udgøres af styringsfilosofien, og ikke mindst af den ledelseskraft og ledelseskultur, der er. Ledelsen skaber og udvikler organisationskulturen ved sin måde at udøve ledelse på.

Den nye centermodel stiller nye og større krav til cheferne, og lægger et større ansvar på cheferne om bl.a. at sikre effektivitet, helhed, koordination og prioritering. Det skal der arbejdes aktivt med de kommende år, bl.a. gennem målrettet kompetenceudvikling af cheferne og lederne, med fokus på at implementere og udvikle de ”dyder” organisationen skal være præget af.

Med organisationsændringen ønskes også skabt en kulturændring hen imod mere samarbejde på tværs og mere åbenhed i forvaltningen. Det skal der arbejdes aktivt med at implementere, således at nye værdier og handlemåder bliver grundfæstet hos alle medarbejdere. For eksempel skal der arbejdes med at udvikle servicen overfor institutionerne, og der skal arbejdes med udvikling af kommunikationen med borgerne.

#### **4.11 De fysiske rammer**

Det er klart, at nye fælles lokaler yderligere vil understøtte den kulturelle bevægelse: Imidlertid sættes den nye organisation i drift medio 2012 i de nuværende fysiske rammer. Et samling af administrationen på én adresse vil først være en realitet i 2015-16. Der skal være en arkitektkonkurrence,

og der skal udarbejdes en kravspecifikation hertil. Det kræver, at der er et input omkring den nye organisation, visionerne for hvordan den skal arbejde, og dermed et bud på hvilke fysiske rammer, der kan understøtte disse visioner bedst muligt.

Mulighederne for at placere nye enheder samlet, afhænger af planerne for renoveringen af det gamle Rådhus, og vil blive belyst nærmere som led i den praktiske implementeringsplan.

#### **4.12 Evaluering af den nye organisation**

Den nye organisering fungerer i de nuværende fysiske rammer i 2012-14, herefter skal der ske en evaluering af den i 2014-15, men henblik på at justere og trimme den, inden sammenflytning på én adresse..

Evalueringen af den nye administrative organisation skal have fokus på de mest centrale visioner, der ønskes realiseret:

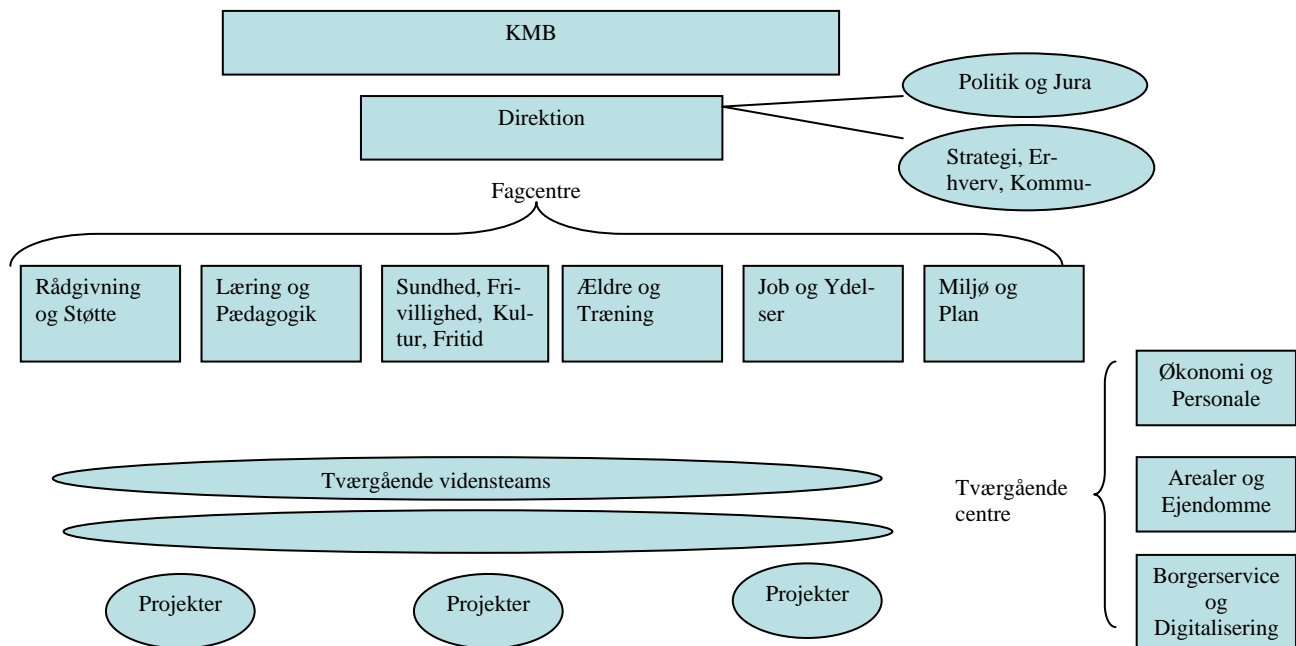
- Hvordan lykkes det at skabe en mere helhedsorienteret servicering af borgerne?
- Hvordan fungerer servicering af de decentrale institutioner på centrale opgaver?
- Hvordan oplever politikerne at betjeningen af dem fungerer og er helhedsperspektivet styrket?
- En analyse af om økonomistyringen er styrket og om økonomistyringsprocessen er effektiviseret?

Evalueringsmetoderne vil være forskellige afhængig af temaet, men fællestrek vil være, at de involverer de relevante interessenter og formodentligt vil der primært blive brugt kvalitative metoder, kombineret med "hårde" data.

### **5 Hovedstruktur i en ny organisation.**

På baggrund af de skitserede principper præsenteres i det følgende direktionens forslag til en konkret hovedstruktur i en ny organisation. Forslaget er skitseret i korte hovedtræk og der vil være behov for at beskrive de mere konkrete opgaver og snitflader i den kommende periode.

Det foreslås, at der etableres en koncernmodel med en enhedsdirektion, 6 fagcentre og 3 tværgående centre og 2 stabe – jf. figuren nedenfor:



Jævnfør tidligere afsnit suppleres strukturen med faste tværgående vidensteams og af tidsafgrænsede projekter på prioriterede områder.

Direktionen er enhedsdirektion, hvor den enkelte direktør har ansvaret for en række centre og for tværgående strategiske indsatsområder. Nedenfor illustreres, hvorledes direktionens ansvar er fordelt:



**Direktør:**

TA	MRR	UAG	SOHA
<b>Tværgående strategiske indsatsområder</b>			
<b>Økonomi</b>  <b>Borgerdialog, Kommunikation og digitalisering</b>	<b>Kvalitet og Resultater</b>	<b>Innovation og udvikling</b>	<b>HR, Ledelse og organisation</b>
<b>Direktionsansvar for centre</b>			
<b>Økonomi og personale</b>  <b>Strategi, Erhverv og kommunikation</b>	<b>Miljø og Plan</b>  <b>Job og Ydelser</b>  <b>Politik og Jura</b>	<b>Læring og Pædagogik</b>  <b>Rådgivning og Støtte</b>  <b>Arealer og Ejendomme</b>	<b>Ældre og Træning</b> <b>Borgerservice og Digitalisering</b> <b>Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid</b>

Nedenfor beskrives de enkelte centre kort med fokus på rationale og hovedopgaver.

### 5.1 Center for Rådgivning og Støtte

Centret omfatter den specialiserede sociale indsats i forhold til børn, unge og voksne. Rationalet i at samle disse opgaver i ét center er en større koordination i indsatsen i familierne, et styrket fokus på overgangen fra barn til voksen samt en bedre organisatorisk ramme for håndtering af de styringsmæssige udfordringer, hvor den forebyggende indsats for børn og unge kan have stor betydning for den varige indsats for voksne.

I dette center opbygges et stærkt socialfagligt miljø med fokus på borgere med komplekse problemer.

Det er centralt, at der skabes en meget tæt koordination til Center for Læring og Pædagogik for at skabe de optimale rammer i skole-, dag-, klub- og fritidstilbud for de udsatte børn. Centret understøtter med specialiseret faglig rådgivning og har en vigtig rolle i hele inklusionsindsatsen, både den sociale og den pædagogiske i dagtilbuddenes specialgrupper og i skolernes specialundervisning. Den tætte koordination med Center for Læring og Pædagogik skal sikre, at der sker en tidlig opspo-

ring af børn med vanskeligheder med henblik på hurtigt at kunne igangsætte de rigtige støtteaktiviteter i tide. Der er ligeledes et tæt samarbejde med Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid i f.t. Sundhedstjenestens rolle i tidlig opsporing af udsatte børn.

Centret skal levere de specialiserede indsatser i forhold til børn, unge og voksne i henhold til Serviceloven, og den specialpædagogiske indsats i dagtilbud og skoler (PPR). Centret leverer rådgivning og velfærdsydelser overfor voksne, der midlertidigt eller permanent har sociale problemstillinger.

Med samlingen af de forskellige specialkompetencer i ét samlet center etableres et stærkt fagligt beredskab, som skoler og institutioner kan trække på, både konsultativt, kompetenceudviklingsmæssigt og i forhold til konkrete bekymringsager. Samlingen af specialkompetencerne i ét center skal medvirke til at sikre og understøtte det fælles læringssyn og den fælles inklusionsstrategi.

Centret har ansvaret for styringsprincipperne for det specialiserede socialområde og samarbejdet på tværs af kommunerne omkring brug af tilbud m.v.

Centret har et tæt samspil med Center for Job og Ydelser i tilrettelæggelsen af en parallel indsats for voksne, der har problemer i forhold til arbejdsmarkedet.

Centret består af den nuværende afdeling for Børn og Familier, PPR (psykologer og tale-/hørelærere), samt andre specielle støttefunktioner fra Børne- og Fritidsforvaltningen, af Voksen- og handicaprådgivningen og understøtningen af de sociale institutioner fra Socialcenteret. Alle sociale dag- og døgntilbud for børn og voksne tilknyttes dette center.

## **5.2 Center for Læring og Pædagogik**

Formålet med dette center er at styrke helhedsperspektivet på børn og unges læring og udvikling på hele 0 - 18 års området. Forskning viser, at grundlaget for hvordan børn og unge klarer sig i folkeskolen, og senere i ungdomsuddannelserne, hænger sammen med, hvordan læring er blevet understøttet og stimuleret i dag- og fritidstilbuddene. Samarbejdet mellem skole og fritids- og ungdomsklubber medvirker til at understøtte den generelle forebyggende indsats i forhold til inklusion.

Det er derfor væsentligt, at der er en tæt sammenhæng mellem de forskellige tilbud på 0 - 18 års området, så der sikres det nødvendige tværfaglige samarbejde

Det er forudsat i Anbringelsesreformen og Barnets Reform, at indsatsen først og fremmest sker i det generelle forebyggende system - dagtilbud, skoler og fritids- og ungdomsklubber. Der skal derfor være et tæt og tværfagligt samarbejde med Center for Rådgivning og Støtte - således som det i dag bl.a. sker i samarbejdsstrukturen Børn og Unge på Tværs (BUT).

Centret skal understøtte de decentrale institutioner på det generelle pædagogiske og læringsmæssige område - og i etablering og udvikling af det nødvendige tværfaglige samarbejde.

Centret samler den nuværende Skoleafdeling og Dagtilbudsafdeling – ekskl. Sundhedsplejen – ligesom klubområdet fra den nuværende Kultur- og Fritidsafdeling indgår. Dannelsen af centret indebærer en samling af de pædagogiske konsulentfunktioner på tværs af skole- og dagtilbudsområdet.

Centret er et mindre center på administrativt niveau men har et stort antal decentrale institutioner knyttet til sig – skoler, dagtilbud, SFO, klubber, Ungdomsskolen m.v.

### **5.3 Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid**

Rationalet i centret er at skabe synergi mellem kultur, fritids-/idrætsområdet og sundhedsområdet – alle borgerrelaterede områder med væsentligt samspil med civilsamfundet, og samtidig udvikle frivilligområdet bredt set i kommunen.

Der er potentiale for et stærkt samspil mellem fritid og kultur på den ene side og frivillighedsindsatsen på den anden side, fordi der på idræts- og kulturområdet er en stærk tradition for frivillighed, som kan omsættes også til andre områder. Der er også synenergi mellem idræt, fritid og sundhed, hvad angår den borgerrettede forebyggelse, ligesom de frivillige organisationer og civilsamfundet kan spille en stor rolle på sundhedsområdet.

For at sikre selvstændigt fokus på den borgerrettede forebyggelse placeres sundhedsområdet her. Centret består umiddelbart af den nuværende Kultur- og Fritidsafdeling, Sundhedstjenesten fra Børne- og Fritidsforvaltningen, Sundhedscentret og koordinationsopgaven i forhold til integration og Integrationsrådet fra Social- og Sundhedsforvaltningen.

Centret har bl.a. tilknyttet følgende områder og institutioner: idrætsanlæg, biblioteket, øvrige kulturinstitutioner, Musikskolen, Tandplejen, Sundhedstjenesten og Sundhedshus.

Centret har samspil til alle centre på velfærdsområdet, bl.a. i og med koordineringen af frivillighedsområdet og varetagelsen af den borgerrettede forebyggelse. Endvidere er der bl.a. samspil til Center for Miljø og Plan i f.t rekreative områders betydning for sundhedsaktiviteter og til Center for Arealer og Ejendomme i forhold til lokale anvendelse.

### **5.4 Center for Ældre og Træning**

Rationalet bag centret er en samlet ældrefaglig indsats, der samler pleje og omsorgsopgaven med den patientrettede forebyggelse og træningsindsats, hvor målgruppen primært er ældre borgere. Den samlede indsats skal sikre helheden i indsatsen overfor den ældre borger og understøtte det videre arbejde med ældrestrategien, herunder træning før varig hjælp, velfærdsteknologiske løsninger på ældreområdet og genoptræningen, og udvikle arbejdet med inddragelse af frivillige.

Centret har ansvaret for alle ydelser til ældre: pleje, praktisk bistand, mad, genoptræning, vedligeholdende træning, botilbud, aflastning og dagtilbud til ældre. Endvidere hjemmesygeplejen efter sundhedsloven og serviceloven for alle aldersgrupper. Centret varetager endvidere fortsat visitationen i forhold til hjælpemidler for alle aldersgrupper af hensyn til ressourceudnyttelse, ekspertise og faglig bæredygtighed.

Centret omfatter det nuværende Ældreservice i Social- og sundhedsforvaltningen. Centret leder de store decentrale institutioner på området, områdecentre, træningscentre og Den Kommunale Madservice.

Centret skal have samspil til Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid omkring den forebyggende sundhedsindsats og hjælpemidler, og omkring udviklingen af frivillighed.

## 5.5 Center for Job og Ydelser

Dette center består af et jobcenter og en enhed der varetager ydelsesdelen. Koordinationen mellem beskæftigelsesindsatsen og de tilhørende ydelser styrkes, samtidig med at der fastholdes adskilte teams og adskilt ledelse internt i centeret.

Jobcenteret skal fastholde og udvikle den aktive beskæftigelsesindsats. Jobcentret bidrager til, at virksomhederne får den arbejdskraft, de har behov for, at ledige har den korteste vej til job, at forebygge langtidsledighed og til et rummeligt arbejdsmarked. Jobcentret varetager indsatsen i forhold til forsikrede og ikke-forsikrede ledige, sygedagpengemodtagere, personer med begrænsninger i arbejdsevnen og indstiller - om nødvendigt - til førtidspension.

Ydelsesenheden skal varetage myndighedsbehandlingen om berettigelse og udmåling af visse forsørgelsesydelse, herunder sygedagpenge, kontanthjælp m.v..

Centret består af det nuværende Jobcenter og ydelsesenheden, som i dag er placeret i socialcentret. Desuden er beskæftigelsestilbuddet på Brede Værk tilknyttet..

Der skal især være et samspil Center for Rådgivning, og Støtte, hvor der skal sikres en koordineret indsats i forhold til de borgere, der har andre problemer end ledighed og til Center for Pædagogik og Læring vedrørende ungeindsatsen og UU-Nord. Der vil også være et tæt samarbejde med Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid i f.t. fokus på den borgerrettede forebyggelse, og sundhedens betydning for arbejdsevnen.

## 5.6 Center for Miljø og Plan

Centret skal være et samlet myndighedscenter indenfor det tekniske og fysiske område. Centret varetager alle opgaver omkring lokalplaner, byggesagsbehandling, miljø, naturbeskyttelse og vandløbsområdet. Centret varetager sektorplanlægningen på forsyningsområdet, d.v.s. energiplanlægning, affaldsplanlægning, samt planlægningsopgaver indenfor el, vand, kloak og trafik. Disse opgaver løses i vid udstrækning i tæt samarbejde med andre kommuner i regionen. Endvidere indgår visse myndighedsopgaver på vejområdet samt en række opgaver omkring kollektiv trafikplanlægning. Parkeringskontrol og betalt parkering er også en del af dette center.

Centret har en rolle i Vidensbystrategien i f.t. udviklingen af LTK som et fortsat attraktivt sted at bo med grønne rekreative områder

Centeret vil kunne levere en helhedsorienteret rådgivning i alle sager om arealanvendelse og byggeri. Centret varetager alle opgaver omkring byggesagsbehandling og lokalplaner. Det er centrets opgave at bidrage til vedtagelse af planer, der sikrer en fremadrettet og bæredygtig udvikling af byen i overensstemmelse med myndighedskravene. Centret skal arbejde for en nedbringelse af sagsbehandlingstiden i byggesager og for udbredelse af den digitale platform til behandling af byggesager og infrastruktur.

Centret består af den nuværende plan- og byggeafdeling i Teknisk Forvaltning, hvor opgaver på ejendomsskatteområdet og opkrævning af byggesagsgebyrer dog flyttes til Center for Økonomi og Personale, for at lægge dem i et større fagligt og mindre sårbart miljø. Centret omfatter endvidere den nuværende vej- og miljøafdeling og miljøområdet i Teknisk forvaltning, idet styringen af drifts- og anlægsopgaver på park- og vejområdet overgår til Center for Arealer og Ejendomme.

Der er tæt samspil til især Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation i f.t. den strategiske del af kommuneplanen og Vidensbystrategien. Endvidere er der et vigtigt samspil til Center for Arealer og Ejendomme og til Stab for Politik og Jura.

## **5.7 Center for Borgerservice og Digitalisering**

Borgerservice sammenlægges med digitalisering, IT-understøtning og de funktioner, som har ansvaret for at udvikle digitalisering og selvbetjening. Rationalet er, at et tættere samspil mellem borgerserviceenheder, it-understøtning og digitale tjenester vil fremme kvaliteten og øge hastigheden i arbejdet med den digitale selvbetjening. Centret vil også beskæftige sig strategisk med de velfærds-teknologiske løsninger generelt.

Rammen for arbejdet er de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og LTK's egen borgerservice- og kanalstrategi. Digitaliseringen skal understøttes af centrets aktive vejledning af borgere og virksomheder i brug af de digitale redskaber, samtidigt med, at kommunen servicerer og hjælper de borgere, der ikke har mulighed for at anvende de digitale redskaber.

Centret varetager den strategiske it-udvikling, herunder digitalisering og kanalstrategi, samt IT-drift og support for hele LTK. Såfremt sidstnævnte opgaver overgår til ekstern leverandør, vil bestillerfunktionen ligge i dette center.

Centret omfatter den nuværende IT-afdeling, Borgerservice i Social- og sundhedsforvaltningen og kan – på baggrund af en nærmere analyse – også omfatte front-office funktioner fra andre forvaltninger, som f.eks. pladsanvisning og byggesagsekspedition. Telefoni og omstilling placeres her, fordi det hænger tæt sammen med borgerservice og digitalisering.

Borgerserviceopgaven betyder, at centret har samspil til alle centre med borgerrettede funktioner, ligesom opgaven med digitalisering og IT-området betyder samspil med og servicering af hele organisationen.

## **5.8 Center for Arealer og Ejendomme**

I forlængelse af ejendomsanalysen etableres der et tværgående servicecenter med facility management ydelser. Der udarbejdes senere et særskilt oplæg om funktionerne i centret, men centret ventes umiddelbart at samle og koordinere alle opgaver vedrørende drift, vedligehold, reovering og tilsyn af kommunale ejendomme og arealer.

Centret varetager også facility management opgaver som rengøring, kantinedrift, betjentfunktion, post og vagtordninger.

Derudover har centret også opgaven som bygherre og ansvaret for bygge- og anlægsstyring. Endelig har centret spidskompetencer på og ansvar for energirådgivning og dermed for energibesparelser i alle kommunale ejendomme på operationelt niveau.

Opgaverne løses i eget regi eller ved brug af eksterne leverandører. Når opgaverne varetages af en ekstern leverandør, varetager centret bestiller- og controllerfunktionen.

Centret samler medarbejdere fra mange enheder i kommunen. Fra administrationen overgår bl.a. hele Ejendom og Energiafdelingen fra Teknisk Forvaltning, hele Ejendomskontoret fra Økonomiaf-

delingen og Intern service fra Personaleafdelingen. Derudover tilknyttes Vej og Park samt medarbejdere fra decentrale enheder, herunder personale fra idræts- og institutionsområdet.

Der er samspil til stort set alle institutioner og fagcentre, som er "kunder" i dette center. Der skal være klare og tydelige serviceaftaler mellem centret og andre enheder.

## **5.9 Center for Økonomi og Personale**

Der etableres et Center for Økonomi og Personale, der skal styrke økonomistyringen og understøtte økonomi og personaleadministrationen i fagcentrene og i den decentrale drift.

På økonomisiden samler centret økonomistyringsfunktioner på tværs af de nuværende fagforvaltninger. Rationalet er at skabe én stærk økonomifaglig enhed, der har mere tyngde, større analysekapacitet i forhold til i dag, og som samtidig har tværgående viden om økonomistyring og servicering af fagcentre og institutioner.

Centret skal styrke koncernstyringen og varetager både controllingopgaver og service- og rådgivningsopgaver i f.t. fagcentre og institutioner. Det er en vigtig opgave at understøtte fagcenterchefer og institutionsledere i deres økonomiansvar. Der opbygges en stærk servicekultur overfor øvrige enheder, som skal opleve, at det er let at få hjælp og støtte i dette center.

På personalsiden bindes løn- og personaleadministration sammen med økonomi, idet lønudgifterne er den største post i de kommunale budgetter. På personaleområdet er det ligeledes vigtigt at arbejde videre med at servicere fagcentre og institutioner, således at administrationen foregår så rationelt som muligt, og så enhederne oplever at få den nødvendige rådgivning.

Centret samler den nuværende Økonomiafdeling – ekskl. Ejendomskontoret – økonomikonsulenterne og en række administrative økonomifunktioner fra de nuværende fagforvaltninger samt Personaleafdelingen.

## **5.10 Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation**

I denne stab løftes de større udviklingsprojekter, herunder f.eks. kommuneplan, Vidensbystrategien, effektiviseringsprojekter, og organisationsudviklingsprojekter, og understøtning af faglige projekter i samspil med fagcentrene. Staben har endvidere ansvaret for den strategiske energi- og klimadagsorden.

Rationalet er at skabe en enhed, som er fokuseret på at løfte den samlede organisations udviklingskompetencer. En del af organisationens udviklingsressourcer samles her for at skabe en mere rationel og prioriteret opgaveplanlægning, ligesom der her er ressourcer til at løfte på de tværgående projekter og på udviklingsprojekter på de enkelte sektorområder, som politikere, direktion og/eller koncernledergruppe ønsker at prioritere. Det indebærer, at udviklingsressourcerne reallokeres ud i hele organisationen ud fra en overordnet prioritering.

Staben varetager også sekretariatsbetjening i bred forstand indenfor det regionale samarbejde, på f.eks. trafik, infrastruktur, KKR, og andre opgaver. Enheden skal endvidere bidrage til at styrke det tværkommunale samarbejde.

Det er samtidig hensigten at samle de organisationsudviklingsopgaver og HR-funktioner, som i dag er delt mellem Personaleafdelingen, Direktionssekretariatet og fagforvaltningerne, for at sikre et stærkere og mere bæredygtigt fagligt miljø.

Staben er ansvarlig for at udvikle og vedligeholde kommunens styringskoncept, herunder direktionsens overordnede styringsdokumenter og har på dette område tæt samspil med Center for Økonomi og Personale. Staben varetager også alle opgaver omkring kommunikation.

Staben består umiddelbart af medarbejdere fra kommuneplanområdet i Teknisk forvaltning, fra det nuværende direktionssekretariat, HR-funktioner fra Personaleafdelingen, samt stabsressourcer fra de nuværende fagforvaltninger, og kommunikationsmedarbejderne, samt enkelte medarbejdere, der har det strategiske ansvar for frivillighedsområdet og for klimadagsordenen.

### **5.11 Stab for Politik og Jura**

Rationalet i denne stab er at samle borgmestersekretariatet, den politiske udvalgsbetjening og direktionsbetjeningen, herunder koordination af dagsordensproduktionen, i én enhed.

Alle de nuværende administrative funktioner i forhold til udvalgsdagsordener og anden generel betjening af politikerne samles her. Staben tilknyttes 2-3 udvalgssekretærer, der varetager koordination af udvalgsbetjeningen, herunder kontakt til udvalgsformænd og – medlemmer om udvalgs-spørgsmål og sagsgange, sagsstyring, kvalitetssikring af sager fra fagcentre og udarbejdelse af mere generelle udvalgssager.

Der skal benyttes samme procedure for dagsordensproduktion til alle faste lederfora: direktionsmøder, koncernledermøder og lederkredsen, samt møder i MED-organisationen. Det forventes at give en administrativ effektivisering, en ensartet betjening og et kvalitetsløft.

Sekretariatsbetjeningen af direktionen samles også her. Staben varetager endvidere sekretariatsbetjening af alle tværgående chef- og lederfora og MED-organisationen.

Staben har den juridiske rådgivning. Det juridiske miljø servicerer politikere og alle enheder i kommunen, herunder vejledning i f.t. styrelseslov, forvaltningslov, kommunalfuldmagt, samt anden juridisk rådgivning. Klagenevnene og opgaver i forhold til stadsarkivet indgår også her.

Indkøbs- og udbudsfunktionen er også placeret i denne stab for at samle de juridiske kompetencer og p.g.a. koblingen til det konkurrenceretlige område.

Staben består af dele af det nuværende Borgmestersekretariat ekskl. omstillingen, dele af Direktionssekretariatet, sekretariatsfunktionerne i de nuværende fagforvaltninger samt sekretariatsbetjeningen af MED fra Personaleafdelingen.

Staben har naturligt snitflader til alle centre, men der er en særlig stærk snitflade til Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation i f.t. sekretariatsbetjeningen af direktionen.

**Ny organisering af administrationen i  
Lyngby-Taarbæk Kommune  
- visioner og byggesten**

Lyngby Taarbæk Kommune  
Direktionen  
7. februar 2012



---

1	Indledning .....	3
2	Baggrund – behovet for organisationsprojektet.....	3
2.1	Administrationen skal være effektiv .....	3
2.2	Administrationen skal understøtte kernefagligheden.....	4
2.3	Helhedsperspektiv og tværgående tænkning.....	4
2.4	Mere helhed i ydelserne for borgerne .....	4
2.5	Åbenhed overfor omverdenen og nye samarbejdsformer .....	5
2.6	Behov for klarhed i styring, strategi og ledelse .....	5
2.7	Lyngby-Taarbæk Kommune skal have de rigtige kompetencer og være gearet til generationsskiftet .....	6
3	Visioner for fremtidens organisation .....	6
3.1	Visionen for den nye administrative organisation er: .....	6
4	Skitse til en ny organisationsstruktur .....	8
4.1	Enhedsdirektion med tværgående strategisk ansvar. ....	8
4.2	Centermodel .....	10
4.3	Samarbejde imellem ledelsesniveauerne .....	12
4.4	Koncernledergruppen og lederkredsen .....	13
4.5	Tværgående vidensteams .....	14
4.6	Udviklingsressourcer og styrkelse af projektarbejdsformen.....	15
4.7	Den politiske betjening .....	16
4.8	MED-organisationen.....	17
4.9	Udvikling af ny styringsmodel.....	17
4.10	Ledelses- og organisationskultur. ....	18
4.11	De fysiske rammer .....	18
4.12	Evaluering af den nye organisation.....	19
5	Hovedstruktur i en ny organisation.....	19
5.1	Center for Rådgivning og Støtte .....	21
5.2	Center for Læring og Pædagogik.....	22
5.3	Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid .....	23
5.4	Center for Ældre og Træning .....	23
5.5	Center for Job og Ydelser .....	24
5.6	Center for Miljø og Plan .....	24
5.7	Center for Borgerservice og Digitalisering.....	25
5.8	Center for Arealer og Ejendomme .....	25
5.9	Center for Økonomi og Personale.....	26
5.10	Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation .....	26
5.11	Stab for Politik og Jura.....	27

## 1 Indledning

Der er de sidste par år gennemført en række større og mindre ændringer i den administrative organisation, men den grundlæggende organisering er ikke ændret. Det arbejde sættes nu i gang. Notatet beskriver behovet for en organisationsændring, og hvad formålet og visionerne for en ny administrativ organisation er. Notatet beskriver også hovedelementer i en ny organisationsstruktur.

Organisationsprojektets mål er at skabe en struktur, som effektivt kan imødegå de udfordringer, Lyngby-Taarbæk kommune står overfor nu og i fremtiden. Organisationsændringen handler også om at stimulere en kulturel ændring, og sammen med ændringer i styringskoncept, kompetencer, systemer og værktøjer og i den ledelse, der praktiseres i organisationen, vil det kunne skabe forbedringer i administrationens måde at fungere på i f.t. borgere, politikere og decentrale institutioner.

Nedenfor skitseres først behovet for organisationsprojektet i en række hovedpunkter. Herefter præsenteres vision, mål og hovedprincipper i en ny administrativ organisation. Endvidere gennemgås hovedbyggestenene i en ny organisationsstruktur – fra direktion og organisatoriske enheder over ledelse og samarbejdsform til samspillet med politikerne og styringsmodel. Afslutningsvis skitseres den ny hovedstruktur.

Notatet bygger på direktionens drøftelser, interviewrunden med de politiske partier i december 2011 og Økonomiudvalgets seminar d. 5. januar og 24. januar 2012, samt drøftelser på Økonomiudvalgets møder den 2. og 3. februar 2012.

## 2 Baggrund – behovet for organisationsprojektet.

Den administrative organisation har nu og i fremtiden en række udfordringer, som nødvendiggør, at den underkastes et gennemgribende eftersyn. For at undgå knopskydninger, sub-optimeringer og tab af helhedsperspektiv bør organisationen gennemgå en gennemgribende ændring med fokus på sammenhænge på tværs af hele organisationen. Baggrunden er bl.a. følgende:

### 2.1 Administrationen skal være effektiv

Der er pres på kommunerne for at kunne levere velfærdsydelser med færre ressourcer og et ønske om at flytte flest mulige ressourcer til den borgernære service.

Derfor er der i Lyngby-Taarbæk Kommune, som i de fleste andre kommuner, et krav om at kunne levere en effektiv administration, uden at kommunens grundlæggende administrative og styringsmæssige kompetencer sættes over styr. Konkret indeholder budgetaftale 2012 krav om en reduktion af administrationen på 13,5 mio.kr., heraf udgør en samling af rådhusfunktionerne 7,1 mio. kr.

Det betyder, at de administrative ressourcer skal reorganiseres med henblik på effektivisering og prioritering. Administrationens opgaver skal organiseres mere stringent og rationelt, så der opnås en enstrenget opgavevaretagelse. Funktioner, der i dag er flere af i alle forvaltninger, skal samtænkes i færre enheder. Der skal samtidig være færre enheder i den samlede administration og ledelseslagene skal tilpasses til den nye organisation.

## 2.2 Administrationen skal understøtte kernefagligheden

Behovet for effektivisering skærper også behovet for, at administrationen laver en skarp prioritering af opgaverne, prioriterer understøtning af kernefagligheden og vurderer om der er sårbare administrative opgaver, der skal løftes ressourcemæssigt.

Der skal etableres færre, men større og mere robuste faglige miljøer, der kan løfte komplekse opgaver, og som har det faglige niveau til at understøtte den daglige drift og drive de faglige udviklingsprocesser med den fornødne kvalitet. I forlængelse heraf er det en vigtig opgave i administrationen at levere bedre støtte til institutionerne i deres hverdag, således at institutionerne får den nødvendige faglige sparring og administrative understøtning og oplever sig som en integreret del af kommunen.

Der skal ske en udvikling i administrationens faglighed. Det er et klart mål at kunne levere en bedre og tættere økonomistyring med færre ressourcer. Endvidere er der opgaver, der i dag kan karakteriseres som nødlidende eller sårbare set i forhold til det ambitions- og kompetenceniveau, kommunen forventer, og den sikkerhed og kontrol, der er behov for i opgavevaretagelsen. Det gælder f.eks. visse opkrævnings-, afstemnings- og refusionsopgaver og visse analyseopgaver.

## 2.3 Helhedsperspektiv og tværgående tænkning

Lyngby-Taarbæk Kommune skal være bedre til at tænke og udvikle i helheder og prioritere på tværs af hele kommunen. Optimeringen finder i dag primært sted indenfor den enkelte sektor eller forvaltning – med risiko for sub-optimering.

Politikerne skal understøttes på tværs af organisationen og have tværfaglige input til politikudviklingen. Der er en række politikområder, som kræver, at der arbejdes på tværs af sektorer. Det gælder f.eks. udviklingen af sundhedsområdet, udarbejdelse af kommuneplanen, arbejdet med civilsamsfundsstrategien og det specialiserede socialområde.

Administrationen skal kunne prioritere ressourcer på tværs af organisationen, og omfordele ressourcer ud fra opgavernes nødvendighed. Udviklingsressourcerne skal prioriteres på tværs af de enkelte enheder. Det er nødvendigt for at kunne løfte større faglige udviklingsopgaver, hvor der ikke er ressourcer indenfor den enkelte sektor.

## 2.4 Mere helhed i ydelserne for borgerne

Behovet for at varetage helhedsperspektivet er ikke mindst relevant i f.t. borgerne. Kommunen skal skabe helhed for borgerne og særligt borgere med komplekse problemer. Der ydes i dag generelt en god service men i takt med, at kompleksiteten i opgaven stiger, kan der være en tendens til at helhedsperspektivet og koordinationen svækkes, og at borgerne oplever kommunen som ukoordineret.

Især for udsatte borgere og familier med komplekse problemer kan den administrative opbygning med mange indgange og sagsbehandlere være svær at overskue. Borgerne kan opleve, at der er for mange om deres sag, at medarbejderne i forskellige enheder ikke deler informationer, at sagen ikke forløber kontinuerligt, og at man ”starter forfra” hver gang.

Administrationen skal gå aktivt ind i koordinationen, således at de borgere der har behov for personlig kontakt mødes af en professionel og kompetent service, der er imødekommende og fleksibel, og hvor der tages individuelle hensyn. Administrationen skal kunne se mulighederne for borgerne, og kommunikation i mødet med borgeren skal styrkes. Det er et vigtigt strategisk indsatsområde at

udvikle og forbedre kommunikationen til og med borgere og brugere.

Borgere og brugere med enkle behov skal hjælpes hen imod større selvbetjening via digitalisering. Det skal give en umiddelbar, hurtigere og enkel service og samtidig frigøre ressourcer til de borgere der har mest behov. Finder borgeren ikke den ”rigtige” indgang, skal administrationen hjælpe borgeren videre i systemet.

## **2.5 Åbenhed overfor omverdenen og nye samarbejdsformer**

Kompleksiteten i problemstillingerne og behovet for at tænke velfærdsydelse anderledes betyder, at kommunens evne til at indgå i og udvikle nye samarbejdsformer og partnerskaber skal udvikles. Kravet om at kunne producere mere og bedre velfærd med færre hænder betyder, at organisationen skal kunne arbejde systematisk med innovation. Her har Lyngby-Taarbæk Kommune brug for at blive ”forstyrret” af verden udenfor, f.eks. af brugerne, borgerne, erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og andre.

Der er behov for at styrke samarbejdet med andre kommuner og samarbejdspartnere. Kommunerne vil i fremtiden i højere grad løse opgaver i fællesskaber og partnerskaber, både med hinanden (kommunale driftsfællesskaber), med erhvervslivet (OPP), med uddannelsesinstitutioner og med andre partnere.

Fremtiden vil også kræve en langt stærkere inddragelse af frivillige og civilsamfundet. Der er behov for at udvikle frivillighedsområdet bredt set i kommunen og at se på, hvordan traditionen for inddragelse af frivillige på nogle områder og i nogle institutioner kan omsættes til andre områder og institutioner.

Udbud af større driftsområder betyder ændrede opgaver i kommunen, som skal kunne levere bestillerfunktioner. Kommunen skal kunne indgå både i et samarbejde med leverandøren og kunne kontrollere ydelsen fra den eksterne leverandør.

## **2.6 Behov for klarhed i styring, strategi og ledelse**

Der skal være klarhed og enkelhed i styringskonceptet og i det strategiske landskab. Der er behov for et bedre overblik over og prioritering af politikker, strategier og diverse visions- og værdigrundlag. Der skal være tydeligere sammenhæng mellem politikker, strategier og implementeringen af dem. Politikerne og den administrative ledelse skal kunne følge implementeringen af de politiske beslutninger tæt.

Virksomhedsplanerne skal være understøttende for implementering af, og opfølgning på, de politiske beslutninger. Styringskæden fra de politiske beslutninger og prioriteringer, til hvordan det har effekt i yderste led, skal være klar og tydelig - og let anvendelig ikke mindst for institutionerne.

Det er et væsentligt element i en ny organisationsstruktur, at der skabes klarhed i ansvaret mellem de forskellige ledelsesniveauer, herunder skal ansvaret styrkes for centerchefer og decentrale ledere. I dag er mange beslutninger i administrationen centraliseret hos direktionen. De næste ledelseslag skal have et bredere ansvar og inddrages tættere i processen, så flest mulige beslutninger kan træffes tæt på begivenhederne, samtidig med at der tænkes på tværs i ledelsesgruppen. I forlængelse heraf skal koncernledesperspektivet styrkes og lederne fra niveau 2 skal inddrages i den løbende koordination af ledelsen i organisationen. Det vil styrke helhedsledelsen og helheden i den løbende opgavevaretagelse.

Det giver bedre muligheder for direktionen til at påtage sig ansvaret for de større strategiske tværgående indsatsområder.

## **2.7 Lyngby-Taarbæk Kommune skal have de rigtige kompetencer og være gearet til generationsskiftet**

De store årgange er på vej ud af arbejdsmarkedet, og de nye årgange er små. Når der kommer gang i væksten igen, er der en potentiel risiko for, at kommunerne igen vil kunne opleve mangel på arbejdskraft.

Cirka en tredjedel af de ansatte i administrationen er over 55 år, og ca. 14 % er +60 år, hvorfor der sker en stor personaleudskiftning de kommende år, både af medarbejdere og ledere. Lyngby-Taarbæk Kommune skal også i fremtiden være en attraktiv arbejdsplads for at kunne tiltrække de dygtige medarbejdere og ledere.

Et bidrag til løsningen af effektiviseringspresset er at sikre endnu stærkere kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere. Har kommunen endnu dygtigere ledere og medarbejdere, vil det også øge effektiviteten. Gode muligheder for at bedrive ledelse tiltrækker såvel dygtige ledere som medarbejdere.

Lyngby-Taarbæk Kommune skal derfor rekruttere de dygtigste ledere, hvilket kræver en mere professionel og systematisk rekrutteringsproces, hvor det er præcist, hvad kommunen går efter. Lederrekrutteringen er særlig strategisk vigtig, fordi det er lederne, som rekrutterer medarbejderne.

Der er behov for en samlet HR-strategi, omfattende såvel rekruttering som kompetenceudvikling, for at klare fremtidens rekrutteringsudfordringer.

## **3 Visioner for fremtidens organisation**

På baggrund af de skitserede behov for forandring af organisationen og af administrationens forskellige opgaver kan der opstilles nedenstående vision og målsætninger for en ny administrativ organisation.

### **3.1 Visionen for den nye administrative organisation er:**

*Administrationen er helhedsorienteret, sikrer høj faglighed og effektivitet og understøtter den langsigtede politiske vision for Lyngby-Taarbæk Kommune.*

Visionen kan konkretiseres i underliggende målsætninger, for de forskellige opgaveområder, som administrationen har:

<b>Politikerne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrationen skal understøtte den politiske ledelse af kommunen</li> <li>2. Administrationen skal udarbejde tydelige planer for implementering af politikker og strategier.</li> </ol>
<b>Borgere, virksomheder, uddannelsesinstitutioner</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Administrationen skal understøtte driften i at levere og udvikle kerneydelser til borgere og brugere.</li> <li>4. Borgerne skal i stigende grad betjenes digitalt, og kommunikationen skal styrkes i det personlige møde med borgeren.</li> <li>5. Administrationen skal påtage sig den koordinerende opgave i f.t. borgere med komplekse behov og tænke i helheden set fra deres vinkel.</li> </ol>
<b>Partnerskaber</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Kommunen skal være åben overfor omverdenen, inddrage sine borgere i udviklingen og indgå aktivt i fællesskaber udenfor kommunen.</li> </ol>
<b>Institutionerne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Den administrative organisation skal understøtte institutioner og drift på en måde, der frigør flest mulige ressourcer til de faglige kerneopgaver.</li> <li>8. Institutionerne skal have en klar og tydelig indgang til, hvor i administrationen de serviceres og understøttes.</li> <li>9. Institutionslederne skal være en bærende kraft i udviklingen af kerneydelser. Samspelet mellem den decentrale drift og administrationen er vigtig for den strategiske udvikling af kommunen og dens ydelser</li> </ol>
<b>Koncernen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Der skal være større sammenhængende ledelseskraft i organisationen, med tydelighed i ansvar og ledelse på alle niveauer i organisationen.</li> <li>11. Der skal være fokus på innovative_faglige miljøer.</li> <li>12. Der skal være et tydeligt, enkelt og effektivt styringskoncept.</li> </ol>
<b>Arbejdspladsen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Administrationen i LTK skal være en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og rekruttere de dygtigste medarbejdere, og en arbejdsplads som giver gode muligheder for faglig udvikling til alle medarbejdere.</li> <li>14. Der skal være en åben dialog ledelse og medarbejder imellem om såvel udvikling som konkrete udfordringer, og MED-organisationen skal være en vigtig medspiller i den strategiske udvikling af Lyngby-Taarbæk Kommune.</li> </ol>

## 4 Skitse til en ny organisationsstruktur

Hovedelementerne i en ny administrativ organisation skal naturligvis ses indenfor rammerne af den politiske organisation. Det er Kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg, der fastlægger de politiske rammer og træffer de politiske beslutninger, som efterfølgende skal implementeres af den administrative organisation.

Den politiske organisation og udvalgsstrukturen er senest ændret som opfølgning på § 17 stk. 4-udvalgets arbejde forud for sidste kommunalvalg. I forlængelse heraf besluttede Kommunalbestyrelsen at forny udvalgsstrukturen – bl.a. med færre udvalg, ændret opgaveportefølje og større delegation til administrationen i visse sager. Kommunalbestyrelsen har så at sige allerede været igennem en fornyelse af den politiske organisation. Nu følger en fornyelse af den administrative organisation. Nedenfor præsenteres en skitse til en ny administrativ organisationsstruktur.

Den nye struktur er en koncernmodel med en enhedsdirektion, der beskæftiger sig med den overordnede strategilægning, koordination og udvikling, faglige centre der varetager driftsansvaret indenfor fagområderne samt tværgående centre, der understøtter de faglige centre, institutionerne og direktionen i opgavevaretagelsen, samt to stabsfunktioner der især understøtter den politiske betjening og direktionen. Faste vidensteams og tidsafgrænsede projekter skal bidrage til at sikre den tværgående helhedstænkning både i f.t. driftsopgaver og udviklingsopgaver.

### 4.1 Enhedsdirektion med tværgående strategisk ansvar.

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker en enhedsdirektion med en kommunaldirektør i spidsen. Alle direktører har først ansvaret for helheden LTK, dernæst ansvaret for specifikke centre. Direktionen har tilknyttet to stabsfunktioner, herunder et fælles sekretariat. Direktionens væsentligste opgave er den strategiske ledelse af LTK på tværs. De væsentlige tværgående strategiske områder, som direktionen har ansvar for er:

- Økonomi
- Kvalitet og resultater
- Borgerdialog, kommunikation og digitalisering
- Innovation og udvikling
- HR, ledelse og organisation

Hvert medlem af direktionen har ansvar for et eller flere tværgående strategiske områder, se figuren på side 21.

#### Om Økonomi:

Det er en central målsætning at sikre en effektiv økonomistyring, herunder budgetmodeller og udvikling af styringsmodeller, der kobler økonomi og kvalitet. Der skal være klare og effektive procedurer omkring budgetopfølgningen og regnskabsaflæggelsen. Decentrale institutioner og centre skal opleve, at processerne er tydelige, velbeskrevne og effektive, således at alle involverede kender og forstår sit økonomiansvar.

Direktionens opgave bliver at skabe og vedligeholde bedre og mere effektive arbejdsgange for økonomiopfølgning, som giver større gennemsigtighed og muligheder for at handle proaktivt på økonomiske udfordringer.

### Om Kvalitet og resultater

Den strategiske indsats omkring kvalitet og resultater handler om at skaffe større viden om hvilke indsatser der virker hvordan. Fokus er på effekten af vores indsatser, og på hvordan der skabes mest mulig effekt indenfor de givne økonomiske rammer. Fokus er på kernefagligheden.

Et centralt tema er dokumentation - hvad og hvordan dokumenteres indsatserne og effekten af dem, idet det ofte er forbundet med kompleksitet og stort ressourcetræk at dokumentere effekter på velfærdsområdet. Det handler om at være skarpe på, hvad det er nødvendigt og hensigtsmæssigt at dokumentere for at kunne styre og udvikle kvaliteten i ydelserne.

Et andet centralt tema er i hvilket omfang og på hvilke områder, der kan arbejdes evidensbaseret. Brugerundersøgelser, benchmarking og tilsyn er væsentlige kanaler til at få indtryk af den brugeroplevede kvalitet. Der skal arbejdes med, hvordan disse metoder kan suppleres med andre data/metoder, som kan give viden om effekt og resultater.

### Om borgerdialog, kommunikation og digitalisering

Det er et strategisk indsatsområde at udvikle kommunikation med og til borgerne. I alle kommuner foregår der en flytning af borgere over på digitale selvbetjeningsløsninger. Der skal arbejdes aktivt med, hvordan den digitale kommunikation med og betjening af borgerne er mest brugervenlig og effektiv, og hvordan vi får borgerne til at bruge disse kanaler. Samtidigt skal kommunen kunne håndtere en god kommunikation og service til de borgere, hvor digital kommunikation ikke er en mulighed.

Brugerne af vores ydelser er vigtige medspillere i vores arbejde med at udvikle kvaliteten. Derfor skal kommunen i kvalitetsarbejdet og innovationsarbejdet arbejde aktivt med, hvordan brugerne kan involveres og hjælpe til med dette arbejde.

### Om Innovation og udvikling

Der er gennemført store effektiviseringer og besparelser. Yderligere effektiviseringer, kræver nytænkning og mere radikal innovation. Det kræver, at kommunen kan tænke i helt nye løsninger, i nye samarbejdsmodeller, og der skal arbejdes med nye teknologier. Vidensby er en platform at arbejde med innovation fra, hvor vejen er banet for udviklingsamarbejder ud over kommunen.

Det er afgørende i innovationsarbejdet at arbejde metodisk og systematisk, og at der er et vist organisatorisk mod. Det er direktionens ansvar at sikre, at der arbejdes systematisk med innovationsmetoder på tværs af kommunen, herunder at skabe samarbejde med erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og andre kommuner.

### Om HR, ledelse og organisation

Alle kommuner står overfor udfordringen med at skulle levere de samme/flere og bedre velfærdsydelser med færre ressourcer. Den primære ressource i velfærdsproduktionen er de ansatte. Derfor kan kommunen kun løse velfærdsproduktionens udfordringer ved at have en aktiv og fremadrettet HR-strategi. Der skal være fokus på at få rekrutteret de bedste medarbejdere, når det store generatonskifte sætter ind. I den forbindelse er lederne særligt vigtige, fordi de træffer beslutningerne om, hvilke medarbejdere, der ansættes.



En væsentlig HR-udfordring de kommende år bliver at implementere den nye administrative organisation og skabe en ny organisationskultur, som er præget af åbenhed og innovationskraft.

Direktionens væsentligste opgave er den strategiske ledelse af LTK på tværs og i helhed samt at koble det politiske og administrative niveau godt sammen. Direktionens opgaver kan sammenfattes således:

#### Direktionens opgaver er at:

<b>Tværgående strategisk ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage den strategiske udvikling af organisationen.</li> <li>➤ Være ansvarlige for en række tværgående strategiske opgaver</li> </ul>
<b>Politisk betjening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Understøtte det politiske niveau i deres arbejde med visioner og mål for kommunen.</li> <li>➤ Sikre at de politiske visioner og mål omsættes og implementeres til konkret handling.</li> <li>➤ Varetage den politiske betjening, herunder af Kommunalbestyrelsen og borgmesteren på strategisk niveau (jf. afsnit 4.7.).</li> <li>➤ Have det overordnede ansvar for overholdelse af styrelsesloven og kommunalfuldmagten.</li> </ul>
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage det overordnede administrative økonomiske ansvar for koncernen.</li> <li>➤ Den enkelte direktør varetager økonomiansvaret for de områder, vedkommende er direktøransvarlig for.</li> </ul>
<b>Kernefagligheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Have det overordnede ansvar for den faglige strategiske udvikling af de områder, som den enkelte direktør er ansvarlig for.</li> <li>➤ Skabe mulighed for prioriteringer på tværs af sektorer og fagområder.</li> <li>➤ Have ansvar for udvikling på særlige områder, herunder særligt prioriterede projekter og vidensteams.</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lede og sparre med centercheferne.</li> <li>➤ Ansætte og afskedige centerchefer.</li> <li>➤ Lede og styre koncernledergruppens møder samt lederkredsens møder.</li> <li>➤ Fastlægge kommunikationslinjen overfor omverdenen.</li> </ul>

## 4.2 Centermodel

En centermodel, frem for en forvaltningsmodel, vil være bedre til at koordinere på tværs. Der etableres 6 store robuste fagcentre, der varetager driftsansvaret på fagområderne og 3 tværgående centre, der understøtter fagcentrene og driftsenhederne i opgavevaretagelsen, herunder varetager opgaver i borgerserviceringen. Derudover er der 2 stabsfunktioner. Centermodellen vurderes at give en fladere organisation med større beslutningskraft og at være mere helhedsorienteret end en traditionel forvaltningsstruktur. Centre etableres som store, fagligt bæredygtige enheder.

Centrene ledes af en centerchef, som er både ledelsesmæssigt stærk og som er fagligt orienteret. Centercheferne er ansvarlige for både sikker drift og udvikling af opgaverne. Der lægges et større ledelsesansvar på centercheferne, end der er i dag på de nuværende afdelingschefer.

Der skal være en stærk ledelsesmæssig kapacitet i centrene. Dels skal lederen have de nødvendige kompetencer, dels skal der være en intern mellemliderstruktur, som sikrer den fornødne adgang og mulighed for ledelsesmæssig sparring for ledere og medarbejdere, såvel centralt som decentralt. Nogle steder vil institutionslederne referere direkte til centerchefen, andre steder vil de referere til en mellemlider, typisk på de store driftsområder.

### Center- og stabschefernes opgaver er at:

<b>Politisk betjening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varetage den politiske betjening på det faktuelle og faglige niveau (jf. afsnit 4.7.), herunder deltagelse i udvalgsmøder.</li> </ul>
<b>Ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lede centret.</li> <li>➤ Lede institutionsledere på deres fagområde enten direkte eller via mellemlidere. Lede mellemlidere i centret, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sparre og støtte institutionsledere og mellemlidere,</li> <li>○ inddrage institutionslederne i det strategiske arbejde,</li> <li>○ medvirke til at ansætte og afskedige institutionsledere og mellemlidere.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Have det økonomiske ansvar for de aktivitetsområder, der er tilknyttet centret.</li> </ul>
<b>Kernefagligheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Være ansvarlige for både sikker drift og den faglige udvikling af området.</li> <li>➤ Sikre varetagelse af myndighedsopgaver og lovlige forvaltning.</li> <li>➤ Koordinere med andre centre og institutioner for at sikre helheden i opgavevaretagelsen.</li> <li>➤ Have projekteransvar for faglige projekter</li> <li>➤ Igangsætte og være ansvarlig for, at der sker faglig udvikling og innovation på centrets område i samarbejde med de decentrale ledere</li> </ul>
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deltage i den strategiske udvikling af koncernen, i regi af koncernledergruppen</li> <li>➤ Have projekteransvar for tværgående projekter.</li> <li>➤ Være ansvarlig for tværgående vidensteams.</li> </ul>

De nye centre er generelt større end de nuværende afdelinger, og ansvaret for både centret og helheden LTK er prioriteret højt. Den nye centerchefffunktion er ”tungere”, mere kompleks og strategisk end den nuværende afdelingschefffunktion. Centerchefen har det økonomiske ansvar for de tilknyttede aktivitetsområder.

Centerchefen har adgang til sekretariatsressourcer og til stabs- og udviklingsressourcer, som vil blive et miks af trækningsmuligheder på de tværgående centre/stabe og centerinterne funktioner. Nye, stærkere, tværgående centre og stabe skal bl.a. have som opgave at understøtte fagcentercheferne i deres opgavevaretagelse ved at stille konsulent- og sekretariatsressourcer til rådighed, ligesom der skal udvikles fælles servicekoncepter og redskaber for, at fagcenterchefen kan varetage sine opgaver fuldt ud. Balancen mellem centerfunktioner og tværgående funktioner er et væsentligt fokus. Det gælder ikke mindst for økonomifunktioner, sekretariatsbetjening, politiske betjening og for udviklings-, planlægnings- og analyseopgaver. Rollefordeling og arbejdsgange skal konkretiseres nærmere, når organisationen designes i detaljer.

### 4.3 Samarbejde imellem ledelsesniveauerne

Der ønskes en anden samarbejdsrelation mellem direktion og centerchefer end den nuværende. Både direktion og centerchefer skal deltage i den politiske servicering. Direktionen udstikker overordnede retninger og vinkler på sagerne. Centerchefen og medarbejdere arbejder med sagen og inddrager den relevante direktør løbende, typisk når der sker principielle ændringer i sagen.

Direktionens rolle bliver at sætte rammerne og fastlægge de overordnede retningslinjer for de politiske sager, mens det er centerchefen og dennes medarbejdere, der udfylder rammerne. Det er centerchefens ansvar at koordinere med andre enheder, herunder andre centre og institutioner. Det kræver, at centercheferne har bred indsigt i de politiske beslutninger, opgaver og prioriteringer i andre centre.

Faktuelle sager og rutinesager løses af centerchef og dennes ledere og medarbejdere, som er de primære problemknusere, hvor direktionens rolle er sparring og retningsanvisning. Det betyder også, at centercheferne, og i visse tilfælde også medarbejdere, skal deltage i politiske udvalgsmøder.

De enkelte centre har en intern mellemliderstruktur med faglige teamledere for store driftsområder. De har det faglige ansvar for udviklingen af et område og personaleledelsen for medarbejderne. Nogle af centrene har også en stor driftsorganisation, hvor de decentrale ledere refererer til centerchefen eller en mellemlider i centreret. Det afhænger af, hvor stort driftsområdet er.

Centret er en enhed, hvor alle afdelinger og institutioner arbejder efter samme mål, men hvor de decentrale institutioner og deres ledere, samtidig har et selvstændigt ledelsesrum, hvor de er ansvarlige for driften af den pågældende institution indenfor de udstukne rammer. Når det handler om udviklingsopgaver og projekter er det vigtigt, at alle ledere på centrets område sammen er ansvarlige for at igangsætte og drive udviklingsprojekter, således at udviklingsprojekter udspringer både nedfra af driftspraksis og oppefra/udefra, af de politiske beslutninger og/eller f.eks. fra forskningen.

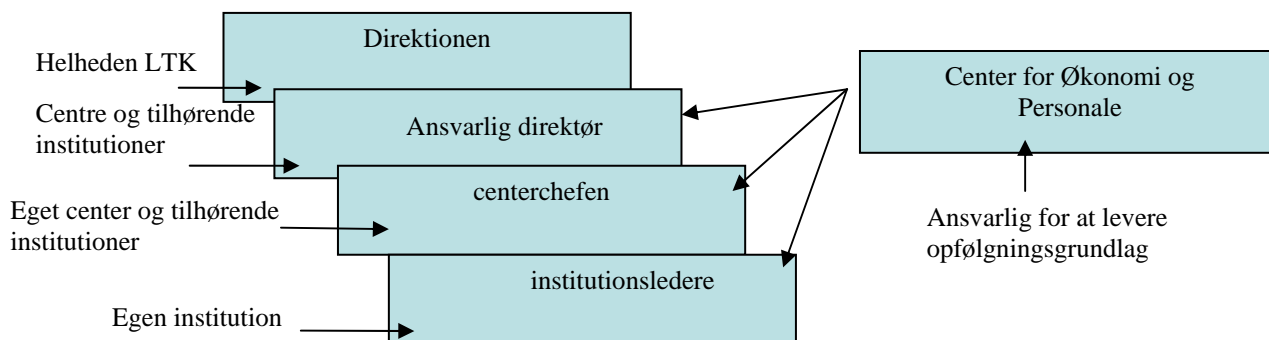
Det bliver de nye centerchefers ansvar at udarbejde et forslag til den interne struktur og ledelsesreferencerne i hvert center og at indstille dette til direktionens beslutning. Der skal ligeledes aftales mødestruktur for, hvordan centerchefer, mellemledere og institutionsledere på det pågældende område mødes.

#### Om samarbejdet på økonomiområdet:

Det er intentionen, at alle ledelsesslag har del i økonomiansvaret. Direktørerne har et dobbelt økonomiansvar. Som direktør har de det overordnede ansvar for økonomien på "egne" centre med tilhørende institutioner. Som direktionsmedlem har de medansvar for koncernens samlede økonomi.

Den ansvarlige direktør for Center for Økonomi og Personale har det overordnede ansvar for sikre effektive og transparente processer omkring økonomistyringen. Økonomiecenterchefen har det operationelle ansvar, der varetages direkte i forhold til de økonomiansvarlige på alle niveauer af organisationen.

Fordelingen af økonomiansvaret på alle ledelsesniveauer er illustreret i figuren nedenfor:



Den centeransvarlige direktør har det overordnede økonomiansvar for "egne" centre med tilhørende institutioner, som vedkommen er direktøransvarlig for. Dette ansvar varetages i tæt samarbejde med centercheferne.

Centerchefen har økonomiansvaret for eget center, samt det overordnede økonomiansvar for de tilhørende institutioner, og dette ansvar løftes i samarbejde med institutionslederne.

Den enkelte institutionsleder har økonomiansvaret for egen institution.

Alle disse økonomiansvarlige niveauer understøttes af Center for Økonomi og Personale, som både varetager støtte- og controller-funktioner.

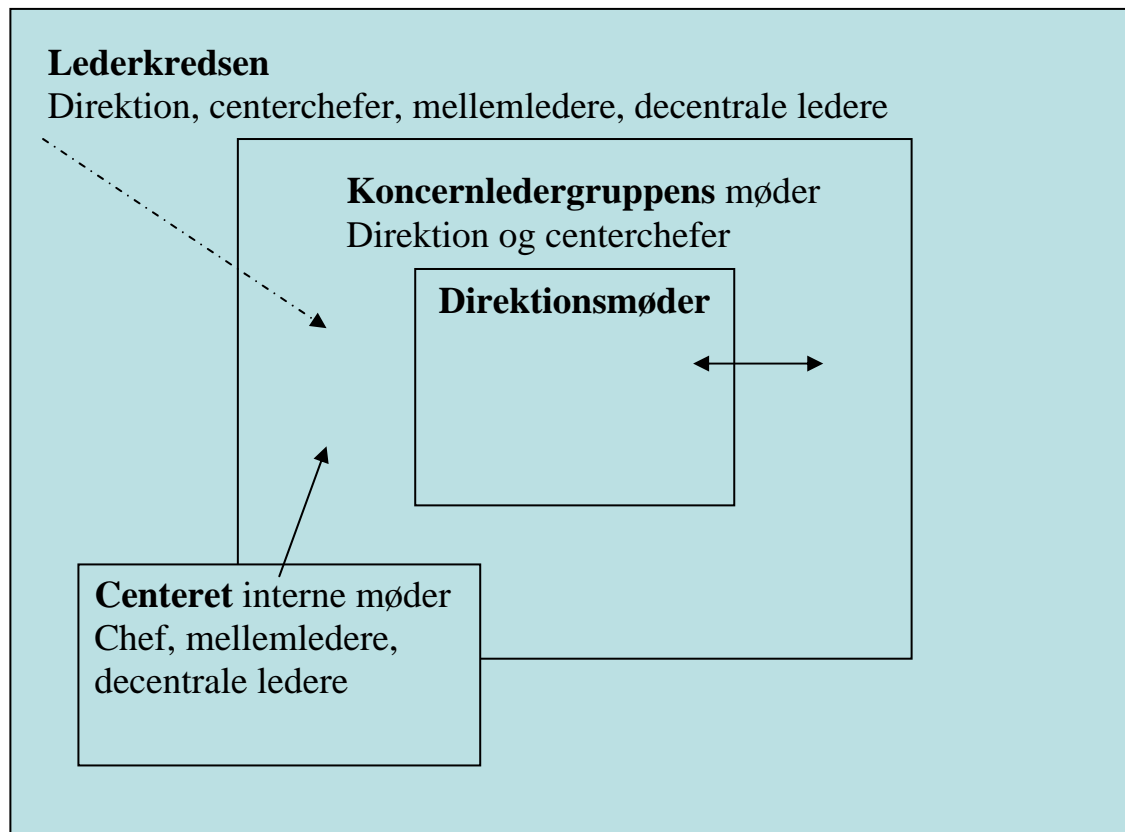
#### 4.4 Koncernledergruppen og lederkredsen

Centercheferne og stabscheferne indgår sammen med direktionen i koncernledergruppen. Koncernledergruppen er et væsentligt tværgående forum, der koordinerer både driftsmæssige problemstillinger og den strategiske udvikling af driften og af LTK som helhed. Koncernledergruppen er fundamentet for at kunne træffe velbelyste tværgående beslutninger og prioriteringer.

Der opbygges ikke en mødestruktur, hvor en direktør samler alle "sine" centre, det behov udfyldes af koncernledergruppen. Derfor skal koncernledergruppen have ret hyppige møder. Centercheferne deltager i koncernledergruppen med ansvar for egne centre men mindst lige så meget med ansvar for koncernen LTK. Ved behov kan koncernledelsen invitere decentrale ledere direkte ind i drøftelserne, men grundlæggende er det centerchefens opgave at inddrage de driftsmæssige perspektiver i drøftelserne i koncernledergruppen. Det kan kun lykkes, hvis centercheferne har en tæt og god ledelsesrelation til institutionerne på eget område.

Den enkelte centerchef opbygger en mødestruktur i centeret med de tilhørende institutioner.

Koncernledergruppen mødes jævnligt med alle institutionslederne og mellemliderne i administrationen i *Lederkredsen*, som er den store ledergruppe på ca. 120 ledere.



#### 4.5 Tværgående vidensteams

I den nye organisation er der behov for at etablere tværgående strukturer, der skal sikre en helhedsorienteret opgavevaretagelse, og som kan sætte særlig fokus på områder, der skal varetages på tværs i organisationen.

Tværgående vidensteams understøtter den faglige drift og udvikling på tværs af organisationen. Vidensteams har fokus på vidensdeling, metodeudvikling og principielle spørgsmål på et givet område, hvor der er behov for et fast koordineret samspil mellem flere centre. Vidensteams varetager ikke konkret sagsbehandling af f.eks. borgersager, det løses i det daglige samspil mellem centrene.

Direktionen beslutter oprettelse og nedlæggelse af vidensteams i dialog med koncernledergruppen, hvor centercheferne igen har haft en tæt dialog med sine ledere. De eksisterende netværk og tværgående grupper skal samtidig genovervejes, herunder om de skal de fortsætte eller indtænkes som vidensteams eller projekter.

Vidensteams har et kommissorium og er mere fast forankrede opgavemæssigt end mange af de nuværende netværk/grupper. Medlemmer i et vidensteam er medarbejdere som til daglig beskæftiger sig med de konkrete emner for vidensteamet, såvel i driften som i administrationen. Der skal være en leder for et vidensteam. Det vil typisk være en nøglemedarbejder eller en driftsleder/teamleder. Et vidensteam har også en "ejer", som kan være en centerchef eller en anden leder og i nogle tilfælde en direktør, som teamet afrapporterer resultater til. Det er vigtigt, at der er dette fokus på afrapportering, således at vidensteamets arbejde omsættes til brug bredt i organisationen.

Den væsentligste forskel på et vidensteam og på et projekt er, at et vidensteam er mere permanent og beskæftiger sig løbende med at fastholde, udvikle og udbrede viden på et givet område. Et projekt er midlertidigt og beskæftiger sig primært med udvikling.

Nedenfor er gengivet en række eksempler på hvilke opgavetyper, der kan varetages i et vidensteam.

#### **Eksempler på opgaver der kan lægges i Vidensteam**

##### **Ungdomsuddannelser**

Dette team kan beskæftige sig med at realisere målsætningen om, at 95 % af en ungdomsårgang gennemfører en ungdomsuddannelse. Opgaven skal løses i et samarbejde mellem skoler, Center for Job og Ydelser, Center for Rådgivning og Støtte, Center for Læring og Pædagogik, UU-nord og i et samarbejde med ungdomsuddannelserne.

##### **Økonomistyring og controlling**

Dette team arbejder med at sikre ensartet og velfungerende økonomistyring i praksis. Teamet skal udvikle rutiner og metoder på dette område, herunder samspillet mellem bogførings- og økonomistyringsfunktioner. Det vil være administrative økonomimedarbejdere fra alle niveauer af organisationen, som deltager i dette team.

##### **Helhed i sagsbehandlingen for borgere med komplekse udfordringer**

Dette team beskæftiger sig med, hvordan man på tværs af områder kan styrke borgerbetjeningen, således at de "udsatte" borgere oplever størst mulig helhed og koordination i deres kontakt med kommunen. Teamet sammensættes af de medarbejdere og ledere, der typisk er involveret i sager, hvor såvel børn som voksne i en familie er i kontakt med kommunen. Det vil bl.a. involvere skoler, dagtilbud, Center for Rådgivning og Støtte, Center for Læring og Pædagogik og Center for Job og Ydelser.

##### **Sundhedsfremme og forebyggelse**

Dette team skal arbejde med den borgerrettede sundhedsfremme og forebyggelse på tværs af alle sektorer i forlængelse af Sundhedsstrategien. Teamet kan bestå af repræsentanter fra skole-, fritids- og frivillighedsområdet samt miljø og naturområdet.

##### **Juridisk vidensteam**

Dette team skal bidrage til styrke den juridiske metode- og vidensdeling mellem centrene i administrationen. Der foreslås etableret en samlet juridisk specialistfunktion, men der er behov for at udbrede og udvikle ekspertisen i forhold de mange sager med juridiske aspekter, der er både i forhold til vanskelige borgersager og til sager i forhold til aftaler med andre leverandører. I forlængelse heraf består teamet af repræsentanter fra et bredt udsnit af centre.

## **4.6 Udviklingsressourcer og styrkelse af projektarbejdsformen**

Udviklingsressourcerne skal være fleksible og underlagt en tværgående ressourceprioritering i den nye organisation. Den nye organisation skal have styrkt fokus på at løfte de udviklingsprojekter, der er vigtigst. Det kan være projekter, der udspringer af politikernes beslutninger, og det kan være projekter, der udspringer af driftsmæssige udfordringer og ideer. Udviklingsprojekter som bidrager til at udvikle, innovere og effektivisere kerneydelserne i f.t. borgerne og brugerne skal fremmes.

Udviklingsressourcer skal fordeles ud fra en tværgående og helhedsorienteret prioritering. Dette sker i regi af direktion og koncernledergruppen og i dialog med driftslederne.

I den nye organisation er projektarbejdsformen en effektiv måde at løse udviklingsopgaver på, og til at sikre at der afsættes ressourcer til de prioriterede projekter. Projektarbejdsformen skal udvikles yderligere.

**Styrkelse af projektarbejdsformen**

- Der skal være fleksibilitet i ressourcerne, således at nye projekter kan tildeles ressourcer, og der skal være en model for ressourceprioritering til udviklingsprojekter.
- Der skal være bedre overblik over igangværende projekter og tilgængelige ressourcer.
- Der skal være bedre og mere systematisk opfølgning på projekter, herunder som grundlag for omprioritering og for at afslutte projekter.
- Det kan ske ved at brug af de fælles værktøjer, således at der er en klar og stringent fremlæggelse af projekterne i beslutningsfora, i alle faser af projektet
- Projektledelse gøres til en egentlig karrierevej i LTK, på linje med ledelse.
- Rollen som projektejer skal også klargøres.
- Procesledelse er en vigtig del af projektledelse.

## 4.7 Den politiske betjening

Ønsket om at skabe en bedre koordineret og mere helhedsorienteret administration gælder også i f.t. den politiske betjening. Administrationen skal understøtte udvalgene effektivt i forhold til tværgående politikområder. Politikerne skal have et tydeligt billede af, hvordan de politiske beslutninger og strategier implementeres, hvad tidsrammen er, og hvordan der følges på dem.

Den politiske betjening skal være ensartet på tværs af udvalg. Arbejdsgangene og -delingen mellem politisk niveau, direktion, centerchefer og udvalgssekretærer skal være tydelig. Det skal sikres, at de politiske sager kører ”jævnt”, herunder at direktionen ikke bliver ”flaskehals” i udarbejdelsen af dagsordener til de politiske udvalg.

Der skal tilrettelægges processer og arbejdsgange, der effektivt kan sikre samspillet mellem direktion og centerchefer og mellem politikere og administration, og som giver mulighed for planlægge og prioritere i forhold til sagerne (politiske) væsentlighed.

Der ønskes en politisk servicering og rådgivning som er præget af høj faglighed og professionalisme. Administrationen skal være lettilgængelig, åben og hurtig i den politiske betjening. Derfor vil en flad struktur med en styrket rolle til centercheferne give et godt grundlag for at udøve en samlet faglig, økonomisk og politisk betjening. Politikerne skal kunne henvende sig til centercheferne med faglige og faktuelle spørgsmål og samtidig forvente, at centercheferne sikrer koordination på tværs.

Politikerne vil have tre primære indgange til administrationen:

- Direktionen, den ansvarlige direktør, som varetager den strategiske rådgivning
- Centercheferne, som varetager den faglige og faktuelle rådgivning
- Udvalgssekretærene, som varetager den udvalgstekniske rådgivning, samt håndterer formelle spørgsmål/svar og politiker-Web.

Derudover kan der involveres mellemledere og specialister afhængig af hvilken sag, det drejer sig om. Forvaltningen vil involvere de ledere og medarbejdere, som kan give den mest fyldestgørende information og vejledning i de politiske sager. Det er forvaltningens ansvar at sørge for den bedste og mest korrekte betjening af politikerne, herunder at adresse henvendelser og spørgsmål til den rette. Politikerne møder forvaltningen på principielt tre måder:

- I møder, herunder i forberedelse af møder: Kommunalbestyrelsesmøder, udvalgsmøder og i serviceringen af politikerne i f.t. deres deltagelse i fælleskommunale samarbejder, råd og nævn m.v.
- I formelle spørgsmål til forvaltningen
- I den daglige betjening

Organisationsprojektet indebærer også, at sekretariatsbetjeningen af udvalgene skal udvikles og effektiviseres. Det vil bl.a. ske ved at samle den praktiske dagsordensproduktion i f.t. alle udvalg i én enhed. Det vil også ske ved at udvikle udvalgssekretærfunktionen, således at der sikres en ensartet logistik på tværs af udvalg, overblik over sagerne og opfølgningen samt større kvalitet i sagsfremstillingerne. Udvalgssekretærerne bliver én af de primære indgange for politikerne i spørgsmål til udvalgssager.

Udgangspunktet er at den nye administrative organisation vil indpasse sig i forhold til den nuværende politiske udvalgsstruktur. Organisationsændringen og justeringen af centrene opgaveportefølje i f.t. de nuværende afdelinger kan dog betyde, at nogle udvalg fremover vil blive betjent af flere eller andre centre på dele af udvalgets ressort.

## 4.8 MED-organisationen

MED-organisationen er en vigtig medspiller i den strategiske udvikling af kommunen, i realiseringen af den attraktive arbejdsplads og i håndteringen af konkrete udfordringer og problemer.

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at fastholde og yderligere udvikle det gode samarbejde i MED-systemet, som er i den nuværende organisation. Det er et vigtigt element på den velfungerende arbejdsplads, at der er en god samarbejdsrelation i MED-organisationen, således at den kan være en væsentlig medspiller i den strategiske udvikling af kommunen. I organisationsprojektet vil MED-organisationen være vigtig i arbejdet med at skabe og udvikle en organisationskultur, som er præget af innovationskraft og åbenhed.

Det skal drøftes nærmere i Hovedudvalget, med udgangspunkt i den nye organisationsstruktur og i evalueringen af den nuværende MED-struktur, hvordan MED-organisationen skal være i den nye struktur. Direktionen forelægger senere et forslag hertil efter drøftelse i Hovedudvalget.

## 4.9 Udvikling af ny styringsmodel

De styringsmæssige rammer for 2012 er lagt, bl.a. med budgetaftalen for 2012-15, med de politiske strategier og mål og med de virksomhedsplaner, der p.t. er ved at blive færdiggjort i forvaltninger og institutioner. I løbet af 2012 skal der iværksættes et arbejde med en ny styringsmodel, der kan forenkle og tydeliggøre de styringsmæssige rammer i forhold til i dag. Styringsmodellen skal sikre tæt sammenhæng mellem politiske og administrative mål og rammer og decentral ledelse. Den skal samtidig understøtte hovedprincipperne for den ny organisation. Modellen skal gælde fra 2013.

Styringsmodellen skal bygge videre på en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem det politiske og administrative niveau og mellem direktion, centerchefer og institutionsledere, bl.a. omkring det økonomiske ansvar.

Styringsmodellen skal understøtte sikker drift af fagområderne samtidig med, at LTK skal være bedre til at tænke effektivt, udvikle i helheder og prioritere på tværs af hele kommunen. Der skal skabes tættere sammenhæng mellem de økonomiske rammer og virksomhedsplanernes mål.



Virksomhedsplankonceptet skal revideres og forenkles. Der skal være få, men klare centrale mål, som udspringer af de politiske prioriteringer. Samtidig skal der være plads til et decentralt råderum, hvor man i dialog med ledere og medarbejdere kan tilpasse målene til de lokale udfordringer. Målene skal primært have fokus på effekter og resultater og kan være udviklingsmål, som understøtter, at der arbejdes helhedsorienteret, fleksibelt og innovativt.

Både den politisk-administrative styring og økonomistyringen skal understøttes af et nyt ledelsesinformationskoncept og af IT-understøttede arbejdsgange. Det skal sikre, at der kan følges tæt op på de mål, der er fastlagt for at understøtte den politiske og administrative ledelses mulighed for effektiv styring og controlling.

#### **Projekt om udvikling af ny styringsmodel:**

Den administrative organisationsændring bør følges op af en ny styringsmodel. Styringsmodellen skal sætte fokus på: enkelhed, klare rammer, forenkede styringsdokumenter, få centrale mål med plads til decentralt råderum og at man i dialog med ledere og medarbejdere kan tilpasse målene lokalt.

Det kan overvejes at lave et projekt i 2. halvår 2012 i fællesskab med de decentrale ledere og MED-organisationen om udvikling af en ny styringsmodel. Projektet skal på baggrund af de nuværende erfaringer og erfaringer fra andre kommuner retænke styringsdokumenterne og skabe ejerskab, fælles forståelse og lokal forankring af en ny styringsmodel.

#### **4.10 Ledelses- og organisationskultur.**

Der er en tro på, at den foreslåede struktur vil være bedre til at håndtere både nutidens og fremtidens udfordringer, men en organisation er meget mere end struktur. Den udgøres af styringsfilosofien, og ikke mindst af den ledelseskraft og ledelseskultur, der er. Ledelsen skaber og udvikler organisationskulturen ved sin måde at udøve ledelse på.

Den nye centermodel stiller nye og større krav til cheferne, og lægger et større ansvar på cheferne om bl.a. at sikre effektivitet, helhed, koordination og prioritering. Det skal der arbejdes aktivt med de kommende år, bl.a. gennem målrettet kompetenceudvikling af cheferne og lederne, med fokus på at implementere og udvikle de ”dyder” organisationen skal være præget af.

Med organisationsændringen ønskes også skabt en kulturændring hen imod mere samarbejde på tværs og mere åbenhed i forvaltningen. Det skal der arbejdes aktivt med at implementere, således at nye værdier og handlemåder bliver grundfæstet hos alle medarbejdere. For eksempel skal der arbejdes med at udvikle servicen overfor institutionerne, og der skal arbejdes med udvikling af kommunikationen med borgerne.

#### **4.11 De fysiske rammer**

Det er klart, at nye fælles lokaler yderligere vil understøtte den kulturelle bevægelse: Imidlertid sættes den nye organisation i drift medio 2012 i de nuværende fysiske rammer. Et samling af administrationen på én adresse vil først være en realitet i 2015-16. Der skal være en arkitektkonkurrence,

og der skal udarbejdes en kravspecifikation hertil. Det kræver, at der er et input omkring den nye organisation, visionerne for hvordan den skal arbejde, og dermed et bud på hvilke fysiske rammer, der kan understøtte disse visioner bedst muligt.

Mulighederne for at placere nye enheder samlet, afhænger af planerne for renoveringen af det gamle Rådhus, og vil blive belyst nærmere som led i den praktiske implementeringsplan.

#### **4.12 Evaluering af den nye organisation**

Den nye organisering fungerer i de nuværende fysiske rammer i 2012-14, herefter skal der ske en evaluering af den i 2014-15, men henblik på at justere og trimme den, inden sammenflytning på én adresse..

Evalueringen af den nye administrative organisation skal have fokus på de mest centrale visioner, der ønskes realiseret:

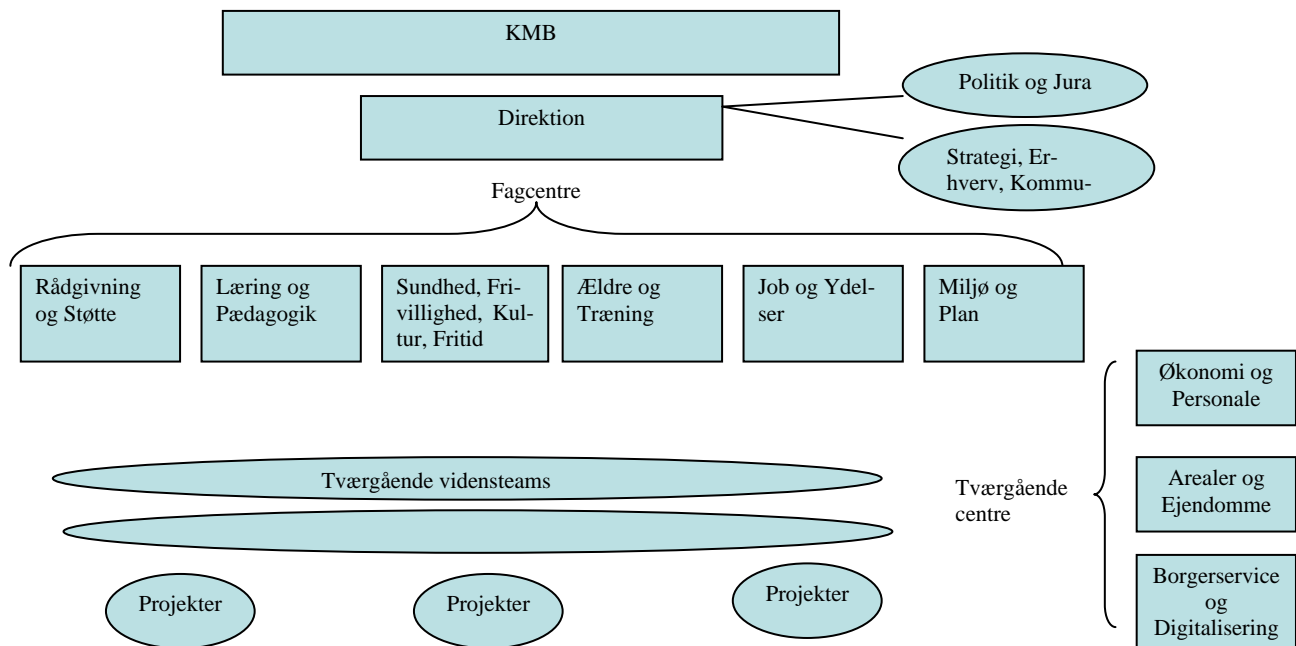
- Hvordan lykkes det at skabe en mere helhedsorienteret servicering af borgerne?
- Hvordan fungerer servicering af de decentrale institutioner på centrale opgaver?
- Hvordan oplever politikerne at betjeningen af dem fungerer og er helhedsperspektivet styrket?
- En analyse af om økonomistyringen er styrket og om økonomistyringsprocessen er effektiviseret?

Evalueringsmetoderne vil være forskellige afhængig af temaet, men fællestræk vil være, at de involverer de relevante interessenter og formodentligt vil der primært blive brugt kvalitative metoder, kombineret med "hårde" data.

### **5 Hovedstruktur i en ny organisation.**

På baggrund af de skitserede principper præsenteres i det følgende direktionens forslag til en konkret hovedstruktur i en ny organisation. Forslaget er skitseret i korte hovedtræk og der vil være behov for at beskrive de mere konkrete opgaver og snitflader i den kommende periode.

Det foreslås, at der etableres en koncernmodel med en enhedsdirektion, 6 fagcentre og 3 tværgående centre og 2 stabe – jf. figuren nedenfor:



Jævnfør tidligere afsnit suppleres strukturen med faste tværgående vidensteams og af tidsafgrænsede projekter på prioriterede områder.

Direktionen er enhedsdirektion, hvor den enkelte direktør har ansvaret for en række centre og for tværgående strategiske indsatsområder. Nedenfor illustreres, hvorledes direktionens ansvar er fordelt:

**Direktør:**

TA	MRR	UAG	SOHA
<b>Tværgående strategiske indsatsområder</b>			
<b>Økonomi</b>  <b>Borgerdialog, Kommunikation og digitalisering</b>	<b>Kvalitet og Resultater</b>	<b>Innovation og udvikling</b>	<b>HR, Ledelse og organisation</b>
<b>Direktionsansvar for centre</b>			
<b>Økonomi og personale</b>  <b>Strategi, Erhverv og kommunikation</b>	<b>Miljø og Plan</b>  <b>Job og Ydelser</b>  <b>Politik og Jura</b>	<b>Læring og Pædagogik</b>  <b>Rådgivning og Støtte</b>  <b>Arealer og Ejendomme</b>	<b>Ældre og Træning</b> <b>Borgerservice og Digitalisering</b> <b>Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid</b>

Nedenfor beskrives de enkelte centre kort med fokus på rationale og hovedopgaver.

### 5.1 Center for Rådgivning og Støtte

Centret omfatter den specialiserede sociale indsats i forhold til børn, unge og voksne. Rationalet i at samle disse opgaver i ét center er en større koordination i indsatsen i familierne, et styrket fokus på overgangen fra barn til voksen samt en bedre organisatorisk ramme for håndtering af de styringsmæssige udfordringer, hvor den forebyggende indsats for børn og unge kan have stor betydning for den varige indsats for voksne.

I dette center opbygges et stærkt socialfagligt miljø med fokus på borgere med komplekse problemer.

Det er centralt, at der skabes en meget tæt koordination til Center for Læring og Pædagogik for at skabe de optimale rammer i skole-, dag-, klub- og fritidstilbud for de udsatte børn. Centret understøtter med specialiseret faglig rådgivning og har en vigtig rolle i hele inklusionsindsatsen, både den sociale og den pædagogiske i dagtilbuddenes specialgrupper og i skolernes specialundervisning. Den tætte koordination med Center for Læring og Pædagogik skal sikre, at der sker en tidlig opspo-

ring af børn med vanskeligheder med henblik på hurtigt at kunne igangsætte de rigtige støtteaktiviteter i tide. Der er ligeledes et tæt samarbejde med Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid i f.t. Sundhedstjenestens rolle i tidlig opsporing af udsatte børn.

Centret skal levere de specialiserede indsatser i forhold til børn, unge og voksne i henhold til Serviceloven, og den specialpædagogiske indsats i dagtilbud og skoler (PPR). Centret leverer rådgivning og velfærdsydelser overfor voksne, der midlertidigt eller permanent har sociale problemstillinger.

Med samlingen af de forskellige specialkompetencer i ét samlet center etableres et stærkt fagligt beredskab, som skoler og institutioner kan trække på, både konsultativt, kompetenceudviklingsmæssigt og i forhold til konkrete bekymrings-sager. Samlingen af specialkompetencerne i ét center skal medvirke til at sikre og understøtte det fælles læringssyn og den fælles inklusionsstrategi.

Centret har ansvaret for styringsprincipperne for det specialiserede socialområde og samarbejdet på tværs af kommunerne omkring brug af tilbud m.v.

Centret har et tæt samspil med Center for Job og Ydelser i tilrettelæggelsen af en parallel indsats for voksne, der har problemer i forhold til arbejdsmarkedet.

Centret består af den nuværende afdeling for Børn og Familier, PPR (psykologer og tale-/hørelærere), samt andre specielle støttefunktioner fra Børne- og Fritidsforvaltningen, af Voksen- og handicaprådgivningen og understøtningen af de sociale institutioner fra Socialcenteret. Alle sociale dag- og døgntilbud for børn og voksne tilknyttes dette center.

## **5.2 Center for Læring og Pædagogik**

Formålet med dette center er at styrke helhedsperspektivet på børn og unges læring og udvikling på hele 0 - 18 års området. Forskning viser, at grundlaget for hvordan børn og unge klarer sig i folkeskolen, og senere i ungdomsuddannelserne, hænger sammen med, hvordan læring er blevet understøttet og stimuleret i dag- og fritidstilbuddene. Samarbejdet mellem skole og fritids- og ungdomsklubber medvirker til at understøtte den generelle forebyggende indsats i forhold til inklusion.

Det er derfor væsentligt, at der er en tæt sammenhæng mellem de forskellige tilbud på 0 - 18 års området, så der sikres det nødvendige tværfaglige samarbejde

Det er forudsat i Anbringelsesreformen og Barnets Reform, at indsatsen først og fremmest sker i det generelle forebyggende system - dagtilbud, skoler og fritids- og ungdomsklubber. Der skal derfor være et tæt og tværfagligt samarbejde med Center for Rådgivning og Støtte - således som det i dag bl.a. sker i samarbejdsstrukturen Børn og Unge på Tværs (BUT).

Centret skal understøtte de decentrale institutioner på det generelle pædagogiske og læringsmæssige område - og i etablering og udvikling af det nødvendige tværfaglige samarbejde.

Centret samler den nuværende Skoleafdeling og Dagtilbudsafdeling – ekskl. Sundhedsplejen – ligesom klubområdet fra den nuværende Kultur- og Fritidsafdeling indgår. Dannelsen af centret indebærer en samling af de pædagogiske konsulentfunktioner på tværs af skole- og dagtilbudsområdet.

Centret er et mindre center på administrativt niveau men har et stort antal decentrale institutioner knyttet til sig – skoler, dagtilbud, SFO, klubber, Ungdomsskolen m.v.

### **5.3 Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid**

Rationalet i centret er at skabe synergi mellem kultur, fritids-/idrætsområdet og sundhedsområdet – alle borgerrelaterede områder med væsentligt samspil med civilsamfundet, og samtidig udvikle frivilligområdet bredt set i kommunen.

Der er potentiale for et stærkt samspil mellem fritid og kultur på den ene side og frivillighedsindsatsen på den anden side, fordi der på idræts- og kulturområdet er en stærk tradition for frivillighed, som kan omsættes også til andre områder. Der er også synenergi mellem idræt, fritid og sundhed, hvad angår den borgerrettede forebyggelse, ligesom de frivillige organisationer og civilsamfundet kan spille en stor rolle på sundhedsområdet.

For at sikre selvstændigt fokus på den borgerrettede forebyggelse placeres sundhedsområdet her. Centret består umiddelbart af den nuværende Kultur- og Fritidsafdeling, Sundhedstjenesten fra Børne- og Fritidsforvaltningen, Sundhedscentret og koordinationsopgaven i forhold til integration og Integrationsrådet fra Social- og Sundhedsforvaltningen.

Centret har bl.a. tilknyttet følgende områder og institutioner: idrætsanlæg, biblioteket, øvrige kulturinstitutioner, Musikskolen, Tandplejen, Sundhedstjenesten og Sundhedshus.

Centret har samspil til alle centre på velfærdsområdet, bl.a. i og med koordineringen af frivillighedsområdet og varetagelsen af den borgerrettede forebyggelse. Endvidere er der bl.a. samspil til Center for Miljø og Plan i f.t rekreative områders betydning for sundhedsaktiviteter og til Center for Arealer og Ejendomme i forhold til lokale anvendelse.

### **5.4 Center for Ældre og Træning**

Rationalet bag centret er en samlet ældrefaglig indsats, der samler pleje og omsorgsopgaven med den patientrettede forebyggelse og træningsindsats, hvor målgruppen primært er ældre borgere. Den samlede indsats skal sikre helheden i indsatsen overfor den ældre borger og understøtte det videre arbejde med ældrestrategien, herunder træning før varig hjælp, velfærdsteknologiske løsninger på ældreområdet og genoptræningen, og udvikle arbejdet med inddragelse af frivillige.

Centret har ansvaret for alle ydelser til ældre: pleje, praktisk bistand, mad, genoptræning, vedligeholdende træning, botilbud, aflastning og dagtilbud til ældre. Endvidere hjemmesygeplejen efter sundhedsloven og serviceloven for alle aldersgrupper. Centret varetager endvidere fortsat visitationen i forhold til hjælpemidler for alle aldersgrupper af hensyn til ressourceudnyttelse, ekspertise og faglig bæredygtighed.

Centret omfatter det nuværende Ældreservice i Social- og sundhedsforvaltningen. Centret leder de store decentrale institutioner på området, områdecentre, træningscentre og Den Kommunale Madservice.

Centret skal have samspil til Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid omkring den forebyggende sundhedsindsats og hjælpemidler, og omkring udviklingen af frivillighed.

## 5.5 Center for Job og Ydelser

Dette center består af et jobcenter og en enhed der varetager ydelsesdelen. Koordinationen mellem beskæftigelsesindsatsen og de tilhørende ydelser styrkes, samtidig med at der fastholdes adskilte teams og adskilt ledelse internt i centeret.

Jobcenteret skal fastholde og udvikle den aktive beskæftigelsesindsats. Jobcentret bidrager til, at virksomhederne får den arbejdskraft, de har behov for, at ledige har den korteste vej til job, at forebygge langtidsledighed og til et rummeligt arbejdsmarked. Jobcentret varetager indsatsen i forhold til forsikrede og ikke-forsikrede ledige, sygedagpengemodtagere, personer med begrænsninger i arbejdsevnen og indstiller - om nødvendigt - til førtidspension.

Ydelsesenheden skal varetage myndighedsbehandlingen om berettigelse og udmåling af visse forsørgelsesydelse, herunder sygedagpenge, kontanthjælp m.v..

Centret består af det nuværende Jobcenter og ydelsesenheden, som i dag er placeret i socialcentret. Desuden er beskæftigelsestilbuddet på Brede Værk tilknyttet..

Der skal især være et samspil Center for Rådgivning, og Støtte, hvor der skal sikres en koordineret indsats i forhold til de borgere, der har andre problemer end ledighed og til Center for Pædagogik og Læring vedrørende ungeindsatsen og UU-Nord. Der vil også være et tæt samarbejde med Center for Sundhed, Frivillighed, Kultur og Fritid i f.t. fokus på den borgerrettede forebyggelse, og sundhedens betydning for arbejdsevnen.

## 5.6 Center for Miljø og Plan

Centret skal være et samlet myndighedscenter indenfor det tekniske og fysiske område. Centret varetager alle opgaver omkring lokalplaner, byggesagsbehandling, miljø, naturbeskyttelse og vandløbsområdet. Centret varetager sektorplanlægningen på forsyningsområdet, d.v.s. energiplanlægning, affaldsplanlægning, samt planlægningsopgaver indenfor el, vand, kloak og trafik. Disse opgaver løses i vid udstrækning i tæt samarbejde med andre kommuner i regionen. Endvidere indgår visse myndighedsopgaver på vejområdet samt en række opgaver omkring kollektiv trafikplanlægning. Parkeringskontrol og betalt parkering er også en del af dette center.

Centret har en rolle i Vidensbystrategien i f.t. udviklingen af LTK som et fortsat attraktivt sted at bo med grønne rekreative områder

Centeret vil kunne levere en helhedsorienteret rådgivning i alle sager om arealanvendelse og byggeri. Centret varetager alle opgaver omkring byggesagsbehandling og lokalplaner. Det er centrets opgave at bidrage til vedtagelse af planer, der sikrer en fremadrettet og bæredygtig udvikling af byen i overensstemmelse med myndighedskravene. Centret skal arbejde for en nedbringelse af sagsbehandlingstiden i byggesager og for udbredelse af den digitale platform til behandling af byggesager og infrastruktur.

Centret består af den nuværende plan- og byggeafdeling i Teknisk Forvaltning, hvor opgaver på ejendomsskatteområdet og opkrævning af byggesagsgebyrer dog flyttes til Center for Økonomi og Personale, for at lægge dem i et større fagligt og mindre sårbart miljø. Centret omfatter endvidere den nuværende vej- og miljøafdeling og miljøområdet i Teknisk forvaltning, idet styringen af drifts- og anlægsopgaver på park- og vejområdet overgår til Center for Arealer og Ejendomme.

Der er tæt samspil til især Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation i f.t. den strategiske del af kommuneplanen og Vidensbystrategien. Endvidere er der et vigtigt samspil til Center for Arealer og Ejendomme og til Stab for Politik og Jura.

## **5.7 Center for Borgerservice og Digitalisering**

Borgerservice sammenlægges med digitalisering, IT-understøtning og de funktioner, som har ansvaret for at udvikle digitalisering og selvbetjening. Rationalet er, at et tættere samspil mellem borgerserviceenheder, it-understøtning og digitale tjenester vil fremme kvaliteten og øge hastigheden i arbejdet med den digitale selvbetjening. Centret vil også beskæftige sig strategisk med de velfærds-teknologiske løsninger generelt.

Rammen for arbejdet er de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og LTK's egen borgerservice- og kanalstrategi. Digitaliseringen skal understøttes af centrets aktive vejledning af borgere og virksomheder i brug af de digitale redskaber, samtidigt med, at kommunen servicerer og hjælper de borgere, der ikke har mulighed for at anvende de digitale redskaber.

Centret varetager den strategiske it-udvikling, herunder digitalisering og kanalstrategi, samt IT-drift og support for hele LTK. Såfremt sidstnævnte opgaver overgår til ekstern leverandør, vil bestillerfunktionen ligge i dette center.

Centret omfatter den nuværende IT-afdeling, Borgerservice i Social- og sundhedsforvaltningen og kan – på baggrund af en nærmere analyse – også omfatte front-office funktioner fra andre forvaltninger, som f.eks. pladsanvisning og byggesagsekspektion. Telefoni og omstilling placeres her, fordi det hænger tæt sammen med borgerservice og digitalisering.

Borgerserviceopgaven betyder, at centret har samspil til alle centre med borgerrettede funktioner, ligesom opgaven med digitalisering og IT-området betyder samspil med og servicering af hele organisationen.

## **5.8 Center for Arealer og Ejendomme**

I forlængelse af ejendomsanalysen etableres der et tværgående servicecenter med facility management ydelser. Der udarbejdes senere et særskilt oplæg om funktionerne i centret, men centret ventes umiddelbart at samle og koordinere alle opgaver vedrørende drift, vedligehold, reovering og tilsyn af kommunale ejendomme og arealer.

Centret varetager også facility management opgaver som rengøring, kantinedrift, betjentfunktion, post og vagtordninger.

Derudover har centret også opgaven som bygherre og ansvaret for bygge- og anlægsstyring. Endelig har centret spidskompetencer på og ansvar for energirådgivning og dermed for energibesparelser i alle kommunale ejendomme på operationelt niveau.

Opgaverne løses i eget regi eller ved brug af eksterne leverandører. Når opgaverne varetages af en ekstern leverandør, varetager centret bestiller- og controllerfunktionen.

Centret samler medarbejdere fra mange enheder i kommunen. Fra administrationen overgår bl.a. hele Ejendom og Energifdelingen fra Teknisk Forvaltning, hele Ejendomskontoret fra Økonomiaf-



delingen og Intern service fra Personaleafdelingen. Derudover tilknyttes Vej og Park samt medarbejdere fra decentrale enheder, herunder personale fra idræts- og institutionsområdet.

Der er samspil til stort set alle institutioner og fagcentre, som er "kunder" i dette center. Der skal være klare og tydelige serviceaftaler mellem centret og andre enheder.

## **5.9 Center for Økonomi og Personale**

Der etableres et Center for Økonomi og Personale, der skal styrke økonomistyringen og understøtte økonomi og personaleadministrationen i fagcentrene og i den decentrale drift.

På økonomisiden samler centret økonomistyringsfunktioner på tværs af de nuværende fagforvaltninger. Rationalet er at skabe én stærk økonomifaglig enhed, der har mere tyngde, større analysekapacitet i forhold til i dag, og som samtidig har tværgående viden om økonomistyring og servicering af fagcentre og institutioner.

Centret skal styrke koncernstyringen og varetager både controllingopgaver og service- og rådgivningsopgaver i f.t. fagcentre og institutioner. Det er en vigtig opgave at understøtte fagcenterchefer og institutionsledere i deres økonomiansvar. Der opbygges en stærk servicekultur overfor øvrige enheder, som skal opleve, at det er let at få hjælp og støtte i dette center.

På personalsiden bindes løn- og personaleadministration sammen med økonomi, idet lønudgifterne er den største post i de kommunale budgetter. På personaleområdet er det ligeledes vigtigt at arbejde videre med at servicere fagcentre og institutioner, således at administrationen foregår så rationelt som muligt, og så enhederne oplever at få den nødvendige rådgivning.

Centret samler den nuværende Økonomiafdeling – ekskl. Ejendomskontoret – økonomikonsulenterne og en række administrative økonomifunktioner fra de nuværende fagforvaltninger samt Personaleafdelingen.

## **5.10 Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation**

I denne stab løftes de større udviklingsprojekter, herunder f.eks. kommuneplan, Vidensbystrategien, effektiviseringsprojekter, og organisationsudviklingsprojekter, og understøtning af faglige projekter i samspil med fagcentrene. Staben har endvidere ansvaret for den strategiske energi- og klimadagsorden.

Rationalet er at skabe en enhed, som er fokuseret på at løfte den samlede organisations udviklingskompetencer. En del af organisationens udviklingsressourcer samles her for at skabe en mere rationel og prioriteret opgaveplanlægning, ligesom der her er ressourcer til at løfte på de tværgående projekter og på udviklingsprojekter på de enkelte sektorområder, som politikere, direktion og/eller koncernledergruppe ønsker at prioritere. Det indebærer, at udviklingsressourcerne reallokeres ud i hele organisationen ud fra en overordnet prioritering.

Staben varetager også sekretariatsbetjening i bred forstand indenfor det regionale samarbejde, på f.eks. trafik, infrastruktur, KKR, og andre opgaver. Enheden skal endvidere bidrage til at styrke det tværkommunale samarbejde.

Det er samtidig hensigten at samle de organisationsudviklingsopgaver og HR-funktioner, som i dag er delt mellem Personaleafdelingen, Direktionssekretariatet og fagforvaltningerne, for at sikre et stærkere og mere bæredygtigt fagligt miljø.

Staben er ansvarlig for at udvikle og vedligeholde kommunens styringskoncept, herunder direktionsens overordnede styringsdokumenter og har på dette område tæt samspil med Center for Økonomi og Personale. Staben varetager også alle opgaver omkring kommunikation.

Staben består umiddelbart af medarbejdere fra kommuneplanområdet i Teknisk forvaltning, fra det nuværende direktionssekretariat, HR-funktioner fra Personaleafdelingen, samt stabsressourcer fra de nuværende fagforvaltninger, og kommunikationsmedarbejderne, samt enkelte medarbejdere, der har det strategiske ansvar for frivillighedsområdet og for klimadagsordenen.

### **5.11 Stab for Politik og Jura**

Rationalet i denne stab er at samle borgmestersekretariatet, den politiske udvalgsbetjening og direktionsbetjeningen, herunder koordination af dagsordensproduktionen, i én enhed.

Alle de nuværende administrative funktioner i forhold til udvalgsdagsordener og anden generel betjening af politikerne samles her. Staben tilknyttes 2-3 udvalgssekretærer, der varetager koordination af udvalgsbetjeningen, herunder kontakt til udvalgsformænd og – medlemmer om udvalgs-spørgsmål og sagsgange, sagsstyring, kvalitetssikring af sager fra fagcentre og udarbejdelse af mere generelle udvalgssager.

Der skal benyttes samme procedure for dagsordensproduktion til alle faste lederfora: direktionsmøder, koncernledermøder og lederkredsen, samt møder i MED-organisationen. Det forventes at give en administrativ effektivisering, en ensartet betjening og et kvalitetsløft.

Sekretariatsbetjeningen af direktionen samles også her. Staben varetager endvidere sekretariatsbetjening af alle tværgående chef- og lederfora og MED-organisationen.

Staben har den juridiske rådgivning. Det juridiske miljø servicerer politikere og alle enheder i kommunen, herunder vejledning i f.t. styrelseslov, forvaltningslov, kommunalfuldmagt, samt anden juridisk rådgivning. Klagenevnene og opgaver i forhold til stadsarkivet indgår også her.

Indkøbs- og udbudsfunktionen er også placeret i denne stab for at samle de juridiske kompetencer og p.g.a. koblingen til det konkurrenceretlige område.

Staben består af dele af det nuværende Borgmestersekretariat ekskl. omstillingen, dele af Direktionssekretariatet, sekretariatsfunktionerne i de nuværende fagforvaltninger samt sekretariatsbetjeningen af MED fra Personaleafdelingen.

Staben har naturligt snitflader til alle centre, men der er en særlig stærk snitflade til Stab for Strategi, Erhverv og Kommunikation i f.t. sekretariatsbetjeningen af direktionen.