

FREDERIKSSUND
KOMMUNE

Erfaringsopsamling fra organisationsændringerne i 2018

Marts 2020



Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	4
1.1	Sammenfatning	4
1.2	Metode	6
2.	Tværgående temaer og anbefalinger i erfaringsopsamlingen	7
2.1	Ledelse under pres	7
2.2	Uklare mål og retning	7
2.3	Udfordrende fysiske rammer	8
2.4	Manglende fokus på implementering	8
3.	Erfaringer med de konkrete organisationsændringer	9
3.1	Ny centerstruktur	9
3.2	Strategi, Service og Koordination	10
3.2.1	Nyt Center for Politik, Sundhed og Personale	10
3.2.2	Samling af Løn og Regnskab i Center for Økonomi	12
3.3	Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed	13
3.3.1	Samling af myndighed i Center for Voksenstøtte og Rehabilitering ...	13
3.4	Opvækst, Uddannelse og Kultur	15
3.4.1	Samling af udviklingsafdelingen og myndighed i Center for Børn og Skole	15
3.4.2	Nedlæggelse af lederstilling og flytning af frivillighed til Center for Kultur og Fritid	17
3.5	Teknik, Erhverv og IT	18
3.5.1	Flytning af IT til direktørområdet Teknik, Erhverv og IT	18

1. Indledning

Frederikssund Kommune gennemførte i oktober 2018 en organisationsforandring, hvor der blev indført en centerstruktur og administrationen blev tilpasset hertil. Udover etablering af et helt nyt centralt Center for Politik, Sundhed og Personale, har de øvrige forandringer i 2018 hovedsageligt omfattet samlinger af afdelinger i de enkelte centre, samt mindre opgaveflytninger mellem tidligere fagområder. Endelig flyttede IKT og Digitalisering fra kommunaldirektørens område til det tekniske direktørområde.

Erfaringsopsamling undersøger, hvilken betydning ændringerne har haft for opgaveløsning og arbejdsmiljø i administrationen, og vurderer om målet med centerstrukturen og tilpasningen af administrationen er indfriet. Derudover undersøges, hvor organisationen står i dag i forhold til de høringsvar, der blev givet forud for organisationsforandringen, ligesom input fra MED-systemet fra 2019 er blevet medtaget i de konkrete interviews.

Formålet med erfaringsopsamlingen skal sammen med andre input danne afsæt for at vurdere eventuelle behov for at justere organisationen i foråret 2020.

Erfaringsopsamlingen er gennemført som en række fokusgruppeinterviews, foretaget i januar 2020 med alle centerchefer og udvalgte ledere og medarbejdere, der var direkte berørt af organisationsforandringen i 2018. I alt er ca. 70 ledere og medarbejdere blevet interviewet.

Nærværende notat samler op på erfaringerne fra disse interviews på tværs. Notatet samler både op på tværs i forhold til en række generelle temaer som ledelse, strategisk retning, fysiske rammer og proces, og giver fremtidige anbefalinger på baggrund heraf (afsnit 2), samt erfaringer med de konkrete og specifikke forandringer fra 2018 (afsnit 3).

For at give alle mulighed for at komme med input vedr. organisationen er erfaringsopsamlingen suppleret med åbne dialogmøder og drøftelser i MED-organisationen.

God læselyst.

1.1 Sammenfatning

Nedenfor sammenfattes erfaringsopsamlingens overordnede budskaber og erfaringer med organisationsforandringen i 2018.

- **Centerstrukturens potentialer er endnu ikke udfoldet**

Erfaringsopsamlingen viser, at skiftet til en centerstruktur ikke tillægges nogen særlig værdi og vurderes kun at have sporadisk betydning for helheden og samarbejdet på tværs.

Fleere interviewpersoner efterlyser, at der fremover arbejdes med ensartethed og fælles grundlag for centerstrukturen. Det gælder bl.a. en fælles tilgang til forholdet mellem stabsenheder og driftscentre og stringens i ledelsesfunktioner på tværs; en fælles forventningsafstemning vedrørende skiftet fra fagchef til centerchef, samt chefgruppens rolle og funktion.

- **Center for Politik, Sundhed og Personale har (endnu) ikke udløst de tiltænkte synergier**

Opgavesammensætningen i centret er utraditionelt, og det forudsætter en væsentligt ledelsesmæssig opbakning og indsats at skabe mening og tværs-

gående samarbejde. Desuden har den store personaleudskiftning også på ledelsesniveau haft stor betydning for centrets "startsvanskeligheder".

Generelt oplever interviewpersonerne, hverken i og uden for centret, at centrets potentialer og mål er nået. Den interne organisering, hvor funktioner på henholdsvis personaleområdet og konsulentområdet er delt mellem to afdelinger, har medvirket til at vanskeliggøre en entydig fælles intern såvel som ekstern strategisk dagsorden, og har skabt en utydelig ledelse af især områderne udvikling, personale og sundhed. Der efterlyses fremover en mere entydig placering og ledelsesreference, særligt på de tre områder.

- **Delte meninger om sammenlægninger af afdelinger**
Der er forskel på de interviewede ledere og medarbejders vurdering sammenligner af Myndighedsafdelingen i Center for Voksenstøtte og Rehabilitering; Sekretariatet i Center for Børn og Skole, samt af Løn og Regnskab. Mens især lederne oplever, at samlingerne generelt har udløst synergier, oplever medarbejdere, at sammenligner er vanskeliggjort af stort arbejdspress, besparelser, fysiske udfordringer, mindre ledelse og ringere koordination mellem samarbejdsparter.
- **Udfordrede chefer især på de store velfærdsområder**
Erfaringsopsamlingen peger på, at man mange steder oplever, at der med færre chefer og den større ledelsesopgave er blevet længere til cheferne og at de er mindre tilstede. Det gælder især Center for Voksenstøtte og rehabilitering.
- **Behov for tydelighed i ledelsesopgavernes fordeling og karakter**
Organisationsændringen i 2018 ændrede de fleste steder på ledelsesopgavens fordeling og karakter. Erfaringsopsamlingen viser, at der er et behov for at tydeliggøre ansvars- og opgavefordelingen igennem ledelseshierarkiet og forventningsafstemme mellem ledere og medarbejdere om, hvilken type ledelse der udøves på de forskellige niveauer.
- **En succesfuld organisation handler også om andre dagsordner**
I erfaringsopsamlingen peges der på en række andre dagsordner, der bakk er op om en succesfuld organisation. Det gælder især **tydelige mål og retning**, der sikrer en mere samlet prioritering og udmelding af strategiske dagsordner både fra centralt hold, på tværs og i de enkelte centrer. Desuden peges der på, at **gode fysiske rammer og nærhed** er afgørende for organisationens og centrenes virke og sammenhængskraft. Endelig pointeres det i alle interviews, at **samarbejde og helhed** ikke vokser ud af organisationer i sig selv, men skal løftes som en særskilt dagsorden.
- **Organisationsændringen fra 2018 er ikke færdig-implementeret**
Erfaringsopsamlingen peger på, at en ikke ubetydelig del af udfordringerne i den nye organisation skyldes en utilstrækkelig og endnu ikke endt implementering, og ikke organisationsstrukturen i sig selv. Håndtering af nye snitflader og samarbejdsrelationer synes ikke at være på plads endnu.

Frederikssund Kommune har gennemgået mange ændringer og omlægnin ger i de seneste år, og det har fyldt for mange af interviewpersonerne, at organisationsændringerne i 2018 blev foretaget sideløbende med en åben budgetproces og besparelser i administrationen. Disse forhold har præget processen og skabt et højt arbejdspress blandt ledere og medarbejdere og på grund af større personaleomsætning og udskiftning på lederfunktioner.

1.2 Metode

Erfaringsopsamlingen er foretaget af interne organisationskonsulenter fra Sundhed og HR i januar 2020 gennem en række fokusgruppeinterviews med chefer, ledere og medarbejdere, der har været direkte berørt af organisationsændringerne 2018, se bilag 1 for en oversigt over interviewede. I flere tilfælde har interviewpersonerne samlet input fra deres bagland, men erfaringsopsamlingen afspejler stadig kun et udsnit af stemmer i organisationen og konklusioner må læses i lyset heraf.

Interviewene er blevet tilrettelagt efter en fælles spørgeramme, som en åben dialog om positive og negative aspekter ved organisationsændringen, og der har været fokus på et konstruktivt og løsningsorienteret sigte. Grupper af centerchefer, ledere og medarbejdere er blevet interviewet hver for sig og i et fortroligt rum, og interviewene er blevet gennemskrevet og sammenfattet.

Dette notat samler op på erfaringerne fra disse interviews på tværs, og det er specificeret, hvor der er stor overensstemmelse på tværs, men også pointeret, hvor der er forskelle mellem interviewpersonernes oplevelser. Forskelle på ledere og medarbejders synsvinkler er ligeledes blevet præciseret.

I alle interviews er der blevet spurgt til hørings svar – og tilkendegivelser er taget med, hvis eventuelle bekymringer fortsat har betydning. Se bilag 2 for en uddybning af rammen for Erfaringsopsamlingen.

2. Tværgående temaer og anbefalinger i erfaringsopsamlingen

På tværs af de mange interviews tegner der sig nogle mere generelle og tværgående tendenser, som er samlet under fire hovedoverskrifter:

- Ledelse under pres
- Uklare mål og retning
- Udfordrende fysiske rammer
- Manglende fokus på proces og implementering

For hvert tema samles nedenfor op på tværs og videregives en række anbefalinger, som er fremkommet i løbet af interviewene.

2.1 Ledelse under pres

Det var et klart formål med organisationsændringen, at der skulle være færre ledere. Organisationsændringen betød derfor både færre ledere og en anderledes ledelsesstruktur, og interviewpersoner fra alle områder tilkendegiver, at det kan mærkes.

Overgang til centerchefstillinger og nedlæggelse af lederstillinger opleves at have øget arbejdsbyrden for både centerchefer og ledere, hvis ansvarsområdet opleves at være blevet større og bredere. Samtidig oplever både de interviewede medarbejdere og ledere, at opgave- og ansvarsfordeling er blevet mere uklar. Lederne oplever, at det er blevet sværere at imødekomme medarbejderes forventning om nærhed, synlig ledelse og faglig sparring. Konsekvenserne er flere steder, at ledere opleves som flaskehalse.

Ansvar for at koordinere synes også at ligge højt i organisation – og meget af koordinationsansvaret lander hos centerchefen eller direktøren. Til trods for at der nogle steder er oprettet flere teamlederstillinger (niveau 4), oplever nogle medarbejdere alligevel at få mindre ledelse. Det kunne bl.a. tyde på uklarhed om ledelsesansvarets fordeling i ledeshierarkiet og manglende forventningsafstemning.

Det anbefales fremadrettet at arbejde med at:

- Tydeliggøre de ændrede lederroller, herunder ansvars- og opgavefordelingen mellem ledelseslagene og mellem leder og medarbejdere.
- Sikre en løbende dialog i ledergrupperne, både på tværs og i ledeshierarkiet, og afklare formål og sigte med lederfora på tværs, herunder særlig chefgruppen.
- Tydeliggøre forventninger til selvledende medarbejdere og til selvledende teams.

2.2 Uklare mål og retning

Der efterspørges i de fleste interviews større synlighed om fælles særligt prioriterede indsatser. Det kan være fokusområder/strategier, som meldes ud fra direktionen og centercheferne for det kommende år. Som eksempel nævner mange behovet for en fælles strategisk dagsorden på personaleområdet.

En del medarbejdere oplever større grad af selvledelse, og pointerer, at det stiller endnu højere krav til tydelige mål og klar retning. De overordnede politikker opleves ofte ikke retningsgivende nok, og der efterspørges operationelle mål og handlingsanvisninger, fx i handleplaner .

Det anbefales fremadrettet at arbejde med at:

-
- Styrke tydeligheden i mål og retning både overordnet for kommunen og i centrene – således at selvledelse understøttes via tydelig mål, retning og prioritering.
 - Udvikle det tværgående samarbejde og koordinering i centerchefgruppen, som forudsætning for fælles strategiske prioriteringer.

2.3 Udfordrende fysiske rammer

Selv i den digitale tidsalder betyder fysisk nærhed meget for, at samarbejde og koordination på tværs fungerer. Det går igen i mange interviews, at den fysiske placering er vigtig for samarbejdet om opgaveløsningen, og nogle oplever den måske endda vigtigere end organisationsstrukturen. Det synes svært at opleve sig som ét center eller én afdeling, når man ikke sidder sammen.

Frederikssund Kommune er geografisk stor og administrationen er spredt. Der efterlyses derfor andre initiativer, der understøtter kendskabet til hinanden og samarbejdet i det daglige. Der peges i interviewene på, at det tværgående samarbejde kan udvikles og styrkes ved at etablere koordinationsfora på de områder, hvor koordinationen er særlig påkrævet, det kan fx være i overgangen fra barn-ung-voksen, hvor alle involverede centre bør deltage. Det kan også være gennem fælles uddannelses tiltag eller lignende.

Det anbefales fremadrettet at arbejde med at:

- Arbejde med andre måder at overkomme begrænsninger i de fysiske rammer på, fx koordinationsfora som kan understøtte det tværgående samarbejde rundt om borgerne.
- Arbejde med de fysiske udfordringer, herunder at tænke i mere fleksible lokale løsninger.

2.4 Manglende fokus på implementering

De fleste interviewpersoner fortæller om udfordringer med selve processen i forbindelse med organisationsændringen i 2018. Processen fandt sted sideløbende med en åben og vanskelig budgetproces med betydelige besparelser i administrationen. Det har skabt "startvanskeligheder" for den nye organisation. Mange oplevede også en manglende åbenhed og lydhørhed i processen.

Målene med organisationsændringen og fortællingen om den nye organisation, står hverken tydeligt for ledere eller medarbejdere. Mange oplevede, at kravet om at spare lederstillinger blev pakket ind i "påklistede" og generelle mål. Den manglede fælles implementeringsproces betød, at det var op til de enkelte chefer på egen hånd at implementere den ny organisation.

Det anbefales fremadrettet at arbejde med at:

- Skabe en meningsfuld og letgenkendelig overordnet fortælling om, hvad man vil med organisationen, og have tydelige og klare argumenter for de konkrete organisatoriske ændringer.
- Forholde sig åbent til de input, der er kommet i erfaringsopsamlingen, dialogmøder og i MED-høringen.
- Vedtage en samlet implementeringsplan, hvor direktion og chefgruppe ikke slipper ændringerne, før de er implementeret:
 - Sæt en dato for, hvornår implementeringen skal være på plads.
 - Stil fælles minimumskrav til, hvordan implementeringen gennemføres, og acceptér, at det tager tid og ressourcer.
 - Hav fokus både på det enkelte center og på sammenhænge på tværs af centre.
- Kommunikere åbent hele vejen igennem processen – også i implementeringsprocessen.

3. Erfaringer med de konkrete organisationsændringer

Med organisationsforandringen i 2018 indførte Frederikssund Kommune en centerstruktur i administrationen. De tidligere 12 fagområder blev til først 10 og siden 9 centre. Bortset fra flytning af fagområderne, "IKT og Digitalisering" og "Sundhed", blev der ikke ændret på direktørområdernes sammensætning.

Frederikssund har i løbet af de senere år gennemført flere organisationsforandringer. Der samles her kun op på erfaringer fra ændringerne i 2018.

3.1 Ny centerstruktur

Formålet med centerstrukturen var at styrke helhedsperspektivet på tværs af organisationen for at sikre flere tværgående løsninger, større robusthed og bedre sammenhæng på tværs. Samtidig blev der etableret en "chefgruppe" bestående af direktion og centerchefer, som skulle sikre koordinering mellem centrene og skabe sammenhæng mellem de politiske mål og strategier på den ene side, og kommunens økonomi på den anden side.¹

I alle interviewene er der spurgt til centerstrukturen, og interviewpersonerne har særligt hæftet sig ved tre forhold, som uddybes nedenfor:

- a. Centerstrukturens betydning for samarbejdet og helheden
- b. Centerstrukturen kalder på ensartethed og fælles grundlag
- c. Skiftet fra fagchef til centerchef

a. Centerstrukturens betydning for samarbejdet og helheden

Et flertal af de interviewede både blandt medarbejdere, ledere og centerchefer tilkendegiver, at centerstrukturen ikke opleves at have nogen væsentlig betydning for opnåelse af målsætningerne, og for den måde, de arbejder på.

Flere interviewpersoner fremhæver, at de også tidligere arbejdede på tværs, og at det ikke ændrede sig med den nye struktur. Flere af lederne påpeger dog, at forandringer tager tid, og at målet om bedre sammenhænge om borgeren er bedre, men at der stadig er et stykke vej.

Nogle medarbejdere fremhæver, at organisationen opleves mindre robust og mere sårbar nu, da væsentlige afdelinger er delt. Nogen oplever endda, at organisationen er mere søjleopdelt og mindre tværgående end tidligere, og her er fundamentet for at skabe tværfaglige synergier udfordret. Dette understreges af, at nogle oplever, at det er sværere at udveksle data med andre centre.

Flere interviewpersoner fremhæver, at arbejdet med at styrke koordination, helhedsperspektiv og tværgående samarbejde intet har med centerstrukturen at gøre. I Center for Voksenstøtte og Rehabilitering og Center for Børn og Skole fremhæver flere af interviewpersonerne betydningen af at sidde fysisk sammen, så de fysiske rammer understøtter opgaveløsningen. Interviewpersoner fra Center for Politik, Sundhed og Personale påpeger, at fælles dagsorden og vision er en forudsætning for at skabe synergier. Andre interviewpersoner efterlyser kultur og motivation for at samarbejde på tværs i hele organisationen.

b) Centerstrukturen kalder på ensartethed og fælles grundlag

Der er blandt interviewpersonerne en vis uklarhed over, hvad et center er, og hvad centerchefens rolle er. Hvilket råderum har centerchefen fx i eget center?

¹ Notat om oprettelse af en centerstruktur i Frederikssund Kommune, 10. september 2018.

I hvilket omfang må den enkelte centerchef selv fx "skrue" sit center sammen? og i hvilket omfang er det et anliggende i direktionen? Centercheferne giver udtryk for, at det er uklart, hvad der er et anliggende mellem centerchef og direktør, og hvad der er et anliggende for hele direktionen.

Flere centerchefer fremhæver, at centerstrukturen ikke er ensartet – fx har nogle centre egentlige stabs- og sekretariatsfunktioner, mens andre ikke har det, nogle har souscheffunktioner, andre ikke osv. Det skaber forskellige forudsætninger i centrene fx i forhold til at facilitere tværfaglige processer.

Samtidig efterlyser centercheferne en afklaring af, hvad der skal løses decentralt, og hvad der løses af de centrale stabsfunktioner. Der efterlyses desuden en større synergi mellem de to centrale centre: Center for Økonomi og Center for Politik, Sundhed og Personale.

c) Skiftet fra fagchef til centerchef

Der er blandt de interviewede centerchefer delte holdninger til betydningen af skiftet fra rollen fagchef til centerchef. Nogle oplever, at skiftet i praksis ikke har ændret noget. Andre centerchefer oplever, at der *er* en forskel på at være fag- og centerchef, herunder flere tværgående opgaver, mere ledelse i dagligdagen og mindre konkret opgaveløsning.

Som beskrevet i afsnit 2.1, oplever flere centerchefer, at ledelsesopgaven er blevet større. Også nogle af medarbejderne og lederne bemærker dette, og mange oplever, at cheferne er blevet mere fortravlede, og at de kan opleves som flaskehalse. I den forbindelse betyder nedlæggelse af lederstillinger også noget for den samlede ledelseskapacitet. Flere medarbejdere og ledere efterlyser muligheden for at få mere faglig ledelse.

Stort set alle interviewede centerchefer og ledere efterlyser mere tydelighed i ansvarsfordeling imellem ledelseslagene fra direktion til direktør, til centerchef, til afdelingsleder mv. Der arbejdes allerede med dette i dele af organisationen.

3.2 Strategi, Service og Koordination

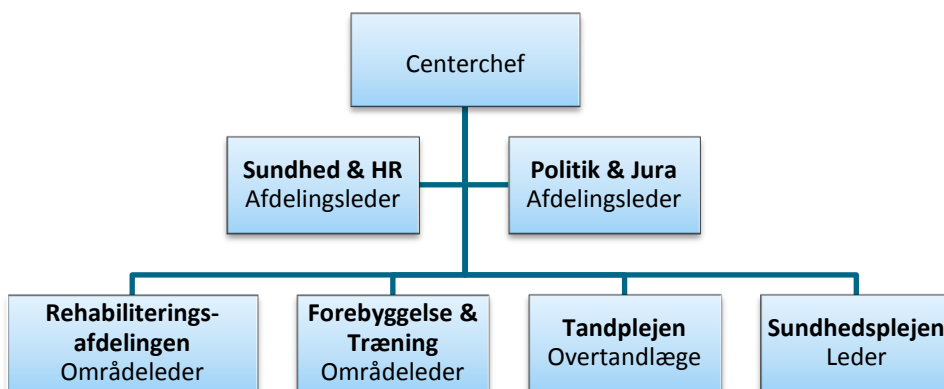
Før oktober 2018 bestod direktørområdet "Strategi, Service og Koordination" af fire centrale stabe/fagområder: "IKT og Digitalisering", "Personale", "Økonomi og Udvikling" og "Byrådssekretariatet".

I forbindelse med organisationsændringen 2018 samledes Byrådssekretariatet, hovedparten af personaleområdet, sundhedsområdet i direktørområdet "Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed", samt udviklingskonsulenterne fra Økonomi og Udvikling i et nyt Center for Politik, Sundhed og Personale. Det nye Center for Økonomi fik ansvar for løn fra det gamle personaleområde. Endelig flyttede man IKT og Digitalisering til det tekniske område.

Nedenfor samles op på erfaringerne fra forandringerne i de to nye centre.

3.2.1 Nyt Center for Politik, Sundhed og Personale

Center for Politik, Sundhed og Personale skulle bl.a. sikre en stærkere og mere sammenhængende og strategisk understøttelse af Byråd, direktion, ledelse, organisation og MED-system. Centret samler fagområder fra tre tidligere fagchefer: Byrådssekretariatschefen, Personalechefen og Sundhedschefen under en centerchef. Centret har i to afdelinger: Politik og Jura og Sundhed & HR under hver sin afdelingsleder og omfatter derudover fire sundhedstilbud, som refererer til centerchefen. Centerchefen har delt reference til kommunaldirektøren og direktøren for "Arbejdsmarked, Velfærd og Sundhed". Se diagrammet nedenfor.



Etablering af Center for Politik, Sundhed og Personale var den største organisatoriske ændring i 2018, og da centrets løser opgaver på tværs af hele organisationen, har stort set alle interviewpersoner haft en mening om centret.

Generelt efterspørger mange interviewpersoner den store fortælling om, hvorfor centret kom til at se ud, som det gjorde. Interviewpersonerne fra andre dele af organisationen betegner centret som "*et mærkeligt sammenblandet center*", hvor det særligt på personaleområdet er uklart, hvor man skal henvende sig. Også interviewpersonerne fra centret selv savner den store fortælling og sammenhængskraft i centret.

De interviewede ledere og medarbejdere fra centret fremhæver, at centret har haft en stor medarbejderudskiftning, og at stillingerne på intet tidspunkt har været et fuldt besat. Det har påvirket centrets robusthed og potentielle resourcefælleskab. Flere nævner, at erfaringerne skal ses i dét lys.

Flere oplever, at hverken personale- eller sundhedsområdet har fået den faglige dybde eller det strategiske fokus, man kunne ønske. I øvrigt påpeger enkelte ledere og chefer, at nedlæggelsen af kommunikationschefstillingen har betydet, at der er mindre support til driften i fx pressesager.

Overordnet peger interviewpersonerne på tre temaer i det nye center:

- Deling af personaleområdet og nedlæggelse af personalechefstillingen
- Deling og flytning af sundhedsområdet
- Samlingen af strategiske konsulentfunktioner

a. Deling af personaleområdet

Nedlæggelse af personalechefstillingen og deling af personaleområdet i tre, synes at have berørt hele organisationen. Medarbejderne på personaleområdet oplever, at delingen har resulteret i et stort videnstab, manglende overblik og en devaluering af personaleområdet både fagligt, strategisk og signalmæssigt.

Også ledere og centerchefer fra andre centre oplever en ringere overordnede koordinering på personaleområdet, og en mangel på central retning omkring personaleforhold, fx i forhold til lønpolitik, oprettelse af souschefstillinger og stabsfunktioner. Der efterlyses en synlig personaleleder, der arbejder strategisk med ledelse, personale, trivsel og attraktiv arbejdsplads. Nogle af interviewpersonerne fra Politik og Jura oplever en øget afstand til direktion og Byråd, fordi de ikke refererer til centerchefen.

Oplevelsen af opdeling forstærkes af, at personaleområdet i centret er delt mellem centrets to afdelingsledere og løn er placeret i Center for Økonomi. Ledelsen af personaleområdet er derfor reelt tredelt.

I forbindelse med høringen til organisationsforandringen i 2018 blev der udtrykt bekymring om ændringerne på personaleområdet, og det er en generel oplevelse blandt interviewpersonerne, at bekymringerne er bekræftet.

Enkelte oplever det er positivt, at sundhedsuddannelserne ligger sammen med HR, idet det kan løfte området strategisk med henblik på at rekruttere og fastholde fremtidige medarbejdere til de store velfærdsområder fremadrettet.

b. Deling og flytning af sundhedsområdet

Opdelingen og flytningen af sundhedsområdet skulle bidrage til at løfte sundhed strategisk med en placering i et centralt og tværgående center tæt på kommunens strategiske og udviklingsorienterede dagsorden. Trods intentionerne, er den generelle oplevelse hos interviewpersonerne på sundhedsområdet, at den strategiske dagsorden og koordineringen af sundhedsområdet på tværs, har fået mindre fokus i den nye organisering.

Sundhedslederne anerkender intentionerne med at samle sundhedsområdet og den strategiske organisation, men påpeger, at det ville have krævet flere ressourcer at udvikle og løfte den strategiske ledelse. Den tidligere sundhedschef blev centerchef og fik dermed et større ansvarsområde og havde følgelig mindre fokus på strategisk ledelse på sundhedsområdet.

Lederne på sundhedsområdet oplever det samtidig som et tab, at der ikke længere er en selvstændig sundhedsafdeling og -chef, som koordinerer på tværs og udadtil på sundhed. Der er mange eksterne samarbejder og netværk (KI, KLU, klyngemøder, samordningsudvalg m.fl.) på sundhedsområdet, og interviewpersonerne oplever, at det er svært at løfte dette kvalificeret, hvis ikke der fokuseres entydigt på sundhedsopgaven.

Samtidig understreger både ledere og medarbejdere på sundhedsområdet, at der fremover kommer flere samarbejdsopgaver med sygehus og et nyt sundhedshus, og derfor er behov for, at styrke organiseringen og ledelsen, så det strategiske arbejde på sundhedsområdet kan løftes. Alle interviewpersoner understreger, at det er vigtigt, at sundhed ikke fremover placeres i et driftstungt center, hvor det strategiske arbejde let drukner.

c) Samlingen af strategiske konsulentfunktioner

Dannelse af Center for Politik, Sundhed og Personale betød også en sammenlægning af de strategiske konsulentfunktioner, herunder primært udviklingskonsulenterne og HR-organisationskonsulenterne. Man valgte dog at placere de to konsulentgrupper i hver sin interne afdeling.

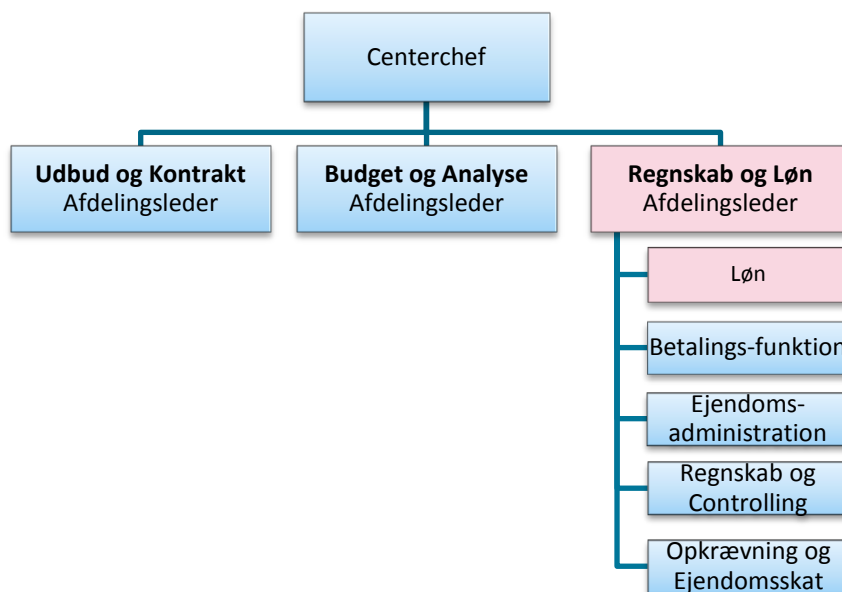
Ingen af interviewpersonerne oplever, at placeringen af udviklingskonsulenterne i det nye center har skabt store forandringer ude i organisationen. Flere pointerer, at den organisatoriske placering ikke har stor betydning, men at det er væsentligt at vide, hvilke opgaver konsulenterne varetager og om man kan trække på deres ressourcer.

Lederne i Økonomi oplever, at flytningen af udviklingskonsulenterne har betydet færre ressourcer til udvikling og projektledelse i Center for Økonomi. I høringssvarene blev der udtrykt bekymring om videnstab og mindre koordinering mellem udvikling og økonomi – og ledere i Center for Økonomi mener, at bekymringen har holdt stik og ønsker en styrket koordination her.

3.2.2 Samling af Løn og Regnskab i Center for Økonomi

Organisationsændringen i 2018 medførte at udviklingskonsulenterne fra det tidligere "Center for Økonomi og Udvikling" blev flyttet til Center for Politik, Sundhed og Personale, mens Løn blev flyttet fra personaleområdet til regn-

skabsafdelingen i det nye Center for Økonomi. Placeringen fremgår af organisationsdiagrammet pr. 2018 nedenfor.



Der er forskel på de interviewede ledere og medarbejderes vurdering af samlingen af løn og regnskab. Mens lederne oplever, at samlingen har skabt synergi og løftet det tværfaglige fokus i Center for Økonomi, oplever de interviewede medarbejdere i Løn det som problematisk at være adskilt fra forhandlingsteamet og fremhæver, at der mangler koordinering af opgaveløsningen mellem deres to afdelinger. Endvidere peger medarbejderne i lønsektionen på, at en af de største udfordringer i den nye organisation er mangel på faglig ledelse for flere af medarbejderne, idet flere forskellige fagligheder i dag er under én leder.

Omvendt ønsker ledelsen at fastholde sammenlægningen af Løn, Regnskab og lade det forankres yderligere. Lederne anerkender, at der fortsat er en opgave med at definere snitfladerne og sikre koordineringen mellem Løn og Forhandling. Lederne oplever det positivt, at ledelsesteamet på tværs af de tre afdelinger i Regnskab er blevet styrket.

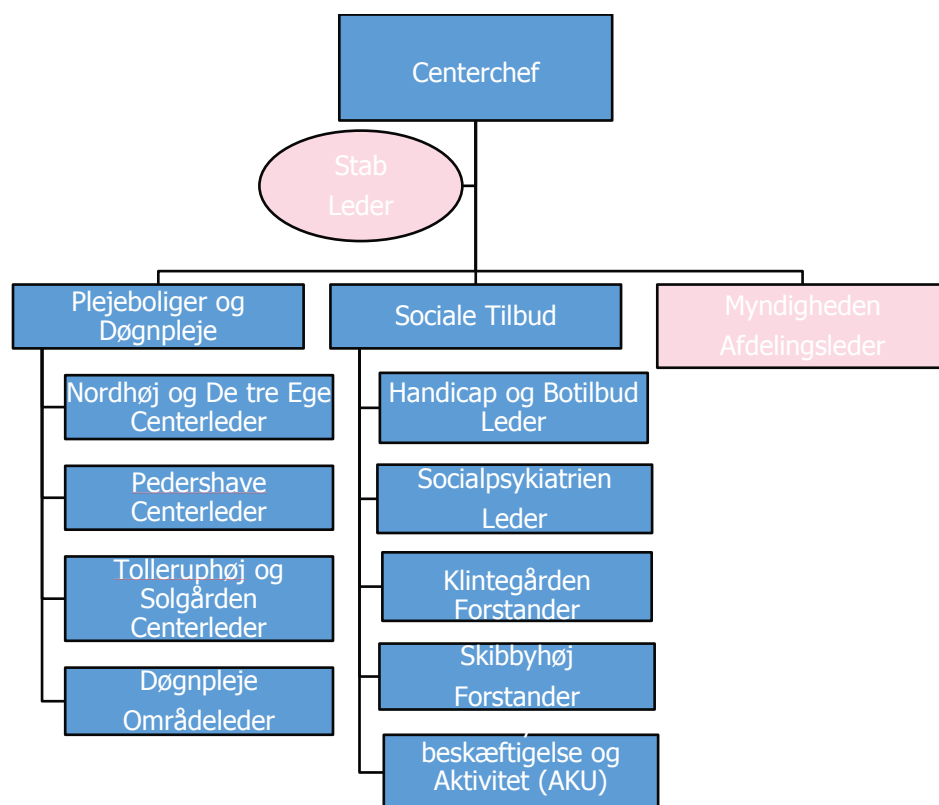
3.3 Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed

Direktørområdet Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed omfatter to centre: Center for Voksenstøtte og Rehabilitering og Job- og Borgercenter. Desuden varetager direktøren ansvaret for sundhedsområdet i Center for Politik, Sundhed og Personale. Kun Center for Voksenstøtte og Rehabilitering blev berørt af organisationsændringen i 2018.

3.3.1 Samling af myndighed i Center for Voksenstøtte og Rehabilitering

Før organisationsændringen var myndighedsfunktionerne delt i henholdsvis Voksenafdelingen på det sociale område og Visitationen på ældre- og sundhedsområdet. De to afdelinger blev slået sammen til én afdeling, og den ene afdelingslederstilling blev nedlagt.

Desuden blev afdelingslederstillingen for døgnpleje- og omsorgscentre nedlagt og hygiejneområdet og utilsigtede hændelser blev overført fra sundhedsområdet til stabsfunktionen i det nye Center for Voksenstøtte og Rehabilitering. Nedenfor gengives et organisationsdiagram.



a) Sammenlægning af Visitation og Voksenafdelingen

De to tidligere afdelinger havde forskellige borgergrupper, samarbejdsrelationer, lovgrundlag og kulturer, samt fysisk placering, idet Voksenafdelingen var placeret på Rådhuset og Visitationen på Østergården.

Både medarbejdere, ledere og centerchef giver i interviewene udtryk for, at sammenlægningen af de to enheder har givet positive effekter med mere helhed om især de mest udsatte og sårbare borgere. De oplever, at den sociale og den sundhedsfaglige tilgang kompletterer hinanden, og at samarbejdet har bidraget til læring på tværs. Desuden fremhæves muligheden for fælles fagligheder på tværs, fx konsulenter til CURA-implementering og demenskonsulenterne.

I høringsvarene fra 2018 var der en bekymring for, om tværfagligheden ville udvande monofagligheden, men det vurderer interviewpersonerne er blevet afkræftet. Interviewpersonerne ønsker at fastholde den fælles myndighedsfunktion og fortsat udvikle sammenhænge i borgerforløbene og styrke samarbejdet med den øvrige organisation.

Sammenlægningen af de to afdelinger har dog været udfordret af en række forhold, som har betydet samlingen endnu ikke er helt på plads. Det handler om timing og proces; fysiske rammer på Østergården; og adgang til ledelse.

Sammenlægningen var præget af en kort og hektisk planlægning, hvor sammenflytningen skete hurtigere end først udmeldt, og faldt sammen med implementering af CURA. Det betød et større arbejdspress for både ledere og medarbejdere, og medførte et større fokus på sikker drift, og et mindre på implementeringsprocessen og arbejdet med at sammensmelte de to kulturer.

Alle de interviewede påpeger, at lokalerne på Østergården er en udfordring og efterlyser sikkerhed, frokostfaciliteter, P-plads og mødelokaler. Nogle medarbejdere på det sociale område holder fx møder med borgerne på Rådhuset, ligesom interne afdelingsmøder foregår udenfor huset. Der spildes derfor meget tid på transport. Selvom Interviewpersonerne betegner samarbejdet med Job-

center og Ungekontaktensom godt, udfordrer placeringen på Østergården samarbejdet. Bekymringerne om lokaleforholdene på Østergården var en del af den oprindelige høring, og den bekymring er fortsat til stede.

Afdelingslederstillingen i Voksenafdelingen blev nedlagt, og lederen af Visitationen blev leder for den samlede Myndighedsafdeling. Derudover er der en souschef med forankring i det sociale område. Medarbejderne oplever, at adgangen til ledelsen er forringet i form af længere feedbacktid fra ledelsen, lederne bliver flaskehalse, og uklarhed om ledernes ansvarsfordeling. Sammenfaldet med CURA-implementeringen har givet lederne et større arbejdspress.

I erkendelse af det store arbejdspress, er ledelsen efterfølgende udvidet, således at der nu er en myndighedschef, en souschef og en teamleder. Yderligere er der igangsat et arbejde med at beskrive de forskellige ledelseslag.

b) Nedlæggelse af en afdelingslederstilling for døgnplejen og omsorgscentre.

Nedlæggelsen af denne afdelingslederstilling betød, at lederen af døgnplejen og de tre ledere af omsorgscentrene fik direkte reference til centerchefen, ligesom lederne af de sociale tilbud allerede havde. Det har betydet en øget ledelsesopgave for centerchefen.

De interviewede ledere i Myndighed påpeger, at nedlæggelsen af afdelingslederstillingen betyder, at de nu skal koordinere med fire ledere i stedet for én. De giver også udtryk for, at aftaler og procedurer mellem myndighed og udfører, lettere kan skride med flere ledere, og dermed reducerer ensartetheden. De fremhæver, at det kræver mere koordinering og samarbejde, men også at det kan lade sig gøre.

c) Overflytning af hygiejneområdet og utilsigtede hændelser fra Sundhedsafdelingen til Staben i Voksenstøtte og Rehabilitering.

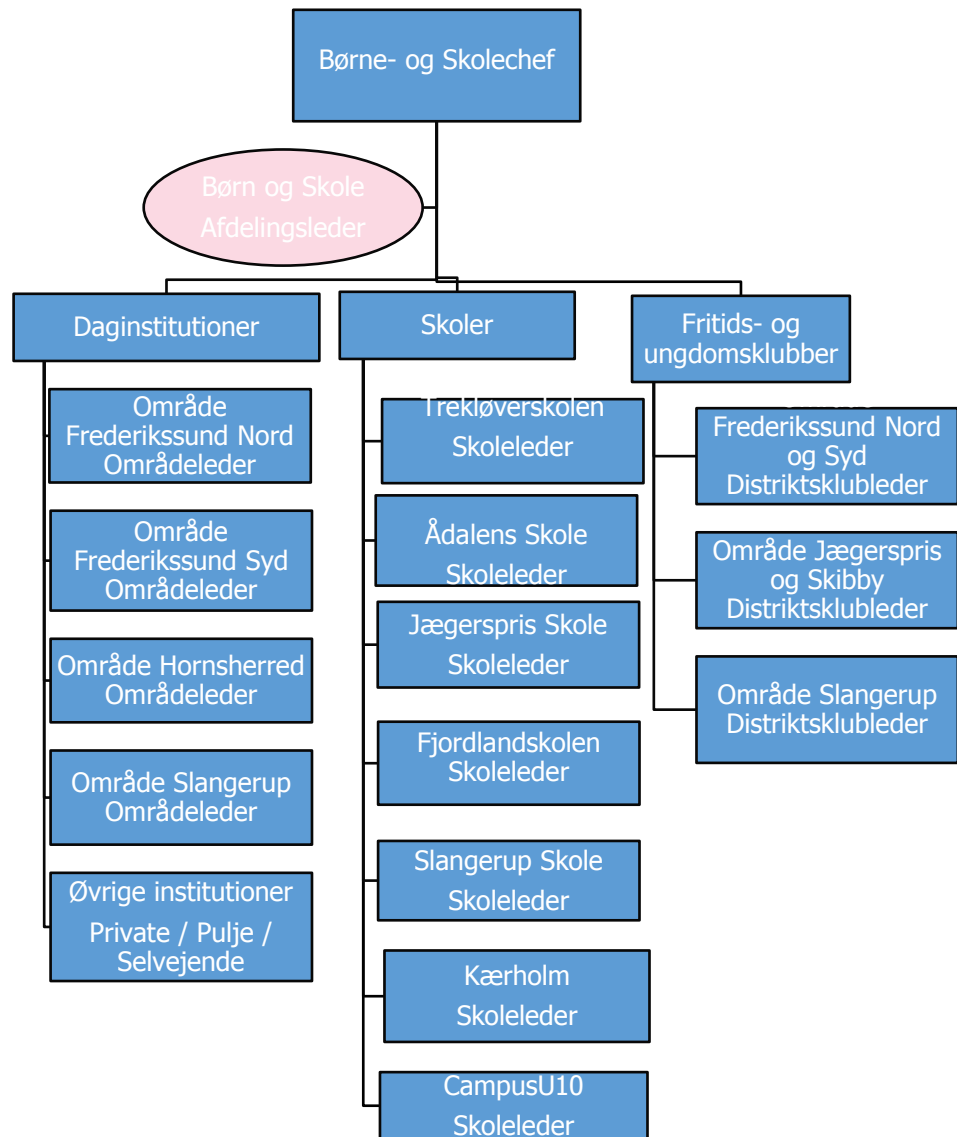
I forbindelse med nedlæggelse af Sundhed som selvstændig afdeling i 2018 blev den tværgående hygiejnefunktion og funktionen med utilsigtede hændelser flyttet til Staben i Center for Voksenstøtte og Rehabilitering. Både ledere og de berørte medarbejdere i Center for Voksenstøtte og Rehabilitering finder meningsfuld pga. tæt koordination med ældreområdet.

3.4 Opvækst, Uddannelse og Kultur

Organisationsændringen i 2018 ændrede ikke på opgaveporteføljen mellem områdets tre centre. Men både Center for Børn og Skole og i Center for Kultur og Fritid oplevede forandringer internt i centrene, dog blev frivilligområdet overflyttet til sidstnævnte center fra Sundhedsområdet. Center for Familie og Rådgivning blev ikke berørt af organisationsændringer.

3.4.1 Samling af udviklingsafdelingen og myndighed i Center for Børn og Skole

I Center for Børn og Skole blev det tidligere Udviklingscenter for Børn og Børnekultur (UBK) og Børne- og Skolesekretariatet lagt sammen med én fælles afdelingsleder.



Generelt oplever interviewpersonerne, at samlingen af UBK og Børn og Skole sekretariatet gav god mening. Samlingen har betydet et større kendskab til hele området generelt og givet mulighed for at tænke i nye sammenhænge. Generelt opleves synergier og tværfaglighed dog ikke at være blevet bragt meget i spil. Interviewpersonerne peger på de tre udfordringer:

- Fysiske udfordringer og understøttende strukturer
- Nedprioritering af udvikling
- Forriget ledelse af medarbejderne

a. Fysiske udfordringer og understøttende strukturer

Den første udfordring tilskrives af interviewpersonerne, dels at afdelingen ikke er samlet fysisk, dels at der mangler formelle strukturer til at understøtte helhed og tværfaglighed. De interviewede medarbejdere på Rådhuset oplever, at faglighederne er blevet mere delte, fordi man i dag har delt myndigheds- og udviklingskonsulenter mere skarpt. De interviewede medarbejdere uden for rådhuset efterlyser mødeforum, information, vidensdeling, og ledelse.

Interviewpersonerne efterspørger, at synergier og tværfagligheder understøttes endnu mere, fx ved fælles arrangementer, konferencer og formaliserede rammer, hvor man arbejder på tværs. De tilkendegiver endvidere, at det vil styrke Børn og Skole at sidde fysisk sammen.

b. Nedprioritering af udvikling

Samtidigt med organisationsændringen trådte i kraft, blev antallet af udviklingskonsulenter reduceret. Ifølge interviewpersonerne betød det, at mindre udvikling, og mere fokus på at understøtte driften. Endvidere opleves der ikke længere at være ressourcer til udviklingsprojekter på skoleområdet, fx omkring bevægelse og kultur. De interviewede ledere oplever derfor ikke, at det faglige miljø blev styrket, tværtimod.

c. Ændret ledelsesopgave og tid til daglig ledelse

Med sammenlægning af de to afdelinger nedlagdes en afdelingslederstilling. I den forbindelse oplever de fleste medarbejdere, at lederne er kommet længere væk, har fået større ansvarsområder og at der er mindre tid til daglig ledelse, nærhed og sparring. De oplever, at der er sket et skift fra fokus på strategi og udvikling til politisk betjening. Også de interviewede ledere oplever, at de har sværere ved at understøtte medarbejdere end tidligere og fremhæver, at afdelingens områder og funktioner er blevet større i forhold til før. Også centerchefen oplever, at ledelsesopgaven er blevet større og organisationen mere sårbar med nedlæggelse af afdelingslederstillingen.

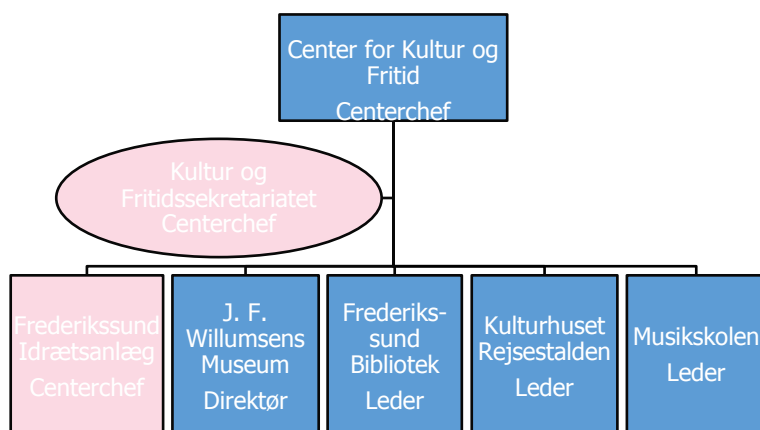
De interviewede ledere oplever, at organisationsændringerne bidrog til et velfungerende ledelsesteam, hvor de taler mere på tværs og koordinere indsatser. De oplever mere samarbejde på tværs af afdelingerne på ledelsesniveau og ser et større potentiale for tværfaglige løsninger af opgaver.

De interviewede medarbejdere oplever, at lederne er blevet mere lukkede om sig selv, og sparrer mere med hinanden end med medarbejderne. Medarbejderne oplever, at det giver u hensigtsmæssige beslutninger, fordi der mangler faglige input fra medarbejderne. I øvrigt fremhæver de, at den nye organisation stiller højere krav til selvedelse. De interviewede medarbejdere efterlyser en tydeligere fælles vision, mål og procesplan for børne- og skoleområdet.

Interviewpersonerne oplever således, at bekymringerne i hørings svarene fra 2018 holder stik, herunder uklarhed i opgaver, ansvarsfordeling og koordinering mellem lederne, samtidigt efterlyses ensretning, formalisering og nedskrivning af procedurer.

3.4.2 Nedlæggelse af lederstilling og flytning af frivillighed til Center for Kultur og Fritid

I forbindelse med organisationsændringen i 2018 blev der a) nedlagt en lederstilling for idrætsanlæggene og b) de brugerstyrede centre og det sociale frivillighedsområde blev flyttet fra sundhedsområdet til Center for Kultur og Fritid.



a) Nedlæggelse af en afdelingslederstilling på idrætsområdet

Nedlæggelsen af lederstillingen af Frederikssund Idrætsanlæg har betydet, at de interviewede medarbejdere oplever, at der er længere til ledelsen, som nu varetages af centerchefen. På grund af det store spænd i centerchefens opgaver, oplever medarbejderne, at flere ledelses- og administrationsopgaver er overført til næste lederniveau. Det betyder, at lederne har mindre tid til personaleledelse og personalemøder. De oplever, at der opstår konflikter blandt medarbejderne pga. manglende synlig ledelse og uklar rollefordeling. Den nuværende struktur kræver mere selvledelse af den enkelte medarbejder.

Lederne fra Idrætsområdet fremhæver, at strukturen med at centerchefen er leder for Idrætsanlæggene fungerer, fordi centerchefen er fagligt inde i idrætsområdet. Følgelig pointerer de også, at ved eventuel udskiftning af chef, forudsætter det fortsat kendskab til idrætsverden. Centerchefen oplever udfordringer forbundet med både at være overordnet centerchef og driftsleder, idet der kan opstå en interessekonflikt mellem de to roller.

b) Overførelse af frivillighed til Center for Kultur og Fritid

Centerchefen oplever, at det har medført synergier med både idræt og kultur, og det er godt at samle arbejdet med frivillighed ét sted. Der har ikke været gennemført et interview med medarbejderne, hvorfor deres vinkel ikke kendes.

3.5 Teknik, Erhverv og IT

Direktørområdet "Teknik, Erhverv og IT" fik i forbindelse med organisationsændringen tilført "Center for IKT og Digitalisering" og direktørområdet fik ændret navn. I efteråret 2019 samledes de hidtidige tre centre i direktørområdet til to: Center for Ejendomme og IT og Center for By og Landskab. Det er alene flytningen af IT i 2018, der er spurgt ind til i erfaringsopsamlingen.

3.5.1 Flytning af IT til direktørområdet Teknik, Erhverv og IT.

Interviewpersonerne oplever, at ændring af referencedirektør for IT og digitalisering fra kommunaldirektøren til direktøren for Teknik, Erhverv og IT har haft en begrænset betydning. De oplever, at området i langt højere grad blev påvirket af budgetprocessen og sparerunden, der kom næsten samtidigt med organisationsforandringen.

I forbindelse med høringen var der bekymring, om det ville have en betydning ikke længere at referere til kommunaldirektøren, men i praksis oplever interviewpersonerne ikke, det har haft nogen betydning.

