

Overordnet administrativ organisation i Viborg Kommune

/ april 2013

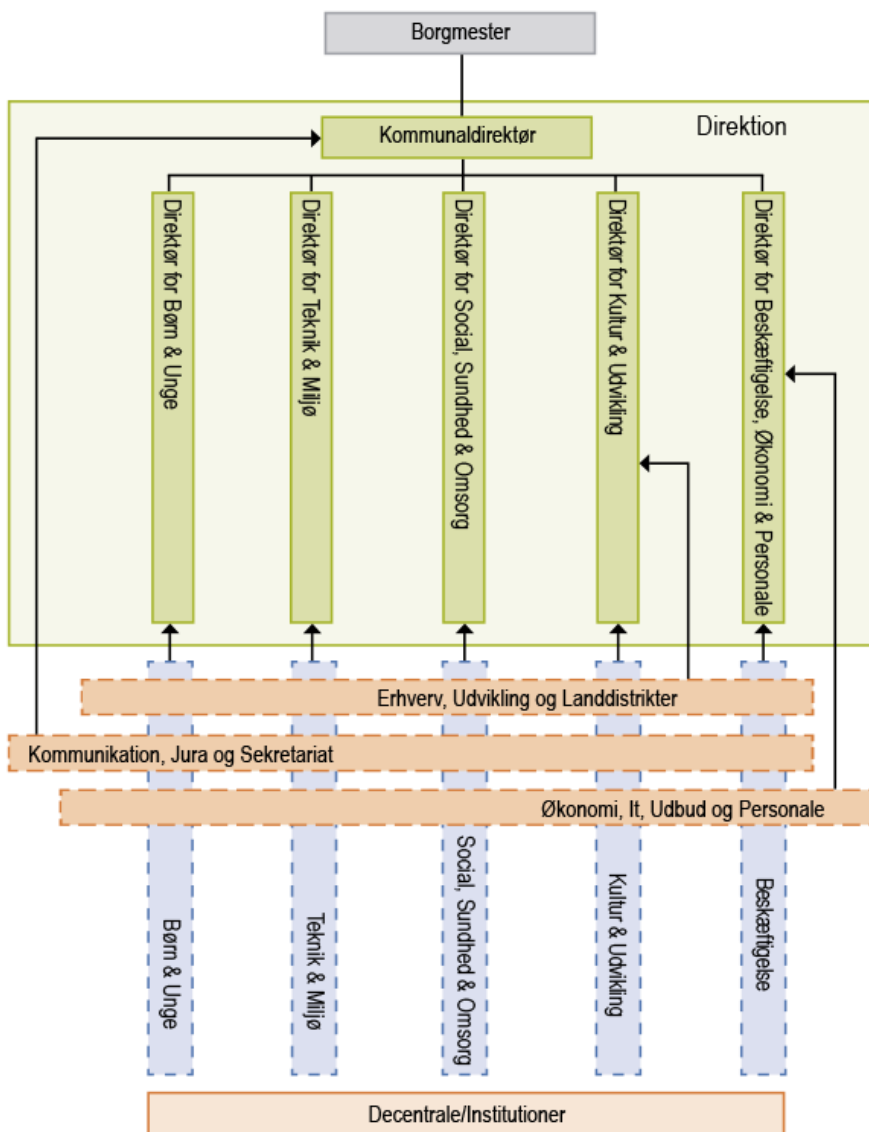
1. Indledning

Viborg Byråd vedtog den 9. oktober 2008 en ny overordnet administrativ organisation for Viborg Kommune. Beskrivelse af den overordnede administrative organisation kan ses i afsnit 2.

På baggrund af Byrådets vedtagelse, godkendte økonomiudvalget den 7. januar 2009 direktionens forslag til de overordnede principper for detailorganiseringen: "Principper og rammer for etablering af den centrale administrative organisation under øverste ledelsesniveau". Disse er gengivet i afsnit 3.

2. Viborg kommunes overordnede organisation.

Viborg Byråd vedtog den 9. oktober 2008 en ny overordnet administrativ organisation for Viborg Kommune. Organisationen er senest revideret ved Byrådets beslutning af 24. januar 2018.



Figur justeret febr. 2018

Overordnede principper for den administrative organisation

Viborg Kommunes nye overordnede administrative organisation er opbygget som en kombinationsmodel, hvor forvaltningsopbygning er kombineret med koncerntankegang. I denne model er der lagt særlig vægt på:

At den administrative organisation skal kunne "levere varen" i forhold til Viborg Kommunes vision om Vilje, Vækst og Velfærd.

At direktionen skal fungere som et tværgående, strategisk og helhedsorienteret ledelsesteam.

At direktionen skal sikre en koordineret ledelsesudøvelse med fokus på kommunens samlede opgavevaretagelse. Direktionens medlemmer skal sammenkoble helhedssyn og faglige hensyn

At der på alle ledelsesniveauer er fokus på det tværgående samarbejde mellem forvaltninger og afdelinger.

At der er korte beslutningsveje med få ledelseslag mellem direktøren og de decentrale institutioner.

At "rygraden" i organisationen, dvs. linjeorganisationen, understøttes af direktionens fælles tværgående stabe og suppleres med tværgående projektorganisering, når der arbejdes med planlægning samt større sammenhængende udviklingsprojekter og koordineringsopgaver.

At linjeorganisationen er ansvarlig for alt (personale, opgaveløsninger, økonomi, udvikling, kvalitet etc.) Der er således et entydigt ledelsesansvar. Direktionens fælles tværgående stabe og udviklingsafdelingen sikrer særlig ekspertise på højt fagligt niveau, der kan understøtte dette ledelsesansvar. I fagforvaltningerne etableres kun i begrænset omfang stabsfunktioner dækkende faglige konsulenter og sekretariatsbistand til det daglige arbejde.

At ledelsesudøvelsen i organisationen udøves i overensstemmelse med Viborg Kommunes ledelsesgrundlag.

Der lægges endvidere vægt på, at organiseringen foretages ud fra en borger-synsvinkel, således at det er borgeren og ikke fagligheden, der er det organisatoriske omdrejningspunkt.

3. Principper og rammer

Viborg byråd vedtog den 9. oktober 2008 en ny overordnet administrativ organisation for Viborg Kommune.

Viborg Kommunes nye overordnede administrative organisation er opbygget som en kombinationsmodel, hvor forvaltningsopbygning er kombineret med en koncerntankegang. Byrådet vedtog i denne sammenhæng en række overordnede principper, som er indarbejdet i det følgende.

Principper og rammer for organisering af den centrale administrative organisation Overordnet skal den administrative organisation kunne "levere varen" i forhold til Viborg Kommunes vision om Vilje, Vækst og Velfærd. Organiseringen skal understøtte værdibaseret ledelse (ledelsesgrundlaget) og MED-aftalens formål om at skabe attraktive arbejdspladser.

Den administrative organisation skal sikre helheden for borgerne og derfor bygge på det bærende princip "Fra-borgeren-og-ind". Succeskriteriet er at undgå, at borgere skal henvende sig mere end ét sted. Det tilstræbes, at det er kommunen og ikke borgeren, der skal stå for koordineringen mellem involverede eksperter og systemer.

Ved fremsættelse af forslag til ny organisering af stabe og fagforvaltninger skal der derfor redegøres for, hvorledes princippet om "Fra-borgeren-og-ind" er tænkt ind i den fremtidige organisering.

Ved etablering af den centrale administrative organisation skal der herudover lægges særlig vægt på:

- **At direktionen skal fungere som et tværgående, strategisk og helhedsorienteret ledelsesteam**
- **At direktionen skal sikre en koordineret ledelsesudøvelse med fokus på kommunens samlede opgavevaretagelse. Direktionens medlemmer skal sammenkoble helhedssyn og faglige hensyn.** Det betyder bl.a.:
 - At der for *hele den kommunale administration* etableres et tværgående strategisk ledelsesforum bestående af direktionen og den samlede chefgruppe, hvor de overordnede strategiske indsatser drøftes og koordineres
 - At der *indenfor hvert direktørområde* etableres et tværgående strategisk ledelsesforum bestående af den enkelte direktør og gruppen af chefer, hvor de strategiske indsatser drøftes og koordinering af opgaver finder sted
 - At der i øvrigt, hvor det er relevant, etableres lederfora med deltagelse af de centrale og decentrale ledere, hvor den tværgående indsats koordineres
- **At den administrative organisation skal understøtte skabelsen og udviklingen af attraktive arbejdspladser.** Det betyder bl.a.:
 - At der skal skabes de optimale rammer for at udnytte og udvikle den enkelte leders og medarbejders viden, erfaring og kreativitet, og dermed gives de bedste muligheder for høj kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen
 - At organisationen skal understøtte arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere motiveres og engageres bl.a. gennem synlige mål og værdier, ligeværdig dialog og medindflydelse og medbestemmelse
 - At der skabes rammer og mulighed for både personlig, faglig og karrieremæssig udvikling for ledere og medarbejdere
- **At den samlede organisationsstruktur er klar og entydig.** Det betyder bl.a.:
 - At der er klarhed over ansvars- og opgavefordeling
 - At der er klarhed for borgerne, så de ved hvor de skal henvende sig
- **At der på alle ledelsesniveauer er fokus på det tværgående samarbejde mellem**

forvaltninger og afdelinger. Det betyder bl.a.:

- At organisationen suppleres med projektorganisering inden for afdelingerne og på tværs af afdelinger, forvaltninger og stabe. Projektorganiseringen kan både have form af mere permanente grupper, tværgående grupper, ad hoc projektgrupper samt løsere netværk og samarbejdsstrukturer

• **At der er korte beslutningsveje med få ledelseslag mellem direktion og decentrale institutioner.** Det betyder bl.a.:

- At beslutningerne træffes så tæt på borgeren og den konkrete opgaveløsning som muligt
- At der skabes rum til ledelse på alle niveauer i organisationen, således at ledelsesopgaven vægtes og prioriteres
- At der ikke etableres flere, men helst færre ledelseslag mellem direktion og decentrale institutioner
- At der etableres et chefniveau under direktørniveau, og herudover i nødvendigt omfang et afdelingslederniveau
- At der er fokus på kommunikationen fra øverste til yderste led
- At organiseringen i den enkelte forvaltning matcher de opgaver der skal løses, med øje for et velfungerende og effektivt samspil med de decentrale institutioner
- At alle medarbejdere påtager sig at træffe beslutninger på Viborg Kommunes vegne med fuld konsekvens. Vi arbejder med begrebet "omvendt kompetence". Hvis det modsatte ikke direkte er aftalt, og beslutningen ellers er begrundet og fornuftig - så har man kompetencen til at handle

• **At "rygraden" i organisationen, dvs. linjeorganisationen, understøttes af direktionens fælles, tværgående stabe og suppleres med tværgående projektorganisering, når der arbejdes med planlægning og større sammenhængende udviklingsprojekter og koordineringsopgaver.** Det betyder bl.a.:

- At linjeorganisationen er ansvarlig for alt (personale, opgaveløsning, økonomi, udvikling, kvalitet etc.), dvs. at der er et entydigt ledelsesansvar
- At direktionens fælles, tværgående stabe og udviklingsafdelingen sikrer særlig ekspertise på højt fagligt niveau, der kan understøtte dette ledelsesansvar
- At der etableres et administrativt forvaltningssekretariat pr. direktør, som alle chefer i forvaltningen/staben trækker på
- At der i fagforvaltningerne kun i begrænset omfang etableres stabsfunktioner med faglige stabsmedarbejdere og sekretariatsmedarbejdere til det daglige arbejde
- At stabsfunktionerne i fagforvaltningerne som hovedprincip alene varetager opgaver, der ligger indenfor forvaltningens faglige opgavefelt. Indenfor udvalgte områder, eksempelvis IT-superbrugerfunktionen, arbejdsmiljø, kommunikation, effektivisering mv., vil der være behov for at etablere netværk og projektorganisering med kompetencepersoner i fagforvaltningerne. Sådanne netværk og projektorganisering aftales i direktionen som led i den strategiske, tværgående opgaveløsning
- At stabsfunktioner i fagforvaltningerne i relevant omfang holdes samlet

• **At rolle- og opgavefordelingen mellem linje og de to tværgående direktionsstabe tager udgangspunkt i de overordnede stabsopgaver:**

- Strategiske, styrimæssige opgaver på direktionens vegne
- Strategiske udviklingsopgaver på ansvarsområderne
- Service-/konsulentopgaver for forvaltningerne og de decentrale institutioner.
- Konkrete driftsopgaver placeret i de tværgående stabe (økonomi, løn, IT m.v.)