



**Punkt 18.**

**Godkendelse af organisationsændring i Sundheds- og Kulturforvaltningen**

2015-015928

**Sundheds- og Kulturforvaltningen indstiller**, at Magistraten

- godkender den foreslåede organisering, og
- bemyndiger Rådmand og Direktør til at foretage eventuelle justeringer af den foreslåede organisering på baggrund af den efterfølgende proces blandt involverede ledere og i MED-systemet.

*Beslutning:*

*Godkendt.*

*Hans Henrik Henriksen var fraværende.*



## Sagsbeskrivelse

### 1. Baggrund

Sundheds- og Kulturforvaltningen er etableret den 1. januar 2014 med en sammenlægning af de fleste opgaver fra Sundhed og Bæredygtig Udvikling (sundhed, landdistrikt, kollektiv trafik, kørselskontor, råd og udvalg) og Biblioteker, Kultur og Fritid fra den tidligere Skole- og Kulturforvaltning.

I forbindelse med oprettelsen af Sundheds- og Kulturforvaltningen blev der politisk vedtaget et forvaltningsgrundlag, som beskriver mission, vision, opgaver og organisation. Det lå i beslutningen, at organiseringen skulle vurderes efter opstarten af forvaltningen.

#### **Forvaltningens mission og vision:**

Sundheds- og Kulturforvaltningens mission og vision er fastlagt i forvaltningens forvaltningsgrundlag.

Mission:

*Sundheds- og Kulturforvaltningen skaber attraktive rammer for borgernes livsudfoldelse – individuelt og i fællesskaber.*

Vision:

*Sundheds- og Kulturforvaltningen vil skabe nytænkende løsninger på fremtidens udfordringer ved hjælp af synergi på tværs af forvaltningens kerneområder, og derigennem få Aalborg Kommune på landkortet som en innovativ sundheds- og kulturkommune til gavn for borgere, virksomheder og uddannelsesinstitutioner.*

Det indebærer, at organiseringen jf. forvaltningsgrundlaget skal understøtte:

- Omsætningen af gældende politikker.
- Løbende udvikling af kvaliteten af forvaltningens kerneydelser.
- Professionel betjening af folkevalgte (Sundheds- og Kulturudvalget, Folkeoplysningsudvalget og øvrige råd og udvalg).
- Have de rette faglige kompetencer, der sikrer høj kvalitet i ydelserne.
- Konstruktivt samarbejde med alle forvaltninger i Aalborg.
- Udnyttelse af de stordriftsfordele fusionen giver.
- Professionalisme og driftssikkerhed.
- En attraktiv og dynamisk arbejdsplads, med energi og omsorg for at kunne skabe de bedste resultater.
- Høj trivsel og prioritering af lederne og medarbejdernes udvikling og viden.

Forvaltningen har to typer af **hovedfunktioner**:

1. Ansvar for udvikling og drift af bestemte kommunale kerneopgaver – kultur, fritid, biblioteker, kollektiv trafik, kørselsplanlægning, sundhedscenter osv.
2. Koordinerende funktioner på tværs af forvaltningerne i kommunen
  - a. Udvikling af tværgående kommunale borgerrettede politikker
  - b. Betjening af tværgående råd og udvalg
  - c. Tværgående udvikling og koordinering indenfor det sundhedspolitiske område
  - d. Tværgående administrative funktioner: Koordinering af kommunale arkiver

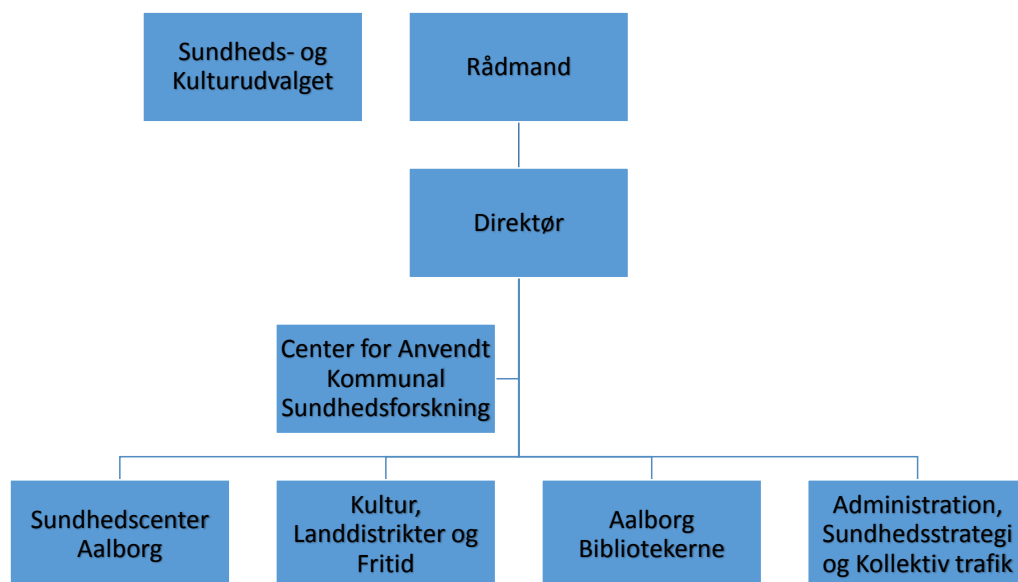
Forvaltningen er kendetegnet ved



1. En stor del af forvaltningens opgavevaretagelse retter sig i mod udviklingen af kommunen Aalborg – i et tæt og koordineret samspil og samarbejde med de øvrige forvaltninger.
2. Mange af kommunens borgere kommer i kontakt med forvaltning, og forvaltningen henvender sig til borgere i alle aldersgrupper.
3. Det særlige er, at en stor del af borgernes kontakt med forvaltningen er baseret på det positive tilvalg, og et ønske om at gøre brug af forvaltningens ydelser.
4. Forvaltningen har stor kontakt med det frivillige Aalborg.
5. Mange af forvaltningens samarbejdspartnere er valgte og repræsenterer også andre borgere.
6. Forvaltningen har relativt få myndighedsopgaver, der handler om at træffe individuelle afgørelser om borgernes berettigelse / udmåling af ydelser.
7. Forvaltningen er kendetegnet ved, at ca. halvdelen af budgettet anvendes til køb af ydelser hos andre leverandører.

## 2. Nuværende organisationsstruktur

Sundheds- og Kulturforvaltningen er aktuelt organiseret således:



Forvaltningen har ca. 350 medarbejdere og et budget på 1,4 mia.kr. Med afsæt i forvaltningens størrelse og opgaveportefølje købes en række administrative funktioner i Borgmesterens Forvaltning – personale, jura, IT, pedel, rengøring og kantinefunktion.

I 2014 er der arbejdet med en række tværgående strategiske indsatsområder i forvaltningen for at skabe synergieffekt internt i forvaltningen og skabe en fælles kultur.

I 2015 er flere områder samlet ledelsesmæssigt med reference til administrationschefen. Det gælder således Direktørens Sekretariat, Økonomi og IT, Kollektiv trafik og kørselskontor samt Sundhedsstrategisk Team. I den forbindelse er antallet af niveau 2 chefer i forvaltningen reduceret fra 4 til 3.

I 2015 er der gjort status på de administrative funktioner i forvaltningen, og der er på den baggrund gennemført en række justeringer i arbejdstilrettelæggelsen.



### 3. Forslag til ny organisationsmodel

Sundheds- og Kulturforvaltningen er en velfungerende forvaltning som har fokus på kerneopgaverne, udvikling heraf, mål og resultater med afsæt i de politiske prioriteringer. Der er høj faglighed og megen kvalitet i opgavevaretagelsen, et lavt sygefravær og et godt arbejdsmiljø. Der er desuden en omfattende og positiv medieomtale af forvaltningen og dens aktiviteter.

Målet er at få en Sundheds- og Kulturforvaltning, hvor opgaverne er placeret i relevante sammenhænge, som understøtter faglighed, synergi og kvaliteten i opgavevaretagelsen, og hvor de generelle udviklingsinitiativer i Aalborg Kommune kan understøttes.

Der er brug for at justere den nuværende organisering af følgende grunde:

**Der bør fokuseres yderligere på synergiene i forvaltningen.** Herunder er der særlige muligheder ved at koble sundhedsområdet med fritids- og landdistriktsområdet, hvor fokus er på samskabelse og civilsamfundets ressourcer. Sammenhængen mellem det nuværende kulturområde og bibliotekerne bør ligeledes styrkes. Samtidig er der fokus på effektiviseringer, og det er derfor også en væsentlig opgave at pege på mulige effektiviseringer i forvaltningen, blandt andet i form af frigivelse af tid.

**Strukturen skal styrke forvaltningens tværgående rolle i Aalborg Kommune.** Forvaltningens tværgående og strategiske rolle bør udvikles yderligere – fx på sundhedsområdet, i det generelle samspil mellem de kommunale sektorområder og omkring samskabelse og frivillighed.

Samtidig bør der ske en **yderligere sammensmeltning af de enheder, der blev sammenfusioneret i forvaltningen**, dels med henblik på at identificere yderligere synergier, dels for at fremme en fælles kultur i forvaltningen.

**Betjening af og samarbejdet med det politiske niveau bør styrkes yderligere.** Det er en kerneopgave at betjene og samarbejde med det politiske niveau. Det forudsætter en tæt og løbende dialog mellem Rådmand/udvalg og de chefer, der tegner de enkelte delområder i forvaltningen

**Forvaltningens ledelsesstruktur bør afspejle forvaltningens størrelse og opgaver.** Det realiseres ved at reducere antallet af chefer med direkte reference til direktøren fra de nuværende fire til tre.

**Forvaltningsledelsen bør i endnu højere grad end nu være kernen i forvaltningens strategiske udvikling**, såvel på tværgående som på sektorspecifikke forhold. Det kan i højere grad ske i regi af den foreslåede reduktion i forvaltningsledelsens størrelse.

**Ledelsesstrukturen bør være balanceret**, således at de enkelte niveau 2 chefers portefølje i videst omfang er sammenhængende og overskuelig. Heri bør der differentieres mellem funktioner, som er overvejende driftsorienterede, og funktioner, som er udviklings- og stabsorienterede. Den foreslåede struktur skønnes at leve op til det.

**Der bør arbejdes struktureret med ledelsesudvikling for de forskellige ledelsesniveauer** i forvaltningen. Den foreslåede struktur giver en klarere opdeling i strategisk og driftsmæssig ledelse og kan dermed være et afsæt til at iværksætte en mere struktureret ledelsesudvikling, end tilfældet er i dag, koordineret med de initiativer, som er igangsat eller forventes igangsat på tværs af Aalborg Kommune. Ledelsesudvikling skal blandt andet fokusere på innovation.

På den baggrund foreslås følgende organisationsmodel for Sundheds- og Kulturforvaltningen:



Administration, Sundhedsstrategi og Kollektiv Trafik: Består af Direktørens Sekretariat, Økonomi og IT, Sundhedsstrategisk Team samt Kollektiv trafik og kørselskontoret. Følgende opgaver er desuden samlet her: HR, arbejdsmiljø, dokumentation, råds- og udvalgsbetjening.

Kultur og Biblioteker: Består af Kulturområdet (inkl. selvejende institutioner - Kunsten, Nordjyllands Historiske Museum, Springeren, Aalborg Symfoniorkester, Musikforeningen Skråen, Studenterhuset, 1000Fryd, Musikkens Hus, Aalborg Zoo, Huset, Teater Nordkraft, Det Hem'lige Teater og Aalborg Karneval), Aalborg Bibliotekerne og Aalborg Stadsarkiv.

Sundhed, Fritid og Landdistrikter – Sundhedscenter Aalborg, Fritidsområdet, Aalborg Idrætspark, Landdistrikter samt Sund Ung Team og Center for Stressforebyggelse.

#### 4. Konsekvenser af strukturen

I forhold til den nuværende organisering indebærer den foreslåede organisationsstruktur en række konsekvenser. De største er:



Leder af Sundhedscenteret refererer nu til direktøren. Dette ændres, så ledelsesreferencen er til chefen for Sundhed, Fritid og Landdistrikter.

Sund Ung Team og Center for Stressforebyggelse får egen ledelse med reference til chefen for Sundhed, Fritid og Landdistrikter

Landdistriktsopgaven ligger i Sundhed, Fritid og Landdistrikter.

Frivilligområdet flyttes fra Administration til Sundhed, Fritid og Landdistrikter.

Bibliotekschef ændres fra at være niveau 2 chef til at være niveau 3 chef.

Den ledige niveau 2 stilling som leder for Sundhed, fritid og landdistrikter oplås.

Det vil indgå i den ændrede organisering, at økonomifunktionen og dokumentations-/datafunktionen i forvaltningen skal styrkes. Dette såvel for at forbedre økonomistyringen som for at styrke sammenhængen mellem forvaltningens mål, dokumentation og økonomi, og herunder øget fokus på effektstyring.

## 5. Tidsplan

Der arbejdes efter følgende tidsplan:

### *December:*

Rådmand, borgmester, næstformand i Sundheds- og Kulturudvalget, næstformand i FMU

14.: Magistraten

14.: Samtaler med involverede ledere

15.: Forvaltnings-MED

15.-16. Personalemøder

### *Januar:*

Høring MED-system

### *Februar:*

2.: Forvaltningsledelse

4.: Forvaltnings-MED

10.: Sundheds- og Kulturudvalget