

Centerstruktur i Hvidovre Kommunes organisation

Organisationstilretning, januar 2017

Indledning

Direktionen ser et behov for, at Hvidovre Kommunes organisation tilrettes mod en centerstruktur, der kan forstærke de gode takter, som organisationen er inde i. Det drejer sig om en organisation, hvor alle direktører, chefer, ledere og medarbejdere ser sig som en del af en samlet organisation, der betoner behovet for helhedsorienterede, tværgående løsninger med udgangspunkt i den enkelte borger og fokus på både sikker drift, udvikling og innovation.

På den baggrund er det Direktionens forslag at arbejde med en tilretning af organisationen mod en centerstruktur, hvor hovedformålet er;

1. at styrke de *tværgående, helhedsorienterede løsninger* med udgangspunkt i den enkelte borger samt fokus på sikker drift, udvikling og innovation
2. at skabe grobund for en højere grad af *professionalisering og effektivisering* i nye *fælles centre* med formålet at understøtte keredriften med høj kvalitet i opgaveløsningen
3. at skabe en højere grad af *sammenhæng og klar faglig profil* i nyetablerede *faglige centre*, som har veldefinerede opgaver igennem klare kompetencebeskrivelser og ansvarsfordelinger.
4. at *undgå opbygning af parallelle administrative systemer.*
5. at skabe en organisation, der *let tilpasses til ændring* i opgaver og samarbejds mønstre

Hermed følger Hvidovre Kommune tendensen i størstedelen af landets kommuner, som arbejder ud fra en centerstruktur motiveret af formål om at levere en højere grad af tværgående løsninger, et ønske om bedre ledelse og muligheden for en mere effektiv styring til gavn for borgeren.

Vi ønsker i direktionen, at organisationen er kendetegnet af sammenhængskraft, engagement og ambitioner. Det er direktionens håb, at vi sammen med de mange kompetente og dygtige ledere og medarbejdere fortsat kan sætte retning og understøtte motivation og engagement med det at arbejde i Hvidovre Kommune. Vi vil med forslaget til tilretning af organisationen forstærke organisationens evne til at udfordre og vise handlekraft på de forskellige udfordringer, der altid vil være i en organisation som vores.

I nedenstående stilles skarpt på baggrunden for forslaget til tilretning af organisationen og indholdet af denne. På den baggrund ønsker Direktionen en dialog med det politiske niveau, ledere og medarbejdere i MED-systemet i Hvidovre Kommune om forslaget.

Baggrund

Hvidovre Kommunes organisation blev sidst ændret, da Kommunalbestyrelsen i juni 2014 besluttede en ny organisationsstruktur med en tremandsdirektion og en række afdelinger fordelt på tre forvaltninger med en

centralisering af en række økonomi- og it-funktioner, hvilket betød en centralisering af flere medarbejdere. Dette skete på baggrund af den politisk besluttede administrationsanalyse, der blev gennemført i 2013-2014 og en vakant direktørstilling, som gav momentum til nye overvejelser for organisationen. Dette var et stort skridt på vejen mod det endemål, som direktion sigter mod nu.

Formålet med organisationsændringen i 2014 var i høj grad de samme som direktionen ønsker at forfølge med dette forslag til tilretning af organisationen. Direktionen vurderer blot, at der er behov for at færdiggøre intentionerne bag forslaget fra den seneste organisationsjustering af august 2014.

Beslutningen fra 2014 kendetegner den organisation vi har i dag med en forvaltningsstruktur, herunder tre forvaltninger;

- Økonomi og Stabe
- Børn og Velfærd
- Kultur, Miljø og Vækst

Forvaltningsområderne er i dag meget store og specielt for Kultur, Miljø og Vækst er der i nogen grad tale om forvaltningsfunktioner, der ikke har en direkte faglig berøringsflade, hvilket i den klassiske forvaltningsstruktur konstituerer og legitimerer en forvaltning.

En styrket organisation - en styrket kerneopgave

Organisationen er kendetegnet ved og skal fortsat udvikle følgende kvaliteter, kultur og værdier;

- høj kvalitet i kerneopgaven
- god service af og høj kvalitet i understøttelsen af Kommunalbestyrelsen og udvalg
- anerkendende ledelse
- overskuelighed og effektivitet
- en tilgang præget af dialog, åbenhed og engagement
- et helhedsorienteret og tværgående tankesæt
- en høj grad af omstilling og innovationskapacitet
- samskabelse med borgerne
- en attraktiv arbejdsplads med fokus på kompetenceudvikling, arbejdsglæde, mening og indflydelse.

Hvidovre Kommune arbejder allerede med at udvikle disse i arbejdet med personalepolitik, HR-strategi, kompetenceudvikling, arbejdsmiljøarbejde og i den daglige drift. Med forslag til en tilrettet organisation mod en centerstruktur kan der med fornyet styrke arbejdes videre med disse kvaliteter og værdier med endemålet at styrke kerneopgaven.

Dette skal bl.a. ske igennem et fornyet blik for ledelsesudvikling og arbejde med relationel koordinering i organisationen.

Et fornyet fokus på ledelsesroller og relationer

Afgørende for en organisation er altid, at der er tilstrækkelig ledelseskraft til at understøtte de forskelligartede opgaver. Både i forhold til den overordnede ledelsesmæssige strategiske og operationelle styring, den faglige ledelse og udvikling og den daglige personaleledelse med de mange problemstillinger, der opstår i forbindelse med den daglige drift. Denne opgave vil altid være situationsbestemt og behovet meget skiftende over tid fra område til område.

Direktionen er af den opfattelse, at vi ikke kan lykkes med det fulde potentiale i dette forslag til tilretning af organisationen, hvis ikke vi også sætter et særligt fokus på ledelsesroller og relationel koordinering. Først derigennem får vi reelt centerstrukturen til at virke.

Direktionen ønsker på den baggrund et særligt fokus på ledelse som selvstændig disciplin og ønsker et målrettet arbejde med;

- individuelle ledelsesroller – hvad forventer vi af direktøren, centerchefen og institutionslederen?
- Og den relationelle koordinering – hvor der er fokus på det professionelle samarbejde blandt direktører, chefer, ledere og medarbejdere.

Vi skal udfordre hinanden på vores ledelse, skabe plads til dialog om den daglige ledelse, og vi skal arbejde med mere forpligtende samarbejder/netværk på tværs.

Hvidovre Kommune arbejder allerede i dag ud fra et ledelsesgrundlag fra 2012 - som organisationen står på - med en række pejlemærker for god ledelse. Vi ønsker et fornyet fokus på den 'gode ledelse' med dette oplæg til en tilretning af organisationen.

Direktionen foreslår derfor at sætte fokus på ledelsesroller og relationel koordinering i et udviklingsprojekt i 2017 i samarbejde med direktører og chefer i en ny centerstruktur. På medarbejdersiden igangsættes ligeledes kompetenceudviklingsforløb vedrørende relationel koordinering.

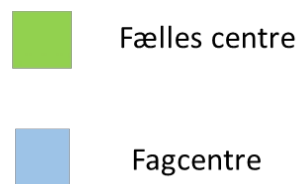
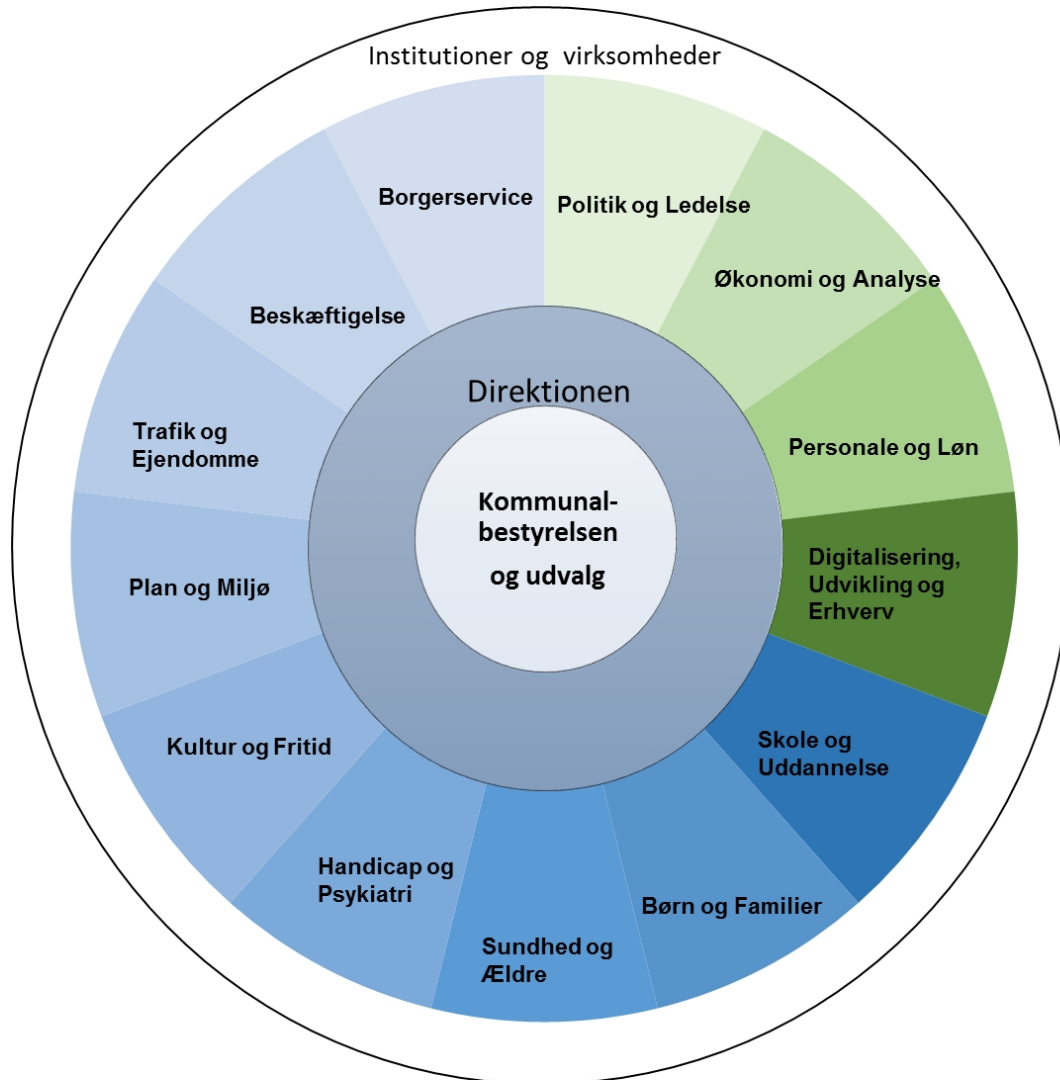
Centerstruktur i Hvidovre Kommune

Vi ønsker at skabe en decentral organisation med tre grundlæggende administrative lag. Det afgørende organisatoriske princip er at skabe en sammenhængende organisation, hvor alle enkeltcentre indgår i én fælles organisation og har den samlede opgaveløsning som mål.



Med indførelsen af en centerstruktur afskaffes forvaltningerne som bærende i Hvidovre Kommunes organisation, herunder også de to eksisterende forvaltningsstabe.

Ny organisation per 1. maj 2017



Direktionen

Direktionen er den øverste strategiske ledelse for hele organisationen. Direktionen er bindeledet mellem det politiske niveau i kommunalbestyrelse og udvalg og den administrative organisation med ansvar for den politiske betjening af Kommunalbestyrelse og udvalg og implementering af beslutninger.

Direktionen skal styrke og bære det tværgående og helhedsorienterede syn på opgaveløsningen i Hvidovre Kommune med formålet at skabe høj kvalitativt og sammenhængende opgaveløsning og service for den enkelte borger.

Alle direktører er referencedirektører for en række udvalg og centre:

Referencer i ny centerstruktur

	Kommunaldirektør	Direktør	Direktør
Politisk organisation	Kommunalbestyrelse Økonomiudvalg	Børne- og undervisningsudvalget Social- og sundhedsudvalget	Teknik- og Miljøudvalget Kultur- og Fritidsudvalget Arbejdsmarkedsudvalget
Administrativ organisation	Center for Politik og Ledelse Center for Personale og Løn Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv Center for Økonomi og Analyse	Center for Skole og Uddannelse Center for Børn og Familier Center for Sundhed og Ældre Center for Handicap og Psykiatri	Center for Trafik og Ejendomme Center for Plan og Miljø Center for Beskæftigelse Center for Borgerservice Center for Kultur og Fritid

Direktionens rolle

Direktionen skal have generelt overblik og viden om alle stabe og afdelinger i Hvidovre Kommunes organisation og tager ansvar for den samlede organisations strategiske udvikling og drift.

- direktionen fungerer som en samlet enhed, hvor den samlede direktion har ansvar for den overordnede udvikling, helhedstænkning og den tværgående udvikling af den kommunale organisation
- direktionen har et samlet ansvar for at politiske sager er fyldestgørende beskrevet og effektivt koordineret inden de fremlægges for udvalg og Kommunalbestyrelsen. I forlængelse heraf er det direktionens ansvar at de politiske beslutninger implementeres i organisationen.

- direktionen har delegeret det direkte faglige, personalemæssige og økonomiske driftsansvar til centercheferne
- den enkelte direktør understøtter cheferne indenfor eget referenceområde i både faglige, økonomiske og personalemæssige spørgsmål.
- den enkelte direktør har ret og pligt til indenfor eget referenceområde at agere ledelsesmæssigt i forhold til de enkelte centres udviklingsperspektiver og drift, hvis der er specifikke sager, der kræver det - evt. særlig politisk bevågenhed, eller den almindelige udvikling.

I direktionens strategibrev fra de sidste par år er en række tværgående strategiske indsatsområder nævnt som direktionen har ansvar for bliver løftet i organisationen. Fremover vil de tværgående opgaver blive beskrevet som fælles mere midlertidige indsatser og programmer med en direktør som ansvarlig referenceperson og en fast bemanning af relevante ressourcepersoner med den fælles opgave at sikre udviklingen og realiseringen af det pågældende indsatsområde.

Centrene

Centrene udgøres i al væsentlighed af de tidlige afdelinger. Men i modsætning til tidligere indgår centrene ikke i en forvaltningssammenhæng.

Centrene i Hvidovre skal have en klar faglig profil og sammenhængskraft. Centrene skal have en størrelse, så de er driftsmæssigt robuste og har et passende ledelsesspænd (antal medarbejdere pr. leder). Det er væsentligt, at alle centre har en klart defineret opgave i organisationen, dvs. at der er klare referencer, kompetencebeskrivelser og ansvarsfordeling.

Hvidovre Kommunes nye struktur består af 9 fagcentre og 4 fællescentre;

Fagcentre:

- Center for Skole og Uddannelse
- Center for Børn og Familier
- Center for Sundhed og Ældre
- Center for Handicap og Psykiatri
- Center for Kultur og Fritid
- Center for Plan og Miljø
- Center for Trafik og Ejendomme
- Center for Beskæftigelse
- Center for Borgerservice

Fællescentre:

- Center for Politik og Ledelse
- Center for Økonomi og Analyse
- Center for Personale og Løn
- Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv

Fagcentrene har hver deres faglige opgave defineret ud fra en række borgerrettede kerneopgaver, mens fællescentrene udfører støttefunktioner for hele organisationen; det politiske niveau, direktion og fagcentre samt de decentrale kommunale institutioner/virksomheder.

Fællescentrene skal evne at gå på tværs i organisationen og løse de administrative fællesopgaver så effektivt og ressourcebevidst som muligt.

Forvaltningsstabene nedlægges og opgaver og medarbejdere fordeles primært mellem de fire fællesstabe og de fagcentre, hvor opgaverne fagligt hører bedst hjemme og løses mest effektivt. Den præcise opgavefordeling aftales i en dialogproces og godkendes efterfølgende i direktionen. Der vil være fokus på at forenkle de administrative arbejdsgange og undgå dobbeltadministration.

Der vil være behov for administrative medarbejdere i de fleste fagcentre, men disse søges holdt på et minimum. Argumentet for det er, at fællesressourcerne skal kunne anvendes på tværs i hele organisationen, og på den baggrund søges hovedparten af administrative opgaver og rutiner løst i de fælles centre.

Der er et særligt behov for at sætte et fokus på og arbejde målrettet med det fremtidige samarbejde mellem fagcentre og fælles centre med henblik på en klar forventningsafstemning om rollerne i samarbejdet. Dette som en del af ovennævnte udviklingsprojekt om ledelse og relationel koordinering.

Centerchefernes rolle

- Centercheferne refererer til en direktør
- Centercheferne har det fulde faglige og udviklingsmæssige ansvar på deres centerområde og skal understøtte direktøren i at kunne se og drive udviklingsperspektiver for centerområdet
- Centercheferne har det fulde økonomiske og personalemæssige ansvar for deres centerområde
- Centercheferne har det direkte ledelsesansvar over alle centrets institutioner, således at alle decentrale ledere refererer til en centerchef.
- Centercheferne deltager i betjeningen af de relevante politiske udvalg – både ved at skrive dagordener og beslutningsgrundlag til udvalg og kommunalbestyrelse og ved deltagelse i relevante udvalgsmøder
- Centercheferne indgår sammen med direktion og øvrige centerchefer i Chefforum, der mødes minimum en gang månedligt
Centercheferne deltager i netværk med andre relevante centerchefer i organisationen

Alle centercheferne forventes at være i stand til at deltage i og lede tværgående opgaver i organisationen.

Ledelsesstrukturen i de enkelte centre

Centret ledes af én centerchef.

I de enkelte centre kan der derudover være et antal afdelinger og eller teams med reference til centerchefen og en række decentrale institutioner/virksomheder.

Ledelse i fællesskab – Chefforum

Direktionen og centercheferne danner tilsammen den overordnede ledelsesfunktion - Chefforum. Centercheferne inddrages i det strategiske arbejde og udvikler sammen med direktionen aktiviteter og processer, der har et fælles strategisk sigte og understøtter Kommunalbestyrelsens og direktionens mål for organisationen.

I forummet af direktører og centerchefer er det opgaven at sikre, at der på tværs af organisationen arbejdes med optimale driftsformer og metoder, samt at der sker en videndeling i forhold til driftsoptimering og styring på tværs af organisationen.

Det er direktionens opfattelse, at dette arbejde understøttes bedst ved at fremme en kultur, hvor det er naturligt at anvende og koordinere i relationer på tværs af organisationen og indgå i skiftende arbejdsgrupper der opstår ad hoc i forhold til forskellige opgaver.

Tilretningen af organisationen betyder en nystrukturering af direktionens og centerchefernes arbejde og tilgang til at løse kommunens komplekse og sammenhængende opgaver. Forudsætningen for at dette kan lykkes er et effektivt og konstruktivt samarbejde mellem direktionniveau og centerchefniveau – og en fortsat inddragelse af centercheferne i det strategiske og udviklingsorienterede ledelsesrum, samt en betoning af centerchefernes opgave i forhold til styring og kvalitetsudvikling i den daglige drift.

De væsentligste ændringer

På stabsområdet;

- Oprettelse af fire fælles centre (Center for Politik og Ledelse, Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv, Center for Personale og Løn og Center for Økonomi og Analyse).
- Nedlæggelse af de eksisterende forvaltningsstabe, hvor opgaver og medarbejdere primært går til de fælles centre.
- Udvikling, Erhverv og Kommunikation (UEK) sammenlægges med IT og Digitalisering i Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv. Formålet med sammenlægningen er at skabe et center, hvor der er grobund for, at drift- og udviklingsopgaver i en større og mere tværfaglig enhed skaber nye muligheder for innovation og udvikling.
- HR og organisationsudvikling (fra UEK) overgår til Center for Personale og Løn.
- Jurister fra KMV overgår til juridisk team i Center for Politik og Ledelse.
- Arbejdsmiljøindsatsen samles i Center for Personale og Løn.

På det tekniske område;

- Et nyt Center for Trafik og Ejendomme etableres. Her optimeres, professionaliseres og nytænkes udviklingen af ejendomsområdet.
- Materielgården bliver en institution under Center for Trafik og Ejendomme. Der vil være synergier i en samdrift af kommunens ude- og indearealer i samme organisation.

På børn- og velfærdsområdet;

- PPR overgår fra den eksisterende Skole- og Klubafdeling til Center for Børn og Familier. Derved samles alle rådgivende funktioner til skole og dagtilbud i et center. Sammenlægningen skal sikre større synergi i det rådgivende arbejde og samtidig sikre at arbejdet med inklusion bliver underbygget i en tværfaglig kontekst.

Nytænkning af overgangen mellem skole og beskæftigelse;

- Hvidovre Kommune har en gruppe af unge, som går ud af folkeskolen med så ringe et resultat, at de umiddelbart ikke kan gennemføre en kompetencegivende uddannelse eller indgå i et mesterlæreforløb med henblik på ordinær beskæftigelse. Udviklingen skal vendes, og der skal tænkes i en langt højere grad af tværgående samarbejde på områderne, som indbefatter både skolerne, Børne- og Familieområdet, Ungeindsatsen samt Jobcentret. Direktionen vil primo 2017 udarbejde et kommissorium for opgaven i dialog med de berørte centerchefer.

Beskrivelse af de enkelte centre

Fagcentre:

Center for Kultur og Fritid

Center for Kultur og Fritid har følgende hovedopgaver;

- understøtter bredt institutionsmiljøet og kulturaktiviteter
- servicerer foreningslivet og er iværksætter og deltager i diverse kulturelle markeringer

Institutioner under Center for Kultur og Fritid;

- Hvidovre Stadion og foreningsejendomme, herunder Strandmarkens Fritidscenter
- Frihedens Idrætscenter, herunder hører tillige HBC hallen samt Lille Friheden
- Avedøre Idrætscenter, herunder hører tillige Præstemosehallen og –badet samt Avedøre Ridecenter
- Forstadsmuseet, herunder hører Cirkusmuseet, lokalhistorisk arkiv, Fægtesalen samt Rytterskolen
- Biblioteksområdet med hovedbiblioteket samt filialbiblioteket Avedøre
- Buquetten
- Fritidsbutikken

Politisk betjening/rådsbetjening:

Kultur- og Fritidsudvalget
Folkeoplysningsudvalget
Diverse råd

Center for Borgerservice

Center for Borgerservice har følgende hovedopgaver;

- Borgerservice
- Ydelser

Politisk betjening:
Økonomiudvalget

Center for Plan og Miljø

Center for Plan og Miljø har følgende hovedopgaver;

- Byggesagsbehandling
- Miljøsager
- Planlægning af kommunens arealer

Politisk betjening/rådsbetjening:
Teknik- og Miljøudvalget
Økonomiudvalget
Diverse råd

Center for Trafik og Ejendomme

Center for Trafik og Ejendomme har følgende hovedopgaver;

- Udvikling og professionalisering af ejendomsdriften
- Anlægsaktiviteter
- Energirenoveringer og optimeringer
- Rengøring
- Vagt og Sikring
- Bygningservice

Institutioner under Center for Trafik og Ejendomme

- Materielgården

Politisk betjening:

Teknik- og Miljøudvalget

Center for Beskæftigelse

Center for Beskæftigelse har følgende hovedopgaver;

- Beskæftigelsesindsats
- Virksomhedsservice
- Integrationsindsats
- Uddannelses-vejledning

Center for Beskæftigelse har følgende afdelinger;

- Jobservice
- Beskæftigelsesafklaring
- Ungeindsatsen
- Sygedagpengeafdelingen
- Aktivitetsafdelingen
- Virksomheds- og fleksjobafdelingen

Politisk betjening

Arbejdsmarkedsudvalget

Center for Skole og Uddannelse

Center for Skole og Uddannelse har følgende hovedopgaver;

- drift og udvikling af kommunens folkeskoler
- drift og udvikling af kommunens SFO'er
- drift og udvikling af kommunes klubber
- drift og udvikling af specialtilbud

Center for Skole og Uddannelse har følgende institutioner;

- 9 folkeskoler og SFO'er
- Ungdomsskolen

- Musikskolen
- Center Quark
- Sporet
- 5 Klubber

Politisk Betjening:
Børne- og Undervisningsudvalget

Center for Børn og Familier

Center for Børn og Familier har følgende hovedopgaver;

- drift og udvikling af dagtilbud
- drift og udvikling af specialtilbud
- drift og udvikling af sundhedstilbud til børn
- drift og udvikling af familierådgivning
- drift og udvikling af PPR
- drift og udvikling af tilbud til udsatte børn

Center for Børn og Familier har følgende institutioner;

- 20 dagtilbud
- 1 dagpleje
- Lokale tilbud
- Specialtilbud
- Døgntilbud
- Tandplejen
- Sundhedsplejen

Politisk Betjening:
Børne- og Undervisningsudvalget
Børn - og Ungeudvalget.

Center for Sundhed og Ældre

Center for Sundhed og Ældre har følgende hovedopgaver;

- drift og udvikling af plejecentre
- drift og udvikling af hjemmeplejen
- drift og udvikling af sygeplejen
- drift og udvikling af genoptræningen, visitationen og sundhedscentret.

Center for Sundhed og Ældre har følgende institutioner;

- 4 plejecentre
- Bofællesskabet Torndalshave
- Genoptræningen
- Visitationen
- Sundhedscenter
- Sygepleje

- Hjemmeplejen

Politisk betjening/rådsbetjening:

Social- og Sundhedsudvalget

Ældrerådet

Center for Handicap og Psykiatri

Center for Handicap og Psykiatri har følgende hovedopgaver;

- drift og udvikling af Voksenrådgivningen
- drift og udvikling af lokale tilbud

Center for Handicap og Psykiatri har følgende institutioner;

- Socialpsykiatrien
- Tre bofællesskaber
- Plejekollektivet Holmelundsvej

Politisk betjening/rådsbetjening:

Social- og Sundhedsudvalget

Handicaprådet

Fælles Stabe

Center for Politik og Ledelse

Center for Politik og Ledelse har følgende hovedopgaver;

- sekretærfunktioner for borgmester og direktion
- dagsordensproduktion for Kommunalbestyrelse og udvalg
- organisationens samlede juridiske ekspertise
- akademisk direktionsbetjening
- administrative opgaver ifht. medarbejdere på rådhusgrunden
- kantinedrift
- betjentfunktionen

Politisk betjening:

Økonomiudvalget

Center For Personale og Løn

Center for Personale og Løn har følgende hovedopgaver;

- Personale- og arbejdsretlige sager
- Løn, ansættelser og pension
- Arbejds miljø
- Rådgivning ifht. aftaler og overenskomster i forhold til løn, ansættelsesvilkår og pension
- HR og organisationsudvikling
- Intern kursusvirksomhed og generel kompetenceudvikling

Politisk betjening:

Økonomiudvalget

Center for Økonomi og Analyse

Center for Økonomi og Analyse har følgende hovedopgaver;

- Budget
- Regnskab
- Analyse
- Systemsupport
- Indkøb

Politisk betjening:
Økonomiudvalget

Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv

Center for Digitalisering, Udvikling og Erhverv har følgende hovedopgaver;

- Digitalisering
- Udviklingsopgaver
- Erhvervsudvikling
- Kommunikation
- Fundraising
- Projektledelse/projektkoordinering
- Drift- og udvikling af it

Politisk betjening:
Økonomiudvalget

MED-struktur

Medstrukturen skal revideres og beskrives efter drøftelser i HovedMED og indskrives i Hvidovre Kommunes MED-aftale.

MED-strukturen skal afspejle de tre grundlæggende niveauer i organisationen:

- HovedMED
- CenterMED
- MED-udvalg på institutionsniveau

Der etableres LokalMED og personalemøder med MED-status i henhold til MED-aftalen.

Proces

Oplæg præsenteres på møde i HovedMED den 23. januar 2017 og på ekstraordinært møde i HovedMED den 30. januar 2017.

Økonomiudvalget drøfter endvidere oplægget den 6. februar 2017 med henblik på drøftelse i Kommunalbestyrelsen den 28. februar 2017.

Tilretning af organisationen træder forventeligt i kraft den 1. maj 2017.