

Hvidovre, 18. maj 2014

Notat til Økonomiudvalg og kommunalbestyrelse

Justeringer i Hvidovre Kommunes organisation pr. 1. aug. 2014

Resume

Kommunalbestyrelsen vedtog i forbindelse med budget 2014, at der skulle udarbejdes en analyse af administrationen i Hvidovre kommune af et eksternt konsulentfirma.

Kommunalbestyrelsen har vedtaget kommissorium for analysen (se bilag) og det udpegede konsulentfirma, BDO, har igangsat arbejdet efter den vedtagne procesplan. Anbefalingerne fra konsulentfirmaet til kommunalbestyrelsen fremlægges på et temamøde i kommunalbestyrelsen den 20. maj 2014.

Med virkning pr. 1. februar 2014 har direktør Anders Thanning sagt sin stilling op. Anders Thanning havde indtil 1. februar 2014 ansvar for By- og Teknikforvaltningen og beredskabet. Kommunaldirektøren er p.t. konstitueret direktør for By- og Teknikforvaltningen, og der er konstitueret en beredskabschef.

Direktionen har drøftet denne situation og vil opstille følgende overvejelser som udgangspunkt for Økonomiudvalgets og Kommunalbestyrelsens drøftelser.

Udgangspunktet for dette notat er direktionens drøftelser og nærværende forslag om *ikke* at besætte den vakante direktørpost.

Indledning

Afgørende for en organisation er altid, at der er tilstrækkelig ledelseskraft til at løse de forskelligartede opgaver, der opstår i forbindelse med den daglige drift. Denne opgave vil altid være situationsbestemt og behovet meget skiftende over tid fra forvaltning til forvaltning, fra afdeling til afdeling.

Med dette oplæg har vi i direktionen forsøgt at balancere en robust forvaltningsorganisering med en betoning af behovet for helhedsorienterede, tværgående løsninger med udgangspunkt i den enkelte borger og fokus på både sikker drift, udvikling og innovation.

Det er væsentligt at understrege, at med dette oplæg til ændret organisation ligger direktionens ønske om endnu bedre at kunne understøtte de kerneydelser Hvidovre Kommune leverer til borgerne og specielt at kunne forbedre borgernes oplevelse af en sammenhængende kommunal service. At organisationen får bedre organisatoriske rammer til at finde de bedste løsninger for den enkelte borger indenfor de besluttede økonomiske rammer og ikke mindst møde og betjene den enkelte borger med et helhedsperspektiv for den enkelte borgers samlede situation.

Dette mål bør understøttes af, at Hvidovre Kommune fortsat udvikles som en attraktiv arbejdsplads med høj effektivitet, medarbejderindflydelse og medarbejdertilfredshed.

Vi ønsker i direktionen, at direktionens arbejde skal være kendetegnet af engagement og begejstring for den organisation, vi er sat til at lede. Det er vores håb, at vi, sammen med de mange kompetente og dygtige ledere og medarbejdere, fortsat kan sætte retning og skabe en sammenhængende mening med det at arbejde i Hvidovre Kommune. Vi vil gerne forstærke organisationens evne til at udfordre og vise handlekraft på de forskellige udfordringer, der altid vil være i en organisation som vores.

Hvidovre Kommune er en veldrevet organisation, der bygger på en anerkendende ledelsesstil. Det vil vi gerne videreudvikle, og vi håber, vi kan udbygge dette i de kommende år, så Hvidovre Kommune både skaber kvalitative resultater for borgerne i kommunen og fortsat vil være kendt som en åben, innovativ og attraktiv arbejdsplads.

Fra 4 til 3 direktører

Forslaget om ikke at genbesætte den ledige direktørpost skal først og fremmest ses i forlængelse af et ønske om at *forstærke* direktionens samlede strategiske funktion i organisationen i Hvidovre Kommune og at styrke det tværgående og helhedsorienterede arbejde i Hvidovre kommunes organisation.

Ved fordelingen af den samlede portefølje på tre direktører er det endvidere hensigten at etablere tre forvaltninger, der er fagligt bæredygtige og giver det bedst mulige udgangspunkt for en sammenhængende borgerbetjening i Hvidovre kommune.

Desuden har det været et udgangspunkt, at direktionen ønskede en mere ligelig fordeling af porteføljen imellem direktionens medlemmer.

Fordelen ved at samle direktionsopgaverne på en kommunaldirektør og to forvaltningsdirektører vil først og fremmest være at referencen i forhold til de enkelte stabs- og chefmråder samles på færre hænder med et deraf følgende tættere og endnu mere sammenhængende styrings- og udviklingsperspektiv.

I en fremtidig tremandsdirektion vil hver direktør stå i spidsen for hver sin forvaltning, men samtidig er det intentionen at styrke afdelingschefernes og stabschefernes ledelsesrum i takt med, at direktørernes fokus i stigende grad vil ligge på det tværgående, udviklings- og helhedsorienterede perspektiv på organisationen.

I en fremtidig tremandsdirektion vil direktørerne som nævnt stadig være direktør for hver sin forvaltning og have den direkte ledelse for et antal stabs- og afdelingschefer. Derudover vil direktørerne være ansvarlig for betjeningen af kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg, som vi kender det i dag, men rollen både i forhold til chefniveauet og i det politiske udvalgsarbejde vil skifte fokus, således at chefniveauet i endnu højere grad inddrages i betjeningen af de politiske udvalg og kommunalbestyrelsen, da direktionen fremover i højere grad skal arbejde strategisk, tværgående og koordinerende i organisationen og derfor ikke kontinuerligt vil være tæt på alle sagsområder.

Direktørernes rolle i organisationen

I Hvidovre kommune er der p.t. ikke formuleret noget arbejdsgrundlag for direktionen.

På baggrund af skiftet på kommunaldirektørposten og de nærværende drøftelser om ikke at genbesætte stillingen som direktør for By- og teknikforvaltningen har direktionen drøftet skitser til et arbejdsgrundlag for direktionen, som vil blive drøftet videre med afdelings- og stabscheferne og senere forelagt kommunalbestyrelsen til beslutning.

Direktionens rolle:

Direktørernes opgave er strategisk, tværgående og helhedsorienteret.

Den enkelte direktør har ansvar for sin egen forvaltning og har et særligt kendskab til forvaltningens fagområder og funktioner. Men det forventes endvidere, at direktørerne skal have generelt overblik og viden om alle stabe og afdelinger i Hvidovre Kommunes organisation og tager medansvar for den samlede organisations 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 - og i forlængelse heraf er det direktionens ansvar at de politiske beslutninger implementeres i organisationen.*
- *det daglige direkte faglige, personalemæssige og økonomiske driftsansvar er delegeret til afdelings- og stabschefer*
- *forvaltningsdirektørerne varetager faglig ledelse og personaleledelse ved at understøtte cheferne i både faglige, økonomiske og personalemæssige spørgsmål.*
- *forvaltningsdirektøren har ret og pligt til at agere ledelsesmæssigt i forhold, der omfatter de enkelte afdelingers udviklingsperspektiver og drift, hvis der er specifikke sager, der kræver det.*

I direktionens nuværende strategibrev er en række tværgående strategiske indsatsområder nævnt, som direktionen har ansvar for bliver løftet i organisationen.

Ansvarsområderne for de enkelte indsatsområder kan fordeles mellem de enkelte direktionsmedlemmer, således at en direktør er særlig ansvarlig for at drive udviklingen på et eller flere af de udvalgte strategiske satsningsområder fra strategibrevet.

Ledelse i fællesskab - den overordnede ledelsesfunktion

Direktionen og stabs- og afdelingschefer danner tilsammen den overordnede ledelsesfunktion.

Stabs- og afdelingschefer inddrages i det strategiske arbejde og udvikler sammen med direktionen aktiviteter og processer, der har et fælles strategisk sigte og understøtter direktionens mål for organisationen.

I forummet af direktører og chefer er det opgaven at sikre, at der på tværs af organisationen arbejdes med optimale driftsformer og metoder, samt at der sker en vidensdeling 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 bruge relationer på tværs af organisationen og indgå i skiftende arbejdsgrupper, der opstår ad hoc i forhold til forskellige opgaver.

Organisationsændringen betyder en nystrukturering af direktionens arbejde og tilgang til at løse kommunens komplekse og sammenhængende opgaver. Forudsætningen for at dette kan lykkes er etableringen af et endnu tættere samarbejde mellem direktionsniveau og chefniveau – og en endnu mere aktiv inddragelse af afdelingscheferne i det strategiske og udviklingsorienterede ledelsesrum, samt en betoning af afdelingschefernes opgave i forhold til styring og kvalitetsudvikling i den daglige drift.

I forlængelse af direktionens ansvar for den strategiske ledelse af den samlede organisation ønsker direktionen derfor at etablere et fælles samlet syn på den kommunale organisation. Dette betyder, at direktionens interne arbejdsform er præget af helhedssyn og fælles ansvar for den samlede kommunale drift og organisation.

I en kommende tremands direktion vil forvaltningerne blive etableret jf. følgende fordeling:

	Kommunaldirektør	Direktør for Børne- og velfærds-forvaltningen	Direktør for By-, Kultur- og Arbejdsmarkedsforvaltningen
Politisk organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunalbestyrelsen • Økonomiudvalget 	<ul style="list-style-type: none"> • Børne- og Undervisningsudvalget • Social- og sundhedsudvalget • Børne- og ungeudvalget 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik- og Miljøudvalget • Kultur- og fritidsudvalget • Arbejdsmarkedsudvalget • Beredskabskommissionen
Administrativ organisation	Økonomi og stabsforvaltningen: <ul style="list-style-type: none"> • Økonomi • Personale • Udvikling og Kommunikation • It- og digitalisering • Borgmesterkontoret 	<ul style="list-style-type: none"> • Børne- og velfærdsforvaltningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur- og Arbejdsmarkedsforvaltningen (ekskl. It- og Digitaliseringsafdelingen) • By- og Teknikforvaltningen

Pr. 1. januar 2013 blev den seneste organisationsændring gennemført, hvor Børne- og Velfærdsforvaltningen (BV), Kultur- og Arbejdsmarkedsforvaltningen (KA), Økonomi- og Stabsforvaltningen (ØS) samt By og Teknikforvaltningen (BT) blev etableret. Ved denne ændring blev alle stabsafdelingerne ikke samlet under Kommunaldirektøren i ØS. IT- og digitaliseringsafdelingen (ITA) fik et tilhørsforhold til KA med den begrundelse, at ITA havde tætte bånd til den omfattende digitaliseringsproces, der er i gang med udrulningen af den nationale digitaliseringsstrategi.

Det er vurderingen, at ITA på mange måder vil have en hensigtsmæssig organisatorisk sammenhæng med Økonomiafdelingen (ØKA), idet en række administrative forenklingsprocesser er tæt forbundet med kommunens samlede administrative løsninger, som faciliteres af ØKA. Der er ligeledes en tæt samarbejdsrelation mellem ITA og ØKA hvad angår udviklingen af ledelsesinformationssystemerne.

Det kan endvidere overvejes, om der er andre områder, som vil være relevante at se på i forbindelse med den organisatoriske justering. Fx er der på visse områder på beskæftigelsesområdet tætte samarbejdsrelationer med BV. SSB (Særlig Social Bistand) har en meget tæt samarbejdsrelation med beskæftigelsesområdet. Herudover indgår der medarbejdere fra BV i forbindelse med udredninger af borgere, som enten skal visiteres til resurseforløb, fleksjob eller førtidspension, via de såkaldte rehabiliteringsteams.

Direktionen har anmodet om en nærmere vurdering af samarbejdsrelationerne mellem KA og BV på disse områder. Vurderingen skal afdække, om den nuværende samarbejdsform giver anledning til overvejelser om eventuelle tiltag for at optimere sagsgangen for borgeren og den interne administrative effektivitet og sammenhæng i den samlede opgaveportefølje.

Målsætningen for direktionens opgaver er:

- Direktionen servicerer kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg med beslutningsgrundlag og ledelsesinformation af høj kvalitet, der giver et sikkert beslutningsgrundlag samt sætter kvalitet i kerneydelserne og sikker økonomisk styring med budgetoverholdelse i fokus.
- Direktionen har som mål fortsat at udvikle Hvidovre Kommune som en attraktiv arbejdsplads med høj effektivitet, medarbejderindflydelse og medarbejdertilfredshed.
- Direktionen sætter fokus på helhedstækning og tværgående udvikling i kommunen og har som mål, at Hvidovre Kommune arbejder med kvalitet, udvikling og innovation i forhold til den kommunale opgaveløsning.

Ny direktion

Fra 1. august 2014 foreslås direktionen som nævnt reduceret til tre medlemmer: Kommunaldirektør og to forvaltningsdirektører.

Formålet med at reducere antallet af direktører er at sætte endnu mere fokus på direktionens tværgående og helheds- og udviklingsorienterede opgaver og arbejdsform, som de defineres i direktionens årlige strategibreve.

Forudsætningen for at dette lykkes er, at der sikres tilstrækkelig ledelseskraft og først og fremmest at samarbejdet og skiftende direktionsindsatser overfor de forskellige fagområder kommunikeres tydeligt og håndteres i et konstruktivt ledelsesrum. Dette ledelsesrum kan både bestå af arbejdet internt i direktionen og i det større forum bestående af direktion og afdelingschefer.

En tremands direktion kan i sagens natur ikke værre så tæt på en række aktuelle driftsforhold som en firemands direktion.

Stabs- og afdelingscheferne tildeles derfor det fulde driftsansvar på deres pågældende område i forhold til faglig ledelse, personale og økonomi og deltager fortsat i betjeningen af de politiske udvalg ved forelæggelse af relevante faglige sager i udvalgene.

Direktionen pr 1. august 2014:

Kommunaldirektøren – Nich Bendtsen

Kommunaldirektøren er Kommunalbestyrelsens, Økonomiudvalgets og borgmesterens nærmeste administrative rådgiver. Kommunaldirektøren skaber grundlaget for et positivt og konstruktivt samarbejde mellem politikere, de øvrige direktører og cheferne og er leder af og sparringspartner for direktionen. Kommunaldirektøren har det overordnede og endelige ansvar for, at der træffes de fornødne beslutninger, samt at beslutningerne træffes efter en konstruktiv dialog og på et kvalificeret grundlag.

Kommunaldirektøren og den øvrige direktion deltager i HovedMED-udvalget og er ansvarlige for, at der udvikles en konstruktiv dialog og samarbejdskultur i MED-systemet. Kommunaldirektøren varetager efter aftale med borgmesteren repræsentative opgaver og medvirker aktivt i kontakten og har ansvar for kontakten til kommunens erhvervsliv og regionale samarbejder. Kommunaldirektøren er sekretær for økonomiudvalg og kommunalbestyrelse og refererer til borgmesteren

De to forvaltningsdirektører refererer til kommunaldirektøren.

Kommunaldirektøren leder Økonomi og Stabsforvaltningen, der består af følgende stabe: Økonomi, Udvikling og Kommunikation, IT og Digitalisering, Personale og Personaleservice, Borgmesterkontoret.

I forbindelse med administrationsanalysen vil der blive taget stilling til, om den nuværende fordeling mellem centrale og decentrale stabsfunktioner er hensigtsmæssig.

I forbindelse med organisationsændringen er det endvidere målet at styrke de centrale stabsafdelinger i organisationen. Økonomistaben skal blandt andet kunne tilvejebringe transparent økonomiinformation samt kunne udarbejde sikre budget- og demografimodeller for hele organisationen.

Direktør for Børne- og velfærdsforvaltningen - Christine Brochdorf

Direktøren for Børne- og velfærdsforvaltningen har ansvar for de store driftsområder i organisationen og samler ledelsen for driftsområderne på hele kommunens velfærdsproduktion (børn og voksne), som beskrevet i oversigten ovenfor.

Formålet med dette er først og fremmest at videreføre arbejdet med at harmonisere områdernes service og bevare løsninger og indsatser af høj kvalitet samt at lette overgange for borgerne i skiftet mellem service og tilbud på børne- og voksenområdet.

Direktøren har parallelt hermed ansvaret for betjeningen af to udvalg: Børne- og Undervisningsudvalget og Social- og Sundhedsudvalget i tæt samarbejde med de relevante afdelingschefer.

Børne- og ungeudvalget hører endvidere under dette direktørområde.

Direktøren er formand for forvaltningsMed.

Direktør for By -, kultur- og arbejdsmarkedsforvaltningen – Gert Stephan Nelth

By -, kultur- og arbejdsmarkedsforvaltningen er i hovedtræk en sammensmeltning af de to forvaltninger By- og Teknikforvaltningen og Kultur- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

Direktøren har parallelt hermed ansvaret for betjeningen af tre udvalg: Arbejdsmarkedsudvalget, Teknik- og Miljøudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget i tæt samarbejde med de relevante afdelingschefer.

Beredskabskommissionen hører endvidere under dette direktørområde

Direktøren er formand for forvaltningsMed

En af de kommende års udfordringer for Hvidovre Kommune vil være at give kommunen en plads i den vækst, der præger det samlede hovedstadsområde i de kommende år. Ønsket om at få del i denne vækstdagsorden præger både kommunens samlede vision og planstrategi. Dette arbejde skal tydeliggøres i den kommende kommuneplan og det vil i forlængelse heraf blive et af de strategiske omdrejningspunkter i de kommende års direktionsarbejde at sikre et helhedsperspektiv på det kommende planarbejde.

Med den nye samlede forvaltning forenes det planmæssige udviklingsarbejde i kommunen med hele kultur og fritidsforvaltningen på det overordnede plan og styrker det konkrete arbejde med at etablere en egentlig ejendomsafdeling, hvor alle drifts- og vedligeholdelsesmæssige opgaver varetages.

I denne forvaltning placeres endvidere borgerservicefunktionen. Der vil i denne forvaltning således være samlet flere af kommunens borgervendte funktioner indenfor arbejdsmarked og jobcenter, hele det tekniske område samt kulturområdet.

Implementering af den nye direktion og overordnede ledelsesfunktion

Hvis kommunalbestyrelsen beslutter, at direktionen fremover skal bestå af 3 medlemmer som beskrevet ovenfor vil implementeringen starte umiddelbart efter, at beslutningen er taget. Det er vores anbefaling, at organisationsændringen besluttet hurtigst muligt efter administrationsanalysen er fremlagt. Det kan overvejes at opdele beslutningen således at kommunalbestyrelsens beslutning om ikke at genbesætte den ledige direktørstilling kan træffes allerede inden administrationsanalysen er forelagt og efterfølgende indarbejdes i denne.

I løbet af sommeren og det tidlige efterår 2014 vil beslutningen blive bearbejdet i en række møder sammen med stabs- og afdelingschefer, således at et nyt arbejdsgrundlag for direktion og den samlede overordnede ledelse efterfølgende kan besluttet i kommunalbestyrelsen.

Direktionen
18. maj 2014