

## Direktionens forslag til opfølgning på Administrationsanalysen

BDO har på anmodning fra Kommunalbestyrelsen udarbejdet en administrationsanalyse i Hvidovre Kommune. Analysen konkluderer, at administrationen i Hvidovre hverken er dyrere eller mindre effektiv end sammenligningskommunerne. På trods af denne hovedkonklusion kommer BDO med en række anbefalinger til opmærksomhedspunkter og justeringer i organisationen. Disse anbefalinger vil vi i direktionen her gerne adressere og derudover foretage enkelte øvrige justeringer, der alt sammen skal bidrage til en endnu bedre sammenhæng i opgaveløsningen. Dette papir skal således ses i tæt sammenhæng med forslaget om en egentlig organisationsændring, hvor direktionen reduceres fra 4 til 3 medlemmer.

I nærværende dokument gennemgås således de anbefalinger og øvrige justeringer som, vi i direktionen mener, skal følge i kølvandet på administrationsanalysen.

### **Sygefravær**

BDO konstaterer et forhøjet sygefravær hos kontor- og IT-personale

Direktionens opfølgning: Fokus på nærvær har gennem flere år været et fokusområde i hele Hvidovre Kommune. Der er dog fortsat et potentiale at hente i at reducere sygefraværet yderligere. Potentialet består i, at vi får flere glade og tilfredse medarbejdere, der bidrager til at løse arbejdsopgaverne og dermed skabe resultaterne. Det er en fordel for samtlige medarbejdere og ikke mindst til fordel for borgerne, der møder medarbejderne i kommunens kerneopgaver. På den baggrund igangsættes en samlet indsats, hvor de enkelte fagchefer sammen med de respektive faglige organisationer sikrer en solid og respektfuld indsats ift at nedbringe sygefraværet. Fokus udbredes således fra at have specifikt fokus på kontor- og IT-personale til en kontinuerlig proces for alle medarbejdergrupper

Tidsperspektiv: Drøftes i Hoved-MED i efteråret 2014.

### **Kompetencer**

BDO beskriver, at der på flere områder i organisationen er stigende udfordringer der fordrer specifikke kompetenceudviklingsforløb

Direktionens opfølgning: Der skal være et stadigt fokus på kompetenceudvikling i Hvidovre kommune. Nye udfordringer på serviceområderne, velfærdsområderne og den tiltagende digitalisering kræver, at vi søsætter en strategi for organisationen for at sikre, at medarbejderne altså er kompetente til at løse de opgaver, vi har som organisation. På den baggrund igangsættes en revision af HR-strategien, der netop skal have kompetenceudvikling for øje

Tidsperspektiv: Arbejdet med HR strategien igangsættes umiddelbart efter sommerferien 2014

## **Helhedsorientering**

BDO beskriver, at der på trods af de 2 seneste organisationsændringer fortsat er behov for at sikre helhedsorienteringen

Direktionens opfølgning: I de seneste år er der med stor succes oprettet tværgående ansvarlige fora på en lang række områder. Succeserne tæller bl.a. DIKO , Innovationsrådet, den strategiske økonomigruppe osv. Denne arbejdsform er moderne, fleksibel og tilpasningsdygtig. Vi vil fortsætte denne indsats på en lang række områder for til stadighed at sikre smidigheden i samarbejdet.

Tidsperspektiv: Kontinuerligt

## **Ledelsestyngde**

BDO beskriver at leder-medarbejder ratioen ligger højere i Hvidovre end i andre kommuner

Direktionens opfølgning: I Hvidovre kommune har vi dygtige og kompetente ledere som vi føler os overbeviste om kan håndtere det faktum, at der er flere medarbejdere end gennemsnittet, der refererer til dem. Vi vil jævnligt drøfte disse forhold med chefgruppen for at sikre at opgavemængden og opgaveløsningen altid er i balance ift. kompetencer og tyngde

Tidsperspektiv: Kontinuerligt

## **Stabe:**

BDO peger på, at der skal ses på kompetencefordelingen mellem stabsfunktionerne i de enkelte forvaltninger samt de centrale i Økonomi- og Stabsforvaltningen.

Direktionens opfølgning: I forbindelse med organisationsændringen i 2011 blev udarbejdet et meget grundigt materiale, der beskrev arbejdsdeling og kompetencer i netop disse samarbejdsflader. På baggrund af den nuværende analyse igangsættes et arbejde, hvor dette grundlag genbesøges med henblik på at sikre, at disse samarbejdsflader bliver endnu mere tydelige og smidige . Det skal bl.a. undersøges, hvordan behovet for hurtigere og mindre komplekse sagsgange i forbindelse med godkendelsesprocesserne ved udarbejdelsen af sager til de politiske udvalg og kommunalbestyrelsen kan imødekommes. Samt undersøges om der er u hensigtsmæssige arbejds-gange i form af overlap af opgaveløsninger imellem Borgmesterkontor og de decentrale stabe.

Tidsperspektiv:

Drøftes i direktion og chefgruppe i efteråret 2014

## **Byggesagsbehandling:**

BDO anbefaler, at der på byggesagsbehandlingen ses på andre kommuners best practise og samtidig sikres større integration i IT programmerne

Direktionens opfølgning: Hvidovre Kommune arbejder systematisk med udvikling af byggesagsbehandlingen. Bl.a. vil man som følge af det projekt, som Gladsaxe kommune er en del af, implementere "Byg- og Miljø", som er et digitalt ansøgningssystem, som skal fungere fra begyndelsen af december måned i år. Det vil betyde, at byggesagsbehandlingen bliver fuldt digital. Byggesagsbehandlingen har i de senere år gennemgået to leanprocesser, som har optimeret og ensliggjort sagsbehandlingen. Med de nye digitale sagsgange skal nye leanprocesser gennemføres. Endelig skal nævnes, at man også indfører "følg din byggesag", som fremover vil give borgere og virksomheder mulighed for at følge med i deres byggesager.

På virksomhedsområdet vil der blive gennemført en tilfredshedsundersøgelse. Denne kan senere udfoldes til hele området for byggesagsbehandling, når det nye byggesagssystem er indarbejdet

Tidsperspektiv: Nyt byggesagssystem indføres i december 2014

## **IT og digitalisering**

BDO anbefaler en samling af IT kompetencerne i et stærkere fagligt miljø. Det anbefales, at de systemansvarlige fortsat er i tæt forbindelse med det faglige miljø, men at opgaven som netop systemansvarlig præciseres ift opgave og kompetence. Herudover at der fastlægges strukturer og principper for gevinstrealisering ift implementering af IT systemer

Direktionens opfølgning: IT- og digitaliseringsområdet behandles i en selvstændig budgetanalyse i forbindelse med kommunalbestyrelsens drøftelse af budget 2015. Udgangspunktet for budgetanalysen er et konstateret behov for at tilføre området ressourcer og nye kompetencer.

Direktionen er enig i at styrke det centrale IT- og digitaliseringsarbejde bl.a. ved at placere de decentrale IT- og digitaliseringsmedarbejdere i den centrale stab med det formål at opnå en mere sammenhængende opgaveløsning og stordriftsfordele.

IT- og digitaliseringsmedarbejderne vil fremover referere til IT- og digitaliseringschefen. I den kommende tid drøftes den fysiske placering.

Der sidder i dag IT og digitaliseringsmedarbejdere i By og teknikforvaltningens IT- og digitaliseringsteam på 7 medarbejdere, der løser fagnære opgaver i forhold til ejendomsdata, GIS og mere generelle digitaliseringsopgaver. Det vurderes, at teamene vedr. ejendomsdata og GIS med fordel kan forblive i den kommende By, kultur og arbejdsmarkedsforvaltning.

I Børne- og velfærdsforvaltningen er der i dag et IT-team bestående af tre medarbejdere, der udfører IT driftsopgaver, systemadministratoropgaver på diverse fagsystemer samt IT- udbudsopgaver .

I forbindelse med budgetanalysen beskrives et konkret forslag til gevinstrealisering på IT- og digitaliseringsområdet.

Tidsperspektiv : Iværksættes i forbindelse med den foreslåede forvaltningssammenlægning.

## **Økonomi**

BDO anbefaler at det tydeliggøres hvilket omfang af decentralisering der er for de enkelte opgaver og fagområder. Ligeledes anbefales at fx fakturabehandlere og bestillere(indkøb) reduceres således, at der kan udarbejdes principper og rutiner for dette. Endelig foreslår BDO at der etableres en standard for budgetopfølgning således at såvel den enkelte institutionsleder som direktionen oplever enkelthed og gennemsigtighed i økonomiopfølgningen

Direktionens opfølgning: Med det formål at styrke den samlede økonomistyring og overblik over kommunens samlede økonomi er det direktionens opfattelse at den centrale økonomiafdeling skal styrkes både i fht ressourcer og kompetencer.

Formålet med at styrke den centrale økonomifunktion er at optimere økonomistyringen bl.a. ved at styrke den centrale økonomistab på følgende punkter:

- Controllingfunktion i den samlede organisation og på tværs af forvaltninger
- Øge transparensen i organisationens økonomistyring
- Gennemføre ensartet budgetopfølgningsprocedurer
- Generelle økonomiske retningslinier
- Beregning af demografi i fht budgetoplæg
- Ledelsesinformation i forhold til både det administrative og det politiske niveau

Den centrale økonomiafdeling foreslås organiseret, så der dannes tre team, der går på tværs i hele organisationen:

- et budgetteam,
- et regnskabsteam
- et analyse- og supportteam.

Hvert team ledes af en teamleder, der refererer til økonomichefen. I de enkelte teams vil der stadig være økonomimedarbejdere, der specialiserer sig i de enkelte fagområder

Der forestår et udredningsarbejde med henblik på at drøfte de enkelte økonomimedarbejders fysiske placering.

Direktionens udgangspunkt er, at alle økonomimedarbejdere fremover refererer til økonomichefen, men der kan være praktiske fordele ved en decentral placering. Det er afgørende, at afdelingscheferne fremover oplever en ligeså tæt daglig kontakt med økonomimedarbejderne som i dag og har adgang til både at ind

hente økonomidata på deres områder og opnå den sparring som ikke mindst opprioriteringen af analysekompetencerne i økonomiafdelingen skal kunne medvirke til.

Tidsperspektiv: Iværksættes i forbindelse med den foreslåede forvaltningssammenlægning

### **Løn- og personale**

BDO anbefaler at det tydeliggøres hvilket omfang af decentralisering der er for de enkelte opgaver og fagområder. Herudover at der igangsættes en selvbetjeningsprocedure på de mest oplagte områder

Direktionens opfølgning: Det er af afgørende betydning at alle ledere kan komme i hurtig og forudsigelig kontakt med Løn- og personaleafdelingen . der igangsættes derfor et arbejde med beskrivelse af egentlige Service Level Agreements, der skal sikre at der er en ensartet standard for, hvilke opgaver Løn- og personaleafdelingen kan bistå med at løse og hvilke der forventes løst hos den enkelte institution – gerne under hensyntagen til en balanceret decentralisering, der tager højde for institutionernes forskellighed.

Tidsperspektiv: Igangsættes straks og forventes færdiggjort senest den 1.oktober 2014

### **Pension**

BDO anbefaler at der igangsættes en tydeligere procedure mellem myndigheds- og udførerdelen.

Direktionens opfølgning: I løbet af udarbejdelsen af BDO rapporten blev udarbejdet en procesplan for flytning af ældre uden pårørende til plejecentre. Denne procesplan indarbejdes nu i den daglige praksis. Der har derudover være reminiscenser af u hensigtsmæssige sammenhænge på netop ældre, handicap og sundheds- og bestillerområdet. På den baggrund samles de borgerrettede funktioner som genoptræning samt hjælpemidler med den øvrige visitation og rehabilitering i Sundheds- og bestillerafdelingen . i netop disse to afdelinger vil der herudover ske en tydeligere opdeling af myndighedsfunktionen og udførerdelen

Tidsplan: Procesplanen for flytning iværksættes i områderne, mens organisationsjusteringen sker fra 1.10.14

### **Organisation**

BDO anbefaler at organisationen indrettes som en rendyrket centermodel.

Direktionens opfølgning: Vi griber ikke denne anbefaling idet denne organisering i sin rene form ikke vurderes at skabe den smidighed og effektivitet som langt den meste opgaveløsning i dag i kommunen er kendetegnet ved. Som det ses ovenfor ønsker vi at styrke den centrale IT- og digitaliseringsstab samt den centrale økonomistab. Dette gennemføres i efteråret efter indstillinger til direktionen fra henholdsvis DIKO og den strategiske økonomigruppe.

Direktionen tager ikke skridtet fuldt ud til en centermodel, men vælger, som det fremgår af vedhæftede notat vedr. den fremtidige direktions sammensætning, således en hybridmodel, hvor der fortsat er 3 forvaltningsområder, hvilket sikrer sammenhæng, høj faglighed og solid politisk betjening. Men samtidig fortsættes og intensiveres arbejdet med en helhedsdirektion, hvilket sikrer at alle direktører kærer sig for og har ansvar for kommunens samlede udvikling, men altså et specifikt ansvar for den faglige portefølje i forvaltningen og den tilhørende politiker- og udvalgsbetjening.

Samtidig genetableres det ledelsesløft i Chefgruppen, der blev sat midlertidigt i bero i det forgangne år. Ledelsesløftet har til formål at sikre en mere harmonisk og smidigt arbejdende chefgruppe, der sikrer kommunens samlede udvikling og tildeles mere ansvar ift den daglige ledelse.

Tidsplan : Forvaltningssammenlægningene - som beskrevet i direktionens notat af 18. maj - gennemføres så hurtigt som muligt efter den endelige politiske beslutning.