

Fremtidig administrativ organisering - Hedensted Kommune

UDKAST

8. juni 2021

Forord

Dette forslag til en administrativ organisering, som nu sendes i høring, er udarbejdet af KommuneLedelsen.

Forslaget skal sikre, at den administrative organisering bedst muligt bidrager til løsningen af Hedensted Kommunes kerneopgaver – og naturligvis bedst muligt understøtter kommunens byråd og den strategiske retning, som byrådet udpeger.

Forslaget er udarbejdet på baggrund af erfaringer fra arbejdet i og med organisationen de senere år. Det bygger desuden på løbende dialog med både byråd, ledere og medarbejdere henover vinteren og foråret 2021. Der er kommet rigtig mange værdifulde input undervejs i processen både via strukturmailen, på møder og ved mange henvendelser.

I notatet gennemgås først baggrunden og udgangspunktet for forslaget. Herefter sættes ord på de principper og tilgange, vi gerne vil styrke og fastholde samt det, vi vil gøre mindre af. Dernæst beskrives forslagets konkrete indhold og økonomi. Endelig knyttes et par ord på de næste skridt, dvs. tiden efter en eventuel politisk vedtagelse i juni 2021.

1. Hvorfor foreslås ændringer i den administrative organisering?

Som en del af budgetforliget for 2021-24 blev det aftalt at lave et serviceeftersyn af den politiske og administrative struktur. I Budgetaftalen står følgende: "Forligspartierne ønsker i 1. halvår 2021 at foretage et serviceeftersyn af den politiske og administrative struktur i kommunen med henblik på at vurdere, om der skal ske ændringer fra 1. januar 2022. Opgaven forankres i gruppeformandskredsen."

Den nuværende struktur har i sin grundform været gældende siden 2014. Sigtet er, at tilpasninger af den administrative struktur skal træde i kraft samtidig med overgangen til nyt byråd i januar 2022. Dette følger også tidspunktet for de planlagte ændringer af den politiske organisering i forlængelse af det igangværende Serviceeftersyn.

2. Udgangspunktet for forslaget

Ifølge [projektbeskrivelsen](#) har Serviceeftersynet taget udgangspunkt i, at kerneopgavetænkningen fastholdes, men at der er behov for justeringer af opgavefordelingen kerneområderne imellem og internt i de enkelte kerneområder.

Desuden skulle serviceeftersynet have fokus på en række områder, som har betydning for den administrative struktur:

- Sammenhæng mellem den administrative og politiske struktur
- Prioritering af klimaindsatsen
- Opprioritering og koordinering af opgaver om strategisk by- og landsbyudvikling (herunder landdistriktsarbejdet)
- Koordinering og organisering af opgaveløsning mellem plan- og udviklingsområdet og det tekniske område
- Koordinering på ungeområdet
- Ansvar og opgaver i kerneopgaven Fritid & Fællesskab
- Ansvars- og opgavefordeling mellem Fritid & Fællesskab og Beskæftigelse i forhold til borgerservice og integration.
- Sikring af helhedsindsatser på social- og handicapområdet
- Antal niveauer i organisationen samt benævnelser heraf
- Organiseringen af samarbejdsflader på tværs af kerneområder
- Opgavefordeling i de centrale kompetencegrupper, der i dag er under PKØs område og opgavefordelingen mellem disse og de øvrige kerneområder.

3. Hvilke principper og tilgange vil vi gerne fastholde, som har betydning for den administrative struktur?

I processen har der været fokus på at fastholde følgende velfungerende elementer i vores organisering:

- Kerneopgavetænkningen (og dermed fokus på borgerne)
- At afsættet for arbejdet er vores værdier: Ansvar, dialog og udvikling
- Omfattende borgerdeltagelse

- Tæt samspil mellem politisk og administrativt niveau
- Stærk decentral model med forholdsvis flad og handlekraftig struktur - hurtig fra idé til handling
- Fleksibelt og løsningsorienteret tværfagligt samarbejde i administrationen. Samarbejdet og organiseringen skal videst muligt understøtte helhedsorienteret sagsbehandling (for borger og virksomheder). Dette både i den samlede organisering, på de enkelte kerneområder og på tværs af organisationen (via samarbejdsrum / matrix)
- Entydig placering af opgaver og økonomi på hhv. politiske udvalg og administrative områder.
- At vi arbejder ud fra et princip om at sikre "Strategien ind i driften og driften ind i strategien"
- Sidst men ikke mindst skal organisationen skal være forståelig og meningsfuld for både borgere og medarbejdere

4. Hvad vil vi gerne styrke, som har betydning for den administrative struktur?

Da vores nuværende organisering for størstedelens vedkommende er fra 2014, vil der helt naturligt være dele af organisationen, der har behov for at blive justeret. Det kan både skyldes, at verden har ændret sig over årene, hvor nye opgaver og fokusområder er vokset og kommet til – og fordi vi bevidst har et ønske om at opprioritere bestemte opgaver i organisationen.

Oplægget til ny organisering har således fokus på at styrke:

- Det strategiske perspektiv på kommunens udvikling (vækst + det gode liv) i kombination med et ønske om øget udviklingskraft – særligt med fokus på vækst og udvikling.
- Klimaindsatsen
- Sundhedsorganiseringen på tværs i organisationen
- Det strategiske landdistriktsarbejde i en decentral kommune
- "Kloge hænder" / administrativt set-up (digitalisering / data, ejendomme, analyser / økonomistyring, personale)
- Ungeindsatsen
- Balancen mellem områder / ledelsesopgaverne i topledelsen
- Sammenhængen i socialpolitikken på tværs af områder

5. Hvad vil vi mindre af?

På baggrund af forandringer i omverdenen og på grund af de gode resultater vi har opnået, er der også nogle opgaver, vi fremover vil lægge op til at organisere anderledes.

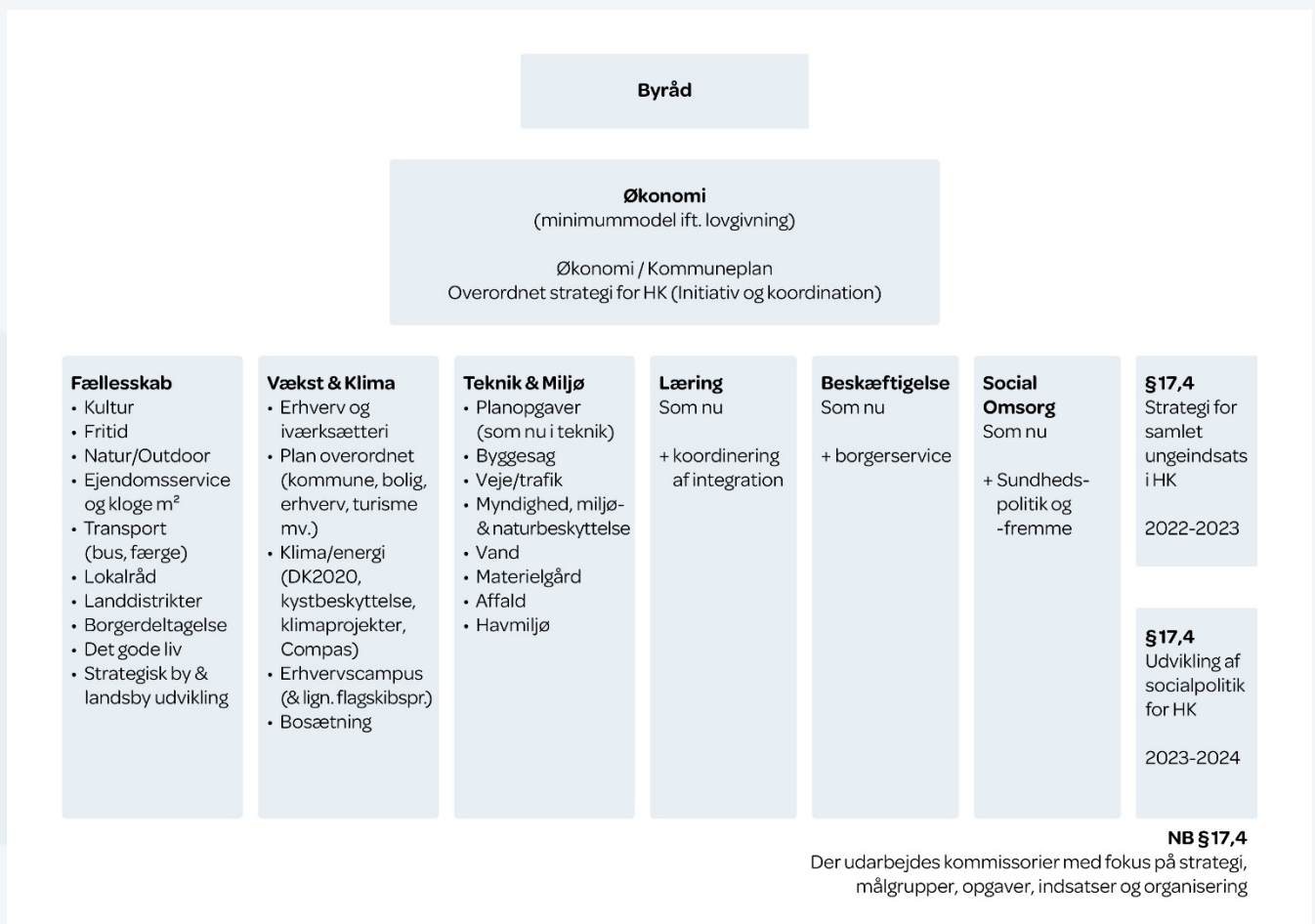
Da vi ser et markant lavere indrejsetal for flygtninge og indvandrere nu sammenlignet med årene omkring 2015, er der ikke længere et behov for at have en selvstændig integrationsafdeling. Kompetencerne skal naturligvis bevares, så der sikres en indsats for

eksisterende og kommende flygtninge, men pga. antallet kan organiseringen med fordel være anderledes.

Samtidig vurderes det, at der ikke længere er behov for at arbejdet med borgerdeltagelse koordineres i et særskilt udvalg, men fremadrettet kan drives og forankres i sammenhæng med vores strategiske by- og landsbyudvikling og vores lokalrådsarbejde.

6. Forslag til fremtidig politisk organisering

Det forslag til den fremtidige administrative organisering, som beskrives nedenfor, er afhængig af den kommende organisering på det politiske område. Derfor er indledningsvist indsat et diagram med det forslag til politisk organisering, der er på vej til politisk beslutning.



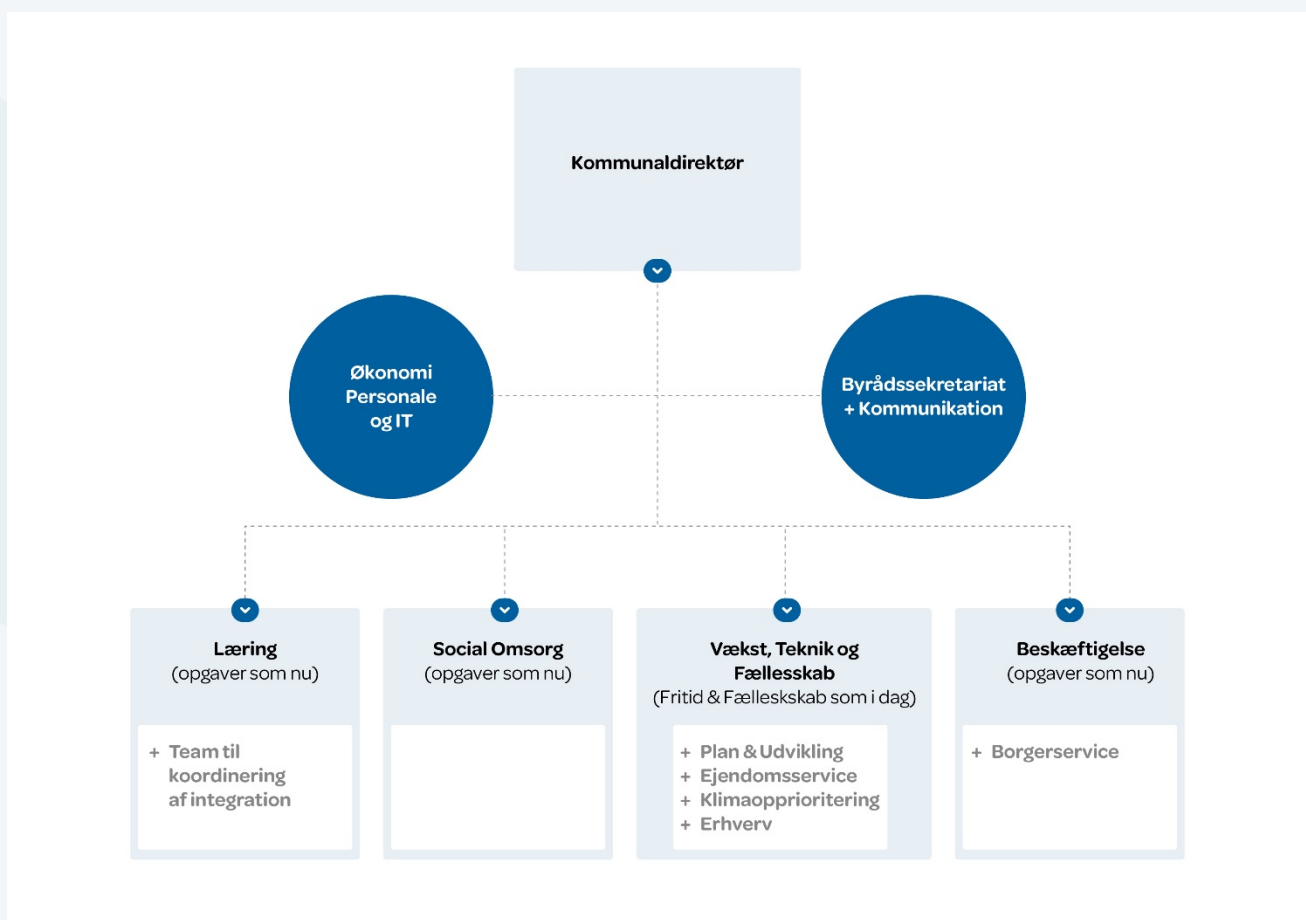
Det væsentligste nye i den politiske organisering er:

- Der etableres et nyt Vækst & Klima-udvalg, der skal understøtte et klart politisk ønske om øget vækst og udvikling på erhvervsområdet, i forhold til bosætning og på klimaområdet, hvor der er behov for en meget større indsats end nu.

- Fællesskabs-udvalget opprioriteres med fokus på opgaverne om borgerdeltagelse, Strategisk by- og landsbyudvikling, Ejendomsservice og natur/outdoor aktiviteter.
- Det nuværende udvalg for Politik, koordination & Økonomi reduceres til et egentligt økonomiudvalg, idet opgaverne med plan, bosætning og erhverv flyttes til det nye Vækst & Klima-udvalg.
- Borgerservice flyttes til Udvalget for Beskæftigelse og Udvalget for Læring overtager koordinationen af integrationsopgaven.

7. Forslag til fremtidig administrativ organisering

I det nedenstående præsenteres forslagene til ændringerne i den administrative struktur. For store dele af organisationen lægges der ikke op til væsentlige ændringer. Overordnet set foreslås det at flytte enkelte afdelinger fra et kerneområde til et andet, samtidig med at enkelte afdelinger ændres, idet visse opgaver flyttes til en anden afdeling og afdelinger lægges sammen med henblik på at styrke områderne og øge koordinationen områderne imellem. Samlet set kan forslaget til den overordnede administrative organisering illustreres i følgende grafiske model:



I det følgende ses en beskrivelse af og argumentation for ændringsforslaget samlet set og de enkelte elementer i det. Beskrivelsen tager udgangspunkt i den grafiske models elementer.

Kerneområdet Læring

Læring bevarer eksisterende opgaver og ansvarsområder. Samtidig suppleres Læring med et nyt team, der står for koordinering og udførelse af integrationsindsatsen. Dette team forankres formelt i afdelingen "Børn og Familier", og arbejder dels her og dels på tværs af øvrige kerneområder, fx beskæftigelse. Det indebærer samtidig, at integrationsafdelingen nedlægges. Ændringen skyldes det markante fald, der de senere år har været i antallet af nytilkomne flygtninge til Danmark og Hedensted Kommune.

Kerneområdet Læring løser således forsat sin kerneopgave, der er defineret således:

"Sammen skaber vi bevægelse, så børn og unge i forpligtende fællesskaber udvikler sig til livsduelige og fremtidsparate mennesker"

Kerneområdet Social omsorg

Området bevarer eksisterende opgaver og ansvarsområdet.

Opgaven omkring sundhed og sundhedsforebyggelse bevares / placeres her. Formelt har det politiske ansvar tidligere ligget i Udvalget for Fritid & Fællesskab, om end opgaven har været – og fortsat skal være – udført via Social Omsorg. Politisk lægges der op til at ansvaret formelt flyttes til Social Omsorg for derigennem at sikre bedre sammenhæng.

Kerneområdet Social Omsorg løser således forsat sin kerneopgave, der er defineret således:

"Det enkelte menneske får omsorg, støtte og rådgivning der gør, at borgeren løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og mere selv."

Kerneområdet Vækst, Teknik & Fællesskab (navn ikke endeligt – forslag er velkomne)

Der er fra politisk niveau udtrykt et stærkt ønske om styrket fokus på vækst og udvikling både i forhold til øget bosætning, tilgang af virksomheder og udvikling af Hedensted Kommune som en attraktiv kommune – dette også med fokus på landsbyerne og landdistrikterne. De foreslåede organisationsændringer skal således skabe merværdi og fremdrift set i relation til disse politiske ambitioner.

For at sikre en større faglig sammenhæng, større synergi og styrkelse af en række områder, sker følgende ændringer på det kernområde, der i den nuværende struktur kaldes Fritid & Fællesskab men som fremover samles under Vækst, Teknik & Fællesskab:

- Plan & Udvikling organiseres sammen med det tekniske område under et redefineret "Fritid & Fællesskab" kaldet "Vækst, Teknik & Fællesskab". De faglige og opgavemæssige sammenhænge er tydelige og derfor opleves et stort behov for at sikre et så stærkt og tæt samarbejde som muligt. Der er således et stort opgavefællesskab omkring planarbejdet, der kræver en løbende tæt koordination. Samtidig sker der en samling på området af arbejdet med strategisk by- og landsbyudvikling og

landdistriktsarbejdet – opgaver der i dag er spredt på både Plan & Udvikling, Fritid & Fællesskab og HR, Politik & udvikling.

Dette arbejde organiseres samtidig tæt på kultur- og fritidsområdet, der i en decentral kommune som vores, i vid udstrækning udleveres i lokalsamfundene. Det skal afklares, om en lille del af Plan & Udvikling (et årsværk) flyttes til den centrale kommunikationsstab, fordi her kan opnås større synergi, samtidig med at plan- og vækstarbejdet naturligvis fortsat understøttes kommunikationsmæssigt i forhold til branding-strategien.

- Erhvervsafdelingen organiseres i området, da det følger den politiske organisering med et nyt Vækst & Klima-udvalg
- Der ansættes en ekstra chef med fokus på at understøtte vækst- og udviklingsdagsordenen (herunder Erhverv, bosætning, strategisk by- og landsbyudvikling). Chefen vil referere til direktøren på området.
- Der etableres en Ejendomsservice-enhed til understøttelse af arbejdet med Kloge m2 og driften af kommunens bygningsmasse og servicefunktioner (herunder kantiner, rengøring og pedeller). Målet er en optimering af brugen af den kommunale bygningsmasse, herunder at undgå dyre lejemaal. Det er naturligt at tænke servicefunktioner ind i denne sammenhæng.
Da der i de kommende år bliver tale om en stor opgave med forventning om væsentlige økonomiske gevinster, understøttes etableringen af Ejendomsservice med 2 nye årsværk til ledelse og varetagelse af opgaven
- Der tilføres en ekstra leder og 2 nye sekretariatsmedarbejdere til at understøtte omsætningen af kommunens Klimastrategi-arbejde med DK2020 og andre store klima, energi og udviklingsprojekter. Samtidig aflastes det store ledelsesspænd, der aktuelt er i Fritid & Fællesskabs afdelinger.
- Der tilføres derudover 1 årsværk i projektledelseskraft til at omsætte nuværende og kommende "flagskibsprojekter" – f.eks. Erhvervscampus, Hedensted Midtby m.m.

Opgaverne på det tekniske og plan- og vækstområdet vil fremover blive beskrevet som en egentlig kerneopgave på linje med de andre kerneopgaver. Dette arbejde udestår.

Det administrative kerneområde for "Vækst, Teknik & Fællesskab" vil fremover løse denne "nye" kerneopgave samt den eksisterende kerneopgave Fritid & Fællesskab. Sidstnævnte er beskrevet således:

– Man både bidrager til og deltager i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv og andre mennesker har et godt liv.

Udvalgsbetjeningen af de tre udvalg på området sker af direktøren på området med hjælp fra cheferne i Vækst, Teknik og Fællesskab. Direktøren deltager som udgangspunkt altid i møderne med mindre andet aftales med formandsskaber og udvalg.

Områderne under økonomiudvalget

Der lægges i forslaget op til følgende ændringer i forhold til stabsfunktionerne på Økonomiudvalgets område, der administrativt er forankret hos kommunaldirektøren.

”Byrådssekretariat”:

Der lægges op til at den nuværende afdeling ”HR, Politik & Udvikling” fremover målrettes byrådservice, kommunikation og betjening af borgmester og kommunaldirektør. Samtidig vil kommunikation, jura og den øvrige stab fortsat servicere den samlede organisation. Der vil fortsat være en mindre udviklingskraft tilknyttet sekretariatet.

Denne ændring begrundes med, at der i dag er tale om et meget stort sekretariat med en endog meget sammensat opgaveportefølje med tydelige overlap til mange af de opgaver, der løses andre steder i organisationen – og som der med det samlede forslag ønskes opprioriteret. Kræfterne følger disse opgaver i den nye organisation. Det drejer sig blandt andet om opgavesammenfald på Løn & Personaleområdet, på IT-området og på data- og analyseområdet. Samtidig flytter erhvervsområdet pga. den ændrede politiske forankring.

”Økonomi, Personale og IT”:

Der etableres et nyt samlet administrativt område kaldet ”Økonomi, Personale & IT”. Her samles følgende afdelinger og opgaver:

- HR-området samt Løn & Personale (som samles i en afdeling pga. stor sammenhæng i opgaver og for at styrke det samlede personaleområde i organisationen).
- En ny koordinerende LIS-, Data- og Analyseafdeling. Afdelingen vil desuden etablere en netværksorganisering på de øvrige kerneområder for derigennem at styrke de muligheder, der ligger i bedre anvendelse af styringsdata i organisationen. Denne nye organisering bygges op om Data- og analyseenheden i HR, Politik & udvikling og Data & Koordinering i Fritid & Fællesskab.
- Den samlede IT-afdeling (som placeres i samme område som Data og Analyse pga. tæt overlap).

”Økonomi, Personale og IT” vil desuden omfatte følgende afdelinger fra nuværende struktur: Betaling & Forsikring, Budget & Styring, Regnskab & Finans samt Økonomisk sekretariat.

Formålet med etableringen af ”Økonomi, Personale og IT” er at sikre optimalt samarbejde og synergi mellem de afdelinger, der omhandler kommunens medarbejdere. Samtidig ønskes et stærkere fokus på brugen af LIS, Data og analyser, som i den nuværende struktur er organiseret i forskellige afdelinger.

En sådan samling til et overordnet chef-/direktørområde og en etablering af de nævnte afdelinger vil bidrage til et styrket fokus, en større vidensdeling og bedre udnyttelse af ressourcer både i forhold til den konkrete opgaveløsning og udnyttelse af Kommuneledelsens tid og kompetencer.

Kerneområdet Beskæftigelse:

Beskæftigelse bevarer eksisterende opgaver og ansvarsområder. Derudover tilføjes Borgerservice som en afdeling. Tilføjjelsen af Borgerservice til Beskæftigelse begrundes med det meget tætte samarbejde om fælles opgaver særligt på ydelsesområdet og med den umiddelbare fysiske nærhed og tætte samarbejde mellem afdelingerne i dag.

Kerneområdet løser således forsat sin kerneopgave, der er defineret således:

"Det enkelte menneske kommer i uddannelse eller job, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk."

Øvrige anbefalinger

I arbejdet med den politiske og administrative struktur er der fremkommet et par anbefalinger, der går på tværs af kerneområderne. De tænkes ind i det fremtidige arbejde og organisering, og er følgende:

- Styrket indsats for overgang barn – voksen (følger bl.a. af den igangværende handicapundersøgelse)
- Styrket samarbejdsmodel for borgere, der både modtager hjælp fra Psykiatri / rusmiddel og hjemmeplejen i Social omsorg
- Styrkelse af matrix for organisering af sundhedsområdet på tværs i organisationen og det tværgående samarbejde i den helhedsorienterede familieindsatser
- Kommuneledelsen har fokus på udviklingskraften – og arbejder systematisk med dette med afsæt i byrådets kommende strategi 2022-2025. Desuden prioriteres dette i arbejdet med opbygning af det samlede administrative kerneområde "Vækst, Fællesskab og Teknik", og der kigges nærmere på arbejdsdeling mellem ledelsesniveauerne i hele organisationen ved overgang til ny struktur blandt andet med henblik på at frigøre udviklingskraft på ledelsesniveau i organisationen.
- I hvert af byrådets udvalg laves klare aftaler om, hvem politikerne kan kontakte ved spørgsmål af forskellige art (direktør eller chef)

Ændringer af titler og afdelingsnavne:

Hedensted Kommune har i en årrække haft andre titelbetegnelser på ledelsesniveau og topledelse end landets øvrige kommuner. Der lægges op til at ændre titlerne for at lette forståelsen og gennemsigtigheden ved rekruttering og ved samarbejde og kommunikation med andre kommuner, KL, regioner, styrelser mv.:

- "Chefer" i KommuneLedelsen ændrer titel til "direktører".
- "Kompetencegruppeledere" ændrer titel til enten "afdelingsleder" eller "chef". Dette afhænger som udgangspunkt af afdelingens størrelse og aftales ved en samlet gennemgang i Kommuneledelsen.
- "Kompetencegrupper" ændres til "Afdelinger"

Det bemærkes, at der er titelfrihed i Danmark, så dette reelt kan ske indenfor de nuværende lønftaler.

7. Økonomi

Som nævnt i tidligere afsnit foreslås tilført ekstra ledelseskraft og personale til de opgaver, der skal opprioriteres. Ressourcer findes enten ved omprioritering indenfor nuværende budget eller i forbindelse med budget 2022. Dette afklares ved budget 2022.

Der er samlet set lagt forslag til nye stillinger ind til styrkelse af opprioriterede funktioner i størrelsesordenen 4-4,5 mio. kr.

8. Næste skridt

Når den overordnede opgavefordeling mellem kerneområderne er på plads fastlægges den endelige organisering i områderne og afdelingerne sammen med ledelsen på områderne og i sidste ende i kommuneledelsen.

Medarbejderne følger sine opgaver. Hvis medarbejderes og lederes opgaver fordeles på flere enheder drøfter og aftaler ledelse og medarbejdere placering.

Lokaler – og dermed fysisk placering - afklares når organisationen er på plads.

Efter den planlagte politiske beslutning i juni laves en plan for gennemførelse af organisationsændringerne, der tidsmæssigt forventes at følge den politiske organisering, dvs. med skifte til ny organisation den 1. januar 2022.

Planen skal bl.a. indeholde:

- Procesplaner for sammenlægning og etablering af nye afdelinger (Drøftelse af fælles mål, arbejdsformer, kultur osv.)
- Oversigt over fysisk placering samt tids- og procesplaner for de egentlige flytninger
- Tids- og procesplan for varsling af de medarbejdere, hvor dette er påkrævet
- Ændringer i IT-systemer
- Og meget mere.

Indholdet i en sådan plan drøftes første gang i Hovedudvalget på møde den 9. juni 2021.