

## **Notat om organisation.**

På mødet 19. januar 2015 godkendte Økonomiudvalget Direktionens midlertidige sammensætning og den nuværende centerstruktur. Baggrunden var at Udviklingsdirektøren og chefen for Plan og Byg fratrådte.

Udvalget ønskede efter sommerferien 2015 at evaluere Direktionens sammensætning. Dette foreslås nu med nuværende notat fremrykket til at ske på mødet 22. juni 2015.

### **Direktionens sammensætning**

Det er min klare anbefaling, at Direktionen fortsætter i den nuværende sammensætning og med uforandret opgaveportefølje.

Følger udvalget denne anbefaling betyder det, at stillingen som Borger- og Udviklingsdirektør skal opslås. Jeg anbefaler, at dette sker på baggrund af en profil udarbejdet af mig og at ansættelsesudvalget, der tillægges ansættelseskompetence, sammensættes af en medarbejderrepræsentant, en afdelingsleder fra HR samt mig selv.

### **Centerstruktur**

I forbindelse med denne evaluering foreslår Direktionen en tilpasning af centerstrukturen. Dette skal ses i sammenhæng med, at der for 1 ½ år siden blev indgået en fratrædelsesaftale med Poul Bjergved, Centerchef for Handicap og Psykiatri til effektivering senest 31. oktober 2015. Herudover har Kim Kruse Rasmussen, Centerchef for Kultur, Fritid og Borgerservice ønsket at fratræde pr 31. december 2015.

Direktionen har i denne situation vurderet, at der er behov for at styrke såvel den økonomiske styring af Børne, unge- og familieområdet som den pædagogiske indsats på forebyggelsesområdet.

I bilag 1 ses det samlede forslag til centerstruktur.

I bilag 2 ses en specifikation af strukturen for børne- skole- og familieområdet. I bilag 3 en nærmere beskrivelse af de foreslåede ændringer på dette område.

Det samlede billede er altså, at Direktionen består af Kommunaldirektør og 3 direktører og at centerstrukturen fremadrettet udgøres af 12 centre og stabe. Dette er 1 direktør og 2 chefer færre end 31. januar 2015.

### **Implementering af ovenstående**

Det skal være min anbefaling, at ovennævnte sammensætning af Direktionen og tilpasning af centerstruktur sker med fratrædelsesaftalernes ikrafttræden.

Direktionen vil besætte de ledige chefstillinger ved ledighed.

### **Ledelseslag**

De grundlæggende principper og vilkår for Slagelse kommunes administrative struktur blev fastsat i 2008. Heraf fremgik det, at man politisk ønskede en decentral struktur med vægt på stor beslutningskompetence i de kommunale virksomheder og afdelinger samt at "skelettet" i denne decentral struktur var 3 ledelseslag: Direktion, Stabs- og Centerchefer og virksomhedsledere.

Ledelseslag blev defineret som faglig, personalemæssig og økonomisk ledelseskompetence og ansvar.

Med denne politiske beslutning stadfæstede Byrådet, at beslutningskompetencen til ansættelse af personale samt hvilke faggrupper dette personale skulle bestå af, entydigt er placeret hos Direktør, chef eller leder. Det grundlæggende princip var altså, at politikerne formulerede mål (bla via Udviklingsaftalen med centerchefen), chef og ledere omsatte disse mål og forelagde resultatet for det politiske udvalg. Leverede chef og leder ikke i forhold til de opstillede mål, var direktør og chef ansvarlig for at sikre en opkvalificering og som sidste udvej skille sig af med den pågældende.

Som det er fastlagt i den kommunale styrelsesvedtægt er Økonomiudvalget personaleudvalg og inden for den kommunale styrelseslov på Byrådets vegne arbejdsgiver. Denne funktion kan ikke varetages af de stående udvalg eller enkeltmedlemmer i Byrådet.

Intentionen i denne administrative organisering var således klar: Få ledelseslag og stor beslutningskompetence tæt på borgeren.

Det må konstateres, at der næppe på noget tidspunkt kun har været 3 ledelseslag.

En erfaring – som støttes af forskning på området - er, at bliver der mere end 25-30 medarbejdere pr leder, oplever nogle medarbejdere at lederen ikke har tilstrækkelig opmærksomhed på den enkelte. Derfor forøges antallet af mellemledere ofte, når medarbejdertallet pr. leder overstiger det nævnte antal.

En anden erfaring er, at oplever ledere sig presset af et stadigt stigende antal opgaver (reformer, procedurekrav og kontrol fra centraladministrationen, kontrol fra kommunens egne centrale stabe og centre osv.), oprettes der ofte flere mellemlederstillinger.

Direktionen har efter drøftelser med økonomiudvalg og gruppeformænd gennemført en ajourføring af den administrative organisering. Denne foreligger som bilag 4.

Herudover har Direktionen gennemført en ajourføring af virksomhedsstrukturen for Center for Handicap- og Psykiatri samt Center for Sundhed og Omsorg. Disse foreligger som bilag 5.

Generelt for den administrative organisation ses ikke åbenlyse uhensigtsmæssigheder. Der er med centerchefen som udgangspunkt 2-3 ledelseslag, dog i Center for Kultur, Fritid og Borgerservice 4 lag.

Organiseringen af de omtalte centres virksomhedslag ser generelt fornuftig ud, dog er der flere steder, hvor der er mere end 30 medarbejdere pr leder. Med centerchefen som udgangspunkt er der 2-3 ledelseslag, et par steder i Center for Handicap og Psykiatri dog 4.

Det kan altså konkluderes, at der med Kommunaldirektøren som udgangspunkt med få undtagelser er 4-5 ledelseslag.

Det er værd at bemærke, at organiseringen er tegnet med lederøjne. Hermed menes, at medarbejdere kan opleve, at der er flere ledere end angivet på tegningen.

Som eksempel kan hjemmeplejen anvendes. Her er der en virksomhedsleder og 11 områdeledere (og et vikarteam), der hver leder de medarbejdere, der møder borgerne. Der er altså med centerchefen 3 ledelseslag. Som medarbejder med reference til områdelederen er der ansat planlæggere, der sikrer en fornuftig og rationel tilrettelæggelse af ruter, så medarbejderne udnytter deres arbejdskraft optimalt. En sådan planlægger vil ofte af medarbejderen blive oplevet som leder, fordi planlæggeren jo afgør, hvornår medarbejderen skal arbejde med hvilke borgere. Herudover kan der være en sygeplejerske, der fagligt disponerer, hvad medarbejderens opgave hos borgeren er. Denne sygeplejerske kan af medarbejderen blive oplevet som en leder, fordi sygeplejersken jo afgør, hvad medarbejderen skal gøre og hvordan, når borgeren mødes. Den enkelte medarbejder kan altså opleve, at hun har 3 ledere, der disponerer over/leder hendes tid.

### **Anbefaling til Økonomiudvalget**

Det anbefales, at

- Økonomiudvalget beslutter at Direktionen forsat skal bestå af Kommunaldirektøren og 3 direktører med den nuværende opgavefordeling
- Såfremt udvalget beslutter ovenstående oplås stillingen som Borger- og Udviklingsdirektør på baggrund af en af Kommunaldirektøren udarbejdet profil og med det i notatet omtalte ansættelsesudvalg, der tillægges ansættelseskompetence
- Økonomiudvalget anbefaler den i bilag 1 beskrevne centerstruktur

- Økonomiudvalget præciserer decentralisering som organiseringsprincip og bestiller et revideret organisationsnotat, der skal forelægges udvalget inden årsskiftet
- Økonomiudvalget præciserer, at udvalget varetager arbejdsgiverrollen og at ledelseskompetencen (fagligt, personalemæssigt, økonomisk) fastholdes hos de 3 ledelseslag
- Økonomiudvalget hos Direktionen bestiller en gennemgang af ledelseslag i administrationen med henblik på slankning af mellemliderlaget
- Økonomiudvalget i det reviderede organisationsnotat ønsker et oplæg til formulering af et styrende princip for begrænsning af mellemledere i de kommunale virksomheder

SLH  
18.06.15