



Dialog om organisering av toppledelsen

Gruppleledermøte 10. juni 2024



Dagens midlertidige organisering

Kommunikasjon
Kommuneadvokat
Porteføljesjef
Nærstab
Politisk sekretariat



Kommunedirektør

KLT

Direktør for samfunn

Nærings sjef

Kultur, idrett og frivillighet

Infrastruktur og samferdsel

Arealplan, klima og miljø

Direktør for utvikling og digitalisering

Helsetjeneste

Mennesker med nedsatt funksjonsevne

Arbeid og livsmestring

Hjemmetjenester og institusjon

Utvikling og digitalisering

Plan og strategi

Fellestjenester

Direktør for økonomi og virksomhetsstyring

Forebyggende tjenester

Barnehager og skole

Oppfølging og analyse

Virksomheter

Virksomheter

Virksomheter

ULG

Beslutningen kommunedirektør fattet 8.5.24 etter drøfting med ansattes organisasjoner



Kommunedirektøren oppretter to nye stillinger:

- Direktør for oppvekst
- Direktør for helse og velferd

Direktør for oppvekst får i utgangspunktet ansvar for skole, barnehage og forebyggende tjenester

Direktør for helse og velferd får i utgangspunktet ansvar for helsetjenester, mennesker med nedsatt funksjonsevne, hjemmetjenester og institusjon, rus og psykisk helse, sosialtjeneste og bolig.

Når det skrives «i utgangspunktet» betyr dette at den nøyaktige fordelingen mellom direktørene, når det gjelder alle fagområder og virksomheter, vil landes i den videre prosessen.



Det legges følgende føringer i den videre organisasjonsprosessen:

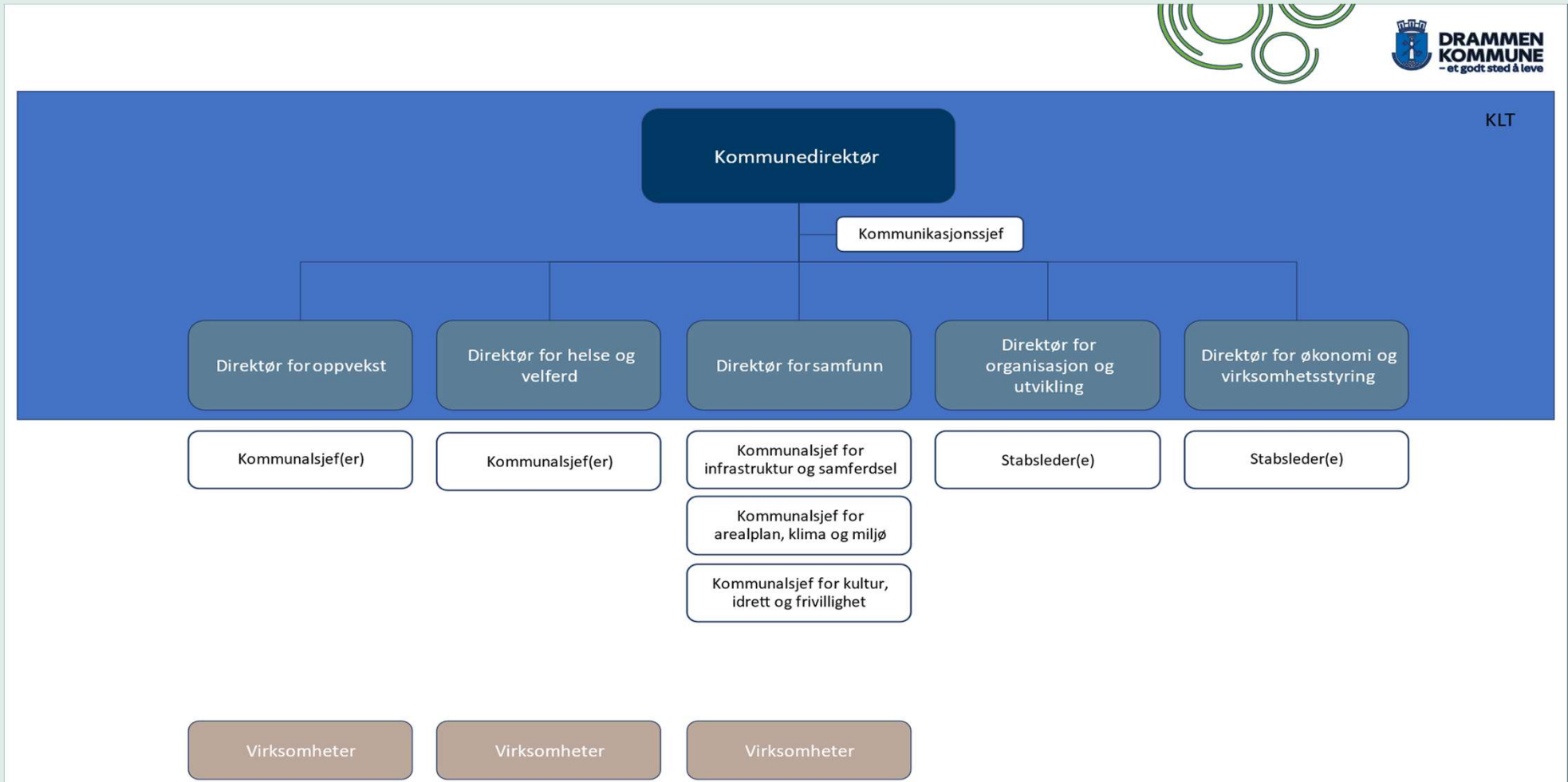
- Det er en forutsetning at organisasjonen fortsatt er **effektiv og «slank»**, men samtidig er tilstrekkelig **ledelseskapasitet** nødvendig for kommende års arbeid med å finne løsninger på kommunens utfordringer.
- Direktørene har ansvar for å iverksette og gjennomføre **organisasjonsprosess i sin linje**.
- Den videre prosessen og endelig organisering skal bidra til at organisasjonen evner å jobbe mer **helhetlig** og på tvers, både for å skape økt **økonomisk handlingsrom** og for å øke takten på **tjenesteutvikling og innovasjon**.
- **Stabenes organisering** må sikre kommunedirektørens behov for helhetlig strategisk arbeid, samtidig som at tjenestene skal få den støtten de har behov for, for å kunne utøve sin jobb på vegne av kommunestyret og kommunedirektør. Organiseringen innen og mellom stabsmiljøene skal resultere i en tydeligere plassering av arbeidsgiveransvar, organisasjons- og kompetanseutvikling i kommunen
- Kommunens styrings- og utviklingsmodell oppdateres i henhold til ny organisasjon
- Ansattes organisasjoner skal involveres fra start i organisasjonsprosessene direktørene iverksetter.



Andre endringer

Direktør for utvikling og digitalisering endrer tittel til Direktør for organisasjon og utvikling. Med det følger ansvar for strategisk og operativt arbeid med HR, organisasjon og kompetanse, utvikling, innovasjon og digital transformasjon.

Nytt organisasjonskart på øverste ledernivå vil se slik ut





Hvorfor gjør jeg dette?

- Dagens organisering er **midlertidig** – flere konstitueringer og midlertidige løsninger, ny kommunedirektør skulle ha rom for å forme toppledelsen
- Behov for **tydeligere ansvarslinjer** fra øverste ledernivå og ut i organisasjonen. Dagens organisering oppleves som utydelig, med betydelig risiko. Ansvar og myndighet for folk, fag og penger skal plasseres i én sammenhengende linje fra kommunedirektør via direktører til kommunalsjefer, virksomhetsledere og avdelingsledere.
- **De store tjenesteområdene oppvekst og helse og velferd er i dag ikke representert i kommunedirektørens lederteam**, dette er en betydelig sårbarhet. Kommunens utfordringer, særlig knyttet til økonomi og levekår krever et samlet strategisk lederskap. Det er dessuten behov for å jobbe mer og bedre på tvers av dagens programområder, og direktører med et bredere ansvar vil sikre dette.
- Kommunen har på sikt **ikke råd til en uhensiktsmessig og sårbar organisering**. Dagens organisering bidrar ikke til at ressurser blir brukt klokt og effektivt, og på tvers i organisasjonen.



Hvorfor... forts.

- Kommuneorganisasjonen skal ha mer fokus på **framtidens kompetansebehov**. Vi skal utvikle de medarbeiderne og lederne vi har, og må ha mer oppmerksomhet på **behovet for innovasjon** i årene framover. Dette skal vi ha gjennom ny arbeidsgiverstrategi og gjennom praktisk HR- og organisasjonsutviklingsarbeid, samt **god økonomistyring** og -støtte i alle ledd.
- Andre kommuner på Drammens størrelse har en organisering som kan ligne på den Drammen nå innfører. Drammen skal fortsatt ha en **slank toppledelse** med relativt få direktører.
- De tre direktørene i Drammen som vil ha innbyggerrettede tjenester har omtrent følgende ansvar i årsverk og driftsbudsjettmidler: Direktør for oppvekst: 2,6 mrd kroner – 2500 årsverk, Direktør for helse og velferd: 2,6 mrd kroner – 2300 årsverk, Direktør for samfunn: 0,5 mrd kroner (+ selvkostområder 0,2 mrd) – 460 årsverk.

Eksterne utlysninger i en tid med innsparing?



- Vi kan velge å **utlyse internt** – dette er vurdert
- Vi har dyktige folk i organisasjonen som sikkert kan bekle stillingene og som nok vil søke stillingene
- Både de ansattes organisasjoner og kommunedirektør mener prinsipielt at **strategisk viktige stillinger bør utlyses eksternt**, men kommunedirektør mener det kan gjøres unntak i en tid med økonomiske innsparinger
- Interne kandidater vil automatisk bli innkalt til intervju
- Interne kandidater har godt av å utsettes for konkurranse



Kan kommunestyret vedta å sette ansettelsesprosesser i administrasjonen på vent?

- Kommunedirektøren har **bedt kommuneadvokaten om å vurdere om kommunestyret har kompetanse til å sette ansettelsesprosesser i administrasjonen på vent**
- Kommunedirektøren har igangsatt prosess for ansettelse av to nye direktører. Under behandling av sak 78/24 «Økonomisk bærekraft - forslag til utredningsoppdrag II» i kommunestyret 15. mai fremmet representanten Jørgen Harboe Wilhelmsen fra Rødt forslag om en «gjennomgang av kommunens ledelsesstruktur og administrasjonen for å avdekke et mulig innsparingspotensial og at opprettelsen av to nye direktørstillinger settes på vent til en slik gjennomgang har avdekket om det faktisk er behov for en slik opprettelse.». Under debatten presiserte han at forslaget var to-delt og at forslaget innebar å sette opprettelsen av direktør stillingene på vent inntil en slik redegjørelse forelå.
- Forslaget fra Rødt aktualiserte spørsmålet om kommunestyret har kompetanse til å vedta at ansettelsesprosessen skal settes på vent og om kommunedirektøren kan gjennomføre en slik organisasjonsendring uten politisk involvering. Kommuneadvokaten er bedt om å vurdere problemstillingen.

Forts.



- **Etter kommuneadvokatens vurdering er det kommunestyret, og ikke kommunedirektøren som etter kommuneloven har kompetanse til å bestemme hvor mange direktører kommunen skal ha.**
- **Kommunedirektøren har etter delegeringsreglementet fått delegert kompetanse til å opprette direktørstillinger, forutsatt at det gjøres innenfor vedtatt budsjett.** Dersom det ikke er budsjettmessig dekning for opprettelse av stillingene, og det må gjøres omdisponeringer i vedtatt budsjett eller tilføres midler på annen måte, tilligger det kommunestyret å fatte nødvendige vedtak.
- Idet kommunedirektørens kompetanse til å bestemme antall og type stillinger følger av delegeringsreglementet, kan kommunestyret uansett trekke kompetansen tilbake ved vedtak – både generelt ved å endre delegeringsreglementet og i enkeltsaker. Det betyr at kommunestyret har kompetanse til å vedta at kommunedirektøren skal sette prosessen med å opprette to nye direktørstillinger på vent. Dette gjelder også i tilfeller hvor kommunedirektørens disposisjoner gjøres innenfor vedtatt budsjett.



Forts.

- **Ny kommunelov ble vedtatt i 2018, med ikrafttredelse i hhv. 2019 og 2020. Det var en klar lovgiverintensjon å tydeliggjøre roller, ansvar og oppgaver i ny lov, både for de folkevalgte og for administrasjonen ved kommunedirektøren. Det ble derfor blant annet vedtatt at **kommunedirektøren skal ha et lovfestet ansvar for løpende personalsaker.****
- Kommunedirektørens ansvar og oppgaver er regulert i kommuneloven § 13-1. Det følger av bestemmelsens annet ledd at **kommunedirektøren skal «lede den samlede kommunale og fylkeskommunale administrasjonen,** med de unntak som følger av lov, og innenfor de instruks, retningslinjer eller pålegg kommunestyret eller fylkestinget gir».
- Kommunedirektørens ansvar for løpende personalsaker følger av samme bestemmelse siste ledd: «**Kommunedirektøren har det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse,** oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner, hvis ikke noe annet er fastsatt i lov.»

Kommunestyret har lov – men er det lurt?



- 6500 ansatte – 9 mrd i budsjett
- Kommunen er en svært stor virksomhet og må **drives og organiseres profesjonelt** og hensiktsmessig
- Dagens organisering medfører risiko for at **de største tjenesteområdene ikke er gjenstand for nok strategisk diskusjon og kontroll i toppledelsen**, kommunedirektøren har ansvar for daglig drift og utvikling av kommunen og må minimere denne type risiko
- Kommunedirektøren bør ha myndighet til å organisere administrasjonen, organisasjonsendringer er arbeid som hver leder vurderer kontinuerlig

Vedtaket i kommunestyret, etter forslag fra Rødt – hvordan skal det tolkes?



Vedtaket: Tiltak 30. Gjennomgang av kommunens administrasjon og ledelsesstruktur for å avdekke mulig innsparingspotensiale.

- «Gjennomgang av administrasjon og ledelsesstruktur»: **Dette gjør organisasjonen løpende** – gjennom ansettelsesstopp og vurdering av hensiktsmessig organisering i alle nivåer
- **Lederne har delegert myndighet til å organisere sin virksomhet**, men det gjøres som regel i dialog med kommunedirektør eller en av direktørene
- Kommunedirektøren tolker vedtaket slik at kommunedirektøren skal **gi enda klarere styringssignaler** til organisasjonen om at antall ledere, struktur og organisering også er en del av arbeidet med økonomisk bærekraft

Til dialog i gruppeledermøtet

10.6.24



- Kommunedirektøren går videre med ansettelsesprosessen av to nye direktører
- Kommunedirektøren vil sørge for at **det totale antall ledere i toppledelsen ikke øker betydelig**, men vil samtidig understreke nødvendigheten av at lederspenn i organisasjonen ikke er for stort
- Kommunedirektøren vil i tiden som kommer, ha dialog med **Utvalg for oppfølging av kommunedirektøren** om dette tema, og komme tilbake til **formannskapet** med informasjon om organisasjonsendringer når det iverksettes nye endringer



**DRAMMEN
KOMMUNE**
- et godt sted å leve