

Til: Tillitsvalgte

Fra: Rådmannen

7.10.2020

## **DRØFTINGSNOTAT**

Saker til drøfting:

- Foreløpig skisse til ny organisasjonsstruktur for øverste ledelse

Saksgrunnlag med organisasjonskartet vedlagt følger på de neste sidene.

## GJENNOMGANG OG ENDRING AV LEDELSESSTRUKTUREN

### Innledning

Fra august til oktober 2020 har ledelsesstrukturen i kommunen blitt gjennomgått som en del av strategien «Organisatoriske grep – administrasjonen». Strategien er en av ti politisk forankrede strategier for å sikre kommunen et økt økonomisk handlingsrom i årene som kommer. Ledelsesstrukturen er gjennomgått med sikte på å oppnå innsparinger på mellom 5 og 10 millioner kroner. Med «ledelsesstrukturen» menes i denne sammenhengen de fire ledelsesnivåene, og stabs- og støttefunksjoner som er tett knyttet til ledelse.

Noen vil med rette kunne hevde at en gjennomgang av ledelsesstrukturen kommer for tidlig, og før organiseringen virkelig var prøvd ut i en normalsituasjon. Det er derfor viktig å understreke at gjennomgangen *ikke* må ses på som en fullstendig evaluering av hva som har fungert godt og mindre god i den nyetablerte organisasjonen, men som ett av flere grep for å øke kommunens økonomiske handlingsrom.

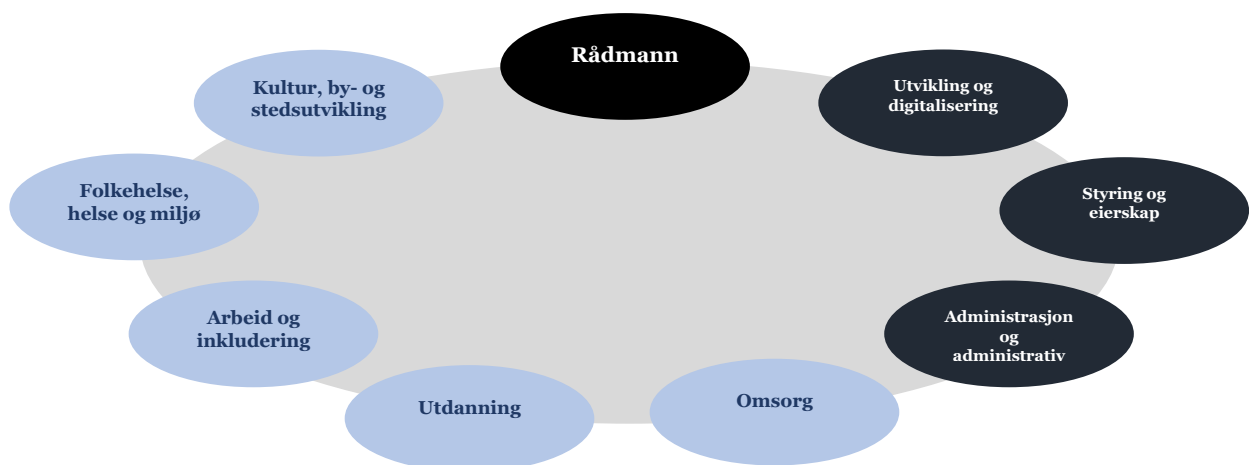
Det er valgt å rette oppmerksomheten mot de øverste ledelsesnivåene. Med andre ord åpnes det for en dypere gjennomgang på et senere tidspunkt, en gjennomgang som også i større grad retter oppmerksomheten mot organiseringen lengst ute i organisasjonen.

Dette notatet omhandler rådmannsfunksjonen inklusive direktører, mens strukturen på neste ledelsesnivå behandles i en egen drøftingssak. Årsaken til en behandling i to steg er at beslutning om endringer på øverste nivå vil kunne ha konsekvenser for hva som er hensiktsmessig organisering på nivået under.

### Bakgrunn

#### *Etableringen av de øverste ledelsesnivåene i 2019*

Øverste ledelsesnivå ble etablert i 2019, med sterk forankring i det politiske forarbeidet til kommunesammenslåingen, og ut fra ambisjonen om å skulle bidra til å løse samfunnskritiske, tverrfaglige problemstillinger. Dagens organisering er som følger:



Med en utradisjonell organisering av øverste ledelse, ble det vurdert at neste ledernivå burde følge mer tradisjonelle former for organisering, langs faglige linjer. En av grunnene var behovet for å skape et gjenkjennbart og enklere uttrykk, samt en administrativ styringsstruktur som var lett å følge. En

annen grunn var ønske fra et flertall i organisasjonen om at ledelse i faglinjen burde prioriteres framfor aktuelle alternativer. Neste ledelsesnivå (kommunalsjefer og stabsledere) fant dermed sin form ut fra en nokså tradisjonell tjenesteinndeling i norske kommuner.

### *Kunnskapsgrunnlag, prosess og gjennomføring av gjennomgangen i 2020*

Som kunnskapsgrunnlag for gjennomgangen av ledelsesstrukturen, er det samlet innspill og utredninger fra en rekke kilder. Utrednings- og medvirkningsprosessene som lå til grunn for organisering av ny kommune er tillagt vekt. Det samme er dokumentasjon fra samtaler i juni 2020 med stabsledere og kommunalsjefer. Samtalene var knyttet både til forholdet mellom kommunalsjefer/stabsledere, rådmannen og direktørene, og til stabsfunksjonenes organisering og fungering. Videre er det innhentet innspill gjennom rådmannens kontaktmøte med tillitsvalgte den 10. september 2020, både fra gruppearbeid i selve møtet og innspill som er oversendt i etterkant av møtet. Størsteparten av utvidet ledermøte den 16. september 2020 ble brukt til å gå gjennom oppgave- og ansvarsdelingen mellom kommunalsjefer og stabsledere, og hvordan rollene oppleves å fungere. I tillegg har rådmannen gjennomført samtaler en til en med direktørene, og direktørene har gjennomført samtaler med de kommunalsjefer/stabsledere som de har personalansvar for. Alle samtalene har foregått i september 2020. Det er også innhentet data fra enkelte sammenliknbare kommuner. Utover ovennevnte, har rådmannen invitert til regelmessige møter i en «kjernegruppe» med representasjon fra hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Kjernegruppen har fungert som et sted for å samle innspill, koordinere arbeidet, og for nær dialog både om prosessen og de viktigste problemstillingene som gjennomgangen har reist.

### **Overordnede vurderinger**

#### *Antall ledelsesnivåer*

Rådmannen vurderer at det vil være for stor risiko forbundet med en ledelsesstruktur med færre enn fire nivåer, og ønsker derfor å opprettholde dette. I øverste ledelse er det risiko forbundet med for stort ledesspenn, men fremfor alt gir færre ledelsesnivåer stor risiko for mangel på kraft til strategisk utvikling. Videre skal det fjerde ledelsesnivået, avdelingsleder, være en fullverdig lederrolle i Drammen kommune, og avdelingsleder opprettholdes som et ledelsesnivå. Avdelingslederrollen av svært stor betydning både i kraft av personallederrollen og ansvaret for faglig utvikling lengst ute i organisasjonen. Dette er også sterkt vektlagt i utredningsdokumentene ved etablering av organisasjonen per 1.1.2020, og det vises til disse organisasjonsrapportene for ytterligere beskrivelser.

Sammenliknbare kommuner har ledelsesstrukturer som i omfang likner på dagens struktur i Drammen kommune, som oftest med fire eller fem ledernivåer. Blant kommunene hvor vi har slik oversikt, har Drammen kommune per i dag færrest ledere relativt til innbyggertall.

#### *Organisasjonsstrukturen*

Endringene i øverste ledelse kommer fra en erkjennelse av at usikkerhet om roller, inkludert ansvar og myndighet. Etableringen av en øverste ledergruppe er sterkt forankret i den politiske plattformen som lå til grunn ved kommunesammenslåingen, og flere av direktørstillingene fant sin tittel ut fra den retningen som plattformen pekte ut.

Et strategisk nivå vil bli opprettholdt også i endret organisasjonsmodell. Dette understreker at kommunen skal ha betydelig kraft i utviklingsarbeidet. Med andre ord vil det være et lederteam som skal vektlegge helhetstenkning og tverrfaglighet, der utvikling ses i lys av trendene i samfunnet og mulighetene samfunnsoppdraget og kommuneorganisasjonen gir oss.

## *Representasjon i hovedutvalg*

Fram til i dag har en av direktørene vært rådmann i hovedutvalgene. Mye tilsier at kommunalsjefene bør ta «rådmannsrollen» i hovedutvalg. Den strategiske og ikke minst tverrfaglige rollen som direktørnivået var tiltenkt, har vært utfordrende å balansere med de assosiasjoner til et bestemt fagområde som rådmannsrollen i hovedutvalg gir. Basert på tilbakemeldinger, er det grunn til å anta at direktørens rolle i hovedutvalgene i noen tilfeller har bidratt til å knytte direktørrollen tettere til én styringslinje, og dermed at ordningen har bidratt til å skape forvirring om direktørrollen i andre sammenhenger.

I hovedutvalgene er det flere kommunalsjefer. I framtidig organisering av arbeidet i hovedutvalg, må kommunalsjefene i hovedutvalget enes om hvem som koordinerer arbeidet, hvem som er kontaktperson overfor hovedutvalgsleder, og hvem som «er rådmann» i selve hovedutvalgsmøtet.

## **Konkrete endringer i organisasjonsstrukturen**

### *Øverste ledergruppe*

Øverste ledergruppe reduseres med fem stillinger, til en ledergruppe på fire. Endringene er foretatt ut fra en helhetlig vurdering, men det understrekes samtidig at økonomi er tillagt stor vekt.

Foruten rådmannen, vil ledergruppen bestå av tre direktører: Direktør for samfunn, direktør for styring og eierskap og direktør for utvikling og digitalisering. Samtidig vil rådmannen selv opptre med direkte linje til flere av kommunalsjefene som har ansvar for tjenesteyting. Se vedlagt organisasjonskart til drøfting.

Endret organisering møter kravet til økonomisk innsparing så langt det er vurdert forsvarlig på dette ledelsesnivået. Samtidig er styrken i rådmannsfunksjonen knyttet til strategisk kraft og utviklingskraft delvis opprettholdt. Det blir fremdeles tillagt meget stor vekt at rådmannsnivået handler ut fra hensyn til både helhet og tverrfaglighet i sine prioriteringer.

Nærmere beskrivelse av rådmannsrollen og de tre stillingene som direktør, er naturlig å komme tilbake til når sammensetning av neste ledelsesnivå, inkludert rapporteringslinjer til rådmannsnivået er grundigere utredet. Likevel bør det allerede nå sies at rollene som direktør for styring og eierskap, og direktør for utvikling og digitalisering i hovedsak vil opprettholde dagens ledelseslinjer. Tilleggsfunksjoner kan komme når neste organisasjonsnivå drøftes, noe som også kan gjøre det naturlig å justere noe på stillingstitlene. Når det gjelder direktør for samfunn, vil stillingen rette seg mot forhold som har å gjøre med innbyggere heller enn med direkte brukere av eksempelvis velferdstjenester. Det er så langt vurdert at stillingen bør omfatte de aller fleste av funksjonene som per i dag hører til direktør for kultur, by- og stedsutvikling. Men også her kan enkelte tilpasninger forekomme når neste ledelsesnivå gjennomgås.

Stabene med typiske ledelsesfunksjoner er gjenstand for gjennomgang på lik linje med ledelsesstrukturen. Stabsfunksjonene, også de som eventuelt knyttes opp mot rådmannsfunksjonen, behandles først i neste drøftingsnotat.

## **Konklusjon**

Rådmannen legger fram saken til orientering, og foreløpig organisasjonskart (vedlagt) til formell drøfting. Rådmannen vil snarlig fatte beslutning i saken ut fra en samlet vurdering av de innspill og vurderinger som er mottatt. Dernest fremmes eget drøftingsnotat knyttet til organisering på neste ledelsesnivå og de stabene som har typiske ledelsesfunksjoner.

Totalt bidrar endringene på øverste ledelsesnivå, slik den foreligger i en foreløpig versjon, med nedtrekk av fem stillinger.

## VEDLEGG – organisasjonskart til drøfting

Foreløpig organisering av øverste ledelsesnivå:

