

BILAG 1: Tematiserede hørings svar

Intro

Med den foreslåede organisationsændring bliver tre centre til to, hvor Center for Ejendomme og Arealer fremover skal varetage drift og planlægning, mens Center for Byudvikling og Natur skal varetage myndighedsopgaver.

Formålet med den nye organisering af det tekniske område er at styrke den fælles opgaveløsning, den fælles retning og rammerne herfor. Det vil resultere i, at det output, som borgere og virksomheder møder, bliver styrket.

Den nuværende organisering af det tekniske område består af tre centre, henholdsvis Center for Park, Vej og Miljø (CPMV), Center for Ejendomme (CEJ) samt Center for Byudvikling (CBU). CPVM har været bygget op omkring et princip hvor drift, planlægning, myndighed og administration har været én samlet enhed på Baldersbækvej, og med en række mandskabsfaciliteter rundt om i kommunen, samt funktioner til materiel og opbevaring ligeledes på forskellige steder i kommunen.

CEJ består af henholdsvis en række planlægnings- og driftsenheder, kommunens varmeværk samt administration i forhold til blandt andet udlejning, forsikring, telefonomstilling med videre.

CBU varetager i dag forskellige myndighedsfunktioner indenfor byplanlægning og byggeri samt tilsyn og administration med de almene boliger.

Både CEJ og CBU er helt eller delvist placeret på Rådhuset (for CEJ også i Brohuset, Snedkerværkstedet og Ishøj Varmeværk) og for CEJ's vedkommende med tæt kontakt til driftsenheder rundt om i kommunen.

Den nuværende integration af drift, planlægning, myndighed og administration på centerniveau har haft flere fordele.

Integrationen af drift, planlægning, myndighed og administration på centerniveau har styrket kendskabet til og koordinering af opgaver mellem drift og planlægning og myndighed indenfor det enkelte center. Det har også givet gode muligheder for at styre økonomien på tværs af de forskellige opgaver, og på den måde få tingene til at hænge sammen.

Organiseringen med tre centre med en række små enheder indenfor administration, planlægning og myndighed har imidlertid også haft en række ulemper.

Det har været svært at sikre fælles rammer, retning og koordineringen på tværs af centrene, selvom mange af opgaverne på det tekniske område skal løses på tværs.

Derigennem er fokus på den store helhed og det fælles output blevet svækket. Mellem centrene har der også været meget forskellige tilgange til økonomistyring, projektstyring, udbud, til myndighedsopgaverne med mere, hvilket har vanskeliggjort håndtering af tværgående projekter og opgaver. Det betyder, at der i dag mangler retning på opgaver centrene imellem.

En anden væsentlig udfordring med den nuværende struktur og organisering med mange små enheder er manglende faglig robusthed. Det øger rekrutteringsvanskelighederne, særligt på de specialiserede fagområder. Når hvert center eller lille team skal opbygge sin egen faglighed indenfor f.eks. GIS, udlejning og administration, mister kommunen faglig tyngde i opgaveløsningen, og den bliver langt mere sårbar ved sygdom og fravær.

Med henblik på at løse ovenstående udfordringer lægges der derfor op til en ny model for organisering af det tekniske område, hvor de faglige enheder på tværs af de nuværende centre samles. Det har til formål at:

- Sikre den faglige robusthed
- Sikre en større kritisk masse for en relativt lille kommune

Det sikres ved at samle en række enheder, som drift af ejendomme og arealer, myndighed, planlægning og projekter, ejendomsadministrationen, samt ved at etablere et fælles administrationsteam, der kan udvikle og varetage administrationen af det tekniske område.

Udover at fastlægge en ny, overordnet organisatorisk ramme for opgaveløsningen på det tekniske område, igangsættes der et parallelt arbejde med at udvikle og implementere fælles rammer og arbejdsgange, en fælles kultur samt en fælles tilgang til opgaveløsningen på tværs af de nye enheder. Trivsel og faglig udvikling bliver et nyt selvstændigt indsatsområde i de kommende centre.

Organisationsændringen har været i høring i de nuværende tre centre. I det følgende er de indkommende høringssvar tematiseret efter emne:

- Positive bemærkninger samt ønsker til, hvad man gerne vil have mere af
- Fra tre til to centre herunder nye snitflader mellem drift, planlægning, myndighed og administration
- Fysisk placering af medarbejdere og materiel
- Processen hidtil
- Ledelseskraft fremover
- Inddragelse af Kultur og Fritid
- Inputs til den nye MED-struktur

1) Positive bemærkninger samt ønsker til hvad man gerne vil have mere af

Der kvitteres i flere høringssvar for ønsket om at ville skabe bedre rammer for en ensartet tilgang til opgaveløsningen på det tekniske område. Nogle peger på, at det er godt med en styrkelse af niveau-3 ledere, fordi der opleves at være flaskehals i forhold til beslutninger, hvis for mange ting er samlet hos én leder.

Særligt nævnes det i høringssvarene, at der med oprettelsen af enhederne "Plan og GIS" og "Natur, Miljø og Strandparken" er potentiale for at skabe en god synergi mellem opgaverne, og at en sammenlægning giver grobund for ny og tættere opgaveløsning med andre fagområder end i dag. Der er i dag tale om små teams, som vil have god gavn af at være en del af et større team.

Der peges også på fordele ved et tættere samarbejde mellem driftsmedarbejdere i de nuværende centre, særligt ved nærhed i fysisk placering, som kan øge samarbejdet på tværs. Her nævner Kørsel, at det er en fordel, at Kørsel samles med værkstedsfunktioner, og ligeledes nævnes samarbejde med bygningsdriften i CEj.

Af hørings svarene fremgår det også, hvad man gerne vil have mere af. Her nævnes f.eks. tydeligere spilleregler og retning for det tekniske område. Herunder at det også bliver endnu tydeligere, hvilke opgaver og hvilke ledere, som de forskellige nye enheder får.

Derudover nævnes et ønske om strukturer og rammer, der sikrer at samarbejdet på tværs kan komme til at fungere, og at der skal være mere fokus på opgavefællesskaber. Der ønskes fælles arbejdsgange, også i forhold til drift omkring de kommunale matrikler samt fleksibilitet i forhold til opgaveløsningen, hvor man løser opgaver for hinanden, og ligeledes ønskes det, at der arbejdes med at skabe en fælleskultur.

2) Fra tre til to centre herunder nye snitflader mellem drift, planlægning, myndighed og administration

I mange af hørings svarene peges der på, at det er uklart for medarbejderne, hvorfor der behov for at nedlægge CPVM. Selvom flere deler opfattelsen af, at der i dag er udfordringerne med robusthed, trivsel og opgaveløsning på tværs af centre, stilles der spørgsmålstegn ved, om en nedlæggelse af CPVM er svaret på disse udfordringer.

Der peges blandt andet på, at en omorganisering er krævende for organisationen, og at den tager tid og ressourcer fra kerneopgaverne. Det nævnes af CPVM, at man oplever, at samarbejdet i dette center fungerer på medarbejderniveau, og at manglende samarbejde på ledelsesniveau ikke bør udløse en større organisationsændring, da nye store ændringer kan risikere at ødelægge den kultur og de værdier, der er blevet bygget op i det center. I CBU og CEj peges der på, at man er bekymret for at sammenlægningen ødelægger de nuværende velfungerende centre og det gode samarbejde mellem disse to centre.

Fra driften i CPVM bliver det i særlig grad udtrykt, at man i det nuværende oplæg til organisationsændring ikke kan genkende de ønsker, som medarbejderne er fremkommet med i processen. Medarbejderne ønsker i stedet en ny centerchef for CPVM, der kan fortsætte arbejdet med at tænke drift, planlægning og myndighed i CPVM sammen. Der udtrykkes bekymring om, hvorvidt sigtet med ændringerne er at lægge op til indførelse af en bestiller-udfører model i fremtiden, samt om der med øvelsen lægges op til generelle besparelser på området.

Vej-kontoret ønsker at forsætte den nuværende fysiske placering med tæthed til den daglige opgaveløsning i Vejdriften og fagligheden i vejdriften. For Landskabs vedkommende gives der klart udtryk for et ønske om at være en del af Plan og GIS, da man umiddelbart ser en større mulighed for fagligt fællesskab vedrørende lokalplanlægning end vedrørende anlægs- og byggeprojekter.

Svar

Det anerkendes, at en større omorganisering af det tekniske område allerede har - og også i den kommende periode vil - få betydning for løsning af kerneopgaverne. Målet med den nye struktur er dog, at man efter en indkøringsperiode som medarbejder vil opleve et stærkere fag- og opgavefællesskab, samt tydeligere fælles rammer for opgaveløsningen.

Omorganiseringen indebærer også, at gamle snitflader brydes op med det formål at opbygge og styrke nye snitflader. Det er forsat ledelsens vurdering, at der er et betydeligt behov for, og potentiale i, at lave en ny struktur omkring opgave- og fagfællesskaber, og at dette på sigt vil styrke organisationen. Det er ikke

ledelsens opfattelse, at dette alene kan sikres gennem ansættelse af en ny centerchef i CPVM, jævnfør formålet med organisationsændringen skitseret under introafsnittet.

Der er i dag opbygget en stærk kultur omkring at arbejde på tværs i forhold til drift, myndighed, administration og plan. Dette fundament er et vigtigt udgangspunktet for den nye organisation, og der vil fremover være et meget stærkt fokus på at sikre og videreudvikle denne kultur. Dette skal blandt andet ske i kraft af et fælles ledelsesforum, hvor lederne på tværs af de forskellige centre, områder og enheder sikrer, at alle perspektiver og hensyn indtænkes ind i opgaveløsningen, og gerne i samarbejde med andre områder også, eksempelvis Kultur- og Fritid.

I forhold til ønskerne fra Landskab er der i den foreslåede organisering især lagt vægt på det stærke opgavefællesskab, som findes omkring planlægning og anlæg i det offentlige rum og i forbindelse med kommunale anlægsprojekter. Der er i dag - og vil fortsat - være et stort fagligt fællesskab med "Plan og GIS", som foreslås håndteret ved at Landskab aktivt inviteres ind til de relevante faglige drøftelser i det nye Plan og GIS, samt at der arbejdes på et nærhedsprincip mellem de to enheder i forhold til den fysiske placering.

I forhold ønskerne fra Vejkontoret om den fysiske placering, er det et opmærksomhedspunkt blandt ledelsen, at der skal være adgang til nødvendigt udstyr, og at denne adgang skal være så ubesværet som muligt. Det vil blive forsøgt imødekommet under planlægningen af den fysiske placering, f.eks. med fleksible pladser. For at sikre effektivitet og robusthed i opgaveløsningen arbejdes der på nærhed til kollegaer i faglige fællesskaber, og samt at støtte tværfaglige fællesskaber med f.eks. ensartede arbejdsgange og metoder på større anlægsprojekter.

3) Fysisk placering af medarbejdere og materialer

Den fysiske placering af både medarbejdere og materiel fylder meget i samtlige høringsvar. Der er betydelig utilfredshed med, at der ikke allerede nu er lagt en plan for, hvor de forskellige medarbejdergrupper skal placeres, og hvilke kollegaer man kommer til at sidde sammen med. Det går igen i samtlige høringsvar, at der er et stort behov for en hurtig afklaring, da manglende afklaring på den fysiske placering kan gøre det svært overhovedet at forholde sig til den nye organisation.

Der peges derudover på, at man særligt i CBU og CPVM (plan og administrationen) ikke ønsker at komme til at sidde på storrumskontorer. Der er brug for fortsat mulighed for fordybelse og koncentration til en del af de opgaver, der løses. I forhold til materiel peges der på, at man ønsker samme adgang til forskelligt materiel, som man har nu. Der gøres særsomt opmærksom på, at nogle afdelinger i hverdagen har brug for specifikke faciliteter.

Der er en bekymring for, at en omrokering af materiel, samt længere afstand til kollegaers arbejdssted, vil medføre et tids- og ressourcetab i forhold til opgaveløsningen, særligt mellem drift og plan/myndighed. Der peges på, at den daglige og uformelle kontakt har stor værdi for medarbejderne. Nogle myndighedsenheder peger på, at man ønsker en fortsat fysisk tæthed til forsyningen ligesom administrationsteamet i CPVM ønsker at forblive sammen.

Mere konkret foreslås det, om der kan indføres flekskontorer på materielgården for at sikre samarbejdet mellem drift, plan og myndighed.

Kørslen (CEJ) ser en fordel og synergier ved en tæt fysisk nærhed med værkstedet (i CPVM), og CEJ nævner ligeledes, at der kan ses nogle samarbejdsflader mellem den tekniske ejendomsdrift (CEJ) og driftsmedarbejderne i CPVM, f.eks. med fælles værkstedsfunktioner, materiel og samarbejde om løsninger.

Svar

Ledelsen har forståelse for, at medarbejderne ønsker en hurtig proces og afklaring på, hvorhenne de skal sidde. Det imødekommes med en revideret procesplan med en hurtigere afklaring på fysisk placering. Den fysiske placering har betydning for det nære arbejdsfællesskab, og for den kultur, der opbygges mellem drift, plan og myndighed. Der skal arbejdes med modeller for, hvordan arbejdsfællesskabet og en fælles kultur kan sikres i en ny organisation, herunder eksempelvis ved brug af flekspladser og både fleksible og faste arbejdsgange, hvor det fysiske fællesskab underbygges.

Planen for fysiske placering indeholder – udover den det nævnte om kontorlokaler – også en overordnet plan for placering af materiel, biler og maskiner, omklædning- og badefaciliteter, plads til udstyr og lagerfunktioner og værkstedsfunktioner både til biler/maskiner og til værkstedsopgaver for håndværkere og driftsmedarbejdere i CPVM og CEJ. Her vil parkeringsforhold, adgangsforhold og afstande blive inddraget i valg af løsningsforslag.

4) Processen hidtil og fremadrettet.

Flere af høringssvarene berører den proces, der hidtil har været omkring arbejdet med omorganiseringen. Der peges på, at man ønsker en mere tydelig topledelse i processen. Et andet gennemgående tema er ønsket om, at der allokeres ressourcer til den videre proces, samt at der er brug for, at der kommer øjne på udefra.

Mere konkret efterspørges også, om der er mulighed for at justere i organiseringen efter et stykke tid, hvis der er behov for det. Der peges også på, at man ønsker en mere tydelig organisationsstruktur, hvor de forskellige underteamer i de enkelte enheder fremgår.

Svar

Topledelsen har fokus på, at den fremtidige proces er åben, gennemsigtig og tydelig. Konkret udsendes der, umiddelbart efter den politiske behandling, såfremt forslaget vedtages, et forslag til en procesplan, hvori behovet for hurtig afklaring og tid til inddragelse forsøges balanceret, og som har særlig opmærksomhed på de dele, der sikrer en god implementering af den fremtidige organisering. Der er allokeret ressourcer fra 7. sal til at understøtte og facilitere den kommende afklarings- og implementeringsproces. Der lægges op til, at den nye organisation evalueres med udgangen af 2023.

Det foreslås, at den nuværende procesMED-struktur fortsætter i de kommende måneder, og at procesMED fra CPVM, lokalMED i CBU, procesMED i Kørsel og IVV, lokalMED i CEJ etage3, teknisk drift, teknisk service og kantine alle vælger en repræsentant til et midlertidigt fællesMED, mens der afholdes valg til de nye MED-udvalg, og efterfølgende valg herfra til det permanente fællesMED.

5) Ledelseskraft fremover

Der bliver spurgt til, hvordan ledelseskraften bliver styrket, når der kun er to centerchefer fremadrettet i forhold til de hidtidige tre centerchefer. Bekymringen er, at centercheferne får mindre tid til at udvikle organisationen og have fokus på trivsel, og det er desuden en bekymring, at flere mellemledere og teamledere vil kræve flere møder, og generelt at ændringerne i ledelsesniveauerne vil betyde uklarhed om rollerne og ansvarsfordelingen. Desuden betyder ændringerne, at en række medarbejdere vil opleve at skulle have nye ledere, og det bliver nævnt, at det er vigtigt for opgaveløsningen at sikre en faglighed hos de ledere, der skal passe til nogle bredere tværgående enheder. Slutteligt er der spørgsmål, der omhandler, hvordan organiseringen sikrer fremtidige udviklingsmuligheder fagligt og karrieremæssigt.

Svar

Forslaget har fokus på den samlede ledelseskraft i de to centre, og det er topledelsens vurdering, at der samlet opnås mere ledelseskraft i de to nye centre. Det opnås, fordi der flyttes mere ledelse medarbejderne, og fordi ledelsesrummet og opgaveledelsen fordeles på ledere tæt på medarbejderne. Ledelsen anerkender, at det kræver, at vi arbejder med ledelsesopgaven i begge centre, så der er fokus på udvikling af alle facetter af ledelsesopgaven. Der vil også være fokus på at udvikle de enkeltes ledelsesgrundlag, samt fokus på "lederskab og følgeskab". Lederskab og følgeskab indeholder mål for at medarbejdere kan udvikle sig, bl.a. med ansvar for dele af opgaverne og have følgeskab fra lederne. Konkret oprettes et tværgående ledelsesforum for alle lederne i centrene (jf. også punkt to), og der bliver etableret relevante, mindre ledelsesfora, der understøtter den tværfaglige og fælles opgaveløsning og sikrer beslutningskraft tæt på opgaverne. Der kan også oprettes opgaverelaterede fora, der sikrer robusthed i opgaveløsningen (jævnfør f.eks. punkt to vedr. Vejområdet).

6) Inddragelse af Kultur- og fritid

Der er i høringssvarene nævnt mulige synergier ved samarbejde med Center for Kultur og Fritid, hvor der særligt på driftsområderne arbejdes med de samme opgavetyper. Spørgsmålet om, hvorfor Center for Kultur og Fritid ikke er tænkt med i organisationsændringen, rejses derfor i flere høringssvar.

Svar

Topledelsen er enige i, at der er sammenfald med nogle opgaver, og det er allerede i dag er en række samarbejder med Center for Kultur og Fritid om både udearealer og ejendomme. Dette samarbejde skal fortsætte og udbygges, hvor det er muligt på en enkelt måde, og der kan senere, i forbindelse med evaluering af organiseringen, eventuelt overvejes udbygning af samarbejdet.

7) Inputs til den nye MED-struktur

Der peges på i flere høringssvar, at der er fordele ved fælles og tværgående forum for de to nye centre og dermed ensartede rammer for samarbejdet. Forum på tværs af de to centre giver en ramme for at drøfte og indgå fælles aftaler om arbejdstid, fremmøde med mere i de nye centre.

Der bliver samtidig udtrykt en bekymring for, om MED-strukturen med et fælles-MED bliver for hierarkisk.

Svar

Umiddelbart afspejler organiseringen med et fællesMED en mulighed for koordinering på tværs. Der skal fortsat arbejdes med samarbejde og arbejdsforhold og trivsel lokalt i lokalMED. De lokale MED kan bidrage til fælles emner til fællesMED, og desuden vil større fælles høringsemner, som f.eks. budget eller organisationsændringer fortsat komme til høring i de lokale MED.

Forslaget er, at fællesMED på første møde drøfter og afstemmer forventninger til udvalgets arbejde, og at MED-strukturen med fællesMED evalueres i oktober/november 2023, når et helt årshjul har været igennem med den nye MED-struktur.