



Administrativ organisering Folldal kommune

Prosjektrapport ved

Ole Georg Hoaas

Trond Wincentsen

April 2019



Folldal
kommune

»»» BEDREORGANISASJON

INNHOOLD

1.	Innledning	3
2.	Bakgrunn. Målsetninger. Mandat	4
3.	Gjennomføring og metode	5
4.	Organisasjonsprinsipp som grunnlag for administrativ organisering	6
5.	Hovedinntrykk: Styrker og svakheter ved gjeldende organisasjon	7
6.	Alternative organisasjonsmodeller - Mulighetsrommet for utvikling av organisasjonen.	14
7.	Forslag til organisasjonsplan	21
8.	Anbefalinger og tiltak	24
9.	Vedlegg	



SWOT-analysen som ble gjennomført i oppstartsmøte av prosjektet.

Administrativ organisering

Folldal kommune

1. INNLEDNING

På oppdrag fra rådmannen i Folldal kommune er det gjennomført en kartlegging og analyse av den administrative organiseringen i kommunen. Prosjektet er gjennomført av Bedre Organisasjon AS, med Trond Wincentsen og Ole Georg Hoaas som konsulenter. Selv om vi har lagt vekt på å ha en tett dialog med ledere, tillitsvalgte, styringsgruppe, og ikke minst rådmann Torill Tjeldnes, underveis i prosessen, står konklusjonene helt og fullt for vår regning.

Denne rapporten er skrevet på bakgrunn av en omfattende prosess med ledere og tillitsvalgte i Folldal kommune vinter/vår 2019. I tillegg har vi supplert det kvalitative informasjonsgrunnlaget med en analyse fra Telemarksforskning og andre utvalgte nøkkeltall samt relevante utredninger (forvaltningsrevisjoner mv.) Vi har underveis i prosessen arbeidet i en powerpoint-versjon av dette stoffet, og der er alt materiale som vi har samlet og bearbeidet med. Denne presentasjonen prioriterer analyse og forslag til tiltak og utforming av organisasjonen, mens metode og prosess er beskrevet relativt kortfattet.

Hovedkilden til denne analysen er intervjuene med ledere og tillitsvalgte. De viktigste observasjoner og funn er formidlet underveis til rådmann og styringsgruppe. Vi ser at mange av funnene som tidlig pekte seg ut, allerede er tatt inn i flere positive OU-prosesser internt. Ikke minst er det samsvar mellom våre funn og utviklingspunkt tatt opp i det interkommunale lederutviklingsprogrammet som rådmann/enhetsledernivået er en del av.

Vi vil takke alle informanter og andre som har bidratt med praktisk tilrettelegging av kartleggingsarbeidet. Spesiell takk til rådmann Torill Tjeldnes for god tilrettelegging og oppfølging.

Vi håper gjennomgangen og rapporten vil være et nyttig og konstruktivt bidrag i det videre utviklingsarbeidet i Folldal kommune.

Bergen, 18. april 2019

Trond Wincentsen

Ole Georg Hoaas

2. BAKGRUNN. MÅLSETTINGER OG MANDAT

Bakgrunnen for prosjektet ligger i kommunestyrevedtak 29/18:

Folldal kommune iverksetter et OU-prosjekt som skal se på den administrative organiseringen i kommunen, og som skal komme med forslag til hvordan man kan bruke både økonomiske og menneskelige ressurser på en måte som gir tjenester tilpasset fremtidens behov.

Med dette grunnlaget ble prosjektet utlyst med følgende bestilling:

Organisering av ledelse

- Gjennomføre en evaluering av administrativ ledelsesmodell i Folldal kommune. Denne evalueringen ønskes basert også på en kvalitativ undersøkelse.
- Beskrive ledelsesmodeller i sammenlignbare kommuner.
- Beskrive hensiktsmessige organisasjonsmodeller på bakgrunn av evalueringen.

Struktur på tjenester

- Beskrive og vurdere kommunens ressursinnsats på ulike områder.
- Komme med forslag til tjenesteområder i dagens enheter, der en bør vurdere å gjøre strukturendringer for å øke kvaliteten eller arbeide mer kostnadseffektivt.

Ved oppstart av prosjektet ble det presisert hvilke avgrensninger prosjektet skulle ha. Prosjektet var klart avgrenset til den interne driftsorganisasjonen under rådmannens ledelse, og avgrenset fra funksjoner og organer utenfor dette. Samtidig har vi presisert at i den grad eksterne funksjoner har konsekvenser for hvordan intern ledelse og styring fungerer, er disse funksjonene i noen grad berørt.

3. GJENNOMFØRING OG METODE

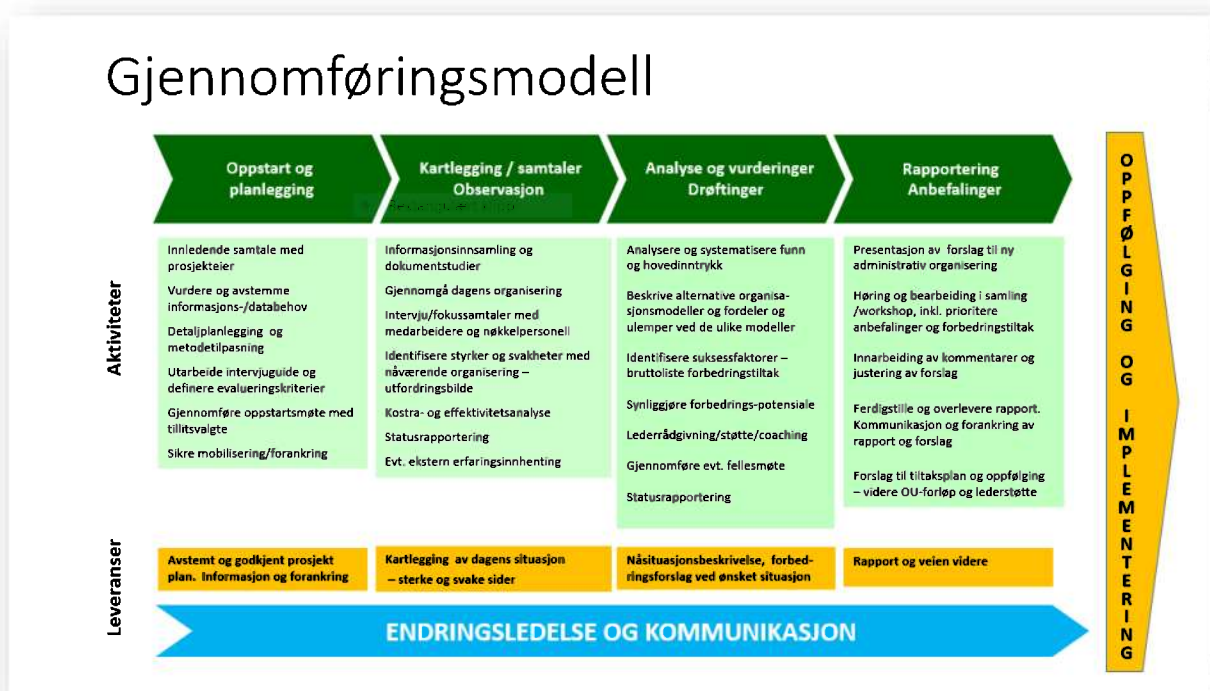
3.1 Tilnærming og metode

Bedre Organisasjon bruker en prosessorientert tilnærming i denne typen prosjekter. Det betyr blant annet:

- Datainnsamlingen skjer primært gjennom intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. I det ligger at vi gjennomfører samtaler, fanger opp innspill og kommentarer og tar disse løpende med oss videre i prosessen.
- Metoden legg stor vekt på involvering og åpenhet gjennom hele prosessen.
- Det lages en prosjektplan som rydder milepæler slik at alle som skal bidra vet når og hvordan dette skal skje.
- Datainnsamling skjer dels gjennom å analysere organisasjonens styringsdokumenter og evalueringer, medarbeider- og brukerundersøkelser osv., og dels gjennom strukturerte intervju enkeltvis i forhold til ledere i linjen
- Avdelingsledernivået (operativt nivå i nåværende organisasjon) inviteres til et forberedt intervju, der de møter med en forberedt gjennomgang og analyse av avdelingens drift. Denne gjennomgangen utformes på grunnlag av analyseverktøy som prosjektleder har forberedt.
- Hovedtillitsvalgte og HVO intervjues i et eget gruppeintervju.

- Bedre Organisasjon bruker Telemarkforskning som underleverandør for en Kostra- og effektivitetsanalyse, inklusiv en vurdering av demografiutviklingen. Dette er et viktig underlag for intervjuene med ledere og tillitsvalgte i organisasjonen.
- Sluttrapport utarbeides etter disse prosessene, og legges fram for rådmannen / styringsgruppa
- Bedre Organisasjon er åpen for å delta behandling i kommunestyre etc. etter behov
- Bedre Organisasjon kan (som en opsjon) delta i etterkant ved implementering samt videre utviklings- og forbedringsarbeid knyttet til ny organisering (for eksempel administrativt delegeringsreglement).

Arbeidsprosessen er illustrert i følgende modell:

















3.2 Framdrift

Vi har anvendt en prosessorientert tilnærming, primært gjennom intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Metoden legg stor vekt på involvering og åpenhet gjennom hele prosessen.

Følgende prosjektplan ble etablert og i hovedsak fulgt gjennom hele prosessen:

Framdriftsplan

Aktivitet	Februar 2019	Mars 2019	April 2019
Oppstartsmøte (rådm. / styringsgr.)			
Utvikling av prosjektplan / koordinere			
Gjennomgang av organisasjonsdata			
Kvalitative intervju / datainnsamling	 	 	
Kostra- og effektivitetsanalyse			
Analyse og vurderinger			
Utforming av sluttrapport			
Presentasjon / høring av foreløpig rapport. Ledersamling			 
Ferdigstille rapport			
Overlevering av sluttrapport			



 BEDREORGANISASJON

Sentralt har vært strukturerte intervjuer med ledere og tillitsvalgte/verneombud. Det har vært gjennomført totalt 19 intervju (jfr. intervjuplan vedlagt), inkludert fokusintervju med tillitsvalgte og hovedverneombud. Noen har vi fulgt opp i ettertid med oppfølgingsspørsmål. I tillegg har vi hatt tilgang på organisasjonens styringsdokumenter og annen relevant materiale.

Vi har brukt Telemarkforskning som underleverandør for en Kostra- og effektivitetsanalyse inklusiv en vurdering av demografiutviklingen. Dette var et nyttig utgangspunkt, men vi håper organisasjonen har nytte av denne analysen ut over vår bruk i dette prosjektet. Det har vært to møter med administrativ styringsgruppe, ett i oppstart, og ett mot slutten av prosjektet, for å redegjøre for våre funn.

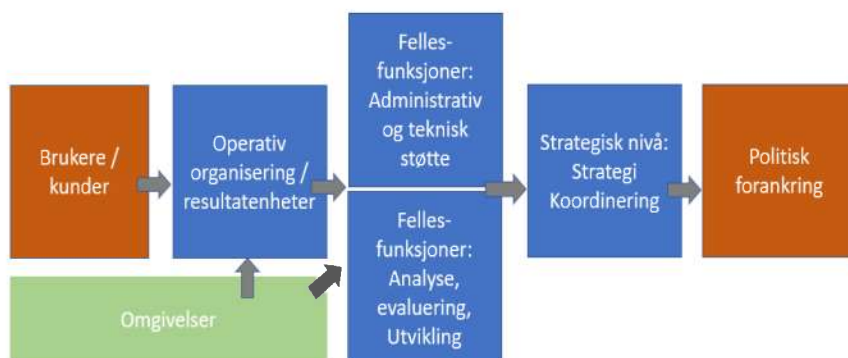
Alle som har deltatt i intervjurunden var invitert til en samling der vi la fram vår analyse og tilrådinger, og fikk mulighet til å justere konklusjonene i en dialog med de som kjenner organisasjonen innenfra.

Vi har hatt et svært godt og effektivt samspill med rådmannen som er vår oppdragsgiver.

3.3 Analysemodell

Metode og faglig innfallsvinkel for dette prosjektet er redegjort for i powerpointversjonen som følger denne rapporten. Idealene om kommuneorganisasjon som bygger på ideene om «flat organisering» eller «tonivå» er i praksis er tonet ned til ideen om «resultatenhets-kommunen».

Framstillingen av våre funn fra Folldal kommune følger en organisasjonsfaglig analysemodell som vi har utviklet for gjennomgang av kommuneorganisasjoner:



Modellen gir tema vi systematisk gjennomgår i den videre analysen:

- Utgangspunkt: **Hvordan organisasjonen oppfylder brukerbehov?**
- Hvilke funksjoner skal organisasjonen fylle?
 - **Effektivt operativt nivå** som server brukerne/kundene på en god måte
 - Et **strategisk nivå** som har en god overordnet strategi for organisasjonen, og som koordinerer ressursene på en god måte.
 - Kompetanse for **evaluering og analyse** – oftest lagt i stab under det strategiske nivået
 - Felles **støttefunksjoner** som gjør operativt nivå effektivt
 - God **forankring** på politisk nivå. Forutsetter åpenhet og dialog

4. ORGANISASJONSPRINSIPP SOM GRUNNLAG FOR ADMINISTRATIV ORGANISERING

Hovedprinsippene for denne analysen er oppsummert i tråd med prinsippene for «resultatkommunen», som vektlegger at operativt nivå organiseres om resultatenheter med helhetlig ledelse (personal – økonomi – fag). (jfr. *Torsteinsen m.fl. 2012*). Dette innebærer også behovet for en eller annen variant av «mål og resultatstyring».

I følgende oppstilling har vi oppsummert de viktigste prinsippene vi har lagt vekt på her:

- **Operativt nivå: Alltid starte med brukeren / kunden – dvs. operativt nivå**
 - Fag / faggrupper/ kapasitet i direkte opp mot brukeren
 - Helhetlig ledelse: økonomi / personal / fag
 - Ingen fasit på hva som er best organisering på operativt nivå – analyse / differensiere i forhold til ulike tenester / geografi osv.
 - I store kommuner – resultatenheter for hver funksjon – i små kommuner er man nødt til å kombinere funksjoner: Hvilke tjenester og brukerbehov tjener på å plasseres sammen?
 - Stor forskjell på drift av institusjoner og forvaltning
- **Sikre overordnede mål og strategier**
 - Toppledelsens ansvar / forankres politisk
 - Hvordan organisere en strategisk toppledelse i en liten kommune
 - Strategi , mål og rammer for både økonomi / brukerbehov (fag) / personal
- **Sikre styringssystem og administrative rutiner og at disse opereres med kompetanse**
- **Sikre at organisasjonen utvikler seg i forhold til interne og eksterne behov?**
 - Planlegging – evaluering – politisk saksbehandling
- **Sikre organisasjonens forankring og legitimitet:**
 - Forankringen politisk, i forhold til ansatte(tillitsvalgte) og i forhold til brukerne?

I dette prosjektet har vi konkretisert disse prinsippene videre. De legges inn som vedlegg i denne rapporten.

Skalering er et sentralt perspektiv når vi skal tilpasse organisering i mindre kommuner. Det er nødvendig å være pragmatisk i utforming av organisasjon og lederroller, og i stor grad kombinere oppgaver i de rollene det er ressurser til.

Videre er det viktig å understreke at utvikling av ny teknologi og **digitalisering** har stor betydning for framtidens kommuneorganisasjon. Vi må også ha med at den moderne kommunen opererer på en helt annen måte i nettverk enn tidligere. Framtidens kommune blir i større grad **partner** i et samarbeidende nettverk.

5. HOVEDINTRYKK: STYRKER OG SVAKHETER VED GJELDENE ORGANISASJON

5.1 Hovedinntrykk fra intervjurunden

I en organisasjonsgjennomgang som dette, er vi spesielt opptatt av å fokusere på forbedringspunkter. Imidlertid vil vi understreke at vi har et gjennomgående positivt hovedinntrykk fra prosessen. Vi møtte dedikerte, engasjerte, fleksible og kompetente medarbeidere som ønsker det beste for Folldal kommune og egen arbeidsplass.

Når det gjelder forbedringspunkter vil vi likevel fremheve følgende:

- Hovedfokus i samtalene har vært dominert av synspunkt og opplevelser knyttet til ledelse og effekter for kvalitet og tjenester til brukerne
- Manglende ledelsesmessige forutsetninger til å utnytte potensialet. Personavhengighet og sårbarhet på mange nøkkelstillinger
- For mye energi og ledelsesoppmerksomhet på intern uro svekker kvalitet og effektivitet på tjenesteproduksjonen samt risiko for feil/avvik
- Manglende strategisk fokus og målstyring. Brannslukking, ad hoc ,«på hæla» er uttrykk som ofte nevnes
- Stor variasjon og praksis samt kompetanse ift. hvordan adm. oppgaver håndteres (særlig økonomistyring og personalledelse)
- Dårlig samhandling innad i ledergruppen. Framstår ikke samlende
- Potensiale ved utvidet bruk av systemer / digitalisering er ikke utnyttet
- Spenninger mellom politikk og administrasjon påvirker effektivitet og fokus i organisasjonen
- Behov for å framsnakke Folldal og bygge en felleskultur på tvers av sektorene

5.2 Kostra- og effektivitetsanalyse fra Telemarkforskning

Som et supplement til data fra intervjurunden har vi brukt Telemarkforskning som en inngang for å få en forståelse av hvor effektiv kommuneorganisasjonen er som helhet.

Tjenesteområde	Mer-/mindreutgift 2017 (mill. kr) sammenlignet med	
	Landsgjennomsnittet	«Normert og inntektsjustert nivå»
Barnehage	-3,0	-1,6
Administrasjon	8,7	2,8
Landbruk	1,1	-0,1
Grunnskole	3,4	0,5
Pleie og omsorg	19,5	2,4
Kommunehelse	1,4	-1,6
Barnevern	-1,4	-0,4
Sosialtjeneste	-0,3	0,6
Sum	29,4	2,7

Tabellen over illustrerer hvordan kommunens ressursbruk på sentrale tjenesteområder harmonerer med kommunens økonomiske rammebetingelser, og tar hensyn til både beregnet utgiftsbehov og reelt inntektsnivå (målt som korrigerte frie inntekter). Beregningene viser at Folldal kommune, på de sentrale tjenesteområdene som inngår i inntektssystemet, hadde merutgifter i forhold til landsgjennomsnittet på 29,4 mill. kr i 2017. Da er det ikke hensyntatt verken for at kommunen hadde et høyere beregnet utgiftsbehov enn «gjennomsnittskommunen» (ca. 26 prosent i 2017), eller at kommunen hadde et høyere inntektsnivå enn landsgjennomsnittet (ca. 7 prosent i 2017). Telemarkforskning konkluderer at Folldal kommune samlet sett hadde merutgifter på 2,7 mill. kr i forhold til kommunens «normerte og inntektsjusterte utgiftsnivå» i 2017.

I forhold til vår organisasjonsanalyse trekker vi følgende konklusjon:

Analysen viser at det er en del å hente på å drive organisasjonen mer effektivt, selv om også brukerbehovet og dermed kostnadsnivået i forhold til brukerbehovet er langt høyere enn landssnittet. Det er særlig to områder som krever vår oppmerksomhet: «Administrasjon» som ligger høyt i forhold til normert og inntektjustert nivå med 2,8 mill. kroner i 2017, og «pleie- og omsorg» som ligger 2,4 mill. kroner over dette nivået.

Når det gjelder «administrasjon» er det ulik føring i Kostra fra kommunene, og ikke minst er det mange typer utgifter ut over lønn/drift som ligger inne i denne sekkeposten. Vi har ikke grunnlag for å trekke bastante konklusjoner i forhold til bemanning og lederkapasitet på grunnlag av disse tallene.

Tallene for «pleie og omsorg» er imidlertid svært interessante. I forhold til landssnittet ligger kommunen 19,5 mill. kroner over snittet. Men på grunn av alderssammensetningen og behovene i samfunnet for den eldste befolkningen, ligger kommunen bare 2,4 mill. over snittet når det gjelder behovsprøvet og inntektjustert nivå. Tallene bekrefter det som er et mønster i denne organisasjonsgjennomgangen: Folldal har langt større utfordringer knyttet til pleie- og omsorg, enn de fleste kommuner. Det betyr at organisering, ledelse og utvikling på dette feltet må prioriteres høyt.

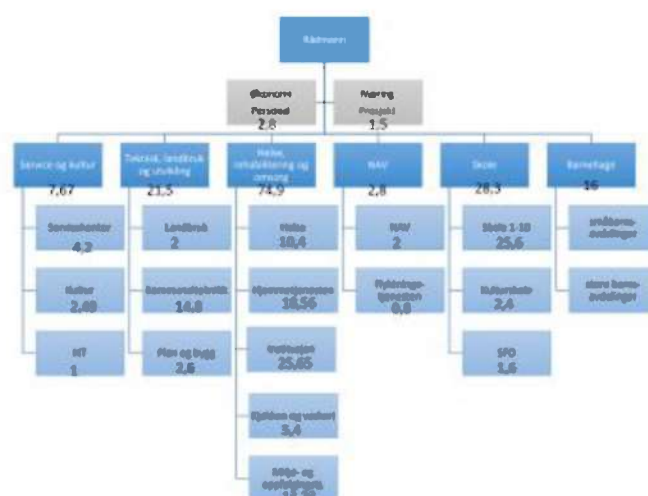
5.3 Andre eksterne data om effektivitet

Vi skal også ta med at rapport fra Senter for økonomisk forskning (SØF) rapport om effektivitet i norske kommuner viser at pleie og omsorgssektoren har en markert nedgang i effektivitet fra 2016 til 2017 og har en effektivitet på 53 prosent av nivået til de mest effektive kommunene (100 %) i 2017. Dette understreker en sektor med store utfordringer og som trenger et spesielt fokus i et prosjekt som dette.

5.4 Nåværende organisering

Figuren under viser nåværende organisering, med angitt stillingsressurs knyttet til hver boks. Stillingsressursen i en kommune er i noen grad et «bevegelig mål», og vi er her mer opptatt av hovedbildet enn av desimaler.:

I hovedsak har vi et bilde av en nokså normal hovedinndeling etter tjenestesektorene, og med et resultatniveå med enhetsleder på dette nivået som utgjør rådmannens ledergruppe. Økonomileder og personalrådgiver er plassert i stab hos rådmannen, der det også næringsjef og prosjektstilling ligger.



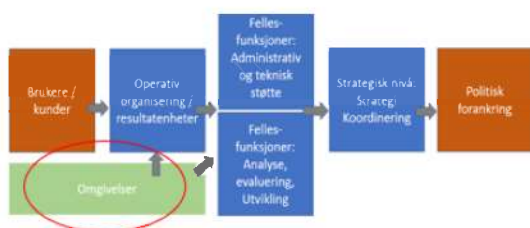
I utgangspunktet ser vi følgende utfordringer med en slik :

- Resultatenheter og avdelinger har svært ulik størrelse og kompleksitet
- Det er ikke et tydelig strategisk topplederteam
- Det er uklart hvor ressursene til helhetlig analyse og utvikling finnes, og hvordan de samhandler med resten av organisasjonen.
- Organiseringen av støttefunksjonene på tvers av organisasjonen kommer ikke tydelig fram.

5.5 Våre funn i organisasjonsgjennomgangen

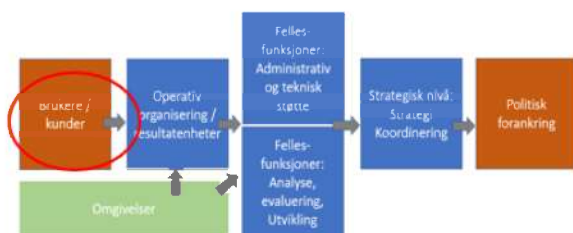
Vi vil nå gå igjennom våre observasjoner steg for steg etter analysemodellen:

5.5.1 Organisasjonens omgivelser



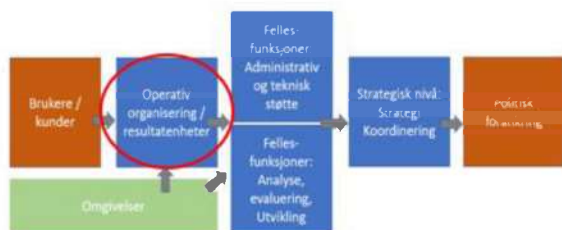
- Kompakt kommunesenter gir mulighet for samlokalisering og samling av tjenester (eksempel en skole og barnehage)
- Demografiendringene:
Mange eldre over 80 år – må prioriteres i kommuneorganisasjonen – både operativt og strategisk
- Tydelig nedgang i barnetallet – kan påvirke beste organisering av skole og barnehage
- Kommunen har interkommunalt samarbeid på mange felt, særlig innenfor de store tjenestesektorene. Dette betyr at ledernivået er nødt til å bruke tid ut fra kommunen, noe som må tas i betraktning når det gjelder interne forventninger til lederstøtte og oppfølging.
- Viktig grenseoppgangen mellom interkommunale fagmiljø som server kommunen innbyggere og det som skal driftes av kommunen selv – Eksempel barnevern og NAV.
- Behovet for næringsutvikling og arbeidsplasser er svært viktig, og dermed problemstillingen om hvordan næringsutvikling integreres i kommuneorganisasjonen? Næringsutvikling i grenseland mellom turisme, kultur, landbruk – Hvilke konsekvenser får det for organisasjonen? Kan man få bedre synergier mellom disse områdene ved å samle de næringsrettede funksjonene i samme enhet?
- Sterk frivillighet og kulturliv: Kan dette bygge opp om omdømme og rekruttering. Kan man integrere frivilligheten i sterkere grad i driften, for eksempel i pleie og omsorg?
- Et lite tett samfunn der mange har flere roller – f. eks. både administrativt og politisk. Utfordringer som rammer organisasjonen – uten at det er selve organiseringen som er årsaken. Kan man bevisstgjøre om roller, arbeidsdeling og habilitet, og derved unngå en del spenninger i organisasjonen?

5.5.2 Brukere / kunder



- Brukerundersøkelser gjennomført i enkelte avdelinger (særlig i skole og barnehager), men ikke *systematisk* som gjennomgående ledd i mål- og resultatstyring. Vi er ikke sikker på om slike undersøkelser blir brukt strategisk
- Gode resultat når det gjelder folk som kontakter kommunen knyttet til service og forvaltning (jfr. Omdømmeundersøkelser)
- De største utfordringene for organisasjonen knyttet til tjenestene rettet mot eldre. Balansen mellom grader av brukerbehov som peker mot sykehjem eller hjemmetjenesten er viktig i Folldal.

5.5.3 Operativ organisering



Operativt nivå er i denne sammenheng resultatenehetene. Avdelingsbegrepet brukes om nivået under dette. Våre funn viser følgende:

- Uklart skille mellom hva som er avdelinger med helhetlig ledelse (fag-personal-økonomi) og hva som er organisering av fagoppgaver (eks. plan/bygg med 1,6 stillingsressurs sammen med kommunalteknikk med 14,75 stillinger, og som forvalter store verdier i bygg og anlegg)
- Tydeligste utfordringer når det gjelder struktur ligger her:
 - Avdelingsstrukturen i HRO (Se eget avsnitt)
 - Kommunalteknikk:
 - Stort og komplekst arbeidsområde med relativt mange ansatte, mange lokasjoner å arbeide på, brukere som er avhengig av gode bygninger og anlegg, og forvaltning av store verdier.
 - Den operative driften trenger bedre ryggdekning i omforente strategier for vedlikehold, eiendomsutvikling og drift.

Det er også for eksempel grunn til å se på om

- NAV kan plasseres som en faggruppe under en annen avdeling, eventuelt knyttes til et interkommunalt fagmiljø
- Om tiltak knyttet til rus/psykiatri kan knyttes til interkommunalt samarbeid
- Om skole / barnehage kan samorganiseres i en litt mer robust avdeling (oppvekstsenter)

- Servicekontoret kan gis en mer sentral plass i utvikling av støttefunksjoner og merkantile tjenester i organisasjonen. Dette miljøet har potensiale til å gjøre mer for avdelingene i det daglige.

For HRO spesielt har vi gjort følgende observasjoner:

- En sektor med store utfordringer knyttet til demografi og brukerbehov og knappe ressurser slik det blir opplevd for de som står i denne tjenesten.
- Det er kommet opp en del forbedringsområder, men vi har også registrert at det er igangsatt prosesser for utvikling, eksempelvis etablering av en bedre møtepraksis. Mye av dette blir også dekket i det igangsatte lederutviklingsprogrammet der enhetsleder er med.
- Det er logisk inndeling i avdelinger, men til å være en liten kommune er det likevel mange avdelinger og stort behov for koordinering mellom tjenester som henger tett sammen. Vi stiller spørsmål om det er potensiale for et mer effektivt samspill mellom hjemmetjenestene og sykehjemstjenestene?
- Avdelingsledernivået har gitt uttrykk for liten påvirkning på de overordnede beslutningene knyttet til budsjett og økonomi. Mange opplever manglende oversikt og selvstendig økonomistyring/kontroll
- Kritisk kompetanse knyttet til HRO er ressursstyring, inntak, turnusplanlegging og økonomistyring opp mot brukerbehov.
- Gjennomgående et signal fra avdelingslederne at de savner reell lederstøtte. Noe av fraværet kan forklares med omfattende interkommunalt samarbeid som HRO-leder må følge opp.
- Signaler om at samspillet mellom enhetsleder og avdelingsnivået kunne vært bedre – og at avdelingsnivået føler de savner en strategisk lederkompetanse å støtte seg på
- Utfordringer og sårbarhet knyttet til merkantil kapasitet.
- Rekruttering av sykepleiere ble opplevd kritisk av flere – men er modifisert i etterkant ved at det er rekruttert bra i det siste. Det er først og fremst når det gjelder vikarstillinger, sykepleierrekrutteringen er kritisk.
- Manglende kompetanse og bruk av fagsystem i noen roller
- Rekruttering av vikarer er en stor arbeidsbelastning for avdelingslederne
- Uavklart servicenivå og standarder knyttet til blant annet matombringing
- Utfordringer til lederdialog og lojalitet i linjen
- Turnusplanlegging som vi ser som en strategisk kompetanse på ledernivå – er beskrevet mer som en merkantil utfordring. Dette kan være en kostnadsdriver.

I denne sammenheng er det riktig å understreke at dette bildet føyer seg inn i en nasjonal trend. Utfordringen for Folldal kommune er at trenden slår inn ekstra sterkt her, og krever derfor robuste tiltak.

5.5.4 Strategisk nivå



- Enhetsledernivået er i praksis mest operative, og kan i liten grad sies å utgjøre et definert strategisk nivå sammen med rådmannen. Rådmannen blir i praksis ganske alene som det strategiske nivået
- Ledergruppen er for stor og for uensartet til at det er mulig å bygge et lederteam med en kommunikasjon og samhandling som kan fungere som en strategisk motor i organisasjonen
- Møtepraksis, mål- og resultatstyring, overordnede beslutningsprosesser, årshjul osv. er opplevd fra avdelingsledernivå å være for ad hoc og for lite forutsigbart
- Rådmannen blir i det daglige involvert for mye i beslutninger og valg som burde ligget på et operativt ledernivå
- Tiltakene kan med fordel derfor gå både på struktur – kompetanse – styringsverktøy – styringsdialog
- Det er opplyst at lederprogrammet møter noen av disse utfordringene

5.5.5 Fellesfunksjoner: Analyse, evaluering, utvikling



- En stabil kompetanse på økonomistyring er et av hovedelementene i ressursene som skal bidra til løpende evaluering av driften i en kommune. Og en slik ressurs har Folldal kommune. Det er likevel behov for mer opplæring på avdelingsnivå opp mot økonomiprosessene.
- Det andre viktigste hovedelementet er helhetlig analyse på fag og innhold i tjenestene. I en liten kommune vil ofte denne kompetansen ligge på kommunalsjefnivå, ofte forsterket med spisskompetanse i stab. Forutsetningen er også en god styringsdialog med det operative nivået. Dette elementet er, slik vi ser det, svakt dekket i Folldal kommune.
- Det tredje elementet vil være helhetlig utvikling av personalressursene i organisasjonen. Vi opplevde personalrådgiver som en slik strategisk kompetanse, og da særlig knyttet til gjennomføringen og systematisk oppfølging av 10-faktorundersøkelsen.
- Personalstrategien har store utfordringer knyttet til rekruttering (eks. sykepleiere) og oppstart av arbeidsforhold for ledere («onboarding»)
- Med den raske endringen i digitale kommunikasjonsformer mellom forvaltning og brukere av kommunens tjenester, etterlyser vi en intern kompetanse på digitalisering

5.5.6 Fellesfunksjoner: Administrativ og teknisk støtte



- Enheten «service og kultur» framstår som en velfungerende enhet
- Vi spør oss om denne enheten ikke kan påta seg rollen som den sentrale enheten som arbeider helhetlig opp mot hele organisasjonen i daglig operativ drift, for eksempel når det gjelder å ha
 - Ansvar for informasjonskanalene ut av organisasjonen, og tilrettelegge budskap på vegne av alle driftsavdelingene.
 - Lette fagmiljøene på standard saksbehandling(førstelinj)
 - Ha en IKT-kompetanse og en systemkompetanse som kan støtte avdelingsledere og fagmiljø. Systemopplæring på fagsystem.
 - Disponere og utvikle de merkantile ressursene på vegne av hele organisasjonen. Et slikt merkantilt miljø vil minske sårbarhet når en nøkkelperson er ute av drift i en periode.

5.5.7 Politisk forankring



- Prosjektet i seg selv er et uttrykk for at politisk nivå ikke er trygg på at den administrative organiseringen er optimal
- Også saker som har vært oppe parallelt med organisasjonsprosjektet viser at det er noe hente på forventningsavklaring og rolleavklaring mellom politisk nivå og administrativt nivå
- Manglende forankring og tillit mellom politikk og administrasjon fører til ineffektive beslutningsprosesser i en kommuneorganisasjon, på samme måte som god rapportering og styring bedrer effektiviteten.

5.5.8 Delegering

Kommunen har et oppdatert delegeringsreglement fra kommunestyret til rådmannen, og delegering av særlover videre til enhetsledernivået synes å være godt ivaretatt. Vi har imidlertid ikke sett delegering av beslutningsmyndighet til drift fra rådmannen og ned i organisasjonen. I og med at resultatenhetsmodellen forutsetter delegering av helhetlig myndighet innenfor økonomi – personal – fag til operativt nivå, er dette verdt å merke seg. Slik delegering er med andre ord ikke eksplisitt i delegeringsreglementet, men vi tar for gitt at den enkelte leders myndighet her gitt i tilsetningsbrev / stillingsbeskrivelse. Rådmann bekrefter at slike fullmakter ligger i andre styringsdokument.

I dialogen med flere avdelingsledere er det kommet fram usikkerhet og manglende kunnskap om hvilke fullmakter de arbeider med. Det kan derfor se ut som om det er noe å vinne på tydeligere delegering, ikke minst til avdelingsledernivået.

6. ALTERNATIVE ORGANISASJONSMODELLER – MULIGHETSROMMET FOR UTVIKLING AV ORGANISASJONEN

6.1 Prioritering

Ut fra trykket som er dokumentert når det gjelder behovet i befolkningen for tjenester for eldre, synes det klart som om dette er et felt som må prioriteres, både strategisk og operativt. Dette blir eksplisitt dekket nedenfor.

Tjenester for barn og unge må også prioriteres, men ut fra en omvendt begrunnelse. Vi ser at nedgangen i barnetallet, og det faktum at Folldal har et svært kompakt kommunesentrum, gjør at det er mulig å både samorganisere, og kanskje på sikt, samlokalisere skole og barnehage. En slik utvikling vil trolig både kunne bidra til positiv utvikling i kvalitet på innhold og på bedre utnyttelse av ressursene.

Vi har trukket fram området eiendomsforvaltning og teknisk drift av kommunen som et område som er sårbare i de fleste kommuner. Dette er et område som direkte påvirker kvaliteten i tjenestene og effektiv drift av kommunen.

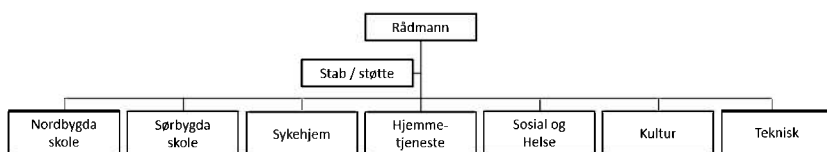
Folldal kommune har bruker forholdsvis store ressurser på næringsutvikling, en forståelig prioritering gitt næringsstrukturen i kommunen. Næringsrelaterte funksjoner finnes både innenfor og utenfor den administrative organisasjonen, og vi er ikke sikker på om koordineringen av disse ressursene er optimal. En helhetlig vurdering av dette anser vi likevel utenfor vårt mandat.

6.2 Organisasjonsmodell – alternativer

Vi viser i dette kapitlet noen hovedmodeller for kommunalorganisering. Det er likevel viktig å presisere at de lokale forutsetninger mellom alle kommuner er så forskjellig, at det er umulig å bruke slike modeller som fasit. Men de kan være et godt utgangspunkt for å hente ideer og refleksjon. Vi har som et ledd i etablering av et kunnskapsgrunnlag for denne analysen sett på organisering i andre kommuner av samme størrelse. Folldal kommunes organisasjonsplan må likevel bygge på en analyse av de lokale forutsetningene. Hovedmodeller i kommunal organisering

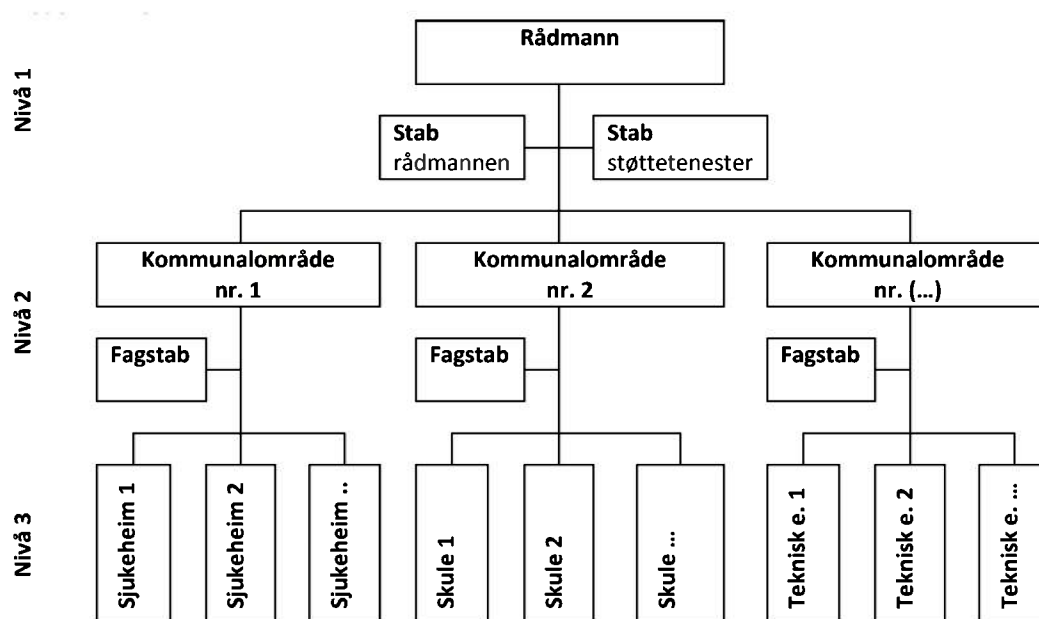
6.2.1 «Flat struktur»

Her er vist eksempel på «flat struktur» eller «tonivå» som i de siste to til tre tiårene har vært idealet for organisering av norske kommuner, med grunnlag i New Public Management-tenkningen. Også Folldal beskrives som en slik type organisasjon. Her vil i prinsippet alle fullmakter for operativ drift være delegert til resultatenheter (økonomi, fag, personal). I praksis er det i de fleste kommuner som hevder å ha en slik organisering, flere nivå, både strategisk og operativt.



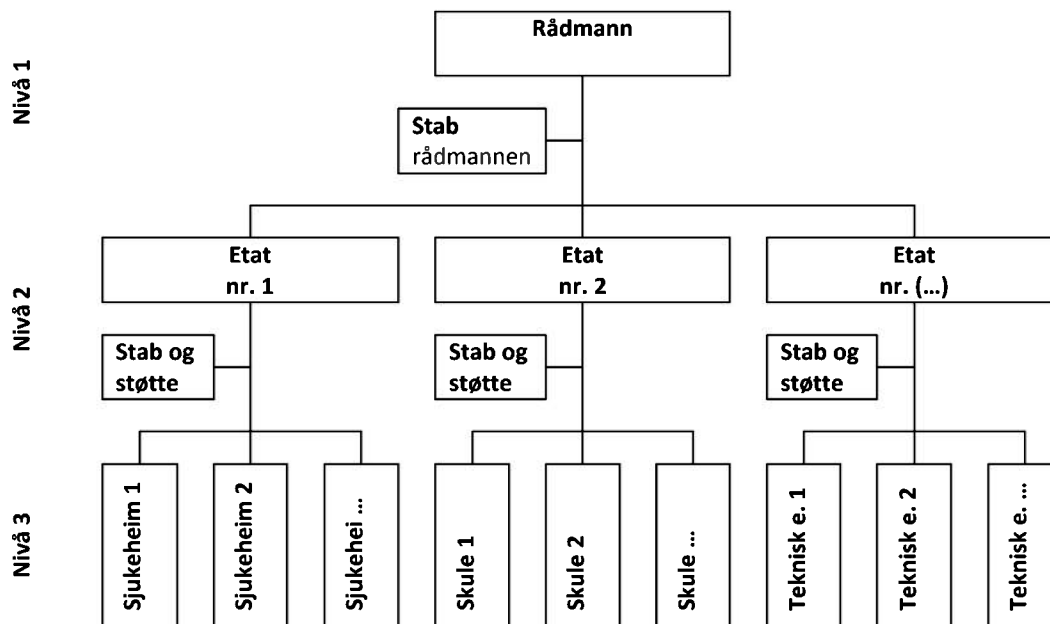
6.2.2 Organisasjon inndelt i kommunalområder med fagstaber

Her viser vi et organisasjonskart som viser en organisering i kommunalområder for de største tjenesteområdene i en kommune. Oftest vil det i en slik modell være kommunalområder for «oppvekst (skole / barnehage / PPT / barnevern), «helse og omsorg» (tjenester for eldre, legetjeneste, andre helsetjenester som skolehelsetjeneste, rehabilitering, rus / psykiatri, kommunepsykolog osv. Det tredje området er oftast en sektor for teknisk drift, eiendomsforvaltning, plan- og byggesak, arealforvaltning osv.



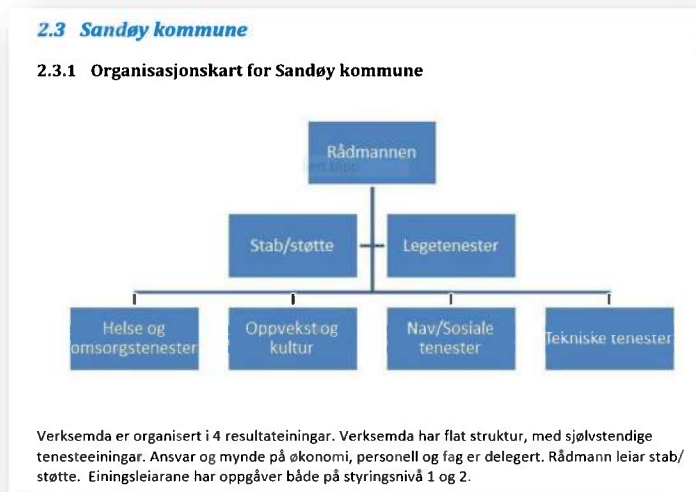
6.2.3 Etatsorganisering

Kommuner organisert i etater henger igjen etter det som dominerte kommunal organisering før reformideene på 1990-tallet. Her har vi selvstyrte og avgrensede tjenesteområder organisert mest mulig med egne stab- og støttefunksjoner. Etatenes selvstendighet blir ofte understreket av at overordnet strategisk styring er knyttet til de faste politiske utvalgene. Varianter av etatsorganisering finnes fortsatt i mange kommuner, og det er en glidende overgang til organisering i kommunalområder.



6.2.4 Nedskalering av organisasjonen

De fleste forbilder for kommunal organisering er utformet for større kommuner. Nedfor viser vi to eksempler fra kommuner omtrent på størrelse med Folldal kommune, Sandøy kommune og Masfjorden kommune:



Sandøy kommune (1238 innb.) presiserer at helhetlig ledelse og fullmakter er delegert til nivå 2. Legetjenesten omfatter en stilling som kombinerer fastlege og kommuneoverlege.) Legg merke til at det er presisert at enhetslederne har oppgaver både på operativt og strategisk nivå.

Masfjorden kommune (1711 innb.) viser hvordan det er etablert en strategisk ledergruppe rundt rådmannen. Nedskalering av organisasjonsstrukturen er for eksempel gjort ved at det her er etablert en stilling som assisterende rådmann som samtidig er leder for tjenestetorg, IKT, brannvern/beredskap, teknisk sektor og miljø. Økonomisjef- og personalsjefrollen er kombinert i en stilling. Eksemplet viser hvordan det går an å kombinere roller i en liten kommune, og samtidig

etablere en ledergruppe med en gunstig størrelse. I denne modellen er tjenestetorg, teknisk drift/miljø/landbruk, IKT og bibliotek lagt til assisterende rådmann.



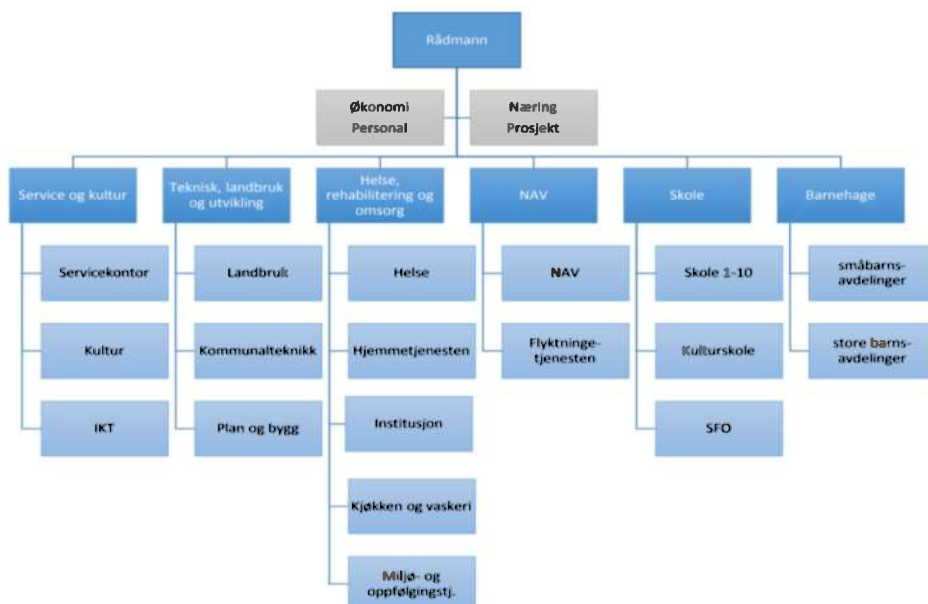
Vi ser også hvordan Masfjorden kommune tegner organisasjonskartet med avdelinger i en sirkel rundt lederteamet, for å understreke at driftsorganisasjonen et felles ansvar for hele ledergruppen, selv om ledelse til avdelingsnivået selvsagt likevel går gjennom en i lederteamet.



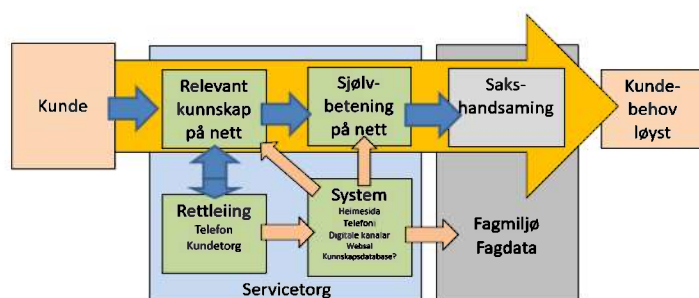
Vi presiserer at eksemplene fra andre kommuner er nyttig som inspirasjon, men at struktur i hovedsak må tilpasses lokale forhold.

6.3 Alternative modeller for organisering av Folldal kommune

6.3.1 Dagens organisasjonsmodell – med mindre justeringer



Vi har tidligere skissert at dagens organisering kunne fungere bedre om styringssystem, beslutningsprosesser og samhandling hadde fungert bedre. Vi ser likevel for oss at det ville være gunstig å gjøre noen mindre justeringer i organiseringen uansett. For eksempel ser vi for oss at NAV, hvis det ikke blir etablert et interkommunalt opplegg for denne tjenesten, kunne vært plassert inn i en annen publikumsrettet enhet, for eksempel Service og kultur. Her er det etablert en ledelse og publikumsmottak, og generell informasjon kan formidles gjennom servicesenteret. Vi ser for oss at uavhengig av hvor kundemottak ligger i organisasjonen, kan samhandlingen mellom kundefront, digitale ressurser om kommunens tjenester på nett og fagmiljøer/tjenestesektorer ellers utvikles videre (jfr. modell utviklet for Lindås kommune (2014):

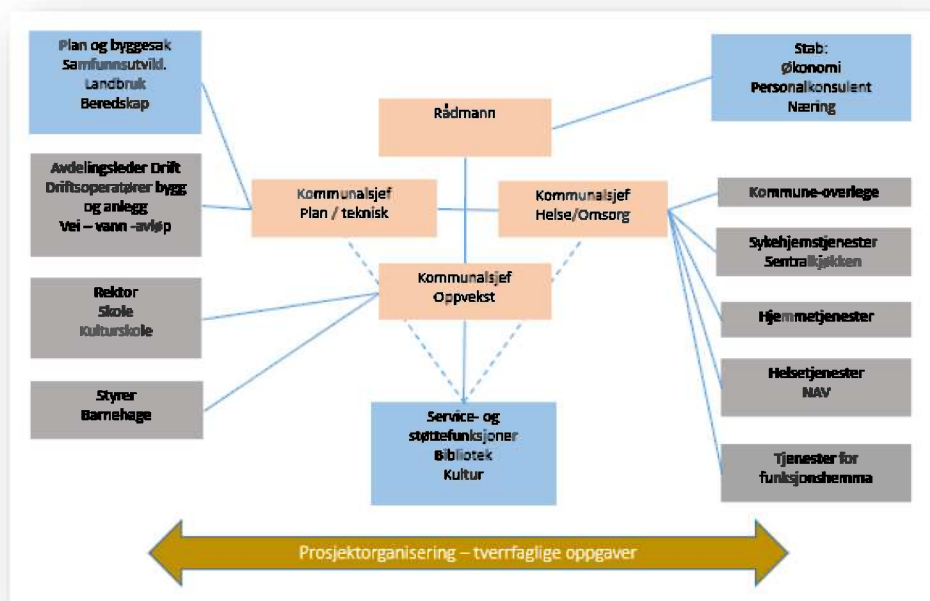


I forhold til HRO krever eksisterende organisasjonsmodell en videre utvikling av lederkompetanse og samhandling mellom enhetsleder og avdelingslederne. Vi er kjent med at det er igangsatt prosesser for å bedre dette, og vi tror det er viktig at dette utviklingsarbeidet videreføres og prioriteres. Ansvarsområder som i særlig grad styrer utviklingen på dette området vil være knyttet til inntak av klienter, og disponering av sykepleier og fagarbeidere både innad i de ulike avdelingene, men også mer fleksibel bruk av disse ressursene på tvers av avdelingene. Demografien i Folldal, med mange innbyggere over 80 år, tilsier at praktisk driftskompetanse må kombineres med strategisk

kompetanse som planlegging opp mot endring i brukerbehov og økonomi/budsjettstyring i forhold til dette.

6.3.2 Modell som vektlegger strategisk lederteam

I denne figuren viser vi eksempel på etablering av et strategisk lederteam som kombinerer de store kommunale tjenestesektorene (teknisk sektor/plan – oppvekst – helse/omsorg).



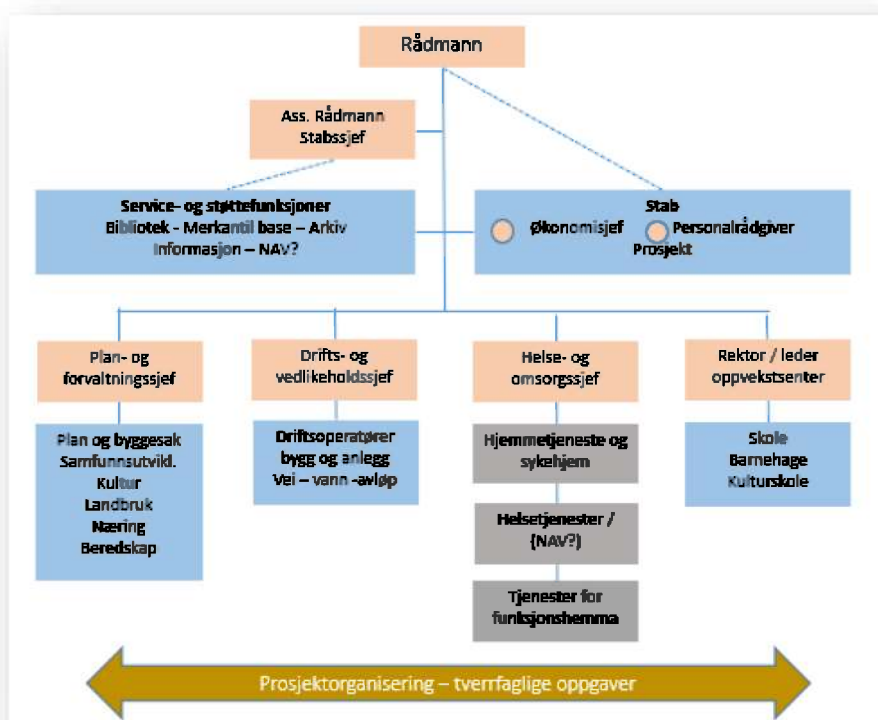
Fordelen ved en slik organisering vil være:

- Denne versjonen styrker overordnet styring, effektivitet og samhandling
- Rådmannens ledergruppe vil ha en effektiv størrelse for god teamutvikling. «Kjernegruppen» suppleres med utvidet ledergruppe iht. ny møtestruktur
- Modellen har tre beslutningsnivåer med full delegasjonsmyndighet (personal, økonomi, fag)
- 1. prioritet på strategisk nivå er kommunalsjef helse og omsorg, som i en liten kommune må være tett på ressursbruken via turnusplanlegging, inntak og balansen mellom sykehjem og hjemmetjenester.
- En av kommunalsjefene er tenkt i tillegg til sitt sektoransvar også tenkt som rådmannens stedfortreder og stabssjef. Kan med fordel rekrutteres med en sterk utviklingskompetanse. Beredskap kan forankres her. Det er også naturlig at digitalisering som utviklingsgrep i organisasjonen forankres her.
- Stabsressursene vil være enkeltstillinger som rapporterer til en i toppledergruppen.
- Personal og økonomi deltar i toppledergruppen etter behov og har kapasitet til nødvendig strategisk støtte til rådmann og enhetslederne
- Nederst i skissen har vi synliggjort viktigheten av å sikre samhandling på tvers. Krever systematisk kompetanseoppbygging.

Utfordringen med denne modellen er at det i en liten kommune er krevende å prioritere et topplederteam på 4 personer inkludert rådmannen. Det må i så fall vurderes opp mot oppgavefordeling mellom strategisk nivå, operativt nivå og stabsfunksjoner.

6.3.3 Modell med fokus på operativt nivå

Denne modellen betyr en noe mindre endring fra dagens struktur, men likevel med en styrking av strategisk nivå ved å opprette en stilling som assisterende rådmann.



Prioriteringer i denne modellen:

- Styrke strategisk kapasitet rundt rådmannen ved å opprette en stilling som assisterende rådmann
- Nedskalering: Kombinere de største kommunale tjenestene i resultatenheter med store muligheter for synergier. I denne modellen må enhetsledernivået klare jobbe både strategisk og operativt. Dette forutsetter et møte- og samhandlingsopplegg som gjør at det ryddes for de strategiske prosessene i et årshjul.
- Service- og kultur utvikles til å bli et merkantilt- og kommunikasjonssenter for hele organisasjonen – ledet av ass.rådmann / stabssjef. I denne enheten bør det utvikles systemkompetanse og kompetanse for digitalisering
- Helse- og omsorgsenheten organiseres i tre avdelinger (helhetlig ledelse). Sykehjem og hjemmetjeneste kan alternativt være en avdeling med mer fleksibel drift mellom disse tjenestene. Kritisk lederkompetanse på enhetsledernivå vil være kompetanse til å styre kvalitet og ressursbruk gjennom kompetanseutvikling, utvikling av tjenestenivå opp mot

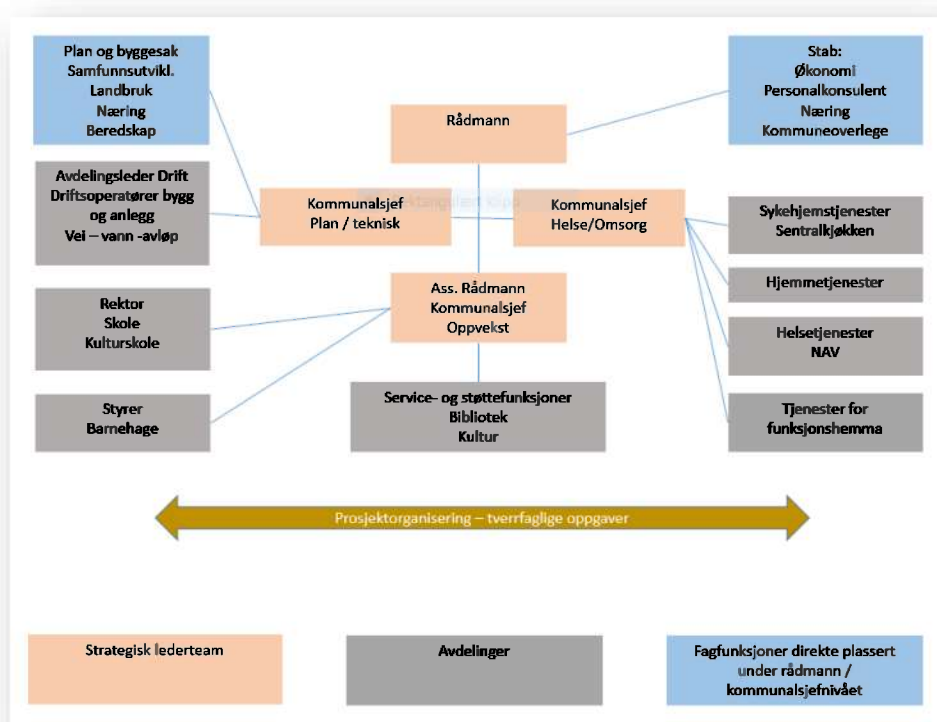
brukerbehov, ressursstyring gjennom inntak av brukere, turnusplanlegging og økonomistyring.

- For næringsutvikling har det i denne modellen vært et poeng å kombinere plan/landbruk/kultur/næring, ut fra perspektivet at næringsutvikling i regionen ofte kombinerer disse sektorene. Det kan tenkes kombinasjonsstillinger innenfor disse områdene, og/eller at de organiseres i samme enhet.
- Skole / barnehage kan samorganiseres. Rektor kan delstilling på strategisk nivå som skolefaglig ansvarlig. Lederkabalene under rektor må i så fall utvikles med tilfredsstillende lederressurs på neste nivå. Det er sjekket ut fra at dette er mulig å gjennomføre under bestemte forutsetninger i forhold til opplæringsloven. (Rundskriv fra UDIR, referanse 2007/2971)

Vi tror ikke det er hensiktsmessig å bruke noen av disse modellene fullt ut. De er tatt med for å vise ulike mulige organisasjonsgrep, og de kan kombineres på ulike måter.

7 FORSLAG TIL NY ORGANISASJONSPLAN

I dette kapitlet legger vi fram et utkast til organisasjonsplan som kombinerer et operativt nivå tilpasset brukerutfordringene, med et toppledernivå som muliggjør en strategisk kjerne.



Vurderingene som ligger til grunn for modellen er følgende:

- Et topplederteam på 4 personer med de store tjenesteområdene representert, kan holde et strategisk helhetlig fokus på drift og utvikling. I en liten kommune vil dette nivået gjøre mye saksbehandling og utrednings-/analysearbeid.
- Viktig prioritet i dette kartet er rollen som kommunalsjef for helse- og omsorgstjenester, gitt de utfordringene kommunen har på dette feltet.
- I dette organisasjonskartet har vi beholdt sykehjemsdrift og hjemmetjeneste som to avdelinger, men samorganisering bør likevel vurderes for optimal samhandling i daglig drift på sikt. En slik organisering avhenger av god nok kapasitet på daglig fagledelse i driften.
- I dette organisasjonskartet er også grunnskole og barnehage beholdt som to avdelinger. Dette er en akseptabel løsning i denne omgang om man får en rolle på kommunalsjefnivå for oppvekst. Om det er mulig med samlokalisering, vil enhetlig avdelingsledernivå være svært aktuelt for oppvekst på sikt.
- I dette organisasjonskartet er næring lagt sammen med landbruk i stabsressurser knyttet til kommunalsjef Plan/teknisk. I forhold til strukturen med eksternt driftsselskap med eget styre, bør det vurderes om også daglig ledelse av næringsseksjonen bør rapportere til styret, og ikke rådmannen.
- Service og kultur foreslås videreutviklet til en effektiv støtteavdeling for hele organisasjonen. Lederstillingen går inn i rådmannens ledergruppe som assisterende rådmann. Dersom denne stillingen på sikt kan kombineres med kommunalsjefrollen for oppvekst, vil også det kommunen bruker på eksternt innkjøp av ressurs som skolefaglig ansvarlig, kunne være med å finansiere en slik stilling. Uansett vil slike kombinasjoner muliggjøre å etablere et lederteam i mindre kommuner.
- Det kan være mulig å kombinere bibliotek og kundemottak/servicetorg. Dette vil kunne både understreke kundemottak/servicetorg som et informasjonssenter i kommunen, og legge til rette for å utnytte skrankepersonalet til begge formål samtidig. En slik kombinasjon gjennomføres i flere kommuner med hell.
- Kommuneplanprosesser, samfunnsutvikling og beredskap framheves som oppgaver knyttet direkte til kommunalsjef plan/teknisk, og disse prioriteres i denne modellen.
- Drift av kommunale bygg og anlegg tydeliggjøres som egen avdeling, og avdelingsleder må inkluderes i strategiske prosesser gjennom møter/samhandling i et årshjul.
- Mindre avdelinger som NAV og sentralkjøkkenet knyttes til større enheter der de kan samlokaliseres og ha nytte av samspill og synergi. For NAV tenker vi å bli organisert sammen med service/kundemottak, og at ledelse innenfor NAV defineres som fagledelse med fullmakter for dette.

8 ANBEFALINGER OG TILTAK. OPPFØLGING

8.1 Prioritering og samordning av tiltak

Det har parallelt med dette prosjektet foregått flere prosjekt som overlapper hverandre, for eksempel lederutviklingsprogrammet for kommunene i regionen, interkommunale prosesser knyttet til NAV osv. Vi ser for oss at rådmannen tar denne rapporten inn i en helhetlig drøfting i organisasjonen om hva som der de riktige grepene for videre utvikling, og i hvilken rekkefølge de bør innføres.

8.2 Strukturelle grep - organisasjonsstruktur

Vi har konkludert med at dagens organisering er mulig å få til å fungere, gitt at det arbeides med å få etablert beslutningsprosesser og målstyring som fungerer innenfor et årshjul. Det er likevel noen strukturelle grep vi vil anbefale:

- Etablere en mindre strategisk ledergruppe rundt rådmannen
- Styrke det strategiske nivået med kommunalsjefroller, særlig innenfor de store tjenesteområdene for oppvekst og helse/omsorg
- I tillegg vil det være aktuelt å se på møtестrukturen slik at en utvidet ledergruppe blir trukket inn i strategiske møter etter en plan.
- Rydde opp i resultatenhetsstrukturen slik at dette blir et mer likeverdig organisasjonsnivå
- Utvikle de operative avdelingene slik at de får en enda tydeligere myndighet for helhetlig ledelse (personal-økonomi-fag)
- Styrke en sentral enhet for service, merkantile støttetjenester og digitalisering som en støtte for hele organisasjonen
- Vurdere nøye alternative organisasjonsmodeller for HRO, både strategisk og operativt

Ut over dette ligger det skisser til flere organisasjonsgrep i denne rapporten som kan vurderes videre i en helhet.

8.3 Utvikling av lederkompetanse

Lederprogrammet vil et stykke på vei møte et behov for lederutvikling som vi har støtt på i organisasjonen. Vi tror likevel at et regionalt lederprogram ikke kan erstatte en intern organisasjonsutvikling herunder utvikling for operative ledere, og at dette er et kontinuerlig behov å ivareta i organisasjonen. Spesielt vil vi her nevne følgende:

- Gitt utfordringene for tjenester til eldre, tror vi det er viktig å prioritere utvikling av overordnet kompetanse for styring av pleie- og omsorgstjenestene, inkludert utvikling og styring av turnus i samarbeid med de ansatte, styring av tjenestenivå og inntak, planlegging av kapasitet og tjenestenivå opp mot bruker, økonomistyring og budsjettering innenfor denne sektoren.
- Avdelingsnivået har i flere avdelinger signalisert ulik erfaring og kompetanse i praktisk budsjettering og økonomistyring.
- I en kommune vil mye utviklingsarbeid skje gjennom prosjekt. Kompetanse i styring og deltagelse i prosjekt ser vi for oss vil bety et løft for å få gevinst av utviklingsarbeid i kommunen.
- Til siste foreslår vi at kommunen tar i bruk verktøy og metoder for kontinuerlig forbedring og effektivisering av arbeidsprosessene (Lean). For eksempel i et arbeid med å utnytte de merkantile ressursene bedre i organisasjonen, kan slik kompetanse være nyttig.



Prosjektveiviseren fra DIFI, utviklet for offentlig sektor, kan være et godt utgangspunkt for en intern prosjektlederkompetanse, og for å sikre at kommunen får effekt av alle prosjekt som gjennomføres.

8.4 Forbedringspunkter som går på system og samhandling

Vårt utgangspunkt er at dagens organisering kunne ha fungert om styringssystem, kommunikasjon og samhandling hadde fungert bedre. Vi oppfatter at organisasjonen får dekket noe av dette gjennom lederprogrammet som pågår våren 2019. Det er likevel nødvendig å implementere tilegnet kompetanse i denne konkrete organisasjonen, og vi ser for oss at et internt opplæringsprogram for avdelingsledernivået vil være aktuelt.

Av områder vi ser det er nyttig å arbeide videre med på dette området kan vi nevne:

- For å de overordna beslutningsprosessene til å fungere i praksis, er det behov for å utvikle et system for tydeligere mål- og resultatstyring. I et slikt system legges et årshjul som binder aktivitetene sammen, og som gjør at styringssystemet blir forutsigbart.
- Spesielt er det behov for å se nærmere på hvordan budsjettprosessen fungerer, og ikke minst hvordan fagavdelinger og resultatansvarlige blir tatt med i en strategisk dialog omkring behov og prioritering av ressurser.
- Vi ser at flere utvalgte områder kan ha nytte av en mer detaljert analyse av driften med et perspektiv av kontinuerlig forbedring. En hensiktsmessig og relevant tilnærming/metode her kan være bruk av verdistrømsanalyser for utvalgte arbeidsprosesser. Erfaringsmessig vil dette avdekke tidstyver/sløsing, og bidra til økt effektivitet og kvalitet. Eksempel her kan være utvikling av samspillet mellom merkantile funksjoner og drift, arbeidsprosessene knyttet til eiendomsdrift, osv.
- Spesielt for HRO vi det være nyttig å se nærmere på samhandlingen mellom sykehjemstjeneste – hjemmetjeneste med «kontinuerlig forbedrings-briller». Forventningsavklaringer knyttet til kommunens tjenester og service. Tydeligere tjenestebeskrivelser, standarder og vedtak vil skape en mer forutsigbar drift og sikre mer likebehandling. Dette gjelder for eksempel matombringing fra kommunens sentralkjøkken.
- Generelt ser vi at det er grunnlag for å «framsnakke» og framheve de positive sidene, både ved Folldal-samfunnet og når det gjelder kommunens tjenester. Dette som et ledd i profilering og kulturbygging. Det å framheve kommunen som en enhet, og ikke fragmentert i flere parallelle «siloeer».
- Et forbedringspunkt kan være å utvikle prosjektstyringskompetanse ved tverrfaglige utviklingsprosjekter. Jf. også pkt. 9.4.

8.4 Utvikling av kommunikasjon og møtepraksis

Ett av områdene vi ser for oss at kommunen kan ha rask effekt på å gjennomføre endringer, er å gjennomgå møtестruktur og intern kommunikasjon. Ikke minst ved å skille mellom de rutinemessige driftsmøtene i organisasjonen, og de strategiske møtepunktene som rådmannen legger til rette for. Dette går ikke bare på etableringen av møtearenaene, men også på en kommunikasjonsform i møtene som inviterer til deltagelse og samskaping.

8.5 Videre oppfølging

Etter intensjonen i kommuneloven er intern organisasjonsutvikling innenfor rådmannens naturlige fullmakter. I ny kommunelov som trer i kraft etter neste kommunevalg blir dette også understreket av at løpende arbeidsgiveransvar er lagt til rådmannen. Ut fra en slik arbeidsdeling mellom politikk

og administrasjon er det naturlig at denne rapporten går til kommunestyret som en informasjonssak. Men vi ser for oss at kommunestyret har nytte av rapporten som ett ledd i sin kontroll av hvordan organisasjonen fungerer, og ut fra å konkretisere forventninger og målsettinger for rådmannens arbeid med organisasjonen.

Rapporten er likevel viktigst for rådmannens kontinuerlige arbeid med å utvikle organisasjonen. De endelige beslutningene om bruken av planen bør først komme etter drøftinger med tillitsvalgte etter hovedavtalen. Da bør man se rapporten i sammenheng med de andre organisasjons- og lederutviklingsprosjektene som er på gang.

Vi viser ellers til arbeidsgruppen i samlingen 12.04.2019, som arbeidet med implementering av tiltak knyttet til denne organisasjonsgjennomgangen. (Se nedenfor).

- Involvering – på alle nivå. Utløser en forpliktelse
- Informasjon. Hva og til hvem og når.
- Gode prosesser
- Lojalitet. Mangel på lojalitet er en risiko
- Endring skaper reaksjoner!
- Interessentanalyse
- Brukeren i sentrum. Pårørende - foreldre
- Begeistring rundt endringer
- Tydelighet
- Risiko – kulturell motstand mot endring (fagsystemer)
- Gode på endringsledelse og motivasjon
- Det er lov å feile
- Organisere digital kompetanse
- Tydelig på formål og gevinst

Arbeidsgruppa som arbeidet med implementering av ny organisasjonsplan i samlingen for ledere og tillitsvalgte den 12. april 2019, kom opp med denne listen over strategier for en slik prosess.

9 VEDLEGG

Kostra og effektivitetsanalyse v/ Telemarkforskning (Oversendt separat)