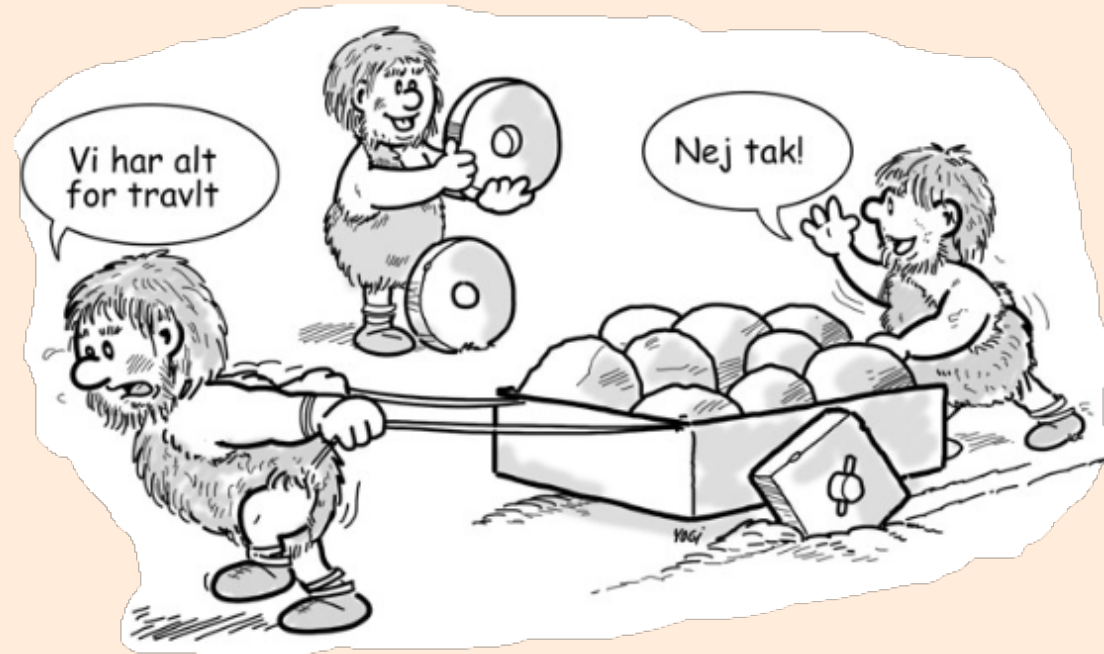


Orientering om kommunens omstillingsprosjekt

Nye muligheter

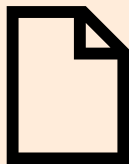


**HOLTÅLEN
KOMMUNE**
- mulighetens kommune



Bakgrunnsinformasjon

- Blanke ark og Nye muligheter



Blanke ark

Rapport:

Kartlegging av organisering, roller og tidsbruk



Nye muligheter

Rapport:

Ressursbruk og omstillingstiltak



Nye muligheter

– *mer enn endring av organisasjonsstruktur* : 10 vedtatte mandater



- Helhetlig skole
- Miljøservice
- Organisasjonsstruktur – etablere større rammeområder
- Utviklingsarbeid legekantor
- Vintervedlikehold på kommunale veger og plasser
- Bilkollektiv
- Avlastningstjenesten for barn
- Aktivere frivilligheten, inkludering og like muligheter
- Kommunikasjonsstrategi
- Helhetlig barnehage

Ressursbruksanalyse

– Involvering og metode



Ressursbruksanalysen er gjennomført i fire faser

Økonomisk analyse

Den økonomiske analysen har bestått av to deler:

- Benchmark mot sammenlignbare kommuner
- Analyser av kommunens egne nøkkeltall

Formålet med benchmarken har vært å identifisere hvilke tjenester Holtålen kommune bruker mer ressurser på, enn sammenlignbare kommuner. Det er viktig å presisere at sammenligningen kun omfatter innretning og ressursbruk til tjenestene, ikke kvalitet.

Deretter har PwC brukt Holtålen kommunes egne data for å få dypere innsikt i hva som påvirker ressursbruken innenfor de ulike tjenesteområdene i kommunen.

Intervjuer med ledere og tillitsvalgte

PwC har gjennomført totalt åtte intervjuer med ledere og tillitsvalgte i Holtålen kommune. Respondentene som er intervjuet dekker alle kommunens tjenesteområder.

Formålet med intervjuene var å få en bedre forståelse for hvordan dagens tjenester er innrettet, og hva som påvirker ressursbruken i kommunen. Her har vi blant annet stilt spørsmål om:

- Organisering
- Samarbeid
- Teknologi og digitalisering
- Ressursstyring
- Kompetanse og fagmiljø

Utvikling av tiltak

For å hente innspill til aktuelle forbedringstiltak har vi brukt tre ulike kilder:

Caseintervjuer

Vi har gjennomført fem caseintervjuer med andre kommuner som har opplevd positiv effekt av ulike forbedringstiltak

Spørreundersøkelse til alle ansatte

Vi har gjennomført en åpen spørreundersøkelse der alle ansatte i Holtålen kommune har fått mulighet til å foreslå tiltak som kan gi bedre ressursbruk og reduserte utgifter

Workshop for tiltaksutvikling

Vi har gjennomført en egen workshop med ledere, tillitsvalgte og politisk ledelse i Holtålen kommune for å utvikle og prioritere innspiringstiltak

Rapportering

Siste fase av har bestått av rapportering. Rapporten er utarbeidet av PwC, mens data og analyser er kvalitetssikret av Holtålen kommune.



12 foreslåtte grep for mer effektiv ressursbruk, og bedre ressurstilgang i Holtålen kommune

Tiltak	Effekt
1. Videreutvikle samarbeidet mellom turnustjenestene i helse- og omsorgstjenesten	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte utgifter• Frigjort kapasitet• Bedre kvalitet
2. Øke ressursdelingen mellom skolene og barnehagene	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte utgifter
3. Innføre fådelte klasser ved Hov skole	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte utgifter
4. Etablere større sektorer-/rammeområder	<ul style="list-style-type: none">• Økning av kapasitet
5. Samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Frigjort kapasitet
6. Jobbe systematisk med nærvær og sykefraværsoppfølging for å redusere sykefravær	<ul style="list-style-type: none">• Reduksjon av utgifter
7. Etablere bedre kommunikasjonsmuligheter på tvers av tjenester i kommuneorganisasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Frigjort kapasitet• Bedre kvalitet
8. Styrke og utvide bruken av interkommunale samarbeid	<ul style="list-style-type: none">• Reduksjon i utgifter• Frigjort kapasitet
9. Øke leieinntekter, selge eller avvikle Ålen skisenter	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte utgifter
10. Vurdere andre løsninger for KAD og mottak av utskrivningsklare pasienter	<ul style="list-style-type: none">• Økonomisk innsparing• Frigjort kapasitet
11. Legge til rette for at dagens enhet Bygningsdrift kan ivareta flere oppgaver	<ul style="list-style-type: none">• Frigjort kapasitet
12. Aktivere frivillighet og andre i samfunnet gjennom samhandlingsverktøy med innbyggere	<ul style="list-style-type: none">• Økt kapasitet

Etablere større sektorer-/rammeområder

Holtålen kommune er organisert i ti enheter, pluss sentraladministrasjon og interkommunalt regnskapskontor. Enhetene har svært ulik størrelse, der de største er videre inndelt i avdelinger, mens de minste har færre enn ti ansatte. Inndelingen av enheter bidrar for det meste til å samle like tjenester i samme enhet, men i noen tilfeller overlapper også ansvaret mellom enhetene:

- Skolene er delt i to enheter, selv om de driver samme tjeneste
- Det er flere små enheter som alle yter tjenester til kommunen som helhet (Flyktningetjenesten, Kultur, plan og utvikling, Kulturskolen og Bygningsdrift)

En etablering av større sektor- eller rammeområder kan legge til rette for riktigere ressursallokering innad i hvert sektorområde. Med små enheter kan budsjettmidler og ansattressurser bli "låst" til den enkelte enheten, noe som svekker muligheten for å utnytte tilgjengelige ressurser der det er størst bruk for dem. Med større rammeområder kan det for eksempel bli enklere å flytte ressurser mellom skolene, eller mellom SFO og barnehage.

I en liten kommune vil naturlige endringer i brukermasse fra år til år kunne gi store utslag i hvor mye tjenester hver enhet skal levere. Med større rammeområder vil endringer i ressursbehov innenfor enkeltenheter i hver sektor kunne utjevne hverandre.

Å samle like tjenester i samme sektorområde kan også gi grunnlag for å etablere felles stabs- og støttetjenester, som kan avlaste enhetene i administrasjon og planlegging.

Dette tiltaket vil i praksis innebære innføring av et nytt ledernivå. Holtålen kommune er avhengig av å kunne finansiere ressursene som kreves i dette ledernivået, med inntrekk av ressurser fra dagens enheter. Aktuelle grep kan for å få til dette kan være å:

- redusere antall enheter - særlig relevant for de minste enhetene
- samle enkelte av avdelingene under helse- og omsorgstjenesten under felles ledelse
- endre lederrollen i enkelte enheter eller avdelinger, slik at lederrollen kan kombineres med en operativ rolle. Dette vil være mulig ved at sektorleder med stab vil ta over administrative oppgaver som i dag utføres i hver enkelt enhet (rapportering, planlegging, budsjett/økonomi, rekruttering o.l.)

Effekt

Effekten av større sektor- eller rammeområder vil først og fremst være en **økning av kapasiteten** i de ulike tjenestene, ved at tilgjengelig bemanning og finansiering kan brukes bedre på tvers av dagens tjenesteområder. Målet er å sørge for at tilgjengelige ressurser flyttes dit det er behov for dem.

Større rammeområder med felles ledelse kan også frigjøre kapasitet blant dagens enhetsledere. Noe av den frigjorte kapasiteten kan benyttes til andre lederoppgaver, som personalledelse og planlegging. For at dette ikke skal gi en økning i utgiftene er det imidlertid en forutsetning av ressurser til etablering av rammeområder tas fra dagens enheter.

Gjennomførbarhet

Etablering av større rammeområder med felles ledelse vil påvirke dagens lederroller. For å lykkes med dette tiltaket må Holtålen kommune avklare hvilke oppgaver som skal ivareta sentralt, under sektorleders ansvar, og hvilke oppgaver som fremdeles vil ligge hos enhetslederne.

Det vil også være behov for å se på sammensetningen av dagens enheter, for å unngå at en etablering av større rammeområder ikke bare fører til flere ledere og lengre rapporteringslinjer.

Konsekvens

Etablering av sektorledere over dagens enhetsledere kan føre til større avstand mellom ansvarlig leder og ansatte. Utfordringen kan først og fremst oppstå ved at overordnet styring av enhetene i samme sektor ikke er tilpasset forholdene ved den enkelte enheten. Det er derfor viktig at enhetsleder og sektorleder samarbeider om styringen av enhetene under samme sektor.

Samtidig kan sektorinndeling frigjøre kapasitet hos nærmeste nærmeste leder til personalledelse og oppfølging av ansatte, fremfor administrative oppgaver.

Samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen

I dag ligger mange administrative oppgaver i hver enkelt enhet, og enhetslederne begrenset tilgang til støtte både internt i egen avdeling, og i administrasjonen til slike oppgaver. Samtidig er avstanden mellom enhetene, og fra enhet til administrasjon kort. Lederne har mye uformell kontakt seg imellom, og med administrasjonen for bistand og støtte i det daglige.

Ved å samle administrative oppgaver til sentraladministrasjonen kan det være mulig å frigjøre ressurser hos dagens ledere, samtidig som det kan bidra til mer effektiv bruk av administrative ressurser. Et slikt tiltak vil innebære en økning av ressursbruken til administrasjon, men vil samtidig frigjøre enhetene for administrative oppgaver. For at tiltaket skal ha en positiv effekt, er det en forutsetning at økt ressursbruk i administrasjonen må være mindre enn den frigjorte kapasiteten i enhetene. I tillegg må den frigjorte kapasiteten i enhetene kunne brukes til å ivareta andre oppgaver i enheten.

Aktuelle oppgaver som i større grad kan samles i sentraladministrasjonen er oppgaver som kan gjøres likt på tvers av enheter. De kan utføres mer effektivt, hvis de utføres i større volum av færre personer. Dette kan for eksempel være

- Ressursplanlegging - alt fra å sette opp turnus og bemanningsplaner, til innleie ved fravær
- Deler av budsjett- og økonomistyringen
- Deler av rekrutteringsarbeidet
- Innkjøp
- Sykefraværsoppfølging

Ved å samle en større del av de administrative oppgavene, kan det også være mulig å oppnå stordriftsfordeler. Dersom en større del av de administrative oppgavene samles på færre ansatte, vil disse potensielt kunne utføre oppgavene mer effektivt, og med bedre kvalitet. Det kan også være mulig å etablere større administrative fagmiljøer i enn i dag.

Dette tiltaket må sees i sammenheng med tiltaket om økt bruk av interkommunale samarbeid og etablering av større rammeområder. Kanskje kan enkelte administrative oppgaver heller ivaretas av interkommunale samarbeid, enn å sentraliseres i Holtålen kommune. Med økt samarbeid om administrative oppgaver, kan det endre hvilke funksjoner Holtålen kommune må ivareta selv - større grad av støttefunksjoner ut mot enhetene, mens standardiserte oppgaver kan utføres interkommunalt

Effekt

Effekten av å samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen vil først og fremst være **frigjort kapasitet** for enhetsledere og andre støtteressurser i enhetene.

Holtålen kommune bør så langt det går legge til rette for at oppgaver som tilføres sentraladministrasjonen kan håndteres med eksisterende bemanning. En eventuell økning i bemanningen ved sentraladministrasjonen for å håndtere flere oppgaver, bør dekkes inn ved en tilsvarende reduksjon i bemanningen ute i enhetene. Alternativt kan frigjort kapasitet i enhetene brukes til andre oppgaver for å unngå bemanningsøkning i enhetene.

For å kunne beregne den konkrete effekten av å samle administrative oppgaver må Holtålen kommune definere hvilke oppgaver som kan utføres sentralt, og gjøre en beregning av omfanget av disse lokalt i dag.

Gjennomførbarhet

En endring i hvor de administrative oppgavene utføres vil kreve endringer i dagens administrative arbeidsprosesser. En større del av de administrative oppgavene skal utføres sentralt, og da er det nødvendig å vurdere konkret hvilke oppgaver sentraladministrasjonen skal ivareta, og hvilke som fortsatt skal utføres i hver enkelt enhet. Det er også nødvendig å etablere gode arbeidsprosesser, sånn at samarbeidet mellom sentraladministrasjonen og enhetene foregår effektivt.

Konsekvens

Enhetene må i større grad forholde seg til overordnede føringer for styring og planlegging, hvis administrative oppgaver samles sentralt. Dette gir den enkelte enhet noe mindre autonomi, i bytte mot en mer effektiv administrasjon av tjenesten.

Vurderingskriterier brukes for å vurdere alternativ organisering, synliggjøre styrker og svakheter med ulike alternativ, samt reflekterer kommunens mål og strategi

Vurderingskriterier som metode



Vurderingskriterier er krav til organisasjonsmodellen som skal reflektere virksomhetens strategi/formål og viktigste drivere. Vurderingskriterier bidrar til å gjøre prosessen forståelig for organisasjonen, forenkler dokumentasjonsarbeidet og gir viktig input til endringshistorien. Samlet bidrar det til en mer transparent implementeringsfase

- Vurderingskriteriene **reflekterer kommunens strategi og mål**
- Vurderingskriteriene **evaluerer og sammenligner ulike alternativer**
- Vurderingskriterier kan **synliggjøre svakheter og styrker** i de ulike alternativene
- Vurderingskriterier kan **kommunisere hvorfor strukturen endres**
- Vurderingskriterier **sikrer involvering og forankring** hos ledelse og nøkkelressurser

Steg i prosessen



- **Utvikling av vurderingskriterier** sammen med ledere og tillitsvalgte i kommunen
- **Utvikle alternativene til ny organisering:** med utgangspunkt i funn fra nåsituasjonsanalysen, inspirasjon fra andre kommuner og forskning utviklet Holtålen kommune 3 alternativer til dagens organisering
- **Alternativene vurderes opp vurderingskriteriene:** de tre organisatoriske alternativene ble vurdert på en skala fra 1-6 mot kriteriene.
- **Valg av ny modell:** alle foregående steg er en del av beslutningsgrunnlaget, siste steg er for kommuneledelsen og tillitsvalgte å beslutte hvilken organisering kommunen skal ha fremover

Vurderingskriterier:	Konkretisering
Tydelig roller, ansvar og beslutningsmyndighet på lavest mulig nivå	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig ansvarsområde for enhetene • Tydelig ansvar- og oppgavefordeling mellom enhetene, i nivå og rolle • God rolleforståelse og forventningsavklaring • Skap forutsigbart rammeverk • Avgjørelser på lavest mulig nivå
Hensiktsmessig lederspenn med kapasitet til strategi, utvikling og ledelse på alle nivå	<ul style="list-style-type: none"> • Balansere enhetene • Tydelig prioriteringer / Enighet om hva som er viktig • Tydeliggjøre oppgavene og kriterier til de ulike ledernivå - hva er likt/ulikt innad i nivåene • Nærledelse
Samarbeid og samhandling	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengeliggjør kompetanse på tvers • Gjør deg selv spillbar og spill hverandre god • Samle standardiserte oppgaver • Trygghet til å ta risiko og valg • Se helheten • Delingskultur • Raushet
Fleksibel og robust organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Være en smidig organisasjon som møter fremtidige endringer • Sikre at viktige kompetanseområder kan dekkes av flere • Igjennom tydeliggjøring av roller, ansvar og beslutningsmyndighet • En helhetlig kommune • Tilrettelegg for å styrke felleskulturen • Lik utøvelse av administrativ rolle innenfor kommunens rammer

Relevante nøkkelpersoner har vært involvert i alle deler av prosjektet



Spørreundersøkelse

- Enhetsledere
- Avdelingsledere
- Tillitsvalgte
- Verneombud



Intervju

- Enhetsledere
- Avdelingsledere



Arbeidssamling 1: Oppstart org.utvikling

- Representanter fra enhetsledelse
- Strategisk ledelse



Arbeidssamling 2: Vurderingskriterier

- Strategisk ledelse
- Enhetsledere
- Tillitsvalgte
- Verneombud



Arbeidssamling 3: Vurdere ulike alternativer

- Enhetsledere
- Tillitsvalgte
- Verneombud
- Folkevalgte/rådgivere

+ 2 interne høringsrunder

Funnene fra nåsituasjonsanalysen kommer fra innsikt via intervju og spørreundersøkelse

Vi har gjort en innledende kartlegging av ledere i Holtålen kommunes opplevelse av dagens organisering og utøvelse av ledelse. De som har gitt innspill er enhetsledere, avdelingsledere og tillitsvalgte i kommunen.

Hovedtemaene som er kartlagt er: Lederrollen i Holtålen kommune, ansvarsområder og arbeidsoppgaver, organisering, samarbeid og effektiv oppgaveløsning, og miljø for læring

Spørreundersøkelse

Til alle ledere, tillitsvalgte og verneombud i Holtålen kommune

26 deltagere



Individuelle intervju

Med alle enhetsledere

11 deltagere



Gruppeintervju

Med avdelingsledere i pleie og omsorg, helse, skole og barnehage og tillitsvalgte

17 deltagere





Lederrollen i Holtålen kommune er tydelig, men det er flere som har lite tid til å

Det mest utfordrende med å være leder i Holtålen kommune er **mangel på tid/mulighet til å drive god ledelse**. Herunder tid til egenutvikling, ledersamlinger, faglig påfyll og generelt for lite fokus på strategisk ledelse i kommunen. Mangel på tid til å drive god ledelse henger også sammen med andre utfordringer som **krevende økonomiske rammer, høyt sykefravær og mange arbeidsoppgaver fordelt på få individer**.

Spørreundersøkelsen viser at ansatte i kommunen savner mer kompetanseheving og ledelsesverktøy på **personaloppfølging, kommunikasjon og gevinstrealisering**.

Flere ser behovet for å legge til rette for et utviklingsarbeid som bidrar til å få frem potensialet i alle lederne, og som videre sørger for å ha rett kompetanse på rett plass/nivå.

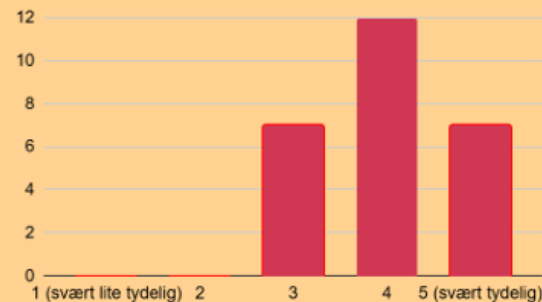


Tydelighet i lederrolle

27% opplever at egen lederrolle er svært tydelig

Ingen av de som besvarte spørreundersøkelsen opplever at egen lederrolle er svært lite tydelig

Tydelighet i lederrollen





Dagens organisering fungerer på flere områder, men det bør tilrettelegges mer for samarbeid på tvers, mindre administrasjon ute på enhetene og økt strategisk fokus

Dagens organisering **oppleves naturlig og bidrar til effektiv oppgaveløsning innenfor enheten og avdelingene**. På et overordnet nivå er det ingen som er uenig i at dagens organisering fungerer godt.

Fordeler er en **flat og oversiktlig struktur hvor det er kort vei** fra leder til ansatt.

Ulemper med dagens organisering er at noen av enhetene er **uhensiktsmessig små, og kunne med fordel vært sammenslått** hvor administrative oppgaver flyttes oppover i organisasjonen. Organiseringen vurderes ikke til å gi effektiv oppgaveløsning, spesielt på tvers av enhetene.

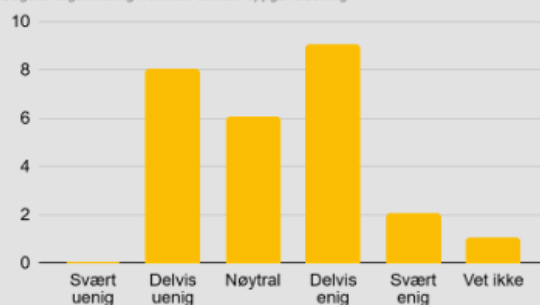
Silotankegang og mangelen på informasjon flyt og samarbeid på tvers av enheter er funn som går igjen som utviklingspunkter fra både spørreundersøkelsen og intervjuene. Det er ytret ønske om bedre samarbeid mellom skole og helsestasjon, helse og pleie og omsorg, og mellom kultur/plan/utvikling, VAR og bygningsdrift.



Dagens organisering har noe å gå på når det kommer effektiv oppgaveløsning og samarbeid mellom enhetene

Utviklingspotensialet ligger i samarbeid på tvers av enheter, økt fokus på strategisk og langsiktig utviklingsarbeid og effektiv møtevirksomhet

Dagens organisering fremmer effektiv oppgaveløsning





I Holtålen kommune er det store variasjoner i hvor godt miljøet for læring er og enkelte opplever den psykologiske tryggheten som mindre god

I Holtålen kommune er det **relativt god verdsettelse av forskjeller og åpenhet for nye ideer**. Det er **ikke særlig god tid til refleksjon**, og det er **store variasjoner i hvordan den psykologiske tryggheten oppleves**. Enkelte synes det er krevende å dele utfordringer og diskutere uenigheter.

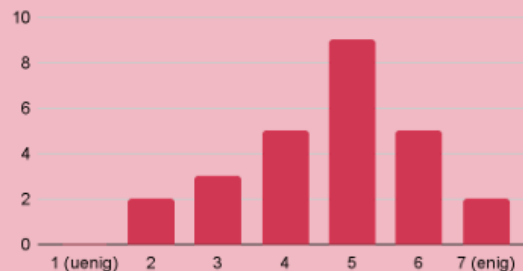
Stressnivået til lederne oppleves som høyt, noe som gjør at tid for refleksjon nedprioriteres.



Den psykologiske tryggheten i Holtålen kommune er ikke optimalisert, og folk har svært ulike opplevelser av hvor god den er

16 av 26 opplever en god psykologisk trygghet, mens 10 opplever at den ikke er så god. Slike variasjoner kan indikere ulike subkulturer i kommunen

Påstand: "Folk i denne ledergruppa er vanligvis komfortabel med å snakke om problemer og uenigheter"



Tidslinje nye muligheter frem til vedtak i kommunestyret



Desember 2024
Ressursbruksanalyse

11.03.2025
Workshop med PwC
Forankring og mulige løsninger

10.04.2025
Workshop med PwC
Vurdering av ulike alternativer

14.08.2025
Informasjonsmøte alle ansatte
med informasjon om nye
rammeområder
til politisk behandling

22.10.2025
Vedtak i kommunestyret
om nye rammeområder



14.10. – 01.12.2024
Datainnsamling,
dataanalyse, intervjuer
med ansatte,
workshoper og
spørreundersøkelser

Februar 2025
Tilbakemeldinger fra
fagforeningene om
hvilke tiltak fra
ressursbruksanalysen
som skal prioriteres.

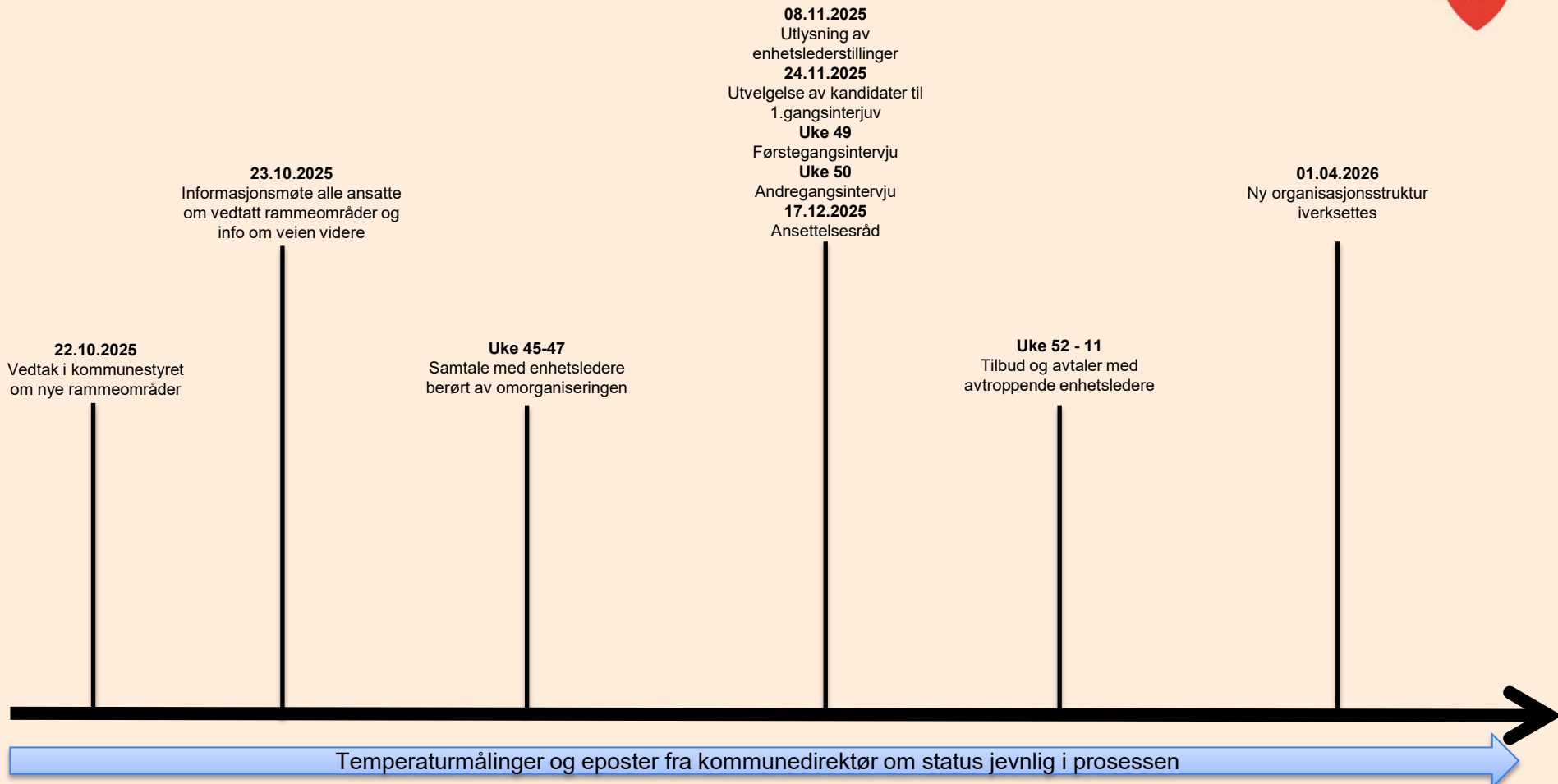
26.03 – 09.04.2025
Høring runde 1
4 alternativer, 14
høringsinnspill

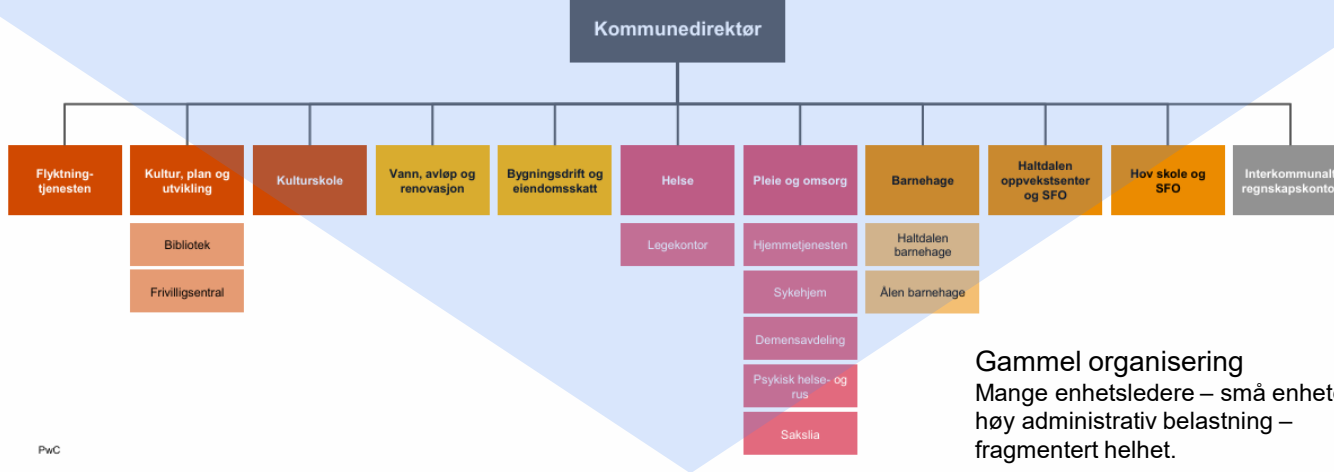
28.04.2025 – 02.06.2025
Høring runde 2
1 alternativ, 19 høringsinnspill

19. – 29.08.2025
SWOT-analyser

Temperaturmålinger og eposter fra kommunedirektør om status jevnlig i prosessen

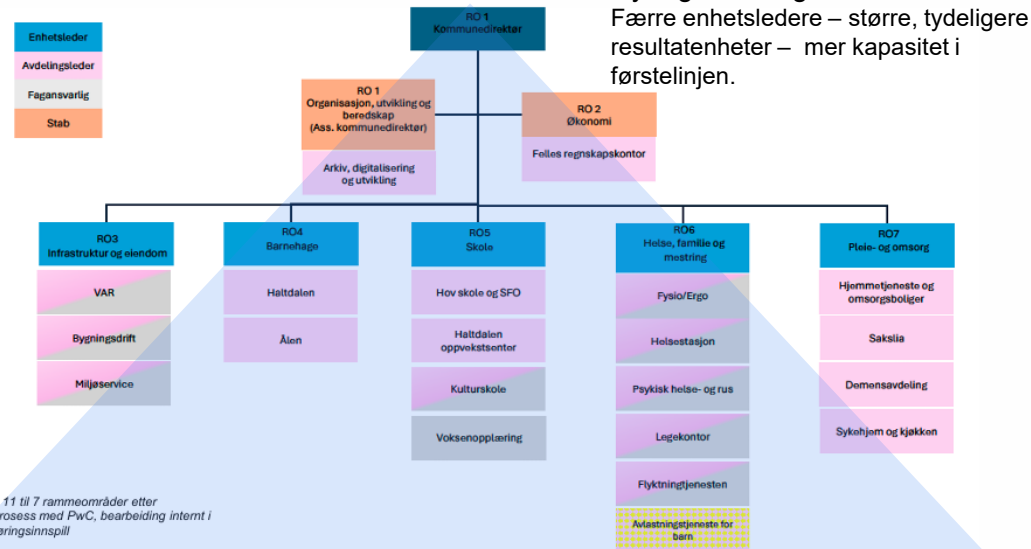
Tidslinje nye muligheter fra vedtak i kommunestyret





PwC

Trekanten i organisasjonskartene visualiserer ønske om å endre kapasiteten i organisasjonen fra enhetsledernivå og ut i tjenestene





Hva foregår nå?

- Ny organisering iverksatt 01.04.2026
- Bedriftshelsetjenesten har gjennomført samtaler med enhetsledere i gammel organisering
- Drøfting med tillitsvalgte om avdelingsledernivå
- Bo oss inn i ny struktur
- Midtveisevaluering i 2027 jf. politisk vedtak

Evaluering



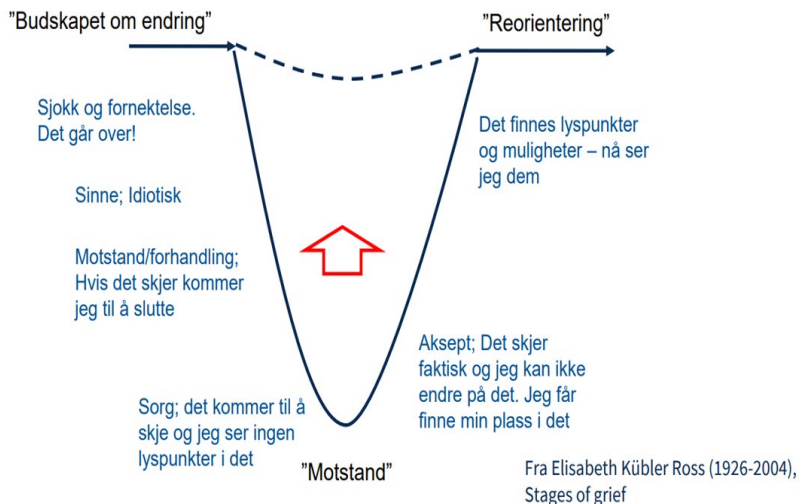
Vedtak

1. Kommunestyret i Holtålen kommune vedtar nye rammeområder.
2. Kommunestyret i Holtålen kommune ber kommunedirektøren gjennomføre administrative tilpassinger til nye rammeområder.
3. Kommunestyret i Holtålen kommune ber kommunedirektøren rapporterer på status i hver tertialrapport og årsmelding ut 2028, hvor sykefravær og årsverk i fellesskap med det økonomiske resultatet legges frem. Dertil utarbeides en midtveis evaluering innen november 2027 for å se gevinster og utvikling fra spørreundersøkelse primo 2024 og tertialvise temperaturmålinger.



Endring er krevende for alle

Faser i endringsarbeid



Motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2025)

Frykt for det ukjente	Brudd på psykologisk kontrakt	Tap av identitet	Symbolsk orden blir forandret
Maktforhold endres	Krav om nyinvesteringer	Dobbeltarbeid i overgangsfasen	Sosiale bånd brytes
	Utsikter til personlige tap	Eksterne aktører ønsker stabilitet	

Temperaturmåling Mars 2026



- 79 % av de som svarte sier at **arbeidsmiljøet** på deres arbeidsplass er **bra** eller **veldig bra**, nedgang fra 91 % i oktober.
- 76% av de som svarte sier de opplever **negativt stress** eller **noe negativt stress** i arbeidshverdagen sin, mot 59% i oktober
- 12% av de som svarte sier de opplever **positivt stress** i arbeidshverdagen, mot 15% i oktober
- 50% av de som svarte sier at de er **enig eller delvis enige** i at ledelsen tar tak for å løse **pågående utfordringer** nå og for **fremtiden**, nedgang fra 73% i oktober
- 38% rapporterer at de **tror** at nye muligheter **vil løse** noen av **kommunenes utfordringer fremover**, mot 59 % i oktober
- 76% rapporterer om at de i **stor grad** får utnyttet **kompetansen** sin i hverdagen, men at den kan utvikles, mot 51% i oktober
- 16% rapporterer at de i **mindre grad** for utnyttet **kompetansen** sin, en økning fra 10% i oktober
- 47% rapporterer at de har **tillit** eller i **stor grad har tillit** til at organisasjonen kan møte **nåværende og fremtidige krav**, en reduksjon fra 70% i oktober.

Erfaringspunkter

- Informasjonsbehovet er stort i hele organisasjonen, og informasjonsmøter alene dekker ikke behovet.
- Omfanget av endringsarbeidet oppleves som så stort at det er krevende å følge med, videreformidle informasjon og svare på spørsmål, særlig for tillitsvalgte.
- Det er behov for økt kapasitet til kommunikasjon i administrasjonen.
- Mellomledernetverket oppleves som en positiv arena for informasjonsdeling
- Kulturendringer tar tid og krever kontinuitet
- Det arbeides med å gjøre intranettet mer tilgjengelig, blant annet gjennom bruk av enkle nettbrett i tjenestene
- Informasjon og involvering av tillitsvalgte bør videreutvikles, blant annet ved i større grad å skille mellom informasjonsmøter og drøftelsesmøter enn tidligere praksis.
- Verneombudene bør brukes mer aktivt; kommunen har over tid manglet hovedverneombud.



Hvorfor kan det være så vanskelig å få til endring?

