FAUSKE KOMMUNE
Rådmann

NOTAT

Til: Kommunestyret
Fra: Rådmannen

Fauske, 22. oktober 2009

I forbindelse med økonomimelding 2/2009 ble følgende vedtatt:

> Kommunestyret er bekymret over at administrasjonen ikke får kontroll over driftsutgiftene i kommunen. Kommunestyret ber rådmannen i førstkommende kommunestyre redegjøre nærmere for årsakene til dette og for hvilke tiltak rådmannen videre vil iverksette for å få driftsutgiftene i balanse med budsjett.

Vedlagt følger sak 26/09 fra partsammensatt utvalg– Evaluering av administrativ struktur.

Ragnar Pettersen
rådmann

Postadresse:
Postboks 93
8201 Fauske

Kontoradresse:
Administrasjonsbygget
Torggata 21

Telefon:
75 60 06 00

Telefax:
75 60 06 20

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 09/7697 Arkiv sakID.: 09/2055	Saksbehandler: Ingrid K. Alterskjær
Sluttbehandlede vedtaksinnstans: Partsammensatt utvalg		
Sak nr.: 026/09	PARTSAMMENSATT UTVALG	Dato: 16.09.2009

EVALUERING AV ADMINISTRATIV STRUKTUR

Vedlegg: Oversikt over dagens enheter med oppgaver
Evalueringsrapport fra UPK
K-sak 61/02

Sammendrag:

Någjeldende administrative struktur ble innført 1. oktober 2003 etter vedtak i Kommunestyret i sak 61/02, Administrativ omorganisering, 20.06.02.

Fram til i dag har det vært en rekke endringer med bakgrunn i den fullmakt rådmann ble gitt i vedtakets pkt 5:

5. *Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse*

Endringer er foretatt utfra lokale evalueringer, nasjonale reformer (eks: NAV) og i tråd med lov og avtaleverk.

Høsten 2008 ba Partssammensatt utvalg rådmannen gjennomføre en evaluering av den administrative struktur og melde tilbake til utvalget medio 2009.

UtviklingsPartner AS (UPK) v/Leif-Erik Steen og Ivar Aslaksrud har bistått i evalueringen ved:

- En nettbasert spørreundersøkelse som gikk til alle kommunestyremedlemmer, alle ledere i sentraladministrasjonen, alle enhetsledere og en rekke tillitsvalgte i kommunen.
- En temadag med alle ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud for å drøfte resultatet av spørreundersøkelsen
- Møter med rådmann
- En rapport, jfr. vedlegg

UPK anbefaler at Fauske kommune justerer organisasjons- og styringsstrukturen, men bygger videre på "flat" struktur der mye ansvar og myndighet er lagt til enhetene.

De sier blant annet at det må jobbes videre med hvordan økonomistyringen skal være, denne må styrkes.
Det må jobbes generelt med ressurs- og kompetansesiden i sentraladministrasjonen, denne må styrkes.
Og det må jobbes med oppgavefordeling mellom strategisk og operativ ledelse.

Med strategisk ledelse menes overordnet ledelse med fokus på overordnete og langsiktige utfordringer for kommunen. Disse er rådmannens ansvar.
I tillegg til kommunalsjefene må rådmannen ha tilgjengelige støttefunksjoner på hvert av følgende områder

- Overordnet økonomistyring
- Arbeidsgiverpolitikk
- Lokalsamfunnsutvikling

Med operativ ledelse menes ledelse av den daglige driften og tjenesteytingen i enhetene. Disse er enhetsleders ansvar. For å dekke dette må enhetslederne ha tilgjengelige støttefunksjoner, både når det gjelder økonomistyring, personalforvaltning og andre administrative oppgaver.

Kommunalsjefstillingene bør kunne lyses ut og rekrutteres så snart det er tatt stilling til hvilken hovedmodell som skal legges til grunn for utviklingen av organisasjons- og styringsstrukturen.

Med utgangspunkt i UPK-rapporten har rådmann hatt en rekke møter i SO (samarbeidsorganet mellom rådmann og de hovedtillitsvalgte og hovedvernombudet). På denne bakgrunn vil rådmann be kommunestyret om styringssignaler på hvordan det nå bør jobbes mot en endring av dagens struktur.

Saksopplysninger og saksbehandlers vurdering:

Någjeldende administrative struktur ble innført 1. oktober 2003 etter vedtak i Kommunestyret i sak 61/02, Administrativ omorganisering, 20.06.02.

En fikk to beslutningsnivå i organisasjonen: rådmann og resultatenhet.
Med beslutningsnivå menes et administrativt nivå med formelt delegert ansvar og oppgaver innenfor gitte rammer. Innenfor ett beslutningsområde kan det være flere ledernivåer som er gitt ansvar og oppgaver. Kommunestyret delegerer myndighet til rådmannen, som delegerer videre til leder av enheten.

I K-vedtakets punkt 4 og 5 står:

> *I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.*
> *Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse*

Det har vært foretatt endringer utfra bla fortløpende evalueringer og nasjonale reformer (NAV):

Pleie/omsorg

I utgangspunktet var pleie/omsorg foreslått som en enhet med 6 distrikt samt rehabiliteringssenteret og miljø/aktivitetstjenesten.
Det ble vanskelig å rekruttere leder og de forelåtte distrikt ble enheter med bla felles merkantil tjeneste.
Enhetene i Fauske sentrum ble omgjort til fire, - hvorav to med hjemmebaserte - og to med institusjons-tjenester.
Distrikt Valnesfjord lagt ned og tjenestetilbudet lagt til Fauske-enhetene.
Distrikt Sulitjelma ble beholdt med integrerte tjenester.
Nå er hele tjenesten evaluert og ny omsorgsplan legges fram for kommunestyret 29.oktober.

Skoler

Fauske Sentralskole og Vestmyra skolesenter ble slått sammen høsten 2003.
Fauskeeidet skole ble nedlagt fra skoleåret 2004. K-sak 127/04.

Fauske Storkjøkken

Kjøkkenet ble i k-sak 56/04 besluttet overført til Galvano fra høsten 2004.
I K-sak 122/06 vedtok kommunestyret å overta driften av kjøkkenet, - først direkte underlagt rådmann så plan/utvikling.

Sosial

Enhet sosial besto av sosialtjenesten, barneverntjenesten, utekontakten og psykiatri.
Da Fauske ble pilot-kommune ved oppstart av NAV-reformen i oktober 2006, ble sosialtjenesten overført dit. K-sak 56/06.
Utekontakten ble nedlagt.
Familiesenteret ble utvidet til Barne- og familieenheten fra januar 2008, ble en egen enhet hvor også barneverntjenesten ble plassert. K-sak 105/05 og k-sak 23/08.
Psykiatri ble overført til enhet Helse.

Bygg/eiendom og park/idrett

Bygg/eiendom og park/idrett slått sammen til en enhet i september 2008. AMU-sak 19/08

Rådmann

I følge K-vedtak 61/02 skal rådmann ved siden av det overordnete ansvar for de driftsmessige oppgaver ha oppgaver knyttet til utvikling av lokalsamfunnet, vurdering av befolknings- og næringsprognoser, kommuneplan, prinsipielle/større reguleringsplaner, miljøvern, forebyggende helsevern, kontakt med næringslivet osv.

Signaler fra politikere, fagmiljøer og lokalsamfunn skal fanges opp og danne grunnlag for beslutninger både i rådmannens lederteam og for politiske beslutninger og bidra til å gjennomføre de overordnede politiske målsettingene.

Til dette må rådmannen ha faglig spisskompetanse rundt seg. Det være seg på økonomi, utviklings- eller investeringsoppgaver. Utviklingsoppgaver vil også være knyttet til utvikling av kommunen som organisasjon, overordnet arbeidsgiver- og personalpolitikk, kompetanseutvikling mv. Rådmann skal gi faglig støtte til de tjenesteytende enhetenes utviklingsbehov.

Rådmannen skal følge opp enhetene som yter tjenester overfor kommunens brukere. Enhetene har behov for støttetjenester i forhold til bla økonomi, arbeidsgiverpolitikk og administrasjon. Det betyr at rådmannen må yte støtte til enhetene vedrørende budsjettstyring, regnskap, lønn-/personaladministrasjon og IT.

I opplæringslovens § 13-1 fremkommer at kommunen skal ha skolefaglig kompetanse i kommuneadministrasjonen over skolenivået. Fra august 2007 har vi hatt skolefaglig rådgiver i rådmannens stab.

I henhold til kommunehelselovens § 3-4 skal kommunen ha en medisinsk-faglig rådgiver (kommuneoverlege). Fra januar 2009 har vi hatt denne kompetansen direkte underlagt rådmann.

Evalueringsrapporten sier bla at
Helt sentrale forutsetninger som måtte på plass hos rådmann i følge K-sak 61/02, bare i liten grad er oppfylt

- Rådmannen har ikke hatt ressurser til å følge opp og støtte enhetene
- Enhetene har ikke hatt nok kompetanse og kapasitet til økonomi og andre viktige ledelsesoppgaver
- De sentrale støttefunksjoner – særlig på regnskap/økonomi – har ikke vært styrket

For at forutsetningene skal komme på plass, blir det da helt sentralt at en ser på

- økonomi/driftsbalansen/økonomisk handlefrihet
- forholdet mellom strategisk og operativ ledelse/ oppgavefordeling
- ledelseskompetanse, utvikling og nytenking
- dimensjoneringen av enhetsledernes totale ansvar
- ressurs- og kompetansesiden i sentraladministrasjonen
- styrings- og planleggingssystemet
- den totale organisasjons- og ledelsesstrukturen
- delegering
- arbeidsgiver- og lønnspolitikk

Enheter
Enhetene skal ha fullt fag-, personal- og økonomiansvar.
De skal være selvstendige med eget resultatansvar, men med en del støttetjenester fra rådmannen. Videre skal de jobbe en del i nettverk både med utgangspunkt i faglige og generelle spørsmål.

I 2003 var en viktig forutsetning for å få til omstilling og bedre ressursutnytting at enhetene skulle styre sin egen økonomi. Men med svært ulik størrelse på enhetene sa det seg selv at forutsetningene for å løse ulike økonomioppgaver ville være svært varierende. Det lå ikke noe prinsipp ved to-nivå-modellen i seg selv som skulle tilsi at alle skulle kunne utføre og beherske de samme oppgavene innenfor økonomiarbeidet. For de minste enhetene kunne det bli nødvendig at selv enkle registreringsoppgaver ville bli utført sentralt eller ved et samarbeid med større enheter. For de største enhetene ville det være rimelig å forutsette at de skulle inneha økonomikompetanse på høyere nivå. Rådmann skulle bistå med utvikling og vedlikehold av den økonomisk-administrative kompetansen som enhetene ville trenge i sitt daglige arbeid.

I K-sak 61/02, Administrativ organisering, 20.06.02, kom det klart fram at det da var nødvendig å styrke støttefunksjonen som gikk på økonomi og regnskap, - både når det gjaldt kapasitet og kompetanse - for å kunne gi den støtten som enhetene hadde behov for.

Evalueringsrapporten sier bla at
Følgende mål er oppnådd

- Kortere, mer oversiktlige beslutningslinjer
- Større ansvar og myndighet til enhetene
- Større nærhet mellom beslutningstaker og brukere
- Større lokal frihet og medbestemmelse

Men

- Tjenestene ble ikke gjennomgått mht til omfang, kvalitet og kostnad
- Enhetene blir ikke styrt gjennom avtaler om ressurser, tjenesteomfang og kvalitet

- Enhetene har ikke hatt nok kompetanse og kapasitet til økonomi og andre viktige ledelsesoppgaver

Det må etableres strukturer og rutiner som "tetter hullene" i dagens struktur og praksis

Generelt ut fra evalueringsrapporten
UPK anbefaler at en arbeider videre med å justere organisasjons- og styringsstrukturen, men at en bygger videre på "flat" struktur der ansvaret og myndigheten som er lagt til enhetene bør beholdes.

Videre anbefales at:

- Kommunen utvikler sitt plan- og styringssystem med utgangspunkt i prinsippene for "balansert målstyring", der det styres etter konkrete mål på de fire dimensjonene: tjenestetilbud, økonomi, personal/organisasjon og lokalsamfunnsutvikling.

- Et slikt styringssystem også brukes til å forankre avklaringer av forventninger om hvilke tjenester og hvilket tjenestenivå kommunen skal yte – både i forhold til politiske styringsorganer og i forhold til brukerne av tjenestene. Konkret bør dette gjøres bl a gjennom å utvikle
  - tjenestebeskrivelser som klargjør og avgrenser innholdet i tjenestene (hva / hva ikke)
  - metoder for å gradere tjenestetildelingen gjennom vurderinger av hver enkelt brukers faktiske behov (pleietyngde og andre former for behovskartlegging).

- Dersom det etableres tildelingskontor må det lages enkle og effektive rutiner for kontakten mellom tildelingskontoret og tjenesteenhetene, basert på "rammeavtaler" og jevnlige "avstemmingsprosedyrer" overvåket av kommunalsjefene. Fordelingen av budsjettansvaret mellom tildelingskontoret og tjenesteenhetene bør bygge på prinsippene i "Bodø-modellen".

En må drøfte begrepene strategisk ledelse og operativ ledelse spesielt
Med strategisk ledelse
menes overordnet ledelse med fokus på overordnete og langsiktige utfordringer for kommunen.
Dette er rådmannens ansvar.

I tillegg til kommunalsjefene må rådmannen ha tilgjengelige støttefunksjoner på hvert av følgende områder

- Overordnet økonomistyring
- Arbeidsgiverpolitikk
- Lokalsamfunnsutvikling
  - Med lokalsamfunnsutvikling menes både utbyggingsmønster, næringsutvikling, overordnet tjenesteutvikling og utvikling av lokalsamfunnets "sosiale" og "kulturelle" dimensjoner.

I tillegg til å være støtte for rådmannen i det strategiske utviklingsarbeidet bør disse støttefunksjonene drive "forebyggende" arbeid rettet mot resultatenhetene, f eks ved å gi opplæring og/eller utarbeidet "kokebøker" for hvordan enhetene skal håndtere ulike typer saker innenfor økonomi- og personalforvaltning og andre administrative gjøremål.

Med operativ ledelse
menes ledelse av den daglige driften og tjenesteytingen i enhetene.
Dette er enhetsleders ansvar.

For å dekke dette må enhetslederne ha tilgjengelige støttefunksjoner, både når det gjelder økonomistyring, personalforvaltning og andre administrative oppgaver.

Det må etableres strukturer og rutiner som "tetter hullene" i dagens struktur og praksis
Det må vurderes å opprette stillinger som fagledere/fagkoordinatorer spesielt på områdene skole/barnehage og pleie/omsorg.

Disse skal kunne jobbe med utvikling i forhold til spesifikke fagområder og være rådgivere opp mot rådmann og faglige koordinatorer mellom aktuelle enheter.

- Samhandling/koordinering, faglig hjelp/oppfølging
- Kostnadsstyring
- Utvikling/nytenking
- Følge opp nasjonale føringer

Disse funksjonene kan bli liggende i et skjæringspunkt mellom operativ og strategisk ledelse.

Kommunalsjefer
Det skal rekrutteres kommunalsjefer
Kommunalsjefstillingene bør kunne lyses ut og rekrutteres så snart det er tatt stilling til hvilken hovedmodell som skal legges til grunn for utviklingen av organisasjons- og styringsstrukturen.

Evalueringsrapporten sier at det må etableres et klart ansvar for å sikre samspill/samarbeid mellom enheter i samme tjenesteområde/i samme tjenestekjede. Dette ansvaret bør legges til rådmannsnivået, ved kommunalsjefstillingene.

Men kommunalsjefene må ikke være et eget beslutningsnivå – de må anses som en del av "rådmannen" som institusjon og de må ha rådmannens styringsfullmakter.

Kommunalsjefene bør ikke ha ansvar for den faglige styringen av tjenesteområdene eller være faglige veiledere for tjenesteenhetene, men de må vite nok om tjenestene til å kunne lede prosesser som samler og utvikler tjenestene, og der fagressursene i tjenesteenhetene sammen står for den faglige kompetansen.

Kommunalsjefene bør imidlertid ha ansvar for at strategisk viktige "tjenestefaglige" spørsmål tas opp i strategisk ledergruppe og med enhetene og håndteres som strategiske utviklingsspørsmål.

Konklusjon

Med bakgrunn i den evaluering som er foretatt vil rådmannen be partssammensatt utvalg om styringssignaler for det videre arbeidet.

Rådmann mener det bør bygges videre på prinsippene i flat struktur, - at en kommer fram til en modifisert modell -, der ansvar og myndighet i enhetene i prinsippet blir som i dag og med følgende føringer for det videre arbeidet:

1. Omsorgsplanen som skal behandles i kommunestyret 29.oktober.

2. K-sak 57/09, 22.06.09. Fremtidig skolestruktur i Fauske kommune

3. De kommunale tjenestene må gjennomgås mht til omfang, kvalitet og kostnad. Det vil være en forutsetning for at enhetene skal bli styrt gjennom avtaler om ressurser, tjenesteomfang og kvalitet, herunder innføring av balansert målstyring. En må sikre at enhetene har nok kompetanse og kapasitet på økonomi og andre viktige ledelsesoppgaver.

4. Antall enheter bør reduseres. En må se på enhetsstrukturen, spesielt på skole/barnehage og pleie/omsorg.
   - unngå alt for små enheter
   - få bedre styringen av tjenesteområder som ligger nært opp til hverandre faglig og/eller geografisk

5. Hver enkelt ansatt skal føle seg ivaretatt av en overordnet. Det kan feks
   - bygges opp interne ledelsesstrukturer i de største enhetene
   - et antall "arbeidsledere" for naturlig avgrensede arbeidsområder med ansvar for den daglige styringen av arbeidet innen sitt område.

6. Det må etableres strukturer og rutiner som "tetter hullene" i dagens struktur og praksis En bør vurdere om en skal ha
   - tre kommunalsjefer og/eller
   - en operativ leder på skole
   - en operativ leder på pleie/omsorg

   som skal kunne jobbe med utvikling i forhold til spesifikke fagområder og være rådgivere opp mot rådmann og faglige koordinatorer mellom aktuelle enheter.

Med utgangspunkt i UPK-rapporten har rådmann hatt en rekke møter i SO (samarbeidsorganet mellom rådmann og de hovedtillitsvalgte og hovedvernombudet). For å få til en god prosess videre med reell medinnflytelse, medbestemmelse og god involvering både i og på tvers av enhetene, mener rådmann at utarbeiding av forslag til ny administrativ struktur vil måtte ta tid.

Rådmann er derfor av den formening av en med bakgrunn i dagens struktur lyser ut de to kommunalsjefstillingene.

INNSTILLING :

Partssammensatt utvalg tar evaluering av administrativ struktur til orientering og ber rådmannen arbeide videre med de anbefalte tiltak og endringsforslag som fremkommer i evalueringsrapporten.

PART-026/09 VEDTAK- 16.09.2009

Lise Gunn Hansen fremmet på vegne av LOK og UNIO følgende tilleggsforslag til rådmannens innstilling:

2. De to kommunalsjefsstillingene lyses ut snarest, senest 1. oktober 2009
3. Forslag til ny administrativ struktur legges fram til behandling i Kommunestyret innen 1. mars 2010 med ikrafttredelse fortløpende og senest innen 1. Januar 2011.

Jørn Stene fremmet på vegne av Felleslista følgende forslag til nytt pkt 2:
Partssammensatt utvalg forutsetter at de administrative driftsutgifter reduseres til fordel for utøvende tjenesteproduksjon innenfor områdene helse/eldreomsorg og skole.

Ved votering ble rådmannens innstilling enstemmig vedtatt.
Forslaget fra LOK og UNIO ble vedtatt mot 3 stemmer
Forslaget fra Felleslista falt med 3 mot 9 stemmer

VEDTAK:

1. Partssammensatt utvalg tar evaluering av administrativ struktur til orientering og ber rådmannen arbeide videre med de anbefalte tiltak og endringsforslag som fremkommer i evalueringsrapporten.

2. De to kommunalsjefsstillingene lyses ut snarest, senest 1. oktober 2009

3. Forslag til ny administrativ struktur legges fram til behandling i Kommunestyret innen 1. mars 2010 med ikrafttredelse fortløpende og senest innen 1. Januar 2011.

Rett utskrift bekreftes:
Ingrid Alterskjær
møteref

OVERSIKT OVER DAGENS ENHETER OG OPPGAVER

Barne og familieenheten *Irene Larssen* Barnevern, forebyggende helsearbeid, Pedagogisk tjeneste	**Bygg,eiendom og idrett** *Gunnar Myrstad* Grøntanlegg Idrettsanlegg Spillemidler Fysisk aktivitet Naturopplevelser Renhold Vaktmestertjeneste Vedlikehold kommunale bygg og boliger	**Erikstad oppvekstsenter** *Jan Frode Setså* Skole 1-7 SFO , Barnehage	**Finneid nærmiljøsenter** *Ole Johansen* Skole 1-7 SFO
Hauan oppvekstsenter *Inger Fagervik* Skole 1-4 SFO Barnehage	**Helse** *Siv Johansen* Forebyggende rehabilitering, legetjenesten, rus- og psykiatritjenesten	**Kosmo oppvekst-senter** *Trond Hagen* *(tiltrer 01.04.09)* Skole 1-4, skoletilbudet v/Valnesfjord helsesporssenter SFO Barnehage	**Kultur** *Stig Løvseth* Kino Kulturskole Bibliotek Frivillighetssentral Fritidsklubber Allmenn kultur
Plan/utvikling *Gudrun Hagalinsdottir* Byggesaksbehandling Oppmåling Kommuneplanlegging Reguleringsplanlegging Jordlovsaker Konsesjonssaker Næringssaker kjøkkenet	**Pleie/Omsorg** Hjemmetjenesten Sentrum – Øst *May Brit Paulsen* Hjemmetjeneste Vikartjeneste Omsorgsboliger Miljø/ aktivitetstjeneste Merkantile tjenester Kreftsykepleier fagutviklingssykepleier	**Pleie/Omsorg** Hjemmetjenesten Nord –Vest *Solveig Pedersen* Hjemmetjeneste Paviljongene Nattpatruljen	**Pleie/Omsorg** Helsetunet 1 *Stein Ole Rørvik* Avd. A + B Avd. C+D Nattjenest Helsetunet 1 Vaskeritjenesten
Pleie/Omsorg Helsetunet 2 *Ellen Tollånes* Avd. E4 + E5 Avd. F - rehab. Avd. G Nattjenest Helstunet 2	**Pleie/Omsorg** Distrikt Sulitjelma *Lars Slåteng* Helse og sosialsenter Sagatun Hjemmetjeneste		**NAV** Sosialtjeneste *Jan Åke Storjord*

Miljøtjeneste PU *Lene Gulstad* Miljøtjeneste for psykisk utviklingshemmede	**Service-torget** *Line Kristiansen* Sentralbordtjeneste Post-/arkiv Boligkontoret Kommunekassen Serveringsbevilling Søknadsskjema Gravemeldingsservice	**Sulitjelma oppvekstsenter** *Siv Lillian Johansen* Skole 1-10, SFO, Barnehage	**Valnesfjord oppvekstsenter** *Randi Myrbakk* Skole 1-10, SFO, Barnehage
Vestmyra barnehage *Sissel Alver* *Siri Møller konstituert*	**Vestmyra skolesenter** *Arve Rolandsen* Skole 1-10, SFO	**Voksenpedagogisk senter** *Jan Harald Paulsen* Opplæring fremmedspråklige Kompetansereformen	**VVA** *Frank Zahl* Vei, Vann, Avløp Finneid kai Lager

UTVIKLINGS-PARTNER

Fauske kommune
Vurdering og videreutvikling av kommunens ledelsestruktur

Innhold: **Side**

0 Innledning, bakgrunn, dette notatets status og formål 2

Del 1 Referat fra spørreundersøkelsen og temadagen

1.1 Hovedresultater fra spørreundersøkelsen 3

1.1.1 - Opplegg, svarprosent 3
1.1.2 - Viktigste utfordringer og forbedringsområder 3
1.1.3 - Organisasjons- og styringsstrukturen 3

1.2 Temadagen – drøfting av resultatene fra spørreundersøkelsen 4

1.2.1 - Utfordringer og forbedringsområder 4

1.2.1.1 overordnet inntrykk 4
1.2.1.2 prioriterte forbedringsområder 5

1.2.2 - Organisasjons- og styringsstrukturen 6

1.2..2.1 årsaker til at viktige forutsetninger for flat struktur ikke er oppfylt 6
1.2.2.2 hvordan bør strukturene justeres / endres nå ? 6

Del 2 UPKs vurdering og anbefaling

2.1 Overordnet prioritering 9
2.2 Noen kommentarer til spørreundersøkelsen og temadagen 9
2.3 Føringer for en justert organisasjons- og s tyringsstruktur 10

2.4 Fire-års omstillingsplan 12

UtviklingsPartner AS (UPK)
Leif-Erik Steen og Ivar Aslaksrud
02.04.09

0 Innledning, bakgrunn, dette notatets status og formål

UPK har i brev av 11.02.09 gitt tilbud om bistand til utvikling av Fauske kommunes ledelsesstruktur og til rekruttering av de ledige kommunalsjefstilingene i kommunen.

Som et ledd i dette har UPK gjennomført

- En nettbasert spørreundersøkelse som gikk til alle kommunestyremedlemmer, alle ledere i sentraladministrasjonen, alle enhetsledere og en rekke tillitsvalgte i kommunen.
- En temadag med alle ledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud for å drøfte resultatet av spørreundersøkelsen

I oppfølgingen av dette er det allerede avtalt at UPK skal bistå med rekruttering av de ledige kommunalsjefstillingene.

Første del av dette notatet er en oppsummering av resultatene fra spørreundersøkelsen og diskusjonene på temadagen.

En relativt detaljert oppsummering av undersøkelses-resultatene ble delt ut til deltakerne på temamøtet 19. mars (dvs alle ledere i sentral-administrasjonen og resultatenhetene pluss hovedtillitsvalgte og hovedvernombud).

Hele undersøkelsen – alle spørsmål og alle svar oppsummert for hhv

- Politikere
- Adminsitrative ledere
- Tillitsvalgte

er overlevert til rådmannen, som dermed har alle detaljer til bruk for eventuelle dypere analyser enn det som ble vist på temamøtet og som oppsummeres i dette notatet.

Andre del av notatet gir er UPKs oppsummerte vurdering av situasjonen en anbefaling om hvordan arbeidet med de prioriterte forbedringsområdene og kommunens styrings- og ledelsesstruktur bør legges opp videre.

DEL 1 REFERAT FRA SPØRREUNDERSØKELSEN OG TEMADAGEN

1.1 Hovedresultater fra spørreundersøkelsen

1.1.1 Opplegg, svarprosent

Spørreundersøkelsen er nettbasert, dvs at de spurte svarer direkte på nettet, og den ble sendt ut som e-post til alle kommunestyrerepresentantene, alle ledere i sentraladministrasjonen, alle resultatenhetsledere og et bredt utvalg tillitsvalgte. Til sammen ble undersøkelsen sendt ut til 98 personer. 63 personer har besvart undersøkelsen.

1.1.2 Viktigste utfordringer og forbedringsområder

Spørreundersøkelsen viste at det var bred enighet om at de viktigste utfordringene og forbedringsområdene for kommunen var:

- Den økonomiske driftsbalansen og mangelen på økonomisk handlefrihet
- Organisasjons- og ledelsesstrukturen
- Styrings- og planleggingssystemet

Andre viktige forbedringsområder som ble påpekt var

- Omdømme i lokalsamfunnet
- Ledelseskompetanse

Om organisasjonskulturen og ledelsesprosessene var det i tillegg bred enighet om at kommunen ikke hadde klart å utvikle

- En felles kultur med helhetsforståelse og målstyring
- Et ledelsesregime med målstyring, resultatoppfølging, tilbakemelding og konsekvenser

Selv om det var bred enighet om de viktigste forbedringsområdene, var det også en del ulike oppfatninger på enkelte punkter både

- mellom politikere og administrasjonen
- mellom politikere i posisjon og opposisjon
- mellom sentraladminstrasjonen / resultatenhetsledere og tillitsvalgte

Dette er nærmere kommentert i det materialet som ble delt ut på temadagen.

1.1.3 Organisasjons- og styringsstrukturen

Da dagens flate organisasjonsstruktur ble vedtatt i 2002 lå det i saken til kommunestyret en rekke viktige forutsetninger for at denne strukturen skulle kunne fungere – bl a:

- Alle tjenester bør gjennomgås mht omfang, kvalitet og kostnade
- Resultatenhetene bør styres gjennom avtaler om ressurser, tjenesteomfang og kvalitet
- Rådmannen må ha ressurser til å følge opp og støtte resultatenhetene
- Resultatenhetene må ha kompetanse og kapasitet til økonomistyring og andre viktige ledelsesoppgaver
- De sentrale støttefunksjonene – særlig på regnskap/økonomi – må styrkes

Spørreundersøkelsen avdekket at disse helt sentrale forutsetningene bare i liten grad var oppfylt. Mante pekte likevel på viktige gevinster av den flate strukturen, særlig:

- Kortere og mer oversiktlige beslutningslinjer
- Større ansvar og myndighet til enhetene
- Nærhet mellom beslutningstakere og brukere
- Større lokal frihet og medbestemmelse

På den annen side pekte også mange på viktige svakheter – særlig:

- For dårlig kostnadskontroll, for svakt reelt økonomiansvar på enhetene
- Uklar / fragmentert oppgavefordeling og manglende samordning mellom enhetene
- For mye økonomi og for lite fag på enhetslederne
- For stort ansvarsområde for enhetsleder i store enheter
- For lite ressurser og kompetanse i sentraladministrasjonen
- For lite strategisk ledelse, helhetsstyring, utvikling og nytenking

Også her var det litt ulike oppfatninger mellom de ulike gruppene på noen punkter, se materialet fra temadagen for mer detaljer om dette.

1.2 Temadagen – drøfting av resultatene fra spørreundersøkelsen

1.2.1 Utfordringer og forbedringsområder

1.2.1.1 Overordnet inntrykk

Møtedeltakerne ble spurt om resultatene var overraskende, om det var noe som manglet for at bildet skulle bli komplett og hva de ulike oppfatningene mellom ulike grupper kunne skyldes.

Det var bred enighet om at resultatene fra spørreundersøkelsen var lite overraskende – møtedeltakerne kjente seg godt igjen. En spissformulert oppfatning av behovet for endring nå var "fra brannslukking til forebygging" – og dette gjaldt både ute i tjenesteproduksjonen og "internt" i organisasjons- og styringssystemet.

Som supplerende kommentarer ble det påpekt at det kunne vært ønskelig å vite hva brukerne av kommunens tjenester mener.

Som forklaring på at det var ulike oppfatninger på enkelte områder mente møtedeltakerene at det skyldtes ulike ståsteder og ulike roller i organisasjonen. Det ble også påpekt at lav svarprosent fra kommunestyremedlemmene i "opposisjon" gjør at svarene fra denne gruppen kanskje ikke er helt representative.

Det ble fra noen uttrykt ønske om tettere kontakt mellom resultatenhetene og politisk nivå for å gi det politiske nivået innsyn i enhetenes "virkelighet". I diskusjonen omkring dette ble det påpekt at økt kontakt og dialog mellom politikk og administrasjon / tjenesteenheter nok kunne være nyttig, men at dette ikke måtte føre til mer politisk detaljstyring når det gjaldt daglig drift i enhetene.

Utover dette ble spørsmål som angikk forholdet mellom politikk og administrasjon eller organiseringen av det politiske arbeidet i kommunen ble ikke diskutert på temamøtet, fordi deltakelsen var begrenset til administrative ledere og tillitsvalgte. Resultatene fra spørreundersøkelsen gir imidlertid også et grunnlag for å drøfte slike spørsmål på et senere tidspunkt – f eks som et ledd i en evaluering av den politiske strukturen og kommunens delebasjonsreglement.

1.2.1.2 Prioriterte forbedringsområder

Etter diskusjoner i grupper og plenum kom det fram at de høyest prioriterte forbedrings-områdene var:

Økonomi

- Få bedret driftsbalansen og "friskmeldt" kommunen økonomisk
- Få etablert klare rammer for hver enkelt driftsenhet, inkl konsekvenser av lønnsoppgjør, og konsekvensene for hver enhet av fordelte fellesutgifter
- Avklare konsekvenser av budsjettoverskridelser, og måle enhetene tydelig på dette

Tjenestetilbud

- Avklare nivå og kvalitet på tjenestetilbudet – basert på de økonomiske rammene som er til rådighet, og helst også på brukerundersøkelser som avdekker brukernes behov og oppfatninger
- Avstemme forventninger om hvilket tjenestetilbud kommunene kan levere, mot brukerne og mot politisk nivå
- Rydde i tjenestetilbudet – vurdere om noe gjøres "av gammel vane" og ikke etterspørres like sterkt lenger
- Være tydelig hva enhetene står for / har ansvar for, profilere tjenestetilbudet (hjemmesiden) og få fram det positive i de tjenestene kommunen leverer

Organisasjons- og styringsstruktur

- Få en organisasjon som er hensiktsmessig ift tjenestetilbudet

- Justere enhets-strukturen – vurdere alternative oppdelinger
  - slå sammen enheter -> tettere "sektor-gruppering" ?
  - oversiktlige / overkommelige enheter – ikke for store ?
  - differensiert modell med ulike modeller for små og store enheter ?
- Sikre tilstrekkelige stab/støttefunksjoner og avklare hvor de skal ligge – sentralt eller ute i organisasjonen
- Spesialisere / effektivisere støttefunksjonene for å frigjøre fagressurser i enhetene

Ledelse

- Få mer faglige spørsmål / utfordringer inn i strategisk ledelse
- Skape gode og handlekraftige prosesser (ikke bare analyse) => trygghet
- Skape ro i organisasjonen gjennom klar og tydelig retning, klare mål og gode prosesser
- Utvikle felles ledelsesfilosofi (hvem lager ? tre-part / enpart)
- Tydeligere / skarpere konsekvenser av budsjettoverskridelser, basert på konkret og forpliktende plan for å komme i balanse + støtte / hjelp fra rådmannsnivået

Målstyring, helhet, resultatfokus

- Utvikle gode planverktøy som henger i hop fra k-plan til plan for utvikling av de enkelte tjenestene, med fokus på helhetlig og langsiktig perspektiv
- Fastsette klarere / tydeligere mål – som utformes og oppfattes likt – for å få fokus på resultater
- Konkretisere spesielt krav til kvalitet – og sikre kvalitet gjennom rekruttering og kompetanseoppbygging

Arbeidsgiverpolitikk

- Utvikle en felles arbeidsgiverpolitisk plattform -> beholde gode folk
- Få oversikt over rekrutteringsbehov -> plan for rekruttering og komptetanseheving
- Rekruttere gode ledere og fagpersoner <– gjøre stillingene mer attraktive
- Redusere sykefraværet (jfr overtid)

Det ble i tillegg spesielt påpekt behovet for å

- Beslutte – ikke bare utrede. Holde fokus, unngå tidstyver / avsporinger
- Respektere beslutninger – ikke omkamper
- Få etablert en felles plattform – tre-partssamarbeidet pol / adm / till valgte -> vi-følelse

1.2.2 Organisasjons- og styringsstrukturen

1.2.2.1 Årsaker til at viktige forutsetninger for flat struktur ikke er oppfylt

Som årsaker til at viktige forutsetninger for den flate strukturen ikke er oppfylt ble det i temamøtet nevnt bl a:

- Forutsetningene var ikke tilstrekkelig forankret i ny administrativ ledelse etter etableringen av den nye strukturen
- Fellesfunksjonene (stab/støttefunksjonene) ble ikke styrket – administrasjonen fikk tvert imot pålegg om å redusere støttefunksjoner / administrative funksjoner og overføre ressurser til tjenesteområdene

Det ble også påpekt at enhetene i for liten grad er holdt reelt ansvarlige for å holde sine budsjetter, og at det ikke har vært tilstrekkelig avklart hva konsekvensene av å ikke holde budsjettet skal være.

1.2.2.2 Hvordan bør strukturen justeres / endres nå ?

Det var bred enighet om et behov for å justere / tilpasse / ha en fleksibilitet mht enhetsstrukturen. På de største tjenesteområdene – dvs oppvekst og omsorg – vil de pågående utredningene kunne gi grunnlag for konkrete beslutninger om dette. Flere påpekte i den forbindelsen også muligheten for en differensiert modell – tilpasset enhetenes / tjenesteområdenes størrelse, slik at små enheter får en type styringsmodell og store enheter en annen modell der det f eks kan etableres en intern struktur m/ arbeidsledere, men ikke nytt ansvars- eller beslutningsnivå (ikke for mange ansatte på hver leder)

Spørsmål som det ikke var like stor enighet om – men som ble godt belyst gjennom diskusjonene – var særlig:

- Plasseringen av stab/støttefunksjoner – sentralt eller desentralt
- Innholdet i kommunalsjefstillingene – fagpersoner (tjenestefag) eller ikke
- Eventuell etablering av et "tildelingskontor"

De ulike synspunktene her konkretiseres nærmere nedenfor.

A Stab/støttefunksjonene

Det var bred enighet om at de fleste av stab/støttefunksjonene må styrkes, uenigheten gikk ikke på dette, men på hvor i organisasjonen disse funksjonene bør plasseres – sentralt eller ute i tjenesteområdene. Diskusjonen klargjorde to ulike hovedsynspunkter:

- Mest mulig av stab/støttefunksjonene bør plasseres ute i tjenesteområdene, nærmest mulig resultatenhetene, og styrt av en "sektorledelse" (sektormodell, omdefinert rolle for kommunalsjefene) Begrunnelse: Spesialisere kompetansen i forhold til hvert enkelt tjenesteområdes behov, samt sikre at ressursene faktisk er tilgjengelig for resultatenhetene. Et unntak var økonomifunksjonen, som alle var enige om måtte ligge sentralt.

Noen talte også for en fleksibel variant av støttefunksjoner ute i sektorene, der de største resultatenhetene kunne ha sine egne støttefunksjoner, og de mindre enhetene kunne samarbeide om felles funksjoner.

- Alle stab/støttefunksjoner bør plasseres sentralt og være felles ressurser for rådmannen og resultatenhetene. Begrunnelse: Sikre effektiv ressursbruk og lik håndtering av like saker i hele kommunen.

  Noen talte for at også rent faglige stab/støttefunksjoner for de ulike tjenesteområdene plassert sentralt, som ett eller flere "fagkontorer".

Mellom disse to ytterpunktene ble det også trukket fram flere ulike mellomløsninger.

B Innholdet i kommunalsjefstillingene

Også her klargjorde diskusjonen to ytterpunkter:

- Kommunalsjefene bør knyttes til (styre) hvert sitt tjenesteområde og være "fagpersoner" med faglig forankring i "sitt" tjenesteområde. De bør ha kompetanse til å gi resultatenhetene faglig støtte og veiledning og innspill til faglig utvikling av "sine" tjenester

- Kommunalsjefene bør knyttes til hvert sitt tjenesteområde og ha ansvar for samordningen av tjenestene her, men de bør være "generalister" som kan gi generell ledelsestøtte og styre de faglige utviklingsprosessene på tjenesteområde gjennom å trekke på fagressursene i hver enkelt enhet.

Det ble av noen også pekt på behovet for juridisk kompetanse i rådmanns-enheten, og at det bør vurderes om en av kommunalsjefene bør være jurist.

C Tildelingskontor

Et tildelingskontor håndterer alle enkeltvedtak om tildeling av kommunale tjenester. Grunnleggende spørsmål som må avklares hvis det skal etableres en slik funksjon er bl a:

- Ett felles kontor for alle tjenester, eller ett for hver av de to store tjenesteområdene ?
- Organisatorisk plassering (sentralt, f eks servicekontoret – eller i tjenesteområdene ?
- Hvordan sikre fagkompetanse her – egne fagfolk, eller "utlånt" fra tjenesteenhetene ?
- Skal tildelingskontoret ha budsjettansvar ?

Det var ulike oppfatninger om nytten av en slik egen tildelingsfunksjon. Hovedargumenter <u>for</u> var særlig:

- Skille tildelingen fra tjenesteytingen for å unngå at de som leverer tjenesten må forsvare tildelingen når ressursene er knappe og det ofte må sies "nei".
- Samle ansvaret for å sikre at tjenestetildelingen holdes innenfor vedtatte budsjettrammer

Argumentene mot en slik egen tildelingsfunksjon var særlig:

- Vil innebære økt byråkrati med internfakturering
- Andre kommuner går bort fra bestiller-utfører-modeller

Når det gjelder budsjettansvar ble det vist til Bodø der det er en modell med budsjettansvar på tildelingskontoret, mens tjenesteenhetene priser tjenestene basert på realistisk kalkyle, og har ansvar for å holde kostnadene innenfor denne kalkylen.

DEL 2 UPKs VURDERING OG ANBEFALING

2.1 Overordnet prioritering

Kommunens mest presserende utfordring er å **få grep om økonomien** og sikre et budsjett for 2009 i balanse innenfor kommunestyrets rammevedtak. Det betyr at det må

a) gjøres konkrete og tydelige grep på kort sikt for å sikre 2009-budsjettet

b) legges en langsiktig strategi for et "bærekraftig" budsjett over tid.

Å avklare, konkretisere og legge en forpliktende plan for gjennomføring av de grepene som må gjøres på kort sikt kort og lang sikt er en så utfordrende og krevende oppgave at rådmannen og hele ledergruppen (strategisk ledelse og enhetsledere) i første omgang bør konsentrere seg om dette. De kortsiktige grepene som må gjøres i 2009-budsjettet må avklares så snart som mulig i løpet av våren 2009. En vesentlig del av de endringene som må gjøres på lengre sikt for å sikre et "bærekraftig" budsjett over tid vil måtte gjøres i oppvekstsektoren og pleie- og omsorgssektoren, med utgangspunkt i konklusjonene fra de utredningene som nå gjøres om disse to store sektorene. Dette vil sannsynligvis innebære strukturendringer og andre endringer som det vil ta tid å gjennomføre, og det bør legges en langsiktig plan både for gjennomføringen av endringene og for hvordan økonomiens skal styres for å sikre at innsparingene gir den ønskete handlefriheten for kommunen.

Samtidig er det viktig å ta stilling til hvilken hovedmodell som skal velges for å justere og **forbedre organisasjons- og styringsstrukturen**, både for å få et grunnlag for å rekruttere til kommunalsjefstillingene og for å etablere en struktur for å håndtere de grepene som må gjøres for å få grep om økonomien på kort og lang sikt. Her bør rådmannen legge fram og begrunne for hele ledergruppen sitt forslag til hovedprinsipp og gjennom en grundig drøfting der sikre en løsning med tilstrekkelig støtte og dermed også nødvendig lojalitet fra enhetsledernes side.

Det understrekes at en justert organisasjonsmodell må utvikles og etableres gjennom å omorganisere / omgruppere innenfor den samlete ressursrammen kommunen har i dag – etter at budsjettet for 2009 er justert og tilpasset til kommunestyrets budsjettvedtak.

Kommunalsjefstillingene bør kunne lyses ut og rekrutteres så snart det er tatt stilling til hvilken hovedmodell som skal legges til grunn for utviklingen av organisasjons- og styringsstrukturen.

2.2 Noen kommentarer til spørreundersøkelsen og temadagen

Svarene fra spørreundersøkelsen og diskusjonene på temadagen viste at det er bred enighet om at ved siden av økonomien er kommunens største utfordring å forbedre styringen av virksomheten. UPK ser dette først og fremst som en ledelsesutfordring, ikke som et strukturproblem, jfr bl a følgende observasjoner:

- For dårlig økonomistyring

  Det er ikke tvil om at enhetslederne har hatt fullt økonomiansvar. For dårlig kostnadskontroll og for svakt reelt økonomiansvar på enhetene må derfor skyldes at (noen) enhetsledere ikke har tatt dette ansvaret på alvor og/eller at det i for liten grad har fått konsekvenser for enhetene og enhetslederne om de har gått ut over sine økonomi-fullmakter.

- Manglende samordning mellom enhetene

  Enhetene innenfor samme sektor / tjenesteområde har i flere år hatt arenaer for å møtes. Manglende samordning kan derfor ikke skyldes manglende møteplasser, men manglende ledelsesgrep for å få til den nødvendige samordningen.

Det vil derfor ikke være tilstrekkelig med rent organisatoriske grep for å forbedre styringen – det er minst like viktig å utvikle kommunens styringssystem og ledelseskultur.

Det er også nødvendig å skille mellom strategisk og operativ ledelse, både for å klargjøre en overordnet oppgave- og ansvarsfordeling og for å konkretisere hvem som trenger hvilke typer stabs- og støttefunksjoner:

- Strategisk ledelse – dvs overordnet ledelse med fokus på overordnete og langsiktige utfordringer for kommunen – er rådmannens ansvar. I tillegg til kommunalsjefene må rådmannen for å dekke dette ha tilgjengelige støttefunksjoner på i hvert fall følgende områder

  - Overordnet økonomistyring
  - Arbeidsgiverpolitikk
  - Lokalsamfunnsutvikling

  Med lokalsamfunnsutvikling mener vi både utbyggingsmønster, næringsutvikling, overordnet tjenesteutvikling og utvikling av lokalsamfunnets "sosiale" og "kulturelle" dimensjoner.

  I tillegg til å være støtte for rådmannen i det strategiske utviklingsarbeidet bør disse støttefunksjonene drive "forebyggende" arbeid rettet mot resultatenhetene, f eks ved å gi opplæring og/eller utarbeidet "kokebøker" for hvordan enhetene skal håndtere ulike typer saker innenfor økonomi- og personalforvaltning og andre administrative gjøremål.

- Operativ ledelse – dvs ledelse av den daglige driften og tjenesteytingen i resultat-enhetene – er hver enkelt enhetsleders ansvar. For å dekke dette må enhetslederne ha tilgjengelige støttefunksjoner, både når det gjelder økonomistyring, personalforvaltning og andre administrative oppgaver. For de større tjenesteområdene (oppvekst, omsorg) kan det også være hensiktsmessig å ha en felles "tjenestefaglig" støttefunksjon – enten etablert som en egen støtteenhet eller integrert i en eller flere av enhetenes interne strukturer.

2.3 Føringer for en justert organisasjons- og styringsstruktur

Som førende for arbeidet med å justere organisasjons- og styringsstrukturen vil UPK anbefale:

- Det bør bygges videre på den "flate" strukturen – det ansvaret og den myndigheten som nå er lagt til enhetene bør ikke inndras eller vannes ut gjennom å gå tilbake til en tilnærmet "etatsjef-modell" – verken når det gjelder økonomi-, personal- eller faglige spørsmål. Men det må etableres strukturer og rutiner som "tetter hullene" i dagens struktur og praksis – jfr resultatene av evalueringen ovenfor

- Fordi enhetene er så ulike i størrelse bør det bygges opp interne ledelsesstrukturer i de største enhetene, med et antall "arbeidsledere" for naturlig avgrensede arbeidsområder. Disse bør ha ansvar for den daglige styringen av arbeidet innen sitt område, herunder daglig økonomistyring innenfor rammer gitt av enhetslederen og for medarbeidersamtaler med alle medarbeidere i området. Dette må imidlertid ikke innebære et nytt formelt ansvars- og myndighetsnivå – bare en praktisk intern organisering av styringen innenfor de største enhetene.

- Det kan også være behov for å sanere antall enheter – både for å unngå alt for små enheter og for å bedre styringen av tjenesteområder som ligger nært opp til hverandre faglig og/eller geografisk. For de store tjenesteområdene oppvekst- og omsorgssektoren bør dette ses i sammenheng med de utredningene som nå pågår om disse områdene.

- Det må etableres et klart ansvar for å sikre samspill / samarbeid mellom enheter i samme tjenesteområde / i samme tjenestekjede. Dette ansvaret bør legges til rådmannsnivået, ved kommunalsjefstillingene.

- Men kommunalsjefene må ikke være et eget beslutningsnivå – de må anses som en del av "rådmannen" som institusjon og de må ha rådmannens styringsfullmakter

- Kommunalsjefene bør ikke ha ansvar for den faglige styringen av tjenesteområdene eller å være faglige veiledere for tjenesteenhetene – men de må vite nok om tjenestene til å kunne lede prosesser som samler og utvikler tjenestene, og der fagressursene i tjenesteenhetene sammen står for den faglige kompetansen.

- Kommunalsjefene bør imidlertid ha ansvar for at strategisk viktige "tjenestefaglige" spørsmål tas opp i strategisk ledergruppe og med enhetene og håndteres som strategiske utviklingsspørsmål

- Stab/støttefunksjoner som har et overordnet / strategisk innhold og er like for hele kommunen bør plasseres sentralt, men det må sikres at de har kapasitet og kompetanse til å støtte både rådmannen og enhetene

- Stab/støttefunksjoner som er rettet mot en begrenset gruppe enheter / tjenesteområder (faglig støtte, eller praktisk administrativ støtte til oppgaver som er spesifikke for hver enkelt tjenestetype) bør plasseres "ute" i tjenesteområdene, organisert og styrt av enhetene i fellesskap, men gjerne lagt fysisk til en konkret enhet

- Kommunen bør utvikle sitt plan- og styringssystem med utgangspunkt i prinsippene for "balansert målstyring", der det styres etter konkrete mål på de fire dimensjonene tjenestetilbud, økonomi, personal/organisasjon og lokalsamfunnsutvikling.

- Et slikt styringssystem bør også brukes til å forankre avklaringer av forventninger om hvilke tjenester og hvilket tjenestenivå kommunen skal yte – både i forhold til politiske styringsorganer og i forhold til brukerne av tjenestene. Konkret bør dette gjøres bl a gjennom å utvikle
  - tjenestebeskrivelser som klargjør og avgrenser innholdet i tjenestene (hva / hva ikke)
  - metoder for å gradere tjenestetildelingen gjennom vurderinger av hver enkelt brukers faktiske behov (pleietyngde og andre former for behovskartlegging).

- Dersom det etableres tildelingskontor må det lages enkle og effektive rutiner for kontakten mellom tildelingskontoret og tjenesteenhetene, basert på "rammeavtaler" og jevnlige "avstemmingsprosedyrer" overvåket av kommunalsjefene. Fordelingen av budsjettansvaret mellom tildelingskontoret og tjenesteenhetene bør bygge på prinsippene i "Bodø-modellen".

2.4 Fire-års omstillingsplan

Det omstillingsarbeidet kommunen bør gjøre framover har både et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. Arbeidet bør gjøres skrittvis, det vil ikke være mulig å gjøre alt på en gang – og det er nødvendig med skrittvis utvikling også for å sikre nødvendig forankring i hele organisasjonen.

For å sikre styring og fokus i dette arbeidet bør det legges en konkret utviklingsplan som strekker seg over de neste 3-4 årene, illustrert slik (inndeling som dimensjonene i balansert målstyring):

	2009	2010	2011	2012
Ledelses- og styringssystem ▪ Utvikle / innføre balansert målstyring				
Økonomi og økonomistyring ▪ Budsjettbalanse 2009 ▪ Økonomiplan 2010-2013 i balanse ▪ Løpende styrings- og rapporteringsrutiner ▪ Kokebok for økonomistyring i enhetene				

▪ Håndtering av avvik – og konsekvenser av avvik				
Brukere og tjenester ▪ Tjenestebeskrivelser ▪ Metoder for å kartlegge brukerbehov (eks pleietyngde)				
Organisasjons- og personalforhold ▪ Organisasjonsstruktur, enhetsinndeling, støttefunksj osv ▪ Overordnet arbeidsgiverpolitikk ▪ Fullmaktsstruktur i personalsaker ▪ Opplæring og utvikling av enhetsledere ▪ Kokebok for personalforvaltning i enhetene				
Lokalsamfunnsutvikling ▪ ??? ▪ ???				

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 2002003765 Arkiv sakID.: 2002000040	Arkivkode.: 034 Saksbehandler: Ingrid K. Alterskjær
Sluttbehandlede vedtaksinnstans: Kommunestyre		

Sak nr.: 059/02	SEKTORSTYRE OPPVEKST/FRITID	Dato: 11.06.2002
Sak nr.: 046/02	SEKTORSTYRE DRIFT/TEKNISK	Dato: 13.06.2002
Sak nr.: 026/02	SEKTORSTYRE HELSE/SOSIAL	Dato: 18.06.2002
Sak nr.: 010/02	ARBEIDSMILJØUTVALG	Dato: 19.06.2002
Sak nr.: 013/02	ADMINISTRASJONSSTYRE - KOMMUNALT AVTALEVERK	Dato: 19.06.2002
Sak nr.: 007/02	ADMINISTRASJONSSTYRE - STATLIG AVTALEVERK	Dato: 19.06.2002
Sak nr.: 096/02	FORMANNSKAP	Dato: 19.06.2002
Sak nr.: 061/02	KOMMUNESTYRE	Dato: 20.06.2002
Sak nr.: 101/02	FORMANNSKAP	Dato: 20.06.2002

ADMINISTRATIV OMORGANISERING

Vedlegg: Høringsuttalelser

Sammendrag:

Rådmannen gir her sin tilråding om valg av hovedstruktur for en ny administrativ organiseringen. Tilrådingen bygger på kommunestyrets vedtak i sak 63/2001, 28.06.01, styringsgruppas anbefaling, de tilrådinger arbeidsgruppene i sektorene har gitt og høringsuttalelsene fra arbeidstakerorganisasjonene.

Kommunestyret sa følgende i sitt vedtak:

1. Kommunestyret tar rådmannens saksframlegg til orientering
2. Rådmannen bes sette i gang prosesser i forhold til de foreslåtte endringer i de ulike sektorer.
3. I forbindelse med det pågående omstillingsarbeidet vil administrasjonsstyret spesielt påpeke viktigheten av reell medvirkning fra de ansatte og rådmannens ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø.
4. I det videre arbeid med organisasjons- og bemanningsplaner skal en legge til grunn færre ledernivåer. Sektorleder og virksomhetsleder/avdelingsleder/1.linjeleder beholdes. Behovet for en effektiv organisasjon som prioriterer tjenestetilbudet skal ligge til grunn for dette arbeidet. Den enkelte sektors egenart skal hensyntas.
5. I tillegg til reduksjon av ledernivået skal samtlige stabsfunksjoner gjennomgås kritisk med sikte på reduksjon. Jfr. de tiltak som allerede er vedtatt/gjennomført innenfor oppvekst/fritid og sentraladministrasjonen /utviklingsavdelingen. Omlegging til ny organisasjonsmodell og nedbygging av byråkrati iverksettes straks. Gjennomføringen skjer ved naturlig avgang og omplassering.
6. Kommunestyret ber formannskapet vurdere å nedsette en styringsgruppe bestående av 3 politikere, 3 representanter for rådmannen og 3 representanter for tillitsvalgte som gis i oppdrag å konkretisere et mandat og prosjektplan for det videre arbeid (jfr. pkt.2-5).

Styringsgruppe

Formannskapet oppnevnte i F-sak 133/2001 følgende til styringsgruppa:
Jan-Åke Storjord (H), Siv Anita Johnsen Brekke (Ap) og Jan Harald Paulsen (Ap).
De tillitsvalgte utpekte Steinar Viberg (NKF), Aud Valla Lydersen (NHS) og Inger Fagervik (NL).

Fra administrasjonen tiltrådte rådmann, assisterende rådmann og sektorleder for Helse/Sosial.

Arbeidet i styringsgruppa
Styringsgruppa hadde første møte 06.09.01 der den konstituerte seg, konkretiserte et mandat og laget en prosjektplan for første fase av arbeidet.

Leder
Styringsgruppa konstituerte seg med rådmann som leder.

Mandat
- Finne fram til en mest mulig hensiktsmessig organisering av Fauske kommune ut fra de oppgavene som skal løses.
- Se på hele strukturen
- Foreslå en forenkling/en enklere struktur av organisasjonen Fauske kommune.

Organisering av arbeidet
- Styringsgruppa skal være en ressursgruppe for rådmann fram mot endelig valg av struktur.
- Styringsgruppa skal jobbe mot en referansegruppe bestående av S-gruppa, hovedvernombudet og opposisjonen for å prøve ut standpunkt underveis.
- Styringsgruppa skal jobbe mot arbeidsgrupper i sektorene og sentraladministrasjonen
- Styringsgruppa skal orientere enkeltansatte gjennom info-skriv og via tillitsvalgtapparatet. Enkeltansatte skal gis anledning til å komme med innspill i prosessen.

Møteplan

Styringsgruppa:	15.10., 29.10., 12.11. og 11.12.01 (hele dager)
Referansegruppa:	29.10 og 11.12.01 (fra kl.12.00 sammen med styringsgruppa)
Arbeidsgruppene:	fortløpende møter med følgende datoer for innlevering av synspunkter på spørsmål og problemstillinger fra styringsgruppa :11.10., 25.10., 08.11. og 08.12.01

Forslag til hovedstruktur
Ovenstående møteplan ble fulgt og styringsgruppa trakk 11.12.01 en konklusjon om å anbefale *flat struktur/resultatenhetsmodellen* som den framtidige administrative organisering av Fauske kommune. Videre i dokumentet blir dette benevnt som resultatenhetsmodellen.

Det vil si en modell der kommunens samlede virksomhet foreslås organisert med to beslutningsnivå:
- rådmann og resultatenhet

Målet er at resultatenhetene skal ha fullt fag-, økonomi- og personalansvar.

Videre arbeid
Det ble bestemt at det videre arbeidet skulle skje i en strategisk utviklingsgruppe (heretter kalt OU-gruppa) bestående av S-gruppa og de tre hovedtillitsvalgte fra styringsgruppa.

Arbeidsgruppene i sektorene og sentraladministrasjonen ble bestemt at skulle bestå, videre at en måtte være åpen for å opprette ad-hoc-grupper i forhold til spesielle oppgaver.

Våren 2002
Fra januar til mai har OU-gruppa hatt 7 møter med mellomliggende møter i arbeidsgruppene.

- En har kommet fram til forslag til resultatenheter. Utfra dagens sektor-organisering fordeler de seg som følger:
  - Oppvekst/fritid 12
  - Drift/teknisk 5
  - Helse/sosial 5
- En er i gang med å vurdere delegering av oppgaver som i dag ligger i seksjonene/sektorene og stab-/støttetjenesten hos rådmannen
- En er i gang med å vurdere hvilken administrativ/merkantil bemanning utover leder den enkelte resultatenhet bør ha
- En er i gang med å vurdere fysiske plasseringer av tjenester og legge til rette for dem
- En er i gang med å vurdere den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
- En er i gang med å vurdere de ulike personalpolitiske forhold
- En er i gang med å vurdere opplæringsbehovet i resultatenhetene
- En er i gang med å vurdere hvilken støttetjeneste som bør ligge hos rådmannen. Det bør være noen hjelpetjenester med spisskompetanse knyttet både til drift og utvikling som både skal serve rådmann og resultatenhetene
- En er i gang med å vurdere plassering av flyktningkontoret og næring
- En egen tverrsektoriell arbeidsgruppe er nedsatt med tanke på å nå målsettingen med å få etablert et kommunalt servicetorg

Rådmannen gjør oppmerksom på at intensiv jobbing med ovenstående først kan igangsettes når vedtak om ny hovedstruktur foreligger.

K-sak 25/2002:
Ny organisasjons- og bemanningsplan - Resultatenhet pleie og omsorg
11.04.02 ble det gjort følgende vedtak:
1
a) Helse og sosialstyret gir sin tilslutning til modell A som organisasjonsmodell for resultatenhet pleie og omsorg. Rådmannen bes iverksette nødvendige prosesser for å få etablert den nye organisasjonsmodellen så raskt som mulig.
b) Det forutsettes at hvor det er lederstillinger som iflg. Lover og regler kan utlyses eksternt, blir dette gjort. Eksternt firma bør foreslå utvelgelse av aktuelle kandidater.
c) Ideen om en "stabspool" er god og bør utredes videre.

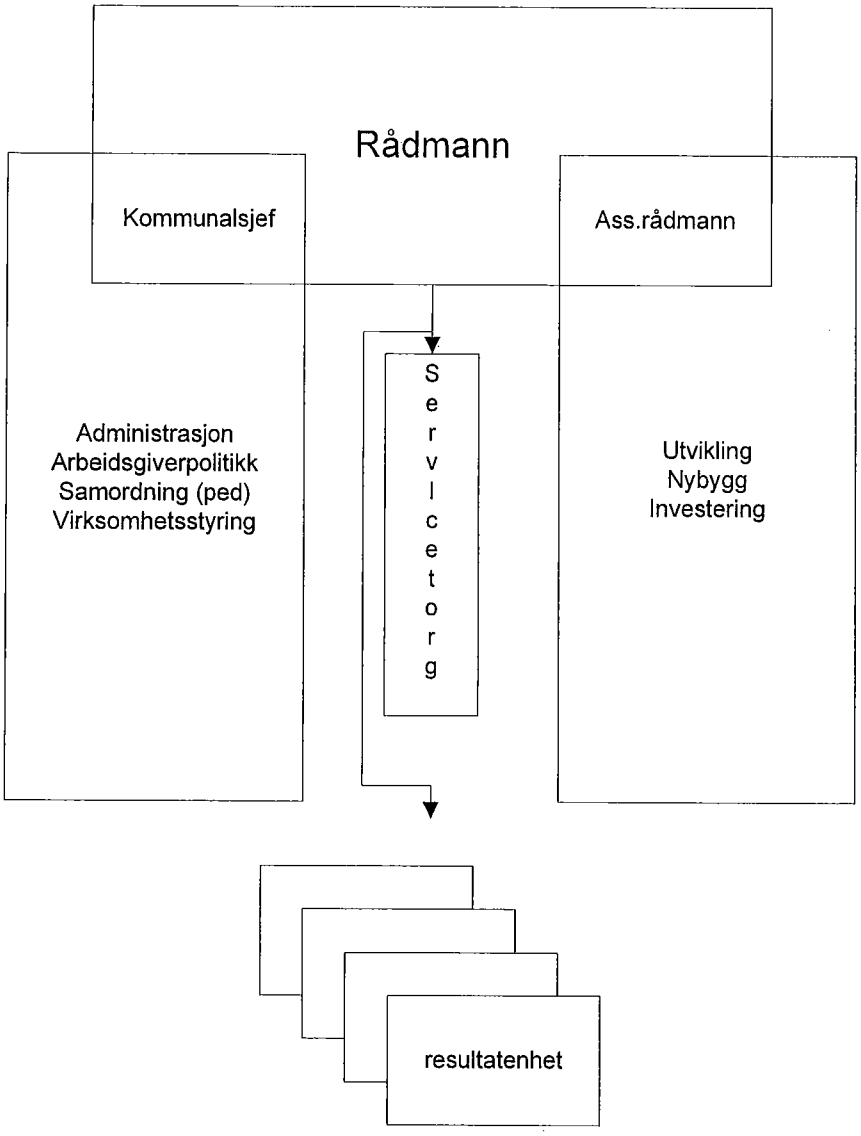
2
Helse- og sosialstyret vil presisere at det helhetlige forslaget til organisasjons- og bemanningsplan skal realisere målet om besparelse i de administrative ledelseskostnader. Det kan ikkje aksepteres at det rundt lederstillingene bygges opp en stabsfunksjon som gjør de totale kostnadene like dyre eller dyrere enn ved dagens ordning. "Mer til produksjon - mindre til administrasjon" er et avgjørende prinsipp for styret.

Kommunestyret inviteres med dette til å gjøre vedtak om
- Antall beslutningsnivå
- Ledergruppas sammensetning og funksjon
- Oppretting av resultatenheter

Rådmannen tilrår at ny struktur er på plass innen 01.10.03.

Saksbehandlers vurdering:

Flat struktur/Resultatenhetsmodellen som hovedstruktur



Rådmannen mener at resultatenhetsmodellen vil ivareta kommunens rolle som tjenesteyter på en god måte.
Forutsetning for at denne også skal bidra til en mer effektiv ressursbruk og samtidig gi en god kvalitet i tjenesteytingen, er at rådmannen har de ressursene han trenger for å følge opp resultatenhetene, videre at resultatenhetslederne får delegert den myndighet som trengs for å treffe beslutninger der tjenesteytingen skjer.

Videre forutsettes at den formelle kontakten mellom administrasjon og politikk skjer mellom rådmann og ordfører. Enhver som uttaler seg på vegne av administrasjonen overfor eksempelvis politisk nivå eller brukere, uttaler seg på vegne av rådmannen.

Resultatenhetsmodellen gir ikke rom for sektorisering og allianser mellom fagfolk i administrasjonen og fagpolitikere.

Beslutningsnivå
En får to beslutningsnivå i organisasjonen: rådmann og resultatenhet.
Rundt rådmannen vil det være et rådmannsteam.
Med beslutningsnivå menes et administrativt nivå med formelt delegert ansvar og oppgaver innenfor gitte rammer. Innenfor et beslutningsområde kan det være flere ledernivåer som er gitt ansvar og oppgaver, jfr. K-vedtak vedrørende organiseringen av pleie/omsorg. Kommunestyret delegerer myndighet til rådmannen, som delegerer videre til leder av resultatenheten.

Rådmannsteam
Når det gjelder størrelsen på rådmannsteamet er det viktigste å sikre at teamet blir ledende. OU-gruppa har diskutert ulike forslag mellom tre og syv medlemmer og har havnet på å anbefale tre. Det blir rådmann, en assisterende rådmann og en kommunalsjef.
Teamet må representere tilstrekkelig og kompetent ledelseskraft på strategisk nivå, og være den politiske ledelsens nærmeste drøftings- og samrådingspartner. Det er resultatenhetslederne som skal være driftsledere, dermed mener rådmannen at det er nok med tre personer i rådmannsteamet.

Rådmannen skal sammen med assisterende rådmann og kommunalsjefen utgjøre ett beslutningsnivå. Teamet vil ha felles ansvar for helheten:
Følge opp og veilede resultatenhetene
Være tilgjengelige for resultatenhetslederne
Drøfte saker av prinsipiell betydning som bl.a skal opp til politisk behandling eks: økonomisk oppfølging, budsjett, investeringer, økonomiplan, kommuneplan, omsorgsplan osv
Sørge for overordnet utvikling av resultatenhetene/tjenestene

Målet er at resultatenhetene skal ha fullt fag-, personal- og økonomiansvar. De skal være selvstendige med eget resultatansvar og ikke overstyres av rådmannsteamet. Teamet skal imidlertid være tilgjengelig for resultatenhetslederne når disse signaliserer behov for støtte og veiledning til sine beslutninger. En får et rådmannsteam hvis rolle endres fra styring og rådgivning til veiledning.

Arbeidet i rådmannsteamet skal bygge på lagarbeid, og rådmannen forutsettes å fordele det utøvende rådmannsansvaret mellom seg og de to øvrige. Overfor lederne av resultatenhetene vil assisterende rådmann og kommunalsjefen opptre med rådmannens fullmakter.

Rekruttering av ledere
K-vedtak i sak 110/94, 08.09.94 åpner for åremålstilsettinger i ledende administrative stillinger:

1. Fauske kommunestyre gir administrasjonsstyret adgang til å kunne vedta å utlyse administrative lederstillinger (rådmann, etatsjefer og andre sammenlignbare lederstillinger) som åremålstillinger for 6 år.
   Ved kontraktens utgang kan det mellom kommunen og stillingsinnehaveren forhandles om omgjøring av stillingen til ordinær fast stilling.
2. I hvert enkelt tilfelle vurderer administrasjonsstyret åremålsstillingens lønnsplassering sett i forhold til den ordinære stillings plassering og eventuelt å kunne tilby stillingsinnehaveren en retrettstilling.

Det følger av kommunelovens §24, 3.ledd at åremålsperioden skal være minst 6 år. Et spørsmål som kan reise seg er hvorvidt en eventuell forlengelse også må være 6 år. Hensynet bak

bestemmelsen i kommuneloven er at den ledende administrativt ansatte sikres et ansettelsesforhold av en viss varighet og dette kan begrunne at også neste åremålsperiode må være 6 år. I prøveperioden gjelder kortere oppsigelsesfrist enn ellers. Oppsigelsestiden er 14 dager med mindre annet er avtalt.

Ved åremålsstillinger bør arbeidstaker få kompensasjon for at vedkommende gir fra seg sitt oppsigelsesvern, forsterker kommunens rettigheter og sikrer kommunens fleksibilitet. Kompensasjonen bør gjenspeile at åremålstillinger ofte gis arbeidstakere som er i sin beste alder og at mulighetene for andre attraktive stillinger ofte vil være redusert ved åremålstillingens utløp. I Salten er det kun rådmann i Meløy som innehar en åremålstilling. Stillingen er gitt spesiell kompensasjon.

Rådmann
Nåværende rådmann vil pga av en sentralt inngått særavtale vedrørende pensjon for rådmenn med lang tjenestetid kunne trekke seg tilbake rundt årsskifte 2003/2004.
Rådmannsstillingen bør lyses ut eksternt.

Assisterende rådmann og kommunalsjef
De skal ikke dekke hvert sitt fagområde (grunnskolen, omsorg, kommunalteknikk osv) eller hver sin administrative funksjon (økonomi, personal osv). De førstnevnte oppgavene skal primært ivaretas av resultatenhetene, de sistnevnte av de sentrale støttefunksjonene. Ledergruppa bør ideelt sett være sammensatt av personer med allsidig erfaringsbakgrunn, ulike personprofiler og egenskaper som ledere.
I dagens strategiske ledergruppe er det fem. For dagens sektorledere må det inngås fristillingsavtale i likhet med tidligere praksis. Assisterende rådmann gis tilnærmet lik oppgave med dagens funksjon og må tilbys videreføring. Kommunalsjefen forutsettes rekruttert ved intern utlysning. Ingen skal sies opp, men tilbys interessante oppgaver ved omplassering innen spesielle prosjekter og/eller økonomioppfølging.

Resultatenhetsledere
Jfr. nedenstående forslag til resultatenheter.
Flere av dagens stillingsinnehavere vil kunne kjenne igjen de fleste ansvars- og arbeidsoppgavene som vil inngå i lederstillingene i resultatenhetene. Det vil dermed bety at de bør tilbys de nye stillingene, eller ved intern utlysning når antall ledere skal reduseres. Her gjelder bestemmelsene i HA`s §12.4, HTA`s §3.4 og AML`s §60.
Forutsetningen må imidlertid være at de aksepterer de nye rammebetingelsene og er villige til å utvikle sin kompetanse til å ivareta det nye i rollene de vil få. Den største forskjellen blir at de blir ledere i ett av de to beslutningsnivåene og ikke vil ha noen mellom seg og rådmannen.

Lederavtaler
Det bør inngås lederavtaler mellom ordfører og rådmannen, - mellom rådmannen, assisterende rådmann og kommunalsjefen - og mellom rådmannen og leder av resultatenhet. Avtalen skal regulere tilsettingsforhold, gjensidige forventninger, krav til resultater og hvordan en kan håndtere konflikter eller manglende måloppnåelse. Lederavtalen skal innholde retningslinjer for hvordan et arbeidsforhold skal avvikles dersom det ikke fungerer etter arbeidsgivers forutsetninger.

Lederne for de enkelte resultatenhetene skal rapportere til rådmannen. Rådmannen må som nevnt sammen med sine medledere fastlegge en nærmere arbeids- og ansvarsdeling i denne sammenheng.

Støttefunksjoner

Rådmannen mener at en gjennom å ha to beslutningsnivåer bedre vil kunne ivareta hensynet til brukernærhet, økonomisk oversikt, stram og effektiv administrasjon og sikre at støttefunksjonene blir en fellesressurs for hele organisasjonen.

Organiseringen vil kreve aktiv oppmerksomhet både fra resultatenhetene og rådmannsteamet for å hindre at nye beslutningsnivåer oppstår. En må ha en dyktig ledelse og støttefunksjoner lokalisert der rådmannsteamet sitter.

Disse skal bistå de tjenesteytende enhetene og rådmannsteamet for at kommunen skal kunne yte gode tjenester og drive godt utviklingsarbeid og god ledelse. Støttefunksjonene skal gi støtte, råd og veiledning som resultatenhetene etterspør eller på oppdrag fra rådmannsteamet. Støttefunksjonene skal ikke ha instruksjonsmyndighet overfor resultatenhetene.

Konkret har rådmannen oppgaver knyttet til utvikling av lokalsamfunnet, vurdering av befolknings- og næringsprognoser, kommuneplan, prinsipielle/større reguleringsplaner, miljøvern, forebyggende helsevern, kontakt med næringslivet osv. Signaler fra politikere, fagmiljøer og lokalsamfunn skal fanges opp og danne grunnlag for beslutninger både i rådmannens lederteam og for politiske beslutninger og bidra til å gjennomføre de overordnede politiske målsettingene.
Disse oppgavene kan legges til assisterende rådmann som vil ha behov for faglig spisskompetanse rundt seg. Det være på utvikling, prosjektering/prosjektledelse av nybygg og investering.
Utviklingsoppgaver er også knyttet til utvikling av kommunen som organisasjon, overordnet arbeidsgiver- og personalpolitikk, kompetanseutvikling osv. En skal her også være faglig støtte for de tjenesteytende resultatenhetenes utviklingsbehov.

Kommunalsjefens oppgaver bør være å følge opp resultatenhetene som yter tjenester overfor kommunens brukere. Disse omfatter de fleste av kommunens ansatte og vil ha behov for støttetjenester i forhold til bl.a arbeidsgiverpolitikk, administrasjon og økonomi.
Det betyr at rådmannen må yte støtte til virksomhetene vedrørende lønn- og personaladministrasjon, budsjettstyring, regnskap og IT. Dette er felles interne driftsfunksjoner som skal bidra til at de eksternt rettede resultatenhetene kan yte sine tjenester på en best mulig måte.
I opplæringslovens § 13-1 fremkommer at kommunen skal ha skolefaglig kompetanse i kommuneadministrasjonen over skolenivået. Denne kompetansen bør ligge som støttetjeneste hos kommunalsjefen eller i rådmannsteamet.

I henhold til kommunehelselovens §3-4 skal kommunen ha en medisinsk-faglig rådgiver (kommunelege 1). I dagens struktur ligger tjenesten i seksjon helse. I fase 2 vil rådmannen vurdere organisatorisk plassering av denne funksjonen.

Resultatenheter
Målet er at resultatenhetene skal ha fullt fag-, personal- og økonomiansvar.
De skal være selvstendige med eget resultatansvar, men vil ha behov for en del støttetjenester fra rådmannen. Videre vil de måtte jobbe en del i nettverk både med utgangspunkt i faglige og generelle spørsmål.

Her presenteres forslag til resultatenheter. De presenteres ut fra hvilken av dagens sektorer de vil utgå.

Dagens sektorinndeling	Resultatenheter	Ansvarsområder
Oppvekst/Fritid	Kultur	Kino Kulturskole Bibliotek Frivillighetssentral Fritidsklubber Museum Allmenn kultur
	Voksenpedagogisk senter	Opplæring fremmedspråklige Kompetansereformen
	Vestmyra Ungdomsskole	
	Fauske sentralskole	
	Kosmo skole/SFO/barnehage	
	Valnesfjord skole/SFO/barnehage	
	Sulitjelma skole/SFO/barnehage	
	Hauan skole/SFO/barnehage	
	Erikstad skole/SFO/barnehage	
	Finneid nærmiljøsenter med skole/SFO	
	Fauskeeidet skole/SFO	
	Tiurveien/Vestmyra barnehage	
Helse/Sosial	Helse	Jordmor Helsestasjon Lege Miljørettet helsevern Næringsmiddeltilsyn Ergoterapi Ambulerende vaktmester Fotterapi fysioterapi Familiesentral
	Pleie/Omsorg	Distrikt x 6 Rehabiliteringssenter Miljø/aktivitetstjeneste
	Sosial	Sosialtjeneste Barneverntjeneste Utekontakt Psykiatri
	Kjøkken	Hovedkjøkken Helsetunet Vaskeri
	Miljøtjeneste PU	Miljøtjeneste for psykisk utviklingshemmede
Drift/Teknisk	Drift	Vei Vann Avløp Finneid kai Lager Verksted
	Bygg/Eiendom	Renhold

		Vaktmestertjeneste Vedlikehold kommunale bygg og boliger Boligkontor
	Park/Idrett	Grøntanlegg Idrettsanlegg Spillemidler Fysisk aktivitet Naturopplevelser
	Brann/Feiing/Parkering	Brann Feiing Parkering
	Plan	Arealplaner Byggesaksbehandling Oppmåling

Servicetorg
I ny struktur er et mål å etablere et kommunalt servicetorg. Dette for å bedre forvaltningens brukerorientering, service og effektivitet. Får en de statlige etatene som arbeidskontor, trygd og ligning med i servicetorget, vil det få status som offentlig servicekontor.

En egen arbeidsgruppe er nedsatt. Den har med tillitsvalgte, er tverrsektorielt sammensatt og er gitt følgende mandat:

- Utvikle/utrede hvilke kommunale tjenester som egner seg lagt til et kommunalt/offentlig servicetorg
- Legge forholdene til rette med tanke på utvidelse til et offentlig servicekontor hvor flest mulig statlige etater deltar
- Lokalisering
- Iverksetting

Arbeidsgruppa jobber utfra følgende punkter:

- Kartlegging av aktuelle oppgaver
- Avklaring av ulik/spesielle forutsetninger
- Ressursbruk
- Investeringsbehov/økonomi
- Organisasjonsmessig plassering/tilhørighet
- Opprette kontakt med statlige etater med tanke på samlokalisering
- Iverksettingsplan
- Konklusjoner/implementering

Arbeidet i gruppa skal være avsluttet innen 01.10.02.

HMS
Resultatenhetsmodellen krever at organiseringen av HMS-arbeidet blir vurdert.
Aktuelle områder:

- Hovedvernombudstrukturen
- Inndeling av verneområder
- Sammensetning av HMS-grupper

- HMS internkontroll/kvalitetssikring
- Samarbeidsavtaler med Bediftshelsetjenesten
- Opplæring
- Attføringsforum

Rådmannen forutsetter at ovenstående gjennomgås i fase 2 under punktet som i innstillingen benevnes *de ulike personalpolitiske forhold.*

Her vil en forøvrig også komme inn på forhold bla i relasjon til:

- HA`s §12.4 Arbeidsgivers plikter i forhold til tillitsvalgte
- HTA`s §2 Tilsetting , intern/ekstern utlysing
- HTA`s §3.4 Omplassering
- AML`s §60 Vern mot usaklig oppsigelse
- Fristillingsavtale
- Avlønning

Økonomiske virkninger ved overgang til ny organisasjonsmodell
Resultatenhetsmodellen representerer et grunnleggende annet syn på dimensjonene myndighet og ansvar. Innenfor forpliktende avtaler om tildelte ressurser og krav til omfang og kvalitet i tjenesteproduksjonen vil resultatenhetene stå langt friere med hensyn til hvordan oppgavene kan løses. Modellen oppfordrer i seg selv til kreativitet og innovasjon, og den introduserer økonomisk konsekvens og disiplin i en organisasjon hvor en i dag langt på vei må kunne si at økonomien styres av forbruket.

Selve kjernen i modellen er at myndighet og ansvar i langt større grad legges ut til de tjenesteproduserende enhetene. I dette ligger også den dynamiske virkningen av den nye organiseringen. En kan altså ikke vente at resultatene kommer umiddelbart. De økonomiske gevinstene vil vise seg etter hvert som en gjennom praktisk arbeid makter å etterleve prinsippene i modellen, politisk så vel som administrativt.

Men de strukturelle og kulturelle endringene vil neppe, hverken hver for seg eller samlet, være tilstrekkelige til å oppnå driftsmessig balanse. Imidlertid er det slik at resultatenhetsmodellen åpner for nye muligheter til å effektivisere de mest kostnadstunge tjenestene. Ser en nærmere på dagens ressursfordeling, ser en også klart at en ikke kommer utenom å analysere også disse. Modellen forutsetter en grundig gjennomgang av alle tjenester med hensyn til omfang, kvalitet og kostnader. Sammen med denne gjennomgangen vil målrettet bruk av det nasjonale rapporteringsverktøyet KOSTRA kunne gi ny innsikt og sammenlikningsgrunnlag både på nasjonalt – og fylkesnivå for hvordan kommunen nytter sin ressursinnsats på tjenesteområdene. Videre må en se på hvordan en kan knytte variasjoner i behovet for tjenester opp mot tildelingen av ressurser. Ressursene bør med andre ord i større grad følge brukerne enn hva tilfellet er i dag.

Det dreier seg altså om å organisere selve tjenesteproduksjonen slik at en får best og mest mulig tjenester ut av hver krone. Som sådan er dette et effektivitetsmål som først og fremst skal nås ved at en løser oppgavene på en annen måte, og ikke et uttrykk for at medarbeiderne skal "løpe enda fortere".

Ved siden av arbeidet med intern omorganisering i Fauske kommune foregår det noe parallelt arbeid både interkommunalt og regionalt.
Salten Regionråd er i gang med å kartlegge muligheter for samarbeids- eller fellesløsninger på 13 forskjellige områder.

Videre er kommunene Saltdal, Sørfold og Fauske i gang med å bearbeide forslag til samarbeids- eller fellesløsninger som fremkom i et interkommunalt samarbeidsseminar på Rognan 4. februar 2002. Her var formannskapene og den administrative ledelsen i de respektive kommuner samlet.

Besparelser i de administrative ledelseskostnader

I K-vedtak 63/2001 ble det sagt følgende i punkt 4:

> I det videre arbeid med organisasjons- og bemanningsplaner skal en legge til grunn færre ledernivåer. Sektorleder og virksomhetsleder/avdelingsleder/1.linjeleder beholdes. Behovet for en effektiv organisasjon som prioriterer tjenestetilbudet skal ligge til grunn for dette arbeidet. Den enkelte sektors egenart skal hensyntas.

I forlag til ny struktur blir både seksjonsleder- og sektorledernivået borte. Videre blir sektorinndelingen fjernet, mye ansvar og myndighet delegert til resultatenhetene og dagens topp-ledergruppes sammensetning endret.
For noen av stillingene som foreslås fjernet forsvinner også arbeidsoppgavene.
For andre legges arbeidsoppgavene til nye stillinger, eks. resultatenhetsledere. Det vil si at noen av stillingsinnehaverne må tilbys f.eks. ledelse av en resultatenhet som faglig har samme ansvar som vedkommendes tidligere stilling hadde.

I K-vedtak 25/2002 ble det presisert at ledelseskostnadene skal ned:

> Helse- og sosialstyret vil presisere at det helhetlige forslaget til organisasjons- og bemanningsplan skal realisere målet om besparelse i de administrative ledelseskostnader. Det kan ikkje aksepteres at det rundt lederstillingene bygges opp en stabsfunksjon som gjør de totale kostnadene like dyre eller dyrere enn ved dagens ordning. "Mer til produksjon - mindre til administrasjon" er et avgjørende prinsipp for styret.

En har som mål at resultatenhetene skal ha fullt fag-, personal- og økonomiansvar. Det må bety administrative kostnader i enhetene. Rådmannen er igang med å kartlegge behov for merkantil hjelp i enhetene. Dette skal så vurderes med tanke på om noe, - eventuelt hva som - , bør være sentralisert. Det vil enten bli begrunnet i økonomi eller utfra faglige hensyn. Det kan også være slik at enhetene ikke blir delegert de samme oppgavene, at dette blir avhengig av blant annet faktoren størrelse.

Det mangler en klar, felles forståelse/definisjon av hva en legger i begrepet administrative ledelseskostnader. Selv ikke KOSTRA definerer ledelse/ administrative stillinger, der er en gråsone når det gjelder å avgrense mellom tjenesteyting og ledelse.

Trolig vil det være langt mer fruktbart å sammenlikne - forholdet mellom antallet direkte tjenesteproduserende stillinger og stillinger knyttet til støtte- og ledelsesfunksjoner - med andre kommuner. Sammenholdt med ulike økonomiske hovedtall (jfr. KOSTRA) vil slike løpende sammenlikninger kunne gi et godt grunnlag for å analysere sammenhenger og utviklingstrekk.

Reduksjon av topp-lederstillinger reduserer lederutgiftene på kort sikt og gir mulighet for større individuell avlønning av den enkelte enhetsleder avhengig av størrelse og driftsomfang.
Målet bør på kort sikt være at en i størst mulig grad benytter seg av intern rekruttering.

Organiseringen av de økonomifaglige oppgavene

En stor og viktig oppgave som skal utredes i fase 2 av prosjektet, er hvordan man skal fordele ansvar og oppgaver mellom det sentrale nivået og resultatenhetene. Spesielt vil det være viktig å vurdere hvordan de økonomifaglige oppgavene skal løses.

Det har vært framholdt at det vil være betydelig fordyrende i forhold til dagens situasjon dersom en skulle legge rent økonomifaglige oppgaver ut til de enkelte resultatenhetene. Til dette er det for det første å si at den nye organiseringen ikke vil stille lavere krav til økonomistyring. I den rene tonivåmodellen blir det særlig viktig at en i de sentrale støttefunksjonene har økonomikompetanse på høyt nivå. For det andre må det også slås fast at det er helt uaktuelt, og uforenlig med hovedtanken bak den nye organiseringen, å skulle tilsette et større antall medarbeidere ute ved resultatenhetene for å dekke oppgaver som allerede i dag i stor utstrekning er desentraliserte eller som fortsatt skal løses på sentralt. Det samme er tilfelle hvis en ved de mindre vil måtte benytte sårt tiltrengte fagressurser til i hovedsak å gjøre administrative oppgaver.

En viktig forutsetning for å få til omstilling og bedre ressursutnytting er imidlertid at resultatenhetene gis en rimelig grad av konkret befatning med egen økonomi. Men med svært ulik størrelse på resultatenhetene sier det seg selv at forutsetningene for å løse ulike økonomioppgaver i enhetene vil være svært varierende. Det ligger heller ikke noe prinsipp ved modellen i seg selv som tilsier at alle skal kunne utføre og beherske de samme oppgavene innenfor økonomiarbeidet. For de minste enhetene kan det bli nødvendig at selv enkle registreringsoppgaver blir utført sentralt eller ved et samarbeid med større resultatenheter. For de største enhetene vil det være rimelig å forutsette at de skal inneha økonomikompetanse på høyere nivå.

Rådmannen vil bemerke at det vil være tvingende nødvendig å styrke støttefunksjonen som går på økonomi og regnskap. Denne må ha god nok kapasitet og kompetanse til å gi den støtten som resultatenhetene har behov for. Den skal også bistå med utvikling og vedlikehold av den økonomisk-administrative kompetansen som resultatenhetene vil trenge sitt daglige arbeid.

Forslag til ny hovedstruktur vil måtte føre til besparelser både på kort og lang sikt. Forutsetningen ligger i den dynamiske effekten av nye måter å arbeide på. Det vil si at både den politiske og administrative ledelsen, så vel som den enkelte resultatenhet, må oppfatte og gripe sitt nydefinerte ansvar. Driftsansvaret ligger hos de tjenesteytende enhetene og strategiansvaret ligger hos de politiske organene og den øverste administrative ledelsen. Sistnevnte har ansvaret for å sikre samspillet mellom strategi og drift.
Uten at vi lykkes med denne ansvarsdelingen og lærer oss å konsentrere oss om egne oppgaver, hjelper det lite med nye organisasjonskart.

Opplæring
Solid satsing på opplæring både i forhold til økonomi-, personaloppgaver og ledelse, vil være avgjørende for utviklingen av de tjenesteproduserende enhetene. Her må en inn med store nok ressurser.
Det handler om kunnskap, identifisering, eiendomsforhold og motivasjon.

Oppsummering

Som det fremkommer innledningsvis ber rådmannen i denne saken om tilslutning til resultatenhetsmodellen som fremtidig hovedstruktur.

- To beslutningsnivå
- Rådmannsteamets sammensetning og funksjon

- Oppretting av resultatenheter

I fase 2 vil rådmannen intensivere arbeidet med å vurdere:

- delegering av oppgaver som i dag ligger i seksjonene/sektorene og stab-/støttetjenesten hos rådmannen
- den merkantile tjenesten
- fysiske plasseringer av tjenester og legge til rette for dem
- den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
- de ulike personalpolitiske forhold
- opplæringsbehovet i resultatenhetene
- hvilken støttetjeneste til drift og utvikling som bør ligge hos rådmannen
  - både for å serve rådmann og resultatenhetene
- plassering av flyktningkontoret og næring
- Opprettelse av og funksjonene til et servicetorg

Rådmannen gjør oppmerksom på at intensiv jobbing med ovenstående først kan igangsettes når vedtak om ny hovedstruktur foreligger.

Rådmannen tilrår at ny struktur er på plass innen 01.10.03.

INNSTILLING :

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i ny administrativ organisasjonsmodell. Resultatsenhetsmodellen med flat struktur iverksettes fra 1.oktober 2003.

2. Kommunens samlete virksomhet skal organiseres med to beslutningsnivå. Disse nivåene er rådmann og resultatenhet

3. Rådmannen, assisterende rådmann og kommunalsjef utgjør kommunens administrative toppledelse.

4. I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.

5. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse

6. Kommunestyret forutsetter at formannskapet innen utgangen av desember 2002 får framlagt egen sak om:
   - Delegering av oppgaver
   - Den merkantile tjenesten
   - Fysiske plasseringer av tjenester
   - Den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
   - De ulike personalpolitiske forhold
   - Opplæringsbehovet i resultatenhetene
   - Støttetjeneste til drift og utvikling
   - Plassering av flyktningkontoret og næring
   - Servicetorg

7. Innføring av modellen gjennomføres gradvis fram til 1.oktober 2003

8. Kommunestyret gir en generell garanti for jobb og lønn for ansatte i kommunen ut prosjektperioden for administrativ omstilling.

9. Kommunestyret ber formannskapet forberede særskilt sak om nødvendige endringer i det politiske styringssystemet.

Saksbehandlers vurdering etter høringsrunde:

Ovenstående saksfremlegg ble sendt på høring til arbeidstakerorganisasjonene 16.05.02 med uttalelsesfrist 28.05.02.

Det er mottatt 7 uttalelser hvorav en representerer to forbund:

- Norsk kommuneforbund /Norsk Helse og Sosialforbund
- Utdanningsforbundet
- NITO`s bedriftsgruppe
- Norsk Sykepleierforbund
- NAFO
- KFO
- FO

Det gis stor tilslutning til forslag til valg av resultatenhetsmodellen som fremtidig administrativ organisering av Fauske kommune.

Rådmannsteam
NKF/NHS, NITO og NSF kommenterer forslag til rådmannsteam.
De mener at stillingskoden assisterende rådmann bør utgå. Rådmannens argument for å beholde stillingsbetegnelsen går på klart synliggjøre hvilken stilling som vil bli tillagt stedfortrederfunksjonen.
NITO mener i tillegg at rådmannsteamet bør utvides med minimum en lederstilling og at minimum en må ha teknisk bakgrunn og utdannelse.
Rådmannen vil understreke at det er resultatenhetslederne som skal være driftsledere. Det er i resultatenhetene at den spesifikke fagkunnskapen skal ligge. Rådmannsteamets rolle vil i større utstrekning bli veiledende.
Teamet vil ha felles ansvar for helheten:

- Følge opp og veilede resultatenhetene
- Være tilgjengelige for resultatenhetslederne
- Drøfte saker av prinsipiell betydning som bl.a skal opp til politisk behandling eks: økonomisk oppfølging, budsjett, investeringer, økonomiplan, kommuneplan, omsorgsplan osv
- Sørge for overordnet utvikling av resultatenhetene/tjenestene

Rådmannen vil presisere at en ikke må sammenlikne med dagens sektormodell, det er ikke tre sektorlederstillinger som vil bli omgjort til en. Når en imidlertid anbefaler en slik modell, bidrar en til å nå kommunestyrets vedtak om å redusere ledelseskostnadene.
Rådmannen opprettholder sitt forslag på et rådmannsteam bestående av tre personer.

Resultatenheter
NITO, NAFO, KFO og FO har merknader til resultatenheter.

NAFO og KFO mener at landbruk og næring bør bli en egen resultatenhet. NITO vil legge disse funksjonene til resultatenhet plan.
Rådmanne viser til det arbeidet som pågår i forbindelse med opprettelse av et service-torg og mener en må komme tilbake til plasseringen når nevnte arbeid er ferdig. Det er argumenter for at disse tjenestene bør ligge der publikum først henvender seg og hvor enkel saksbehandling kan foregå direkte. Andre forhold taler for andre løsninger.

NITO og FO savner en beskrivelse av hvordan koordineringen mellom de forskjellige resultatenhetene skal ivaretas/metoder for å legge til rette for samarbeid på tvers.
Rådmannen har i saksfremlegge ikke beskrevet dette i detalj, men mer ønsket å få fram et prinsipp-dokument.
En har imidlertid forståelse for at nevnte problemstilling kommer opp. Dette er av de oppgavene som må løses i Fase 2. Dagens praksis der resultatenhetsmodellen er innført varierer. Felles er imidlertid at en både jobber i nett ut fra faglige - og generelle spørsmål, som for eksempel personal- og økonomispørsmål. Tilbakemeldinger fra resultatenhetsledere går på at det er spennende å jobbe i nett med andre faggrupper enn sine egne - i forhold til en del spørsmål, men at en også trenger rene faggrupper.

Opplæring
NKF/NHS, UF, NSF og NAFO understreker rådmannens presisering av nødvendigheten av solid satsing på opplæring ved innføring av ny modell. Mye av kompetansen som de nye resultatenhetslederne trenger, finnes i organisasjonen Fauske kommune. Det vil si at en kan satse mye på interne lærekrefter. Det vil likevel kreve økonomiske ressurser fordi tjenesteytingen må utføres parallelt med opplæringen.

Generelt
Rådmannen mener for øvrig at flere uttalelser griper fatt i prinsipper og utdyper forhold som rådmannen allerede har drøftet i saksframlegget. Rådmannen betrakter disse kommentarene som en positiv forsterkning av grunnlaget for å fatte en politisk beslutning.

Rådmannen fastholder sin innstilling som i høringsdokumentet.

INNSTILLING :

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i ny administrativ organisasjonsmodell. Resultatsenhetsmodellen med flat struktur iverksettes fra 1.oktober 2003.

2. Kommunens samlete virksomhet skal organiseres med to beslutningsnivå. Disse nivåene er rådmann og resultatenhet

3. Rådmannen, assisterende rådmann og kommunalsjef utgjør kommunens administrative toppledelse.

4. I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.

5. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse

6. Kommunestyret forutsetter at formannskapet innen utgangen av desember 2002 får framlagt egen sak om:

- Delegering av oppgaver
- Den merkantile tjenesten
- Fysiske plasseringer av tjenester
- Den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
- De ulike personalpolitiske forhold
- Opplæringsbehovet i resultatenhetene
- Støttetjeneste til drift og utvikling
- Plassering av flyktningkontoret og næring
- Servicetorg

7. Innføring av modellen gjennomføres gradvis fram til 1.oktober 2003

8. Kommunestyret gir en generell garanti for jobb og lønn for ansatte i kommunen ut prosjektperioden for administrativ omstilling.

9. Kommunestyret ber formannskapet forberede særskilt sak om nødvendige endringer i det politiske styringssystemet.

OF-059/02 VEDTAK- 11.06.2002

AP v/ Tore Kosmo la fram følgende forslag til vedtak:

Sektorstyret O/F tar innstillingen til foreløpig orientering.

Forslaget fra AP v/ Tore Kosmo ble enstemmig vedtatt.

DT-046/02 VEDTAK- 13.06.2002

Hans Henrik Holmvik (H) fremsatte følgende forslag:
Saken tatt til orientering.

Forslag fra Hans Henrik Holmvik ble enstemmig vedtatt.

HS-026/02 VEDTAK- 18.06.2002

Repr. Tom Vidar Karlsen, AP, fremmet følgende forslag: " Innstillingen punkt 6 får tilført nytt strekpunkt - Støttefunksjon for økonomi og regnskap."

Ved votering ble forslaget fra AP vedtatt mot 2 stemmer. Deretter ble innstillingen med tilleggspunkt vedtatt mot 2 stemmer.

HS-026/02 INNSTILLING- 18.06.2002

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i ny administrativ organisasjonsmodell. Resultatsenhetsmodellen med flat struktur iverksettes fra 1.oktober 2003.

2. Kommunens samlete virksomhet skal organiseres med to beslutningsnivå.
Disse nivåene er rådmann og resultatenhet

3. Rådmannen, assisterende rådmann og kommunalsjef utgjør kommunens administrative toppledelse.

4. I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.

5. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse

6. Kommunestyret forutsetter at formannskapet innen utgangen av desember 2002 får framlagt egen sak om:

- Delegering av oppgaver
- Den merkantile tjenesten
- Fysiske plasseringer av tjenester
- Den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
- De ulike personalpolitiske forhold
- Opplæringsbehovet i resultatenhetene
- Støttetjeneste til drift og utvikling
- Plassering av flyktningkontoret og næring
- Servicetorg
- Støttefunksjon for økonomi og regnskap.

7. Innføring av modellen gjennomføres gradvis fram til 1.oktober 2003

8. Kommunestyret gir en generell garanti for jobb og lønn for ansatte i kommunen ut prosjektperioden for administrativ omstilling.

9. Kommunestyret ber formannskapet forberede særskilt sak om nødvendige endringer i det politiske styringssystemet.

AMU-010/02 VEDTAK- 19.06.2002

De ansattes representanter fremmet i fellesskap følgende forslag:
AMU anbefaler kommunestyret å følge rådmannens forslag til innstilling med unntak av punkt 3 som skal lyde:
Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative topp-ledelse.

Endelig vedtak:
Innstillingen med endringsforslaget fra de ansattes representanter ble enstemmig vedtatt.

ADK-013/02 VEDTAK- 19.06.2002

De ansattes representanter fremmet i fellesskap følgende forslag:
Administrasjonsstyret anbefaler kommunestyret å følge rådmannens forslag til innstilling med unntak av punkt 3 som skal lyde:

Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative topp-ledelse.

Endelig vedtak:
Innstillingen med endringsforslaget fra de ansattes representanter ble enstemmig vedtatt.

ADS-007/02 VEDTAK- 19.06.2002

De ansattes representanter fremmet i fellesskap følgende forslag:
Administrasjonsstyret anbefaler kommunestyret å følge rådmannens forslag til innstilling med unntak av punkt 3 som skal lyde:
Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative topp-ledelse.

Endelig vedtak:
Innstillingen med endringsforslaget fra de ansattes representanter ble enstemmig vedtatt.

FOR-096/02 VEDTAK- 19.06.2002

Møtet ble lukket for spørsmål.

Jørn Stene (FL) foreslo:
Saken utsettes. Rådmannen får en juridisk vurdering på de spørsmål som formannskapet har tatt opp.

FL's forslag ble enstemmig vedtatt.

VEDTAK:
Saken utsettes. Rådmannen får en juridisk vurdering på de spørsmål som formannskapet har tatt opp.

FOR-101/02 VEDTAK- 20.06.2002

Møtet ble lukket.

Brev fra advokat Holm ble utdelt i møtet.

Jan-Åke Storjord (H) fremmet administrasjonsstyret innstilling.

Jørn Stene (FL) foreslo:
3. Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative toppledelse. Assisterende rådmann tilbys den ene kommunalsjefstillingen og får stedfortrederfunksjonen for rådmannen.

Innstillingen med FL's forslag ble vedtatt med 7 mot 3 stemmer avgitt for administrasjonsstyret innstilling.

INNSTILLING:

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i ny administrativ organisasjonsmodell. Resultatsenhetsmodellen med flat struktur iverksettes fra 1.oktober 2003.

2. Kommunens samlete virksomhet skal organiseres med to beslutningsnivå. Disse nivåene er rådmann og resultatenhet

3. Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative toppledelse. Assisterende rådmann tilbys den ene kommunalsjefstillingen og får stedfortrederfunksjonen for rådmannen.

4. I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.

5. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse

6. Kommunestyret forutsetter at formannskapet innen utgangen av desember 2002 får framlagt egen sak om:
   - Delegering av oppgaver
   - Den merkantile tjenesten
   - Fysiske plasseringer av tjenester
   - Den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
   - De ulike personalpolitiske forhold
   - Opplæringsbehovet i resultatenhetene
   - Støttetjeneste til drift og utvikling
   - Plassering av flyktningkontoret og næring
   - Servicetorg

7. Innføring av modellen gjennomføres gradvis fram til 1.oktober 2003

8. Kommunestyret gir en generell garanti for jobb og lønn for ansatte i kommunen ut prosjektperioden for administrativ omstilling.

9. Kommunestyret ber formannskapet forberede særskilt sak om nødvendige endringer i det politiske styringssystemet.

KOM-061/02 VEDTAK- 20.06.2002

Kjell Sverre Jakobsen (FRP) fremmet rådmannens innstilling.

Nils-Christian Steinbakk (AP) foreslo:
To nye strekpkt. I pkt. 6:
- Støttefunksjonen for økonomi og regnskap
- En samlet vurdering av oppfyllelsen av K-vedtakene 63/2001 og 25/2002.

Nytt pkt. 10:
Stillingene som kommunalsjefer lyses ut internt. Tilsetting gjøres av kommunestyret.

Kjell Eilertsen (AP) foreslo:
Møtet lukkes.

AP's forslag ble enstemmig vedtatt.

AP's forslag pkt. 10 ble trukket.
FRP's forslag ble trukket.

Nils-Christian Steinbakk (AP) fremmet administrasjonsstyrets innstilling.

Formannskapets innstilling pkt. 3 ble vedtatt med 20 mot 17 stemmer avgitt for administrasjonsstyrets innstilling pkt. 3.

AP's tilleggsforslag pkt. 6 ble vedtatt med 30 mot 7 stemmer.
Formannskapets innstilling pkt. 1 ble enstemmig vedtatt.
Formannskapets innstilling pkt. 2 ble enstemmig vedtatt.
Formannskapets innstilling pkt. 3 ble enstemmig vedtatt.
Formannskapets innstilling pkt. 4 ble vedtatt med 33 mot 4 stemmer.
Formannskapets innstilling pkt. 5 ble vedtatt med 33 mot 4 stemmer.
Formannskapets innstilling pkt. 6 ble vedtatt med 30 mot 7 stemmer.
Formannskapets innstilling pkt. 7, 8 og 9 ble enstemmig vedtatt.

VEDTAK:

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i ny administrativ organisasjonsmodell. Resultatsenhetsmodellen med flat struktur iverksettes fra 1.oktober 2003.

2. Kommunens samlete virksomhet skal organiseres med to beslutningsnivå. Disse nivåene er rådmann og resultatenhet

3. Rådmannen og to kommunalsjefer utgjør kommunens administrative toppledelse. Assisterende rådmann tilbys den ene kommunalsjefstillingen og får stedfortrederfunksjonen for rådmannen.

4. I samsvar med rådmannens tilråding opprettes 22 resultatenheter.

5. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall resultatenheter og den interne organiseringen av disse

6. Kommunestyret forutsetter at formannskapet innen utgangen av desember 2002 får framlagt egen sak om:
   - Delegering av oppgaver
   - Den merkantile tjenesten
   - Fysiske plasseringer av tjenester
   - Den interne organiseringen i den enkelte resultatenhet
   - De ulike personalpolitiske forhold
   - Opplæringsbehovet i resultatenhetene
   - Støttetjeneste til drift og utvikling
   - Plassering av flyktningkontoret og næring
   - Servicetorg
   - Støttefunksjonen for økonomi og regnskap
   - En samlet vurdering av oppfyllelsen av K-vedtakene 63/2001 og 25/2002.

7. Innføring av modellen gjennomføres gradvis fram til 1.oktober 2003

8. Kommunestyret gir en generell garanti for jobb og lønn for ansatte i kommunen ut prosjektperioden for administrativ omstilling.

9. Kommunestyret ber formannskapet forberede særskilt sak om nødvendige endringer i det politiske styringssystemet.

Rett utskrift bekreftes

Berit Vestvann Johnsen
formannskapssekretær

Utskrift sendes:
Personalsjef til videre
forføyning