FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 10/1511 Arkiv sakID.: 10/395	Saksbehandler: Ingrid K. Alterskjær
Sluttbehandlede vedtaksinnstans:		

Sak nr.:		PARTSAMMENSATT UTVALG	Dato:
	006/10	ARBEIDSMILJØUTVALG	02.03.2010
	024/10	FORMANNSKAP	08.03.2010
		KOMMUNESTYRE	25.03.2010

ADMINISTRATIV STRUKTUR

Vedlegg: PART-sak 26/09
Høringsdokument administrativ struktur
Høringsuttalelser
Prosjektrapport organisering stab-støtte

Sammendrag:

Någjeldende administrative struktur ble innført 1. oktober 2003 etter vedtak i Kommunestyret i sak 61/02, Administrativ omorganisering, 20.06.02.
Etter anmodning fra Partssammensatt utvalg høsten 08 gjennomførte rådmann - med bistand fra UtviklingsParter (UPK) - en evaluering som ble presentert for utvalget i sak 26/09, 19. september 2009. Jfr. Vedlegg.

Der ba rådmann om styringssignaler for det videre arbeidet.
Rådmann mente en bør bygge videre på prinsippene i flat struktur, - komme fram til en modifisert modell -, der ansvar og myndighet i enhetene i prinsippet skal være som i dag, - samt følge følgende føringer for det videre arbeidet:

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

Partssammensatt utvalg vedtok følgende i sak 26/09:

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.*

I henhold til pkt 2 ble det rekruttert to kommunalsjefer som tiltrådte pr. 01.01.2010.

I henhold til pkt 1 har rådmann hatt en rekke møter i SO (SO/samarbeidsorganet mellom rådmann og de hovedtillitsvalgte og hovedvernombudet) for å komme fram til vedlagte høringsdokument til ny administrativ struktur. Det har vært en god prosess med reell medinnflytelse, medbestemmelse og god involvering både i og på tvers av enhetene.

19.01.2010 ble høringsdokumentet sendt aktuelle instanser, - som arbeidstakerorganisasjoner og samarbeidsutvalgene (SU) ved de ulike skoler/barnehager, - for uttalelse. Jfr. Vedlegg.
Ved svarfristens utløp 12.02.2010 var det kommet uttalelser fra 5 arbeidstakerorganisasjoner/klubber samt fra 6 SU-er. Jfr. Vedlegg.

Høringsdokumentet er å betrakte som en overordnet strategisk plan. Her fremkommer prinsippene for hvordan den administrative struktur bør være.
Dokumentet konkretiserer enhetsstrukturen og begrunner inndelingene. Den videre detaljering og konkretisering i og mellom enhetene må foretas når prinsippene er vedtatt.

Det har vært svært viktig for rådmann å komme fram til en struktur der den enkelte personalleder ikke bør forholde seg direkte til mer enn ca. 25 ansatte. Den enkelte ansatte skal derigjennom få oppleve nærhet, tilhørighet og mulighet for å kommunisere jevnlig med sin leder og føle seg "sett og hørt i sitt daglige virke". Jfr. Høringsuttalelser. Det høye sykefraværet må reduseres, - gjennom foreslåtte modell vil nærmeste overordnete mye lettere kunne ta fatt i fraværsproblematikken, forebygge fravær mv.

Dette betyr videre at lederbegrepet må nyanseres, det vil si at det anbefales 13 enhetsledere, men det vil være langt flere som vil ha personalansvarsoppgaver.
UPK foreslo i evalueringsrapporten:

- *et antall "arbeidsledere" for naturlig avgrensede arbeidsområder*
- *med ansvar for den daglige styringen av arbeidet innen sitt område*
- *herunder daglig økonomistyring*
- *medarbeidersamtaler*

Det er særdeles viktig for rådmann å få fram at antall ansatte pr leder generelt - og i pleie/omsorg spesielt - må reduseres. I dagens struktur opereres det med opptil 80 ansatte pr. leder.

Videre i høringsdokumentet konkretiseres skillet mellom strategisk og operativ ledelse.
Strategisk ledelse skal ha hovedfokus på overordnete og langsiktige utfordringer for kommunen. Disse er i hovedsak rådmannens ansvar.
Operativ ledelse skal ha hovedfokus på den daglige driften og tjenesteytingen i enhetene. Disse er i hovedsak enhetsleders ansvar.

For å styrke den strategiske ledelsen vil kommunalsjefene få et hovedansvar for overordnet og strategisk ledelse på hvert sitt av de to områdene

- Styrings- og resultatoppfølging – herunder balansert målstyring
- Utvikling av organisasjonen – herunder ledelses- og kompetanseutvikling

For å styrke den operative og faglige ledelsen og sikre samordning av like tjenesteområder må

- antall enheter reduseres

Videre blir det viktig at:

- enhetslederne får større ansvar for og myndighet til å avgjøre løpende og driftspregete fag-, økonomi- og personalsaker innenfor sitt område
- det alt vesentlige av den myndigheten som kommunestyret delegerer til rådmannen når det gjelder løpende og driftspregete saker, videredelegeres til enhetslederne

Dette forutsetter en styrking av HR-ledelse, - gjelder interne ledelsesstrukturer og kapasitet spesielt i de største enhetene, - en må få en synlig ledelse. Det må sikres en god stab/støtte-tjeneste i og/eller på tvers av enheter, - dette gjelder spesielt for skole/barnehage og pleie/omsorg.

Videre trengs en styrking av enhetenes økonomistyring og kostnadskontroll.

Evalueringsrapporten sa videre at rådmannen i tillegg til kommunalsjefer må få styrket kompetanse og ressurser i staben på områdene overordnet økonomistyring, arbeidsgiverpolitikk og lokalsamfunnsutvikling. Dette for å sikre at både operativ og strategisk ledelse har tilgjengelige støttefunksjoner både på økonomistyring, personalforvaltning og andre administrative oppgaver.

Som det fremkommer i høringsdokumentet ville rådmannen før saksframlegg til K-styret gjennomføre et prosjekt i forhold til organisering av stab/støtte-tjenesten. Det har vært bred deltakelse både fra brukere (enhetsledere), tillitsvalgt og ansatte. Videre har det vært fortløpende orientering og drøfting med de aktuelle mellom møtene i prosjektgruppa og endelig i samlet møte med alle ansatte. Jfr. Vedlagte rapport.

Videre viser rådmann til vedlagte høringsuttalelser.
Oppsummert:
Fra Arbeidstakerorganisasjonene fremkommer generell bred støtte til prinsippene i rådmannen forslag. De er fornøyde med prosess og involvering og forventer at de tas med på samme måte i det videre arbeidet når nærmere konkretisering og detaljering skal foretas.

- Det blir en styrket strategisk ledelse
  - helhet, lang sikt, overordnet
- Det blir generelt bedre samordning av like/beslektede tjenester
  - Styrket operativ/faglig ledelse
  - Bedre ressursstyring, faglig utvikling
  - Ikke "vanntette skott"
  - Brukerorientert
- Den enkelte ansatte vil få kort vei til sin nærmeste leder
- Den enkelte leder vil nå alle sine ansatte i hverdagen.

Fra de ulike SU (samarbeidsutvalg i skoler og barnehager) fremkommer forskjellige synspunkter.

- Kosmo og Valnesfjord oppvekssentres SU`er har nesten likelydende konklusjoner. De ønsker å beholde dagens administrative struktur der beslutninger tas nært bruker.
- De øvrige SU`er støtter rådmannens forslag, men er tydelig på at en må sikre tilstrekkelig stedlig ledelse og ressurser.

Med bakgrunn i ovenstående og prinsippene som fremkommer i høringsdokument mv er rådmann av den formening at kommunestyret bør gi sin tilslutning til prinsippene i foreslåtte nye administrative struktur. Forslaget er tuftet på at en skal få en godt ledet organisasjon som skal serve både politisk ledelse og enhetene. Videre er forslaget basert på gode faglige, økonomiske og personell-messige vurderinger, - hele tiden med tanke på å gi et best mulig tjenestetilbud til Fauske kommunes befolkning.

Rådmann legger fram sak vedrørende plan for aktive helse- og omsorgstjenester i Fauske fram mot år 2020 parallelt med forslag til ny administrativ struktur.
Det betyr omfattende endringsarbeid i hele organisasjonen.

Rådmann vil i det videre arbeidet fortsatt involvere de aktuelle parter og sørge for god medinnflytelse og medbestemmelse i hht gjeldende avtaler, lover og retningslinjer.

Mht ny struktur skal en rekke forhold planlegges og gjennomføres grundig, bla:

- En skal foreta en konkretisering og detaljering i og mellom enheter ut fra foreslåtte prinsipper.
- En skal foreta endringer i tilsettingsforhold med forutgående gode prosesser
- En skal se på mulige fysiske samlokaliseringer
- En skal kartlegge kompetansebehovet
- En skal se på ulike personalpolitiske forhold
- En skal endre inndeling av verneområder
- En skal se på delegasjon

For at dette skal bli kvalitativt best mulig - både praktisk, faglig, økonomisk og personellmessig - mener rådmann at en skal sette av realistisk tid.

INNSTILLING :

1. Kommunestyret slutter seg til prinsippene i forslag til ny administrativ organisasjonsstruktur og ber rådmannen sette i gang nødvendige prosesser for nærmere konkretisering.

2. Kommunestyret forutsetter at en endelig plan for gjennomføring presenteres for AMU 24.11.10, - for Partsammensatt utvalg/formannskap 29.11.10 og for Kommunestyret den 14.12.10. I planen skal fremkomme at endelig implementering av ny struktur vil være gjennomført innen medio 2011.

Ragnar Pettersen
rådmann

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.

Høringsdokument

ADMINISTRATIV ORGANISASJONSSTRUKTUR I FAUSKE KOMMUNE

ALTERNATIVE LØSNINGER

Rådmannen
19.01.2010

Innhold: **side**

0	**Sammendrag**	**3**
1	**Innledning, bakgrunn for og formål med høringsnotatet**	**5**
2	**Evalueringen av dagens struktur**	**6**
3	**Krav til framtidig organisasjonsstruktur**	**7**
3.1	- utfordringer framover – betydning for framtidig organisasjonsstruktur	7
3.2	- viktige krav til framtidig organisasjonsstruktur	8
3.3	- nærmere om de enkelte kravene til framtidig struktur	8
3.3.1	styrket operativ / faglig og strategisk ledelse	8
3.3.2	godt tilrettelagt for politisk styring	9
3.3.3	brukerorientering og samordning av beslektede tjenester	10
3.3.4	stabs- og støttefunksjoner	11
3.3.5	færre enheter enn i dag, men bygge på det beste i flat struktur	11
3.3.6	hensiktsmessige arenaer for kontakt, dialog og styring på alle nivåer	11
3.3.7	kunne bemannes innenfor dagens ressurser	12
4	**Strategiske samordningsområder – viktige styringsutfordringer**	**12**
5	**Forslag til framtidig organisasjonsstruktur**	**14**
5.1	- oversikt – forslag til hovedstruktur	14
5.2	- oppvekstområdet	14
5.2.1	viktige utfordringer og mål	14
5.2.2	forslag til framtidig organisasjonsmodell	15
5.3	- omsorgsområdet	17
5.3.1	viktige utfordringer og mål	17
5.3.2	spesielt om brukerkontor / tildelingskontor	17
5.3.2	forslag til framtidig organisasjonsmodell	18
5.4	- tekniske tjenester	19
5.4.1	viktige utfordringer og mål	19
5.4.2	forslag til framtidig organisasjonsmodell	20
5.5	- folkehelse, helse, kultur og nærmiljø	20
5.5.1	viktige utfordringer og mål	20
5.5.2	forslag til framtidig organisasjonsmodell	21
5.6	- integrering av flyktninger og innvandrere	22
5.7	- toppledelse, sentraladministrasjon og servicetorg	22
6	**Viktige forutsetninger for ny organisasjonsstruktur**	**23**
6.1	- innledning	23
6.2	- delegering av myndighet	23
6.3	- iverksetting, utvikling og sikring av ny organisasjonsstruktur	24
Vedlegg:	1 Dagens organisasjonsstruktur	26
	2 Forslag til framtidig organisasjonsstruktur	27
	3 enheter	28
	4 Framdrift	29

0 Sammendrag

I dette notatet skisserer rådmannen forslag til hovedtrekk i en framtidig administativ organisasjonsstruktur for Fauske kommune. Notatet sendes ut i organisasjonen for å få synspunkter og kommentarer før rådmannen legger fram konkret sak til politisk behandling. Notatet må ses i sammenheng med arbeidet med en framtidig Omsorgsplan som vil bli lagt fram til politisk behandling parallelt med sak om framtidig organisasjonsstruktur.

Dagens administrative struktur ble etablert i 2004, med enkelte senere mindre justeringer. Det er i dag 24 enheter direkte underlagt rådmannen, pluss sentrale stabs- og støttefunksjoner organisert i "sentraladministrasjonen", se oversikt i vedlegg 1.

I løpet av 2009 ble denne administrative organisasjonsstrukturen evaluert, samtidig som strukturen og virksomheten innenfor omsorgssektoren ble grundig gjennomgått av RO-senteret. Viktige funn var:

1. Den flate organisasjonsstrukturen har ikke fungert som forutsatt, fordi viktige forutsetninger for denne strukturen ikke har vært oppfylt. Spesielt viktig har det vært at sentrale støttefunksjoner som skulle utvikle og følge opp enhetene ute i organisasjonen ikke ble styrket som forutsatt.

2. Dette har ført til for dårlig økonomistyring. Resultatenhetslederne har ikke har hatt nødvendig kapasitet og kompetanse til dette, samtidig som de ikke har vært holdt reelt ansvarlige ved at det ikke har vært avklart hva konsekvensene av å ikke holde budsjettet skal være

3. Den oppdelte organisasjonsstrukturen har ført til for svak daglig samordning av tjenesteytingen og ressursbruken og for lite helhetstenking og utvikling / fornyelse av tjenestene.

4. I omsorgssektoren har den oppdelte strukturen også ført til ulik ressursbruk og ulik tjenestetildeling mellom avdelinger og soner uten at det kan begrunnes med ulike behov hos brukerne.

5. Enkelte enheter har vært så store at det har vært lite synlig ledelse

Rådmannens forslag til framtidig hovedstruktur framgår av vedlegg 2.

I arbeidet med dette er det lagt vekt på følgende mål og hensyn:
- Styrket ledelse – både operativ/faglig og helhetlig/strategisk
- Godt tilrettelagt for politisk styring
- Brukerorientering og samordning av beslektede tjenester
- Tjenestetildeling som sikrer brukernærhet, likhet, faglig kvalitet og effektiv ressursbruk
- Bedre samordning av like/beslektede tjenester (faglig likhet, samme brukergrupper)
- Hensiktsmessige arenaer for kontakt, dialog og styring på alle nivåer
- Stabs- og støttefunksjoner som sikrer god støtte både til enhetene og toppledelsen

Fordi dagens svært flate struktur har vist seg å ha betydelige svakheter, har det vært viktig å finne en struktur med færre resultatenheter enn i dag, samtidig som det er søkt en struktur som bygger på det beste i flat struktur (korte styringslinjer, beslutninger nært brukerne).

I forslaget til framtidig struktur foreslås det størst endringer innenfor de to største sektorene, dvs oppvekstsektoren og omsorgssektoren. Disse to sektorene står for ca 70 % av kommunens totale utgifter, og det er her det er viktigst å sikre bedre og mer helhetlig styring.

I oppvekstsektoren foreslås å slå sammen skolene og barnehagene til to store enheter, - med en enhetsleder for skolene og en for barnehagene. Det vil fortsatt være nødvendig med lokal ledelse ved hver enkelt skole og barnehage, men den helhetlige ledelsen og samordningen av virksomheten foreslås lagt til en enhetslederne.

I omsorgssektoren foreslås det på driftssiden (tjenesteytingen) felles ledelse av alle hjemmetjenestene i en enhet og felles ledelse av alle sykehjemstjenestene i en annen. I tillegg foreslås at PU-tjenestene beholdes i en egen enhet.

I omsorgssektoren foreslås det også å etablere et sentralt brukerkontor/tildelingskontor. Dette vil sikre at tildelingen av tjenester til enkeltbrukere baseres på lik vurdering av brukernes situasjon og hjelpebehov. Videre vil det sikre brukernes rettssikkerhet og en god og forsvarlig saksbehandling. Et slikt kontor vil også gi bedre oversikt over og kontroll med kommunens tjenesteforpliktelser og dermed også bedre grunnlag for god økonomistyring i denne sektoren.

Fordi omsorgssektoren vil stå foran store omlegginger de neste 2-4 årene – en omstilling som vil kreve betydelig støtte og oppfølging fra rådmannen – foreslås det også å etablere en egen funksjon som sentral "omstillingsleder" for sektoren.

I teknisk sektor foreslås det å beholde dagens hovedstruktur som en foreløpig ordning, fordi kommunestyret har bestilt egne utredninger av organiseringen både av kommunaltekniske tjenester og av drift og forvaltning av kommunens eiendommer.

Når det gjelder sentraladministrasjonen og servicetorget har rådmannen nedsatt en egen arbeidsgruppe som skal gjennomgå og vurdere organisering og ressursbruk her. Dette arbeidet forutsettes ferdig før rådmannen legger fram saken om organisasjonsstruktur for de politiske organene, og rådmannen vil innarbeide konklusjonene fra dette arbeidet i saksframlegget til politisk behandling.

Viktige forutsetninger for at strukturen som foreslås skal fungere er bla at:

- Enhetslederne har ansvar for og myndighet til å avgjøre løpende og driftspregete fag-, økonomi- og personalsaker innenfor sitt område
- Det etableres interne/lokale ledelsesstrukturer innenfor de store enhetene for å sikre at ingen ledere har direkte ansvar for mer enn ca 25 medarbeidere
- Det alt vesentlige av den myndigheten som kommunestyret delegerer til rådmannen når det gjelder løpende og driftspregete saker, videredelegeres til enhetslederne

Det er også viktig å følge opp organisasjonsendringene med en målrettet leder- og ledelsesutvikling for å

- Utvikle ledere som tar ansvar både for egen enhet og for helheten i kommunen
- Hjelpe lederne med å utvikle interne kulturer der medarbeiderne er motiverte for og i stand til å se sin innsats i en større helhet
- Utvikle ledelsesprosesser som fokuserer på og understøtter helhetsansvar i alle ledd i organisasjonen

Rådmannen ønsker også å bygge opp et "3-partssamarbeidet" mellom politikk, tillitsvalgte og administrasjon som et middel til å understøtte og styre alle disse omstillingsprosessene.

Rådmannen forutsetter videre at det gode samarbeidet med vernetjenesten fortsetter.

Dette notatet legger opp til at kommunestyret skal vedta hovedtrekkene i en framtidig organisasjonsstruktur 25.03.10. Der forslagene innebærer store endringer vil det være nødvendig å arbeide videre med konkretisering og detaljering, og rådmannen vil legge opp til at konklusjonene fra dette kan legges fram for kommunestyret senere i 2010.

1 Innledning, bakgrunn for og formål med notatet

I dette notatet skisserer rådmannen et forslag til justert organisasjonsstruktur. Notatet sendes ut i organisasjonen for å få synspunkter og kommentarer før rådmannen legger fram konkret sak til politisk behandling. Rådmannen tar sikte på å gjøre ferdig en sak om justert organisasjonsstruktur slik at den kan behandles i AMU, Partssammensatt utvalg og formannskapet før den legges fram for kommunestyret 25.03.2010.

Bakgrunnen for saken kan kort oppsummeres slik:

- Dagens "flate" administrative struktur ble innført 01.10.03 etter vedtak i Kommunestyret 20.06.02. Rådmannen ble i saken gitt fullmakt til å endre antall enheter og den interne organiseringen i disse. Fram til i dag er det gjort en rekke slike endringer. Dagens struktur – slik den ser ut pr 15.12.09 – er vist i vedlegg 1. Det er i dag 24 enheter med fra 7 til 69 stillinger pluss sentraladministrasjonen. Antall årsverk i hver enkelt enhet er også vist (avrundet) i vedlegg 2.

- Vinteren 2009 ble organisasjonsstrukturen evaluert av UtviklingsParter AS (UPK) etter en bredt anlagt spørreundersøkelse - samt et heldagsmøte med enhetsledere og tillitsvalgte. UPKs rapport konkluderte med å anbefale at kommunen nå justerer organisasjons- og styringsstrukturen, men bygger videre på en struktur der mye ansvar og myndighet er lagt til enhetene. Hovedpunktene fra evalueringen omtales i avsnitt 2 nedenfor.

- 16. september 2009 la rådmannen fram sak om evalueringen for Partssammensatt utvalg. Det gjorde følgende 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 kommunalsjefstillingene lyses ut snarest, senest 1. oktober 2009*

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

  De to kommunalsjefstillingene ble besatt i Kommunestyret i desember.

- Kommunestyret gjorde sommeren 2009 prinsippvedtak om framtidig skolestruktur med nedleggelse av Kosmo skole og sammenslåing av dagens fire sentrumsskoler til to skoler. Gjennom nye vedtak i kommunestyret i desember er dette endret, og det er nå avklart at dagens skolestruktur skal videreføres.

- Administrasjonen har under arbeid en ny omsorgsplan, bl a basert på en utredning fra RO-senteret høsten 2008. Planen vil bli lagt fram for kommunestyret i mars 2010. Omsorgssektorens organisering vil også være en del av denne planen, og vurderingene av denne sektorens organisering i dette høringsnotatet bygger på og er sammenfallende med tilsvarende vurderinger i arbeidet med omsorgsplanen

Rådmannen har i oktober – januar hatt tre møter med de konstituerte kommunalsjefene, personalsjefen, hovedtillitsvalgte og hovedverneombudet sammen med UPK for å finne fram til en justert organisasjonsstruktur. Det har også vært nedsatt ad-hoc-arbeidsgrupper på enkelte områder for å utrede mer detaljerte enkeltspørsmål. Dette høringsnotatet er resultatet av denne prosessen.

2 Evalueringen av dagens struktur

Dagens "flate" organisasjonsstruktur er vist i vedlegg 1. I følge evalueringsrapporten var følgende hovedmål for den flate strukturen oppnådd:

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

Men evalueringen avdekket flere viktige svakheter – svakheter som til sammen innebærer at strukturen ikke har fungert som forutsatt. Bl a ble det avdekket at mange av enhetene ikke har tatt det ansvaret og brukt den myndigheten som den flate strukturen har gitt dem, slik at for mange saker er skjøvet oppover til rådmann og kommunalsjefer for avgjørelse.

Mer detaljert avdekket evalueringen:
- 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 stor avstand mellom enhetsledere og enkelmedarbeidere i store enheter
- For lite strategisk ledelse, helhetsstyring, utvikling og nytenking

Evalueringen avdekket også at viktige forutsetninger som lå til grunn for Kommunestyrets vedtak om den flate strukturen ikke er oppfylt, eks:
- Rådmannen har ikke hatt nok ressurser til å følge opp og støtte enhetene
- Noen enheter har ikke hatt god nok kompetanse og kapasitet til økonomistyring samt andre ledelsesoppgaver
- De sentrale støttefunksjonene har ikke vært styrket

Mye av årsaken til de svakhetene som evalueringen avdekket ligger i at disse forutsetningene ikke er oppfylt:

- Gode administrative støttefunksjoner og tett oppfølging og støtte fra øverste ledelse er helt nødvendig for at enhetslederne skal kunne ta det ansvaret for fag-, økonomi- og personalsaker som organisasjonsstrukturen forutsetter. Evalueringen avdekket at det er for lite ressurser i sentraladministrasjonen på mange områder, bla fordi stab-/støtte-funksjonene ikke ble styrket som forutsatt, – administrasjonen fikk tvert i mot etter hvert pålegg om å redusere støttefunksjonene sentralt og overføre ressurser til fagstillinger i tjenesteområdene.

- Når mange av enhetslederne verken har hatt god nok kompetanse eller kapasitet til å ta det lederansvaret og dekke de lederoppgavene strukturen forutsetter, har det ført til både svak økonomistyring, dårlig daglig samordning og for lite helhetstenking og utvikling og fornyelse av tjenesteytingen. De har ikke fått tilstrekkelig opplæring, støtte og oppfølging fra kommunens sentrale ledelse, - dette til tross for jevnlige felles ledermøter, nettverksmøter og felles etter- og videreutdanning

- Enhetene har dessuten i for liten grad hatt reelt ansvar for å holde sine budsjetter, og det har ikke vært tilstrekkelig avklart hva konsekvensene av å ikke holde budsjettet skulle være.

Et viktig funn i evalueringen var også for svak "helhetsstyring". Som eksempler på konsekvenser av dette kan nevnes:

- Både i omsorgssektoren og skolesektoren, to områder som til sammen står for ca 70 % av kommunebudsjettets netto utgifter, har Fauske høyere utgifter enn sammenlignbare kommuner, uten at dette uten videre kan forklares ved befolkningssammensetningen. Kommunen har også høyere utgifter til barnevern, spesialundervisning (se s. 15) og helse- og omsorgstjenester enn andre sammenlignbare kommuner.

- Den uklare og fragmenterte oppgavefordelingen og den manglende samordningen mellom enhetene har bl a ført til at det er stort sprik i ressursbruken til like tjenester i ulike deler av kommunen, uten at det kan forklares med forskjeller i brukernes behov.

Det er derfor nå nødvendig å vurdere organisasjonsstrukturen på nytt og få etablert en struktur som er "bærekraftig" – dvs en struktur der ansvars- og myndighetsfordeling og kapasitet og kompetanse er tilpasset i en balansert helhet, og slik at kommunen kan få en god styring både av "helheten" og av den daglige driften i de enkelte tjenesteytende virksomhetene.

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

Dette må gjøres både gjennom å utvikle bedre styrings- og oppfølgingssystemer og å utvikle ledelseskompetanse, dvs ferdigheter, holdninger og "kultur" i alle ledd i organisasjonen.

3 Krav til framtidig struktur

3.1 Utfordringer framover – betydning for framtidig organisasjonsstruktur

Den største utfordringene for kommunen framover er å styre økonomien og få tilbake en nødvendig økonomisk handlefrihet.

Det er allerede gjort mye for å bedre økonomistyringen i kommunen, og den er under vesentlig bedre kontroll nå enn tidligere. Viktige økonomistyringsgrep som er gjort det siste året er:

- Økonomifunksjonen i sentraladministrasjonen styrket ved at det er ansatt ny regnskapssjef.

- Det er gjennomført betydelige reduksjoner i 2009-budsjettet ved konkrete stillingskutt, bl a en reduksjon på 24 årsverk.

- Budsjettforslaget for 2010 er vesentlig bedre underbygget fra enhetenes side, slik at det nå er mer samsvar mellom budsjettrammer og aktivitetsnivå i de enkelte enhetene. Med dette utgangspunktet vil styringen, kontrollen og oppfølgingen av økonomien bli vesentlig bedre i 2010 enn den har vært tidligere

Det er imidlertid ikke nok med disse grepene som er gjort i 2009, utviklingen når det gjelder innbyggernes tjenestebehov og økonomiske rammebetingelser gjør at det i årene framover fortsatt et nødvendig med stram styring for å få best mulig utnyttelse av de samlete ressursene kommunen har til rådighet. Innføring av balansert målstyring vil være et viktig element.

3.2 Viktige krav til framtidig organisasjonsstruktur

Basert på evalueringen av dagens struktur og de viktige utfordringene som er nevnt ovenfor, vil rådmannen sette opp følgende overordnete krav til en god og velfungerende organisasjonsstruktur:

- Styrket operativ/faglig ledelse (samordning, ressursstyring, faglig utvikling)
- Styrket strategisk ledelse (helhet, lang sikt, overordnet)
- Godt tilrettelagt for politisk styring
- Bedre samordning av like/beslektede tjenester (faglig likhet, samme brukergrupper)
- Brukerorientert (nærhet til brukerne, enkel å forholde seg til for brukerne)
- Tjenestetildeling som sikrer brukernærhet, likhet, faglig kvalitet og effektiv ressursbruk
- Stabs- og støttefunksjoner som sikrer god støtte både til enhetene og til toppledelsen
- Færre enheter enn i dag (mer oversiktlig, ikke for små enheter)
- Bygge på det beste i flat struktur (korte styringslinjer, beslutninger nært brukerne)
- Hensiktsmessige møteplasser/arenaer for kontakt, dialog og styring på alle nivåer
- Kunne bemannes innenfor dagens ressurser

Disse kravene utdypes og begrunnes nærmere i avsnitt.

Det er også viktig å sikre at enhetslederne får godt grep om økonomistyring og håndteringen av personal- og hms-saker i sine enheter. Dette må sikres både gjennom kompetansebygging i enhetene og gjennom god bistand fra stabs- og støttefunksjonene i sentraladministrasjonen.

3.3 Nærmere om de enkelte krav og hensyn

3.3.1 Styrket operativ / faglig og strategisk ledelse

Et hovedfunn i evalueringen var at mange av enhetslederne ikke hadde tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å håndtere det ansvaret de hadde fått gjennom den flate strukturen. Dette gjaldt både økonomistyring, personalsaker og det løpende arbeidet med faglig og kvalitetsmessig utvikling av tjenestene. På evalueringsseminaret vinteren 2009 ble det særlig fremholdt at det økte ansvaret for økonomi- og personalsaker hadde gjort at enhetslederne fikk for lite tid til det faglige arbeidet de også har et ansvar for.

Det ble også påpekt at noen enheter er så store at det er umulig for enhetsleder å ha direkte kontakt med hver enkelt ansatt – dvs at de ansatte så sin egen leder for sjelden. Når samtidig toppledelsen må gå inn i mange løpende saker som i prinsippet skulle vært håndtert av enhetsledere, er det åpenbart behov for å styrke enhetsledernivået. Dette kan gjøres på flere måter, bl a:

- Styrke enhetsledernes egen kompetanse på økonomi- og personalsaker
- Bedre støtte til og oppfølging av enhetsledernes håndtering av økonomi- og personalsaker
- Bedre støtte til enhetslederne i deres arbeid med faglig utvikling og kvalitetsutvikling i tjenestetilbudet

Det er også behov for å etablere interne ledelsesstrukturer i store enheter, slik at alle ansatte kan oppleve at de har direkte og relativt ofte kontakt med "sin" nærmeste leder, og slik at enhetsleder avlastes for denne direktekontakten.

Den administrative toppledelsen – rådmannen og kommunalsjefene – har hovedansvaret for den strategiske ledelsen i kommunen. Formålet med strategisk ledelse i en kommune kan kort oppsummeres slik:

- Takle og fremme utvikling
- Sikre hensiktsmessig drift og tjenesteproduksjon

Spissformulert innebærer dette først og fremst

- Å skape og formidle veivalg til Kommunestyret
- Å flytte ressurser dit de gjør mest nytte for seg i forhold til politiske mål og effektiv drift

Som grunnlag for dette er det nødvendig å ha oversikt og opplysninger som er av direkte betydning for styring av kommunen som helhet (strategisk informasjon). Denne informasjonen må toppledelsen bruke i sin dialog både med underliggende tjeneste- og støtteenheter og med kommunens politiske organer.

En del av den strategiske ledelsens ansvar er også å sikre strategiske forutsetninger for god ledelse i hele organisasjonen, bl a gjennom

- Leder- og ledelsesutvikling gjennom gode prosesser
- Tilrettelegging for god politisk styring gjennom analyser av utfordringer, muligheter og konsekvenser
- Utvikling og bruk av ressursbesparende IKT-baserte og andre styrings og støtteverktøy

I tillegg til dette har toppledelsen et særlig ansvar for kontakten både med lokalsamfunnet generelt og pressen spesielt, samt med viktige samarbeidspartnere.

Pga løpende press på og oppmerksomhet om driftssaker har rådmannen og kommunalsjefene i lengre tid ikke kunnet ha nok fokus på den strategiske styringen av kommunen. Det er derfor viktig å styrke den daglige / operative ledelsen i resultatenhetene slik at de fleste løpende saker kan avgjøres der.

Det er også behov for strategisk ledelse på et nivå under kommunens toppledelse – dvs innenfor tjenesteområder som henger nært sammen og som må utvikles og samordnes i en helhet for å dekke brukernes behov best mulig. Strategiske ledelsesoppgaver på dette nivået er:

- Få fram og holde oppdatert samlet strategisk utviklingsplan for området
- Sikre samordnet styring av ressurser og tjenesteproduksjon innenfor området
- Gi strategiske innspill (strategisk informasjon) til overordnet strategisk ledelse

I avsnitt 4 nedenfor er det skissert 4 slike "strategiske samordningsområder".

3.3.2 Tilrettelegging for politisk styring

Det er kommunestyret som har det øverste ansvaret for all virksomhet i kommunen. Det er derfor viktig at organisasjonen og styringssystemene tilrettelegges slik at de politiske styringsorganene kan fungere mest mulig hensiktsmessig. Dette betyr bl a at

- Organisasjonsstrukturen må gjøre det mulig for de politiske organene å se tjeneste-områder og tjenestekjeder i et tydelig og helhetlig perspektiv

- Styrings- og rapporteringssystemene og ansvars- og myndighetsfordelingen mellom politiske organer og rådmannen må gjøre det mulig for politikerne å fylle alle sine roller:
  - Styringsrollen, – lede og styre virksomheten og økonomien i kommunen
  - Samfunnsutviklerrollen, – påvirke utviklingen av lokalsamfunn og levekår
  - Ombudsrollen, – være ombud/tillitsvalgt for innbyggerne
  - Arbeidsgiverrollen – overordnet arbeidsgiveransvar for alle ansatte i kommunen

- Organisasjonen må ha kapasitet og kompetanse til å gi de politiske organene gode styrings- og beslutningsunderlag som
  - Utredninger/analyser av muligheter og konsekvenser i forkant av beslutningene
  - Rapportering og tilbakemelding av resultater etter iverksetting av beslutningene

Kommunestyret har tidligere også besluttet å gjennomføre en evaluering av dagens politiske styringsstruktur. Dette er imidlertid ikke gjennomført.

3.3.3 Brukerorientering, tjenestesamordning og likebehandling

Hovedbegrunnelsen for dagens flate struktur er at organisasjonen skal være brukerorientert og at beslutninger skal tas nærmest mulig brukerne. Men et viktig funn i evalueringen var at det i dagens struktur er uklar/fragmentert oppgavefordeling og manglende samordning mot brukerne mellom enhetene, selv om hver enkelt enhet opplevde at den var "brukerorientert".

I RO-senterets gjennomgang av omsorgssektoren ble det i tillegg avdekket at både på Helsetunet og i hjemmetjenestene er det ulik ressursbruk og ulik tjenestetildeling mellom avdelinger og soner uten at det kan begrunnes med ulike behov hos brukerne. Det ble også påpekt at kommunen i en del tilfeller sannsynligvis gir for gode/for mye tjenester fordi vi ikke har tydelige standarder (normer) for utmåling av tjenester knyttet til presise beskrivelser av brukerens reelle behov.

I oppvekstsektoren er det en utfordring å sikre at de faglige støttetjenestene i sektoren brukes tidlig nok og på riktig måte når det er behov for ekstra innsats for barn med spesielle utfordringer.

Det er derfor viktig å se brukerorientering, samordning og likebehandling i et mer helhetlig perspektiv. Dette perspektivet har flere sider:

- *Tjenestetildeling – tilgjengelighet, samordning og likebehandling*
  En ordning med brukerkontor/tildelingskontor slik som foreslått for omsorgstjenestene kan være en god måte å sikre lett tilgjengelighet for brukerne på, samtidig som det vil bli lettere å sikre samordning og tildeling av tjenester basert på lik vurdering av brukernes behov i hele kommunen.

  En slik funksjon må bemannes med den fagkompetansen som trengs for å vurdere brukerens behov – og i tillegg kunne trekke på kompetanse i tjenesteenhetene. For nye brukere må tildelingskontoret ha tett kontakt med tjenesteproduksjonen for å avklare kapasitet og "bestille" tjenester til brukeren. For eksisterende brukere må tjeneste-produksjonen samhandle tett med tildelingskontoret for å fange opp og melde endringer i brukerens behov. En ordning med brukerkontor er nærmere beskrevet i avsnitt 4.2.2.

- *Løpende tjenestelevering / daglig drift – fokus på brukerens daglige behov*

Dette dreier seg først og fremst om organisering av tjenesteproduksjonen der brukeren er, for å sikre best mulig kontakt med og behovsdekning for brukeren. Det betyr bl a daglig styring av ressursbruken, rutiner for kontakt med og oppfølging av brukeren osv, med vekt på god faglig tjenesteproduksjon.

- *Samordning av "tjenestekjeder" – se brukerens behov i en helhet*
  Det er viktig å sikre at den enheten/det tjenestestedet som har primæransvaret for en bruker også ser hvilket behov brukeren har for tjenester fra andre enheter/funksjoner. Men dette er ikke nok , – det må også sikres at de andre enhetene/funksjonene ser sitt ansvar her og at det etableres et godt samarbeid om hver enkelt bruker med sammensatte behov.

3.3.4 Stabs- og støttefunksjoner

Det er viktig at organisasjonsstrukturen sikrer gode stabs- og støttefunksjoner både til toppledelsen og til lederne av de enkelte resultatenhetene. Det betyr at disse funksjonene må bemannes med riktig kapasitet og kompetanse, og at det må etableres gode rutiner for samhandlingen mellom disse funksjonene og hhv toppledelsen og de enkelte resultatenhetene.

Den "strategiske kompetansen" på økonomi og personal/hms (og andre funksjoner som IKT, innkjøp osv) må ligge sentralt. Men en hensiktsmessig løsning når det gjelder de mer "operative" delene av støttefunksjonene avhenger av om det er en "flat" eller en "spissere" organisasjonsstruktur som skal betjenes. I en flat struktur kan det være mest hensiktsmessig å legge hovedtyngden av stab/støtte sentralt, mens det i en spissere struktur med større resultatenheter er hensiktsmessig å organisere en større del av disse funksjonene innenfor enheten selv.

3.3.5 Færre enheter enn i dag, men bygge på det beste i flat struktur

Det er ønskelig med færre resultatenheter enn i dag av flere grunner:

- Færre enheter gjør det lettere å få gode arenaer og prosesser for kontakten mellom enhetslederne og rådmann/kommunalsjefer
- Færre enheter kan også gjøre det lettere å utvikle et hensiktsmessig "3-partssamarbeid" mellom politikk, tillitsvalgte og administrasjon
- Større enheter vil gjøre enhetslederrollen mer tydelig til en lederrolle og legge til rette for mer synlig ledelse av enhetene
- Hvis beslektete tjenester/funksjoner legges inn i samme enhet vil enheten ha et tydelig ansvar for å samordne disse tjenestene til beste for brukeren

Men det er viktig at færre enheter ikke fører til lengre og mer kompliserte beslutningslinjer eller at daglige beslutninger ikke tas så nært brukerne som mulig. Med større enheter er det derfor viktig å etablere en intern ansvars- og myndighetsstruktur internt i enheten. Det vil sikre at daglige beslutninger tas nærmest mulig brukeren og at alle ansatte i førstelinjen har en leder "nært seg".

3.3.6 Hensiktsmessige arenaer for kontakt, dialog og styring på alle nivåer

Den administrative organisasjonsstrukturen består egentlig av tre strukturer:

- Et organisasjonskart med toppledergruppe, tjenesteenheter og stabs-/støttefunksjoner, og med angivelse av ansvarsområder for hver enhet / funksjon
- Et delegeringsreglement som klargjør hvilken myndighet hver leder har innenfor sitt ansvarsområde
- Prosesser og arenaer for kontakt, dialog og styring på alle nivåer

Det er derfor viktig å ikke stoppe med et organisasjonskart og et delegeringsreglement. Det er også nødvendig å sikre at prosessene og arenaene for dialog og styring er godt tilpasset og understøtter den organisasjonsstrukturen (ansvar) og den myndighetsfordelingen (delegasjonsreglement) som vedtas.

De viktigste møteplassene/arenaene for den overordnete administrative styringen i kommunen er:

- Toppledergruppen (rådmann og kommunalsjefer)
- Utvidet ledergruppe (toppledelsen, enhetslederne og stab-/støtteledere)

Den utvidete ledergruppen vil være det viktigste forumet for helhet og samordning av hele kommunens virksomhet. Det er viktig at dette forumet ikke blir for stort, samtidig som det bør være stort nok til å sikre direkte og likeverdig/balansert kontakt mellom toppledelsen og hele bredden av kommunens tjenesteenheter.

For den daglige styringen innenfor de store strategiske samordningsområdene er det også behov for egne møteplasser mellom enhetene, bl a for å samordne løpende drift, sikre likeverdige tjenestetilbud og drøfte tilbud til enkeltbrukere med sammensatte behov osv.

3.3.7 Kunne bemannes innenfor dagens ressurser

I dagens økonomisituasjon er det ikke rom for å øke budsjettet for å opprette nye stillinger, og en ny organisasjons- og ledelsesstruktur må derfor kunne bemannes innenfor de samlete ressursene i budsjettet.

Det er imidlertid viktig å ikke begrense dette bare til spørsmål om å omdisponere eller ikke omdisponere stillinger i organisasjonen, vurderingene bør gjøres i et bredere "nytte-/kostnadsperspektiv". Et viktig moment her er at bedre grep om viktige ledelsesfunksjoner og bedre og mer effektive administrative hjelpemidler (f eks IKT) bør føre til mer effektiv og hensiktsmessig ressursbruk i hele organisasjonen, og dermed også større "nytte" av den samlete virksomheten.

4 Strategiske samordningsområder – viktige styringsutfordringer

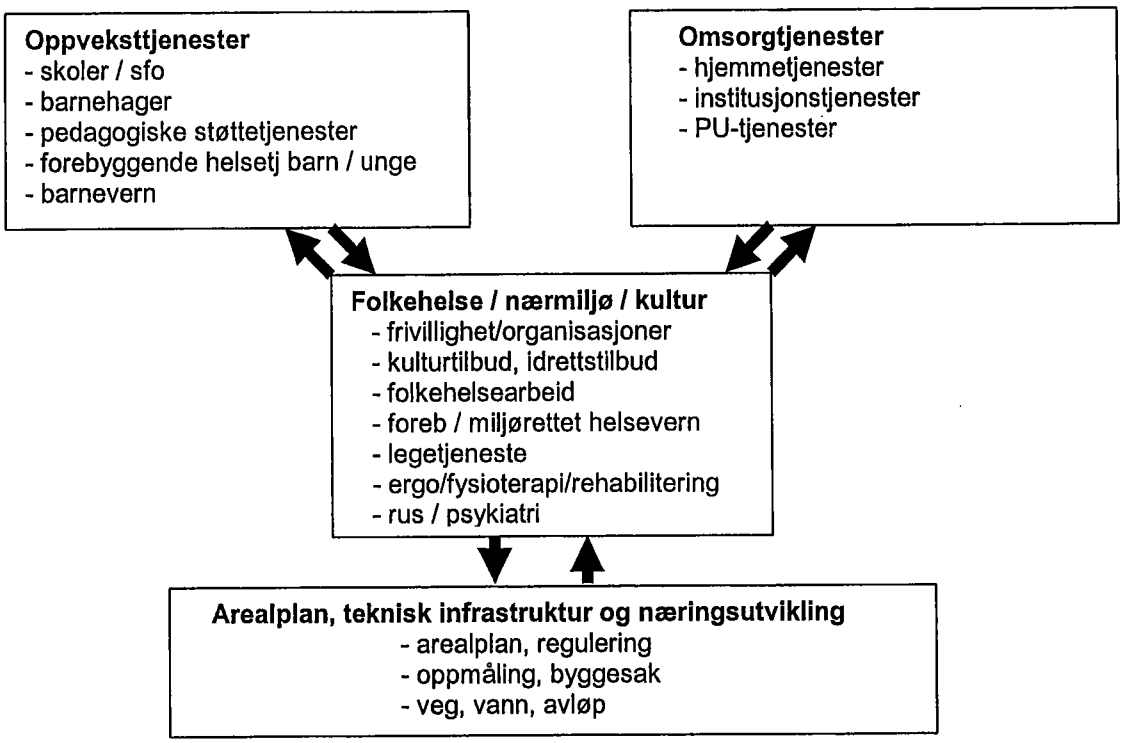
Innenfor kommunens samlete virksomhet er det noen tjenesteområder som henger nært sammen og som må utvikles og samordnes i en helhet for å dekke brukernes behov best mulig. De største og viktigste av disse er:

- Oppvekstjenester
- Omsorgstjenester
- Folkehelsearbeid og nærmiljø-/kulturtjenester
- Arealplanarbeid, byggesaker og kommunalteknisk infrastruktur

De to første av disse "samordningsområdene" er store tjenesteområder, – de utgjør til sammen ca 70 % av kommunens utgifter. Det er viktig å sikre at de oppleves av brukerne som en sammenhengende og helhetlig "tjenestepakke", at det er samordnet og effektiv ressursutnyttelse i tjenesteproduksjonen og at tjenesten har samme innhold og kvalitet uavhengig av hvilket tjenestested i kommunen tjenesten gis fra.

De to neste "samordningsområdene" er mer sammensatt og har først og fremst karakter av hhv "hard" og "myk" lokalsamfunnsutvikling.

Det mer detaljerte innholdet og sammenhengen mellom disse fire samordningsområdene kan illustreres slik:



At dette er fire viktige "strategiske samordningsområder" betyr ikke at de må ha hver sin egen ledelse, – men det betyr at det må legges til rette for og følges opp at disse områdene har et effektivt og helhetlig "strategisk fokus" og en effektiv daglig samordning og ressursutnyttelse i tjenesteproduksjonen.

I tillegg er det viktig å sikre samhandling og kontakt også mellom områdene, og at utviklingen på hvert enkelt område ses innenfor et helhetlig perspektiv og en helhetlig strategi for hele kommunens virksomhet. Dette vil være et ansvar for toppledelsen, samtidig som lederne innenfor hvert område også har et ansvar for å se sin egen virksomhet innenfor samme helhet.

5 Forslag til framtidig organisasjonsstruktur

5.1 Oversikt – forslag til hovedstruktur

I dagens struktur med til sammen 24 tjenesteenheter og i forhold til vedtatte oppgaver har rådmannen i praksis måttet bruke de tre konstituerte kommunalsjefene til driftspregete ledelsesoppgaver for hvert av de tre tjenesteområdene oppvekst, omsorg og tekniske tjenester. Dette har ført til at både kommunalsjefene og rådmannen selv har fått for lite tid til overordnete og strategiske ledelsesoppgaver.

Den framtidige organisasjonsstrukturen skal baseres på at toppledelsen består av rådmannen pluss to kommunalsjefer. For å styrke den strategiske ledelsen vil kommunalsjefene få et hovedansvar for overordnet og strategisk ledelse på hvert sitt av de to områdene:

- Styrings- og resultatoppfølging – herunder balansert målstyring
- Utvikling av organisasjonen – herunder ledelses- og kompetanseutvikling

For å styrke den operative og faglige ledelsen og sikre samordning av like tjenesteområder må antall enheter reduseres, og enhetslederne må få (og ta) et større ansvar for den løpende styringen innenfor sine enheter, - både når det gjelder fag-, økonomi- og personalsaker.

I vedlegg 2 er tegnet et forslag til ny hovedstruktur der det er søkt å balansere ut alle de krav og hensyn som er listet opp i kapittel 3.3 og underbygget i kapittel 3.4 foran.

Denne hovedstrukturen innebærer en reduksjon av antall enheter (tjenesteenheter) til 13, samtidig som den gir en tilstrekkelig bredt sammensatt "utvidet ledergruppe".

I avsnitt 5.2 – 5.5 nedenfor er forslaget til organisering innenfor hvert enkelt tjenesteområde samt for toppledelsen og de sentrale stabs- og støttefunksjonene drøftet, begrunnet og detaljert nærmere. Der er det også vist hvilke alternative løsninger for organiseringen som er vurdert innenfor hvert område.

5.2 Oppvekstområdet

5.2.1 Viktige utfordringer og mål

Med de vedtakene som er gjort i kommunestyret høsten 2009 er det gitt at dagens skolestruktur skal videreføres de nærmeste årene framover. Viktige utfordringer og mål i oppvekstsektoren de nærmeste årene er da:

- Sikre at det tilbudet som gis til kommunens barn og unge er mest mulig likt uansett hvor i kommunen en er bosatt, dvs likt tilbud og felles satsningsområder på alle skoler og barnehager. - "Fauskeskolen" -
- Kvalitetssikring i skolene med fokus på både faglige resultater og sosialt miljø, bla gjennom bruk av kommunens kvalitetsvurderingssystem og spesielle verktøy for skolevurdering. - Tilstandsrapportering, jfr opplæringslovens endring pr 01.08.09
- Kvalitetssikring i barnehagene med fokus på innhold, årsplaner og bemanning, og utvikle bruk av nytt verktøy for barnehagevurdering.
- Veiledning til, godkjenning av og tilsyn med både kommunale og private barnehager
- Styrke samhandlingen mellom Barne- og familieenheten (barnevern, forebyggende helse barn/unge, pedagogisk tjeneste) og skoler/barnehager slik at en ser det enkelte barn/den

enkelte ungdom i en "oppvekst-helhet", bl a med forebygging og/eller tidlig intervenering/ støtte til barn med spesielle behov
- Styrke kontakten mellom skolene/barnehagene og den interkommunale PP-tjenesten

5.2.2 Forslag til framtidig organisasjonsmodell

Det forventes av kommunen som skoleeier og barnehagemyndighet at den har god oversikt over den totale virksomheten, - bidrar aktivt til å utvikle virksomheten og driver aktivt oppfølgingsarbeid i tråd med sentrale føringer og lokale behov.
Dette er vanskelig i en 2-nivå-modell med 7 kommunale grunnskoler og 6 kommunale barnehager direkte under rådmannen, - i tillegg til ansvaret overfor 1 privatskole og 4 private barnehager samt en familiebarnehage.
Det er derfor behov for et koordinerende ledd som skal sikre samordningen og oppfølgingen av skoler og barnehager.

Videre må en sikre samhandling mellom de ulike funksjonene i oppvekstsektoren slik at de ser det enkelte barn / den enkelte ungdom i en "oppvekst-helhet", bl a med forebygging og/ eller tidlig intervenering / støtte til barn med spesielle behov

- Skoler
- barnehager
- Barne- og familieenheten

Ved innføringen av flat struktur ble det etablert oppvekstsentre med felles ledelse av skole- og barnehagevirksomheten ved hvert senter. Begrunnelsene for dette var at det kunne gi en mer kostnadseffektiv drift og øke samarbeidet mellom barnehagen og skolen. Erfaringene har imidlertid vært at driften ikke har blitt billigere, at samarbeidet ikke er blitt vesentlig bedre og at barnehagene får mindre oppmerksomhet fra enhetsleder enn skolen får. For å få tydeligere personalledelse og tydeligere ledelsesansvar for faglig utvikling både i skolene og i barnehagene er det derfor ønskelig å gå tilbake til "rene" barnehager og skoler.

> Kosmo et et unntak her, pga at dette er en meget liten enhet der det ligger godt til rette for å bruke samme personale i SFO og barnehage, og der lederen kan få et nært forhold til alle medarbeidere.

På dette området er det i dag en rekke driftspregete oppgaver som håndteres på rådmanns-nivå – dels av kommunalsjef og dels av skolefaglig rådgiver i rådmannens stab – bl a:

- Elevfordeling mellom skolene
- Ressurstildeling til skolene
- Skoleskyss (samarbeid med fylkeskommune og transportører, refusjonssøknader mv)
- Spesialundervisning / spesialpedagogiske tiltak (både skoler og barnehager)
- Rekruttering og kompetanseutvikling (både skoler og barnehager)
- Tilskudd til private barnehager
- Sikring av inntektsgrunnlag i barnehagesektoren (endringsmeldinger mv)
- Private skoler
- Grunnskole for voksne

Slike oppgaver bør i prinsippet ikke saksbehandles på rådmannsnivå, samtidig som de ikke kan overlates til hver enkelt skole eller barnehage - dvs at det er behov for et nivå mellom rådmannen og de enkelte skolene og barnehagene for å håndtere slike oppgaver. Dette kan gjøres på flere måter, jfr følgende oppsett:

Alternativ A – 14 enheter	Alternativ B – 3 enheter	Alternativ C – en enhet
▪ Erikstad skole ▪ Finneid skole ▪ Hauan skole ▪ Kosmo skole ▪ Sulitjelma skole ▪ Valnesfjord skole ▪ Vestmyra skole ▪ Erikstad barnehage ▪ Hauan barnehage ▪ Kosmo barnehage ▪ Sulitjelma barnehage ▪ Valnesfjord barnehage ▪ Vestmyra barnehage ▪ Barne- og familienhet - Barnevern - Foreb helse barn/unge - Pedagogiske tjeneste	▪ Skole-enhet - Erikstad skole - Finneid skole - Hauan skole - Kosmo skole - Sulitjelma skole - Valnesfjord skole - Vestmyra skole ▪ Barnehage-enhet - Erikstad barnehage - Hauan barnehage - Kosmo barnehage - Sulitjelma barnehage - Vestmyra barnehage - Valnesfjord barnehage ▪ Barn- og familieenhet - Barnevern - Foreb. helse barn/unge - Pedagogiske tjeneste	▪ Samlet enhet for - Skoler (7 stk) - Barnehager (6 stk) - Barn- og fam tiltak

Alternativ A er etter rådmannens syn umulig – det er stilt opp først og fremst for å illustrere at dette vil gi alt for mange enheter med direkte linje til rådmannen. En variant av dette alternativet kunne være å etablere en egen barnehageenhet, men der skolene er separate enheter, men rådmannen anser heller ikke dette som en god løsning.

Alternativ C vil innebære at hele oppvekstsektoren samles i en stor enhet. Det vil etter rådmannens syn bli en for stor enhet, samtidig som denne sektoren da bare vil få ett kontaktpunkt inn i rådmannens utvidete ledergruppe.

Som utgangspunkt for høringsrunden vil derfor rådmannen anbefale alternativ B med tre enheter:

- Skoler
- Barnehager
- Barn- og familieenhet

Dette forutsetter at dagens skolefaglige rådgiverstilling legges til enhet for skole. Det bør også etableres felles kontorstøttefunksjoner for alle tre enheter så langt det er hensiktsmessig. Rådmannen anbefaler samlokalisering med felles faglige og administrative støtteressurser, – det vil både kunne sikre et godt samarbeid mellom enhetene og en effektiv utnyttelse med felles støtteressurser.

Selv om Kosmo skole og Kosmo barnehage etter dette vil ligge i to ulike enheter, forutsetter rådmannen sambruk av ressurser.

Ved omleggingen til oppvekstsentre ble det flyttet ledelsesressurser fra barnehagene til skolene. Når barnehagene nå foreslås skilt fra skolene igjen, vil det bli nødvendig å vurdere ledelsesressurssituasjonen på nytt - med utgangspunkt i hva som blir de konkrete ledelsesoppgavene i hver enkelt skole og barnehage når det samtidig etableres egne enhetslederfunksjoner "over" hver enkelt skole og barnehage.

5.3 Omsorgsområdet

5.3.1 Viktige utfordringer og mål

En ekstern gjennomgang av omsorgssektoren (RO-senteret) har vist at det er behov for en betydelig omlegging av virksomheten her. Rådmannen vil legge fram en ny omsorgsplan til politisk behandling for å få lagt et grunnlag for viktige omstillingsprosesser i denne sektoren.

Viktige utfordringer og mål som vil bli konkretisert og begrunnet nærmere i saken om omsorgsplan er bl a

- Legge om driften med mer vekt på hjembaserte tjenester og mindre vekt på institusjonstjenester. Som et ledd i dette bør det etableres flere korttidsplasser i sykehjemmet samtidig som antall langtidsplasser reduseres.
- Sikre lik praksis i tildeling av tjenester i hele kommunen, uavhengig av bosted. For å få bedre styring med tjenestetildelingen, og også med den samlete ressursbruken på dette området, er det ønskelig å etablere et brukerkontor / tildelingskontor med ansvar for tildeling av tjenester i hele sektoren.
- Håndtere "Samhandlingsreformen", som tar sikte på å gi kommunene et større ansvar for finansiering av spesialisthelsetjenester (sykehustjenester). Dette vil gi kommunen store utfordringer mht å levere gode forebyggende og behandlende tjenester som kan redusere behovet for innleggelse og opphold i sykehus.
- Rekruttere, utvikle og beholde personale med nødvendig fagkompetanse, samt å oppdatere og utvikle fagkompetansen i alle deler av sektorens virksomhet.
- Det er også behov for å få større fleksibilitet i bruken av personalet i sektoren, samtidig som det er ønskelig å redusere bruken av uønskete deltidsstillinger.
- Tjenestetilbudet til den enkelte bruker bør i sterkere grad organiseres med utgangspunkt i hver enkelt brukers behov gjennom mer brukermedvirkning. Det er også behov for å tilrettelegge for aktivitetstilbud til brukerne for å unngå for mye "passiv pleie"

Samlet sett vil dette innebære en betydelig omlegging og omstrukturering av virksomheten i omsorgssektoren. Denne omleggingen må tas over flere år, og den forutsetter også betydelige investeringer bl a for å etablere nye omsorgsboliger.

5.3.2 Spesielt om brukerkontor / tildelingskontor

Spørsmålet om et brukerkontor/tildelingskontor er utredet av en intern arbeidsgruppe i omsorgssektoren i forbindelse med utarbeidingen av forslag til omsorgsplan. Et slikt kontor vil ha myndighet til å fatte vedtak om tildeling av konkrete tjenester til hver enkelt bruker, mens "produksjonen" av tjenesten (selve tjenesteytingen) skjer i de ulike driftsenhetene.

Den interne arbeidsgruppen har konkludert med at et slikt kontor vil gi

- Mer likhet i vurdering av brukernes situasjon og hjelpebehov
- Bedre kontroll med fordeling og tildeling av tjenester i forhold til hver enkelts behov
- Bedre oversikt over og kontroll med kommunens tjenesteforpliktelser, og dermed også bedre grunnlag for god økonomistyring
- Samling og oppbygging av omsorgsfaglig og juridisk / forvaltningsmessig kompetanse, og dermed større sikkerhet for god og forsvarlig saksbehandling og sikring av brukernes rettssikkerhet
- Ett sted å henvende seg for alle som ønsker pleie- og omsorgstjenester

Av uttalelser til denne arbeidsgruppen framgår det at det er bred støtte både i hjemmetjenestene og institusjonstjenestene i omsorgssektoren for å etablere et slikt kontor.

En slik ordning vil innebære at utredningen og tilmålingen av omsorgstjenester til hver enkelt bruker (myndighetsutøvelsen) er skilt fra tjenesteytingen. Brukerkontoret "bestiller" tjenester til hver enkelt bruker fra de tjenesteytende enhetene, men denne "bestillingen" må skje i tett kontakt mellom brukerkontoret og tjenesteyterne.

Mulige ulemper/problemer i en slik ordning kan være at utførerenhetene (driftsenhetene) opplever tap av myndighet, noe som kan føre til uenighet mellom tildelingskontoret og driftsenhetene om hva som er riktige tjenester og riktig ressursbruk til den enkelte bruker. For å unngå dette tilsier erfaringer fra andre kommuner at det er behov for et tett samarbeid mellom tildelingskontoret og utførerenhetene, særlig når det gjelder samordning og tildeling av ressurser, evaluering og løpende tilpasning av vedtak og ved søknader som krever omfattende utredning.

For å hindre skjev fordeling av økonomirammer mv mellom utførerenhetene anbefaler arbeidsgruppen en modell som Bodø kommune har hatt positive erfaringer med, der det er de enkelte tildelingsvedtak som styrer ressurstildelingen – og der det i tillegg avsettes økonomiske midler til utjevning av mulige skjevheter f eks 4 ganger pr år.

Den interne arbeidsgruppen har konkludert med å anbefale at det etableres et brukerkontor/tildelingskontor i Fauske og at dette i første omgang bør ha ansvar for tildeling av pleie- og omsorgstjenester. Etter en innkjøringsperiode på et par år kan det så vurderes å utvide med andre, nærliggende tjenester. Arbeidsgruppen anbefaler en planleggingsfase på ca ½ år fra vedtak til iverksetting for å sikre nok tid til å etablere gode rutiner og standarder for vurdering av tjenestebehov og tildeling av tjenester samt sikre opplæring i saksbehandling og bruk av faglige tjenestedata mv.

En nærmere beskrivelse av og begrunnelse for et slikt brukerkontor/tildelingskontor vil bli gitt i omsorgsplanen.

5.3.3 Forslag til framtidig organisasjonsmodell

For å sikre best mulig styring med tjenesteytingen og en hensiktsmessig og fleksibel bruk av ressurser i omsorgssektoren er det ønskelig å få felles ledelse av alle hjemmetjenestene og felles ledelse av alle sykehjemstjenester. Det er dessuten nødvendig å etablere en ledelses-struktur som er tilpasset at omsorgssektoren skal gjennom store omlegginger de neste 2-4 årene framover, en omstilling som vil kreve betydelig støtte og oppfølging fra rådmannen og sentrale stabs- og støttefunksjoner.

I andre kommuner med brukerkontor/tildelingskontor er denne funksjonen som regel lagt direkte under en felles leder for hele omsorgssektoren. Rådmannen vil imidlertid ikke foreslå at alle omsorgstjenester i Fauske samles i en enhet. Rådmannen vil derfor foreslå at sektoren de nærmeste årene framover organiseres på en spesiell måte:

- En sentral "omstillingsleder" og et sentralt brukerkontor direkte underlagt rådmannen
- Driftsenheter med egne enhetsledere til å forestå selve driften/tjenesteytingen.

I den grad det er hensiktsmessig kan eventuelt også felles administrative støttefunksjoner for omsorgssektoren organiseres/lokaliseres sammen med disse sentrale funksjonene.

Driftsenhetene i sektoren kan organiseres på flere måter, med økende grad av "integrering" av alle tjenester som i utgangspunktet ikke er institusjonstjenester (sykehjem):

Alternativ A - 5 driftsenheter	Alternativ B - 3 driftsenheter	Alternativ C - 2 driftsenheter
▪ **Hjemmetjenester** ▪ **Omsorgsboliger/boformer** ▪ **Sulitjelma** Sagatun Hjemmetjeneste ▪ **Miljø og habiliteringstjenesten** ▪ **Sykehjem**	▪ **Hjemmetjenester** *Hjemmetjenester omsorgsboliger/boformer* ▪ **Miljø og habiliteringstjenesten** ▪ **Sykehjem**	▪ **Hjemmetjenester** *Hjemmetjenester Omsorgsboliger/boformer Miljø og hab.tjenesten* ▪ **Sykehjem**

Alternativ A gir etter rådmannens syn ikke tilstrekkelig samling og mulighet for samordning av ressursbruken på driftssiden.

Rådmannen vil foreslå alternativ B med en egen driftsenhet for *Miljø og habiliteringstjenesten* fordi dette er tjenester for en helt egen brukergruppe.

Det må etableres interne ledelsesstrukturer i alle tre driftsenheter for å sikre hensiktsmessig daglig arbeidsledelse samt kravet om ca 25 ansatte pr leder.

5.4 Tekniske tjenester

5.4.1 Viktige utfordringer og mål

De tradisjonelle "tekniske" tjenesteområdene i kommunen omfatter arealplan, oppmåling, byggesak, kommunalteknikk og kommunens egne bygninger og eiendommer. Dette omfatter dermed tre ulike typer tjenester:

- Myndighetsutøvelse (arealplan, arealforvaltning, oppmåling, byggesak, landbrukssaker mv)
- Tjenesteproduksjon rettet mot innbyggere og næringsliv (kommunaltekniske tjenester)
- Støttetjenester til den øvrige virksomheten i kommunen (drift og vedlikehold av kommunens eiendommer)

Viktige utfordringer og mål innenfor disse områdene er:

- Tilrettelegge og utvikle utbyggingsområder for næring og boliger
- Sikre at planleggingen og utviklingen av arealbruken i kommunen tar tilbørlig hensyn til kostnader til utbygging og drift av kommunaltekniske tjenester
- Sikre god samhandling med arbeidet med næringsutvikling i Fauna KF
- Sikre en kostnadseffektiv drift av alle tjenestene
- Sikre rekruttering og saksbehandlerkompetanse, særlig i plan- og byggesaksarbeidet

5.4.2 Forslag til framtidig organisasjonsmodell

Disse tjenestene kan organiseres på flere måter, jfr følgende eksempler:

Alternativ A – 3 enheter	Alternativ B – 2 enheter	Alternativ C – en enhet
▪ **Plan / utvikling** *- PBL-saker* *- Oppmålingssaker* *- Landbrukssaker* *-Arealforvaltning* ▪ **Vei, vann, avløp** *- Vei, vann, avløp* *- Finneid kai* *- Lager* ▪ **Bygg, eiendom, idrett** *- Bygninger* *- Idrettsanlegg* *- Spillemidler*	▪ **Myndighetsutøvelse** *- PBL-saker* *- Oppmålingssaker* *- Landbrukssaker* *-Arealforvaltning* ▪ **Tjenesteproduksjon** *- Veg, vann, avløp* *- Bygninger* *- Idrettsanlegg*	▪ **Tekniske tjenester** *- Myndighetsutøvelse* *-Plan/utvikling* *- Vei, vann, avløp* *- Bygg/eiendom/idrett*

Kommunestyret har bedt om en vurdering av styringsmodellen for kommunens virksomhet innenfor veg, vann og avløp. Kommunestyret har også bedt utredet om bygg/eiendom kan organiseres på en annen måte enn i dag, f eks som kommunalt foretak eller aksjeselskap. I tillegg har kommunestyret bedt om en utredning om kjøkkenet som i dag er knyttet opp til enhet for plan og utvikling. Dette er utredninger som det ikke har vært mulig å gjøre ferdig samtidig med utarbeiding av dette organisasjonsnotatet. Rådmannen vil derfor legge til grunn at dagens struktur i teknisk sektor opprettholdes inntil videre, og at eventuelle endringer her vurderes gjennom de utredningene kommunestyret har bestilt om dette.

5.5 Folkehelse, helse, kultur og nærmiljø

5.5.1 Viktige utfordringer og mål

Fauske kommune har den siste tiden satset betydelig på folkehelsearbeid, bl a med en egen 3-års engasjementstilling som folkehelserådgiver. Folkehelsearbeid er samfunnets samlede innsats for å styrke faktorer som fremmer helsen, redusere faktorer som medfører helserisiko og beskytte mot ytre helsetrusler. Folkehelsearbeidet skal også bidra til en jevnere sosial fordeling av faktorer som påvirker helsen, og angår dermed alle sektorer i kommunen.

Fauske kommunes folkehelsearbeid innebærer og krever fokus på barnehager, skoler, bo- og nærmiljø, arbeidsliv, kultur, fritid, infrastruktur og byutvikling – dvs de aller fleste av kommunens "vanlige" tjenesteområder.
Ny plan- og bygningslov legger klare føringer for at folkehelseperspektivet skal ivaretas i kommunale plan- og styringsdokumenter. Loven innebærer at kommuneplanens "samfunnsdel" skal konkretisere overordnete mål for folkehelsefremmende tiltak, og at dette i neste omgang skal være styrende for temaplaner som f eks oppvekstplan, plan for fysisk aktivitet og friluftsliv, omsorgsplan, boligsosial plan osv.

De store utfordringene nå er derfor å:

- Få fram en sammenhengende og helhetlig "samfunnsdel" i kommuneplanen, med fokus på å bedre forholdene i Fauske når det gjelder "levekårsindeksen" generelt og "folkehelse" spesielt

- Sikre kontakt til og sammenheng med alle tjenesteområder i kommunen i dette arbeidet

5.5.2 Forslag til framtidig organisasjonsmodell

Folkehelsearbeidet har til nå vært styrt fra rådmannens stab med engasjert folkehelse-rådgiver som pådriver og samordner. Det daglige arbeidet drives i prinsippet i alle kommunens tjenesteenheter, men to enheter står særlig sentralt i dette:

- Enhet for helsetjenester (forebygging, rehabilitering, legetjeneste, rus / psykiatri)
- Enhet for kultur (kulturskole, kino, bibliotek, frivillighetsarbeid, nærmiljøarbeid)

Funksjonen som kommuneoverlege – som også har stor betydning i folkehelsearbeidet – dekkes i dag av 0,5 stilling i rådmannens stab.

Arbeidet med folkehelse kan organiseres på flere måter, jfr følgende eksempler:

Alternativ A – som i dag	Alternativ B – 2 enheter	Alternativ C – en henhet
▪ **Folkehelserådgiver** og **kommuneoverlege** i rådmannens stab ▪ **Enhet for helsetjenester** *- ergo/fysio/rehab* *- legetjeneste* *- rus / psykiatri* ▪ **Enhet for kultur** *- kulturskole* *- kino, bibliotek* *- frivillighet, nærmiljø*	▪ **Enhet for helsetjenester** *- plan og samordning* *-forlkehelse* *-kommuneoverlege* *- ergo/fysio/rehab* *- legetjeneste* *- rus / psykiatri* ▪ **Enhet for kultur** *- kulturskole* *- kino, bibliotek* *- frivillighet, nærmiljø*	▪ **Enhet for folkehelse** *- plan samordning* *- helsearbeid* *- kulturarbeid*

Det kan også tenkes en modell der folkehelserådgiver legges til den enheten som har ansvar for alt øvrig arbeid under plan- og bygningsloven, og kommuneoverlegestillingen til enhet for helsetjenester.

Folkehelsearbeidet er foreløpig organisert som et prosjekt med rådgiver i engasjement-stilling i rådmannens stab, og rådmannen vil opprettholde denne organiseringen i hvert fall ut prosjektperioden, dvs de neste to årene. Rådmannen vil også opprettholde plasseringen av kommunelegefunksjonen i rådmannens stab.

5.6 Integrering av flyktninger og innvandrere

Arbeidet med integrering av flyktninger og innvandrere er i dag delt mellom:

- Flyktningkontoret i rådmannens stab (mottak, bolig, helse, oppfølging)
- Voksenpedagogisk senter (språkopplæring)
- NAV (livsopphold, kommunal økonomi, trygd –> kvalifiseringsprogram, jobb)

Dersom det er mulig å finne felles lokaler til flyktningkontoret og voksenpedagogisk senter vil disse to enhetene kunne slås sammen til en felles integreringsenhet, med felles ledelse og støttesystemer og bedre mulighet for samordning og felles bruk av kompetanse og ressurser enn i dag. Dersom det er mulig å finne lokaler som også kan inneholde bomuligheter ved eventuell bosetting av enslige mindreårige flyktninger, vil det gi en enda større mulighet for å skape et helhetlig kompetansemiljø og gode og helhetlige tjenester på dette området.

Rådmannen vil legge til grunn at det vil være mulig å skaffe hensiktsmessige lokaler for å samlokalisere disse tjenestene og vil derfor foreslå at flyktningkontoret og voksenpedagogisk senter slås sammen til en felles "integreringsenhet", men at dette ikke iverksettes før det er mulig å samlokalisere dem i egnete lokaler.

5.7 Toppledelse, sentraladministrasjon og servicetorg

I dagens organisasjon er sentraladministrasjonen tegnet som en sentral "enhet" med mange ulike funksjoner, mens servicetorget er en egen, separat enhet. Ressursbruken på de ulike funksjonene her kan grovt angis slik:

Sentraladministrasjonen **Økonomiseksjonen/arbeidsgiverseksjonen**	**Årsverk**
Rådmann og kommunalsjefer	3,0
Regnskap, budsjett	4,0
Skatt, innfordring	6,0
Personal, organisasjon, hms *(heri 0,1 av skolefaglig rådgiverst)*	2,6
Politisk sekretariat *(% fra pers)*	1,0
Lønn	2,0
IKT *(i tillegg kommer 2 lærlinger)*	1,2
Innkjøp *(av opprinnelig IT-bemanning)*	0,8
Skole- og barnehagesaker *(heri 0,5 av personalkons)*	1,4
Folkehelserådgiver *(prosjekt)*	1,0
Kommuneoverlege	0,5
	23,5
Flyktningkontoret	**3**
Sum	
Servicetorget	
Informasjon, tjenester "over disk"	1,9
Sentralbord, post, arkiv	3,5
Boligkontor og husbanksaker	1,5
Sum	**6,9**

Med opprettelse av egne resultatenheter for hhv skole og barnehage forutsetter rådmannen at det alt vesentlige av de skole- og barnehagesakene som i dag dekkes sentralt i framtiden skal dekkes i disse to resultatenhetene.

For å sikre at hele organisasjonen kan fungere som forutsatt er det viktig at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse sentralt til å dekke de viktige strategiske funksjonene innenfor økonomi, personal/hms, IKT og innkjøp. Det er også viktig å sikre at de publikumsrettede oppgavene i servicetorget kan dekkes på en god måte, og at organisasjonen kan gi god sekretariatsstøtte til de politiske styringsorganene i kommunen.

Men selv om mange av oppgavene i sentraladministrasjonen er sterkt spesialiserte, er det viktig å sikre at ressursbruken også her kan være så fleksibel som mulig, og at ressursene prioriteres til å dekke de aller høyest prioriterte oppgavene.

I organisasjonsskissen i vedlegg 2 er sentraladministrasjonen foreløpig tegnet som en enhet inndelt i tre avdelinger – økonomi, administrasjon og servicetorg – pluss de to spesialstillingene folkehelserådgiver og kommuneoverlege. I arbeidet med å utrede framtidig hovedstruktur har det imidlertid ikke vært en detaljert gjennomgang av sentraladministrasjonen, de øvrige strukturforslag måtte på plass først. Rådmannen har derfor nedsatt en egen, arbeidsgruppe som skal gå gjennom og vurdere ressursbruk og organisering i sentraladministrasjonen, inkludert servicetorget. Dette arbeidet forutsettes ferdig før rådmannen legger fram saken om organisasjonsstruktur for de politiske organene, og rådmannen vil innarbeide konklusjonene fra dette arbeidet i saksframlegget til politisk behandling.

6 Viktige forutsetninger for ny organisasjonsstruktur

6.1 Innledning

Den strukturen rådmannen foreslår i dette høringsnotatet forutsetter at

- Enhetslederne har ansvar for og myndighet til å avgjøre løpende og driftspregete fag-, økonomi- og personalsaker innenfor sitt område
- Det etableres interne/lokale ledelsesstrukturer innenfor de store enhetene for å sikre at ledere ikke har direkte ansvar for mer enn ca 25 medarbeidere
- Det utarbeides konkrete ansvars- og oppgavekart
- Det er tilstrekkelig "lokale" kontorstøttefunksjoner for å dekke det daglige / løpende merkantile arbeidet i de store enhetene – særlig enhetene for skole, barnehage og omsorg.
- De sentrale stabs- og støttefunksjonene har kapasitet til og gode rutiner for å støtte og følge opp enhetslederne i deres arbeid med økonomi- og personalsaker

Det er også ønskelig at rådmannen gis fullmakt til å detaljere, justere og tilpasse den vedtatte hovedstrukturen etter hvert som det blir behov for det – på samme måte som rådmannen fikk slik fullmakt da dagens hovedstruktur ble vedtatt i 2004.

6.2 Delegering av myndighet

Som en del av den framtidige hovedstrukturen må det utarbeides et revidert delegasjonsreglement.

Den hovedstruktur rådmann nå foreslår, forutsetter at det alt vesentlige av den myndigheten kommunestyret i dag delegerer til rådmannen - når det gjelder løpende og driftspregete saker - må videredelegeres til enhetslederne.
Den detaljerte delegeringen fra rådmannen til enhetslederne skal legges fram for kommunestyret til orientering.

I tillegg må det utarbeides interne delegasjonsreglementer innenfor hver enkelt enhet, for å tydeliggjøre hvilket ansvar og hvilken myndighet som enhetslederen videredelegerer til avdelingsledere og stedlige/lokale ledere internt i enheten. Fordi det er rådmannen som har ansvar for all videredelegering av rådmannens myndighet, bør slike interne delegasjons-reglementer innenfor hver enhet legges fram for rådmannen til godkjenning.

6.3 Iverksetting, utvikling og sikring av ny organisasjonsstruktur

Rådmannen har sett for seg et 4-års helhetlig "omstillingsprosjekt" i Fauske kommune, og omlegging av den administrative organisasjonsstrukturen er et viktig ledd i dette. I 2009 har omstillingsarbeidet først og fremst vært fokusert på kostnadskontroll og kostnadsreduksjon. I 2010 vil rådmannen fokusere spesielt på å utvikle organisasjon og ledelse for å sikre at kommunen kan levere best mulig tjenester innenfor den kostnadsrammen som er til disposisjon.

Dette notatet legger opp til at kommunestyret skal vedta hovedtrekkene i en framtidig organisasjonsstruktur 25.03.10. I samme møte vil også omsorgsplanen bli lagt fram.
Det som foreslås i dette notatet og i omsorgsplanen innebærer betydelige endringer på noen områder, og bare mindre justeringer på andre områder. Der forslagene innebærer store endringer vil det være nødvendig å arbeide videre med konkretisering og detaljering, og rådmannen vil legge opp til at konklusjonene fra dette kan legges fram for kommunestyret senere i 2010 – enten rett før sommeren eller tidlig på høsten. Iverksettingen av omstillingene må imidlertid ses i et enda lengre perspektiv. Særlig innenfor omsorgssektoren vil omleggingene måtte ta tid, gjøres i etapper og kreve betydelig innsats.

Rådmannen ønsker å bygge opp "3-partssamarbeidet" mellom politikk, tillitsvalgte og administrasjon som et middel til å understøtte og styre alle disse omstillingsprosessene. Men for å få den nødvendige fleksibilitet og handlefrihet til å utforme detaljer i organisasjonen og ledelsesprosessene trenger rådmannen også betydelig handlefrihet – dvs fullmakter fra politisk ledelse. Ved forrige organisasjonsendring i 2004 fikk rådmannen fullmakt til å gjennomføre justeringer i hovedstrukturen uten politisk behandling, og rådmannen vil be kommunestyret om tilsvarende fullmakter også denne gangen.

Gjennom vedtak i kommunestyret 25.03.10 om organisasjonsplan og omsorgsplan vil det være lagt et grunnlag for betydelige omstillinger. Omstillingene kan imidlertid ikke begrenses til rene organisatoriske grep – det er like viktig og nødvendig å understøtte disse grepene gjennom en målrettet leder- og ledelsesutvikling. Hovedmålet med dette er å få fram en kultur som er fleksibel og helhetsorientert gjennom å

- Utvikle ledere som tar ansvar både for egen enhet og for helheten i kommunen
- Hjelpe disse lederne med å utvikle interne kulturer der medarbeiderne er motivert for og i stand til å se sin innsats i en større helhet
- Utvikle ledelsesprosesser som fokuserer på og understøtter helhetsansvar i alle ledd i organisasjonen

Den organisasjonsstrukturen som foreslås i dette notatet innebærer færre enhetsleder-stillinger enn i dag. Isolert sett vil dette frigjøre ressurser til ledelse. Samtidig forutsetter

strukturen at det bygges opp interne ledelsesstrukturer i store enheter slik at noe av dagens ledelsesressurser også må brukes til dette. Det vil derfor bli viktig å beskrive helt konkret hvilke ledelsesoppgaver som skal ligge til hhv enhetsleder og "stedlige" ledere i hver enkelt enhet og tilmåle ledelsesressurser ut fra dette.

Samlet sett forutsetter rådmannen at ledelsesfunksjonene i den nye strukturen vil kunne dekkes innenfor de totale ressursene i budsjettet - uten at det vil gå ut over tjenestene til innbyggerne. Rådmannen forutsetter at bedre grep om viktige ledelsesfunksjoner og bedre og mer effektive administrative hjelpemidler vil føre til mer effektiv, hensiktsmessig og fleksibel ressursbruk i hele organisasjonen. Dette vil både kunne gi større "nytte" av den samlete virksomheten og bidra til å "finansiere" den nødvendige styrkingen av helt nødvendige ledelses- og støttefunksjoner.

VEDLEGG 1
DAGENS ORGANISASJON
Antall faste årsverk i hver enhet (avrundet)

Toppledelse
Rådmann
2 kommunalsjefer

Servicetorget
- Sent.bord/søkn.skj.
- Post/arkiv
- Boliger 7

Sentraladm
- Pol sekretariat
- Økonomi, regnskap, skatt, innfordring
- Personal / org / lønn
- Kommuneoverlege
- Folkehelserådgiver
- Skolefaglig rådgiver
- Flyktningkontor 26

Interkommunal. regnsk.kontroll (SIRK)

Fauna KF (næringsutvikling)

Erikstad oppv senter
- Skole 1-7
- SFO
- Barnehage 26

Finneid nærm. senter
- Skole 1-7
- SFO
18

Hauan oppv.senter
- Skole 1-4
- SFO
- Barnehage 21

Kosmo oppv. senter
- Skole 1-4
- SFO
- Barnehage 9

Sulitj. oppv.senter
- Skole 1-10
- SFO
- Barnehage 22

Barne og familienhet
- Barnevern
- Foreb. helsearb
- Ped. Tjeneste 24

Valnesfj. oppv.senter
- Skole 1-10
- SFO
- Barnehage 34

Vestmyra sk. senter
- Skole 1—10
- SFO
68

Vestmyra barnehage
26

Voksenped. Senter
- Opplæring fr språk
- Kompetansereform
7

Interkommunal PP-tjeneste og RKK

Hjemmetj. NV
- Hjemmetjenester
16

Hjemmetj. SØ
- Hjemmetjenester
- Omsorgsboliger
- Div støttefunksj 41

Helsetunet 1
- Avd A + B
- Avd C + D
- Vaskeri 36

Helsetunet 2
- Avd E4 + E5
- Avd F rehab
- Avd G 43

Pleie/omsorg Sulitj.
- Helse / sos senter
- Sagatun
- Hjemmetj 12

Helse
- Forebygg / rehab
- Legetjeneste
- Rus / psykiatri 35

NAV kommune
-sosialtjenester
-introduksjonsprogr.
–kvalifiser.progr 11

Kultur
- Kino, bibliotek
- Klubber, alm kultur
- Kulturskole 16

Moveien /paviljong
33

Miljø og habiliterings-tjenesten

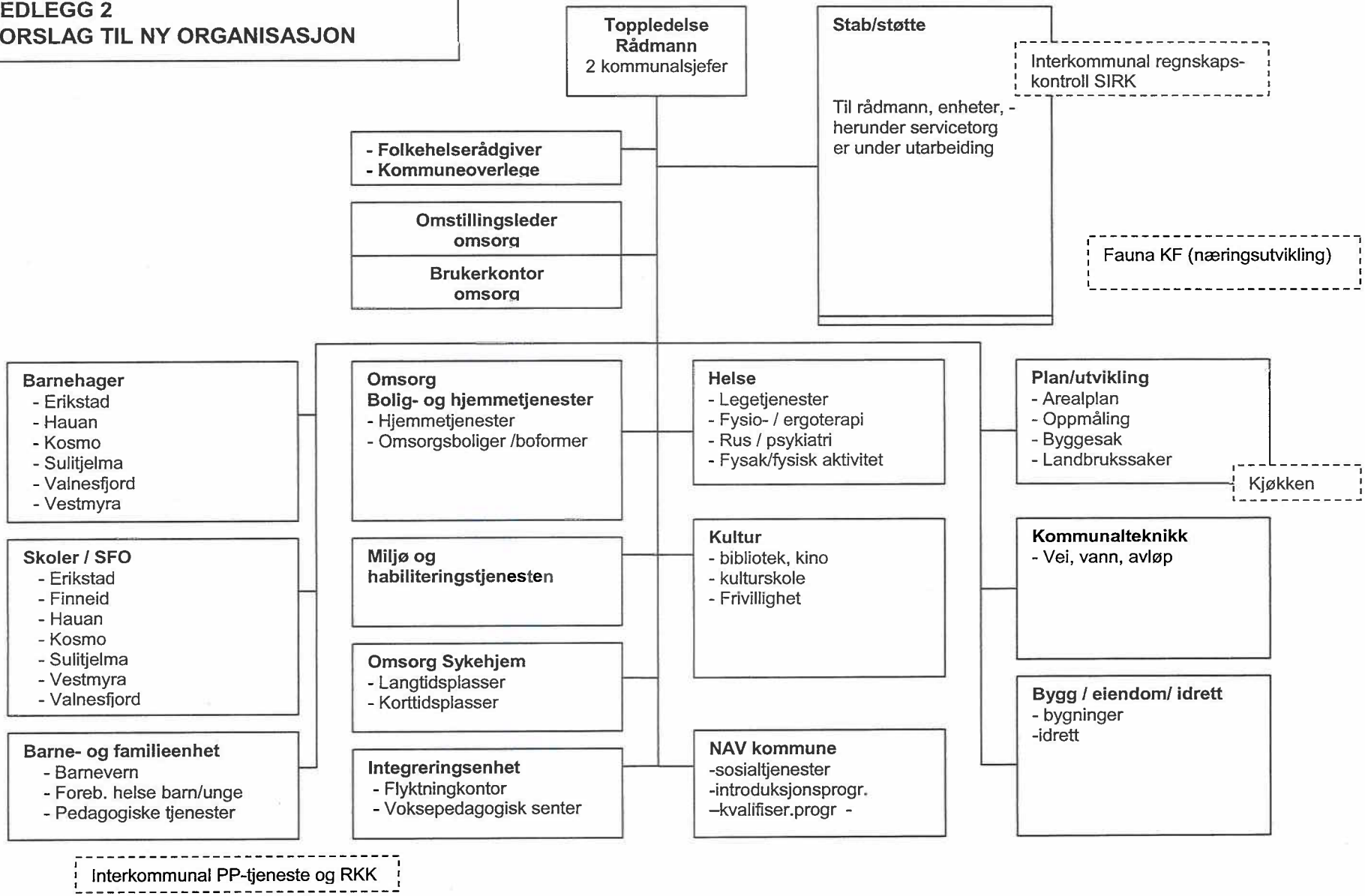
Plan / utvikling
- PBL-saker
- Landbrukssaker
12

Kjk
6

Vei, vann, avløp
- Vei, vann, avløp
19

Bygg, eiend, idrett
58

VEDLEGG 2
FORSLAG TIL NY ORGANISASJON



FAGFORBUNDET
Avd. 158
Postboks 26
8201 FAUSKE

Fauske kommune
ARB Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1437 S. ID 09/2055

11.02.2010

Rådmannen i Fauske

Her.

HØRINGSUTTALELSE – ADMINISTRATIV STRUKTUR

Fagforbundet Fauske har mottatt rådmannens forslag til justert administrativ organisasjonsstruktur i Fauske kommune og har følgende kommentarer:

Fagforbundet er i utgangspunktet positiv til forslaget og er godt fornøyd med prosessen og den involvering som har vært.

Oppvekstområdet:
I 2003 ble det etablert oppvekstsentre med felles ledelse av skole- og barnehagevirksomheten ved hvert senter. Dette skulle gi en mer kostnadseffektiv drift og øke samarbeidet mellom barnehage og skole. Erfaringene viser at dette ikke er oppnådd og Fagforbundet støtter derfor forslaget om å opprette egne enheter for barnehage og skole.

Kosmo oppvekstsenter er det oppvekstsenteret som fyller anbefalingene til definisjonen i gjeldende lovverk og ligger geografisk til slik at det er naturlig å opprettholde dette som et eget oppvekstsenter. Fagforbundets tillitsvalgt på Kosmo oppvekstsenteret er enig i denne vurderingen.

Omsorgsområdet:
Fagforbundet viser til vår høringsuttalelse vedr ny Helse og Omsorgsplan. I tillegg har vi følgende kommentarer:

Utviklingen av pleie- og omsorgsområdet i kommunen vil være en meget omfattende prosess og vil ta tid. Rådmannen antyder ca 4 år. Dette blir en stor utfordring både for ansatte og ledere innenfor området. Rådmannen foreslår i sitt notat en sentral "omstillingsleder" underlagt rådmannen. Fagforbundet er enig i dette. Vår begrunnelse er at enhetslederne innenfor driftsenhetene skal lede selve driften/tjenesteytingen og vil dermed ikke ha kapasitet til å forestå selve omstillingen. Vi mener også at det er viktig at det tilføres kompetanse på omstilling når en så omfattende prosess skal gjennomføres.

Tekniske tjenester:
Fagforbundet mener Fauske kommune drifter de tekniske tjenestene godt slik de er organisert i dag. Vi mener derfor at det er lite å hente med andre organisasjonsmodeller.

Enhet kultur:
Tilbakemeldingene fra vår tillitsvalgt i enhet kultur er at kulturbegrepet omfavner så uendelig mye. Fra ungdomsklubb til idrett. Fra bibliotek til kulturskole og frivillige organisasjoner. Det blir derfor viktig for fremtiden at enheten er formålstjenelig organisert. Skal Fauske kommune være den beste kommunen å bo og ha sitt virke i – må vi ha et rikt kulturtilbud for alle innbyggere, uansett alder. Det blir derfor viktig å fortsette å satse på ungdomsklubben, frivillighetssentralen og ikke minst idretten.
På bakgrunn av dette ønsker Fagforbundet at idrettskonsulentstillingen, med underordnede stillinger overføres fra Bygg/Eiendom/Idrett til Enhet kultur. Her kan de best dra nytte av aktivitetene som idrettskonsulenten skal være pådriver for - sett i lys av at idrett også er kultur.

Folkehelse og lokalmiljø:
Fagforbundet vil berømme Fauske kommune for sin gode satsning på folkehelse! Folkehelse omfatter alt og alle enheter, derfor mener vi det er riktig at arbeidet organiseres slik det gjøres i dag, en folkehelserådgiver direkte underlagt Rådmann.
Når det er nevnt, vil Fagforbundet Fauske benytte anledningen til å nevne at for de ansatte i små stillinger i Pleie og omsorgsyrket er det ingenting som er så viktig for deres helse, som det å ha en stillingsstørrelse og en lønn å leve av. For dem dette gjelder er dette et evig tilbakevendende problem. Det å gå rundt å jakte på nok ekstravakter er uverdig og lite folkehelsefremmende. Dessverre er det mange som må det, nettopp for å få ei lønn å leve av. Ei lønn til å betale husleie og regninger med. Dette bør politikerne nå ta på alvor!

Stab og støttefunksjoner:
Fagforbundet er kjent med at det er satt ned en arbeidsgruppe som skal se på stab og støttefunksjonene. Fagforbundet avventer å kommentere dette til gruppen har gjort sitt arbeide ferdig.

Kommunens toppledelse:
Ved å gjennomføre denne strukturendringen med de fire samordningsområdene tror Fagforbundet det kan det kan frigis mer tid til videre strategisk planlegging og utforming av kommunen. Det er viktig at Rådmannen med sin stab får rom til å videreutvikle kommunen i tråd med utviklingen som skjer rundt oss og dermed kunne gi et bedre og tidsriktig tjenestetilbud til innbyggerne i Fauske kommune.

Enhetsledere:
Når ny strukturendringen er vedtatt, må det jobbes frem gode prosedyrer for den videre prosessen med "nedbemanning" av enhetsledere. Det blir også viktig at de enhetslederne som fortsetter, får god oppfølging og skolering.

Lokal ledelse:
Forslaget om endret ledelsesstruktur innenfor de største enhetene mener Fagforbundet er meget viktig. De ansatte er opptatt av å ha synlig, daglig ledelse. Forslaget om et tak på ca 25 ansatte pr "daglig leder" er meget bra og bør gjennomføres. Fagforbundet vil poengtere viktigheten av at god personalledelse.

De ansatte:
Fagforbundet forutsetter at Fauske kommune som arbeidsgiver ivaretar alle sine ansatte i prosessen med endringen av organisasjonsstrukturen. Fagforbundet mener også det er viktig

at de ansatte blir sett og hørt i sitt daglige virke. Vi mener at kompetanseheving blir et viktig satsningspunkt for fremtiden!

For at alle nivå i kommunen skal kunne fungere optimalt, er det viktig å utforme et nytt delegeringsreglement som tydeliggjør ansvarsfordeling på alle nivå. Når ny struktur er vedtatt, er det viktig at ansatte blir involvert og ivaretatt i det videre arbeidet som naturlig vil følge av denne utviklingsprosessen.

Mvh

Steinar Hansen
Leder

Linda Salemonsen
Nestleder

UTDANNINGS FORBUNDET
Fauske

Vår dato
12.02.10

Fauske kommune
ARB | Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1438 | S. ID 09/2055

Rådmann Fauske kommune

Høring ny administrativ struktur Fauske kommune

Utdanningsforbundet Fauske stiller seg positiv til at det er satt i gang jobbing med administrativ struktur i Fauske. Siden 2-nivå ble innført har vi over år sett at ansvaret som har blitt pålagt enhetslederne innenfor skole og barnehage har økt, og dette har ført til at den faglige utviklingen som vi ønsker for barnehage og skole i Fauske har blitt skadelidende. Vi ser derfor behovet for å få delt opp ledelsen av barnehagene og skolene, slik at vi får tilbake styrerne og rektorene.

Barnehage
I barnehageloven § 17 og i SFS 2201 er det påpekt at en barnehage skal ha en styrer, som hovedregel i hel stilling. I høringsnotatet av 19/1 2010 side 16 står det at det vil bli nødvendig å vurdere ledelsesressursen på nytt. Vi forutsetter, i ny struktur, at barnehagene tildeles ledelsesressurs i samsvar med gjeldende lovverk og særavtaler og at den enkelte barnehage ledes av en styrer med daglig tilstedeværelse i barnehagen.
Enhetsleder barnehage vil få et overordnet ansvar for barnehagene, mens selve driften av den enkelte barnehage gjøres av styrerne.

Skole
I opplæringslovens § 9-1 står det tydelig at hver skole skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse. Videre står det at opplæringen i skolen skal ledes av en rektor, en rektor som skal holde seg oppdatert på den daglige virksomheten i skolen og arbeide for å videreutvikle skolen. I forslaget til ny struktur vil hver skole ha sin rektor som oppfyller lovens betingelser. Vi er opptatt av at tid til ledelse for rektorene blir tilstrekkelig for å dekke de arbeidsområder som blir lagt og ligger til stillingene. I den nye administrative strukturen legges det også opp til en felles enhetsleder for skole, en person som vil få det overordnede ansvaret for skolene og som vil jobbe for felles kvalitet i Fauskeskolene. Dette er også i tråd med opplæringslovens § 13-1, hvor det står at kommunen skal ha skolefaglig kompetanse i kommuneadministrasjonen over skolenivået.

Personalansvar
Innenfor skole har vi i dag en stor enhet, der enhetsleder i dag har personalansvar for opptil 80 personer. I den nye strukturen legges det opp til at ingen ledere skal ha direkte ansvar for mer en ca 25 medarbeidere. Hvordan dette skal la seg gjennomføre går ikke klart frem av høringsnotatet og vi forventer at det kommer tydelige retningslinjer i forhold til dette.

Postadresse | Besøksadresse Helsetunet kjeller | E-post/Internett post@fauske.utdanningsforbundet.no | tel fax | Org. nr. Bankkonto

Slik vi ser det vil innføring av ny struktur innenfor skole/barnehagesektoren, j.fr. forslag B side 16 i høringsnotat av 19/1 2010, styrke barnehagene og skolene. Et overordnet nivå over skole og barnehage vil være med på å styrke samhandling og kvalitet innenfor disse områdene, og vi støtter forslaget som ligger her. Men utdanningsforbundet Fauske er også opptatt av kvalitet i det tilbudet som gis innenfor skole og barnehage i Fauske. Vi vet at kvalitet koster og understreker at pedagogtetthet er viktig for å se og nå det enkelte barn. Administrativ struktur må derfor ikke føre til at rammevilkårene innenfor skole og barnehage blir ytterligere redusert i form av færre pedagogstillinger som jobber direkte opp mot barn og elever.

Vi forutsetter selvfølgelig at kommunen som arbeidsgiver ivaretar alle sine ansatte i prosessen ved å endre den administrative strukturen. I tillegg er det viktig at organisasjonene fortsatt blir tatt med på medbestemmelse og videre høringer i den videre prosessen.

Med vennlig hilsen
for Utdanningsforbundet

Inger-Lise Evenstrøm
Inger-Lise Evenstrøm
Leder Utdanningsforbundet Fauske

Øystein Gangstøe
Øystein Gangstøe
Hovedtillitsvalgt og nestleder

Vedlegg: Høringsuttalelser fra klubbene ved
Voksenpedagogisk senter
Kosmo oppvekstsenter

Fauske kommune
ARB | Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1440 | S. ID 09/2055

HØRING
Administrativ struktur – oppvekstområdet.

Framtidig organisasjonsmodell

Uttalelse fra fagforeningsklubbene ved Kosmo oppvekstsenter, - Utdanningsforbundet og Fagforbundet.

Begge klubbene er enige i det skisserte Alternativ B hvor forslaget er å gå bort fra felles ledelse av skole- og barnehagevirksomheten ved hvert senter.

Her ved Kosmo oppvekstsenter ligger det godt til rette med felles ledelse og vi ser fordelene her hos oss, men vi forstår og ser fordelene med deling ved de store enhetene.

Kosmo er nevnt spesielt i et avsnitt i høringsdokumentet, og vi ønsker fortsatt denne modellen da dette fungerer godt hos oss.
Vi forutsetter at enheten fortsatt får styre egen økonomi.

Videre ser vi behovet for et nivå mellom de enkelte skolene, barnehagene og rådmannen - hvor det eventuelt blir en barnehagefaglig enhetsleder og en skolefaglig enhetsleder for å håndtere oppgaver som ikke kan overlates til hver enkelt skole eller barnehage.

For Fagforbundet

Synnøve Nordeng

For Utdanningsforbundet

Karen Modell Kringhaug

Fauske kommune
ARB. Saksboh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/447 S. ID 09/2055

Høringsuttalelse om integreringsenhet

Fra medlemmene i utdanningsforbundet ved Fauske voksenopplæring

Rådmannen har foreslått at flyktningkontoret og voksenpedagogisk senter(vi) skal slås sammen til en felles integreringsenhet (jfr. Punkt 5.6 side 22 i høringsdokumentet fra rådmannen fra 19.1.2010).
I denne forbindelse har klubben vår hatt et møte om dette. På møtet deltok 5 av 7 medlemmer. Vi kom til et resultat som flertallet stiller seg bak.
Vi er i utgangspunktet positiv til en samlokalisering med flyktningkontoret. På side 22, punkt 5.6, i rådmannens høringsdokument står det: " *Dersom det er mulig å finne lokaler som også kan inneholde boenheter ved eventuell bosetting av enslige mindreårige flyktninger,…… "*. Vi er ikke imot at lokalene inneholder boenheter, forutsatt at skole og boenheter er adskilt på en tilfredsstillende måte, men vi mener at boenheter ikke er en forutsetning for en eventuell samlokalisering. En slik samlokalisering vil nok gjøre det lettere å samarbeide tettere med flyktningkontoret.
Når det gjelder en sammenslåing av disse 2 enhetene til en felles integreringsenhet, er vi skeptiske. Vi er en skole og ser dermed det mer naturlig at vi tilhører skoledelen av organisasjonen. Her er blant annet momenter som samarbeid med andre skoler, faglig utvikling og oppdatering viktig for oss. I tillegg så vet vi ikke så mye av hva en integreringsenhet vil bety for oss og elevene våre. En organisatorisk sammenslåing vil sikkert ha en del positive sider, men vi har en del problemstillinger som gir skepsis til en ny enhet. Disse er blant annet:

- **Faglig.** Vil det skolefaglige bli tatt vare på tilfredsstillende og vil det bli prioritert? Det samme gjelder faglig oppdatering og eventuell videreutdanning.
- **Rettigheter.** Vi forutsetter at de ansattes rettigheter og avtaler ikke kan rokkes, men vi er bekymret for at tilbudet til innvandrere og eventuelle norske elever, ikke vil bli like bra som nå.
- **Egenart.** Vil skolens egenart bli tatt vare på?
- **Overflødighet**. Vi regner med at ved eventuell overflødighet at lærerne vil få tilbud om andre lærerstillinger i kommunen. Vi er adskilt, i hvert fall organisatorisk, fra de andre skolene. Vil dette skape noen problemer, faglig eller annet.
- **Lærerrollen**. Vil lærerrollen være like klart definert i en ny integreringsenhet, eller vil det innføres\påtvinges andre roller?
- **Stillingshjemler og krav til ny ansettelser.** Vil vi beholde de samme kravene som nå. For eksempel vil det være krav at ny ansatte har lærerutdanning og ansettes som lærere og ikke som noe annet?
- **Økonomi.** Vil skolens økonomi bli uforandret, bedre eller verre? Vil for eksempel tilskuddene vi har i dag tilfalle skolen eller enheten slik at de kan brukes både på skolen og flyktningkontoret.

Dette er spørsmål som rådmannen ikke belyser i punkt 5.6 side 22 i høringsdokumentet om administrativ organisasjonsstruktur i Fauske kommune, naturlig nok. Vi vil heller ikke få svar

på dette før forslaget om ny integreringsenhet eventuelt blir vedtatt i kommune styret. Dette er en av grunnene til at vi ikke på nåværende tidspunkt kan stille oss bak dette forslaget.

Konklusjon:
Vi er positiv til en samlokalisering med flyktningkontoret.
Vi mener at vår skole tilhører skoledelen av organisasjonen. Det betyr at vi vil følge de andre skolene i den nye kommunestrukturen og følgelig ikke tilhøre en integreringsenhet.

Fauske, 4.februar 2010
Espen Larsen
Plasstillitsvalgt ved Fauske voksenopplæring

Fauske kommune
ARB Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1441 S. ID 09/2055

Fauske

Fellesorganisasjonen for
Barnevernpedagoger, Sosionomer, Vernepleiere og Velferdsarbeidere

Post: c/o Enhet helse boks 226 8201 Fauske
Telefon HTV: 756 00600 Mob: 90593520
e-post: gro.anita.olsen@fauske.kommune.no

Fauske 09.02.10

Høringsuttalelse fra FO- klubben Fauske

FO- Fauske ber Rådmannen tenke ut strategier for å hindre at det blir for lang avstand mellom de som har beslutningsmyndighet og ned til brukernivå i den foreslåtte strukturendringen. Dette ser vi kan bli utfordrende innenfor alle enheter.

Planen sier ingen ting om hvor enhetslederne skal ha sitt daglige tilholdssted. Vi mener det blir viktig at det her blir tenkt på en god balanse mellom nærhet til ansvarsområde men også nærhet til tverretatlig samarbeid. Vi tenker at dette kan danne grunnlag for at enhetslederne skal kunne samhandle slik at de i fellesskap kan legge best mulig til rette for sin "avdeling" og finne de beste løsningene for at vi i felleskap skal oppnå kommunens visjon og mål.

Vi vet mye om at samlokalisering skaper rom for samhandling, men med en slik samlokalisering oppstår faren for at enhetslederne mister kontakt med fotfolket. Vi mener det er viktig at dere allerede nå tenker på denne "detaljen", det vil nemlig være avgjørende for flere forhold. Både lokaliteter med plass til alle men også, hvordan man skal sikre at enhetslederen har oversikt over jobben som fotfolket utfører men også arbeidsmiljøet i avdelingen.

FO fremmer forslag om at Miljø og habiliteringstjenesten går inn i barne- og familieenheten. Vi må her presisere at det er ikke alle i FO som har deltatt i debatten, men vi som har vært på møtene ser at dette kan være hensiktsmessig. Vi tenker at det er viktig at de familiene som vil komme til å trenge tjenester fra Miljø og habilitering blir kartlagt så tidlig som mulig, både med tanke på hvilke hjelpebehov som vil bli nødvendig men kanskje vel så viktig, kan rett tiltak/ behandling tidlig nok være med på å forebygge. Vi ser i dag at det er for lite, for dårlig og i mange tilfeller for sent samarbeid mellom familiesenter og Miljø og habilitering.

Pleie og omsorg:
Vi er enig i Rådmannens forslag til struktur.
FO stiller seg undrende til flere av forslagne i helse og omsorgsplanen.

Vi skjønner at det å bo i en omsorgsleilighet innebærer at bruker selv bærer kostnadene i forhold til husleie, strøm, mat, medisin, og eventuelle forbruksutstyr og hjelpeutstyr. Så langt henger vi med.

Pårørende skal bidra mer heter det. I og for seg greit, og mange av oss som er pårørende gjør allerede en stor innsats for våre foreldre og besteforeldre. Denne innsatsen som mange av oss gjør blir så vidt jeg vet ikke registrert pr dags dato. Mange av oss både handler, kjører til og fra sykehus, tar reparasjoner på hus eller omsorgsleilighet. Vi i FO mener ikke at vi som pårørende ikke skal hjelpe våre gamle, men det er ikke alle som har overskudd til å hjelpe og hvis vi skal være en god kommune å vokse opp i og bli gammel i, så må vi etter vårt syn tilby den hjelp som trengs. Hvis vi skal kreve av barn og barnebarn at de selv skal ta på seg omsorgsoppgaver for de hjelpetrengende så mener vi i FO at vi ikke blir en god folkehelsekommune. Det er mange av våre eldre som ikke tør å be oss unge om hjelp, de ser at vi har det travelt med å få hjulene til å gå rundt med full jobb og barn som skal følges opp. Når vi spør om de trenger hjelp, opplever vi at de takker nei fordi de ikke ønsker å være en byrde i en hektisk hverdag.

Hva er god nok omsorg? Hva ligger i det begrepet? Hva er etisk forsvarlig? Hvordan vil vi selv ha det når vi blir gamle? Er de eldre forespurt i god nok utstrekning. Et medlem kjenner til en dame på 85 år som rister på hodet av flere av forslagene og sier resignert, - *Ja, ja, jeg gleder meg til de selv blir gammel og trengende. Da skal de få merke hvordan det oppleves og ikke få den hjelpen som de selv mener at de trenger.*

Hjemmebaserte tjenester til de som trenger det:
Fo stiller spørsmål om disse detaljene et godt nok gjennomtenkt når vi vet at det blir flere og flere eldre:

Flere ansatte: som må bruke tid på å forflytte seg mellom private hjem/ omsorgsleiligheter, to i en bil i x antall kilometer. Tiden som brukes på å forflytte de ansatte, vi bor i en lang og bred kommune.
Flere biler: mer i forsikring, flere kilometer, mer drivstoffutgifter større sannsynlighet for økte omkostninger på bilskader, vedlikehold på biler.

Utfordringer i arbeid det å ha sitt daglige arbeid i andres hjem, tilrettelegging, tilstrekkelig tilsyn/hjelp. Det som i liten grad er målbart, det etiske aspektet, ensomhet, redsel hos den enkelte.

Det at det kommer så mange ulike personer inn, de ser ulike ting, de oppfatter ulike ting de har ulikt fokus når de er inne i hjemmet. Noen er respektfulle og gode fagutøvere som ser brukeren i sin helhet både fysikk og psykisk tilstand hos bruker men også hva som trengs i hjemmet av hjelpemidler og annen hjelp. Andre gjør bare et minimum og virker uinteressert. De eldre er mer sårbar for å bli utsatt for krenkelser når fagutøver er alene i hjemmet.

Utfordringer i forhold til det å ha gode personalrutiner, opplæring, tilbakemelding på sin egen fagutøvelse blir vanskeligere hvis man alltid går alene inn i til bruker.

En stor nok felles base; fellese møteplass, faglig diskusjon, ventilering, ivaretakelse både faglig og personlig. Tilrettelegging for rapportering både muntlig og skriftlig. Denne delen er for dårlig i dag, hvordan vil det kunne takles med en større bruk av fragmentering av tjenesten. Neste spørsmål blir: lokaliteter til eventuell base, parkeringsplasser til flere både kommunale og private biler.

Omsorgsleiligheter /boliger som skal være bemannet. Hvor mange ansatte blir det, blir det små, små enheter. Blir det felles base med stort nok areal til at alle ansatte kan møtes.

Rådmannen har ytret ett fireårsperspektiv i denne planen. Hvis flere og flere kommuner satser på bofellesskap og egenbetaling? Hva skjer hvis regjeringen lager restriksjoner for utbetalig av bostøtte?

Vi stiller spørsmål med at hjemmebaserte tjenester kan bli billigere og bedre enn institusjon. En ting er om det blir billigere men hva da med det etiske i dette både i forhold til bruker og personalivaretagelse.

Vi er ikke for en passivisering i institusjoner, vi ønsker en god folehelsekommune som kan tilby et godt tilbud til de eldre som innebærer at de får en hverdag som gir god trygghet både fysisk og psykisk og med mulighet for aktivisering.

Boliger for vanskeligstilte:
Hva skjer med de som ikke har betalingsevne, de som ikke har mulighet for egenfinansiering, som ikke har mulighet for å få startlån, fremleie. Har ledelsen god nok oversikt over behov og kostnader i disse tilfellene. FO ser at det er store mangler med det tilbudet som gis til de bostedsløse

Tildelingskontor:
FO er ambivalent i forhold til et slikt tildelingskontor. Vi ser noen klare fordeler, men vi er redd for at de som skal ta en beslutning om tildeling av timer kommer for langt unna bruker. Vi kan stå i fare for å få det som kalles hetteskjulende motiv. Når det sies at det i dag er for tilfeldig hvem som får vedtak, så tenker vi at det kan ligge flere årsaker til det. Kanskje er det noen ledere som setter økonomi foran et menneskelig aspekt. Det vil være mye lettere å tildele liten tid når du sitter på et kontor og ikke er i jevnlig kontakt med bruker. Flere i FO klubben får høre ulike erfaringer med tildelingskontoret i Bodø. Vi er ikke helt imot men ser at det må det jobbes godt for å få til et velfungerende tilbud. Også her er beliggenhet en vesentlig faktor og spesielt med tanke på at andre fagområder skal legges inn i dette kontoret. Vi håper å bli dratt med i dettte videre arbeidet.

Skole og barnehage:
FO er litt delt i synet på strukturforslaget til Rådmannen. Bekymringen ligger i at vi frykter at rektor får for lite beslutningsmyndighet. Vi ser her helt klart at barnehagene har lidd under den ordningen som har vært og mener derfor at det er fornuftig å ha et skille på skole og barnehage.

Inspill;
Her har FO et innspill på detaljnivå. Det er tilkjennegitt til oss at det er barnehager som har utestående flere tusen kroner i foreldrebetaling. Det er familier som er skyldig opp i 40.000.- Det er ganske mange familier som ikke betaler sine bha regninger. Dette utgjør en ikke ubetydelig sum pr. mnd. Dette er penger som barnehagene skulle hatt til sin drift.
FO tenker at det burde være en hurtig link mellom de ulike etater når slikt skjer. Vi ser at i de tilfeller der foreldrebetaling ikke blir gjort opp er det enten en familiekrise, rus, psykiatri, evnesvikt eller sammenfallende tilstander i en eller annen form som er en bakenforliggende årsak til økonomisk kaos. Hadde det vært et naturlig rapporteringssystem mellom naturlige "etater" hadde familiene kunne blitt fanget opp tidligere, rett tiltak kunne da bli satt inn på et tidlig tidspunkt og vi ville da mest sannsynlig forebygge både omsorgsvikt og lang tids uføre hos foreldre. Friske foreldre ringer kommunen selv og forteller om situasjon og få i stand en avtale, vi ser helt klart at der det ligger sykdom, krise eller lyte bak blir dette ikke ivaretatt. Vi tenker at det kan ligge mye god forbygging i enn tett kontakt etatene imellom i slike forhold.

Boligkontoret:
FO anser boligkontoret som en meget viktig samarbeidspart. Mange i vår brukergruppe er helt avhengig av å få hjelp til bolig. FO mener at kommunen trenger flere ulike boliger. Vi jobber med en brukergruppe som i mange tilfeller er avskåret fra det private markede. Det brukes i dag mange tusen i leie av campinghytter. Dette er selvfølgelig campingplassene meget glade for, men FO tenker at dette ikke er en tilfredsstillende løsning og det er en dyr løsning.

Hvor kontoret bør ligge? Vi var inne på flere alternativ,

- På NAV
- Sammen med bygg eiendom, med tanke på vedlikehold.
- Sammen med tildelingskontor

Vi landet ikke helt på lokasjon men vi ser at samarbeid blir meget viktig. Det som er viktigst er at boligkontor både må ha en tett og god dialog med plan og utbygging de må ha en tett og god dialog til både Rus og psykiatritjenesten, Miljø og habilitering, bv-tj, familiesenteret, NAV og integreringsenheten.

Kjøkken:
FO mener at det beste hadde vært å legge ned dette kok/ kjøl kjøkken som går med årlig underskudd. Vi mener at det bør bygges opp et nytt moderne kjøkken, tilsvarende det som vi hadde tidligere i helsetunet. Kok server kjøkken med tilhørende kafeteria.

Dette vil bli et kjøkken som vil være helsefremmende for de eldre ved at de som blir værende i bygningsmassen der oppe vil kunne få bedret matlyst ved at de kjenner matlukt. Ønskekost vil bli lettere. Pleiepersonell ville slippe å bruke tid på kjøkkenoppgaver. Kommunen ville spare miljøet for enorme mengder med plast.

Kafeen ville kunne benyttes av alle som ønsker det, slik det ble gjort tidligere. NAV sosial og bv.tj kunne også benyttet dette tilbudet til enkeltbrukere eller familier som i perioder ville trenge det. Vi ser det som et ledd i en god folkehelsekommune å ha et slikt kommunalt kjøkken. Enten opprettes nytt kok/server kjøkken ellers så kan heller Saltdal få servere plastmat hvis Rådmannen foretrekker plastkost. FO mener at et kjøkken som går med underskudd i den størrelsesorden som dette ikke har livets rett.

Lokasjon på kjøkken mener vi bør ligge i helsetunet.
Hvem som skulle være enhetsleder??
Ja, det kom vi ikke frem til.
Kanskje egen enhet for folkehelse, ernæring, fysisk, psykisk.
Mener vi en gang hadde en ernæringsfysiolog her i kommunen?? Kanskje rus og psykiatri også burde ligge under her.

Ellers er FO stort sett enig i strukturforslag til Rådmannen. Det viktigste er at enhetene samhandler til beste for befolkningen.

Forslag:

1. Kjøkken flytter ut av Diplomgård.
2. Familiesenter flytter inn i Diplomgården. (Fauskebygg bygger parkeringsgarasje med lekeplass på toppen)
3. Tildelingskontor flytter inn i dagens Familiesenter lokaler
4. Alternativ integreringsenheten inn i dagens Familiesenter lokaler
5. Enhetslederne inn i dagens biblioteklokaler
6. Bibliotek inn i gamle rådhus
7. Gamle rådhus blir bibliotek og kulturhus, renoveres og bygges på ned mot taxisentral og bort og opp mot samfunnshus med garasje anlegg i kjelleretasje
8. Miljø og habilitering får også tomt bak samfunnshus og kan dermed bygge i overbygg over vei til Torggata. Eventuelt at torggata ble stengt der

9. Utvid parkeringsplass ned mot taxisentral med ca ti meter i nesten full lengde. (større tivoliplass) gjør mer ut av parken som er mellom parkering, Esso og Taxisentral. Bruk marmor som byggemateriale.

FO- setter stor pris på å få muligheten til å uttale oss og å få lov til å komme med forslag. Vi håper at vår uttalelse kan gi inspirasjon til videre tenkning og at våre forslag vil ha noe å si for de beslutninger som blir tatt. Vi ser frem til å få delta i den videre prosess til beste for kommunen.

Vennlig hilsen FO- Fauske

Ved HTV Gro-Anita Olsen

Sulitjelma oppvekstsenter
8230 Sulitjelma
Tlf. 75 60 20 30

Fauske kommune
ARB | Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1443 | S. ID 09/2055

Fauske kommune
8200 Fauske

ADMINISTRATIV ORGANISASJONSSTRUKTUR I FAUSKE KOMMUNE – HØRING

Samarbeidsutvalget ved Sulitjelma oppvekstsenter har i sitt møte 11. februar behandlet høringsutkastet for ny administrativ organisasjonsstruktur i Fauske kommune.

SU vil gi ros for det arbeidet som er gjort og mener det er på sin plass med en endring fra dagens organisering.

Vi ønsker å uttale oss om skole og barnehageforslagene i høringen og vil støtte forslag B der det blir 3 enheter, en skoleenhet, en barnehageenhet og en barne- og familieenhet.

Vi er fornøyd med strukturen med en enhetsleder over hver av disse, omtrent som en god, gammeldags skolesjef som tar kontakten videre oppover i organisasjonen og koordinerer saker som er av felles interesse for skoler, barnehager og barne- og familieenheten.

SU vil foreslå at operativ leder for skole får tilbake navnet rektor, som er kjent for både gammel og ung, og styrer for barnehagene.

For øvrig blir fordelingen av ansvarsområdene mellom rektorer/styrere som operative ledere og enhetsleder viktig i det videre arbeidet. Det er viktig at operativ leder, som er nærmest brukerne, har den myndighet denne trenger for å få effektivitet og handling i skoler og barnehager.

Sulitjelma 11. februar 2010
Med vennlig hilsen

Line Wensell
Leder SU
Sulitjelma

Bernt Gøran Lund
Sekretær

Fauske kommune
ARB | Sakshelh IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1439 | S. ID 09/2055

Uttalelse fra SU ved Finneid nærmiljøsenter

Ny administrativ struktur

SU ved Finneid er positiv til strukturen endres slik at det blir færre enheter. Det vil si alternativ B.

For at kommunen som skoleeier skal kunne utvikle èn skole i Fauske kommune, er det viktig at man har noen med myndighet til å koordinere denne utviklingen. På den måten vil man forhåpentligvis unngå at skolene går i altfor forskjellige retninger. Likevel skal ikke dette forhindre at hver skole skal kunne dyrke sin egenart.

Det er viktig for oss å presisere at et slikt koordinerende ledd (person) ikke skal finansieres ved å ta nåværende ressurser fra skolene til dette nye leddet. En annen viktig presisering er at denne koordinatoren må få fred til å konsentrere seg om skole og barnehage og ikke bli "spist opp" av andre behov.

En viktig side av skoleutredningen er å se på de pedagogiske og samfunnsmessige aspektene ved skolestrukturen. SU er opptatt at Fauske kommune har effektive skoler (for alle). For å oppnå effektive skoler må:

- Skolene i kommunen må ha gode rammebetingelser.
- Rektor må gis bedre tid til å jobbe målrettet med å utvikle "sin skole". Rektor må bruke mindre ressurs på overordnede saker, som vil ivaretas av et koordinerende ledd.
- Både rektor og andre ansatte må ha eierskap til skolen.
- Lærere, ansatte og elever involveres i skolen.
- Undervisningen må organiseres på en strukturert og arbeidssentrert måte, og den må være intellektuelt krevende.

Skolen skal være en aktiv ressurs i lokalsamfunnet. Skolen er en viktig sosial arena i et lokalsamfunn og inngår som en del av dagliglivet for mange.

Fauske, 12.02.2010

Ken-André Johansen
FAU-leder

HØRINGSUTTALELSE TIL OVERORDNET STRUKTUR FAUSKE KOMMUNE

SU ved Kosmo oppvekstsenter har behandlet Rådmannens forslag, og har følgende kommentarer til notatet.

Vi finner det vanskelig å kjenne oss igjen i mange av problemstillingene som fremlegges og har en sterk fornemmelse av at disse problemene stort sett angår helse og sosialsektoren. Vi finner det derfor noe urimelig at organisasjonsstrukturen i skolen skal endres på grunn av problemer som gjelder andre enheter.

Det poengteres i Rådmannens notat at grunnen til at den flate strukturen med kun to nivåer ikke fungerer, er fordi sentrale støttefunksjoner ikke er på plass som forutsatt. Vi mener det vil være langt bedre å heller få på plass en styrking av enhetene på de felt det trengs og kreves for å få 2-nivå kommunen til å fungere.

Vi er kritiske til den foreslåtte endringen da den vil flytte beslutningsmakt og ressurser fra enhetene og inn til sentraladministrasjonen. Dette synes vi korresponderer dårlig med tanken om at beslutningene skal tas nært brukerne.

Vi er også kritiske til den avstanden et tredje nivå vil skape mellom enhetene og rådmannen, som jo er den som sitter med det endelige ansvaret for de beslutningene som gjøres. Vi er redd dette kan føre til en pulverisering av ansvarslinjene mellom ledelse og enheter.

Vi registrerer også at Rådmannen mener dagens enhetsledere ikke har tilstrekkelig kompetanse innen økonomistyring. Slik vi har forstått det har skolene i stor grad vært svært etterrettelige i sin forvaltning av tildelte budsjetter. Vår oppfatning er at dette ikke er et kompetanseproblem, men et rent kapasitetsproblem som enhetene i dag sliter med.

Vi ser heller ikke at en flytting av ressurser og beslutningsmakt fra enhetene og inn i administrasjonen på noen måte vil styrke skolene som tjenesteleverandør. Spesielt ikke hvis forutsetningen skal være at dette skal gjøres innenfor de nåværende rammene.

Konklusjon:

Su ved Kosmo Oppvekstsenter er i mot en endring av dagens organisasjonsstruktur i den foreslåtte retning , da vi mener det vil svekke de ulike enhetene og bidra til en sentralisering av beslutningsmakt og ressurser, i tillegg til at det øker faren for ansvarspulverisering gjennom flere ledd i ansvarslinjene.

Fauske kommune
Søksbeh.
Klassering
J. ID
S. ID

SU Kosmo

HØRINGSUTTALELSE TIL OVERORDNET STRUKTUR FAUSKE KOMMUNE

SU ved Valnesfjord oppvekstsenter har behandlet Rådmannens forslag, og har følgende kommentarer til notatet. Vi har fokusert på det som i første rekke handler opp skole / barnehage.

Det poengteres i Rådmannens notat at grunnen til at den flate strukturen med kun to nivåer ikke fungerer fordi sentrale støttefunksjoner ikke er på plass som forutsatt. Vi mener det vil være langt bedre å heller få på plass en styrking av enhetene på de felt det trengs og kreves for å få 2-nivå kommunen til å fungere.

Vi mener det ikke er mulig å hente ut det positive ved 2-nivå, og 3-nivå samtidig. Har man 3-nivå, så flytter man beslutningstaker bort fra bruker / kunde, slik er det.. Skal du ikke flytte beslutningsmyndighet bort fra dagens enhetleder (framtidig stedlig leder) til nye sentrale enhetsledere, hva skal man da med det nye nivået?

SU leser også at Rådmannen mener dagens enhetsledere ikke har tilstrekkelig kompetanse. Vi vil heller stille spørsmål ved Rådmannens kompetanse, som har valgt å ikke tilføre enhetene ressurser i samsvar med oppgaver! Vår oppfatning er at det ikke er et kompetanseproblem, men et rent kapasitetsproblem som enhetene i dag sliter med.

Ved forrige omorganisering (3 til 2 nivå) ble det tatt bort betydelig lederressurs i barnehagen ved vår oppvekstsenter. Dette har ført til en situasjon i barnehagen som etter vår mening er helt på kanten av det forsvarlige.
Vi ser derved ikke at dagens enheter har ressurser som kan overføres til et tredje nivå, slik at dette kan opprettes innenfor dagen rammer slik Rådmannen foreslår.

Konklusjonen til SU ved Valnesfjord oppvekstsenter er at man bør beholde dagens 2-nivå kommune, med alle de fordeler det er å ha beslutningstaker nært bruker / ansatt, og sørger for styrking av kapasitet ute på enhetene slik at oppgaver og ressurser står i forhold til hverandre

Fauske kommune
ARB Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1451 S. ID 09/2055

SU Valnesfjord
12.02.2010

Andreas Engan
(leder)

erikstad.oppvekstsenter@fauske.kommune.no

Fauske kommune
ARB | Saksbeh IKA
17/2-10
Klassering
J. ID 10/1490 | S. ID 09/2055

Fauske kommune

v/ rådmannen

8200 Fauske

Fauske 10.02.10.

Høringsuttaleise til "administrativ organisasjonsstruktur i Fauske kommune".

SU ved Erikstad oppvekstsenter har behandlet saken i SU-møte 09.02.10. SU har følgende kommentar til høringen:

Vi går for det foreslåtte alternativ B. En deling av skole og barnehage med egne enhetsledere virker som en god løsning.

SU ved oppvekstsentret er OPPTATT av at denne omorganiseringen IKKE belaster den økonomiske rammen innenfor skole og barnehage slik at eventuelle merkostnader ikke skal dekkes inn med redusert bemanning/tilbud ut mot brukergruppene. Dette er et viktig punkt som må ivaretas i denne prosessen.

Jan Frode Setså

Sekretær Erikstad SU

Avdeling:	Adresse:	Telefon:
Erikstad Skole	Tareveien 5, 8200 Fauske	75 64 14 60
Erikstad Barnehage	Tareveien 5, 8200 Fauske	75 60 06 22
Erikstad SFO	Tareveien 5, 8200 Fauske	75 64 14 60

FAUSKE KOMMUNE
Vestmyra barnehage

Fauske kommune
ARB | Saksbeh. IKA
16/2-10
Klassering
J. ID 10/1424 | S. ID 09/2055

Ingrid K. Alterskjær
Postboks 93
Torggt. 21
8201 FAUSKE

Saksbehandler: Sissel Alver - Telefon: 75 60 04 00 - Telefaks: 75 60 04 01

Deres ref.: ***Vår ref.:*** *10/1327/ALV* ***Dato:*** *12.02.2010*

HØRINGSUTTALELSE, ADMINISTRATIV ORGANISASJONSSTRUKTUR I FAUSKE KOMMUNE

Samarbeidsutvalget ved Vestmyra barnehage har i møte 08.02.2010 diskutert rådmannens forslag til ny adminsitrativ organisasjonsstruktur i Fauske kommune, og vil med dette komme med sine synspunkter i forhold til det fremlagte forslaget.

SU har i sin behandling av forslaget lagt vekt på de punkter som vil ha størst betydning for kommunens barnehager, og har derfor gått dypest inn i de kapitlene som omhandler kommunen som helhet samt oppvekstområdet.

SU er i svært stor grad enig i de forslag rådmannen legger frem, og ser at det er nødvendig med endringer for å få en best mulig utnyttelse av ressurser og større grad av tverrfaglig samarbeid i kommunen.

Vestmyra barnehage har siden 2003 vært den eneste rene barnehagen i Fauske kommune, og SU ser svært positivt på at det nå foreslås å gå bort fra oppvekstsentermodellen og heller organisere barnehagene som én enhet.

For SU i Vestmyra barnehage er det imidlertid viktig å presisere at det forventes at man i den videre prosessen sikrer tilstrekkelig stedlig ledelse i barnehagen og at Barnehagelovens bestemmelser knyttet til bemanning og ledelse følges. Den daglige drifta må ivaretas av ledere som har sin daglige arbeidsplass i barnehagen og kan ikke overlates til en enhetsleder med ansvar for samtlige barnehager. Det vil imidlertid være positivt for kommunens samlede barnehagedrift at man har en enhetsleder som fungerer som et koordinerende ledd og tar seg av de overordnede oppgaver.

SU forutsetter at de ansatte dras med i den videre prosessen knyttet til detaljplanlegging av organisasjonsstrukturen, og at SU får mulighet til å uttales seg om saker av viktighet for barnehagen.

For samarbeidsutvalget
Sissel Alver
Sissel Alver
Sekretær

Kopi: SU's medlemmer

Prosjektrapport

Analyse og anbefaling for ny stab-støtte organisering av sentraladministrasjonen

---

Mandat

Innledning og bakgrunnshistorie
Viser til bakgrunnsinformasjon som finnes under følgende punkter i forslag til ny administrativ struktur:

---

0 Sammendrag

(Avsnitt 11)
Når det gjelder sentraladministrasjonen og servicetorget har rådmannen nedsatt en egen arbeidsgruppe som skal gjennomgå og vurdere organisering og ressursbruk her. Dette arbeidet forutsettes ferdig før rådmannen legger fram saken om organisasjonsstruktur for de politiske organene, og rådmannen vil innarbeide konklusjonene fra dette arbeidet i saksframlegget til politisk behandling.

3.3.1 Styrket operativ / faglig og strategisk ledelse

(Fra avsnitt 4)
Den administrative toppledelsen – rådmannen og kommunalsjefene – har hovedansvaret for den strategiske ledelsen i kommunen. Formålet med strategisk ledelse i en kommune kan kort oppsummeres slik:

- *Takle og fremme utvikling*
- *Sikre hensiktsmessig drift og tjenesteproduksjon*

Spissformulert innebærer dette først og fremst

- *Å skape og formidle veivalg til Kommunestyret*
- *Å flytte ressurser dit de gjør mest nytte for seg i forhold til politiske mål og effektiv drift*

Som grunnlag for dette er det nødvendig å ha oversikt og opplysninger som er av direkte betydning for styring av kommunen som helhet (strategisk informasjon). Denne informasjonen må toppledelsen bruke i sin dialog både med underliggende tjeneste- og støtteenheter og med kommunens politiske organer.

En del av den strategiske ledelsens ansvar er også å sikre strategiske forutsetninger for god ledelse i hele organisasjonen, bl a gjennom:

- *Leder- og ledelsesutvikling gjennom gode prosesser*
- *Tilrettelegging for god politisk styring gjennom analyser av utfordringer, muligheter og konsekvenser*
- *Utvikling og bruk av ressursbesparende IKT-baserte og andre styrings og støtteverktøy*

I tillegg til dette har toppledelsen et særlig ansvar for kontakten både med lokalsamfunnet generelt og pressen spesielt, samt med viktige samarbeidspartnere.

Pga løpende press på og oppmerksomhet ift driftssaker har rådmannen og kommunalsjefene i lengre tid ikke kunnet ha nok fokus på den strategiske styringen av kommunen. Det er derfor

viktig å styrke den daglige / operative ledelsen i resultatenhetene slik at de fleste løpende saker kan avgjøres der.
(Til avsnitt 8)

3.3.4 Stabs- og støttefunksjoner

Det er viktig at organisasjonsstrukturen sikrer gode stabs- og støttefunksjoner både til toppledelsen og til lederne av de enkelte resultatenhetene. Det betyr at disse funksjonene må bemannes med riktig kapasitet og kompetanse, og at det må etableres gode rutiner for samhandlingen mellom disse funksjonene og hhv toppledelsen og de enkelte resultatenhetene.

Den "strategiske kompetansen" på økonomi og personal/hms (og andre funksjoner som IKT, innkjøp osv) må ligge sentralt. Men en hensiktsmessig løsning når det gjelder de mer "operative" delene av støttefunksjonene avhenger av om det er en "flat" eller en "spissere" organisasjonsstruktur som skal betjenes. I en flat struktur kan det være mest hensiktsmessig å legge hovedtyngden av stab/støtte sentralt, mens det i en spissere struktur med større resultatenheter er hensiktsmessig å organisere en større del av disse funksjonene innenfor enheten selv.

5.7 Toppledelse, sentraladministrasjon og servicetorg

I dagens organisasjon er sentraladministrasjonen tegnet som en sentral "enhet" med mange ulike funksjoner, mens servicetorget er en egen, separat enhet. (NB!!Ressursbruken på de ulike funksjonene er ikke tatt med her, men er oppgitt i opprinnelig anbefalingen)

Med opprettelse av egne resultatenheter for hhv skole og barnehage forutsetter rådmannen at det alt vesentlige av de skole- og barnehagesakene som i dag dekkes sentralt i framtiden skal dekkes i disse to resultatenhetene.

For å sikre at hele organisasjonen kan fungere som forutsatt er det viktig at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse sentralt til å dekke de viktige strategiske funksjonene innenfor økonomi, personal/hms, IKT og innkjøp. Det er også viktig å sikre at de publikumsrettede oppgavene i servicetorget kan dekkes på en god måte, og at organisasjonen kan gi god sekretariatsstøtte til de politiske styringsorganene i kommunen.

Men selv om mange av oppgavene i sentraladministrasjonen er sterkt spesialiserte, er det viktig å sikre at ressursbruken også her kan være så fleksibel som mulig, og at ressursene prioriteres til å dekke de aller høyest prioriterte oppgavene.

I organisasjonsskissen i vedlegg 2 er sentraladministrasjonen foreløpig tegnet som en enhet inndelt i tre avdelinger – økonomi, administrasjon og servicetorg – pluss de to spesialstillingene folkehelserådgiver og kommuneoverlege. I arbeidet med å utrede framtidig hovedstruktur har det imidlertid ikke vært en detaljert gjennomgang av sentraladministrasjonen, de øvrige strukturforslag måtte på plass først. Rådmannen har derfor nedsatt en egen, arbeidsgruppe som skal gå gjennom og vurdere ressursbruk og organisering i sentraladministrasjonen, inkludert servicetorget. Dette arbeidet forutsettes ferdig før rådmannen legger fram saken om organisasjonsstruktur for de politiske organene, og rådmannen vil innarbeide konklusjonene fra dette arbeidet i saksframlegget til politisk behandling.

Sitat slutt

Oppdrag
Følgende mandat er definert med bakgrunn i gjennomført evaluering:

Utrede et konkret forslag til ny organisering av stab-støtte. Dette er avgrenset til å gjelde sentraladministrasjonen i første omgang. Forslaget skal ta hensyn til den analyse og anbefaling som er gitt gjennom det overordnede plandokument for ny administrativ struktur. Anbefalingen skal være avgrenset til å gjelde overordnet nivå slik at man ikke skal ta stilling til prosedyrer og rutine spørsmål, men organisatorisk inndeling. Disponeringen skal begrunnes og skal være frikoblet dagens "ansatte" bilde.

Deltagere og arbeidsfaser

Deltagere
Følgende personer har deltatt i prosjektgruppen:

- Per Gunnar Pedersen, kommunalsjef (leder)
- Lise Gunn Hansen, HTV Fagforbundet.
- Ingrid Alteskjær, personal- og organisasjonssjef
- Johnny Riise, Regnskapssjef
- Tom Seljeås, Innkjøps- og IT sjef
- Line Kristiansen, enhetsleder servicetorg
- Ole Johansen, enhetsleder Finneid oppvekstsenter
- Stein Ole Rørvik, enhetsleder Helsetunet 1

Prosess
Det har vært gjennomført 3 prosjektmøter med følgende faser:

- Kartlegge forventninger og oppfatninger av dagens situasjon
- Opparbeide teoretisk forståelse for stab-støtte fagfunksjonalitet ift:
    - Relasjon til operativt linjenivå
    - Strategisk utvikling vs operativ drift
    - Sentralstyring opp mot selvstendige enheter
    - Kontroll/oversikt ift det å legge til rette for enhetene
- Erfaringslæring fra andre virksomheter ift stab-støtte organisering
    - Private bedrifter (store, mellomstore og små)
    - Kommuner (Store, mellomstore og små)
- Design og løsningsforslag av "Fauske modellen"

Forventninger

Arbeidsgruppen gjennomførte "brainstorming" for å kartlegge deltagernes forventninger og oppsummeres som følger:

1. Øke effektivitet for stab og enheter gjennom utvikling, anskaffelse og bruk av gode operative IT verktøy ut fra en helhetlig plan hvor prosedyrer, rutiner og ansvars-områder samordnes.
2. Økt tydeliggjøring ift ansvar, roller og myndighet i staben.
3. Økt fokus på rett type kompetanse i stab, samt evne til å forvalte kompetansebegrepet for alle ansatte i kommunen slik at man utnytter åpen og skjult kompetanse samt utvikler og vedlikeholder ønsket kompetanse.
4. Økt fokus/tydelighet og kompetanse innen ledelse av stab og strategisk styring av enhetene, herunder tilstrekkelig kapasitet til å håndtere; strategi, administrasjon, operativ ledelse og prosedyreledelse.

5. Økt fokus på å etablere en helhetlig og inkluderende lederkultur basert på verdinormer og visjon, herunder også evne til å håndtere utviklingsspørsmål innenfor kulturfenomener både ønskelige og uønskede.
6. Øke evne og ferdighet for kreativ nytenkning, utvikling og framtidsforståelse herunder gjeldende både interne administrative forhold og samfunnsmessig utvikling gjennom å gjøre seg kjent med hva som rører seg i kommune Norge/Norden.
7. Øke evnen til å gi/yte operativ veiledning/støtte til enhetene samt følge opp overordnede prosedyrepunkter for samhandling.
8. Etablere og utvikle bruker (kunde) orienterte kommunikasjonssystemer og -ferdigheter som sikrer likebehandling for tjenesteytelse og medvirkning.
9. Økt fokus på stabsfunksjonalitet (stabsfag) inn i strategisk ledelse hos rådmann.

Beskrivelse av dagens situasjon

Dagens situasjon er beskrevet og analysert, ref innledning og analysepunktene i dokumentet for anbefalt ny administrativ struktur. Overordnede elementer som ikke er på plass iht forventinger (ikke uttømmende):

- For lite ressurser og kompetanse i sentraladministrasjonen
- For lite strategisk ledelse og helhetlig styring
- For lite utvikling og nytenking

Dette taler for en sterkere og tydeligere stab-støtte som er mer utviklingsorientert og som i større grad adresserer de kulturelle utfordringer som eksisterer innenfor ledelse og arbeidsmiljø. Kommunens evne til å håndtere kommunikasjon, og ikke bare gi informasjon, opp mot kunden (brukerne,) er ikke optimal. Her ligger et stort potensial i det å møte forventninger på brukernes premisser.

Generelt om stab-støtte (fagfunksjonalitet)

Relasjon til operativt linjenivå
Stab-støtte skal gi operative linjer forutsetninger for å yte rett tjeneste til brukeren på en rasjonell og effektiv måte som gjør enhetene i stand til å møte brukernes forventninger. Stab-støtte skal avhjelpe og gjøre hverdagen enklere for enhetene. På samme tid skal stab-støtte sikre at enhetene har systemer og prosedyrer som sikrer at kvaliteten innenfor daglig drift holder et høyt nivå. Kvalitet er evne til å etterleve standarder.

Strategisk utvikling vs operativ drift
Stab-støtte (rådmann inkludert) skal tenke strategisk, dvs målrettet utviklingsarbeid og i mindre grad bistå linjen i konkret driftsavhjelping. Fordeling:

- Stab-støtte – Strategi/utvikling 80 % og drift 20 %
- Resultatenheter - Strategi/utvikling 20 % og drift 80 %

Denne fokusavklaringen fordrer dialog og samspill ift å møte hverandres forventninger samt være tydelig på hva man ikke kan imøtekomme. Utvikling for enhetene handler om å utvikle fagområdet som sådan slik at tjenestene som ytes møter behov og forventninger innenfor de rammer man har tilgjengelig. Drift skal være nærmest brukeren og avgjørelser fattes i enheten. Problemstillinger skal håndteres lokalt og skal ikke løftes opp til rådmannsnivå for avgjørelse. Enheter skal ikke bruke tiden til å administrere seg bort fra kjerneoppgaven, nemlig det å lede medarbeiderne til å yte rett type tjeneste mot brukeren. Stab-støtte skal derfor ha som hovedoppgave å spille enhetene gode.

Sentralstyring fra stab-støtte opp mot selvstendige enheter
Grunnleggende motivasjon for en typisk norsk medarbeider handler om å få helhetlig ansvar uten detaljstyring. Oppgaven for stab-støtte i dette perspektivet er å lage så gode

støttesystemer at dette er mulig. Å skape et lik system er krevende og de må bygge på sunne prinsipper som forutsigbarhet, åpenhet, likhet og rettferdighet. Balansen mellom akkurat nok sentralstyring gjennom diverse retningslinjer, policies og verktøy (prosedyrer) sett opp mot enhetenes frihet til selvbestemmelse må tydeliggjøres og balanseres. Utvikling av felles fagene i stab-støtte skjer gjennom tett og kreativ dialog med enhetene.

Kontroll/oversikt ift det å legge til rette for enhetene
Rådmannen har et sterkt behov for å ha styring og kontroll slik at kurs kan endres. Rådmannen har derimot ikke behov for å drive overvåkning av detaljer samt engasjere enhetsledere i tunge og manuelle kontroll og rapporteringsprosedyrer. Tilrettelagte verktøy skal gjøre dette enklere og mer samtidsorientert.

Stabsfag
Stabsfag er generelle fag som skal prege en virksomhet uavhengig av om man yter tjenester innenfor skole- eller helsearbeid. For å tydeliggjøre dette i denne redegjørelsen så er stabsfag som følger:

- Økonomi
- Regnskap
- Personaladministrasjon
- Lønn
- Arkiv/Post
- Rekruttering
- IT
- Innkjøp
- Omdømme/kommunikasjon
- Samfunnskontakt
- Informasjonsledelse internt
- Human Resource (kultur/lederskapsutvikling)

Noen fag har operativ daglig verdi, slik som lønn, økonomi med mer, mens andre fag så som HR og Omdømme for eksempel er utviklingsorientert og bestemt ut fra en gitt situasjon eller utfordring. Å ha lederkontakt mot mange fagfunksjoner versus det å samle disse, er mye opp til hvilken prosess man ønsker i virksomheten. Dersom man ønsker fart og tempo samt fagnærhet i strategiske debatter/ vurderinger så vil en flatere organisering til stabsfagene være å fortrekke. I dette tilfellet så vil da nærhet til IT faget for eksempel gjøre at man får en annen utviklingsdiskusjon innenfor dette fagfeltet. Utfordringen innenfor et slikt fag er å finne ut av hvilke muligheter som finnes og hvilke effekter dette kan gi på langt sikt. Her snakkes det ofte om frigjøring av tid samt reduksjon av manuelle prosesser og papirløst samfunn.

Generelt om det å utvikle interne retningslinjer
Retningslinjer danner grunnlag for hvordan man vil ha det i en virksomhet. Disse skal være gjenstand for intern utvikling av virksomhetene (levende dokument). Prosessen med å utvikle retningslinjer skal tilhøre gjeldende stab-støtte fag. For å tydeliggjøre dette eksempelet så kan man se for seg at en HR fagressurs skal utvikle og vedlikeholde verdier og retningslinjer innenfor ønsket lederskap samt ønsket kultur for arbeidsmiljø. For å få dette til trenger man en HR fagressurs som har kompetanse og ferdigheter til å gjennomføre utviklingsprosesser i tråd med hva organisasjonen vil ha. Fauske kommune har grunnleggende utfordringer innenfor dette feltet. Det etterspørres likhet og rettferdighet og man ønsker seg bort med ukulturer og mer styrking av lederferdigheter (prosesser) jfr bakgrunnsanalysen i anbefalingen.

Erfaringer fra andre virksomheter

Forut for prosessen med å definere egen stab-støtte organisering så ble det gjennomført en bli kjent prosess med andre kommuner herunder; Bodø, Steinkjer, Søgne, Lillesand, Andøya, Kongsvinger (Kostra 08) og Stavanger. I tillegg så man nærmere på noen private virksomheter herunder; Widerøe, Norwegian, Statoil, Shell, Logica med flere. Dette gav oss innsikt og inspirasjon i forskjellige måter å organisere staben på. De kommunene som lignet aller mest på Fauske var Søgne, Lillesand og Andøya. Steinkjer, Kongsvinger og Bodø kommune hadde i langt større grad orientert sine staber inn mot fag og en flatere struktur inn mot rådmannsapparatet, mens Stavanger hadde en struktur som lignet mer på et næringskonsern og en svært tung satsing inn mot nettstedet deres. Arbeidsgruppen likte organiseringen til Steinkjer kommune spesielt godt.

Oppsummering og anbefaling i Fauske kommune

Basert på den erfaring som ble opparbeidet gjennom diskusjon og ved innsyn i andre kommuner spesielt, så er det viktig at stab-støtte i sentraladministrasjonen organiseres slik at den passer den endelige organiseringen av resultatenhetene. Det betyr at rådmannen ønsker å avvente endelig disponering inntil et vedtak fra kommunestyret foreligger. Det forutsettes fra rådmannens side at omorganiseringen som sådan skal holde seg innenfor dagens ressursramme i budsjett 2010, og at ny struktur skal kapasitet til å styrke utviklings-perspektivet til resultatenhetene. Uten å ta stilling til hvordan organisasjonskartet skal være i detalj så bør/skal følgende funksjoner være tilstede i sentraladministrasjonen for å yte støtte til resultatenhetene og rådmannen:

- Økonomi (analyse & kontroll, fakturering, skatt, regnskap, lønn)
- IT (Drift, infrastruktur, utvikling av muligheter)
- Personal & Org (Personal administrasjon, rekruttering, forhandling)
- HR (utvikling kultur og lederskap og intern informasjonsledelse)
- Omstillingsleder (lede arbeidet med ny helse- og omsorgsplan)
- Folkehelse (Helseforebygging, samfunnsutvikling)
- Kommuneoverlege (Overordnet ansvar for legetjenesten, rådgiver)
- Innkjøp (Offentlige anskaffelser, rammeavtaler)
- Servicetorg (Kundesenter), informasjon mot publikum (skranke, hjemmeside)
- Brukerkontor (Tildeling omsorgstjenester)
- Boligkontor (Tildeling boliger, husbanksaker, bostøtte)
- Politisk sekretær (saksbehandling politikk)