FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 10/10137 Arkiv sakID.: 10/2490	Saksbehandler: Ingrid K. Alterskjær	
Sluttbehandlede vedtaksinnstans:			
Sak nr.: 020/10	ARBEIDSMILJØUTVALG		Dato: 24.11.2010
037/10	PARTSAMMENSATT UTVALG		29.11.2010
090/10	FORMANNSKAP		29.11.2010
074/10	KOMMUNESTYRE		14.12.2010

IMPLEMENTERING AV NY ADMINISTRATIV STRUKTUR

Vedlegg: K-sak 23/10
Konkretisering av ny administrativ struktur i Fauske kommune m/vedlegg

Sammendrag:

Partssammensatt utvalg ba rådmann i vedtak i sak 26/09, *Evaluering av den administrative struktur*, å arbeide videre med de anbefalte tiltak og endringsforslag som fremkom i evalueringsrapporten med påfølgende saksframlegg.

En ny administrativ struktur skal bygge videre på prinsippene i flat struktur - korte styringslinjer og beslutninger nært brukerne. Ansvar og myndighet i enhetene bør i prinsippet bli som i dag med følgende føringer for det videre arbeidet:

- Gjennomgang av de kommunale tjenestene mht til omfang, kvalitet og kostnad.
- Enhetene skal bli styrt gjennom avtaler om ressurser, tjenesteomfang og kvalitet, - herunder innføring av balansert målstyring.
- Sikre at enhetene har nok kompetanse og kapasitet på økonomi og andre viktige ledelsesoppgaver.
- Antall enheter skal reduseres. Se spesielt på enhetsstrukturen 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
- Hver enkelt ansatt skal føle seg ivaretatt av en overordnet.
    - bygge opp interne ledelsesstrukturer i de største enhetene
    - ha et antall "arbeidsledere" for naturlig avgrensede arbeidsområder med ansvar for den daglige styringen av arbeidet innen sitt område.

En ny administrative organisasjonsstrukturen skal legge til rette for:

- god politisk styring
- Bedre 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
- Styrket ledelse – både operativ / faglig og helhetlig / strategisk

- Stabs- og støttefunksjoner som sikrer god støtte både til toppledelsen og til enhetene

De to kommunalsjefstillingene ble i henhold til vedtak umiddelbart lyst ut. De nye kommunalsjefene tiltrådte 1. januar 2010.

K-sak 23/10, *Administrativ struktur*, ble utarbeidet med utgangspunkt i ovenstående og fremlagt kommunestyret 25. mars 2010. Det ble gjort følgende vedtak:

> *Kommunestyret slutter seg til prinsippene i forslag til ny administrativ organisasjons-struktur og ber rådmannen sette i gang nødvendige prosesser for nærmere konkretisering*
>
> *Kommunestyret forutsetter at en endelig plan for gjennomføring presenteres for AMU 24.11.10 – for Partssammensatt utvalg/formannskap 29.11.10 og for Kommunestyret 14.12.10. I planen skal fremkomme at endelig implementering av ny struktur vil være gjennomført innen medio 2011.*

Konkretisering og detaljering av den vedtatte prinsippstrukturen følger vedlagt saken:

- Nytt organisasjonskart med 13 enheter
- Detaljer i organisasjons-/ledelsesstrukturen, - intern organisering i nye store enheter og i stabs- og støttefunksjoner sentralt (intensjon: ca 25 ansatte pr leder)
- Et skille mellom strategisk og operativ ledelse
- Enhetslederes ansvar/myndighet

Der fremkommer også de nødvendige føringer for å iverksette den nye strukturen innen medio 2011, bla prosedyrer for tilsetting/innplassering av ledere.

Det vil senere bli lagt fram en orientering for kommunestyret om:

- Etablering av et brukerkontor ("tildelingskontor") for pleie- og omsorgstjenestene.
- Sammenslåing av flyktningkontoret og voksenpedagogisk senter til en felles integreringsenhet.

For øvrig pågår operasjonaliseringen av K-vedtak i forhold til helse- og omsorgstjenester.

Rådmannen arbeider med mulighetene for fysisk lokalisering/samlokalisering av noen funksjoner. Der det er nødvendig med egne politiske vedtak vil det bli tatt opp som egne saker. Godkjenninger i henhold til arbeidsmiljøloven vil bli forelagt AMU.

Rådmannen har etablert forslag til ny struktur innenfor dagens ramme-betingelser, jfr budjett 2011 og økonomiplan.

Konkretiseringen og detaljeringen er gjort i et nært samarbeid med hovedtillitsvalgte og hovedverneombudet i SO (samarbeidsorganet) og viktige detaljer er drøftet med alle som vil bli berørt.

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.

En skal bla

- foreta endringer i tilsettingsforhold med forutgående gode prosesser
- rekruttering
- se på mulige fysiske samlokaliseringer
- kartlegge kompetansebehovet
- se på ulike personalpolitiske forhold
- endre inndeling av verneområder
- etablering av treningsprogram for utvikling av ferdigheter for lederskap og kultur
- tilpassing av delegasjon

Rådmann mener en gradvis kan innføre ny struktur fra årsskiftet 2010/2011 og fram mot endelig iverksetting medio 2011.

I kronologisk rekkefølge må en da jobbe med:

- Avklaring/etablering av kontorfasiliteter
- Utlysning/rekruttering
- Overføring i stillinger
- Etablering av nye ledersamhandlingsarenaer

INNSTILLING :

1. Kommunestyret slutter seg til forslag til ny administrativ struktur og ber rådmannen implementere denne fram mot medio 2011

2. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall enheter og den interne organiseringen av disse

---

AMU-020/10 VEDTAK- 24.11.2010

Innstillingen ble enstemmig vedtatt

PART-037/10 VEDTAK- 29.11.2010

Innstillingen ble vedtatt mot 3 stemmer

FOR-090/10 VEDTAK- 29.11.2010

Partsammensatt utvalgs innstilling ble vedtatt med 6 mot 3 stemmer.

INNSTILLING TIL KOMMUNESTYRET:

1. Kommunestyret slutter seg til forslag til ny administrativ struktur og ber rådmannen implementere denne fram mot medio 2011

2. Rådmannen gis fullmakt til å foreta endringer av antall enheter og den interne organiseringen av disse

---

Ragnar Pettersen
rådmann

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 10/1511 Arkiv sakID.: 10/395	Saksbehandler: Ingrid K. Alterskjær	
Sluttbehandlede vedtaksinnstans:			
Sak nr.: 006/10	ARBEIDSMILJØUTVALG		Dato: 02.03.2010
011/10	PARTSAMMENSATT UTVALG		08.03.2010
024/10	FORMANNSKAP		08.03.2010
023/10	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.

AMU-006/10 VEDTAK- 02.03.2010

Innstillingen ble enstemmig vedtatt

PART-011/10 VEDTAK- 08.03.2010

Jørn Stene fremmet følgende utsettelsesforslag på vegne av Felleslista og SV:

> Saken utsettes og returneres rådmannen for utredning vedrørende det økonomiske aspekt ved å gjeninnføre en 3-nivå administrativ struktur i kommunen igjen.

Forslaget falt med 4 stemmer for og 8 stemmer mot.

Ved endelig votering ble følgende innstilling vedtatt med 8 mot 4 stemmer

INNSTILLING TIL FORMANNSKAPET:

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.

FOR-024/10 VEDTAK- 08.03.2010

Jørn Stene (FL) fremmet på vegne av FL og SV følgende utsettelsesforslag:
Saken utsettes og returneres rådmannen for utredning vedrørende det økonomiske aspekt ved å gjeninnføre en 3-nivå administrativ struktur i kommunen igjen.

FL/SV's utsettelsesforslag ble forkastet med 5 mot 4 stemmer.

Partsammensatt utvalgs innstilling ble vedtatt med 5 mot 4 stemmer.

INNSTILLING TIL KOMMUNESTYRET:

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.

KOM-023/10 VEDTAK- 25.03.2010

Jørn Stene (FL) fremmet på vegne av FL og SV følgende utsettelsesforslag:

Saken utsettes og returneres rådmannen for utredning vedrørende det økonomiske aspekt ved å gjeninnføre en 3-nivå administrativ struktur i kommunen igjen.

FL/SV's utsettelsesforslag ble forkastet med 23 mot 8 stemmer.

Formannskapets innstilling ble vedtatt med 24 mot 7 stemmer.

VEDTAK:

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.

Rett utskrift bekreftes

Berit Vestvann Johnsen

Berit Vestvann Johnsen
formannskapssekretær

Utskrift sendes:
Personalsjef til videre forføyning

Konkretisering av ny administrativ struktur i Fauske kommune

Innholdsfortegnelse

1. Innledning ... 3
2. Formålet med ny administrativ organisasjonsstruktur ... 3
3. Detaljering av den nye strukturen ... 4
3.1. Pleie- og omsorgstjenestene ... 4
3.2. Oppvekst-tjenestene ... 5
3.3. Sentrale stabs- og støttefunksjoner ... 7
3.3.1. Økonomiavdeling ... 7
3.3.2. Personal- og organisasjonsavdeling ... 7
3.3.3. IKT-avdeling ... 8
3.3.4. Servicetorg ... 9
4. Oppsummering av endringer i stillinger / årsverk og finansiering av dette ... 9
5. Tilsetting / innplassering av personell i den nye strukturen ... 10
5.1. Henvisninger ved omorganisering ... 10
5.2. Overføring i stilling ... 10
5.3. Nyrekruttering ... 11
6. Andre viktige forhold som rådmannen arbeider med i sammenheng med ny organisasjonsstruktur ... 11
6.1. Kvalitetssikring, brukerorientering, ledelse og kultur ... 11
6.2. Samhandling, samordning, dialog og styring ... 11
6.3. Balansert og sammenhengende målstyring ... 11
VEDLEGG 1 - Prinsippstruktur ihht kommunestyrets vedtak 25.03.10 ... 13
VEDLEGG 2 - Prinsipper for ansvarsfordeling internt i nye store enheter ... 14
VEDLEGG 3 - Hovedtrekkene i beregningsmodell for ledelsesressurser – SFO og barnehager ... 15
VEDLEGG 3 – Barnetall som er brukt i beregningen for fastsetting av ledelsesressurs ... 15
VEDLEGG 4 - Detaljert omfordeling / tildeling av ledelsesressurser til skoler og barnehager ... 17
VEDLEGG 5 - Ledelsesplattform i Fauske kommune ... 18
VEDLEGG 6 – Ledersamhandling ... 22
VEDLEGG 7 - Endringer for ledelsesressurser - stillinger / årsverk ... 23
VEDLEGG 8 – Organisasjonskart for enhet sykehjem ... 24
VEDLEGG 9 – Organisasjonskart for enhet hjemmetjenesten ... 25
VEDLEGG 10 – Organisasjonskart for enhet skole ... 26
VEDLEGG 11 – Organisasjonskart for enhet barnehage ... 27

1. Innledning

Kommunestyrets har i sak 23/10 vedtatt prinsippene i ny struktur:

- Nytt organisasjonskart med 13 enheter
- At det skal lages interne ledelsesstrukturer i store enheter (25 pr leder)
- Et skille mellom strategisk og operativ ledelse
- At enhetslederes ansvar / myndighet skal gjøres tydelig + sikres / understøttes

Her legger rådmannen fram en konkretisering og detaljering av den nye administrative organisasjonsstrukturen – med de nødvendige føringer for å kunne implementere innen medio 2011.
Konkret betyr dette: intern organisering i nye store enheter og i stabs- og støttefunksjoner sentralt samt prosedyrer for tilsetting/innplassering av ledere.

Konkretiseringen og detaljeringen er gjort i et nært samarbeid med hovedtillitsvalgte og hovedverneombudet i SO (samarbeidsorganet) og viktige detaljer er drøftet med alle som berøres.

Det vil senere bli orientert om:

- Etablering av et brukerkontor ("tildelingskontor") for pleie- og omsorgstjenestene.
- Sammenslåing av flyktningkontoret og voksenpedagogisk senter til en felles integreringsenhet.

Rådmannen arbeider med mulighetene for fysisk lokalisering/samlokalisering av noen funksjoner. Godkjenninger i henhold til arbeidsmiljøloven vil bli forelagt AMU.

Rådmannen har forutsatt at den nye strukturen kan etableres innenfor dagens rammebetingelser jfr budsjett og økonomiplan, og de budsjettmessige konsekvensene av stillingsendringer mv er innarbeidet i rådmannens forslag til budsjett for 2011.

2. Formålet med ny administrativ organisasjonsstruktur

Formålet med den nye administrative organisasjonsstrukturen kan oppsummeres slik:

- Godt tilrettelagt for politisk styring, bedre 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
- Styrket ledelse – både operativ / faglig og helhetlig / strategisk
- Stabs- og støttefunksjoner som sikrer god støtte både til toppledelsen og til enhetene

Fordi dagens flate struktur har vist seg å ha betydelige svakheter, har det vært viktig å få en struktur med færre resultatenheter enn i dag, samtidig som strukturen bygger på det beste i flat struktur (korte styringslinjer, beslutninger nært brukerne). Svakhetene i dagens struktur ble avdekket gjennom en grundig evaluering i 2009 og oppsummert slik i det notatet som lå til grunn for kommunestyrets prinsippvedtak om ny struktur i mars 2010:

- *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.*

- *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*

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

- *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.*

3. Detaljering av den nye strukturen

I den nye organisasjonsstrukturen er det først og fremst følgende enheter som vil være "nye":

- hjemmetjenesten
- sykehjem
- barnehage
- skole

I tillegg vil en konkretisere justeringer i organisasjonsstrukturen i de sentrale stabs- og støttetjenestene.
De øvrige enhetene vil fortsette i hovedsak slik som i dagens organisasjonsstruktur og omtales derfor ikke særskilt i denne saken.

For å løse den grunnleggende utfordringen med veiledende ledertetthet på 1- 25 (jfr. K-sak 23/10) vil rådmann presisere:
ledernivået som er underlagt enhetsleder for skole, barnehage, sykehjem og hjemmetjeneste vil være å anse som ledere med vesentlige arbeidsgiverfunksjoner, jfr HTA kapitel 4B. Dette vil for øvrig også kunne gjelde i andre deler av organisasjonen.

3.1. Pleie- og omsorgstjenestene

Enhetene for Miljø og habilitering samt Helse vil være som i dag.

Her konsentrerer rådmann seg om pleie- og omsorgstjenestene i ny administrativ struktur.

Gamle pleie-/omsorg omgjøres som følger:
- Helsetunet 1 og 2 slås sammen til ett sykehjem
- Moveien/paviljongene, hjemmetjenesten Nord/Vest, hjemmetjenesten Sentrum/øst og "Sagatun" slås sammen til en hjemmetjenesteenhet

Da går en fra 6 til 2 enhetsledere.

Denne organiseringen vil være første trinn i utviklingen ihht til den vedtatte helse- og omsorgsplanen. På sykehjemmet vil det bli skilt mellom demente og somatiske pasienter, for å yte bedre tjenestekvalitet samt danne et rasjonelt grunnlag for to hovedturnuser for ansatte fordelt på

omsorgskompetanse. Det vil etter hvert bli etablert kortidsplasser samtidig som antall langtidsplasser skal bygges ned og erstattes med nye omsorgsboliger.

Sykehjems- og hjemmetjeneste enheten er organisert jfr vedlegg.

Ledelsesressursene i ny pleie- og omsorgsstruktur dekkes primært gjennom omfordeling av dagens samlede ressurser til ledelse i pleie- og omsorg. Antall enhetsledere innenfor hjemmetjeneste-området reduseres fra 6 til 2, mens det innenfor sykehjemmet reduseres fra 2 til 1. Ressursene flyttes til nivået under enhetsledere som kalles teamledere. Teamleder tilsvarer avdelingssykepleier, jfr HTA vedlegg 1. Ett ledelsesårsverk overføres fra hjemmetjenestene til sykehjemmet for å oppnå tilstrekkelig med ledertetthet (1 på 25 ansatte). Ut over denne disponeringen er det tilført 0,3 årsverk, samlet sett, fordelt på teamledere på sykehjemmet og til teamleder for miljø og aktivitet i hjemmetjenesten.

Teamledere vil ha det daglige ansvaret for driften på sine områder, herunder ansvar for å følge opp og veilede personalet, mens enhetsleder vil ha det overordnete resultatansvaret og rapportere til rådmannen. For nærmere detaljer se vedlegg.

Ledernivået som er underlagt enhetsleder er kalt "Teamleder" for å skape positive assosiasjoner samt bryte opp det tradisjonelle institusjonspreget. Assosiasjonene som er nærmest ift ordet team er; samarbeid, involvering, læring, ansvar og omsorg. Det er igangsatt en intern konkurranse om mulige navn på de ulike teamene både innenfor den nye hjemmetjenesteenheten samt sykehjemmet.

Reorganiseringen innenfor pleie og omsorg forutsetter også at det etableres et "brukerkontor" sentralt i kommunen. Brukerkontoret skal stå for tildeling av tjenestene – i første omgang sykehjemstjenester og hjemmetjenester. Kontoret kan senere utvikles til å stå for tildeling også av andre tjenester i en samlet helse- og omsorgsektor.

Med denne organiseringen vil det ligge godt til rette for å videreutvikle pleie- og omsorgs-sektoren ihht den vedtatte helse- og omsorgsplanen. Det vil også være etablert et tydelig ledelsesnivå internt i enhetene for å sikre nødvendig nærhet til ansatte, jfr målet om maks 25 ansatte pr leder.

3.2. Oppvekst-tjenestene

Barne- og familieenheten samt enhet kultur vil være som i dag.
Rådmann kommer tilbake til organisering av Voksenpedagogisk senter og flyktningetjenesten

Skole, SFO og barnehage
Av oppvekstjenestene konsentrerer rådmann seg i dette dokument utelukkende om skole og barnehage-tjenestene. Det er de som blir berørt organisatorisk i ny administrativ struktur.

- Enhet barnehage
- Enhet skole

Enheten for barnehager etableres ved å slå sammen alle barnehagene og enheten for skole ved å slå sammen alle skolene.
Enhet skole og enhet barnehage blir organisert iht til vedlegg 10 og 11.

Det er utarbeidet en konkret beregningsmodell for tildeling av ledelsesressurser i de enkelte skoler/SFO og barnehager i samarbeid med HTV. Jf. vedlegg

Modellen tar utgangspunkt i de sentrale avtalebestemmelsene som finnes om krav til ledelsesressurser ved bestemte elevtall / barnetall, og angir hvor stor ledelses-ressurs som bør tildeles hver skole/SFO og barnehage ut fra det faktiske elevtall/ barnetall ved hver enkelt skole / barnehage.

Det er i modellen tatt hensyn til at det vil være en enhetsleder for henholdsvis skolene og barnehagene. Rektorer og styrere vil således bli avlastet for en del overordnede ledelsesoppgaver. Disse skal ha ansvar for den daglige ledelsen ved skolene og barnehagene, herunder ledelse og oppfølging av personalet.

Når det gjelder konkret fordeling av ansvar og oppgaver mellom enhetsledere og rektorer / styrere vises til prinsipp-oversikten. Jfr vedlegg.

Behovet for ledelsesressurs i skolene i ny struktur er 8,35 årsverk. Det er 0,05 årsverk mindre enn i dag. Det er imidlertid foretatt en del justeringer mellom skolene basert på elevtall.

I SFO blir ledelsesressursen til sammen 4,40 årsverk og utgjør 0,23 årsverk mer enn i dag.

Ledelsesressurs i barnehagene vil tilsammen bli 4,10 årsverk. Det er 0,65 årsverk mindre enn i dag.

Totalt kreves en økning i ledelsesressurs innenfor tjenesteområdet skole/SFO og barnehage på 1,53 årsverk inkludert to nye enhetsledere. Rektorer som i organisasjonskartet får lavere stillingsbrøk enn 100 % får manglende stillingsandel opp til 100 % som "leseplikt" eller tid til undervisning.

Fastsetting av ledelsesressurs gjøres primært en gang i året utfra elevtall og bestemmelsene i gjeldende avtaleverk. Vesentlig endringer behandles særskilt. Se vedlegg.

Med denne organiseringen vil både skole- og barnehagetjenestene bli styrket når det gjelder overordnet ledelse. Dette vil gjøre det mulig å imøtekomme behovene fra rektorer og styrere om mer veiledning og oppfølging. Samtidig vil det bli kapasitet til mer overordnet og strategisk utviklingsarbeid i oppvekstjenestene i kommunen.

Viktige utfordringer som må adresseres:

- karakternivået i skolen
- styrke lese- og skriveopplæringen i klassetrinn 1 til 4
- generell organisering/styring av spesialundervisning
- forebygge avbrutt skolegang, videregående skole
- likt undervisningstilbud i hele kommunen

Dette må møtes med en rekke ulike tiltak, som bør utvikles i en helhetlig sammenheng for hele oppvekstjenesten.
Viktige tiltak vil bla være:

- Tidligere inngripen og støtte til barn med lærevansker (tidlig innsats)
- kompetanseutvikling i skoler og barnehager – rettet mot å møte utfordringene
- samhandling mellom skoler, barnehager og barne- og familie-enheten/ utveksle erfaringer og lære av hverandres "beste praksis"
- Utvikling av "digitalt læringsmiljø" som et pedagogisk verktøy/stimulere til motivasjon og læring for alle elever uavhengig behov

3.3. Sentrale stabs- og støttefunksjoner

Stabs- og støttefunksjonene skal være behjelpelig med å tilrettelegge, veilede og føre oversikt og kontroll med ansvarsområdene til administrativ og politisk ledelse samt resultatenhetene.

Ny struktur er bygget opp med utgangspunkt i evalueringen som sa:

- bedre rutiner
- bedre ressursutnyttelse
- faglig styrking
- mindre sårbarhet
- mulighet for overlapping av funksjoner

I denne sammenheng har en også sett på tvers av enheter.

Foruten strategisk ledergruppe med rådmann og to kommunalsjefer har rådmannen foreslått følgende avdelinger med egne ledere som skal rapportere direkte til rådmann.

- Økonomiavdeling
  - økonomisk analyse og kontroll, økonomiplan, budsjett, regnskap, skatt, innfordring
- Personal- og organisasjonsavdeling
  - personalpolitiske retningslinjer, lønn, forhandlinger, HMS, organisasjons-utvikling
- IKT-avdeling
  - Ikt-planlegging, drift, helpdesk og innkjøp
- Servicetorg
  - Interne og eksterne tjenester

Endring her er at en tar bort en enhet/servicetorget og legger den inn i stab/støtte-tjenesten. Videre etableres IKT i en egen avdeling. Denne er ny og blir derfor presentert mer detaljert enn de andre.

Samlet vil denne organiseringen gi en mer effektiv utnyttelse av ressursene og samtidig gjøre kommunen mindre sårbar ved at kompetansen på viktige enkeltområder kan sikres ved tilstrekkelig "back-up".

3.3.1. Økonomiavdeling

Økonomiseksjonen endrer navn til økonomiavdeling og får oppgaver innenfor økonomisk analyse og kontroll, økonomiplan, budsjett, regnskap, skatt og innfordring. Scanning av fakturaer legges til servicetorget.

3.3.2. Personal- og organisasjonsavdeling

Arbeidsgiverseksjon blir delt i Personal- og organisasjonsavdeling og en IKT-avdeling.
Personal- og organisasjonsavdeling får oppgaver innenfor utarbeiding av personalpolitiske retningslinjer, lønn, forhandlinger, HMS og organisasjonsutvikling.

Møtesekretariat er i organisasjonskartet plassert direkte på linje fra rådmann og skal i hovedsak yte tjenester relatert til politisk møteaktivitet.
I 2003 ble det bygget opp et politisk sekretariat med 3 ansatte. 2 av disse er gått av med pensjon og stillingene fjernet. Møtesekretariat for PLUT og DRIFT ble lagt til formannskapssekretæren.
En vil nå søke å samle de fleste møtesekretæroppgaver, eks. også AMU og Partssammensatt utvalg .
En vil organisere bruk av aktuelle merkantile på tvers av stab-/støtte-avdelingene for å unngå dagens sårbarhet med kun en ansatt.

3.3.3. IKT-avdeling

Rådmannen har lagt funksjonen som IKT-ansvarlig i en liten % - andel av stillingen som innkjøpskoordinator. Denne er lagt inn i budsjett 2011 og vil dekkes inn (finansieres) som følge av et mer effektivt innkjøpssystem, som kommer hele kommunen til gode.

IKT

Fra vi startet med en "EDB-konsulent" på 90-tallet, ca 30 datamaskiner og svært få applikasjoner har IKT gjennomgått en formidabel utvikling. Vi har over 800 PC-er, 700 ansattbrukere + 1300 elever, ca 20 servere og flere ti-talls applikasjoner (programmer).
Ansatte har økt fra en teknisk konsulent til 2 og vi har to lærlinger.
I tillegg til betydelige krav til internservice i egen organisasjon er kompleksiteten innen IKT og krav til kommunikasjon mot eksterne leverandører/systemer krever vesentlig del av bemanningsressursene.
I tillegg kommer et betydelig krav til kontinuerlig arbeid relatert til sikkerhet.
Telefoni og mobiltelefoni er etter hvert blitt integrert mot IKT og krever både økonomiske og bemanningsmessige ressurser. Vi må for eksempel bytte ut hele telefoniløsningen i 2011.

Innkjøp

Fauske kommune har valgt å inngå i et innkjøpssamarbeid i Salten med bakgrunn i skjerpete krav og økt kompleksitet innenfor offentlige anskaffelser. I denne forbindelse har vi hatt en prosjektstilling som innkjøpskoordinator i 2 år. Det foretas ofte store anskaffelser av varer og tjenester innenfor IKT. Innkjøpskoordineringen er vurdert fornuftig å ivareta sammen med funksjonen som IKT-ansvarlig.

Eks på arbeidsoppgaver innkjøp:

- Representere Fauske kommune i SIIS-samarbeidet
- Ivareta kommunens behov i forbindelse med anbud via SIIS
- Møter med lokale produktansvarlige i forbindelse med anbud/anskaffelser
- Gjennomføre anskaffelser/ anbud som ikke kjøres gjennom SIIS
- Internopplæring innkjøpere
- Informasjon/ oppdatering til innkjøpere via telefon, møter, mail og web-side
- Kontaktperson i forbindelse med produkter og tjenester som er felles for mange enheter. Typisk er: forsikringer, leiebiler, kopimaskiner
- oppfølging av lokale leverandører og næringsliv

Etter etablering av SIIS-samarbeidet og kommunal innkjøpskoordinator, foretas i dag innkjøp av personer med grunnleggende kompetanse om offentlige anskaffelser. Kommunen foretar det vesentligste av varekjøp på inngåtte avtaler forhandlet fram gjennom SIIS-samarbeidet, med de stordriftsfordeler dette har gitt. For de avtaler som har vart lenge nok, ser en helt klare besparelser i forhold til tidligere.
Bruk av Ajour (innkjøp) er med å sikre kjøp på gyldige avtaler, og anskaffelser gjennomføres i mye større grad i tråd med lov om offentlige anskaffelser.
Fauske kommune fremheves som en av kommunene som nå er kommet lengst innenfor elektronisk handel, noe som er i tråd med regjeringens satsning på elektronisk handel i det offentlige.

3.3.4. Servicetorg

Rådmann har i sak 23/10 skissert servicetorget inn som en del av den fremtidige sentrale stab-/støttetjenesten.
Servicetorget har i dag ett sett av oppgaver. Det kan utvides til å ha to hovedfunksjoner, - interne tjenester og eksterne tjenester.

I de *interne* tjenester vil følgende tjenester inngå:

- Arkiv
- Scanning av fakturaer
- Post – felles føring av post for hele kommunen/post som skal registreres i saks/arkivsystemet
- Fakturering
- Fellesannonsering
- Kommunale avgifter
- Innkjøp administrasjonsbygget/felles innkjøpssentral/felles lager for hele bygget
- Være superbrukere for programvaren "websak"
- Postliste på hjemmesiden
- Noe merkantile tjenester skole/barnehage

I de *eksterne* tjenester vil følgende tjenester inngå

- Sentralbord for hele kommunen
- Informasjon Hjemmeside
- Boligkontor
- Infotjenester
    - Gravemeldinger, byggesaker, motorferdsel, infoland, øvrig info som etterspørres
- Salg: billetter til arrangement, bøker, fysak-materiell
- Kontantkasse, - innbetaling av skatt og diverse utbetalinger
- Beredskapsledelse, - revidering og vedlikehold av planverk

Dette fordrer samordning av bruk av merkantilt ansatte i enheter tilnærmet 3 årsverk.
Disse kommer fra barnehage/skole, "sentraladministrasjonen", Plan/Utvikling, Bygg/eiendom og VVA.

4. Oppsummering av endringer i stillinger / årsverk og finansiering av dette

Med dette er alle endringer unntatt 1,84 årsverk dekket innenfor den samlete stillingsrammen i budsjettet for 2010. Foreslått økning er saldert inn i budsjett 2011. Begrunnelsen for denne styrkingen er oppsummert i avsnitt 3.2 ovenfor.

Rådmannen vil også minne om at det i tiden fra 2001 til i dag er gjennomført betydelige reduksjoner i antall stillinger i kommunen, i løpet av årene 2001 – 2008 ble det nedbemannet med 53 årsverk, - heri stillingene som pedagogisk konsulent og barnehagekonsulent.

I 2009 ble bemanningen redusert med 23,39 årsverk. Det var forespeilet en reduksjon på 31, de resterende ble overført som mål til 2010. Nedbemanningen pr. mars 2010 utgjorde 26,41 årsverk. Ut fra en totalvurdering av situasjonen, særlig med tanke på det pågående arbeidet med ny Helse- og omsorgsplan og ny administrativ struktur, anså rådmannen det som fornuftig å avvente ytterligere

nedbemanning. Gjennom behandling av økonomimelding 1/2010 ga kommunestyret sin tilslutning til det.

I forbindelse med K-vedtak angående ny helse- og omsorgsplan ble det besluttet å opprette en engasjementsstilling som omstillingsleder. Vedtaket ble iverksatt fra 01.07.2010.

I henhold til godkjent ressursfordeling i oppvekstsektor ble antall stillinger fra 01.08.10, økt med 2 i forholdt til budsjettrammen ihht vedtak i driftsutvalget.

5. Tilsetting / innplassering av personell i den nye strukturen

5.1. Henvisninger ved omorganisering

Her gjelder bestemmelser i HA, HTA og AML

HA`s Del B, §§1-4-1

§ 1-4-1 Omorganisering
Arbeidsgiver skal så tidlig som mulig informere, drøfte og ta de tillitsvalgte med på råd når det gjelder:

- *omorganisering/omlegging av driften,*
- *rasjonalisering/driftsinnskrenkning som kan få sysselsettingsmessige konsekvenser*
- *informasjonsprosedyrer, sammensetningen av ad hoc-grupper, bestemmelser om tidsplan, prosedyrer ved nedbemanning/oppsigelse, prosedyrer ved utlysning/kunngjøring av nye stillinger og mulige alternative løsningsmodeller ved avgang (som f.eks bruk av AFP, utdanningspermisjon/stipend, etterlønnsordning).*

HTA`s § 3.4

3.4.1 Ved omplassering/overgang til lavere lønnet stilling i samme kommune/virksomhet pga. omorganisering, sykdom, skade, rasjonalisering eller andre grunner som ikke skyldes arbeids takerens forhold, skal arbeidstakeren beholde sin nåværende lønnsplassering som en personlig ordning.

3.4.2 Andre forhold
Arbeidstaker som etter avtale med kommunen/virksomheten går over til lavere lønnet stilling i virksomheten, kan som en personlig ordning beholde inntil sin tidligere stillings lønn på overgangstidspunktet når dette er en del av avtalen.

5.2. Overføring i stilling

Rådmann vil med utgangspunkt i lov og avtaleverk sørge for å inngå nye tilsettingsavtaler med aktuelle ansatte i aktuelle enheter, - være seg overføring til nye stillinger eller omgjøring av stillingens art.

Der det i en ny stilling fremkommer at arbeidets art i hovedsak er lik de oppgaver en ansatt har i tilnærmet lik stilling i dag, skal vedkommende tilbys stillingen. Dette gjelder alle typer stillinger.

Det blir færre lederstillinger i ny struktur og egen prosedyre for overføring til annen stilling er utarbeidet sammen med de hovedtillitsvalgte.
Stillingsinnehaverne er innforstått med dette og alle vil få tilbud om ny stilling.
Eksempel her er overføring fra enhetslederstillingene i skole og barnehage til rektorer og styrerstillinger, og i pleie/omsorg hvor antall enhetslederstillinger redusert fra 6 til 2.

5.3. Nyrekruttering

Rådmann lyser ut to stillinger eksternt, det er enhetsleder for skole og enhetsleder for barnehage.

6. Andre viktige forhold som rådmannen arbeider med i sammenheng med ny organisasjonsstruktur

6.1. Kvalitetssikring, brukerorientering, ledelse og kultur

Like viktig som å få på plass en hensiktsmessig organisasjonsstruktur er det å sikre en hensiktsmessig "organisasjonskultur" i kommunen. Rådmannen vil utvikle ledelse og kultur i alle deler av kommunen innenfor rammen av et helhetlig "kvalitetssystem". Dette skal etter hvert samles i en intranettbasert kvalitetshåndbok der all viktig dokumentasjon av kommunens kvalitetssikrings- og styringssystemer skal finnes. Her vil en også finne den detaljerte organisasjonsstrukturen med beskrivelse av ansvar og myndighet i alle ledd, samt kommunens ledelsesplattform og en dokumentasjon av kommunens målstyringssystem.

Sentralt i dette vil være å utvikle og sikre praktiseringen av de ledelsesprinsippene og den "ledelsesplattformen" kommunen vil legge til grunn for sin virksomhet. Et første utkast til en slik verdibasert "ledelsesplattform" er vist i vedlegg.

Når den nye organisasjonsstrukturen er etablert vil rådmannen ta initiativ til et ledelses-utviklingsprogram basert på hovedtankene i denne ledelsesplattformen. Langsiktig og målrettet fokus på trening av lederferdigheter skal dyktiggjøre ledere på alle nivå.

6.2. Samhandling, samordning, dialog og styring

For å sikre at den nye organisasjonsstrukturen fungerer etter hensikten, og for å utvikle og vedlikeholde en hensiktsmessig organisasjonskultur, er det også nødvendig å etablere gode arenaer for samhandling, samordning og dialog internt i organisasjonen. Slike arenaer må etableres på flere nivåer for å sikre samhandling og dialog både oppover, nedover og på tvers i organisasjonen. Dette vil i hovedsak være periodiske møter med faste møtedeltakere, og møtene må gis innhold og form som er tilpasset det spesifikke formålet med hvert enkelt møte. Se prinsippskisse som viser tankegangen i dette som er vist i vedlegg.

6.3. Balansert og sammenhengende målstyring

Kommunen driver virksomhet og leverer tjenester på mange ulike områder og med mange ulike brukere. Selv om det derfor er mange ulike typer virksomhet i kommunen, er det likevel behov for et helhetlig system for styring og oppfølging. Viktige krav til et slikt system er at det må:

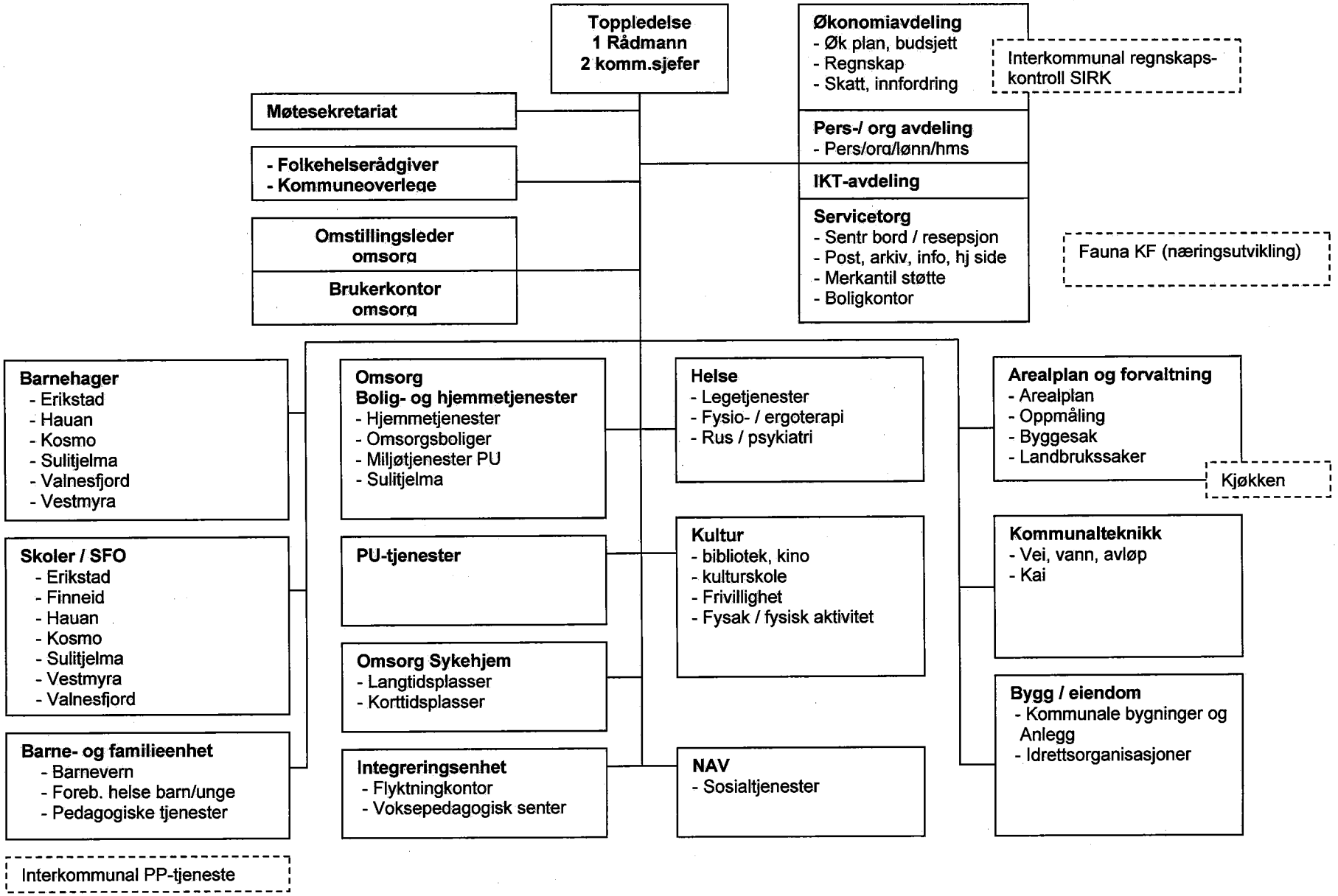
- Være tilpasset både overordnet politisk styring og mer detaljert styring internt i administrasjonen og de tjenesteytende enhetene
- Fokusere på mål og resultater – og på flere områder enn bare økonomi
- Gi grunnlag for læring og løpende forbedringsarbeid
- Være enkelt å etablere og bruke – det bør bety forenkling og ikke merarbeid i alle ledd

Rådmannen vil legge opp til at dette utvikles med utgangspunkt i prinsippet om "balansert målstyring", med et gjennomgående "målekart" for hele kommunen og mer spesifiserte og tilpassede "målekart" for hver resultatenhet (hvert tjenesteområde). Balansert målstyring innebærer at kommunen setter og følger opp konkrete mål på flere dimensjoner samtidig. De fleste kommuner som har innført balansert målstyring opererer med dimensjonene

- Økonomi
- Brukere og tjenester
- Organisasjon og medarbeidere
- Lokalsamfunnsutvikling

Et slikt målstyringssystem må understøtte og henge sammen med den ledelsesplattformen som skal etableres og utvikles. Det betyr at det må stilles konkrete krav til alle ledere om utvikling av ledelse og kultur på sitt område, og at dette må måles og følges opp. Som et ledd i dette vil rådmannen ta i bruk nye leder- og resultatavtaler der det stilles opp mål både for økonomi, tjenesteproduksjon og utvikling av kultur og medarbeidere. I første omgang vil det bli laget slike avtaler for alle resultatenhetsledere og ledere av viktige strategiske funksjoner.

VEDLEGG 1 - Prinsippstruktur ihht kommunestyrets vedtak 25.03.10



VEDLEGG 2 - Prinsipper for ansvarsfordeling internt i nye store enheter

Prinsippoversikt for ansvar enhetsleder vs rektor/styrer/teamleder/avdelingsleder

Enhetsleder	**Rektor/styrer/teamleder/avdelingsleder**
Rapporterer til rådmann	Rapporterer til enhetsleder
Resultat ansvarlig for økonomi, bruker-tjenester, interne prosesser & ansatte	Fagansvarlig
Tilsyn, kontroll og administrativ styring	Operativ driftsansvar
Utvikling av resultatansvarsområdet	Samhandling internt
Utvikle god prosedyreeffektivitet	Drift og kontroll av prosedyrer og rutiner
Kompetanse planlegging (makro)	Kompetanse gjennomføring (mikro)
Overordnet personell/turnusplanlegging	Drift av personell/turnus
Overordnet personalledelse	Veiledning og medarbeidersamtaler
HMS planlegging/koordinering	Operativt HMS arbeid
Utvikling av IKT verktøy	Bruk av IKT verktøy
Søke læring utenfor egen enhet	Søke læring innenfor tilhørende enhet

VEDLEGG 3 - Hovedtrekkene i beregningsmodell for ledelsesressurser – SFO og barnehager

Beregningsmodell for fastsetting av ledelsesressurs – styrer i barnehage
(Loven sier minimum 35 % når barnehage etableres og minimum 100 % ved 40 barn)

Antall barn	Ledelsesressurs
1-14	35 %
15-29	50 %
30-41	75 %
42	100 %

Dersom antall barn overstiger 42 så fastsettes videre ledelsesressurs i tråd med modellen, men det foretas skjønn i prosessen. Et eksempel på dette er Vestmyra barnehage hvor det pr sep 2010 var 86 barn, men bare 50 % stilling til ass styrer i tillegg til 100 % styrer stilling.

Beregningsmodell for fastsetting av ledelsesressurs – SFO leder
(Loven sier minimum 20 % når SFO etableres og minimum 100 % ved 60 barn)

Antall barn	Ledelsesressurs
1-13	20 %
14-19	30 %
20-25	40 %
26-31	50 %
32-38	60 %
39-45	70 %
46-53	80 %
54-59	90 %
60	100 %

Dersom antall barn overstiger 60 så fastsettes videre ledelsesressurs i tråd med modellen, men det foretas skjønn i prosessen. Pr sep 2010 er det bare Hauan skole som har over 60 barn i SFO (62), men dette har ingen praktisk betydning for fastsetting av nivå på ledelsesressursen.

VEDLEGG 3 – Barnetall som er brukt i beregningen for fastsetting av ledelsesressurs

Ajour pr september 2010.

Barnetall - beregninger				
Nr	Enheter	BH	SFO	Merknad
1	Kosmo	10	13	
2	Valnesfjord	34	40	
3	Erikstad	26	34	
4	Vestmyra	86	60	
5	Hauan	27	62	
6	Finneid	0	54	
7	Sulis	26	7	Alt i BH (33)
8	Sum	202	270	

NB! SFO i Sulitjelma tilbys gjennom samarbeid med barnehagen da de har under 8 barn.

VEDLEGG 4 - Detaljert omfordeling / tildeling av ledelsesressurser til skoler og barnehager

Oppsummering av ledelsesressurser			
Skole	**Ny struktur**	**Gammel struktur**	**Avvik**
Kosmo	33,56	65,00	31,44
Valnesfjord	142,70	150,00	7,30
Erikstad	93,45	65,00	-28,45
Vestmyra	302,00	300,00	-2,00
Hauan	82,90	65,00	-17,90
Finneid	97,70	100,00	2,30
Sulis	83,20	95,00	11,80
Sum	**835,51**	**840,00**	**4,49**
Barnehage	**Ny struktur**	**Gammel struktur**	**Avvik justert**
Kosmo	35,00	35,00	0,00
Valnesfjord	75,00	100,00	25,00
Erikstad	50,00	70,00	20,00
Vestmyra	150,00	150,00	0,00
Hauan	50,00	85,00	35,00
Sulis	50,00	35,00	-15,00
Sum	**410,00**	**475,00**	**65,00**
SFO	**Ny struktur**	**Gammel struktur**	**Avvik justert**
Kosmo	20,00	40,00	20,00
Valnesfjord	70,00	60,00	-10,00
Erikstad	60,00	75,00	15,00
Vestmyra	100,00	75,00	-25,00
Hauan	100,00	92,00	-8,00
Finneid	90,00	75,00	-15,00
Sulis	0,00	0,00	0,00
Sum	**440,00**	**417,00**	**-23,00**
Skole/barnehage	**Ny struktur**	**Gammel struktur**	**Avvik justert**
Alle	1685,51	1732,00	46,49

NB! Det frigjøres 0,46 årsverk gjennom ny beregningsmodell

VEDLEGG 5 - Ledelsesplattform i Fauske kommune

1 Innledning – hva er "ledelse" og "organisasjonskultur"

Administrasjonen i Fauske kommune skal oppnå resultater innenfor alle deler av kommunens ulike oppgaver – dvs at administrasjonen skal

- Levere faglig grunnlag for politiske beslutninger
- Være myndighetsutøver / forvaltningsorgan
- Levere konkrete tjenester
- Være en viktig samfunnsaktør

For å oppnå disse resultatene legger kommunen til grunn en kombinasjon av og et samspill mellom strukturbasert og verdibasert ledelse:

- Strukturer = organisasjon / oppgaver / ansvar / myndighet / regler / rutiner / måling
- Verdier = lærende og involverende kultur, fokus på etikk og nytte for brukerne

Formålet med dette dokumentet er å konkretisere, begrunne og utdype de ledelsesverdiene kommunen vil legge til grunn. Ledelsesstrukturene skal konkretiseres og dokumenteres i en egen kvalitetshåndbok som er under utvikling.

Ledelse kan svært forenklet defineres som å oppnå resultater gjennom andre. For å få til det må en leder skape forutsetninger for at disse "andre" både kan og ønsker å levere resultater i praksis. Disse forutsetningene vil være todelt:

- Det synlige / materielle – dvs hvilke "redskaper" medarbeiderne har til disposisjon
- Det usynlige / kulturelle – dvs hvordan medarbeidernes forventninger ivaretas

Utviklingen av "ledelse" i Fauske kommune skal ta utgangspunkt i hvilke verdier og hvilken **organisasjonskultur** vi ønsker å ha i hele kommunen. En organisasjonskultur har flere elementer / sider, som påvirker hverandre gjensidig:

- Søndagsverdier: Hvordan vi mener vi skal framstå og te oss
- Hverdagsverdier: Hvordan vi faktisk ter oss og hva vi gjør i praksis
- Normer: Hva er tillatt / ikke tillatt, hva får positiv / negativ omtale
- Historie og erfaring: Hvilke historier og erfaringer preger / styrer vår hverdag

Hvordan organisasjonskulturen faktisk er – og hvordan den utvikler seg, vil være avhengig av hva som i praksis belønnes og/eller sanksjoneres – det vil si:

- For hva gis det ros og ris, og på hvilken måte
- Hvordan "avvik" fra den ønskede kulturen håndteres – hvilke konsekvenser får slike avvik

2 Noen viktige erkjennelser

Kommunenes ledelsesplattform må ta utgangspunkt i noen viktige erkjennelser:

- Det er nødvendig å "reparere" når noe går i stykker. Det er klokt å forebygge problemer. Men det smarteste er å forsterke det som skaper framgang

- En leders viktigste virkemiddel er ikke hva hun sier – men hva hun gjør. En leder må være forbilde og eksempel til etterfølgelse, både profesjonelt og som menneske

- En organisasjons viktigste virkemiddel er engasjement hos medarbeiderne. Å være med på å skape noe og utnytte egne evner er en drivkraft i alle mennesker. For å utløse dette bør vårt motto være "fra medarbeidertilfredshet til medarbeiderdrivkraft"

- En åpen og støttende kultur er nødvendig for at det skal være en selvfølge at man respekterer og tar ansvar for både seg selv, virksomheten, kollegene og arbeidsgleden

- Det som måles og belønnes skjer – det som ikke måles og ikke belønnes skjer ikke

- Mål må være aksepterte, målbare utfordrende og realistiske – og henge sammen i en overordnet helhet

3 Våre kjerneverdier

Ut fra erkjennelsene ovenfor vil vi styre etter noen enkle kjerneverdier – på to ulike nivåer:

- ***Hva:*** ***Kvalitet, trygghet og utvikling – for våre brukere og internt***
- ***Hvordan:*** ***Åpenhet, respekt, tillit og ansvar – i alle relasjoner***

Kvalitet betyr:

- Kvalitet i å etterlevelse definerte standarder i tjenesteproduksjonen
- Kvalitet i kommunikasjonen og samhandlingen med brukerne
- Kvalitet i intern styring – både i grunnlaget for beslutninger og i beslutningsprosessene
- Kvalitet i de menneskelige relasjonene mellom alle i organisasjonen

Trygghet betyr:

- Trygghet for brukerne – for rettssikkerhet, rettferdighet og faglig kvalitet i tjenestene
- Trygghet for ledere og medarbeidere – for respekt og å bli tatt på alvor

Utvikling betyr:

- Ledere og medarbeidere som lærer og utvikler seg som fagfolk og mennesker
- En organisasjon som lærer og er i en kontinuerlig forbedringsprosess
- En løpende utvikling og forbedring av tjenestene og tjenesteleveringen

Åpenhet betyr:

- At det er høyt under taket, og at kulturen er tolerant og fri for prestisje
- At beslutningsprosesser er "gjennomsiktige", med deltakelse fra alle som bør delta
- At beslutninger begrunnes – og kommuniseres / forklares ærlig og troverdig

Respekt betyr:

- At ingen tror de er "bedre" enn andre
- At ingen snakker negativt om andre – hverken når de er til stede eller ellers
- At alle er villige til å lytte til andre og ta andres forslag og utsagn i beste mening
- At alle skal vite at de er gode nok i seg selv – ikke bare på grunn av det de gjør

Tillit betyr:

- At alle gjør seg fortjent til å bli stolt på – gjennom det de gjør og sier i det daglige

Ansvar betyr:

- At alle ser sin jobb i en større sammenheng og tar et ansvar ikke bare for seg selv, men også for kolleger – og for hele virksomheten
- At alle streber etter å utvikle proaktive holdninger som forebygger problemer

4 En leders oppgaver – og krav til ferdigheter

En leder må bevege seg på / ha fokus på fire forskjellige nivåer (vertikalt fokus):

Strategisk	Definere mål (hva), hensikt (hvorfor) og tiltak (hvordan)
Administrativt	Styre og rapportere – ut fra lover, regler, rutiner og fagkrav
Prosessmessig	Drift av kjerneprosessene (oppfølging, korrigering, endring)
Operativt / relasjonelt	I relasjonene til medarbeiderne (utvikle / lytte / støtte / korrigere)

Og - en leder må bevege seg mellom de fire balanserte perspektivene i balansert målstyring (horisontalt fokus):

Økonomi	Økonomiske resultater
Bruker	Til hvem er vi til for og hvor fornøyd er de
Interne prosesser	Optimalisering av interne verdikjeder – kvalitetssikring
Ansatte	Utløse motivasjon blant de ansatte og som innehar ønsket kompetanse

Til slutt – en leder har ansvar for å sikre de grunnleggende lederfunksjonene, som er:

Planlegge	Fastsette og dokumentere mål Dokumentere planer og tiltak for å nå målene
Iverksette	Operasjonalisere planer og tiltak Styre "oppdraget"
Kontrollere	At mål og resultater nås Og at de nås på "riktig" måte (følger lover, regler og andre krav)
Støtte	Lage gode forutsetninger for medarbeidere og andre ledere, både materielt og kulturelt
Informere og kommunisere	Informere – involvere – få tilbakemelding – gå i dialog med brukere, medarbeidere og andre ledere
Evaluere og korrigere	Måle resultater, håndtere og korrigere avvik Sikre løpende læring og utvikling

I Fauske vil en leders ansvar i hovedsak være definert i, men ikke begrenset til, lederavtaler og konkretisert med hensyn til

- Resultatansvar
- Personalansvar
- Arbeidsgiveransvar
- Økonomiansvar
- Ansvar for "kulturen" i egen enhet

Enhetslederes myndighet er definert i delegasjonsreglementet og rådmannens videredelegering, supplert med bestemmelser i lederavtalene. Lederavtalene inneholder også bestemmelser om dialogen mellom enhetslederne og rådmannen og enhetsleders og rådmannens forpliktelser i denne, samt om iverksetting av tiltak i en situasjon med manglende resultatoppnåelse.

Den administrative styringen i Fauske skal baseres på

- Felles spilleregler for utøvelse av ledelse, med fasthet på mål og frihet til handling
- Definerte krav til kultur og holdninger, med oppfølging gjennom dialog og refleksjon
- Konkretiserte og forpliktende mål og resultatkrav, som rapporteres og følges opp
- Medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte
- Fokus på brukerne og deres behov
- Innhenting og bruk av tilbakemeldinger fra både brukere og medarbeidere

5 Utvikling og oppfølging av ledelse og kultur

For å utvikle og sikre den ledelseskulturen som er beskrevet i dette notatet, har rådmannen et særlig ansvar for å:

- Iverksette og holde ved like et opplegg for utvikling av og trening i lederskap, med fokus på å trene og måle status og framgang på viktige lederskapsdimensjoner
- Måle lederes og medarbeideres opplevelse av status og utvikling i den generelle organisasjonskulturen på lik måte i hele kommunen – med spesiell fokus på opplevelse av læring og utvikling
- Integrere og utvikle disse målingene som en del av kommunens samlete opplegg for Balansert Målstyring
- Etablere og støtte ledernettverk der ledere kan møtes og drøfte utfordringer og erfaringer

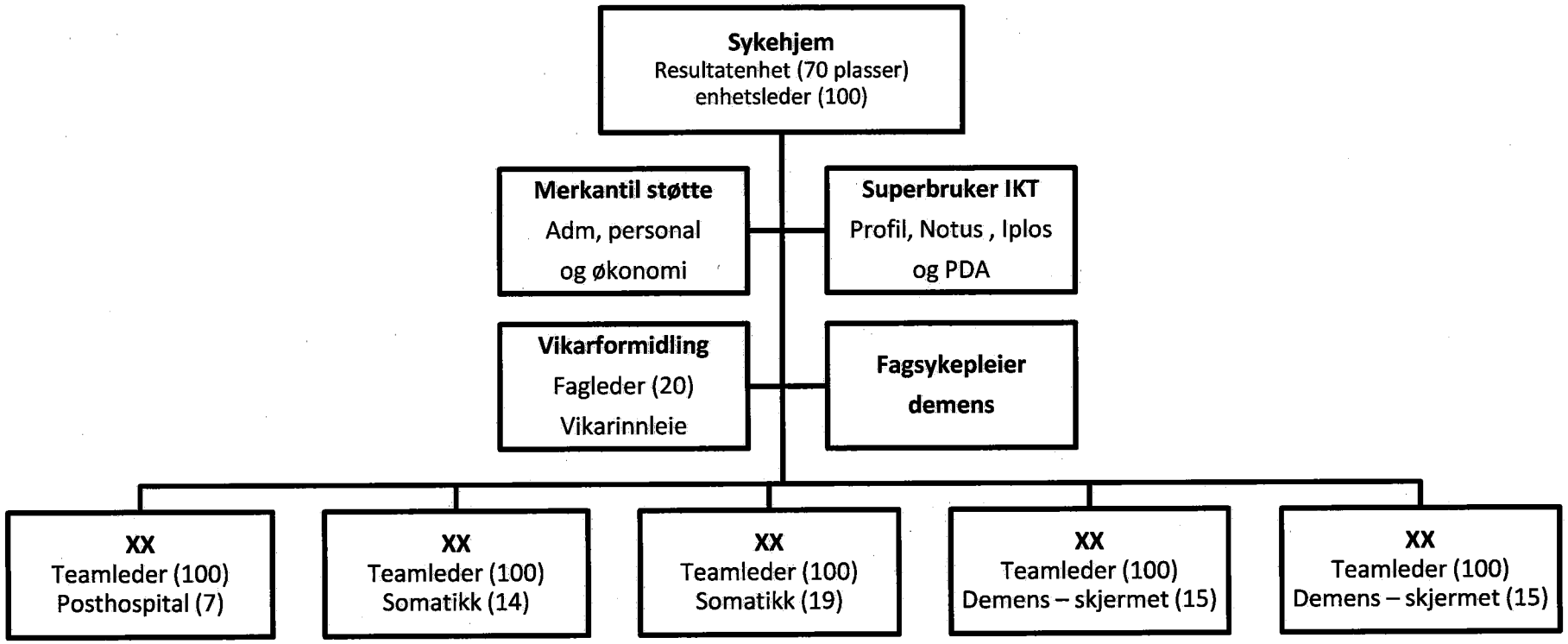
VEDLEGG 6 – Ledersamhandling

Nr	Aktører	Type koordinering	Hensikt	Frekvens
1	Rådmenn og administrasjon (personal, økonomi, IT og folkehelse)	Koordinering	Samhandling og koordinering på løpende saker	Må avklares
	Rådmenn og prosjektledere	Styringsgruppemøte	Sikre framdrift og kvalitetsstyring for kommunens prosjekter	
2	Rådmenn og enhetsledere	Ledersamlinger	Utvikling og ledertrening iht planeverk	
3	Rådmenn og enhetsledere	Enhetsledermøte	Driftskoordinering og info formidling	
4	Kommunalsjef og enhetsledere - Skole - Barnehage - Kultur - Voksenpedagogisksenter (integreringsenhet) - Barne- og familie	Ledermøte oppvekst	Utvikling og driftsstyring innenfor oppvekstområdet, spesielt samhandling på tvers av ansvarslinjer og erfaringslæring.	
5	Kommunalsjef og enhetsledere - Sykehjem - Hjemmetjenesten - Miljø og habilitering - Helse - NAV - Flyktningetjenesten (integreringsenhet)	Ledermøte omsorg	Utvikling og driftsstyring innenfor omsorgsområdet, spesielt samhandling på tvers av ansvarslinjer og erfaringslæring.	
6	Kommunalsjef og enhetsledere - Plan/utvikling - VVA - Bygg, eiendom og idrett	Ledermøte teknisk	Utvikling og driftsstyring innenfor teknisk område, spesielt samhandling på tvers av ansvarslinjer og erfaringslæring.	
7	Administrasjon og merkantile funksjoner	Administrativt møte	Utvikling og drift av kommunens merkantile støtteprosesser på tvers av enheter	
8	Intern i enheten - Enhetsleder - Avdelingsledere - Fagledere	Ledermøter	Utvikling og driftsstyring innenfor enheten, oppfølging av kjerneproduksjon og fokus på samhandling på tvers mellom avdelinger/fag	
9	Alle ansatte - Pr enhet - Pr sektor	Personalmøter	Informasjon, debatt, involvering i drift og endringsprosesser	

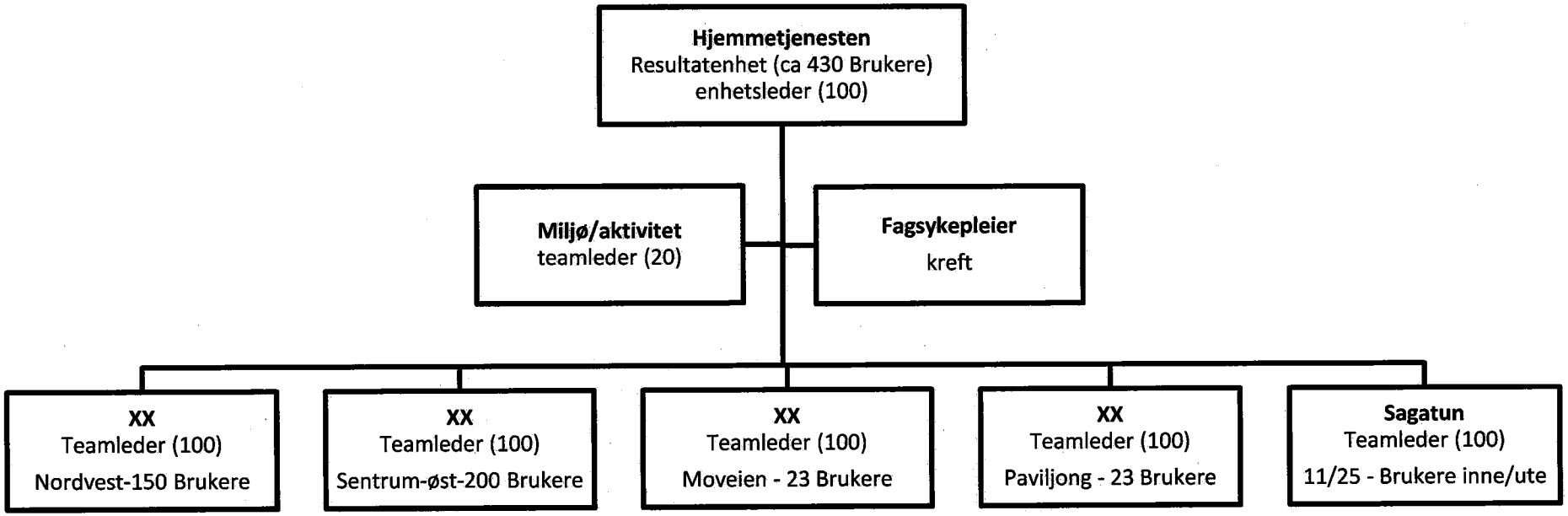
VEDLEGG 7 - Endringer for ledelsesressurser - stillinger / årsverk

Nr	Endringsområder	Gammel struktur	Ny struktur	Avvik
1	Helsetunet 1	2,32	0,00	2,32
2	Helsetunet 2	2,37	0,00	2,37
3	Nye sykehjem	0,00	6,00	-6,00
4	Nord Vest	2,00	0,00	2,00
5	Sentrum Øst	3,10	0,00	3,10
6	Moveien/Pavljongene	2,00	0,00	2,00
7	Nye hjemmetjenesten	0,00	6,10	-6,10
	Sum pleie/omsorg	11,79	12,10	-0,31
8	Skole	8,40	8,35	0,05
9	SFO	4,17	4,40	-0,23
10	Barnehage	4,75	4,10	0,65
11	Enhetsleder skole	0,00	1,00	-1,00
12	Enhetsleder barnehage	0,00	1,00	-1,00
13	Saksbehandler skole/barnehage	0,70	0,70	0,00
	Sum oppvekst	18,02	19,55	-1,53
14	Stab/støtte	0,00	0,00	0,00
	Sum	29,81	31,65	-1,84

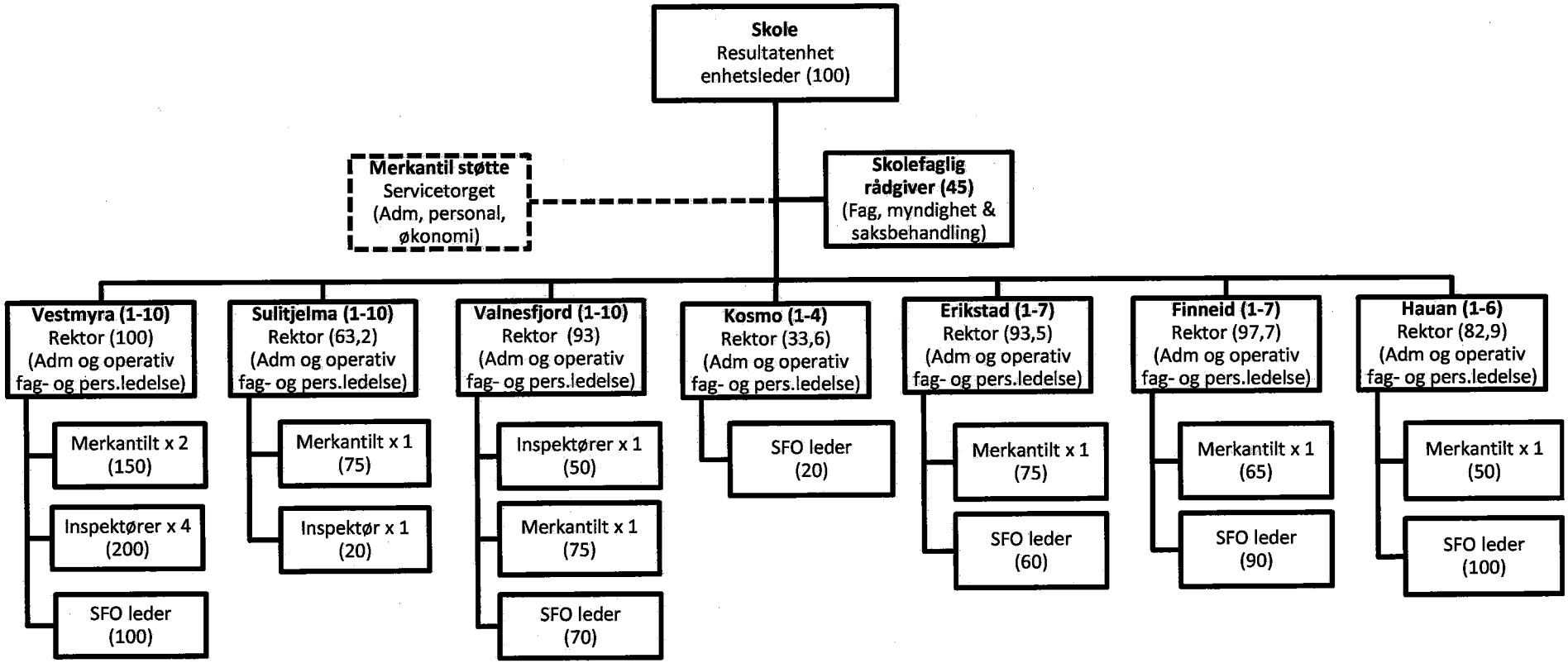
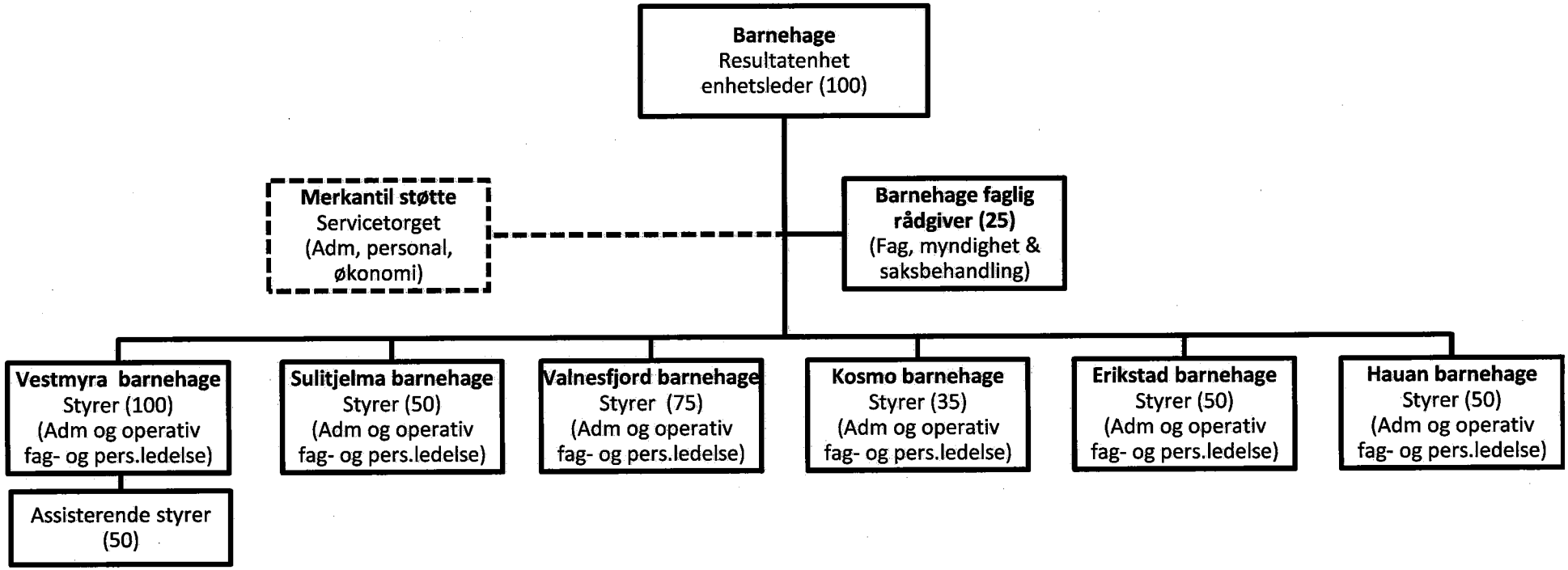
VEDLEGG 8 – Organisasjonskart for enhet sykehjem



VEDLEGG 9 – Organisasjonskart for enhet hjemmetjenesten



VEDLEGG 10 – Organisasjonskart for enhet skole



VEDLEGG 11 – Organisasjonskart for enhet barnehage