

# MØTEINNKALLING

## Administrasjonsutvalget

**Dato:** 20.11.2014 kl. 0:00  
**Sted:** Kommunestyresalen  
**Arkivsak:** 13/00174  
**Arkivkode:**

Mulige forfall meldes snarest til [roald.pedersen@ibestad.kommune.no](mailto:roald.pedersen@ibestad.kommune.no)

SAKSKART			Side
<b>Saker til behandling</b>			
<a href="#">59/14</a>	12/00956-25	Organisasjonsgjennomgang	2

Hamnvik, 18.11.2014

Kirstin Johansen  
Leder administrasjonsutvalget

## **Saker til behandling**

### **59/14 Organisasjonsgjennomgang**

Arkivsak-dok. 12/00956-25  
Arkivkode. 034  
Saksbehandler Roald Pedersen

Saksgang	Møtedato	Saknr
1 Administrasjonsutvalget	20.11.2014	59/14

### **Forslag til vedtak/innstilling:**

Administrasjonsutvalget tilrår kommunestyret å fatte følgende vedtak:

1. Rådmannen delegeres myndighet til å ansette i alle stillinger unntatt rådmann og ass. rådmann.
2. Rådmannen delegeres myndighet til å vedta organisasjonsplaner.
3. Rådmannen delegeres myndighet til å ajourføre delegeringsreglementet i henhold til vedtak i pkt. 1 og 2.
4. Organisasjonsendring:
  - a. Kjøkken legges til en avdeling i sykehjemmet
  - b. Seksjonene PRO, NAV og Helse slås sammen til en seksjon – Helse, sosial og omsorg (HSO).
  - c. Rusomsorgen legges til HSO enhet NAV.
  - d. Oppfølging av voksne flyktninger legges til NAV
  - e. Ibestad skole skal ha ansvar for voksenopplæring
  - f. Ibestad skole skal ha ansvar for musikk- og kulturskolen
5. For å gjennomføre pkt. 4e og f tilføres Ibestad skole ca. 0,5 årsverk merkantil medarbeider i løpet av 2015.
6. Seksjon PNU skifter navn til Teknisk seksjon.
7. Som oppfølging til organisasjonsgjennomgangen legger rådmannen fram en sak om gjennomgang av delegeringsreglementet i 1. kvartal 2015.

### **Vedlegg:**

1. Organisasjonsgjennomgang – Sluttrapport.
2. Høringsuttalelse fra Utdanningsforbundet.
3. Saksutredning til formannskapet og kommunestyret.
4. Referat fra drøftingsmøte med HTV.

### **Vurdering**

Det vises til vedlegg 3.

### **Rådmannens konklusjon**

Som det framgår av vedlegg 3 slutter rådmannen seg til omtrent alt at det som konsulenten og arbeidsgruppene har foreslått – i tillegg har rådmannen noen egne forslag.

Etter at kommunestyret har behandlet organisasjonsgjennomgangen vil rådmannen gå gjennom delegeringsreglementet og legge fram forslag om revidering. Dette er i tråd med konsulentens tilrådning.

### **Vedlegg til sak**



**Vedlegg 1 - Ibestad  
organisasjonsgjennor**



**Vedlegg 2 - Høring  
Utdanningsforbundet**



**Vedlegg 3-  
Saksframlegg - organ**



**Vedlegg 4 - Referat  
2014-11-12.pdf**

Ibestad kommune

# Organisasjonsgjennomgang

Fase 1 og 2 Analyse og tiltak

**RAPPORT**

14.10.2014

---

Oppdragsgiver: Ibestad kommune  
Rapportnr.: R8573  
Rapportens tittel: Organisasjonsgjennomgang fase 1  
Ansvarlig konsulent: Bjørn Arthur Brox  
Kvalitetssikret av: Kaare Granheim  
Dato: 14.10.2014

**Innhold**

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>MANDAT OG METODE</b>	<b>9</b>
2.1	MANDAT	9
2.2	PROSJEKTPLANEN	9
2.3	EVALUERINGSMETODE I FASE 1	10
<b>3</b>	<b>BESKRIVELSE AV KOMMUNEN</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>ORGANISATORISK HELSESJEKK</b>	<b>13</b>
4.1	OFFENTLIG KONTROLL	15
4.2	BRUKERORIENTERING	16
4.3	SAMARBEID MELLOM POLITIKERNE OG ADMINISTRASJONEN	16
4.4	DELEGERING OG LEDELSE	17
4.5	KOORDINERING OG RAPPORTERING.	18
4.6	UTVIKLING	19
4.7	PERSONALBEHANDLING	19
4.8	SAMFUNNSUTVIKLING	20
<b>5</b>	<b>ADMINISTRATIV BEMANNING</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>ORGANISERING</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>FASE 2-TILTAK FOR BEDRE STYRING OG LEDELSE</b>	<b>27</b>
7.1	LEDELSE OG DELEGERING	27
7.2	ORGANISERING OG ADMINISTRATIV STØTTE	29

---



## **Forord**

Denne rapporten er laget på oppdrag av rådmannen i lbestad kommune.

Vi takker for godt samarbeid med kommuneadministrasjonen ved rådmann Helge Høve i fase 1 og assisterende rådmann Roald Pedersen/oppvekstsjef Willy Aas, som har ledet arbeidsgruppene i fase 2.

Alle konklusjoner og vurderinger står for Agenda Kaupangs regning.

Arbeidet er utført av Kjellaug Tørstad og Bjørn Arthur Brox. Rapporten er skrevet av Bjørn Arthur Brox.

Forslagene til tiltak i kapittel 7 er utarbeidet av arbeidsgruppene.

Stabekk, 14.10.2014

Agenda Kaupang AS





# 1 Sammendrag

Ibestad kommune har ønsket bistand til å forbedre organiseringen, ledelse og styring av kommunen. Oppgaven gjelder ikke den politiske organiseringen, men driften av administrasjonen.

Kommunen ønsker mer rasjonell organisering, sterkere ledelse, bedre personalforvaltning og brukerorientering, bedre langsiktig planlegging og bedre koordinering av driften.

Agenda Kaupang har vært engasjert for å finne forbedringstiltak, sammen med kommunens ansatte. Prosjektet er delt i to:

- Fase 1 er en ekstern evaluering av dagens organisering, der Ibestad sammenlignes med andre kommuner og beste praksis i bransjen. Fase 1 skal avdekke sterke og svake sider ved dagens organisering.
- Fase 2 er et gruppearbeid, der kommunens ansatte skal foreslå tiltak for å forbedre de svake sidene i dagens organisering.

Dette er evalueringsrapporten fra fase 1 inkludert forbedringsforslag fra arbeidsgruppene i fase 2.

Agenda Kaupang har brukt evalueringskriterier hentet fra «Kommunekompasset». Vi har gått gjennom kommunens innsats innen offentlig kontroll, brukerorientering, samspill politikk/administrasjon, ledelse/delegering, koordinering, utvikling, personalforvaltning og samfunnsutvikling. Datagrunnlaget er kommunale styringsdokumenter, offentlig statistikk og intervjuer med politikere, kommuneledere, brukere og tillitsvalgte.

Etter Agenda Kaupangs vurdering er ledelse og styring i Ibestad kommune på nivå med småkommuner flest. Hovedkonklusjonene i evalueringen er:

- **Ledelse:** Ibestad kommune skårer svakt på ledelse. Ibestad er en av svært få norske kommuner hvor politikerne vedtar ansettelse og permisjoner. Mellomlederne har en uklar rolle med mindre myndighet enn det som er vanlig i norske kommuner i dag. Dette er det viktigste problemet å rette opp. Mer delegering vil etter vår erfaring gi mer tid til planlegging, større effektivitet og høyere trivsel i organisasjonen.
- **Personalforvaltning:** Ibestad kommune skårer svakt på personalforvaltning. Lederne har for små personalfullmakter og mangler opplæringsplaner. Det er innført medarbeidersamtaler, men mangler medarbeiderundersøkelser.
- **Brukerorientering:** Ibestad kommune har god brukerorientering. Kommunen legger stor vekt på kvalitet i tjenestene (målstyringen) og har god informasjon på nettet.
- **Langsiktig planlegging:** Ibestad har en god økonomiplan med klare mål. Kommunen mangler kommuneplan og viktige sektorplaner. Kapasiteten til planlegging er for liten. Ansvaret ligger i altfor stor grad på rådmannen.
- **Koordinering:** Ibestad har tydelige sektorsjefer med god koordinering i sine sektorer.
- **Organisering:** Ibestad kommune har en etatspreget organisering. Driftsfullmaktene er i for stor grad lagt til seksjonsnivået. Avdelingsledere (styrere/ rektor) har små fullmakter.

- Bemanning i administrasjonen: Det er høyere administrativ bemanning i lbestad kommune enn i kommuner flest på samme størrelse. Det burde være mulig å få til bedre resultater uten økt bemanning.

Intervjurunden viser at vurderingen av styringen i egen kommune er lavere i lbestad enn i andre kommuner vi har studert. Det er spesielt mellomlederne som er mindre fornøyd enn vanlig. Dette er ledernivået under seksjonssjef, de som kalles «enhetsledere» i de fleste kommuner.

Forslag til forbedring fra arbeidsgruppene:

*Ledelse:* Tiltak for å delegere mer myndighet til administrasjonen, spesielt til mellomlederne? Tiltak for å utforme tydeligere lederroller på alle nivåer:

- Delegere personalfullmakter til administrasjonen (ansettelse og permisjoner)
- Delegere driftsfullmakter til enhetslederne (økonomi, personal og fag)
- Lage lederavtaler på enhetsledernivå
- Lage lederopplæringsprogram

*Organisering og støtte:* Tiltak for å finpusse organisasjonskartet med vekt på laveste nivå i organisasjonen og forbedre administrativ støtte til linjeledelsen:

- Færre seksjoner: helse legges til PRO, NAV legges som driftsenhet i stab hos rådmannen.
- Færre driftsenheter: Kjøkken legges til en avdeling ved sykehjemmet. Kultur legges til stab oppvekst.
- Sette bort oppgaver: Gjøre barnevernet interkommunalt.
- Utrede organiseringen av flyktningetjeneste og voksenopplæring.
- Lage grunnopplæring for ledere innen økonomi, personal og sak/arkiv.

Forslagene er nærmere beskrevet i kapittel 7.

## 2 Mandat og metode

### 2.1 Mandat

Ibestad kommune ønsker en gjennomgang av organisering, ledelse og styring av kommunen med ekstern hjelp. Forespørselen gjelder det administrative nivået i kommunen, ikke den politiske organiseringen. Kommunen er opptatt av følgende målsettinger:

- Klar plassering av ansvar og myndighet
- Effektiv organisering
- Godt arbeidsmiljø og trivsel
- Evne til å forbedre seg
- Stor vekt på innbyggernes/brukernes behov

Det er formulert følgende mandat for prosjektet:

- Forslag til organisering som fremmer rasjonell drift
- Styrke ledelsen
- Bedre personalforvaltning
- Bedre ivaretagelse av brukere/innbyggere
- Bedre/mer langsiktig planlegging
- Bedre samarbeid

Kommunen ønsker at medarbeidere, tillitsvalgte og brukere involveres i prosjektet.

### 2.2 Prosjektplanen

Omstillingsprosjekter har flere faser. Først skal problemer analyseres, og alternative løsninger beskrives. Deretter skal konkrete løsninger utredes. Til slutt skal vedtatte tiltak gjennomføres. I dette prosjektet er det de to første fasene som skal gjennomføres (analyse og utvikling av tiltak).

*Fase 1* er en ekstern ekspertvurdering. I denne fasen vil den eksterne konsulenten vurdere kommunen opp mot alminnelig aksepterte metoder for styring og ledelse av kommuner. Konsulenten leverer en rapport til kommunens styringsgruppe med en beskrivelse av sterke og svake sider ved organiseringen og arbeidsmåtene. Styringsgruppen prioriterer hvilke forbedringsområder som skal prioriteres. Dette er mandat for arbeidet i fase 2. Denne rapporten er rapport fra fase 1.

*Fase 2* er utvikling av forbedringstiltak. Kommunen oppnevner arbeidsgrupper for å jobbe med forbedringer på de områdene som er prioritert av styringsgruppen. Konsulenten er rådgiver (og kanskje sekretær) for gruppene. Gruppene leverer sine forslag til styringsgruppen. Styringsgruppen behandler ikke tiltakene, men skal godkjenne at utredningen er tilstrekkelig grundig.

Sluttrapporten fra prosjektet er konsulentens rapport fra fase 1 pluss tiltakene utviklet i fase 2. Sluttrapporten overleveres rådmannen, som må legge fram forbedringstiltak til politisk behandling på vanlig måte.

## 2.3 Evalueringsmetode i fase 1

*Intervjuer:* Strukturerte intervjuer av ledere, politikere og tillitsvalgte. Vi kartlegger kommunens arbeidsmåter og deltakernes vurdering av styringen av kommunen innenfor 8 temaer:

- Demokratisk kontroll (innsyn i kommunens virksomhet, kontrolltiltak)
- Brukerorientering (informasjon til brukerne, klagebehandling, undersøker kvalitet)
- Samarbeid administrasjon/politikk (god rolledeling, klare mål, god rapportering, opplæring av folkevalgte)
- Delegering og ledelse (vide fullmakter til enhetslederne, god oppfølging fra rådmannen)
- Koordinering (tjenesteorientert, prosjekter følges opp)
- Utvikling (ambisjoner, sammenligning med andre, bruk av IKT)
- Personalbehandling (opplæring, trivselsundersøkelser)
- Samfunnsutvikling (samarbeid med næringsliv og foreninger, lobbyvirksomhet)

Intervjuobjektene blir blant annet bedt om å gi karakter til sin egen kommune på en skala fra 1 til 10 på hvert tema. Svarene kan sammenlignes med resultater fra andre kommuner Agenda Kaupang har undersøkt med samme metode. Modellen er basert på Kommunekompasset, som er en metode for å sammenligne kommunal styring. De åtte temaene i Kommunekompasset fanger opp alle temaene kommunen vil ha vurdert, bortsett fra organisering.

Følgende personer er intervjuet (1,5 timers intervjuer):

- Ordfører
- Formannskapet (gruppe)
- Rådmann
- Seksjonsledere (en gruppe)
- Avdelingsledere i seksjonene (to grupper)
- Tillitsvalgte (en gruppe)
- Brukere (en gruppe, evt. to grupper oppvekst/HESO)

Til sammen deltok 25 personer i intervjuene.

*Styringsdokumenter og offentlig statistikk:* Kommunens viktigste styringsdokumenter er økonomiplanen, årsmeldingen, kommuneplanen og ulike sektorplaner. Disse dokumentene skal brukes i den overordnede styringen av kommunen. Det er de viktigste sakspapirene til kommunestyret.

Vi har stilt følgende krav til styringsdokumentene:

- Målstyringen: Er målene tydelige, viktige, langsiktige? Er de politisk vedtatt?
- Blir målene fulgt opp i rapporter til kommunestyret? Det vil si årsmelding og tertial/kvartalsrapporter.
- Sammenligner kommunen seg med andre kommuner?
- Økonomistyringen: Er budsjettarbeidet langsiktig? Blir budsjettet fulgt opp gjennom året? Blir resultater presentert på en forståelig måte?

*Bemanning i administrasjonen:* Vi har gjort en undersøkelse av ressursbruken i sentraladministrasjonen. KOSTRA-regnskapstall for administrasjon (funksjon 120) er blant de mest upålitelige, spesielt i små kommuner. Mange ansatte deler arbeidstiden mellom flere oppgaver. Vi har i tillegg kartlagt årsverk på ulike administrative opp-

gaver. Agenda Kaupang har en stor database med slike undersøkelser som tallene er sammenlignet med.

Administrasjonskartleggingen skiller mellom ulike oppgaver (personal, økonomi, IKT, sak/arkiv) og deloppgaver innenfor disse grove gruppene (for eksempel fakturering, inkasso, regnskap, budsjett).

### 3 Beskrivelse av kommunen

Ibestad kommune består av øyene Andørja og Rolla, sør i Troms fylke. Øyene er forbundet med bru. Det er veiforbindelse med tunnel mot indre Troms. Det er fergeforbindelse til Harstad fra Sør-Rollnes. Det er 1 436 innbyggere i kommunen pr. 1.1.2014. Innbyggertallet har sunket mye siden 1960-tallet, men har stabilisert seg de siste 3–4 årene. Mange innbyggere bor i kommunesenteret Hamnvik.



Figur 1 Ibestad kommune. Kilde: Norgeskart.no

Ibestad har bare en grunnskole. Den ligger i Hamnvik. Der ligger også kommunens sykehjem. Det er barnehage i Hamnvik og på Ånstad (satelitt, en avdeling). Det er omsorgsboliger spredt rundt i kommunen, men det er liten etterspørsel utenom Hamnvik.

Det er en privat Montessori-skole på Ånstad. Den ble opprettet da den kommunale grunnskolen på stedet ble lagt ned for et par år siden. Det er ingen private barnehager.

Kommunen er politisk organisert med kommunestyre, formannskap og administrasjonsutvalg. Det er i tillegg en kommunestyrekomite for samferdsel og kultur, uten myndighet.

Administrasjonen består av rådmann, stab og 5 seksjoner. Seksjonene er PRO, oppvekst, helse, NAV og plan og næring (teknisk). For tiden er PRO slått sammen med helse, siden stillingen som helsesjef er ubesatt. Kommunen har ansatt rundt 150 årsverk. Ibestad deltar i lite interkommunalt samarbeid.

## 4 Organisatorisk helsesjekk

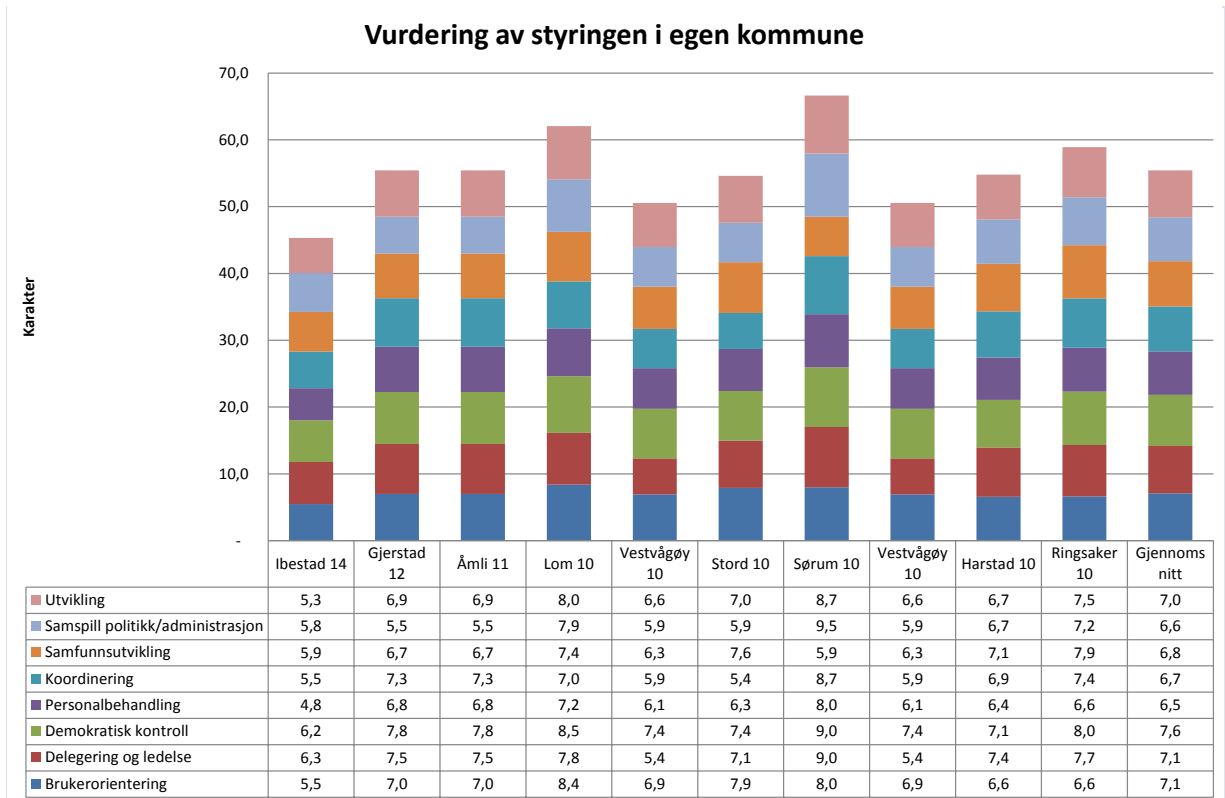
Vi har kartlagt sterke og svake sider ved styringen og ledelse i Ibestad kommune, basert intervjuer med sentrale personer og kommunens styringsdokumenter. Vi har brukt alminnelig aksepterte krav til ledelse av kommuner. Vi har i stor grad basert oss på kravene i «Kommunekompasset», utviklet av professor Baldersheim ved universitetet i Oslo.

De åtte temaene vi har gått gjennom er offentlig kontroll, brukerorientering, samarbeid mellom politikere og administrasjon, delegering/ledelse, koordinering, utvikling, personalbehandling og samfunnsutvikling. Metoden er nærmere beskrevet i kapittel 2.

Vår konklusjonen er at ledelse og styring av Ibestad kommune fungerer middels godt, sett i forhold til kommunens størrelse. Kommunen er flink til samfunnsutvikling, offentlig kontroll og brukerorientering. Koordinering og personalforvaltningen fungerer greit. Kommunen har problemer med sin interne styring. Det gjelder samarbeidet mellom politikk og administrasjon, ledelse og utvikling. Det er uvanlig liten delegering av myndighet nedover i organisasjonen. Det gjelder både fra politikk til rådmann, men også fra seksjonsleder til nederste ledernivå («mellomlederne»). Det passiviserer hele organisasjonen. Tiden brukes for mye til daglig drift og for lite til utviklingsarbeid. Styringsdokumentene er meget gode, men det mangler mange viktige planer. Dette er Agenda Kaupangs selvstendige konklusjoner, basert på intervjuene og andre data vi har samlet inn.

Vi har i tillegg bedt sentrale deltakere gi sin vurdering av styringen av kommunen. Vi har intervjuet ordfører, formannskap, toppledelse, to grupper mellomledere, en gruppe tillitsvalgte og en gruppe brukere. Til sammen er 25 personer intervjuet. Gjennomsnittlig gir deltakerne karakter 5,7 på en skala fra 1 (katastrofe) til 10 (mirakel). Samlet karakter på 8 temaer er 45. Dette er litt dårligere karakter enn vi har fått i andre kommuner vi har studert. Gjerstad, Åmli og Lom ligger 10–15 poeng høyere enn Ibestad. Dette er kommuner på samme størrelse som Ibestad. Figuren under viser karakterene i Ibestad sammenlignet med andre kommuner.

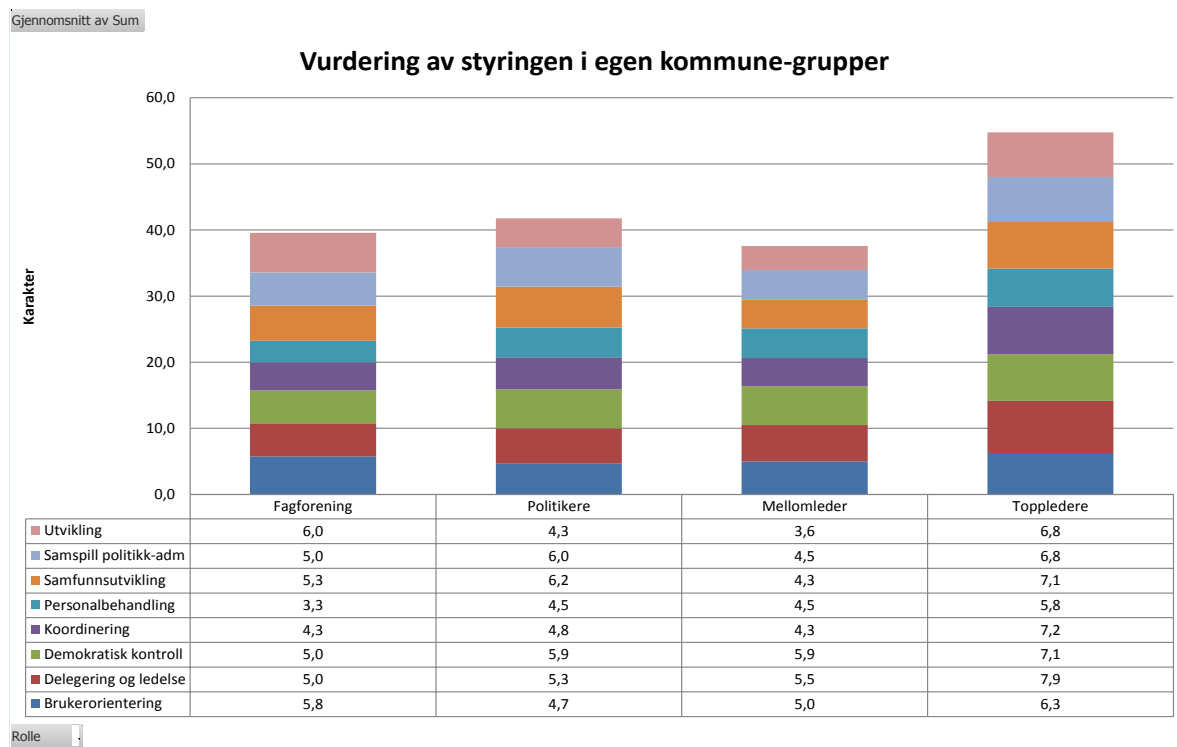




Figur 2: Vurdering av styringen i egen kommune i Ibestad og andre kommuner.

Figuren over viser samtidig hvor deltakerne i Ibestad mener skoen trykker. Personalbehandling og utvikling får lavest karakter i Ibestad. Ledelse og demokratisk kontroll får best karakter. Det er vanlig at personalbehandling kommer dårligst ut.

Den neste figuren viser hvordan styringen vurderes i ulike grupper deltakere. Vi skiller mellom politikere, tillitsvalgte, toppledere (rådmann og seksjonsledere) og mellomledere (nivået under seksjonsleder). Det er mellomlederne som er mest kritisk til styringen av kommunen. Topp lederne er mest fornøyd. Tall for alle gruppene fremgår av figuren under.



Figur 3: Vurdering av styringen i egen kommune i Ibestad – etter rolle

Det er vanlig at den administrative toppledelsen er mest positive til styringen av kommunen. Det er antakelig fordi disse føler størst ansvar for dagens situasjon. Det er vanlig at de tillitsvalgte er mest kritisk. Ibestad utmerker seg med lave karakterer fra mellomlederne (rektorer/styrere), det som kalles enhetsledere i mange andre kommuner. Karakterene fra politikerne er også lave i Ibestad.

I resten av kapitlet vil vi gå gjennom resultatene på de åtte temaområdene mer detaljert.

#### 4.1 Offentlig kontroll

Kommunen tar viktige beslutninger for innbyggerne. Det er viktig at kommunen har tillit i lokalsamfunnet. Åpenhet og egenkontroll bidrar til tillit. Det er blant annet viktig at sakspapirer til politiske møter er lett tilgjengelig og at kontrollinstansene fungerer (revisjonen og kontrollutvalget).

*Agenda Kaupangs vurdering:* Ibestad skårer godt på dette punktet:

- Både saklister, sakspapirer og protokoller ligger på kommunens hjemmeside. Servicen til mennesker som ikke bruker internett er ikke like god, men denne gruppen blir stadig mindre.
- Kommunen har et fungerende kontrollutvalg
- Kommunen er flink til å arrangere folkemøter i viktige saker. Det er en offensiv og flott holdning.

*Deltakerne* er over middels fornøyd med kommunens innsats for demokratisk kontroll.

- Politiske saker ligger på nettet, inkludert saksframleggene.
- Mange er usikker på hva kontrollutvalget gjør
- Det er flere nettstedene som følger opp det som skjer i kommunen

## 4.2 Brukerorientering

Kommunen er en stor leverandør av meget viktige velferdstjenester til befolkningen. Kommunen må være en profesjonell leverandør av tjenester. Folk må få gode tjenester og behandles korrekt. Flinke kommuner informerer godt, er opptatt av kvalitet i tjenestene og tar klager på alvor.

Ibestad skårer godt på dette punktet:

- Kommunen er flink til å sette mål for kvalitet i styringsdokumentene. Det gjelder både resultat for bruker og krav til kompetanse hos de ansatte. Resultatene rapporteres i årsmeldingen. Viktige mål i årsmeldingen for 2013: holde fristene i barnevernet, kompetanse i barnehage og skole, elektronisk resept, tilstandsrapport kommunale bygg, økt læringsutbytte i skolen og mindre mobbing.
- Det gjennomføres ikke brukerundersøkelser, annet enn i PRO-seksjonen. PRO-seksjonen har vedtatt å gjennomføre brukerundersøkelser i hjemmetjeneste og ved sykehjem hvert annet år. Brukerundersøkelser er antakelig ikke riktig ressursbruk i små kommuner. Det krever stor kompetanse for å lage tilstrekkelig gode undersøkelser (vanskelig å få høy nok svarprosent, vanskelig med anonymitet).

*Deltakerne* er under middels fornøyd med brukerorienteringen:

- Det ligger mye informasjon om tjenester på nettet, men denne er vanskelig tilgjengelig for eldre mennesker (som det er mange av i Ibestad).
- Brukerundersøkelser mangler.
- Informantene vet lite om antall klager og klagebehandlingen.
- Vi har intervjuet 4 brukere av kommunale tjenester. Disse er mer fornøyd (6,3) enn de øvrige som er intervjuet (5,5).

## 4.3 Samarbeid mellom politikere og administrasjonen

Samarbeidet mellom politisk og administrativt nivå er helt avgjørende for å få gode resultater i kommunene. Klare roller er antakelig det aller viktigste kravet til god styring av kommuner. I velstyrte kommuner har politikere tatt rollen som overordnet ledelse, gir klare mål for virksomheten og overlater den daglige driften til administrasjonen. Administrasjonen er nøye med å rapportere resultater og overlater prinsippaker til politikere. Det er tillit mellom partene. Politikere får god opplæring når de velges inn. På denne måten kan fattige kommuner levere uventet gode økonomiske resultater.

*Agenda Kaupangs* vurdering: Ibestad skårer lavt på dette temaet:

- Rollene er uklare. Politikere i Ibestad har ikke delegert tilstrekkelig myndighet til administrasjonen. Administrasjonen har ikke fullmakter når det gjelder ansettelse eller permisjoner over ti dager. Dette er ikke bare en formalitet: administrasjonens forslag blir stadig vekk gjort om i administrasjonsutvalget. Dette er svært uvanlig i Norge i 2014. Ibestad ligger 10–15 år etter utviklingen i resten av landet. Mangel på myndighet fører antakelig til at administrasjonen tar mindre ansvar enn i andre kommuner. Det er antakelig en årsak til de høye driftsutgiftene i Ibestad kommune.
- Politikere har begynt å stille tydeligere krav til administrasjonen gjennom «Ti på topp-listen» til ordføreren. Dette er positivt. Listen burde inngå i kommunens styringsdokumenter (økonomiplanen) på en tydeligere måte. Nesten alle av målene i 10 på topp-listen er langsiktige, strategiske mål for kommunen.

- Politikerne bruker antakelig for mye tid i dag på daglig drift i stedet for strategiske spørsmål. Kommunen mangler en rekke viktige planer for driften, blant annet kommuneplan. Med mindre detaljstyring vil det bli mer tid til den overordnede styringen kommunen trenger.
- Samarbeidet mellom rådmann og ordfører virker godt.

*Deltakerne* er over middels fornøyd med samarbeidet administrasjon/politikk:

- Politikere savner gjennomføringsevne i administrasjonen, spesielt plankapasitet.
- Administrasjonen savner personalfullmakter (ansettelse, permisjoner).
- Det er en tendens til rolleblanding (politikk, tillitsvalgte, administrasjon). Rollene er blitt tydeligere de siste årene.

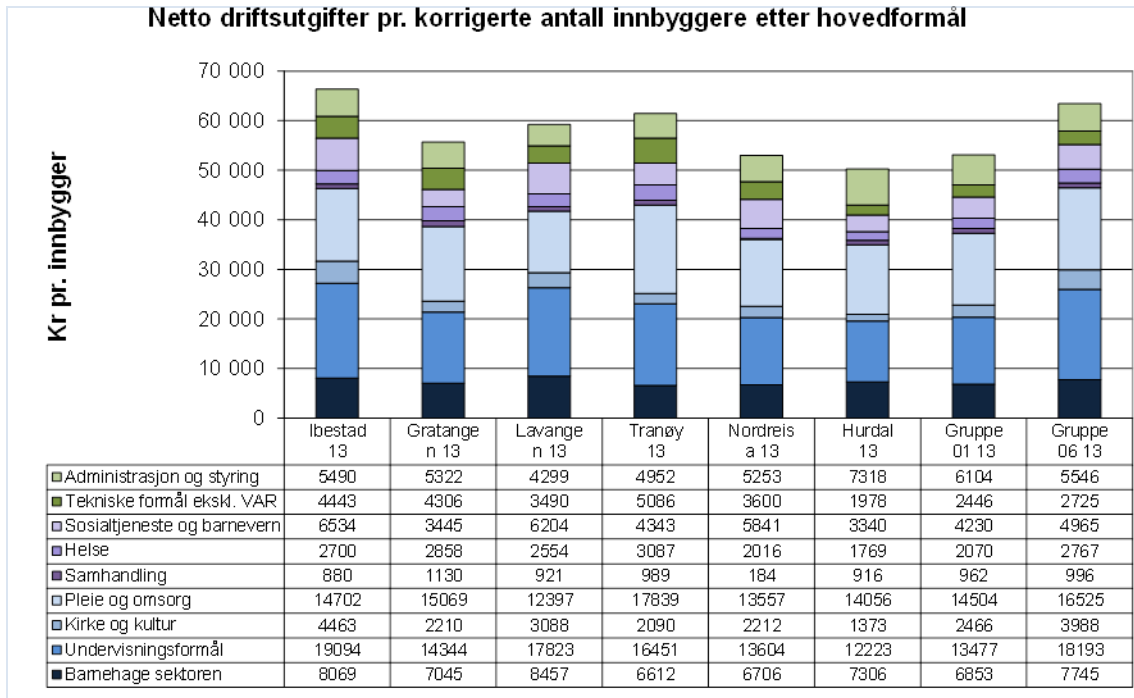
#### 4.4 Delegering og ledelse

Vi avgrensner dette temaet til delegering fra rådmannen og nedover i organisasjonen. Delegering er den viktigste endringen som har skjedd i kommunesektoren de siste 20 årene (sammen med data-revolusjonen). De fleste kommuner har flyttet ansvar for økonomi, fag og personal fra etatsledere og ned til enhetsledere (rektorer og styrere). Dette har utløst mye energi. Rådmannen og kommunalsjefenes oppgave i slike kommuner er å sette klare mål, drive lederstøtte og følge opp resultatene.

*Agenda Kaupangs vurdering:* Ibestad skårer lavt på dette temaet:

- Fullmaktene for økonomi, personal (i den grad de er delegert til administrasjonen) og fag i Ibestad kommune ligger i for stor grad hos seksjonslederne. Det er delegert svært lite fullmakter til rektor, styrer for barnehagen eller lederne ved sykehjemmet. Her skiller Ibestad seg fra de fleste andre kommuner vi har studert. I de fleste kommuner har rektor fullt budsjettansvar. Lite delegering gir uklare ansvarsforhold og fører erfaringsmessig til høye kostnader. Mellomlederne har for eksempel ansvar for å skaffe vikarer, men ikke tydelig ansvar for kostnadene det innebærer.
- Samtidig blir det lite tid til overordnet styring og ledelse. Hovedansvaret for seksjonslederne er den daglige driften. Ansvar for strategi og langsiktig planlegging er uklart. I praksis er det en person i kommunen som har blitt sittende med ansvaret for planlegging, nemlig rådmannen selv. Dette er ikke tilstrekkelig. Kommunen mangler en rekke viktige planer for driften, deriblant kommuneplan. Ansvar for planlegging må deles på flere og bør knyttes til linjeledelsen. Seksjonslederne burde være en stor ressurs når det gjelder planlegging, kvalitetskontroll og analyse. Det er vedtatt å lage 20 planer i 2014. Dette målet virker urealistisk, slik oppgavefordelingen er i dag.
- Kommunen forsøker å legge mer ansvar for daglig drift ut til mellomlederne, men klarer ikke å gi tilstrekkelig støtte til disse lederne. Datastøtten er ikke god nok. Det mangler opplæring og brukerstøtte. Det mangler lederopplæring innen økonomi for mellomledere.
- Samarbeidet i toppledergruppen fungerer godt. Det er klare krav til resultater, lederavtaler, god rapportering og hyppige ledermøter (annenhver uke).
- Den samlede mangelen på delegering er antakelig en av årsakene til de høye driftsutgiftene i Ibestad. Samlede netto behovskorrigerede utgifter i tjenestene er kr 3 000 pr. innbygger høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 6. Det betyr ca. 4,5 millioner kroner i året. Ibestad driver dyrere enn sammenlignings-

kommunene vi har valgt ut i figuren under. Ibestad driver tjenestene ca. 15 millioner kroner dyrere enn Gratangen og Nordreisa (kr 10 000 pr. innbygger).



Figur 4: Samlede behovskorrigerede netto driftsutgifter i Ibestad og andre kommuner 2013. Kilde: SSB/KOSTRA og Agenda Kaupang.

*Deltakerne* er over middels fornøyd med ledelse og delegering:

- Toppledelsen ønsker å delegerer mer ansvar til mellomlederne, prosessen er startet (blant annet lederavtale og lederopplæring).
- Mellomlederne ønsker en tydeligere rolle med mer myndighet og ansvar. Vårt inntrykk er at dette temaet er hovedårsaken til frustrasjonen blant mellomlederne.
- Lederne ønsker bedre administrativ støtte innen økonomi, personal og IKT

#### 4.5 Koordinering og rapportering.

Det er en fare for at kommuner med stor grad av delegering faller fra hverandre. Hver enhetsleder lager sine egne mål og tolker regler på sin måte. Dette problemet er selvsagt størst i store kommuner med mange driftsenheter. Flinke kommuner klarer å koordinere driften, det vil si å få driftsenhetene til å bevege seg i samme retning. De klarer å sette felles standarder for behandling av ansatte og kunder. Koordinering er toppledelsens ansvar. Det vil si rådmannen og kommunalsjefer/sektorsjefer.

*Agenda Kaupangs vurdering:* Ibestad skårer godt når det gjelder koordinering og rapportering:

- Det er bare en driftsenhet pr. tjeneste (et sykehjem, en skole og en barnehage). Dermed reduseres koordineringsproblemet. Rapporteringen til kommunestyret skjer per tjeneste.
- Kommunen har satt av ressurser til koordinering. Kommunen har fem sektorledere. Lederne for oppvekst og PRO har stor myndighet og tydelig ansvar når det gjelder koordineringen av sine sektorer.
- Intervjuene avdekker ikke spesielle koordineringsproblemer i kommunen.

- Det er god rapportering til rådmann og politisk nivå. Kommunen lager kvartals-rapporter og en egen økonomimelding med oppfølging av mål. Det er månedlig muntlig økonomirapportering fra rådmann til formannskapet. Store kommuner har vanligvis skriftlige månedsrapporter. Det er ikke vanlig i små kommuner.

*Deltakerne* er under middels fornøyd med koordinering og rapportering:

- Politikerne og toppledelsen er ganske fornøyd med rapporteringen.
- Mellomlederne deltar lite i rapporteringen.

## 4.6 Utvikling

Verden endrer seg raskt i kommunesektoren. Det kommer stadig nye regler for tjenestene, nye krav fra brukerne og nye teknologiske muligheter, spesielt innen data. Flinke kommuner har evnen til å tilpasse seg til nye regler og ta i bruk mulighetene. Dette stiller større krav til ledelsen enn koordinering. De ansatte må ikke bare bevege seg i samme retning. De må skifte retning etter en felles plan.

*Agenda Kaupangs* vurdering: Ibestad skårer middels på dette kriteriet:

- Kommunen har konkrete mål for forbedring i sine styringsdokumenter. Klare mål er en forutsetning for endring. Dette er bra. Ambisjonene er store. Vi har ikke studert gjennomføringsevnen når det gjelder forbedringsarbeidet.
- Kommunen er flink til å sammenligne seg med andre kommuner i styringsdokumentene. KOSTRA-tallene brukes flittig. Dette er en måte å lære på.
- Kommunen strever med å utvikle IKT-systemene. Det gjelder for eksempel det nye økonomisystemet (integrasjon mot turnus-system). Det kan se ut som om kommunen mangler kompetanse på IKT. Dette er en vanlig situasjon i mindre kommuner. Løsningen er å overlate oppgaven til andre (interkommunale selskaper eller kommersielle leverandører).

*Deltakerne* er under middels fornøyd med utviklingsarbeidet:

- Ledere melder om problemer med å få nytte av nye datasystemer. Det gjelder både integrasjon med andre systemer og opplæring. Dette kommer på toppen av driftsproblemene på datasiden (ustabilitet, manglende brukerstøtte).
- Politikere etterlyser muligheter til saksbehandling på nett

## 4.7 Personalbehandling

Det er svært viktig for kommuner å ha god personalbehandling, siden 70 prosent av utgiftene er lønn. Flinke kommuner får mer ut av de ansatte enn andre kommuner. De gir bedre opplæring, delegerer mer myndighet og er flinkere til å belønne flinke folk. De jobber med arbeidsmiljøet ved hjelp av medarbeiderundersøkelser, medarbeider-samtaler og aktivt HMS-arbeid.

*Agenda Kaupangs* vurdering: Ibestad skårer middels på dette temaet:

- Kommunen ser ut til å mangle felles opplæringsplaner og opplæringsaktiviteter.
- Personalfullmaktene er lagt på feil nivå i kommunen (hos politikerne). Linjelederne har for lite kontroll over relevante virkemidler (permisjoner, ansettelser).
- Det er ikke gjennomført felles medarbeiderundersøkelser. Det er gjennomført en undersøkelse i PRO.

- Det er innført medarbeidersamtaler. Det er bra. I 2013 hadde omtrent alle ansatte medarbeidersamtale, i følge årsmeldingen.
- Det jobbes godt med HMS-arbeid, i alle fall i PRO-avdelingen (nominert til HMS-pris i 2013).

*Deltakerne* er under middels fornøyd med personalforvaltningen:

- Ledere mener de trenger større personalfullmakter for å trekke til seg og holde på ansatte.
- Medarbeiderundersøkelser mangler
- Kapasiteten i personalfunksjonen sentralt er for liten
- Fagforeningene mener det er for mye forskjellsbehandling av ansatte
- Flere informanter mener samholdet i organisasjonen ikke er slik det burde være (for mye snakk om «oss» og «dem»).

## **4.8 Samfunnsutvikling**

Kommunen er ikke bare tjenesteleverandør og myndighetsorgan. Kommunen har et stort ansvar for utviklingen av lokalsamfunnet. Her må kommunen samarbeide med andre lokale krefter, for eksempel næringslivet og foreningene. Kommunen må fronte lokalsamfunnets interesser i konkurransen om offentlige investeringer (spesielt innen samferdsel).

*Agenda Kaupangs* vurdering: Ibestad skårer høyt på dette temaet:

- Kommunen har ansatt to personer for å jobbe med næringsutvikling (næringsutvikler og prosjektleder for IDE-prosjektet).
- Ordføreren er svært aktiv på området i tillegg til de to kommuneansatte.
- Innsatsen kan ikke resultatmåles på en enkel måte. Det er mange årsaker til at eventuelle mål nås/ikke nås.

*Deltakerne* er over middels fornøyd med innsatsen innen samfunnsutvikling:

- Samarbeidet med næringslivet oppleves som godt.
- Ordføreren oppleves som meget aktiv.

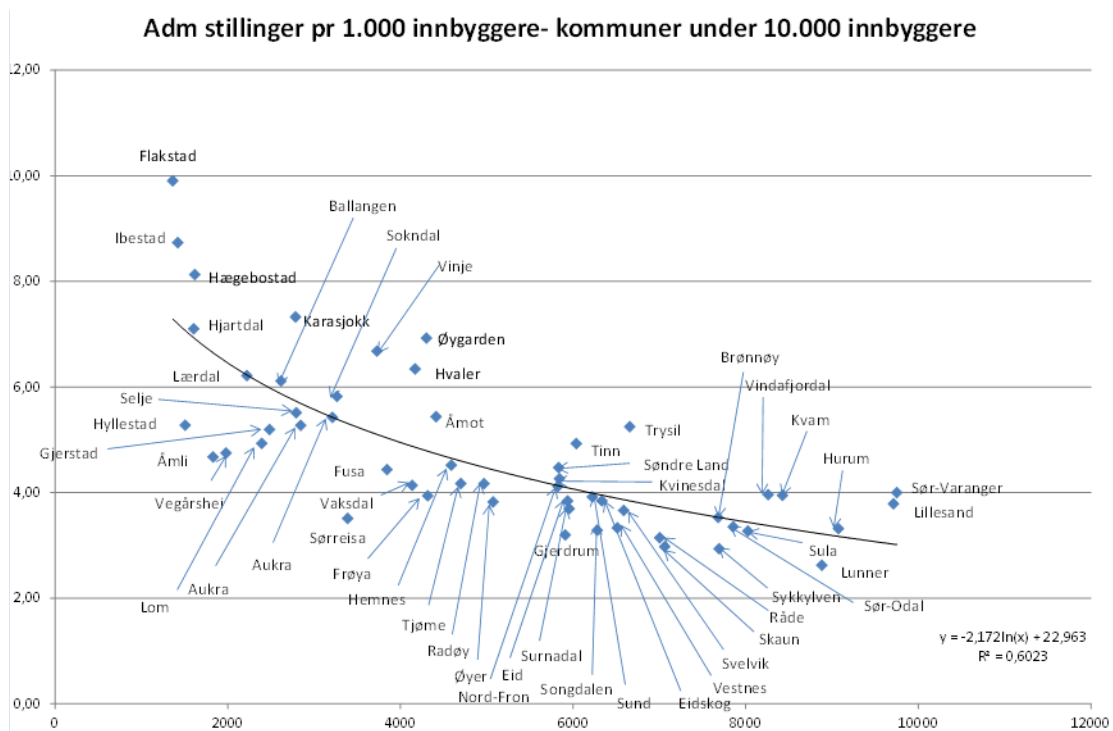
## 5 Administrativ bemanning

Det er relativt høy administrativ bemanning i Ibestad, sammenlignet med kommunens størrelse. Det burde ikke være nødvendig med flere administrative stillinger.

Vi har kartlagt antall administrative årsverk i Ibestad og sammenlignet med andre kommuner. Administrasjon defineres i henhold til KOSTRA-regelverket, funksjon 120. Administrasjon er:

- Ledelse: Ledere som leder andre ledere. Ledere på laveste nivå er ledere med tilnærmet fullt driftsansvar
- Stab og støtte: Fagstab og merkantil stab for ledelsen, pluss administrativ støttepersonale (økonomi, personal, IKT, sak/arkiv osv.).

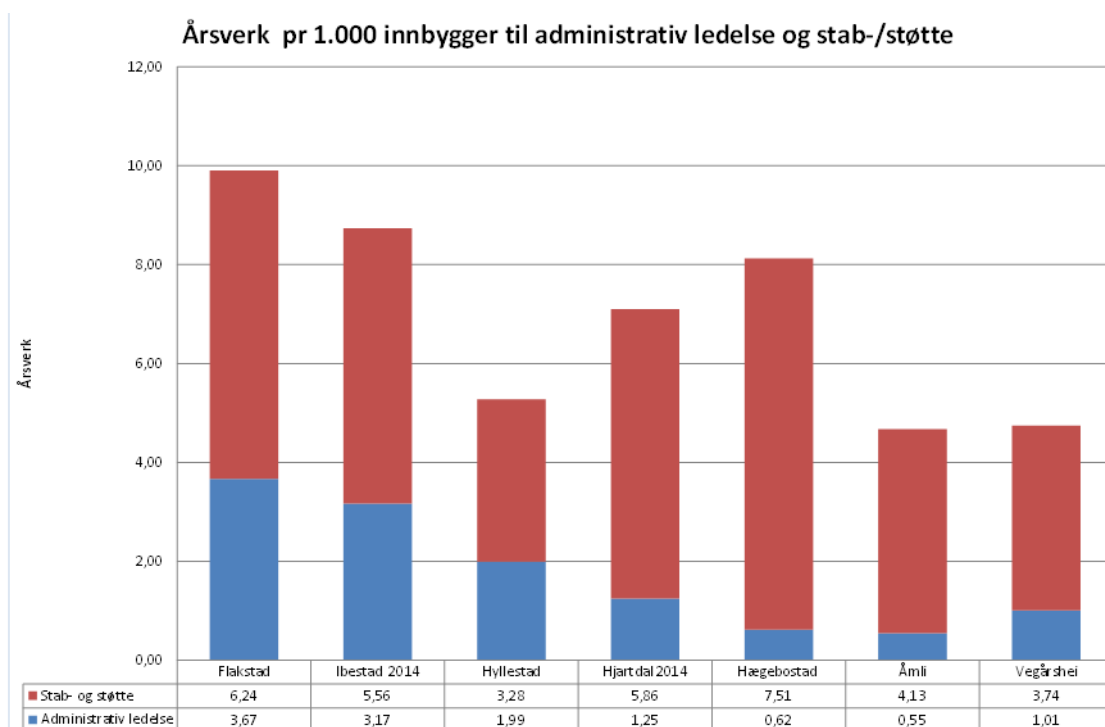
Antallet administrative årsverk må ses i sammenheng med kommunens størrelse. Det er stordriftsfordeler innenfor administrasjon. Ibestad har i følge vår kartlegging 13,5 årsverk administrativt personale. Det vil si ca. 9 årsverk pr. 1 000 innbygger. Det er ca. 1,5 mer pr. 1 000 innbyggere enn vi forventer i en kommune på 1 400 innbyggere. Det vil si 2 årsverk. Figuren under viser forholdet mellom kommunestørrelse og administrative årsverk pr. 1 000 innbyggere i de norske kommuner vi har kartlagt.



Figur 5: Administrative årsverk per 1000 innbyggere etter innbyggertall i norske kommuner. Kilde: Agenda Kaupang.

Det er mange ledere pr. innbygger i Ibestad. Det er 4 årsverk, altså ca. 3 pr. 1000 innbyggere. Det er dobbelt så mye som i andre like store kommuner. Det burde gi god kapasitet til planlegging. Men kommunen mangler strategiske planer, spesielt kommuneplan. Det kommer ikke av manglende administrativ bemanning. Lederne sitter med daglig drift i stedet for strategi.





Figur 6: Administrative årsverk per 1000 innbygger i Ibestad og andre kommuner. Kilde: Agenda Kaupang.

Det er mange som jobber med personaloppgaver, selv om mange ledere klager over at kapasiteten/lederstøtten på dette området er for dårlig. Det er 2,3 årsverk lønn/personal. Det er mer enn i sammenligningskommunene.

Økonomi, regnskap, skatt/kommunale avgifter, lønn og personal	Kommuner under 2.000 innbyggere						
	Flakstad	Ibestad	Hyllestad	Hjartdal	Hægebostad	Åmli	Vegårshei
Økonomi	1	0,5	0,6	1	2	1	1
Regnskap	0,5	0,8	1,25	1,4	0,8	0,75	0,5
Skatteoppkreverfunksjon	1	1	0,8	0,7	0,4	0,5	0,4
Innkrevning av kommunale avgifter og gebyrer	0,5	0,2	0,2	0,2	0,05	0,1	0,6
Lønn	0,5	1	0,6	0,8	1	0,7	1
Personal	1	1,3	0	0,4	1	1,1	0,5
SUM	4,5	4,8	3,45	4,5	5,25	4,15	4

Figur 7: Administrative årsverk per 1000 innbygger til oppgaver innen personal og økonomi i Ibestad og andre kommuner. Kilde: Agenda Kaupang.

## 6 Organisering

I forespørselen fra Ibestad kommune er det skissert seks mål for prosjektet:

- Mer rasjonell organisering
- Styrket ledelse
- Bedre personalforvaltning
- Mer brukerorientering
- Mer langsiktig planlegging
- Bedre koordinering

Kapittel 5 tar opp ledelse, personalforvaltning, brukerorientering, koordinering og planlegging (indirekte). I dette kapitlet vil vi se nærmere på organiseringen i kommunen.

Organisering er et vanskelig tema. Det eksisterer ingen fasit når det gjelder organisering av norske kommuner. Variasjonen i praktiske modeller er meget stor når det gjelder størrelsen på driftsenhetene, fagansvar for driftsenhetene og mekanismer for koordinering av tjenester. Kommunene har dessuten i stadig større grad satt bort tjenester til andre, gjennom interkommunale samarbeid, kommunale foretak eller ved konkurranseutsetting. De siste årene har det vært stor vekst i interkommunalt samarbeid. Antall kommunale foretak er stabilt, og gjelder mest eiendomsdrift. Konkurranseutsetting skjer mest i store kommuner, og gjelder mest sykehjem og hjemmehjelp. Det har heller ikke «tatt av».

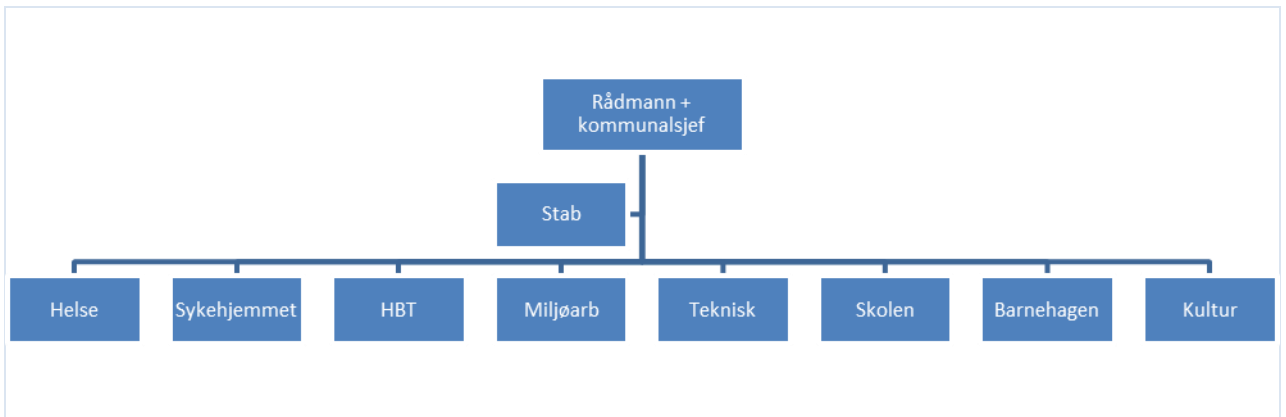
Vi mener likevel det er noen felles premisser for organisering av kommuner, hentet fra generell organisasjonserfaring:

- Det skal ikke være flere ledernivåer enn nødvendig. Myndigheten skal legges lengst mulig ned i organisasjonen. Myndighet utløser energi!
- Klare mål og god oppfølging bidrar til at alle drar i samme retning.
- Ledere må ha et rimelig lederspenn (antall underordnede, antall saksområder). Kommunale enheter skal verken være for små eller for store, gjerne rundt 20 årsverk.

*Flat struktur:* i kommunal sektor har «flat struktur» eller «tonivå» vært et dominerende prinsipp de siste 15 årene. Modellen er slik:

- Den daglige driften (økonomi, personal og fag) er lagt til lederne for de naturlige driftsenhetene, det vil si skoler, sykehjem og barnehager.
- Rådmannen og et antall kommunalsjefer er strategisk ledelse med ansvar for koordinering, utvikling og politisk saksbehandling.
- Det er en felles stab med ansvar for administrativ støtte til enhetene og bistand til strategisk ledelse (planlegging, analyse og kvalitetskontroll).

Flat struktur i en liten kommune kan se slik ut:

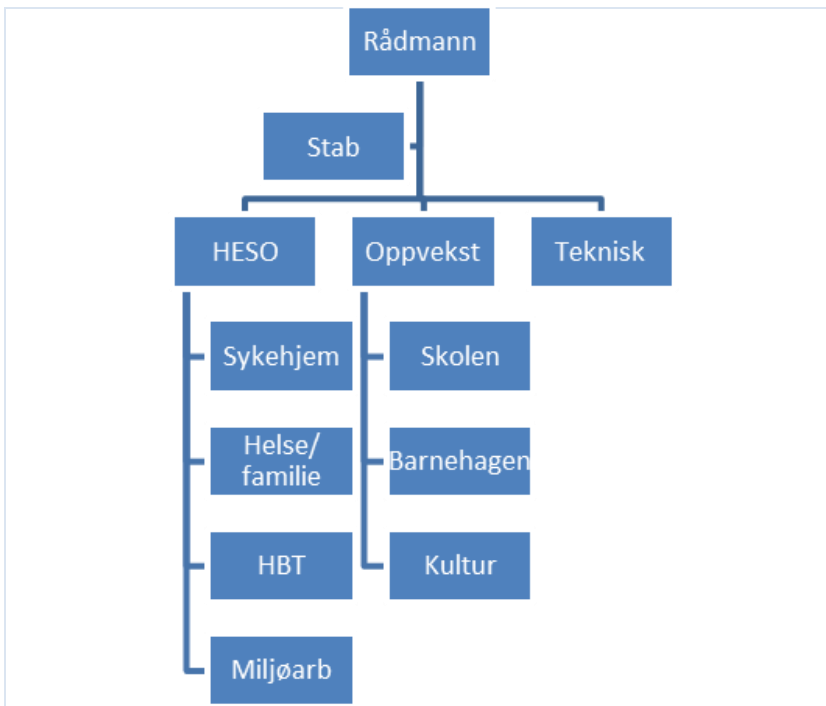


Figur 8: Organisering etter flat struktur i en liten kommune

Gjerstad, Åmli og Lom er organisert omtrent på denne måten. Antallet driftsenheter og antallet kommunalsjefer varierer med antall innbyggere i kommunen. I Gjerstad og Åmli er det bare en rådmann (ingen kommunalsjefer). I kommuner med kommunalsjefer er det vanlig at de har sektoransvar.

*Etatsmodellen:* I etatsmodellen har man valgt en tydeligere sektorinndeling av organisasjonen. Driftsansvaret legges til et mindre antall etater. Etatslederen kan delegere driftsfullmaktene til enhetslederne, men er ikke nødt til det.

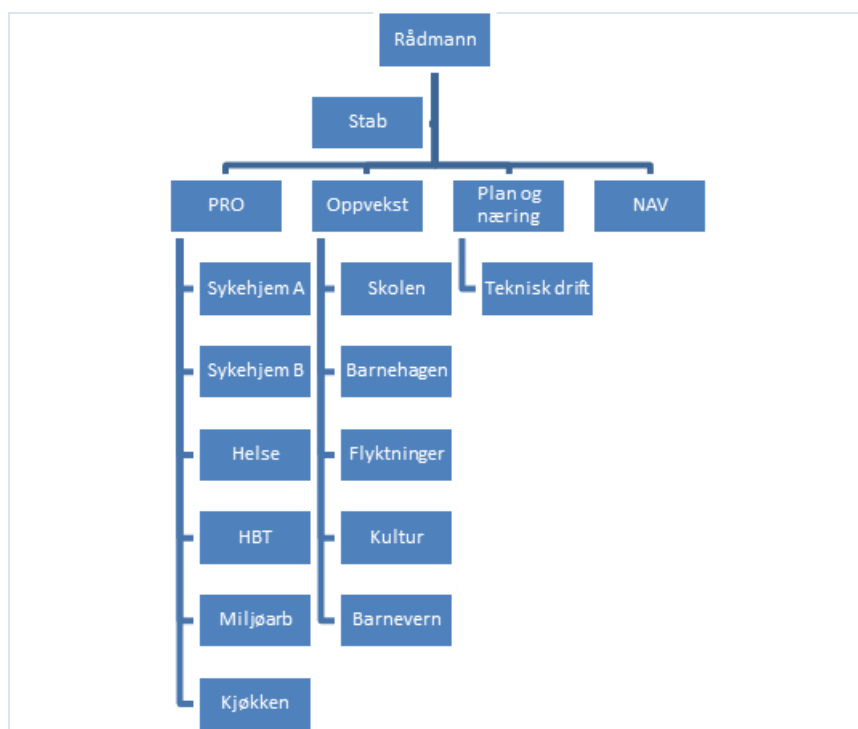
Figuren under viser eksempel på en etatsorganisering av en liten kommune.



Figur 9: Etatspreget organisering i en liten kommune.

Etatsmodellen legger myndigheten høyere opp i organisasjonen enn den flate strukturen. Etatsmodellen sikrer koordinering på en tydeligere måte. Etatsmodellen gir rådmannen færre ledere å forholde seg til. Det er vårt inntrykk at en etatspreget organisering har blitt mer populær de siste årene.

*Ibestad*: Organiseringen i Ibestad minner mest om den etatspregete modellen. Ibestad har fem seksjonssjefer med etatssjefs fullmakter, slik de er beskrevet her. De velger selv hvor mye myndighet de vil delegere til sine mellomledere. Organisasjonskartet i Ibestad per juni 2014 er skissert i figuren under.



Figur 10: Organisasjonskart i Ibestad kommune juni 2014.

Det er 154 årsverk i Ibestad kommune, i følge årsmeldingen 2013. Årsverkene fordeler seg på seksjoner og avdelinger, slik figuren under viser.

Seksjon	Tjeneste/avdeling	Årsverk
Rådmann/stab	Rådmann	1,0
	Stab	7,5
Oppvekst	Ibestad skole	22,1
	Barnehagen	13,5
	VO	2,1
	Kultur	3,8
	Adm oppvekst	1,5
	Flyktninger	19,1
	Barnevern	1,5
	NAV	NAV
PRO/Helse	Helse	6,7
	Sykehjem	26,0
	HBT	16,3
	Miljøarbeidstj	8,8
	Kjøkken	3,8
	Adm PRO mm	6,2
Plan og næring	Adm PN	4,0
	Teknisk drift	9,7
SUM i følge årsmelding 2013		154,4

Figur 11: Bemanning i årsverk i Ibestad kommune 2013. Kilde: årsmelding for Ibestad kommune 2013.

*Agenda Kaupangs* vurdering av organiseringen i Ibestad: Organiseringen må forstås som etatspreget og vurderes deretter.

- Lederne på laveste nivå mangler tilstrekkelige fullmakter innen personal og økonomi. Fullmakter og ansvar ligger i hovedsak hos seksjonssjefen. Modellen minner om etater, slik de ble drevet i de fleste kommuner før år 2000.
- Sektoriseringen er i hovedsak god. HESO og oppvekst er naturlige hovedsektorer. Plan og næring fortjener også plass som seksjon, siden det ligger mange strategiske oppgaver der (planlegging og samfunnsutvikling). Det virker urasjonelt at NAV er egen seksjon, siden dette bare er ett kommunalt årsverk. Helse kan godt inngå som driftsenhet i PRO.
- Det er noen avdelinger/driftsenheter som er for små, dersom lederen skal få fullt driftsansvar. Det gjelder barnevern, voksenopplæring, kjøkken, servicetorg og kanskje kultur. Disse bør legges til større enheter eller settes bort til andre (interkommunalt eller privat).
- Det er naturlig å ha en felles stabsleder i en så liten kommune.
- Ansvar for strategisk ledelse ligger i for stor grad hos rådmannen i dag. Hvis modellen skal fungere, må seksjonssjefene ta større ansvar for strategi (planlegging og kvalitetsutvikling). Da må driftsansvaret i større grad delegeres nedover (til mellomlederne). Alternativet er å styrke staben med en planlegger.

Hvis organisasjonen skal endres, bør kommunen samtidig vurdere om en flat struktur er et bedre alternativ. Med flat struktur blir det et tydeligere skille mellom daglig drift (hos enhetslederne) og overordnet ledelse (hos seksjonsledere/kommunalsjefer og rådmann).

## 7 Fase 2-tiltak for bedre styring og ledelse

På grunnlag av den eksterne analysen vedtok styringsgruppen for prosjektet (formannskapet) å sette ned to arbeidsgrupper for å utarbeide forbedringstiltak. I dette kapitlet vil vi presentere de tiltak for bedre organisering som ble utarbeidet av to arbeidsgrupper med kommunale ledere og tillitsvalgte.

Hovedkonklusjonen i den eksterne evalueringen er at kommunen har delegert lite myndighet til administrasjonen, og ta spesielt mellomlederne (enhetslederne) har lite fullmakter. Vektleggingen av daglig drift på alle nivåer fører til at overordnet styring får for lite oppmerksomhet.

De to arbeidsgruppene fikk følgende arbeidsdeling:

- Gruppe 1: Ledelse og delegering. Hvordan kan driftsfullmakter i større grad delegeres i Ibestad kommune? Tydeliggjøre lederrollene på ulike nivåer.
- Gruppe 2: Organisering og administrativ støtte. Finpusse organisasjonskartet på laveste nivå. Forbedre administrativ støtte til linjeledelsen (økonomi, personal, ikt).

Gruppene besto av ledere på ulike nivåer og tillitsvalgte. Gruppene har hatt to heldagsmøter. Alle deltakerne i gruppene står bak forslagene fra gruppene. I det følgende gjengis forslagene.

### 7.1 Ledelse og delegering

Gruppen har bestått av: oppvekstsjef Willy Aas (gruppeleder), Leder PNU Trond Hanssen, Tillitsvalgt FO Heid Kjærvik Oldervik, Tillitsvalgt Fagforbundet Trond Arvid Isaksen, Avdelingssykepleier PRO Gerd Frydenlund, leder Miljøarbeidertjenesten Mona Skog Hansen, leder teknisk drift Bjørnar Johansen og ekstern konsulent Kjellaug Tørstad.

#### **Forslag 1: Delegere fullmakter fra politisk nivå til administrasjonen og delegere fullmakter til enhetsledere**

Gruppen foreslår at det delegeres fullmakter fra politisk ledelse til rådmannen. Alt som i henhold til lov er mulig å delegere bør delegeres til rådmannen. Helt spesifikt vil gruppen peke på behovet for å delegere fullmaktene knyttet til tilsettingsaker.

Dette forslaget krever en gjennomgang og endring av delegasjonsreglementet og politisk behandling.

I tillegg foreslår gruppen at fullmakter innenfor budsjett, fag og personal delegeres til enhetsledere. Dette forslaget kan behandles administrativt, forutsatt at personalsaker delegeres fra politisk til administrativt (rådmann) nivå.

#### **Begrunnelse**

Gruppen vil i sin begrunnelse peke på følgende styrker og muligheter som ligger i å delegere myndighet til enhetsledere:

- Vil sikre at det er samsvar mellom det ansvaret lederne har og den myndigheten de har.
- Den som har nærhet til oppgavene (enhetslederne) har ansvaret for oppgavene – stimulere til større delaktighet.
- Gi mer motiverte ledere med eierskap til sitt ansvarsområde på enhetsnivå.
- Gi bedre oversikt over økonomisk status i egen enhet for enhetslederne.
- Frigjøre tid for seksjonslederne til å drive mer overordnet planlegging og strategisk arbeid.
- Frigjøre tid for politisk ledelse til mer prinsipielle overordnede politiske spørsmål.

- Redusere tidsbruken i en del saker fordi saken ikke skal gjennom så mange ledd – raskere beslutninger.
- Redusere kostnader.
- Bedre faglige resultater og tjenester ved at det er større eierskap og motivasjon i enheten.

Gruppen har også vurdert trusler og svakheter ved delegering til enhetsledere. Blant annet pekes det på faren for at delegering kan medføre

- Lite oversikt over helheten
- Oppsmuldring av ansvar – suboptimalisering og mangel på koordinering
- Mangel på kontroll og dårlig kvalitetssikring
- Manglende kompetanse til å påta seg ansvaret kan føre til en situasjon der ledere får «myndighet uten kyndighet»

I tillegg reises det spørsmål om det er tillit i organisasjonen til å få til delegering

Gruppen peker på at følgende er viktig for å sikre at delegering vil virke etter hensikten:

- Utarbeide strategier og planer for å tydeliggjøre retning og mål
- Utvikle felles policy på områder der det er behov for likebehandling og koordinering
- System og rutiner for styring og støtte må lages. Det må etableres gode rutiner og systemer for tydeliggjøring av mål og oppfølging av mål og resultater
- Slike rapporteringsrutiner må dokumenteres og skriftlig-gjøres for å sikre oversikt på alle nivå, fra enhetsleder til politisk ledelse
- Det må satses på utvikling av kompetanse hos ledere (både administrative funksjoner og i lederrollen)
- Det må etableres arenaer for ledelse i seksjonene (seksjonsmøter for ledere)

### ***Forslag 2: Tydeliggjøre lederrollen – faglig ledelse (Lage lederavtaler)***

Gruppen foreslår at lederrollen tydeliggjøres ved hjelp av lederavtaler for de ulike lederrollene. Lederavtalene må dokumenteres og skriftlig-gjøres.

I lederavtalene må det også beskrives hvordan rapportering mellom ulike ledernivå i organisasjonen skal gjennomføres. Det skal tydeliggjøres både hvordan styring og støtte av lederne i linja skal skje.

Innholdet i den «Nye lederrollen» må kommuniseres til medarbeidere og organisasjonen som helhet.

### ***Begrunnelse***

Gruppen vil i sin begrunnelse peke på følgende styrker og muligheter som ligger i en tydeliggjøring av lederrollen

- Større bevissthet på hva som faktisk forventes av en som tar på seg lederrollen.
- Tydeliggjøring av lederrollen vil gi et godt grunnlag for utvikling av ledere i henhold til klare forventninger og gi større treffsikkerhet når det gjelder den faglige utviklingen av ledere og medarbeidere.
- Gi tryggere ledere og bedre ledelse.
- Kan gi et bedre grunnlag for å oppdage og gi karrieremuligheter til potensielle ledere i organisasjonene (tydeligere på hvilke kvalifikasjoner som faktisk kreves).
- Mer treffsikkerhet i rekruttering av ledere.

Gruppen har også vurdert trusler og svakheter under dette punktet og peker på faren for stort arbeidspress og stor belastning på ledere og manglende oppfølging av ledere.

Det er derfor viktig at når lederrollen skal tydeliggjøres og beskrives i lederavtaler tas hensyn til følgende prinsipper:

- Lederrollen må beskrives som en balansert blanding av fag, administrasjon og personaloppgaver (fare for at det administrative kan ta over).
- At det blir etablert et system og en praksis for oppfølging av den enkelte leder. Slike systemer må etableres og dokumenteres.
- Vurdere hvordan om lederne kan avlastes for enkelte merkantile oppgaver (ivaretas av merkantilt personell).
- Vurdere hvordan lederne kan delegerer oppgaver (av faglig karakter) til sine medarbeidere slik at de har tid til å være ledere.
- Det bør utvikles tjenestebeskrivelser for hver tjeneste som definerer tjenesten innhold og omfang (Oppvekst: barnehage, skole, voksenopplæring, kultur inkl. idrett, musikk og kulturskolen, bofellesskapet for EM og barnevernet).

### **Forslag 3: Opplæring – utvikling av ledere**

Det foreslås at det etableres et utviklingsløp for ledere i kommunene som et felles prosjekt på tvers av seksjoner. Innholdet bør bestå av både rent administrativ opplæring i systemer og verktøy i kommunene (jfr. forslag fra gruppe 2), men også utvikling knyttet til andre sider av lederrollen som den faglige og personalmessige biten av ledelse. Gruppen mener at det et slikt utviklingsløp også handler om å mobilisere kompetansen i organisasjonen og sikre kontinuerlig utvikling og forbedring både av leder, medarbeidere og tjenester og organisasjon. Gruppen foreslår at det lages en strategi for utvikling av ledelse i kommunen som en del av en helhetlig kompetansestrategi i kommunen.

#### **Begrunnelse**

Fordelen med et slikt utviklingsprogram er:

- Sikre utvikling i tråd med kommunens behov og i tråd med de definerte lederrollene.
- Vil gi tryggere ledere.
- Vil gi mer fornøyde medarbeidere.
- Vil på sikt gi bedre tjenester og enda mer fornøyde brukere.

Gruppen peker på at det er en fare for at nødvendig tid og ressurser ikke blir satt av til opplæring og utvikling og heller ikke tid til å utvikle en kompetansestrategi for kommunen.

Gruppen peker på at det er svært viktig at de forslagene som resultat av arbeidet i de to arbeidsgruppene (gruppe 1 og gruppe 2), faktisk gjennomføres.

Gruppen vil derfor foreslå at det etter behandling av de forslag som de to gruppene kommer med, etableres et internt prosjekt som skal «drive de vedtatte forslagene gjennom». Dette arbeidet bør ha bred forankring og deltakelse i organisasjonen og gruppen foreslår at det etableres prosjekt med tydelig mandat og bred forankring og involvering gjennom å etablere en prosjektorganisasjon med styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe og arbeids/referansegruppe.

## **7.2 Organisering og administrativ støtte**

Gruppen har bestått av Ass rådmann Roald Pedersen (leder), Seksjonsleder PRO Sylvi Johansen, Seksjonsleder NAV Eli Skog, Tillitsvalgt Utdanningsforbundet Torgeir Halmø, Tillitsvalgt NSF Karin Karlsen, Rektor Mari Zareus Bergen, Styrer barnehagen Sandra Berthinussen og ekstern konsulent Bjørn Brox.

Gruppens forslag til tiltak fremgår av tabellen under.



Nr	Beskrivelse av tiltak	Gevinst ved tiltaket	Negative konsekvenser, herunder evt. kostnader	Tidsplan
1	Kjøkken legges til en avdeling ved sykehjemmet	Spare tid til ledelse. Kjøkkensjef defineres som arbeidsleder, ikke enhetsleder. Gjelder 4 ansatte. En avdelingsleder på sykehjemmet overtar budsjett/personalansvar.		Umiddelbart etter politisk vedtak.
2	Helse legges som enhet i PRO	Spare tid til ledelse, bedre koordinering av helse og omsorg		Umiddelbart etter politisk vedtak.
3	NAV legges som enhet i stab	Spare tid til ledelse. NAV må ha en tydelig sjef. I dag er NAV en seksjon. Det er bare tre ansatte. Færre møter for leder i NAV. Alternativ: legge NAV som enhet i PRO.		Umiddelbart etter politisk vedtak.
4	Kultur legges til stab oppvekst	Spare tid til ledelse. Det er 3,8 årsverk. Må ikke være egen enhet.		Umiddelbart etter politisk vedtak.
5	Barnevernet gjøres interkommunalt	Bedre kvalitet (fagmiljø og avstand til brukerne). Midlertidig løsning: legge barnevernet i stab oppvekst. Det er 2 årsverk. For lite til å være egen enhet.	Må få til avtale med nabokommune, helst Harstad. Antakelig ikke økte kostnader.	Snarest mulig.
6	Utrede organisering av voksenopplæringen og flyktningearbeidet	Vanskelig å plassere voksenopplæringen i dag (2 årsverk). Uklart ansvar for det samlede arbeidet med flyktninger. Uklar grense mellom flyktningarbeid og VO.		Snarest mulig.
7	Lage grunnkurs i sak/arkiv for ledere	Bedre lederstøtte	Staben må sette av mer tid til opplæring, men får mindre saksbehandling	1.1.2015
8	Lage grunnkurs i økonomi for ledere og merkantile	Bedre lederstøtte	Staben må sette av mer tid til opplæring, men får mindre saksbehandling	1.1.2015
9	Lage grunnkurs i personal for ledere	Bedre lederstøtte	Staben må sette av mer tid til opplæring, men får mindre saksbehandling.	1.1.2015

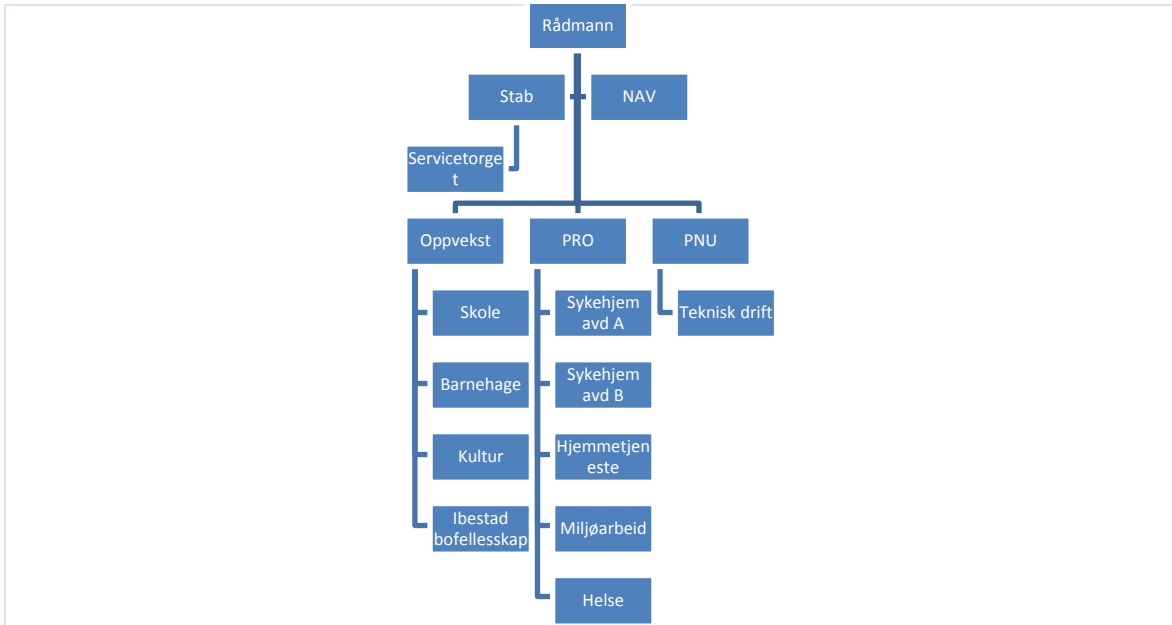
### Organisasjonskartet-begrunnelse

Forslagene 1–6 har to formål:

- Tydeliggjør ansvarsforhold for enhetsledere/mellomledere
- Lage passelig store enheter for å redusere tid til ledelse og administrasjon. Organisasjonsplanen skiller mellom følgende typer ledere:
  - Seksjonsledere: Har overordnet ansvar på sektoren (koordinering og utvikling, planlegging og lederstøtte)
  - Enhetsledere «mellomledere»: Har fullt driftsansvar (personal, økonomi og fag).

- Arbeidsformenn/teamledere: har fagansvar, men ikke økonomi- eller personalansvar. Arbeidsledere. Ikke boks i kartet.

Forslag til korrigert organisasjonskart ser slik ut:



### Bedre administrativ lederstøtte

Forslagene 7–9 er laget for å støtte økt delegering av myndighet til mellomlederne. Det er i dag et tydelig behov for opplæring for mellomledere i administrative oppgaver. Dette problemet vokser ved økt delegering.

Sak/arkiv, økonomi/regnskap og personal/lønn oppleves som viktigst. Gruppen har diskutert både datasystemer, opplæring og dokumentasjon av rutiner.



UTDANNINGS  
FORBUNDET

IBESTAD LOKALLAG

Til Ibestad kommune

v/Roald Pedersen

9450 HAMNVIK.

05.11.2014

## **HØRING RAPPORT ORGANISASJONSGJENNOMGANG.**

Utdanningsforbundet har diskutert rapporten og har noen punkter vi vil påpeke.

- Til tabell for tiltak s. 30, nr 6 "Utrede organisering av voksenopplæringen og flyktingarbeidet":
  - det må lages planer og strategi, og settes av ressurser, for mottak av flyktinger som skal inn i skolen.
- Lønns- og personalpolitikk. 4.7 Personalbehandling:
  - Her må det bli mye bedre enn hvordan det er i dag. Det er en utbredt oppfatning blant medlemmene at de ansatte ikke alltid føler seg verdsatt i kommunen.

Kommunen bør derfor få planer og faste rutiner på en del saker som f.eks: markering av runde dager, avgang og lignende. Dette bør settes i et system. Personalet må sees på som en ressurs.

Ellers er det gitt tilbakemelding til oss om at:

- Alle seksjonene burde vært representert på hver av de to gruppene i fase 2. Det kan lett bli gjort feil vurderinger når man skal uttale seg om en seksjon man ikke kjenner fra innsida.

- VO har to ansatte, men 150 % stilling.(Feil i rapporten)
- Pkt. 4.7. Personalbehandling: Vi stiller spørsmål ved om gruppene som var med i fase 1 er representative for alle ansatte i kommunen.
- Punkt 4.3. Samarbeid mellom politikere og administrasjonen: Vi ber politikerne merke seg spesielt punktet om uklare roller. Viktig punkt som bør føre til endring av dagens praksis for ansettelse og permisjoner.

Med vennlig hilsen,

Torgeir Halmø, hovedtillitsvalgt.

Arkivsak-dok. 12/00956-23  
Saksbehandler Helge Høve

Saksgang  
Formannskapet  
Kommunestyret

Møtedato

## **ORGANISASJONGJENNOMGANG - OPPFØLGING**

### **Forslag til vedtak/innstilling:**

Formannskapet tilrår kommunestyret å fatte følgende vedtak:

1. Rådmannen delegeres myndighet til å ansette i alle stillinger unntatt rådmann og ass. rådmann.
2. Rådmannen delegeres myndighet til å vedta organisasjonsplaner.
3. Rådmannen delegeres myndighet til å ajourføre delegeringsreglementet i henhold til vedtak i pkt. 1 og 2.
4. Organisasjonsendring:
  - a. Kjøkken legges til en avdeling i sykehjemmet
  - b. Seksjonene PRO, NAV og Helse slås sammen til en seksjon – Helse, sosial og omsorg (HSO).
  - c. Rusomsorgen legges til HSO enhet NAV.
  - d. Oppfølging av voksne flyktninger legges til NAV
  - e. Ibestad skole skal ha ansvar for voksenopplæring
  - f. Ibestad skole skal ha ansvar for musikk- og kulturskolen
5. For å gjennomføre pkt. 4e og f tilføres Ibestad skole ca. 0,5 årsverk merkantil medarbeider i løpet av 2015.
6. Seksjon PNU skifter navn til Teknisk seksjon.
7. Som oppfølging til organisasjonsgjennomgangen legger rådmannen fram en sak om gjennomgang av delegeringsreglementet i 1. kvartal 2015.

### **Vedlegg:**

1. Sluttrapport fra Agenda Kaupang av 14.10.2014.
2. Høringsuttalelse fra Utdanningsforbundet

### **Kort beskrivelse av saken**

Gjennom en anbudsrunde ble firma Agenda Kaupang valgt til å gjennomføre organisasjonsgjennomgangen i Ibestad kommune.

### **Fakta i saken**

Kommunestyret vedtok 17.12.2013 følgende mål og mandat for organisasjonsgjennomgangen:

*Kommunestyret fattet følgende vedtak:*

- 1. Det gjennomføres en organisasjonsgjennomgang i kommunen.  
Administrasjonen gjennomfører en organisasjonsgjennomgang med ekstern veiledning/ledelse.*
  
- 2. Følgende mål og mandat legges til grunn:  
Mål*
  - At ansvar og myndighet er entydig definert og plassert*
  - En formåls- og kostnadseffektiv organisering*
  - Vekt på arbeidsmiljø og medarbeidere*
  - Fleksibilitet og innovasjon*
  - Vekt på innbyggernes opplevelse og behov levert av organisasjonen*  
*Mandat*
  - 1. Foreslå alternative strukturer av lbestad kommunes administrasjon i den hensikt å få til en mer rasjonell drift.*
  - 2. Styrke ledelse/lederskap i kommunen.*
  - 3. Bedre ivaretagelse av personellressursen i kommunen.*
  - 4. Bedre ivaretagelse av brukerne/innbyggerne.*
  - 5. Foreslå tiltak for å skape rom for en bedre langsiktig planlegging i kommunen. Herunder kan også interkommunale tiltak vurderes.*
  - 6. Bedre samordning/effektivisering internt og mellom seksjonene, samt eventuelle andre samarbeidsparter.*
  - 7. Det etableres en referansegruppe bestående av formannskapet. Det gjennomføres minimum 2 referansemøter der referansegruppen gis en reel mulighet til å komme med innspill underveis i prosessen.*
  - 8. Forslagene ferdigstilles medio oktober 2014, slik at resultatene kan behandles politisk ultimo november 2014.*
  
- 3. Medarbeidere, tillitsvalgte og brukere gis mulighet til å medvirke i prosessen.*
  
- 4. Det bevilges inntil kr 250 000 til organisasjonsgjennomgangen*

Formannskapet har vært styringsgruppe.

Det framgår av rapporten hvordan organisasjonsgjennomgangen har vært organisert og gjennomført.

I henhold til kommunelovens § 23 er det rådmannen som er ansvarlig for saksbehandlingen i kommunen. Det betyr at det er rådmannen som skal utrede og legge fram en sak til politisk behandling. Rådmannen vil derfor ta utgangspunkt i konsulentens tilrådning, men fremme forslag til oppfølging på ut fra selvstendig vurdering.

Konsulentens rapport har vært sendt til de tillitsvalgte til høring. Det kom inn 1 høringsuttalelse. Rådmannen har også gjennomført drøftingsmøte med de tillitsvalgte etter høringsfristen.

Konsulenten har presentert rapporten for styringsgruppen, og rapporten ble presentert for kommunestyret i møte 13.11.2014.

Da rådmannen vil fremme forslag om delegering av ansettelsesmyndighet i tråd med konsulentens tilrådning, blir saken også behandlet i administrasjonsutvalget i møte 20.11. Administrasjonsutvalgets tilrådning vil bli lagt fram i den videre politiske behandling.

### **Vurdering**

Rådmannen har ikke vurdert om konsulentens rapport er i tråd med kommunestyrets bestilling.

I kap. 7 foreslår konsulenten en del tiltak. Noen forslag krever politiske vedtak – andre krever administrativ oppfølging, eks. skal ikke intern delegering fra rådmann politisk behandles. Konsulenten foreslår blant annet å legge flere små enheter i stab hos seksjonsleder. Rådmann er uenig i konsulentens definisjon av stab/linje. Rådmannens definisjon av stab er støttefunksjoner som personal, økonomi, IKT og lønn. Stab skal yte tjenester og være rådgiver for den daglige driften i linjen der tjenesteproduksjon foregår. Det er altså typiske støttefunksjoner som plasseres i stab. Rådmannen har i dag en stabsenhet og vil ikke forslå flere.

### **Forslag 1: Delegere fullmakter fra politisk nivå til administrasjonen og delegere fullmakter til enhetsledere**

#### **Rådmannens kommentar/tilrådning**

Rapporten tilrår å delegere ansettelsesmyndighet til rådmannen.

I dag er det administrasjonsutvalget på 7 medlemmer som tilsetter i alle saker unntatt rådmann og ass.rådmann. Dette er en meget tungvidt ordning, da det ikke bare skal innkalles 7 medlemmer, men ved forfall må vara innkalles. Det medfører at for å få fulltallig møte så må også flere vara kontaktes for innkalling. Bare det å finne et aktuelt tidspunkt som passer kan være en utfordring - ikke bare utvalgets medlemmer - men også for administrativt personell må tidspunktet passe. Det kan også være lite hensiktsmessig å innkalle utvalget bare for en sak. Uansett så vil politisk ansettelse medføre at ansettelsesprosessen tar lenger tid enn delegert ansettelse. Ikke bare tar det tid før et beslutningsdyktig administrasjonsutvalg kan samles, men det tar også mye administrativ ressurser. Personalsjefen vil ved delegering få mere ressurser til annet personalarbeid som har vært et klart uttrykt ønske fra politisk hold.

De fleste søkere til stilling i lbestad søker også andre stillinger. Da er det viktig at vi kan ansette raskt før søker får tilbud fra andre arbeidsgivere. Når vi vet at de fleste kommuner har delegert ansettelse, så vil vår ansetteleseprosess ta lengre tid. Vi har ved flere ansettelser fått melding fra den som er tilsatt at vedkommende har tatt en annen stilling. Om dette skyldes at vår ansetteleseprosess har tatt lang for lang tid vet vi ikke, men det kan være en årsak. Men vi vet i hvert fall at på søkertidspunktet så har søker ikke fått annen stilling og jo lengre det går desto større er muligheten av at søker får tilbud om

annen stilling. I en situasjon der det er stor konkurranse om den beste arbeidskraften er det svært viktig at vi kan ha en rask ansetteleseprosess.

Kommunens ansettelsesprosess ble også trukket fram som en negativ faktor da KS Konsult vurderte kommunen basert på Kommunekompasset for et par år siden.

Gjennom vedtak eks. budsjett stiller kommunestyret krav til rådmann om å iverksette tiltak som skal gi innbyggerne et godt tjenestetilbud. Da er det viktig at rådmannen også får ansvar å ansette de medarbeidere som skal iverksette og gjennomføre kommunestyrets vedtak.

Rådmannen vil foreslå at kommunestyret delegerer ansettelse av alle stillinger unntatt rådmann og ass. rådmann til rådmannen. Ved alle ansettelser skal tillitsvalgte delta i henhold til avtaleverket. Rådmannen vil også foreta en intern delegering slik at intervjugruppe vil bestå av personalsjef, seksjonsleder eller enhetsleder og en tillitsvalgte. Samme gruppe vil innstille til rådmann på ansettelse.

Rådmannen vil også foreslå at rådmannen delegeres myndighet til å vedta organisasjonsplaner. Denne myndighet vil ikke bli videredelegert. Organiseringen av administrasjonen er et middel for å ivareta rådmannens fullmakter og ansvar på en effektiv måte. Men det blir selvsagt politisk sak, hvis rådmannen trenger penger til omorganiseringer.

Rådmannen vil følge opp forslaget med å gjennomgå alle personalrutiner med sikte på en delegering og klarere ansvarsdeling mellom sentral personalledelse (personalsjef) og seksjoner/enheter.

Det samme vil skje på økonomiområdet.

Mer delegering av myndighet krever at det følges opp med opplæring, jfr. forslag under.

## **Forslag 2: Tydeliggjøre lederrollen – faglig ledelse (lage lederavtaler)** Rådmannens kommentar/tilråding

Det har vært satt fokus på lederrollen blant annet gjennom et eksternt ledet lederutviklingsprogram og i rådmannens ledersamlinger. Det har videre vært mange interne opplæringstiltak for lederne innen personal, økonomi og saksbehandling. Rådmannen ser at det ikke har vært lagt nok vekt på å tydeliggjøre lederrollen spesielt for ledernivået under seksjonslederne. Det er inngått lederavtaler mellom rådmann og seksjonslederne med to årlige oppfølgingsamtaler. I vår startet rådmannen/seksjonslederne arbeidet med å utvikle en mal for lederavtale mellom seksjonslederne og ledere på nivået under. Som organisasjonsledd vil ledere under seksjonslederne betegnes som enhetsledere selv om de har forskjellige fagtitler.

Rådmannen følger opp at det inngås individuelle lederavtaler for alle enhetsledere innen utgangen av 1. kvartal 2015.



### **Forslag 3: Opplæring – utvikling av ledere**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Dette forslag kan sees i sammenheng med forslag 2 da lederavtaler vil betinge oppfølging. Generelt er enhetsledere faglig dyktige, men vil ha behov for opplæring i å bli gode ledere innen generell ledelse og personalbehandling og økonomistyring. Det kan være en utfordring å være mer spesifikk i et saksframlegg enn at det skal gjennomføres lederutviklingstiltak. Dette vil være tiltak som vil ha en økonomisk side selv om mye kan gjennomføres internt. I tillegg til at det holdes fortløpende fokus på ledelse så bør det gjennomføres minst to lederutviklingstiltak årlig.

### **Forslag 4: Kjøkken legges til en avdeling ved sykehjemmet**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Rådmannen slutter seg til dette og tar sikte på å gjennomføre det innen utgangen av 1. kvartal 2015. Dette skjer parallelt med at organisering av ledelsen av sykehjemmet evalueres i 2015.

### **Forslag 5: Helse legges som enhet i PRO**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Rådmannen ser forslag 5 og 6 i sammenheng. Helse er en relativt liten enhet som ledes av kommuneoverlege. Det er en utfordring å rekruttere leger i mange kommuner deriblant lbestad. Rådmannen er derfor av den klare oppfatning at leger bør få minst mulig administrative oppgaver slik at de kan konsentrere seg om legers primæroppgave – å forebygge sykdom og behandle syke. Det er i dag stor samhandling mellom PRO og Helse.

NAV har i dag kun en kommunalt ansatt. NAV har langt større samhandling med PRO og Helse enn med rådmann. Derfor forslår rådmannen å slå sammen PRO, NAV og Helse under en felles ledelse til en Helse, sosial og omsorgsseksjon (HSO). Når seksjoner slås sammen, er det vanlig at stillingen som leder vurderes. Rådmannen vil derfor tilrå at stillinga som leder av HSO lyses ut internt eller eksternt. Rådmannen avgjør rekrutteringsmåte.

### **Forslag 6: NAV legges som enhet i stab (alt. legge NAV som enhet i PRO)**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Kommentert under pkt. 5.

### **Forslag 7: Kultur legges til stab oppvekst**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Rådmannen ser ikke den store forskjell mellom dagens organisering i en enhet og en organisering i stab, jfr. innledning om stab/linje. Rådmannen foreslår derfor å opprettholde kultur som egen enhet til tross for at det blir en liten enhet.

### **Forslag 8: Barnevernet gjøres interkommunalt**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Det har vært ført samtaler med Harstad kommune om et interkommunalt barnevern. Samtalene har ikke ført til noe konkret. Rådmannen har derfor ikke prioritert disse samtaler dels i påvente av organisasjonsgjennomgang og ikke minst på grunn av at barnevernet i lbestad fungerer godt. Rådmannen

registrerer også at interkommunale barnevern har sine utfordringer. I Vesterålen der det ble dannet et stort interkommunalt barnevern for et par år siden, ser det ut til at kommuner allerede vil melde seg ut.

Barnevernet har to årsverk og er organisert i dag som en enhet under oppvekstleder. Barnevernet kunne ha vært organisert på en annen måte, men dagens organisering fungerer svært bra både for de ansatte og de barn som skal ivaretas. Men med to ansatte vil barnevernet være sårbar ved vakanser. Rådmannen vil derfor ikke foreta noen endring i en enhet som fungerer godt og derfor fortsetter barnevernet som en enhet under oppvekst.

#### **Forslag 9: Utrede organisering av voksenopplæring og flyktningsarbeidet** Rådmannens kommentar/tilråding

##### Voksenopplæring

Voksenopplæring i lbestad i dag er hovedsakelig opplæringstilbud til unge flyktninger, men også mer sporadisk til voksne innflyttere. En ideell organisering ville vært i en egen enhet, men det vil da bli en svært liten enhet med pt. knapt et par årsverk. Den naturlige organisering er å legge dette til lbestad skole, noe rådmannen tilrår.

##### Flyktningsarbeidet

Flyktningsarbeidet vil være todelt. Vi har i dag en enhet som har ansvar for bosetting av enslige mindreårige flyktninger i oppvekstseksjonen. Det fungerer godt og bør ikke endres.

Det er imidlertid behov for å legge ansvaret for voksne flyktninger til en enhet. Hittil har vi ikke hatt mange voksne flyktninger da kommunen har prioritert å bosatt mindreårige. De mindreårige blir etter hvert voksne og så kan andre voksne fritt bosette seg i lbestad. En familie vil bosette seg i kommunen som følge av familiegjenforening.

I gjeldende samarbeidsavtale med NAV står det at NAV er ansvarlig for flyktningsmottak. Så lenge vi har hatt en egen enhet for bosetting av enslige mindreårige flyktninger og det ikke har vært bosatt andre flyktninger har NAV hatt få oppgaver som innen dette området. Nå som det bosettes en familie, må ansvaret tydeliggjøres. Etter rådmannens mening er det to muligheter enten legges ansvaret til enhet for bosetting av enslige mindreårige eller til NAV. Etter rådmannens oppfatning legges ansvaret til NAV ut fra å få et skille mellom de som er mindreårige og voksne, og så vil det for voksne flyktninger være behov for trygdeordninger, økonomisk sosialhjelp og arbeid. Dersom det bosettes mange voksne flyktninger, vil det være behov for å styrke bemanninga på NAV i en kortere eller lengre periode. En bemanningsøkning må finansieres av tilskudd kommunen får til bosetting.

#### **Forslag 10: Lage grunnkurs i sak/arkiv for ledere** Rådmannens kommentar/tilråding

Rådmannen slutter seg til forslaget og tar sikte på å gjennomføre kurs i 1. halvår 2015. I sak inngår saksbehandlingskurs og kurs i bruk av saksbehandlingssystemet – dette er kurs om kan gjennomføres internt.

### **Forslag 11: Lage grunnkurs i økonomi for ledere og merkantile**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Det har vært gjennomført årlige økonomikurs, men rådmannen ser behovet for flere kurs. Det vil være kurs i økonomiforståelse, det nye økonomiprogrammet, økonomirutiner og budsjettkontroll. Dette er kurs som kan gjennomføres internt.

### **Forslag 12: Lage grunnkurs i personal for ledere**

#### Rådmannens kommentar/tilråding

Det har vært gjennomført flere typer kurs innen personalområdet, men rådmannen ser behovet for mer opplæring når personalmyndighet delegeres. Dette er kurs som kan gjennomføres internt.

### **Andre forslag fra rådmannen**

I tillegg til de forslag som er fremmet gjennom organisasjonsgjennomgangen har rådmannen følgende forslag:

#### Organisering kultur og musikkskole

Musikkskolen har i dag en rektor i full stilling og 2 timelærere i til sammen 0,44 årsverk. Det er totalt 41 elever i musikkskolen. Antall elever i musikkskolen har blitt redusert de siste år og etter rådmannen oppfatning bør det vurderes om det er behov for en egen rektor for musikkskolen. For bedre å utnytte ressursene til å ivareta musikk både i grunnskole og musikkskole tilrår rådmannen at musikkskolen legges under lbestad skole.

#### lbestad skole – behov for merkantil støtte

lbestad skole har ikke noe merkantil støtte. Det betyr at rektor og inspektører må utføre alt at merkantile funksjoner. Dette er ikke en rasjonell utnyttelse av ressursene. Dersom lbestad skole nå får ansvar for voksenopplæring og musikkskole, er tidspunktet inne til å vurdere å tilføre skolen en merkantil ressurs. Ved å tilføre en merkantil ressurs vil rektor få mer tid til å være rektor. Utfordringen er å finne ledige ressurser til en slik stilling. Rådmannen vil tilrå at det i løpet av 2015 tilføres lbestad skole 0,5 årsverk merkantil ressurs. Dette sees i sammenheng med oppfølging av organisasjonsgjennomgangen og de tiltak som foreslås i budsjett 2015. Rådmannen anser det som en forutsetning for å legge ansvaret for voksenopplæring og musikkskolen til lbestad skole.

#### Organisering rusomsorg

Rusomsorg har ikke hatt en klart definert plass i den kommunale organisering ut fra at rusomsorg vil være et tverrfaglig arbeid med involvering fra sosial, omsorg og helse. I tillegg vil det ofte være et innslag av både medisin, omsorg og psykiatri i rusomsorgen. De fleste av våre nabokommuner har plassert det overordnede ansvar i det lokale NAV-kontor. En undersøkelse Riksrevisjonen har gjort om partnerskapet mellom stat og kommune i NAV viser at 356 kommuner har plassert rusomsorgen i NAV. Med den foreslåtte plassering av NAV vil de aller fleste involverte i rusarbeidet være i den nye HSO-seksjonen. Rådmannen vil derfor tilrå at rus legges til HSO, men med NAV som koordinerende og ansvarlig enhet.

#### Endre navn på seksjon

Rådmannen vil endre navn på Plan, næring og utvikling til Teknisk seksjon. Dette er et godt innarbeidet navn som er greit å forholde seg til. Dagens navn dekket ikke alle funksjoner som seksjonen skal omfatte eks. teknisk drift av kommunale installasjoner.

Konsulenten har påpekt viktigheten av at forslagene faktisk gjennomføres. Dette er rådmannen enig i og har derfor i saksframlegget både pekt på ansvarlig for gjennomføring og tidsfrister. Rådmannen ser derimot ikke noe behov for å etablere et internt prosjekt som skal «drive de vedtatte forslagene gjennom». Det vil være forskjellige tiltak som rådmannen må ha framdriftsansvar for og spille på de interne ressurser som finns herunder forholde seg til bestemmelser om medvirkning.

### **Helse og miljø (HMS og “tradisjonelle miljøspørsmål (eks. forurensning))**

Organisasjonsmessige endringer vil kunne medføre noe «støy» da medarbeidere flyttes, får endrede arbeidsoppgaver, annen organisering og andre ledere og medarbeidere å forholde seg til. Organisasjonsgjennomgangen og de forslag som er kommer fra konsulenten innebærer små organisasjonsmessige endringer. Forslagene vil ha som mål å forbedre arbeidsforhold og organisasjonsstruktur.

### **Personell**

De konsekvenser som er foreslått er spesifisert ovenfor.

### **Økonomi**

En del av tiltakene vil koste noe eks. bruk av ekstern bistand. Det kan være en utfordring å finne økonomi til noen av tiltakene i budsjettforslaget for 2015.

### **Rådmannens konklusjon**

Som det framgår slutter rådmannen seg til omtrent alt at det som konsulenten og arbeidsgruppene har foreslått – i tillegg har rådmannen noen egne forslag.

Etter at kommunestyret har behandlet organisasjonsgjennomgangen vil rådmannen gå gjennom delegeringsreglementet og legge fram forslag om revidering. Dette er i tråd med konsulentens tilrådning.

# IBESTAD KOMMUNE



## Referat fra møte med tillitsvalgte 12.11-2014

**Dato:** 12.11. 2014 kl. 14:00 – 16:00

**Sted:** Ibestad kommune – Kommunestyresalen

**Til stede:**

Fra administrasjonen: Ass. rådmann/personalsjef Roald Pedersen.  
Rådmann Helge Høve i sak 2 og 3.  
Påtroppende rådmann Roe Jensen.

Fra arbeidstakerorganisasjonene: Ellinor Vang (HTV Delta)  
Torgeir Halmø (HTV Utdanningsforbundet)  
Karin Karlsen (HTV Sykepleierforbundet)  
Tor Meyer (HTV Fagforbundet)

Ikke møtt: Heid Oldervik (HTV FO)

**Møteleder og referent:** Roald Pedersen

- 1. Presentasjon av ny rådmann, Roe Jensen**  
Roe Jensen presenterte seg for de hovedtillitsvalgte.
- 2. Informasjon/drøfting organisasjonsgjennomgang Ibestad kommune.**  
Agenda Kaupangs rapport var på forhånd sendt ut på høring til de hovedtillitsvalgte. Det ble mottatt en høringsuttalelse fra utdanningsforbundet.  
Rådmann Helge Høve gjennomgikk de forskjellige forslagene i sluttrapporten fra Agenda Kaupang samt rådmannens tilrådning for de enkelte forslag. Det ble også informert om andre forslag fra rådmannen. Det ble diskutert litt rundt noen av forslagene men de hovedtillitsvalgte hadde ingen konkrete innvendinger mot forslagene.
- 3. Budsjet 2015**  
Rådmannen informerte om forslaget til budsjett for 2015.
- 4. Drøfting – Utvidelse av rekrutteringstiltak.**  
De hovedtillitsvalgte sluttet seg til forslaget om utvidelse av rekrutteringstiltak.
- 5. Underskrive protokoll etter lokale lønnsforhandlinger 2014.**  
Protokoll etter lokale lønnsforhandlinger 2014 ble underskrevet på dette møtet.

---

Roald Pedersen  
referent