



Kinn kommune

## Ny leiings- og styringsstruktur i Kinn

Tilsette 28. august

Kommunedag 29. august

Formannskapet 1. september

AMU 4. september

ATO 12. august

ATO 22. august

ATO 20. september

Tilsette 21. september

ATO 3. oktober

Kommunedag 4. oktober

Formannskapet 19. oktober



# Disposisjon

1. Samandrag
2. Perspektiv på organisering
3. Økonmiplanvedtak
4. Kartlegging og analyse – del 1 (februar – juni 2023)
5. Innstilling til avgjerd – del 2 (august 2023)
6. Gjennomføring del - 3 (september til september)



# Sammendrag

- ❑ Kinn kommune **nyttar fleire ressursar til administrative tenester enn andre kommune**. Det er naturleg at ein no ser på leiing og styring etter nokre år med Kinn kommune. Kva fungerer, kva må forbetrast, kva er omstillingspotensialt, kan vi klare oss med færre ? Dette er ei oppfølging av prosjekt bemanning, og konsekvensar av auka kutt.
- ❑ Som ledd i arbeidet har vi sett korleis **Alver, Sunnfjord og Bjørnafjord** har organisert seg.
- ❑ Kartlegging har vist manglar ved dagens organisering. **Vi har potensiale for forbedringar** som vi må gripe fatt i.
- ❑ **Arbeid med ny leiing og styringsstruktur må finne ny modell dimensjonering for samhandling internt og eksternt, oppfylle nasjonale føringar, handtere politiske utval og omsynta tilsette sine rettar. Kommunestyret har fastsett omstillingsmål med 21 mill. kr. Kommunedirektøren har lagt vekt på å unngå oppseingar.**
- ❑ Framlegga her omfattar reduksjon på **21 årsverk**. Vi meiner vi må arbeide ytterlegare for å redusere oppgaver i sentraladministrasjonen. Må vurdere om oppgaver kan vi større effekt, mindre kontrollspenn og bedre kapasitet i tenestene. Totalt ser vi før seg årsverkreduksjonar og andre stillingsreduksjonar kring **40 årsverk** i sentraladministrasjonen.
- ❑ Kinn kommune må jobba vidare med kostnadsreduksjonar knytt til IKT, om mogeleg i samband med mogeleg fusjon mellom Nordfjordnett og SYSIKT.
- ❑ Vi vil prøve ut endringane som blir foreslått men vi må sjå gjennom verknader, men **vi reknar med utfordringar med å oppretthalde same nivå på tenester**. Tydelegare prioriteringar, rolleavklaring, enklare rapportering og vurdering av redusert leiarspenn kan være viktige tiltak. Kommunestyret bør ta att sak om forenklingar i den politiske styringsmodellen.
- ❑ **Endringane er innanfor kommunedirektøren si fullmakter.**

# Perspektiv på organisering



«**Nordiske velferdsmodellen** har klart å overskride barrierer som de andre velferdsmodellene ikke har maktet å håndtere ...**Kommunenes største utfordringer i dag er at de blir forsøkt gjort til redskaper for statlig styring hierarkisk kommandolinje fra staten til kommunene, og fra kommunenes interne bestillerenhet til dem som har ansvar for tjenesteutøvelsen** ([Siltala, 2013](#)). *Hvordan kommuner tenker, Heidi Haukelien, 2023*

...**Spørsmålet vi kan stilla**, er om det finst måtar å organisera verksemda på som sameiner behova for effektiv produksjon og nytenking på ein god måte ? Ei tilnærming for å balansera dette forholdet ligg kanskje i å etablera **meir kontinuerlege læringsprosessar** i organisasjonane knytt til dei daglege prosessane i organisasjonen. For å oppnå dette **må ein sikra seg at det blir lagt til rette for intensjonal og tillitsfull samhandling med sikte på effektiv kunnskapsdeling og læring i organisasjonen.**

**Samskaping er også en form for offentlig-privat samarbeid som bryter med klassisk outsourcing, der det offentlige betaler en privat aktør for å løse en gitt oppgave.** Ideen om samskaping utfordrer dessuten den vanlige måten offentlig sektor har forholdt seg til innbyggerinvolvering på, gjennom høringsrunder og informasjonsmøter. **Samskaping er en mer dialogpreget prosess som starter med en felles definisjon av problemet, og hvor ikke bare bedrifter og foreninger, men også innbyggerne får en avgjørende rolle å spille i utvikling av løsninger og offentlig verdiskaping**

**Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere, 2019 Røislandog Christian Lo?**

# Samfunnsplanlegging (artikkel)

Kommunesektoren er i ferd med å **bevege seg fra et New Public Management-perspektiv** med vekt på organisering gjennom arbeidsdeling mellom autonome, konkurrerende enheter..... **Det er en erkjennelse av at de komplekse og gjenstridige oppgavene kommunesektoren skal løse, såkalte wicked problems, ikke lar seg løse ved å splitte dem opp og delegere dem til autonome enheter.**



I arbeidet med komplekse og gjenstridige oppgaver, som å snu en uønsket samfunnsutvikling, kan det være nødvendig å sette i verk flere tiltak samtidig, som involverer flere aktører og tar i bruk flere ressurser. Samspillseffektene kan gjøre at tiltakene gjensidig forsterker hverandre.



**I det tverrfaglige samarbeidet gjør oppgavene som skal løses det nødvendig med en sterkere integrasjon. Deltakerne må krysse sine egne faggreenser.**

Økonomiplan

# Økonomiplanmålet

I Kinn vil vi ha relativ stor turnover grunna pensjonering dei næraste åra, dette gjev eit større handlingsrom for endring, som tilførsel av ny kompetanse, samstundes som verksemda taper kompetanse og røynsle. Byte av stillingar internt vil og skje. 27 tilsette født før 1964 i stabane (i sektor 1000) og rådgjeverar innan helse/omsorg og oppvekst (mellom 59 og 68 år i år).

Økonomiplan legg til grunn at rammene for sentral styringsorganer skal reduserast med 21,2 mill. kr. Dvs kring 21 stillingar eller andre innsparingar. Gjennom arbeid med budsjett 2023 og I “Prosjekt bemanning” var det peika på kring 10 årsverka. Arbeid med ny styrings- og leiingstruktur må derfor omsyn ta eit ytterlegare nedtrekk.

Det er allereie innarbeidd redusert husleigekostnader, strøm m.v. Kommunedirektøren har tidlegare peika på at reduksjonane skal komme via naturleg avgang, tilbod om anna arbeid eller drøfting med tilsette om andre arbeidsoppgaver.

	2022	2023	2024	2025	2026
Brutto ramme endring 1.000 kr.		-7 080	-11 266	-15 954	-21 297
Prosjekt bemanning/ny omstilling 23		-7 080	-9 766	-10 614	-10 614
Uløyst - utgreiing - ny leiing og styringsstruktur		0	1 500	5 340	10 683



# Kartlegging og analyse

## Del 1



Kommunedirektøren starta opp delprosjektet *fase 1 med kartlegging og analyse* i februar 2023 med mandat, oppnemning av gruppemedlemmer og framdriftsplan. Arbeidet har pågått fram til medio juni.

Oppgåvene har vore:

- Kartlegging – intervju med tenesteleiarar, og leiarar/tilsette og for stab/støtte
- Greie ut og peike på digitaliseringspotensiale
- Hente inn data for bemannings- og organisasjonsstruktur i kommunar med lågare bemanning enn Kinn kommune, og samanlikne med oss
- Lage oversikt over oppgåver knytt til leiings-, stab-, støttefunksjonar, og vurdere dagens organisering
- Sikre ivaretaking av drift- og utviklingsperspektiv av Kinn kommune

Det har vore nedsett tre arbeidsgrupper:

- *styringssystem* leia av Anders Moen
- *organisasjon* leia av Linda Myhre Larsen
- *leiarutvikling* leia av Leni Stenvoll

Anita Solbakken har vore ressursleiar for arbeidet.

Tillitsvalde har delteke aktivt i arbeidet

[Link til arbeidsgruppa sitt arbeid](#)



## Arbeidsgruppe 1 - Styringsystem

### Kartlegging og analyse

1. For mykje og for tett rapportering.
2. Arbeid med digitalisering i organisasjonen er fragmentert
3. For få sjølvbetjeningsløysingar
4. Fleire IT-system vert ikkje brukt fullt
5. Svake på introduksjon og opplæring av nye medarbeidarar
6. Bilansvarleg - system på bruk av bilparken/leasing-bilar

### Avgjerd og arbeid vidare

1. *Arbeidsgruppa som har jobba med kartlegging av forbetringar av rapporteringssystemet held fram med arbeidet og leverer rapport 31. januar 2024*
2. *Tverrfagleg digitaliseringsutval leia av IKT-rådgjevar vert gjort operativ frå 2024 og skal jobbe med m.a. sjølvbetjeningsløysingar, integrasjonar.*
5. *Gå gjennom kurs, video, nettsider etc, samt fysiske arenaer på for å samordne opplæring.*
5. *Personalavdelinga får i oppgåve å utarbeid ein «Onboarding-strategi»*
6. *Service får ansvar for oppfølging av dette som ei fellesteneste.*



## Arbeidsgruppe 2 : Organisasjon

### Kartlegging og analyse:

- 4 utkast til ny organisasjonsstruktur : basert på erfaringar fra samtale med 3 andre kommunar og med utgangspunkt intern kartlegging
- Leiarspenn:** Bør ha ei fornuftig fordeling både på kommunalsjef- og tenestenivå.
- Samhandling:** sikre felles sektorover-gripande rammeverk for tverrfagleg samhandlings og fagutviklingsarena.
- **Framtidig dimensjonering:** utarbeide oversikt overdimensjonering mht tal årsverk, naturleg avgang må sjåast på i denne samanhengen.
- **Faste nettverksmøter:** mellom dei ulike nettverka slik at samarbeidet mellom "boksane" fungerer.

### Avgjerd og vidare arbeid

#### Ny organisasjonsstruktur:

- Kommunedirektøren går inn for modell 4.
- Leiarspenn:** Kommunalsjefane har i dag for stort kontrollspenn, ny organisasjonsmodell må ta omsyn til dette, m.a. med tildeling av meiransvar for rådgejvar for kvar sektor. Kan tenkjast at det bør gjerast ei vurdering for resten av organisasjonen.
- Samhandling:** Organisering av stabane med tydeleggjering av oppgaver og ansvar, og utvikle arena for samhandling mellom stab, leiing og teneste. Val av organisasjonsmodell er ledd i dette.
- Framtidig dimensjonering:** Avklare dimensjonering som ledd i denne saka no og innanfor rammene av ny organisasjonsmodell
- **Faste nettverksmøter:** Opprett nytt fora for samhandling mellom leiing, nettverk og stab.



## Arbeidsgruppe 3 : Leiarutvikling

### Kartlegging og Analyse

- **Felles kompetanseutvikling** med andre kommunar og felles leiaropplæring
- **Opplæring** innan sjukefråværsoppfølging, konflikthandtering, medarbeidarsamtale, leiarrolla
- Systematisk **etisk refleksjon**
- **Bemanningskonsulentar** (kven ringer inn vakter?)
- **Vikarrekruttering og vikarstyring** - ikkje berre i helse og velferd. Treng ein «vikar-pool» elles i kommunen også. Det vil frigjere tid til leiing, og god kvalitet på dei vi tek inn.
- **Utarbeide introduksjonsprogram og opplæringspakke.** Leiarar må bruke sjekklister og følgje etablerte rutinar for nyttilsette
- **Stabsavdelinga som har faginnsikta**, må vere meir presis på kva avklaringar og beslutningar som vert ynskt frå toppleiargruppa og omvendt.

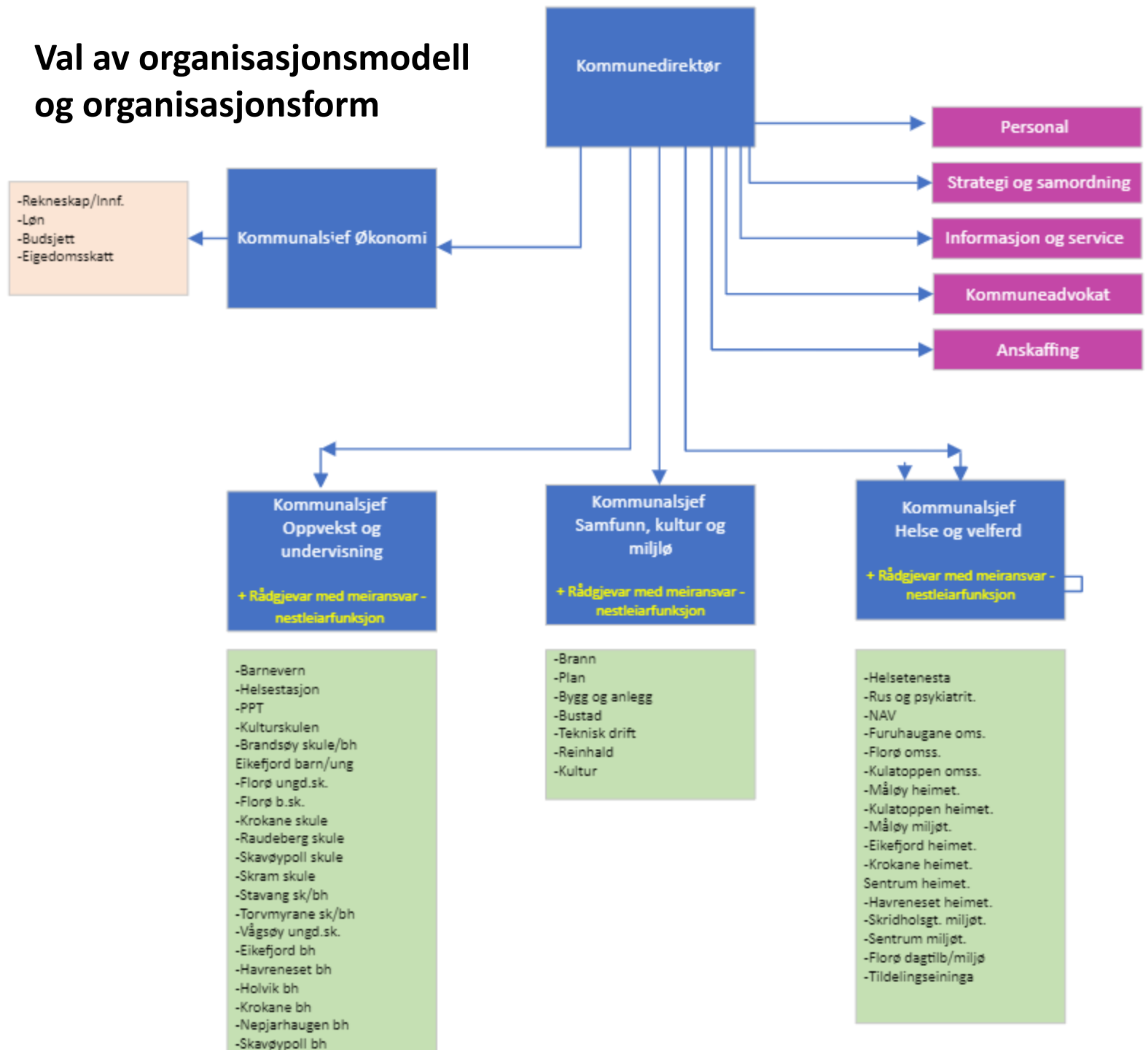
### Avgjerd og vidare arbeid

- **Felles kompetanseutvikling** : Arbeidsgruppe som er nedsett held fram med arbeidet og kjem med framlegg.
- **Opplæring** : Arbeidsgruppe som er nedsett held fram med arbeidet og kjem med framlegg.
- Systematisk **etisk refleksjon** : Arbeidsgruppe som er nedsett held fram med arbeidet og kjem med framlegg til vidare arbeid.
- **Vikarrekruttering og vikarstyring** – Vert prøvd ut for barnehagane, om erfaringene er gode vert dette følgt opp med andre sektorar.
- **Utarbeide introduksjonsprogram og opplæringspakke.** Personalavdelinga får ansvar for oppfølging
- **Stabsavdelinga som har faginnsikta** – Arbeid med rolleavklaring, saksmengda og forankring av oppgåver i organisasjonen

Avgjerd og vidare arbeid

# Val av organisasjonsmodell og organisasjonsform

## Modell 4



«Kommunedirektøren og leiargruppa grunngrir dette med tydeleggjering av roller mellom stab og støtte og linja (kommunalsjefane). Skal klargjere løpande oppfølging av tenester og sakshandsaming mot politiske mynde. Andre ressursar i stab- og støtte vert prioritert av leiargruppa, men klare sektoroppgaver vil framleis være ansvar for kommunalsjef.»

- Ny stab for «Strategi og samordning» med ein sterk og tydeleg fagleg stab.
- Personal, innkjøp, økonomi og service, kommuneadvokat, held fram som i dag
- Kommunalsjefsnivå elles som i dag, med ein nestkommanderande, men utan egne stabsressursar i linja.
- Vurdering knytt til prosjektavdelinga, underlagt kommunedirektøren eller held fram som i dag.
- Tildeling som eiga teneste, inkludert kreftkoordinatør
- Lev vel, samfunnskontakt og musikkterapeut vert vurdert for alternativ plassering
- Drift ikt blir lagt til teknisk drift/formålbygg

# Val av organisasjons form og modell

## POTENSIELL

### EFFEKT RISIKO

**Tydeleggjering av roller.**

Planlegging, utviklingsressursar og kvalitetsarbeid må prioriterast, knappe ressursar kan bli opplevd som hindring gjennom at arbeid ikkje vert gjort eller tek lenger tid enn planlagt.

**Styrking av utviklingsarbeidet.**

Utan prioritering og involvering kan stabsressursar bli distansert i høve oppgaver og fag.

**Samhandling på tvers av sektorane.**

Mindre dybdekompetanse og mindre nærleik til tenestene.

**Kapasitet**

Kinn kommune vil etter ned trekk av stillingar vil ha reduserte ressursar. Alle stabseiningane vil halde fram med same oppgaver som i dag.

### RISIKOREDUSERANDE TILTAK

Løpande drift, sakshandsaming til politiske utval og oppfølging av tenestene vert gjort i linja med kommunalsjef og nettverk. Spesialisering av oppgåver og kompetanse i ny stabsorganisering vil være støttande for tenester og kommunalsjefane. Langsiktig utviklings, planlegging og evaluerings oppgåver vert lagt til stab og prioritert av leiargruppa.

Kvar stab får tydelegare rolle i høve oppgåver og mynde.

Faste møtearenaer og samhandlingmønster. Felles organisering av kvalitet, utvikling, planlegging og strategiarbeid gjennom samordning. Involvere nettverka i planlegging av fellesarena og prioritering av ressursar og oppfølging av oppgåver (løn, service, planlegging m.v).

Betre ansvarsdeling av oppgåver, deling på felles ressursar, arbeid med forenkling og digitalisering



# Krav til funksjonar i sentraladministrasjon

Referanse	Krav til funksjon, oppgave og organisering – lovverk eller rettleiar for kommunalsektor
- Plan- og bygningslova	Krav til planleggingsfokusjon, også utanom fysisk planlegging og areal
Barnehagelova	Krav til samarbeid, rammeplan, kompetanseutvikling, internkontroll mv. for barnehageeigar
Barnehagelova	Krav til etablering av barnehagemynde med anna leiing enn barnehageeigar
Opplæringslova	Krav til skuleeigar om skulefagleg funksjon over skulane, kompetanseutvikling, tilstandsrapport og internkontroll
Helse og omsorgslovgiving	Krav til journalsystem, kommuneoverlegefunksjon, evaluering og rapportering og kompetanseutvikling
Folkehelselova	Kommunen skal ha nødvendig oversikt over helsetilstanden i befolkninga
Sivilbeskyttelsesloven	Kommunen skal jamnleg gjennomføre ROS analyse og treffe tiltak i samsvar med den
Nasjonalt program for velferdsteknologi	Programmet organisert av Helsedirektoratet ynskjer at <i>«kommune tenker helhetlig og tverrsektorielt, ved å integrere og forankre helhetlige tjenestemodeller, slik at velferdsteknologi forblir et godt integrert tilbudet i kommunens helse- og omsorgstjeneste.</i>
KS digitale tenester	KS meiner <i>«Kommunal sektor må planlegge for helhetlige og sammenhengende digitale tenester for å møte innbyggernes og næringslivets behov og for å kunne utnytte digitale data i planlegging og oppfølging av egne tenester.</i>
Krav i offentlighetslova	<i>«Saksdokument, journalar og liknande register for organet er opne for innsyn</i>
Krav i rekneskapsforskrifta	<i>Kommuneloven (2018) inneholder flere sentrale bestemmelser om økonomiplanen, årsbudsjettet, årsregnskapet og årsberetningen.</i>
Arbeidsmiljølov	Forvarlig arbeidsmiljø, oversikt
Kommunelov	Forsvarlig utredning av saker, informere om kommune sin virksomhet, utarbeide personalpolitikk
Alkohollova	Bevilling for salg og skjenking gis av kommunen, kommunen skal utarbeide plan og løpande sakshandsaming
Innovasjon – KS	Det er flest av de største kommunene (i denne undersøkelsen over 10 000 innbyggere) som har innovasjonsmedarbeidere sentralt eller som holder på å etablere dette.
Offentleg anskaffelse	Lova gjeld når ein kommune eller andre offentlege insitusjonar <i>«inngår vare-, tjeneste- eller bygge- og anleggskontrakter, herunder konsesjonskontrakter, eller gjennomfører plan- og designkonkurranser</i>

# Stillingsmål

(99,5 årsverk ved inngangen til 2023, med til 59,1 årsverk)

## Nedtrekk på alle stabseiningar:

- Naturleg avgang
- Flytting til andre oppgaver og tenester for å unngå oppseiing
- Flytting av funksjonar (kortare leairspenn)

<b>Stillingsoversikt</b>	
Leiargruppa	5,0
Rådgjevar med meiransvar	3,0
Kommuneadvokat	1,0
Personal (inkl. tillitsvalde)	8,0
Informasjon og service	13,5
Økonomi	13,0
Strategi og samordning	11,6
Innkjøp (eks. kommunens sin del i interkommunal teneste)	1,0
Prosjekt	3,0
<b>Sum sentra administrasjon</b>	<b>59,1</b>
Flytting av funksjonar	13,3
Ekstern finansiert	6,9
<b>Nedtrekk stillingar</b>	<b>20,2</b>

# Andre dimensjonerende vilkår

---

Politisk sekretariat (større medverknad i møte fra leiarnivået), er utfordrande med fleire oppgaver knytt til streaming, teksting av kommunestyremøte og lagring av data.

---

Løn- og rekneskapsfunksjon, på eit lågt nivå, må vurderast og evaluerast, rutinar og integrasjonar må være på plass

---

Oppretthalde tenestetorg og publikumsretta funksjonar i tilknytning torga, sjølv om vi skal bygge ut digitale sjølvbetjeingsløysingar.

---

Leiargruppa var opprinneleg planlagt med fleire når Kinn vart oppretta. Kartlegginga har vist stort kontrollspenn for leiargruppa, men ressursituasjonen kan ikkje endre.

# Skisse til oppgaver for stab- og støtteiningar

## Personal (som i dag)

- Kompetanseutvikling, rettleiing, opplæring
- Leiarstøtte ved «tyngre prosessar», konflikter m.m.
- Leiarstøtte ved organisasjonsutvikling
- Utarbeide «Kven gjer kva»-oversikt (tenestekatalog). Kva oppgåver skal stab gjere, kva må einingane gjere sjølv, kontaktpersonar m.m.
- Lønsforhandling, lønsfatsetting, ATO og AMU
- Opplæringskontor

## Økonomi (som i dag)

- Budsjett
- Rekneskap
- Eigedomsskatt
- Innfordring og fakturering
- Tenesteøkonomi

## Samordning og strategi (nye oppgaver og tilsette)

- Beredskap og kvalitet
- Fagstøtte (sektor), helse/omsorg/skule
- Koordinerande funksjonar
- Ekstern myndighetskontakt
- Folkehelse
- Digitalisering/IKT/ Journal/velfersdst.
- Samfunnsplan
- Barnehagemynde
- Miljø- og klima

## Service (som i dag)

- Informasjon
- Dokument-senter
- Servicetorg og sentralbord
- Saksbehandling og sakstøtt (bilordning, skuleskyss, skjneløye, meldingssaker bygg)
- Politisk sekretariat

## Innkjøp (som i dag)

### Kommuneadvokat

### Vurdere organisatorisk tilknytning

Tildeling

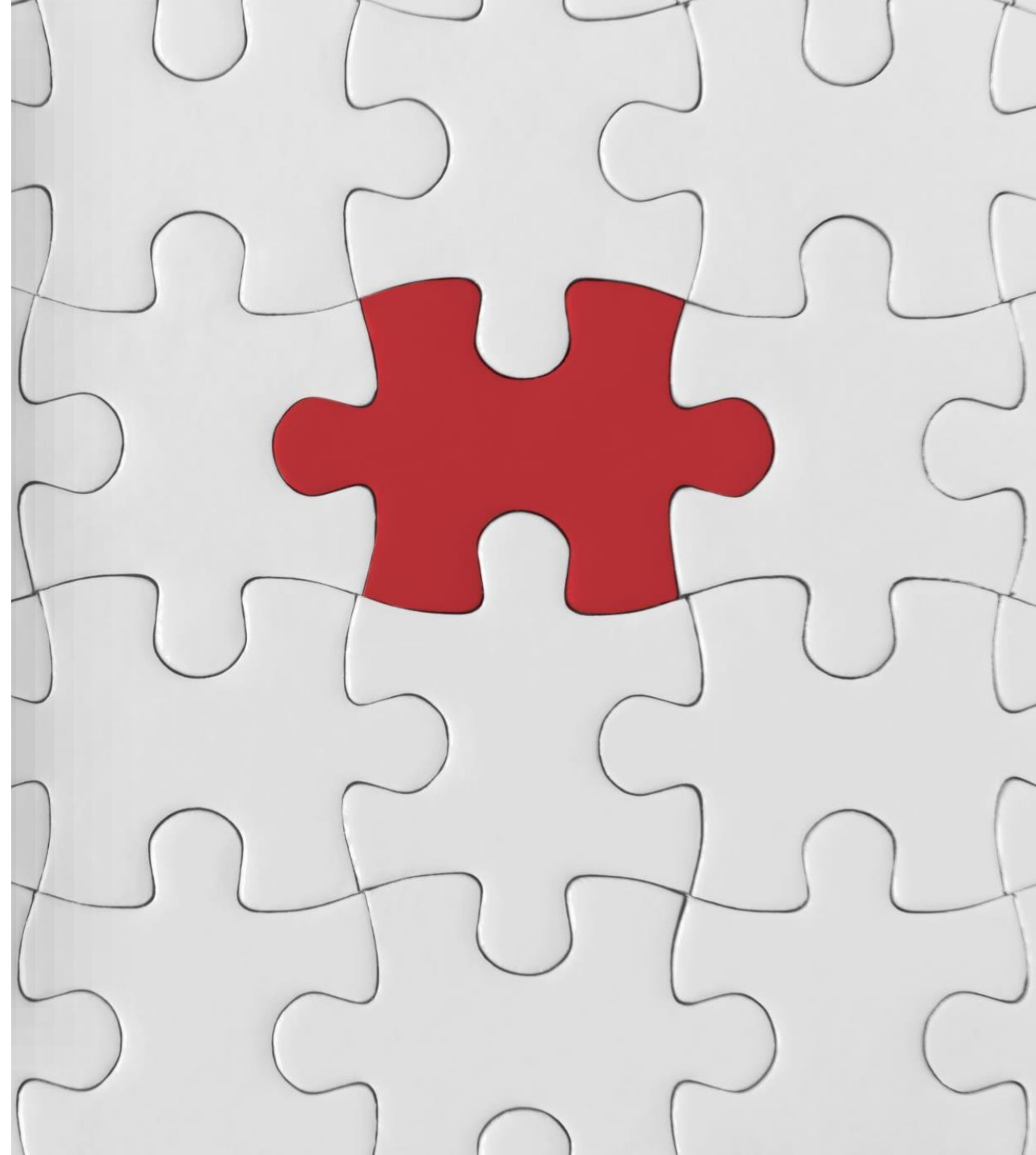
IKT – drift

Prosjektavdeling

«Lev vel» prosjektet

# Korleis handtere oppgaver med færre ressursar

- Gjennomgang av oppgaver og funksjonar
- Prioritering, bedre koordinering og samordning
- Enklare rapportering
- Bruk av digitale løysingar
- Opplæring og kompetanseheving i tenesteledet
- Prosjektorganisering av oppgaver



# Gjennomføring

Gjennomgang av omstillingsavtalen