



Saksfremlegg

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
Administrasjonsutvalg	2/14	10.06.2014
Kommunestyre	31/14	18.06.2014

Sign.	Eksp. til:
-------	------------

Godkjenning av resultatet fra omorganiseringsprosessens fase 2

Foreliggende dokumenter:

- Høringsnotat med vedlegg
- Hefte med høringsuttalelsene
- Notat vedr. essensen i høringene
- Oversikt over fordeling av arbeidsoppgaver
- Notat fra kommunalleder Oppvekst/kultur med justeringer etter høring
- Notat fra kommunalleder Helse/omsorg med justeringer etter høring
- Uttalelse fra levekårsutvalget
- Uttalelse fra AMU
- Stillingsbeskrivelser for avdelingsleder og driftsleder
- Rådmannens forslag til organisering knyttet til fase 2.

Sakens bakgrunn

Saltdal kommunestyre har i møte 11.12.13 sak 54/13, fattet følgende vedtak i forhold til fase 1 i OU prosessen:

Saltdal kommunestyre godkjenner den overordnede organisasjonsmodell som er foreslått i OU-prosessens fase 1, med inndeling i 3 sektorer med en kommunalleder som sektoransvarlig.

Den videre avklaring på sektoransvar/oppgavefordeling og ledelsesstruktur skjer i prosess fase 2.

Det forutsettes at OU-prosessen resulterer i en mer effektiv og utviklende administrasjon og kommuneorganisasjon. Det forventes en driftsorganisasjon som leverer et tilfredsstillende tjenestetilbud med god kostnadskontroll.

Kostnader og dekning knyttet til gjennomføring av fase 2 legges frem for formannskapet 4. februar.

Grunn for organisasjonsutvikling:

Det er to grunner for å kjøre denne prosessen.

1. Det er ti år siden vi omorganiserte sist. Ut fra erfaringer i denne perioden ser man en del svakheter ved nåværende organisering:
 - For utydelig/svakt strategisk ledelsenivå (9 enhetsledere under rådmannen) gjør det vanskelig å fokusere på viktige fremtidige og strategiske utfordringer/oppgaver for Saltdal kommune.
 - For stor ledelsesgruppe hos rådmannen føre til ineffektive og sektorfokuserte prosesser
 - Problemer med å gjennomføre og koordinere større og nødvendige endringsprosesser
 - Alt for høyt kostnadsnivå i forhold til kommunens inntekter.
 - For lite helhetlig personalpolitikk

Tanken er å kunne få en mer lik praksis når det gjelder bl.a. personalpolitikk og økonomistyring samtidig som man opprettholder god kvalitet på tjenestene til våre innbyggerne. Den nye organisasjonen tar sikte på å få klarere ansvarslinjer fra rådmannen og ned i organisasjonen.

2. Økonomi – Som de fleste kjenner har vi drevet med ostehøvel-prinsippet i flere år for å prøve å tilpasse utgiftene til kommunens økonomiske rammer. Til tross for god innsats har vi ikke klart å rette opp økonomien. Derfor må man gjøre større grep for å få økonomisk balanse mellom kommunens utgifter og inntekter, ellers kan resultatet bli at kommunen blir satt på ROBEK -lista. Mer info om økonomi kommer nedenfor med ytterligere informasjon i eget vedlegg.

Slike prosesser kan ofte være utfordrende da alle kan ha ulike syn på behovet for endring. Det er viktig å si at vi ikke gjør forandring for forandringens skyld, men fordi man skal få en bedre økonomi med en mer rasjonell drift.

Økonomi:

I vedtaket vedr. budsjett 2014/økonomiplan 2014-2017, sak 55/13, ble det bl.a. vedtatt:

- Organisasjonsutviklingsprosess som skal bedre effektiviteten i Saltdal kommune. Målet er å få en positiv økonomisk utvikling, slik at kommunen har fokus på lovpålagte oppgaver og sette sluttbrukeren i sentrum. Det forventes bemanningsreduksjon på 10-12 årsverk utover rådmannens budsjett/økonomiplanforslag innen økonomiplanperioden (2017).
- Vurdere omgjøring av vikarressurser til utvidelse av faste stillinger.
- Plan for gjennomføring av bemanningsreduksjonene, spesielt i Pleie/ omsorg, legges fram for formannskapet innen 1.mars. Det utarbeides en konsekvensbeskrivelse for de vedtatte bemanningsreduksjonene i økonomiplanperioden.

Minus-tiltak:	2014	2015	2016	2017	
Lærertetthet (modell 15-16-16)	550	1500	1500	1500	2 st.
Bemanning HEFA (psykiatri)	500	600	600	600	1 st.
Bemanning Hj.tjenesten /Eldreomsorg	1000	1200	1200	1200	2 st.
Bemanning PUH	600	1200	1200	1200	2 st.
OU-ytterligere effekt bem.red.		2400	4200	6000	10 st.

Pluss-tiltak:

Som det fremgår av ovennevnte er det lagt en del økonomiske-/bemanningmessige føringer i resultatet av omorganiseringsprosessen.

I tillegg til å få organisasjonen på plass, ble dette også en sentral del av det arbeidet som er gjort under prosessen.

Økonomisjefen har presisert at behovet for å komme i balanse i forhold til de fremtidige økonomiske rammene tilsvarer 31 årsverk innen utgangen av 2017 (tilsvarer ca. kr. 600.000 pr. årsverk).

Bemanningsreduksjoner:

Behovet for reduksjoner er presentert med følgende talloversikt:



Nedbemanning i kroner

Definert nedbemanning	2014	2015	2016	2017
redusert lærertettet skolene (15-16-1f)	550	1500	1500	1500
redusert drift Knaggen	640	1470	1470	1470
plom adm, helseforebygg/aktivitetsstu	630	990	990	990
SUM	1820	3960	3960	3960
Udefinert nedbemanning	2014	2015	2016	2017
pleie og omsorg	5500	5500	5500	5500
psykiatri	500	600	600	600
hj.tjenesten	1000	1200	1200	1200
puh	600	1200	1200	1200
ou	0	2400	4200	6000
SUM	7600	10900	12700	14500



Nedbemanning i årsverk

Samlet nedbemanning	2014	2015	2016	2017
Definert	3	7	7	7
Udefinert	13	18	21	24
SUM	16	25	28	31

År/tiltak	2014	2015	2016	2017	Sum i fht 2013
Beløp	9,4 mill.	5,5 mill.	1.8 mill	1,8 mill.	18,5 mill
Beløp omgjort til årsverkreduksjon	16	9	3	3	31

Resultatkrav innen 2015:

Helse og omsorg: reduksjon - 16 årsverk
Oppvekst og kultur: reduksjon - 4 årsverk

Tekniske tjenester: reduksjon – 2 årsverk
Fellesorganisasjonen: reduksjon – 2 årsverk
(1 årsverk utgjør her ca. 600.000)

Det vises til egen sak vedr. plan for bemannings reduksjoner innenfor pleie og omsorgssektoren.

Organisering:

Det vises til høringsnotatet når det gjelder modeller og oppbyggingen, samt notatene fra kommunallederne ang. justeringer etter høringen.

En vil likevel vise til de prinsipper som man har arbeidet ut fra:

Organiseringsprinsipper:

Prinsipper for organisasjonsutvikling

- Samle arbeidsoppgaver og kompetanse som naturlig hører sammen
- Bygge fleksibilitet for å øke effektivitet og redusere sårbarheten
- Overføring av oppgaver og kompetanse
- Ivaretagelse av kompetanseutvikling og kvalitet
- Bedre og kortere vei til løsning på oppgavene
- Få ned kontrollspennet og en bedre kontroll i organisasjonen
- Organisasjonen er dynamisk. Den skal evalueres etter en rimelig tid og korrigeres/endres der man ser behov for det.

Hvilke prinsipper skal legges til grunn for plassering av oppgaver i en organisasjon

- Økonomisk gevinst/perspektiver
 - Kort- og langsiktig
 - Felles bruk av ressurser
 - Overforbruk – trusler om arbeidsplasser
 - Hvordan unngå å true faget/kompetansen
- Hensyn til innbyggerne/brukerne
 - Alle som jobber med barn og unge er samlet
 - Forebygging
 - Har å gjøre med «samme utfordringer»
- Faget
 - Tradisjonell tenkning (slik vi alltid har gjort det)
 - Nytenkning
 - Fokus på forebygging – ikke bare reparasjon
 - Avveining mellom ulike fag
 - Faglig tilhørighet/kvalitetssikring

OU-prosessen under fase 2:

OU-prosessen fase 2 har vært i gang siden januar i år. Det har vært et mål å oppnå bred deltakelse og bred informasjon.

Prosessen har vært gjennomført ved hjelp av stiftelsen Nord-Norsk Lederutvikling som er et senter for verdibasert ledelse.

I løpet av dette halvåret har det vært 4 samlinger à to dager med 43 deltakere bestående av enhetsledere, avdelingsledere, tillitsvalgte, hovedverneombud, vara hovedverneombud samt deltakere fra sentraladministrasjon. Ved hjelp av tilsagn om OU-midler er utgiftene til konsulentbruk hovedsakelig dekket. Øvrige utgifter til deltakelse på samlinger har enhetene dekket innenfor egne rammer.

Under disse 4 samlinger har deltakerne bidratt med mye konstruktivt arbeid og stor grad av engasjement.

På samling nr. 2 i prosessen ble det stilt spørsmål om vi kunne fremskynde politisk behandling av saken til juni. Grunnen til dette var at erfaringsmessig, vil det ikke komme til å skje mye arbeid med dette i løpet av sommeren. Organisasjonen vil med fordel kunne komme i gang med det videre arbeidet med tilpasning og utvikling fra høsten av (fase 3 og 4). Derfor legges saken frem til kommunestyrets juni-møte.

Høringene:

Det er innkommet 25 tilbakemeldinger fra arbeidsplassene og tillitsvalgte, jfr. vedlagte hefte. Samlet sett var det ingen motstand mot prosessen eller til hovedprinsippene i organiseringen, og det er mottatt flere konstruktive innspill som tas opp til vurdering.

Etter at høringsuttalelsene er gjennomgått, har strategisk ledelse vurdert følgende endringer i forhold til det som står i høringsnotatet:

1. Flyktningekontoret – flyttes rett under kommunalleder oppvekst/kultur Ved en vurdering av innspillene ser en at denne endring kan foreslås da plassering kan virke positiv og endringen har ellers ingen økonomiske konsekvenser
2. Reduksjon av spes.ped., logoped og sosiallærer er vurdert men opprinnelig forslag opprettholdes da bevisst bruk av den nye PP-tjenesten vil kunne erstatte de foreslåtte reduksjoner.
3. Plassering av PMTO, evt. omgjøring i fht foreldrestøttekoordinator – Forslaget opprettholdes da PMTO ligger under barnevern i dag.
4. Begrepet driftsleder endres ikke. Etter flere drøftinger og vurderinger velger strategisk ledelse å opprettholde denne benevnelse for den nederste leder nivå. Dette er fordi det vil bidra til en enhetlig struktur på tvers av områdene og gi en gjennomgående logikk pr. nivå. Det er også betegnende for ansvaret ledere på dette nivå skal ivareta – jfr. vedlagt stillingsbeskrivelse. Dette kan bli nærmere vurdert i fase 3.
5. Driftsleder – grunnskolen RØSK opprettes for å ivareta grunnskoleledelen på Røkland skole.
6. Hjemmetjenesten – endres til å ha to driftsledere for å ivareta det store antall ansatte på en god måte.

Det vises for øvrig til notatene fra kommunallederne vedr. vurdering av endringer i forhold til opprinnelig forslag.

I drøftingene som er gjort, legges det fortsatt stor vekt på forebyggende arbeid og samarbeid innad i samhandlingsområdene samt på tvers av områdene. Dette gjelder både i forhold til barn og unge og brukere med ulike særskilte behov.

Fase 3(og 4):

For å få implementert den nye organisasjon ser man at det er nødvendig med innkjøringsfase som man velger her å kalle fase 3. Hvis det blir nødvendig med videre tilpasninger kan disse eventuelt tas med i fase 4.

Etter at kommunestyret har fattet vedtak, ser man behov for en fase 3 (og evt. fase 4) som vil i hovedsak omhandle administrative tilpasninger i forhold til den nye organisasjonen. Fase 3 vil starte i løpet av sommeren og fortsette utover høsten, Under denne fasen vil man sette fokus på:

- Videre arbeid med stillingsbeskrivelser og organisering av lederstrukturen under virksomhetsledernivået.

- Gjennomgang av arbeidsoppgaver/-rutiner for å oppnå større effektivitet.
- Videre arbeid med nedbemanningskravene.
- Videre arbeid med å tilpasse driften til de økonomiske rammene.
- Gjennomgang av den enkeltes stillingsbeskrivelse og arbeidsavtaler der endringer har skjedd.
- Gjennomgang av rådmannens subdelegering av myndighet nedover i organisasjon.
- Tilpasning av oppbyggingen av budsjett/regnskap til den nye organisering for å få klare linjer vedr. økonomisk ansvar.
- Etablering av stedfortredere for ledere der dette er nødvendig.
- Gjennomgang av arkivoppbygging
- Tilpasning krise- og beredskapsoppbygging
- Gjennomgang av kompetanse-/opplæringsbehov
- Prosess for vurdering av sammenslåing av Rognan Barneskole og Rognan ungdomsskole

Vurdering

OU-prosessens fase 2 har fungert i tråd med de intensjoner og mål som var satt ved å utarbeide en ny organisering med en bedre ledelsesstruktur. Det har vært informasjons-/dialogmøter både med tillitsvalgte, verneombud og politikere. De innspill og tilbakemeldinger som er fremkommet her gir et godt grunnlag for det videre tilpasningsarbeidet som må gjennomføres administrativt i fase 3.

Ut fra ovennevnte endringer som er nevnt i forhold til opprinnelig forslag, er organiseringen tilpasset en del av tilbakemeldingene, mens man velger å opprettholde opprinnelig forslag i forhold til en del av de øvrige innspill.

Kommunen er en dynamisk organisasjon som vil stadig måtte endre/tilpasse seg de til enhver tid gjeldende krav som stilles av politikerne, staten og samfunnet for øvrig. Dette kan være i større eller mindre grad. Foreslåtte organisering vil kunne bidra til å være endringsdyktig.

Gjennom den foreslåtte organisasjonsmodell mener man å kunne oppnå større effektivitet gjennom bedre ledelse og kritisk vurdering av hvilke og hvordan oppgavene skal organiseres og løses. Dette blir et sentralt tema i fase 3.

Med effektiv ledelse som er fokusert på økonomistyring og strategiske valg kan den nye organisering bidra til en bedre drift med et prioritert mål å oppnå de økonomiske krav som er satt. Dette vil bli særskilt fokusert i fase 3.

Bemanningsreduksjoner i forhold til politiske vedtak vil også ha stor prioritet i fase 3.

Rådmannen vil med bakgrunn i kommunelovens §23, pkt. 2 annet ledd legge OU-prosessens fase 2 frem for godkjenning ut fra de vedlagte organisasjonskartene i rådmannens forslag.

Rådmannens innstilling

1. Fremlagte organisasjonsmodell vedr. fase 2 godkjennes.
2. Arbeidet med de økonomiske reduksjonskrav og de fastsatte krav til nedbemanning må prioriteres i fase 3.
3. Kommunestyret forutsetter at organisasjonsmodellen ivaretar samarbeidet som er nødvendig for å opprettholde et godt forebyggende arbeid overfor barn, unge og andre målgrupper
4. Ovennevnte organisering evalueres innen utgangen av 2016.

Saksprotokoll i Administrasjonsutvalg - 10.06.2014

Behandling:

Ordføreren foreslo et tilleggspunkt:

5. Organiseringen i fase 3 (altså fra og med avdelingsledernivå), inkl. lederstrukturen, legges fram for kommunestyret til godkjenning innen høsten 2014.

Rådmannens innstilling ble enstemmig vedtatt.

Ordførerens tilleggsforslag falt med 5 mot 4 stemmer.

Enstemmig innstilling:

1. Fremlagte organisasjonsmodell vedr. fase 2 godkjennes.
2. Arbeidet med de økonomiske reduksjonskrav og de fastsatte krav til nedbemanning må prioriteres i fase 3.
3. Kommunestyret forutsetter at organisasjonsmodellen ivaretar samarbeidet som er nødvendig for å opprettholde et godt forebyggende arbeid overfor barn, unge og andre målgrupper
4. Ovennevnte organisering evalueres innen utgangen av 2016.



Notat vedr. essensen i høringsuttalelsene - fase 2

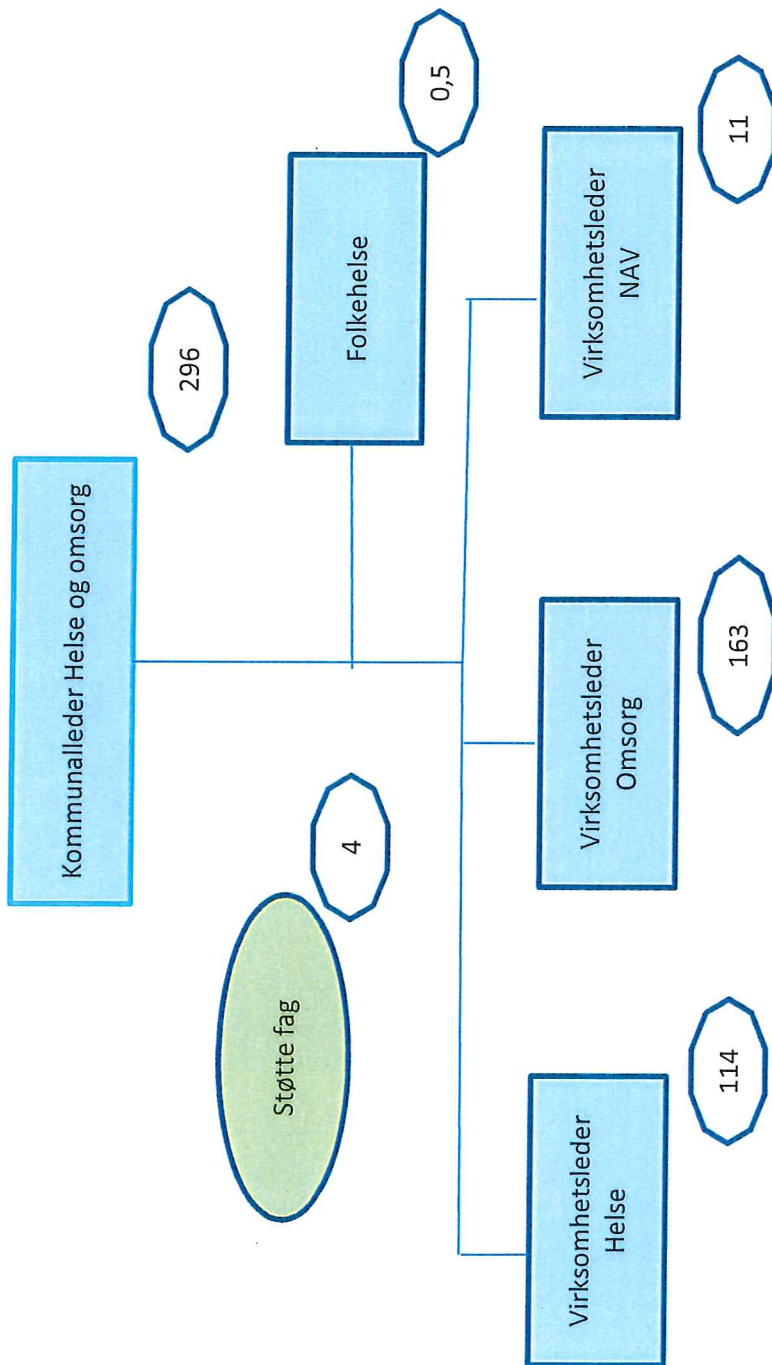
Etter fristens utløp har vi mottatt til sammen 24 uttalelser både fra tillitsvalgte og enhetene. Svarene har vært strukturert og konkret slik det ble oppfordret i høringsnotatet.

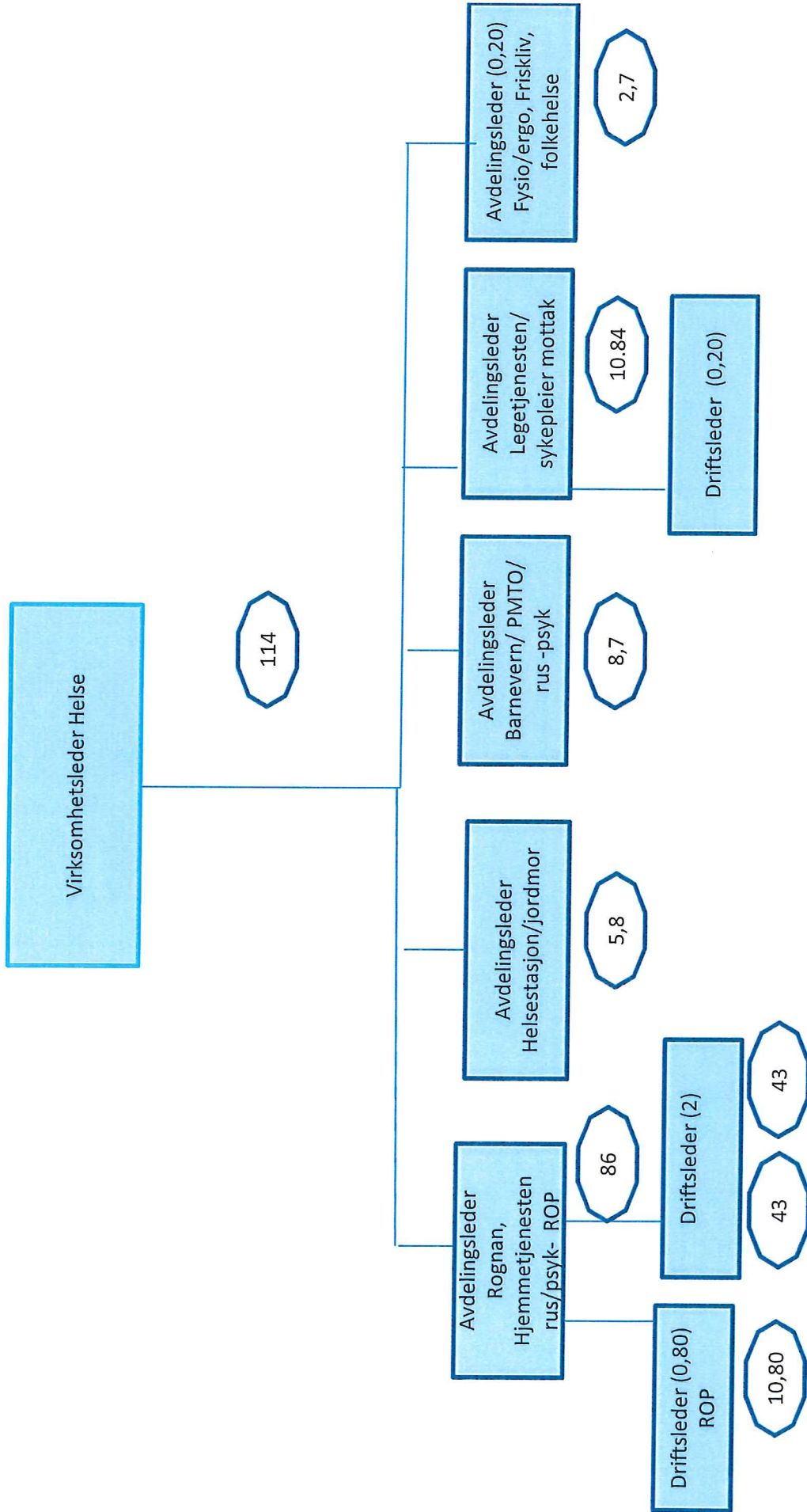
En vil nedenfor gi en oversikt over essensen i høringene i forhold til disse punktene, og ta særskilt med kommentarer/innsspill som har vært nevnt hos flere.

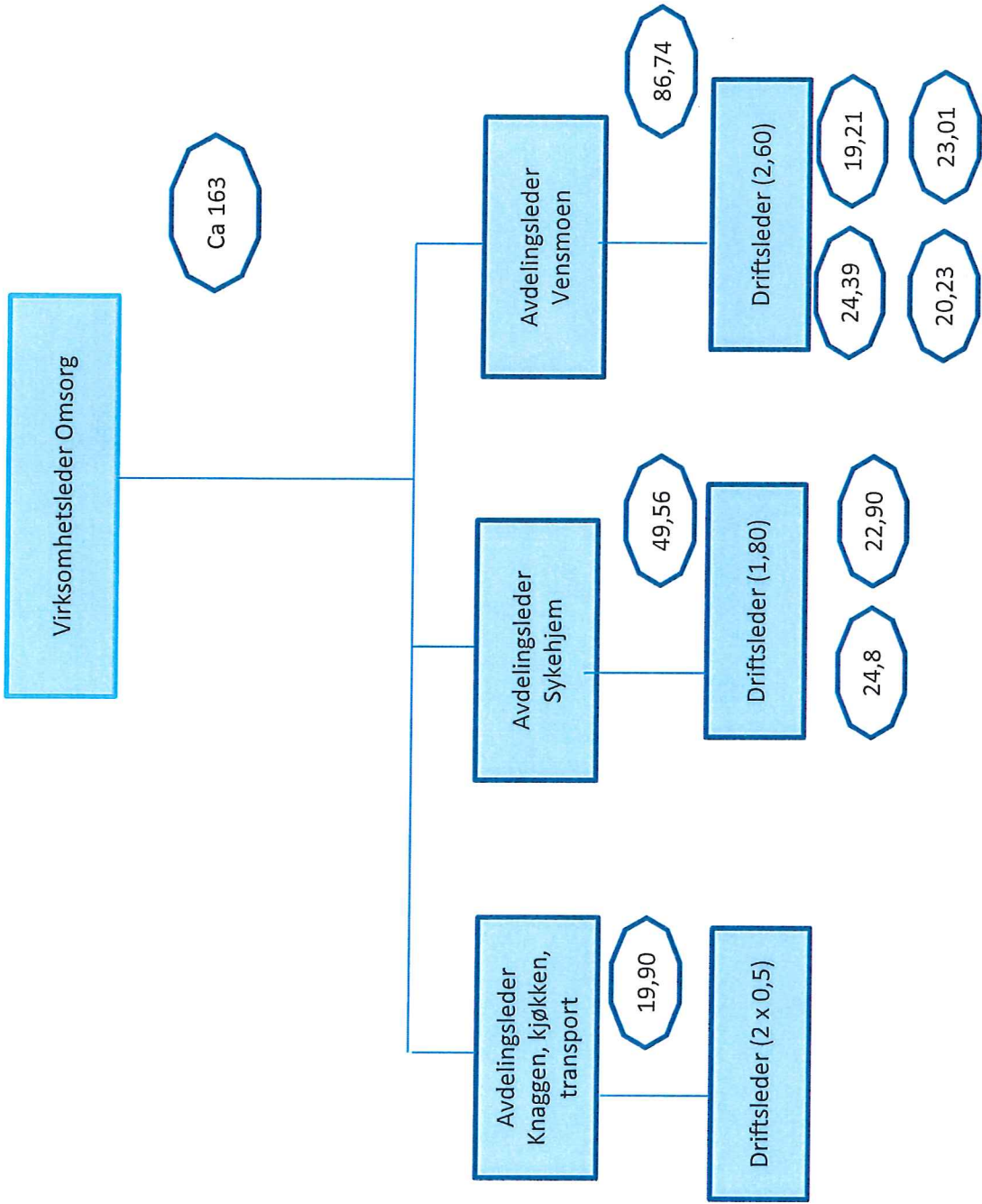
<p>1. <u>Organiseringsforslaget</u></p> <p>a. <u>Organisasjonskartene – oppbyggingen</u></p> <ul style="list-style-type: none">- De fleste har vært enig i oppbyggingen og fordelingen av ansvarsområder i samhandlingsområdene. <p><u>Konkrete endringsforslag er:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Navnet på samhandlingsområdet tekniske tjenester ønskes endret til «plan og tekniske tjenester»
<p>b. <u>Inndelingen i det enkelte samhandlingsområdet/felletjenester</u></p> <p>De fleste er enige i inndelingen men følgende er nevnt:</p> <ul style="list-style-type: none">- Flere mener at splitting av rus/psykiatri kan være uheldig både i forhold til ansatte, brukerne og tjenestekvaliteten.- Ikke sammenslåing av Rognan Barneskole og Rognan ungdomsskole da ulemper ansees som større enn oppgitt besparelse.- Det bør også være en avd.leder for grunnskoledelen på Røklund skole- Hjemmetjenesten bør ha to driftsledere da dette området er så stort- Forslag på at det bør være en felles virksomhetsleder for skolene, som også kan ivareta det skolefaglige ansvaret istedenfor kommunallederen. Rektorene blir da avd.ledere.- Viktig å få avklart rollen som virksomhetsleder –plan og utvikling i forhold til plassering av næringsarbeid.- Spørsmål om antall ledere og ansvarsfordeling i fellestjenester bør avklares bedre bl.a. ved å synliggjøre at rådmann og kommunallederne er ikke knyttet til fellestjenester men er i strategisk ledelse.
<p>c. <u>Plassering av fagområder</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Det er innkommet mange innspill på at flyktningkontoret bør være direkte underlagt kommunallederen for OK- Innspill på at næringsarbeidet bør fortsatt være under området tekniske tjenester og ikke under fellestjenester eller som et foretak.- Flere innspill på at folkehelsekoordinator bør være knyttet til fellestjenestene- Et innspill på at barnevern bør være sammen med helsestasjon og jordmor- Et innspill på at barnevern og helsestasjon bør ligge under OK- Flere innspill på at PMTO bør fortsatt knyttes til helsestasjon istedenfor barnevern

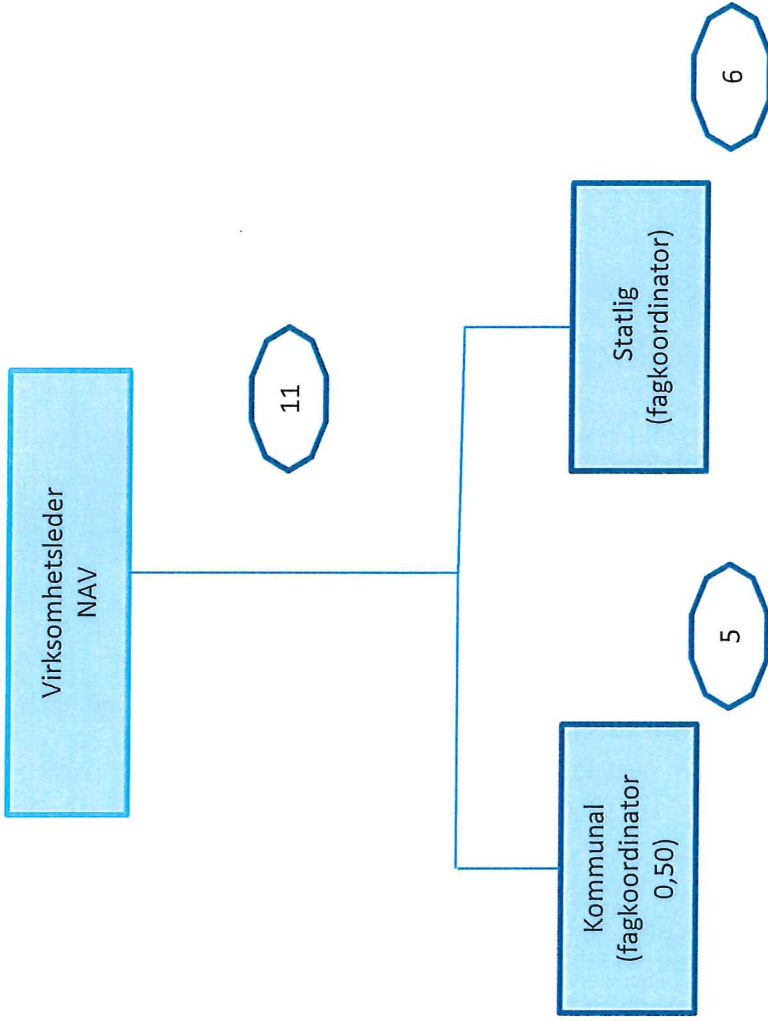
<p>d. <u>Begrepsbruken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mange motforestillinger mot begrepet «Driftsleder» da dette oppfattes som en tittel innenfor teknisk sektor. Alternative forslag kan være tittel som gjenspeiler stillingens ansvarsområde – ledende helsesøster, avd.sykepleier o.l. da en klar plassering på nivå innenfor organisasjonskart vil være avklarende i forhold til andre ansvarsområder innenfor samhandlingsområdet. - Et forslag på å endre virksomhetsleder til enhetsleder - Et forslag på at det bør fortsatt hete soneleder og avdelingsleder innenfor pleie istedenfor avd.leder og driftsleder
<p>2. <u>Foreslåtte endringer i stillingsinnhold – fordeling av ansvar- myndighet</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Flere innspill på at foreslått reduksjon av stillingsstørrelse på spesial pedagog, logoped og sosiallærer kan være svært uheldig i forhold tidlig innsats mot barn med behov. Dette går utover svake grupper som det vil kanskje måtte settes inn andre kommunale tiltak senere i livet pga redusert tjeneste i tidlig alder. - Det foreslås også at PMTO veileder stilling slås sammen med foreldrestøtte koordinatoren.
<p>3. <u>Bidrag med tilleggforslag på innsparingsmuligheter</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Forslag om å øke grunnbemanning innenfor omsorgssektor for å få ned vikarbruk, sykefravær og uønsket deltid. - Kommentar til innsparingskravene som er satt fram – dette virker som en tilfeldig fordeling uten konsekvensvurdering. - Ikke reelle innsparinger i forslaget på reduksjon av spes.ped, logoped og sosiallærer.
<p>4. <u>Annet</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Flere kommentarer på at tiden har vært knapp. (men vi har vært i gang siden januar) - Signaler fra tillitsvalgt og hovedverneombud at det må være gode prosesser ved videre endringer med fokus på at tillitsvalgte deltar, de ansattes rettigheter og HMS.

HELSE OG OMSORG

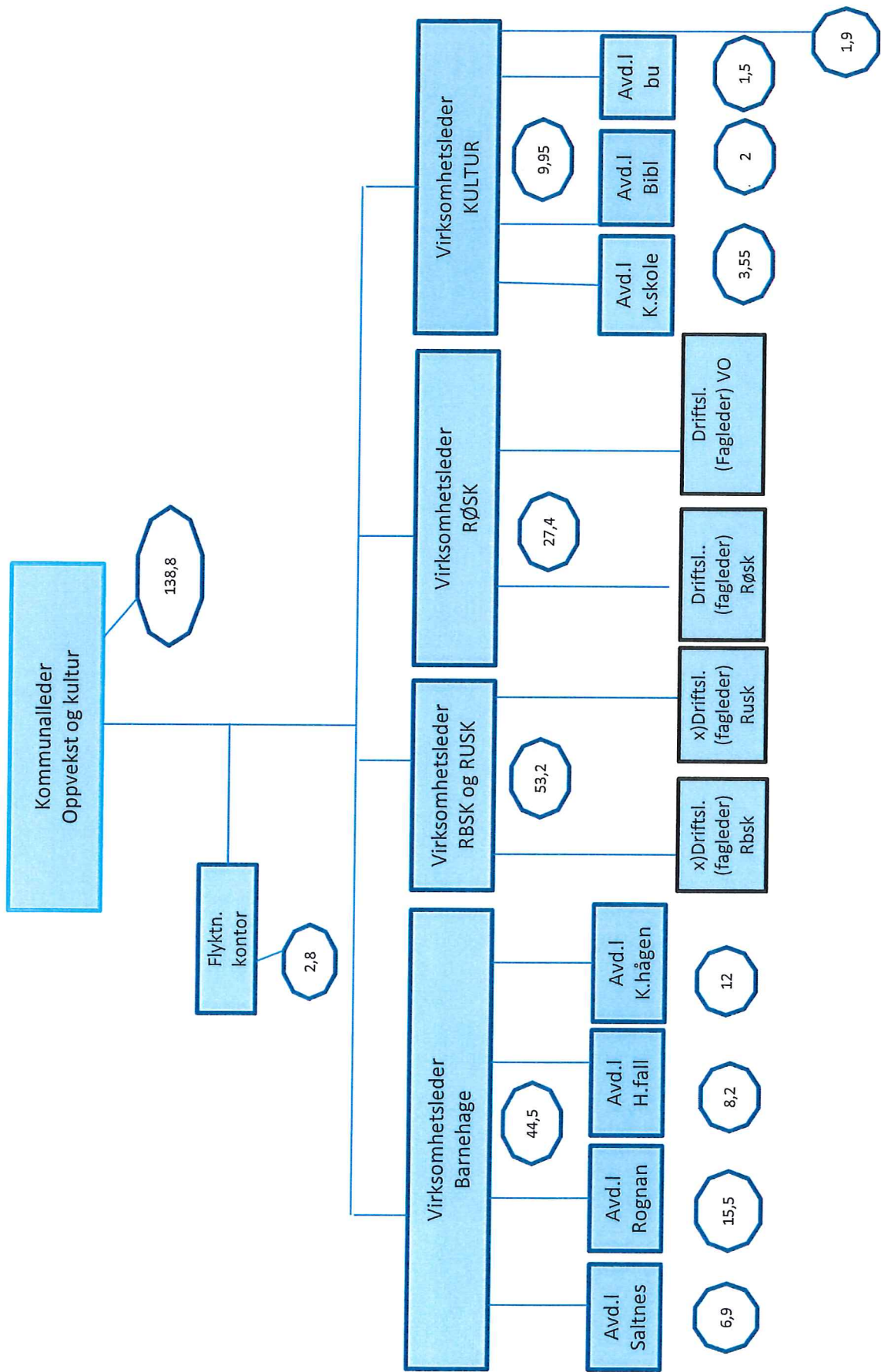




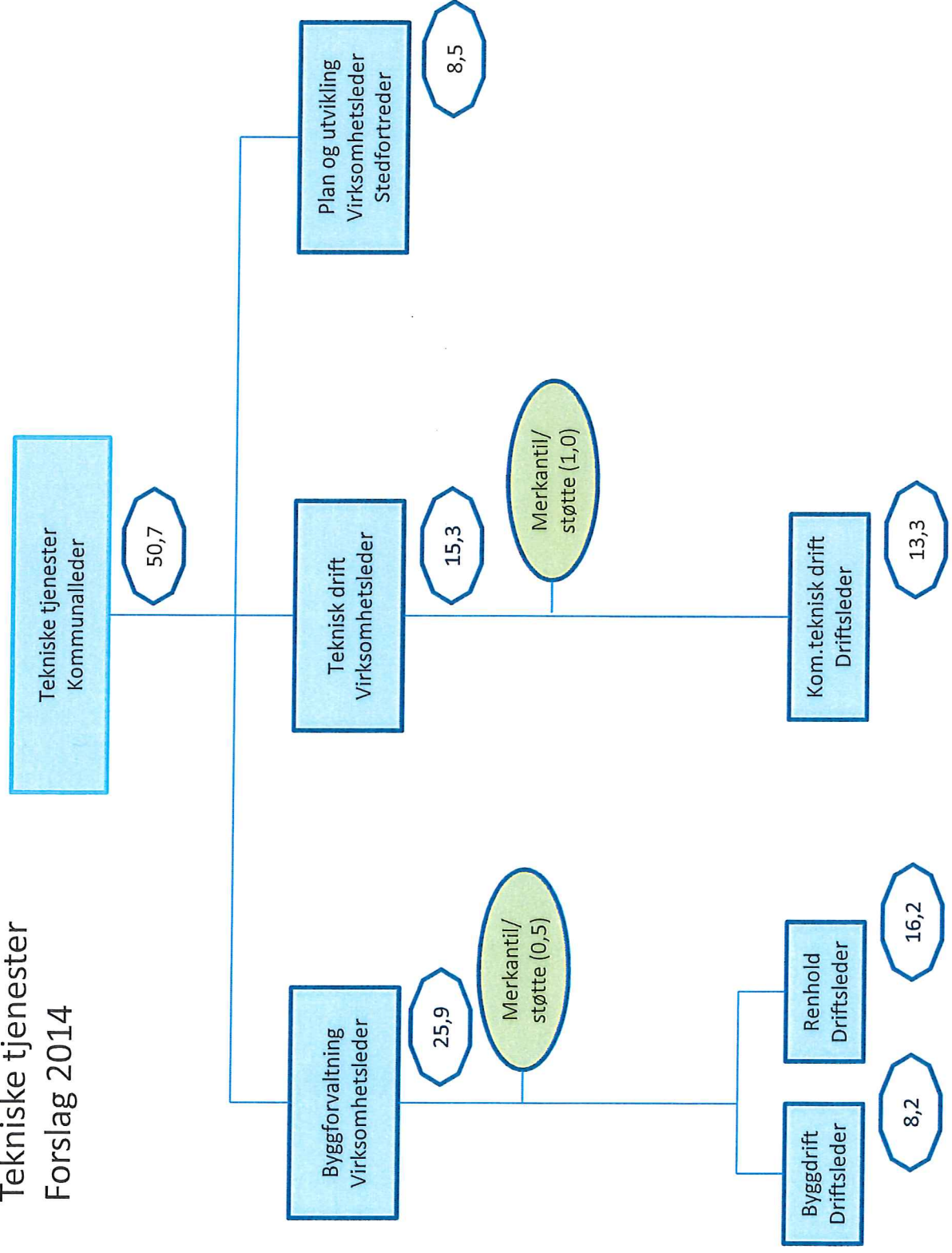




OPPVEKST OG KULTUR



Organisasjonskart
Tekniske tjenester
Forslag 2014





Saltedal kommune

Mulighetens kommune

Organisasjonsutvikling

Fase 2 - 2014

2014



«Kom til Saltdal – mulighetenes kommune»

Kjerneverdier

For alle ansatte i kommunen

Lederkrav (Lederstil)

Hva ledere gjør for å synliggjøre og være tydelige på innhold i kjerneverdiene

- * Imøtekommende
- * Løsningsfokusert
- * Ansvarlig
 - * Er vennlige og høflige
 - * Lytter aktivt og ser
 - * Gir relevant tilbakemelding
 - * Avklare oppgaver /utfordringer
 - * Får fram muligheter og rammebetingelser
 - * Tar beslutninger
 - * Organiser og tilrettelegger
 - * Iverksetter
 - * Følger opp



Kommunestyrevedtak 11.12.2013

- * Saltdal kommunestyre godkjenner den overordnede organisasjonsmodell som er foreslått i OU-prosessens fase 1, med inndeling i 3 sektorer med en kommunalleder som sektoransvarlig.
- * Den videre avklaring på sektoransvar/oppgavefordeling og ledelsesstruktur skjer i prosess fase 2.
- * Det forutsettes at OU-prosessen resulterer i en mer effektiv og utviklende administrasjon og kommuneorganisasjon. Det forventes en driftsorganisasjon som leverer et tilfredsstillende tjenestetilbud med god kostnadskontroll.
- * Kostnader og dekning knyttet til gjennomføring av fase 2 legges frem for formannskapet 4. februar.
- * Forslag til helhetlig organisasjonsmodell legges fram for kommunestyret til godkjenning tidlig høst 2014.

