

# Rådmannens oppfølging av forvaltningsrevisjonsrapporten "Evaluering av ny organisasjonsmodell i Ringebu kommune.

---

Kommunestyret gjorde følgende vedtak i møte 25.05.2010, sak 043/10:

1. Kommunestyret tar forvaltningsrevisjonsrapport "Evaluering av ny organisasjonsmodell i Ringebu kommune" til orientering.
2. Kommunestyret forutsetter at administrasjonen gjennomgår og vurderer rapportens anbefalinger.
3. Kommunestyret ber rådmannen foreta en gjennomgang av ledernetverkene med tanke på å samle sektorer som f.eks. skole i samme nettverk.
4. Kommunestyret ber administrasjonen om å rapportere resultatene av gjennomgangen til kontrollutvalget og kommunestyret innen 31.12.10.

Forvaltningsrevisjonsrapporten peker på 8 punkt som de anbefaler at kommunen følger opp – disse er gjengitt på side 39 i rapporten.

Rådmannen har følgende kommentarer og tanker om oppfølging av punktene:

**1. "Vurdere å styrke koordineringen mellom tjenesteenhetene, særlig innen skole og helse/omsorg".**

Skolene i Ringebu kommune jobber nært sammen. I dette samarbeidet ligger det aksept på ulikheter, men det jobbes ut fra felles målsettinger – sentralt gitte, kommunalt gitte eller sjølpålagte mål. Dette er også forankret i felles kvalitetsplan for skolene.

Skolene har jevnlig, ca. en gang pr. måned, felles rektormøter, fagnettverk, der også kommunalsjefen som oftest deltar. Disse møtene handler om koordinering av felles utfordringer og oppgaver. Dette kan gå på kompetanseutvikling, planverk, reglement, utviklingsarbeid generelt, tilsettinger, økonomi, erfaringsutveksling m.m.

Denne felles koordineringen har lang historie i kommunen og sjøl om rektorene har fått utvidet myndighet etter omorganiseringen, så har de holdt fast ved rektormøtene som en viktig arena for felles oppgaver og felles utfordringer.

Helse- og sosialsektoren har ikke den samme historien om regelmessighet om fellesmøter og koordinering som skolene. Det de derimot har utviklet etter omorganiseringen er svært tilfredsstillende. De har innført fagnettverk og disse står sentralt og er høyt prioritert blant tjenestelederne. I form har disse fagnettverksmøtene utviklet seg til å bli mer og mer like rektormøtene på skolesektoren.

I det siste halve året har denne koordineringen blitt ekstra godt forankret gjennom kommunens deltakelse i Trust og de kravene som stilles i Samhandlingsreformen. Dette er helt klart elementer som har vært udelt positive med tanke på lokal samhandling og koordinering.

Disse erfaringene og tilbakemeldinger fra tjenestelederne på begge sektorene gjør at rådmannen er godt tilfreds med koordineringsarbeidet og samhandlingen som blir gjort mellom de ulike enhetene.

Kommunalsjefen fungerer som koordinator for både skole og helse/omsorg. Sjøl om rådmannen har ansvaret for en skole og en omsorgstjeneste, så er den faglige oppfølgingen tillagt kommunalsjefen.

**2. *“Rådmannsnivået bør vurdere å vitalisere samarbeidsforaene i kommunen”.***

Rådmannen har tatt opp med tjenestelederne aktiviteten rundt samarbeidsforaene i kommunen. Skolene og helse/omsorg er svært tilfreds med fagnettverkene sine.

Rådmannen og tjenestelederne er imidlertid enige om at ledernettverkene kan fungere bedre.

Tjenestelederne ønsker seg mer konkrete bestillinger fra rådmannsnivået på saker som skal drøftes eller arbeides med i Ledernettverkene. Denne tilbakemeldingen tar rådmannen til etterretning og har derfor varslet om flere og mer konkrete oppgaver lagt til ledernettverkene.

Rådmannen vil vurdere ledernettverkene, både sammensetning og antall i forbindelse med omorganiseringen av helse/omsorg. I tillegg til dette har det vært en endring i skolestrukturen og en betydelig omorganisering av tidligere Plan og teknisk og Bolig og eiendom. I denne vurderingen vil det også ligge en mulighet for å endre hvilke tjenesteenheter som skal rapportere til kommunalsjef og rådmann. Rådmannen vil også nøye vurdere hvilke tjenesteenheter som i framtiden skal rapportere til rådmannen og til kommunalsjefen. Det har også vært drøftet på rådmannsnivå muligheten for å sette sammen ledernettverk uavhengig av hvem tjenesteenhetene skal rapportere til.

**3. *“Det bør klargjøres i hvilken grad og til hvilke oppgaver tjenesteenhetene kan benytte SU til å bistå tjenestelederne”.***

I starten av omorganiseringen utøvde rådmannsnivået en restriktiv linje i forhold til bestillinger til SU. Dette ble gjort med tanke på å få satt organisasjonen og blir trygge på at stab/støttefunksjoner ikke begynte å operere i linjen. Over tid ser vi at rolleutøvelsen fra stab/støttefunksjonene har satt seg og rådmannen har derfor løst opp den restriktive linjen. Dette betyr at tjenesteenhetene kan ha mer og direkte kontakt med SU, og dermed mer direkte bistand.

SU sine primæroppgaver, beskrevet i omorganiseringsdokumentet som ble framlagt for kommunestyret, er bl.a. :

Pådrivere, samordnere, utviklere og rådgivere innenfor:

HMS, personalstrategi, rapportering og kvalitetssikring, kompetanseutvikling, kvalitetssikring, økonomi, IKT-strategi, informasjon, beredskap og plan og prosjektkompetanse. I tillegg er SU ansvarlig for saksbehandling som kan karakteriseres som overordna og omfattende, for eksempel budsjettsaker m.m.

**4. *“På bakgrunn av at SU har en lite synlig rolle mht. utvikling, bør denne rollen klargjøres og det bør evt. vurderes å styrke dialogen mellom SU og tjenesteenhetene”.***

Som en konsekvens av det som ble nevnt under pkt. 3 vil SU ha et nærmere forhold til tjenesteenhetene enn tidligere. Dette vil blant annet bety at SU vil i større grad bli involvert i arbeid både i Lederforum og Ledernetverk. Rådmannen finner det riktig å understreke at utviklingsoppgaver må tilligge enhetene (skoleutvikling skal ikke SU bedrive, men det skal skolene), men SU kan fungere som prosessveiledere og rådgivere. På andre områder kan SU fungere som prosjektledere der utviklingsoppgavene er tverrsektorielle. Rådmannen vil også justere SU sine oppgaver i forhold til dagens bemanning. Nåværende oppgavebeskrivelse er fundert i at SU hadde 3,25 årsverk – dagens bemanning er 2,25 årsverk.

**5. *“Presisere Sus rolle mht. samhandling og koordinering av virksomheten”.***

Ringebu kommune er organisert i tanken om å styrke det tverrsektorielle arbeidet. Dette var ett av flere tunge argumenter for at kommunen organiserte seg bort fra etatsmodellen. Dette ligger som et fundament også i inndelingen av ledernetverk og rapporteringsveier. For å styrke dette ble SU etablert som en tverrsektoriell støttefunksjon. I deres oppgavebeskrivelse er dette fundert og vi ser at SU sjøl har styrket samhandlingen og koordineringen innen økonomi, HMS-arbeid, planarbeid, balansert målstyring, styringssystem m.m.

Rådmannen vil som tidligere nevnt løse opp og gi SU større rom for samarbeid og utvikling med tjenesteenhetene. Dette vil også være et bidrag til å styrke samhandlingen og koordineringen innen organisasjonen totalt.

**6. *“En overordnet vurdering av ressurs- og kompetansebehovet i SU sett i lys av hvilke oppgaver og ansvar enheten skal ha”.***

Rådmannen ser at oppgavene til SU ikke er justert i forhold til budsjettvedtaket der det ble tatt bort en hel stilling. Oppgavebeskrivelsene er gjort ut fra en bemanning på 3,25 årsverk. Pr. dato er bemanningen 2,25 årsverk med de samme oppgavene.

Rådmannen mener at her må det foretas en revidering av oppgavebeskrivelsene, eller at SU blir tilført ett årsverk.

Hvis kommunen etablerer en nærings sjefsstilling så er det ønskelig at denne legges til SU. Dette vil medføre en styrking av SU sin kompetanse og oppgaver knyttet til Ringebu som helhet, samtidig vil da bemanningen blir såpass at det er mer realistisk i forhold til oppgavebeskrivelsene som er gjort. Disse oppgavebeskrivelsene har tydelige innslag mot næringsutvikling og det første året med SU var de i en god dialog med det etablerte næringsliv.

**7. "Vurdere arbeidsdelingen mellom SU og FT på økonomifeltet, evt. Med sikte på å legge den samlede innsatsen på dette feltet inn i en enhet".**

Rådmannsnivået har over tid diskutert en eventuell sammenslåing av SU og FT. Dette er imidlertid forankret i andre tanker enn økonomiforvaltningen. Pr. dato så fungerer økonomisamarbeidet optimalt. Tilbakemeldingene fra tjenestelederne er udelt positive og erfaringene rådmannen har gjort bygger opp rundt dette. I tillegg er det bygget opp et system som har fokus på "back-up" for å bli mindre sårbare. Hvis den ene er borte så trår den andre til.

Rådmannen har ikke foretatt noen store endringer i organiseringen av støttefunksjonene. Rådmannsnivået har imidlertid drøftet mulighetene for å få etablert et fast politisk sekretariat. Dette vil styrke og kvalitetssikre utvalgsbehandlingen og det vil styrke sekretærhjelpen inn mot ordfører og rådmann.

**8. "Vurdere organiseringen på økonomifeltet med tanke på om færre enheter kan gi bidrag til å lette økonomistyringen i kommunen".**

Rådmannen mener økonomistyringen er god i kommunen – dette gjelder både administrativt og politisk. Samhandlingen mellom FT og SU har satt seg og rolleavklaringene er tydelige og akseptert av de involverte. Brukerne av de økonomiske tjenestene i kommunen er utelukkende positive. I dette bilde har rådmannen også en klar oppfatning av at samarbeidet med MGRS har utviklet seg positivt og at rollene er avklarte og aksepterte.

**Avsluttende kommentarer:**

Som tidligere nevnt i saksframlegg og kommentarer til forvaltningsrevisjonsrapporten, er den fundert i en prosjektrapport utarbeidet av Asplan/Iris i 2006. Denne rapporten beskriver stab/støttefunksjonen i 6 kommuner med noe ulik organisering. Mange av konklusjonene i vår rapport er direkte hentet fra denne rapporten og derfor er problemstillingene generalisert på flere områder. Det er ikke direkte funn med svakheter revisjonsrapporten henviser til, men svakheter generelt i tonivåorganiseringen på et tidlig tidspunkt.

Ringebu kommune og KS-Konsulent var kjent med rapporten da vi utarbeidet ny organisasjonsmodell og hensyntok derfor flere av faktorene som var nevnt som svakheter i Asplan/Iris sin rapport og som derfor er gjengitt i forvaltningsrevisjonsrapporten.

Ringebu Kommune gjennomførte en omfattende og god omorganiseringsprosess. Kommunen valgte en organisasjonsform slik de fant mest hensiktsmessig på et gitt tidspunkt. I det store og hele så har faktisk Ringebu truffet godt med tanke på forebygging mot svakheter i en tonivåmodell. Vi har tatt tak i det tverrsektorielle, samordningen, helhetstenkningen, ryddighet rundt linje/stab/støtte og strategiarbeid. Dette har ført til at vi har en ryddigere organisasjon og samhandlingene generelt i kommunen er vesentlig bedre.

Paradokset er at kommunene får flere og flere oppgaver fra staten uten at det følger ressurser med. I de siste årene er det særlig interntilsynet og HMS som har dominert. Plan og Byggesak skal drive tilsyn og de har derfor fått ressurser til det. Skolesektoren og barnehagesektoren derimot har ikke fått disse ressursene og der har tilsynsplikten eksplodert og det er til og med forskriftsfestet at kommunene skal ha en skolefaglig ansvarlig.

Det siste året har H/S-sektoren kommet etter og det er varslet og det er allerede nedfelt i høringsdokumenter at dette blir intensivert.

Hva gjør så kommunene? Jo vi må ta tak i disse oppgavene uten at det tilføres nye ressurser. Dette medfører at rådmenn og kommunalsjefer blir trukket ned fra overordna ledelse og strategiledelse til drift. Tjenestelederne blir trukket opp fra daglig ledelse til forvaltning/administrasjon.

I dette bilde så begynner mange kommuner å reflektere at toppnivået har for mange oppgaver og de gjeninnfører kommunalsjefer på sektornivå. Men er det her problemet ligger?

Rådmannen mener at utfordringene ligger på et annet nivå. Vi må analysere hvilke forhold som trekker toppløsningen ned og sette navn på dette og deretter reflektere over relevante tiltak.

Som en forlengelse av dette så er det nettopp kontroller-oppgavene som det må tas tak i, sammen med merkantil hjelp.

Rådmannen mener bestemt at ved å tilføre ett årsverk til kontroller-funksjon (med nødvendig kompetanse) innen skole, barnehage og helsesektoren vil mye være gjort. Sammen med en rydding i de merkantile stillingene og opprettelse av et politisk sekretariat.

Ringebu 21.10.2010

Jon Alver, rådmann  
kommunalsjef

Ådne Bakke,