

PROSJEKTRAPPORT

ADMINISTRATIV ORGANISERING

- NEDBEMANNING I LEDERSTILLINGER
- NEDBEMANNING I STAB/STØTTE



**LYNGDAL
KOMMUNE**

VIVÄGER
TIVIV

STYRINGSGRUPPAS FORSLAG TIL ORGANISERING

Med utgangspunkt i vurderingsgrunnlag og innkommende innspill hadde styringsgruppa planlagt å legge fram tre ulike forslag til administrativ organisering. Alle forslagene ville medført relativt store endringer fra dagens organisering. Etter planen skulle styringsgruppas forslag presenteres for alle ledere i møte 17.02. Det var videre tenkt at lederne skulle arbeide i grupper og vurdere forslagene. Dersom et av disse forslagene skulle vært gjennomført, ville det bli en krevende prosess der flere ledere ville bli berørt. I tillegg ville omorganiseringen medført mye arbeid siden alle systemer da måtte bli lagt om etter ny struktur.

Etter at styringsgruppa i uke 7 bestemte seg for ikke å legge fram tre alternative forslag til ny organisering, hadde styringsgruppa egne møter med virksomhetslederne innen oppvekst, helse og teknisk/plan. I disse møtene ble det presentert noen av styringsgruppas tanker om videre prosess.

Dette ble videre informert om i møter med alle lederne 17.02. Styringsgruppa la frem et forslag til videre arbeid der de som kjenner tjenestene og mulighetene best jobber videre innenfor sine sektorer. Reaksjonene var ulike. Noen var tydelig lettet over at det ikke kom til å bli noen oppsigelser. Andre var frustrert over at styringsgruppa ikke kom med et endelig forslag til ny organisering.

Med bakgrunn i innkomne forslag og innspill fra ansatte, vurderer styringsgruppa at det vil være en stor påkjenning for organisasjonen om vi gjennomfører store organisatoriske endringer. Det vil medføre store belastninger for ansatte, og koste mye i form av etterarbeid for å rigge den nye strukturen inn i systemene våre. I tillegg opplever styringsgruppa en slitenhet blant våre ledere som vi må ta på alvor.

Oversikten i kapittel 4.2.3 over ubesatte og midlertidige stillinger, viser 6 ledige lederårsverk. Ved ikke å ansette i disse, samt noen flere innsparingstiltak, jfr. tabell under forutsetninger lenger nede, vil det bli tilstrekkelig innsparing i forhold til budsjettvedtaket for 2021. Styringsgruppa har derfor bestemt seg for å gå videre med en prosess der det ikke ansettes nye folk i disse stillingene. Det medfører ikke en stor omorganisering i hele organisasjonen, men tilpasninger og endringer innenfor eksisterende struktur. For enkelte virksomheter og avdelinger kan det likevel være hensiktsmessig å gjøre organisatoriske endringer. Styringsgruppa vil videre i prosessen ta stilling til forslag fra virksomhetene.

1 BAKGRUNN OG MANDAT

Forslaget til ny administrativ organisering er forankret i kommunestyrets vedtak i budsjettmøtet 17. des. 2020, der formålet er:

- Spare inn kr 3,7 millioner kr på lederstillinger (kommunalsjefer, virksomhetsledere og avdelingsledere) i 2021. Omorganiseringen. Omorganiseringen skal gi en helårseffekt på kr 6,65 millioner kr i 2022. Dette utgjør anslagsvis 7-8 årsverk
- Spare inn ett årsverk i stillinger på rådhuset (administrativ stab og støttefunksjoner) tilsvarende kr 350 000 i 2021 og helårseffekt med kr 725 000 i 2022
- Innbyggertorg og bibliotek samlokalisere fra 2021.

Denne rapporten er styringsgruppas høringsforslag. Etter høringen gjennomfører styringsgruppa arbeidet med omorganisering etter forslag fra virksomhetene. Herunder bemanning etter ny organisasjonsplan og eventuelle omplasseringer som blir bestemt. Målsettingen er at styringsgruppas arbeid er ferdig til 01.07.21 da ny organisering skal iverksettes.

Når det gjelder innsparingen som følge av samlokalisering av innbyggertorg og bibliotek er det egen prosjektgruppe som utreder det, og det er derfor ikke omtalt i denne rapporten.

2 MÅL

- Økonomi: Innsparing i henhold til kommunestyrets vedtak
- Nærvær og kort vei til beslutning
- Tydelig ansvarsforhold mellom ledernivå (rolleavklaring)
- Avklaring av innholdet i lederstillingene
- Arbeid og ansvar samsvarer med avsatt ressurs

3 ORGANISERING AV PROSJEKTET

Det er oppnevnt en styringsgruppe som også har funksjon som prosjektgruppe for prosessen. Styringsgruppa består av følgende personer:

Navn	Rolle
Kjell Olav Hæåk	Kommunedirektør
Isabella Collett Sikel	Kommunalsjef organisasjon og personal
Tone Sommerseth	Hovedtillitsvalgt Fagforbundet
Tor Svennevik	Hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet

Ole Aa Brattfjord bistår styringsgruppa med kommunikasjon og har møte- og talerett i styringsgruppa.

4 VURDERINGER OG FORSLAG

4.1 Vurderingsgrunnlag

4.1.1 Innledning

Styringsgruppa har hatt møter hver uke fra starten av januar og fram til at denne prosjektrapporten foreligger. Styringsgruppa har hatt til sammen 11 møter. Det er laget en prosjektplan som bl.a. viser mandat, mål for prosessen og framdriftsplan. På så kort tid styringsgruppa har hatt til disposisjon på dette arbeidet, er det begrenset hvor mye vi kan komme inn på. Hovedfokuset har vært på å spare inn vedtatte budsjettbeløp, og arbeidet er preget av dette.

4.1.2 Informasjon og medvirkning

Styringsgruppa har vært opptatt av å få til god informasjonsformidling og involvering i prosessen. Både koronapandemien og den korte tida som styringsgruppa har hatt til disposisjon har satt noen begrensninger.

Informasjonsbrev:

Det er lagt vekt på å få ut god og riktig informasjon etter møtene i styringsgruppa. Det er sendt ut 7 informasjonsbrev. Informasjonsbrevene er sendt på mail til alle ansatte og er også lagt ut på kommunens hjemmeside: <https://www.lyngdal.kommune.no/no/om-kommunen/for-ansatte/informasjonside-om-pagaende-nedbemanningsprosess/>

Tilbakemeldinger som styringsgruppa har fått, viser at vi har lyktes med få til en god informasjon underveis i prosessen.

Ledermøter:

Det er også lagt opp til informasjon på ledermøter med kommunalsjefer, møter med kommunalsjefer, virksomhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, og felles ledermøte for alle ledere.

På to møter med kommunalsjefer, virksomhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud henholdsvis 18.01 og 15.02 har det også vært gruppearbeid der styringsgruppa har bedt om tilbakemeldinger på spørsmål. Oppsummering fra gruppearbeidene ligger vedlagt rapporten.

Spørsmål som ble stilt på møtet 18.01.21 var:

- Hva bør styringsgruppa legge vekt på for få en velfungerende kommune?

- Hvordan sikre nærvær og kort vei til beslutning?
- Hvilke prinsipper bør legges til grunn for organiseringen?
- Prosessen har svært kort tidsramme (fram til 1. mars) Hvordan sikre god involvering innenfor skissert tidsramme?
- Annet gruppene ønsker å gi innspill på?

Spørsmålene fra møtet 18.01.21 er også sendt ut til virksomheter og avdelinger der vi har bedt om tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene er også lagt ved prosjektrapporten.

Spørsmål som ble stilt på møtet 15.02.21 var:

- Hvilke oppgaver kan lederne i min virksomhet prioritere bort/gjøre på en annen måte for å frigjøre mer tid til nærvær?
- Hva kan endres på i din virksomhet for å sikre kort vei til beslutning?
- Hva er ledernes mest aktuelle tidstyver i din virksomhet og hva kan gjøres for å fjerne disse?

Resultatene av disse gruppearbeidene er publisert på kommunens hjemmeside under infosiden "For ansatte":

<https://www.lyngdal.kommune.no/no/om-kommunen/for-ansatte/informasjonside-om-pagaende-nedbemanningsprosess/>

Politiske møter:

Det har også blitt informert om prosessen på to formannskapsmøter og ett kommunestyremøte.

Medvirkning:

Foruten prosess på ledermøter og spørsmål til virksomheter og avdelinger, har alle ansatte blitt oppfordret til å komme med spørsmål og innspill.

Kartleggingssamtaler:

Det er gjennomført kartleggingssamtaler med alle kommunalsjefer, virksomhetsledere og avdelingsledere. Kartleggingssamtalene er gjennomført for å kartlegge kompetanse og arbeidserfaring, samt få innspill og tilbakemeldinger om jobbsituasjonen for den enkelte leder.

4.1.3 Midlertidige og ubesatte stillinger

Parallelt med denne prosessen har styringsgruppa arbeidet med å utarbeide og oppdatere en oversikt over alle midlertidig og vakante stillinger. Dette med tanke på at vi ønsket å kunne tilby eventuelle overtallige en annen stilling i kommunen. I perioden er det flere ledere i kommunen som har sagt opp sine faste stillinger, og disse er ikke blitt erstattet grunnet den pågående prosessen. Se oversikt i tabell under 4.2.3.

4.1.4 Eksempler fra andre kommuner

Styringsgruppa har undersøkt med 4 andre kommuner hvordan de er administrativt organisert. De fire kommunene er Farsund, Flekkefjord, Midt-Telemark og Nannestad. Midt-Telemark har i tillegg vært gjennom en kommunesammenslåing. Tre av kommunene har en sektororganisert administrasjon med kommunalsjefer innenfor de store fagområdene som oppvekst og helse/omsorg. En av kommunene er organisert mer likt dagens organisering i Lyngdal, med virksomheter og avdelinger. Sammenligningen har gitt styringsgruppa et klart inntrykk av at Lyngdal før vedtak om reduksjon ikke bruker mer penger på administrasjon og ledelse enn disse sammenlignbare kommunene.

4.2 Styringsgruppas vurderinger

4.2.1. Innkomne forslag

Styringsgruppa har mottatt til sammen 44 innspill knyttet til administrativ organisering. Disse innspillene er kommet fra enkeltansatte og avdelinger/virksomheter.

4.2.2. Innspill vi tar med oss videre

Styringsgruppa har opplevd god medvirkning, og mye engasjement blant ansatte i denne prosessen. Vi ser at mange ansatte er opptatt av de samme tingene, og at noen av innspillene har gått igjen flere ganger. Styringsgruppa har tenkt at det er særlig viktig å ta med seg disse innspillene i den videre prosessen.

Om lederrollen:

- Ansatte ønsker at ledere er mer fysisk til stede på arbeidsplassen
- Det er tendens til at avdelingsledere og virksomhetsledere trør litt i hverandres bedd
- Stillingsprofilene bør "strammes" opp. Bli mer konkrete

Om kultur/struktur:

- Ledere har for mange møter
- Viktig med tilstedeværende ledere
- Virksomhetene må bli flinkere til å samarbeide på tvers
- Ansatte opplever at det er lang vei til beslutning
- Må alle ledere kunne alt? Generalister vs. Spesialister
- Deltakelse i interkommunale organer- gjennomgang av hva vi skal delta i, og hvor mange som skal delta
- Skille klart mellom drift og forvaltning i helse og velferd – «SIO-prosjektet» (Statlig finansierte omsorgstjenester)
- Virksomhetslederne forstår rollen sin veldig ulikt. Defineringen av roller er ikke godt nok innarbeidet.
- Kommunalsjefgruppa og virksomhetsledergruppa jobber som to ulike lag

Tidstyver:

- Flere ledere/saksbehandlere møter i de samme interne og eksterne møter og utvalg
- Manglende opplæring i bruk av digitale programmer/hjelpemidler
- E-post kommunikasjon tar mye tid
- Det brukes mye tid på å få tak i vikarer

Om fysisk organisering:

- Slik organiseringen er i dag er det for mange ledere involvert i driften av omsorgssenteret på Byremo
- Helsestasjonen kan med fordel flyttes til oppvekst
- Ledere bør ikke ha flere lokasjoner med fysisk avstand som de skal lede
- Bør alle virksomhetslederne ha kontor plass på rådhuset?
- Det blir for mange virksomhetsledere involvert i beslutningsprosesser / møter

Andre ting:

- Ansatte er fortsatt slitne etter omorganisering i forbindelse med kommunesammenslåingen

- Det har vært mye arbeid det siste året i forbindelse med flytting til nytt helsehus og en pågående pandemi. Ansatte gir tilbakemelding om behov for å ha litt normal drift i en periode og ha fokus på jobben de skal gjøre
- Kommunen har ikke hatt nok tid til å prøve ut den organiseringen som ble bestemt under kommunesammenslåingen

4.2.3. Oversikt over ledige/lederstillinger som er midlertidig besatt:

Avdelingsleder	100 %	Psyk.helse og rus fra 10.04.21
Rektor Konsmo b.s	100 %	Konstituert leder der per d.d
Kommunalsjef Organisasjon og personal	100 %	Ledig fra 01.05.21
Avdelingsleder renhold	100 %	Tekniske tjenester (50% midlertidig fram til 30.06.)
Avdelingsleder hjemmetjenester 3	100 %	Vikar i stilling
Avdelingsleder dagsenter	100 %	Vikar i stilling

Styringsgruppa vil i det videre arbeid fokusere på organisasjonskultur og trivsel. Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, som gjennomføres nå, vil kunne gi et godt grunnlag for videre arbeid. AMU bør også ta en aktiv rolle i dette arbeidet.

4.3 Veien videre

4.3.1. Styringsgruppas forslag til innsparing

For å klare å benytte oss av den gevinsten som ligger i å ikke ansette i allerede ubesatte og midlertidige stillinger, så har vi utfordret lederne på å foreta endringer for å ivareta oppgavene som ligger til disse lederstillingene. I tillegg til å ivareta disse ekstra oppgavene ønsker styringsgruppa at ledere skal se til de innspillene som er gjentakende, og forsøke å ta hensyn til disse. Styringsgruppa ser at det finnes noen forutsetninger som må innfris for at vi skal klare å ivareta de ansattes innspill, og det politiske vedtaket;

Styringsgruppa er åpen for at forslaget som her legges fram skal kunne vurderes og justeres underveis. Det er ikke usannsynlig at det kommer utilsiktede virkninger av denne reduksjonen som vi ikke har oversikt over nå. Det kan se ut som at det i mange lederstillinger er mange driftsoppgaver og at det er for lite tid til ledelse og strategisk arbeid.

Økonomioversikten under viser at forslaget mangler ca. 700 000 kr i 2022 for å komme i mål med innsparingene i økonomiplanen. Derfor er det nødvendig å redusere ytterligere – tilsvarende en 100 prosent lederstilling. Da de aktuelle virksomhetene/arbeidsområdene ikke har noen flere midlertidige ansatte i lederstilling pr. nå, vil en nedbemanning/omplussing være neste skritt. Styringsgruppa anbefaler at en kommer tilbake til hvordan dette skal løses, senest i budsjettbehandlingen for 2022. Oppstår det ny ledighet i lederstillinger før det, blir den aktuelle stillingen vurdert om skal besettes.

Forutsetninger:	Innsparing 2021	Innsparing 2022
<p>Avdelingsledere i helse og velferd må sees på tvers av virksomhetene. Det skal til sammen reduseres med 3 avdelingslederårsverk + 1 virksomhetslederstilling som blir midlertidig ubesatt høsten 2021 og tidlig 2022. Et årsverk er beregnet fra 10.04.21 og to årsverk fra 01.07.21. Kuttet det i en virksomhet/avdeling, må andre overføre ressurser.</p> <p>Konkret må det sees på organiseringen på Byremo omsorgssenter med tanke på at færre ledere blir involvert i ledelse av denne arbeidsplassen.</p>	1 640 000	2 565 000
<p>Skole/barnehagene reduseres med 1 lederårsverk fra 01.07.21. Det forutsettes at antall virksomhetsledere i oppvekst reduseres fra 3 til 2, men det kan vurderes om deler av reduksjonen skal tas på styrer/rektornivå.</p>	490 000	975 000
<p>Plan og næring/Tekniske tjenester/Arealforvaltning og miljø reduserer med til sammen 1,5 lederårsverk fra 01.07.21. Renhold forblir organisert under teknisk, og løses innenfor disse rammene. Styringsgruppa ber om at organisasjonsstrukturen, med 1 kommunalsjef og 2 virksomhetsledere, blir vurdert om kan videreføres.</p> <p>Det er fra enkelte fremmet tydelige ønsker om ekstern bistand i prosessen, men styringsgruppa forutsetter at dette løses internt og innen fristen. Men åpner for muligheten dersom det tydelig konkretiseres hva det ønskes bistand til.</p>	780 000	1 200 000

Kommunalsjefnivå reduserer med 1 lederårsverk fra 01.05.21. Ledergruppa bes vurdere hvordan den skal organiseres (antall kommunalsjefer versus andre stillinger) og hvordan oppgavene skal løses.	760 000	1 160 000
Skole og barnehage/Helse og velferd må <u>sammen</u> avklare plassering av helsestasjonen og hvor mye lederressurs som de <u>sammen</u> kan prioritere til denne tjenesten. Det forutsettes at en annen plassering ikke medfører økning i samlede lederressurser for oppvekst og helse/velferd etter at reduksjon er gjennomført.		
SUM	3 670 000	5 910 000

Styringsgruppa vil fra avdelingene og virksomheten be om skriftlige forslag og vurderinger på hvordan dette kan løses innen utgangen av uke 15.

Etter uke 15 vil styringsgruppa vurdere forslagene i sin helhet og ta en endelig beslutning i uke 16. Styringsgruppa har ikke foretatt gjennomgang av hvilke oppgaver som blir utført av lederne i dag. Det er viktig med en kritisk gjennomgang for å oppnå målsettingen om at arbeid og ansvar samsvarer med avsatt ressurs. Det forutsettes at virksomhetene ser på hvilke oppgaver lederne bør prioritere og hva som kan reduseres eller overføres til andre ansatte i virksomheten. Framover bør en se på om vi har riktig balanse mellom antall lederstillinger og andre merkantile stillinger knyttet til de oppgaver som må utføres. En gjennomgang av stillingsprofilene for lederstillingene vil være en del av dette arbeidet.

Oversikten over viser at vi med disse tiltakene når innsparingskravet for 2021, men mangler ca. 700 000 kr for 2022. Andre lederstillinger som blir ledige i løpet av 2021 skal det ikke foretas tilsetting i før det er gjort en vurdering.

Det skal også spares inn et årsverk på stab/støtte, noe som utgjør 375 000 i 2021. Det gjennomføres i 2021 prosjekter (statlige omsorgstjenester og Statens hus) der lønn til tilsatte i disse prosjektene finansieres av eksterne prosjektmidler. I tillegg er ledelse av luftveisklinikk/vaksinering i forbindelse med covid19-pandemien utført av kommunalsjef for Innovasjon og samskaping. Kommunen får eksterne midler til å finansiere disse utgiftene og det er naturlig at en andel av disse brukes til å finansiere lønn for ansatt. I sum vil da innsparingsbeløpet som budsjettet forutsetter være spart inn for 2021. I tillegg vil en vurdere stillinger ved naturlig avgang slik at innsparingskravet i 2022 nås.

4.3.2. Høringsinnspill

Denne rapporten sendes nå ut på høring til arbeidstakerorganisasjonene, Arbeidsmiljøutvalget og hovedverneombud. Etter høringsrunden skal styringsgruppa konkludere endelig om videre prosess.

Styringsgruppa ber om tilbakemelding på prosessen som det nå videre legges opp til:

- Hva er viktig å ha søkelys på i det videre arbeidet?
- Har vi fått fram det mest vesentlige?
- Konsekvenser for arbeidsmiljø?
- Andre forhold vi bør legge vekt på?

Selve modellen vi nå har valgt for videre organisering anser vi som bestemt. Vi ber heller ikke om tilbakemelding på innsparingsbeløpene på den enkelte sektor/virksomhet.

Under kapittel 5 er det skissert en tidsplan for det videre arbeidet fram til 30.06.21. Styringsgruppa vil fortsette med ukentlige møter framover og sende ut jevnlig informasjon som tidligere. I tillegg vil det være fokus på disse oppgavene:

- Informasjon om videre prosess til politikere, ledere og ansatte
- Forslag fra virksomhetene til videre organisering ut fra rammene gitt over
- Gjennomgang av stillingsprofiler for lederstillinger
- Oppgavegjennomgang, hva skal prioriteres framover?

4.4 Mulige konsekvenser som følge av lavere ledertetthet

Det er en svakhet at det ikke er utarbeidet en konsekvensanalyse forut for det politiske vedtaket om reduksjon i lederstillinger og stab/støtte. Samtidig er det en forventning om at ledere skal bruke mer tid på sine ansatte, og jobbe for å øke nærvær og redusere fraværet. Som nevnt under vurderingsgrunnlaget har styringsgruppa også vært i kontakt med sammenlignbare kommuner. Inntrykket er at Lyngdal kommune i utgangspunktet ikke har noe høyere ledertetthet enn disse kommunene før reduksjonen gjennomføres. Styringsgruppa har derfor lite vurderingsgrunnlag for hva reduksjonene vil medføre av konsekvenser, samtidig

som forventninger knyttet til målsettinger kan bli vanskelig å innfri uten at det også påvirker andre områder. Styringsgruppa har likevel gjort seg noen betraktninger rundt konsekvenser av vedtaket om reduksjon samt konsekvenser av den prosessen som nå pågår.

- Styringsgruppa vurderer at å redusere på lederstillinger kan medføre en risiko for mindre oppfølging av ansatte og negative konsekvenser for arbeidsmiljøet. Normen for ledertetthet før vedtaket var at ingen ledere i helse og velferd skulle ha mer enn 20 årsverk å følge opp. Forskning i regi av KS anbefaler en ledertetthet på maks 20 ansatte pr leder. Etter reduksjonen vil flere av lederne få nærmere 25 årsverk, og opptil 40 ansatte som de skal lede. Dette gir mindre tid til å følge opp den enkelte. Det skaper utfordringer knyttet til målsettingen om å bruke mer tid på å følge opp ansatte.
- Erfaringer tilsier at enheter som har lav ledertetthet ofte leverer flere avvik. Avvikene går på forhold i arbeidsmiljøet som ikke følges opp, systemfeil som ikke rettes, og at tjenestene ikke leveres på en forsvarlig og god måte. Dette vil også bli avdekket gjennom tilsyn fra Statsforvalteren og i forvaltningsrevisjoner.
- Det er en større risiko for lovbrudd ved at tidsfrister for saksbehandling og tjenestelevering ikke overholdes.
- Lavere ledertetthet kan medføre at flere ledere blir utslitte eller slutter. Det medfører også en risiko for at kommunen mister kritisk kompetanse.
- Lyngdal kommunes arbeidsgiverstrategi legger opp til at vi skal være en inkluderende arbeidsplass. Vi er i med prosjektene “En av mange” og “Helt med”. Deltakerne i disse prosjektene krever god og tett oppfølging. Det er en fare for at deltakerne får en dårlig opplevelse grunnet ledere som ikke har tilstrekkelig tid til å følge dem opp.

Kartleggingssamtaler med alle ledere					X															
Oversikt over ledige stillinger, midlertidige stillinger og naturlige avganger i hele kommunen						X														
Gjennomgang stillingsprofiler for alle lederstillinger																	X			
Levere prosjektrapport til høring								X												
Høring								X	X											
Styringsgruppas føringer etter høringsrunden										X										
Frist for virksomhetene til å levere forslag til organisering															X					
Styringsgruppa tar stilling til forslagene fra virksomhetene																X				

Postadresse:
Postboks 353, 4577 Lyngdal

Telefon: +47 38 33 40 00
Org.nr.: 922 421 498

E-post: post@lyngdal.kommune.no
www.lyngdal.kommune.no



**LYNGDAL
KOMMUNE**