

Høyringsnotat

Dei overordna prinsippa for
administrativ organisering
i nye Ålesund kommune

Nye
Ålesund
kommune

Høyringsperiode
19. mars til 12. april 2018

2020



Haram • Sandøy • Skodje • Ørskog • Ålesund

(19.3.2018)

www.nyealesund.no



Innhald

Forord	2
Oversikt høyrings spørsmål.....	6
1. Innbyggjar- og brukarfokus og samhandling på tvers	7
1.1 Intensjonsavtalen	7
1.2 Kartleggingsrapporten.....	7
1.3 Tidlegare innspel	7
1.4 Vurdering og forslag	8
2. Framlegg til overordna einingsstruktur i nye Ålesund	9
2.1 Intensjonsavtalen	9
2.2 Kartleggingsrapporten – organisering av kommunane som inngår i nye Ålesund	10
2.3 Kartleggingsrapporten – organisering av andre kommunar, trendar og utvikling.....	11
2.4 Tidlegare innspel	11
2.5 Vurdering og forslag	12
2.5.1 Forslag til prinsipp for organisering av den administrative organisasjonen	15
2.5.2 Forslag til inndeling i seks kommunalområde	16
2.5.3 Forslag til inndeling i stabsområde på kommunenivå.....	19
2.5.4 Oppsummering organisering og styringslinjer	21
2.5.5 Forslag til prinsipp for organisering av verksemdsnivået i neste prosjektfase	21
3. Leiarstruktur og prinsipp for leiing	22
3.1 Intensjonsavtalen	22
3.2 Kartleggingsrapporten.....	22
3.3 Tidlegare innspel	22
3.4 Vurdering og forslag	23
3.4.1 Leiarstruktur, leiarspenn og styringsspenn	23
3.4.2 Godt leiarskap	25
4. Ansvar og mynde	26
4.1 Intensjonsavtalen	26
4.2 Kartleggingsrapporten.....	26
4.3 Tidlegare innspel	26
4.4 Vurdering og forslag	27
4.4.1 Ansvar og mynde.....	27
4.4.2 System for styring og oppfølging.....	28



Forord

Kommunereforma gir oss eit unik høve til å tenke nytt og forme alt frå grunnen av når vi skal bygge administrativ struktur for den nye kommunen. Denne moglegheita må vi nytte godt. For å forme organiseringa for framtida i den nye kommunen, treng vi involvering og meningsutveksling. Arbeidet med å organisere kommunen vil skje i fleire fasar:

- Fase 1 Kartlegging gjekk føre seg sept. 2017 - jan. 2018. Kartleggingsrapporten finn de [her](#).
- Fase 2 Overordna struktur er denne fasen og pågår feb. - mai 2018.
- Fase 3 Organisering på einingsnivå startar hausten 2018.

Vi sender med dette forslag til overordna administrativ organisering på høyring (fase 2).

Intensjonsavtalen ligg til grunn

Viktige element i intensjonsavtalen skal finnast att i organisasjonsstrukturen. Avtalen gir fleire føringar for val av struktur som ligg til grunn i arbeidet med organiseringa av den nye kommunen. Intensjonsavtalen slår fast at vi skal bygge ein heilt ny kommune på framtidens modellar for arbeidsdeling og samhandling. Oppsummert kan ein seie at administrativ organisering av nye Ålesund skal ivareta, styrke og fremme:

- **Innbyggarfokus:** Organiseringa skal sette brukaren i sentrum/ha innbyggarfokus. Denne høyringa foreslår eit styringsnivå for tenesteyting (verksemdsnivået) som tydeleg skal ivareta innbyggjar/brukarfokuset.
- **Samhandling:** Organiseringa skal fremme tverrfagleg og nettverksbasert samhandling og samskaping internt mellom sektorar og fagprofesjonar, og eksternt mellom kommunen og innbyggjarar, frivilligheit, næringsliv og akademia. Denne høyringa foreslår eit styringsnivå for leiing og koordinering på rådmannsnivået som skal ivareta samhandling på tvers. Høyringa foreslår også egne prinsipp for dette utover det som handlar om organisasjonsstruktur.

- **Sterk og robust organisasjon:** Organiseringa skal ivareta tydelege ansvarsforhold og oversikleg organisasjon.
- **Fornyng og teknologi:** Organiseringa skal fremme innovasjon og utvikling, nye arbeidsformer, metodisk og systematisk bruk av ny teknologi, digitalisering og teknologibasert utvikling av tenestene (digitalt førsteval).
- **Effektivisering:** Organiseringa skal gje vinstar gjennom å arbeide meir effektivt, og det vi sparer her skal gå til å auke kvantiteten og kvaliteten i tenestene.
- **Kvalitet og likebehandling i tenestene:** Organiseringa skal fremme kvalitet i oppgåvene, tenestene, likebehandling og likt tilbod i heile kommunen.
- **Forvaltningskikk:** Organiseringa skal ivareta god forvaltningskikk, forsvarleg sakshandsaming og rettstryggleik.

Organisasjonsstrukturen er også løfta fram i overordna styringsdokument for etablering av nye Ålesund [Slik bygger vi nye Ålesund kommune 2020](#). Innan 2020 skal vi ha:

«... etablert ein heilskapleg administrativ organisasjonsstruktur, og lagt grunnlag for ein organisasjonskultur, som innbyr til samhandling og samskaping mellom sektorar, mellom kommune, innbyggjarar, frivillige, næringsliv og akademia.» (Overordna styringsdokument 7.12.2017, kap. 3.3.)

Vi går nærare inn på føringane i intensjonsavtalen i kvart av kapitla i dette høyringsnotatet.

Alle fagområde, uavhengig av organisering, skal gjennomgåande ha særleg fokus på:

- Innbyggjarar og brukarretting
- Tilrettelegging for samhandling på tvers både internt og eksternt
- Innovasjon, nytenking og digitalisering

Administrativ og politisk struktur – parallelle prosessar

Parallelt med etablering av administrativ struktur, foregår det ein prosess for etablering av politisk styringsstruktur i den nye kommunen (politiske hovudkomitear og kommunedelsutval). Det er viktig at nye Ålesund får ei god samordning mellom politikk og organisasjon. Målet med den administrative strukturen er å tene den politiske organiseringa. Dette betyr ikkje at politisk og administrativ organisering nødvendigvis må spegle kvarande. Vi treng difor ikkje vente til den politiske organiseringa er avgjort før vi vedtar overordna administrativ struktur.

Organisasjonsstruktur versus organisasjonsutvikling

Organisasjonsstrukturen legg rammer for den nye drifta. I tillegg til ny organisasjonsstruktur må det også leggest stor vekt på å utvikle kompetanse og leiarskap som er i stand til å leie den nye organisasjonen i samsvar med mål og intensjonar. Først må vi få på plass nokre vertikale og horisontale stolpar i eit organisasjonskart. Høyringsnotatet handlar først og fremst om dette.

Første fase: Kartlegginga er gjennomført

Det er utarbeidd ei grundig kartlegging ([lenke til rapport](#)) av administrativ organisasjonsstruktur i dei fem kommunane som inngår i nye Ålesund. Rapporten går også kort inn på organisasjonskartet til tolv andre samanliknbare kommunar. Det blir gjort greie for ulike organisatoriske val ein må ta stilling til (organisasjonsteori) og vurdert fordelar og ulemper ved ulike teoretiske modellar.

Kartleggingsrapporten ligg til grunn for forslaget til administrativ organisering som no er sendt på høyring.

Tidlegare innspel

I forkant av dette høyringsnotatet (5. mars 2018), samla prosjektleiar ei gruppe samansett av leiarar i dei fem kommunane, 14 hovudtillitsvalde og 5 hovudverneombod, for innspel på dette temaet. Prosjektleiar fekk gode innspel på kva overordna prinsipp som bør gjelde for den administrative organiseringa av nye Ålesund kommune, men også korleis vi skal arbeide vidare med brukarretting, samhandling på tvers og leiing.

Innspel frå seminaret er nærare omtalt i kvart av kapitla, og ligg til grunn for forslaget.

Framdriftsplan andre fase om overordna prinsipp

Fasen vi no er inne i skal få på plass overordna prinsipp for organiseringa. Dette handlar om inndeling av kommunal- og stabsområde, prinsipp for leiing og leiarstruktur, prinsipp for ansvar og mynde med vidare. Det handlar òg om kva vi må ta omsyn til i organiseringa for å ivareta brukarfokuset og samhandling på tvers.

Framdriftsplanen for andre fase er:

- Høyringsperiode 19. mars – 12. april 2018:
- 17. april 2018: Prosjektleiar utformar endeleg innstilling etter at rådmannsgruppa har gått gjennom høyringsuttalene.
- 24. april 2018: Drøftingsmøte med dei tillitsvalde i dei fem kommunane.
- 2. mai 2018: Forslaget til overordna administrativ blir lagt fram for PSU og AU
- 9. mai 2018: Endeleg vedtak i fellesnemnda
- Mai – tidleg haust 2018: Innplassering av leiarar på høgste nivå

Kven blir høyrde?

Forslaget blir sendt på høyring i dei fem kommuneorganisasjonane, hovudsamanslutningane og vernetenesta. Det blir også lagt ut på internettsidene, slik at også eksterne får høve til å kome med innspel om ein ønskjer det.

Tredje fase: Organisering av tenestenivået og andre vurderingar

Etter vedtak om den overordna administrative modellen, vil arbeidet med å innplassere leiarar på høgste nivå starte. Når den øvste leiinga er innplassert¹, startar arbeidet med dei mange store og små spørsmåla om korleis dei ulike tenesteområda konkret skal organiserast. Vi vil kome tilbake med ny framdriftsplan for tredje fase.

Fase to er avgrensa til overordna strukturar og prinsipp. Det er viktig at høyringsinnspela speglar dette. De får høve til å kome med andre innspel i seinare fase:

- Konkret inndeling i einingar innanfor kvart kommunal- og stabsområde skjer i tredje fase. I høyringsnotatet vil de sjå at det er forslag til oppgåveportefølje innan kommunal- og stabsområda, men ikkje inndeling i organisasjonseiningar. Dette får de høve til å gje innspel på seinare. Tredje fase vil også omhandle korleis vi skal legge til rette for godt tverrfagleg samarbeid på tenestenivå.
- Geografisk plassering av kommunal- og stabsområda blir også vurdert i ein seinare fase. Føringane i intensjonsavtalen, er omtalt i kartleggingsrapporten.

¹ Leiarstillingane som dei blir innplasserte i, trer i kraft 1.1.2020. Leiarane skal etter planen halde fram i sine noverande stillingar fram til dette, men vil leie prosjektarbeidet for sitt kommunalområde/stabsområde i mellomperioden.

- Vurdering om bruken av kommunale føretak (KF) vil også kome i ein eigen prosess. Her er det viktig å få fram tilstrekkeleg kunnskapsgrunnlag om kva eit KF er, og kjenne til tidlegare utgreiingar av dette.

Høyringsfristen er 12. april 2018.

Astrid J. Eidsvik
Prosjektleder/rådmann nye Ålesund kommune

Oversikt høyrings spørsmål

Her er ei samla oversikt over høyrings spørsmåla. De finn dei også i slutten av kvart kapittel. Det er utarbeidd mange høyrings spørsmål vi ønsker innspel på. Det er viktig at de plukkar ut dei spørsmåla de meiner er relevante, og svarer på spørsmåla og nummerer svara.

Kapittel 2 handlar om einingsstruktur. Her vil de sjå at det står eit spørsmålsteikn etter nokre av oppgåvene. Desse oppgåvene er gjentatt under fleire tenesteområde, fordi prosjektleiar er usikker på kvar dei best høyrer heime. Til dømes står Barnehage? Under både tenesteområde 2 og 3. Vi ønsker tilbakemelding frå dykk kva de meiner er den beste plasseringa.

Vi oppfordrar dykk også til å formulere innspela kort og konsist. Høyrings svara på spørsmåla skal sendast til: post.nyealesund@alesund.kommune.no

NB! Hugs å sende svara i word- eller excel-dokument, ikkje PDF. Dette for lett kunne samanstillе svara i oversikter.

Høyrings spørsmål 1 - Innbygger- og brukarretting og samhandling på tvers

1 A:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til prinsipp for innbygger- og brukarretting og samhandling på tvers?
------	---

Høyrings spørsmål 2 - Einingsstruktur

2 A:	Er dette eit hensiktsmessige forslag til prinsipp for organisering og styring av den administrative organisasjonen?
2 B:	Er dette ei hensiktsmessig inndeling i kommunalområde og stabsområde?
2 C:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 1: Helse og velferd?
2 D:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 2: Oppvekst - skule (og barnehage?)
2 F:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 3: Oppvekst - barn og unge?
2 G:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 4: Kultur og medborgarskap?
2 H:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 5: Samfunnsutvikling?
2 I:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 6: Samferdsel og tekniske tenester?
2 J:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i stabsområde 1: Økonomi?
2 K:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i stabsområde 2: Personal og organisasjon?
2 L:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i stabsområde 3: IKT og digitalisering?
2 M:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i stabsområde 4: Analyse, styring og prosjekt?
2 N:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i frittstående stabar?
2 O:	Er dette hensiktsmessige prinsipp for organisering av verksemdsnivået i neste prosjektfase?

Høyrings spørsmål 3 - Leiarstruktur og prinsipp for leiging

3 A:	Er dette eit hensiktsmessige forslag til prinsipp for utforming av leiarstruktur?
3 B:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til vidare arbeid med godt leiarskap?

Høyrings spørsmål 4 - Ansvar og mynde

4 A:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til ansvarleg- og myndiggjering av leiarar?
4 B:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til system for styring og oppfølging?

Høyrings spørsmål 5 - Anna

5 A:	Har de andre kommentarar knytt til organisering på overordna nivå? (gjeld overordna nivå, forordet nemner kva som de får høve til å svare på i neste fase)
------	---

1. Innbyggjar- og brukarfokus og samhandling på tvers

1.1 Intensjonsavtalen

Intensjonsavtalen inneheld ein del føringar som handlar om organisering, om enn ikkje direkte om organisasjonsstruktur. Intensjonsavtalen seier m.a. dette om innbyggjar- og brukarfokus og samhandling på tvers:

- *Den nye kommunen skal sikre gode og likeverdige tenester der folk bur, gitt av kompetente fagfolk.*
- *Den nye kommunen skal ha ein ny, effektiv og innovativ organisasjon. Dette skal styrke samhandling på tvers samtidig som han tar vare på god forvaltningsskikk.*
- *Tverrfagleg og nettverksbasert organisering av administrasjon og tenester.*

1.2 Kartleggingsrapporten

Kartleggingsrapporten har hatt som mandat å kartlegge den administrative organiseringa i dei fem kommunane. Det er ikkje kartlagt kva organisatoriske element kommunane har nytta for brukarfokus eller samarbeid. Det er heller ikkje vanleg at dette kjem direkte til syne i eit organisasjonskart.

I kartleggingsrapporten er det likevel gjort greie for ulike organisatoriske løysingar, som har si grunngeving i eit omsyn til brukarar og innbyggjarar og samarbeid på tvers:

- Nokre av dei fem kommunane har etablert eit organisatorisk skilje mellom forvaltning (vedtak om tildeling av tenester) og tenesteyting innan helse- og omsorgstenester. Grunngevinga er bl.a. eit omsyn til at tildeling av tenester skal skje på lik måte i kommunen, uavhengig av kvar ein bur og kva tenesteytande eining ein soknar til. Det er gjort greie for at Ålesund kommune har ein bestillar-utførarmodell, og at grunngevinga for ei slik løysing bl.a. er at bestillarrolla skal ivareta mottakarane sine interesser og politiske prioriteringar.
- Alle kommunane har arena for samhandling i form av t.d. leiar møter. Verksemdene i Ålesund kommune er delt på ni verksemdsområde. Desse områda er ikkje organisatoriske einingar, men dei har m.a. ein funksjon i at leiarane innanfor kvart område har felles arena og møtepunkt i t.d. jamnlege fagmøte. Dette har fremma samhandling på tvers.

Dette er element vi også finn att i nokre av dei andre større kommunane som er kartlagt i kartleggingsrapporten. Nye Asker kommune har t.d. lagt til grunn at organisasjonen skal vere basert på nokre overordna prinsipp, og blant dei er skilje mellom forvaltning og tenesteyting og konkurranseeksponering (bestillar/utførar).

Kartleggingsrapporten konkluderer med at nye Ålesund skal legge til grunn brukarfokus og samarbeid på tvers, uavhengig av kva organisasjonsstruktur vi vel.

1.3 Tidlegare innspel

Leiar- og tillitsvaldsamlinga 5. mars ga innspel på at organisasjonen med fordel kan delegere ansvar og mynde ut i organisasjonen til leiarar nær innbyggjarar og brukarar. Organisasjonen bør ha ein enkel og oversiktleg organisasjonsstruktur, og det bør vere lett å finne fram i kommunen for innbyggjarar og brukarar. Det bør vere klare styringslinjer, og styringsspenet bør vere overkomeleg.

Like tenester bør høyre heime i overordna tenesteområde, og nokre meiner at desse kan vere store. Fleire var opptekne av å ha desentraliserte tenester, og tydinga av å ha generalistar og tydelege kontaktpunkt i form av t.d. servicetorg. Fleire var også opptatte av at dette temaet handlar om gode arbeidsformer utover organisasjonsstruktur, og særleg bruk av digitale løysingar blei nemnt.

Når det gjeld samarbeid på tvers, er mange opptatte av å bygge gode leiargrupper og ha arena for å diskutere problemstillingar på tvers i organisasjonen. Det blir også nemnt at vi bør ha ei organisering som tar vare på tverrsektorielle tiltak ved å samle fagområde som er nært knytt til kvarandre. Det blir peika på at rådmannen bør ha ein stab som kan koordinere tenester. Også her var fleire opptatte av gode arbeidsformar, t.d. haldningar, nettverkstenking, unngå silotenking og ta i bruk nye digitale løysingar.

1.4 Vurdering og forslag

Nye Ålesund kommune skal arbeide med tenesteyting, utøving av mynde og samfunnsutvikling. For å løyse desse oppgåvene på ein god måte må vi ha fokus på brukarar og innbyggjarar. Vi må samarbeide på tvers for å oppnå best resultat. Fellesnemnda har peika på at brukarfokuset må vere eit tema i det vidare arbeidet med organisering av kommunen.

Forslag

Det blir foreslått at innbyggjar- og brukarfokus av arbeidet bør skje etter følgjande prinsipp:

1. Organisasjonen bør ha ein enkel og oversiktleg struktur, og det skal vere lett å finne fram i kommunen for innbyggjarar og brukarar.
2. Ansvar og mynde skal delegerast ut i organisasjonen til leiarar nær brukarane.
3. Organisasjonen skal ha desentraliserte tenester der folk bur, og kommunen bør ha tydelege kontaktpunkt i form av t.d. innbyggjar- eller servicetorg.
4. For å skape likeverdige tenester for innbyggjarar og brukarar, skal ein arbeide etter prinsipp om organisatoriske skilje mellom forvaltning (vedtak om tildeling av tenester) og tenesteyting. Styringsnivå 1 (rådmannsnivået) har eit ansvar for å styre og følge opp verksemdsnivået, bl.a. gjennom styringsdokument, med sikte på å gi innbyggjarar og brukarar likeverdige tenester basert på politiske vedtak.
5. Det skal etablerast gode arena for samhandling i kommunen. Det bør t.d. etablerast jamnlege leiarmøte mellom leiarar innan kvart kommunalområde.
6. Nye Ålesund kommune skal arbeide for å ta i bruk nye teknologiske løysingar for å skape god samhandling på tvers.
7. Kommunalsjefane skal ha ein fagstab med organisatorisk kapasitet til å koordinere verksemdsovergrepande oppgåver og utfordringar.

Høyrings spørsmål

1 A:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til prinsipp for innbyggjar- og brukarfokus og samhandling på tvers?
------	--

2. Framlegg til overordna einingsstruktur i nye Ålesund

2.1 Intensjonsavtalen

Intensjonsavtalen seier at målet med nye Ålesund er å skape ein sterk organisasjon. Ein del av dette er å ha ein klar og tydeleg einingsstruktur. I intensjonsavtalen heiter det m.a.:

Mål

Målet med nye Ålesund kommune er å skape ein sterk organisasjon for å utvikle regionen - i samspel med næringslivet, frivillig sektor, forskings- og utdanningsinstitusjonar, og andre offentlege instansar - inn i framtida.

Både tettstadar og bygder skal ta del og finne sin plass i ei heilskapleg utvikling.

Den nye kommunen vil vere ein stor arbeidsplass der dei aller fleste har sitt arbeid spreidd på ulike stadar som i dag. Dei kommunale tenestene og dermed arbeidsplassane skal vere nær brukarane, samtidig som dei tilsette vil vere del av eit større og meir robust fagmiljø med spesialiserte tenester tilgjengelege.

Organiseringa av kommunen skal gje vinstar gjennom å arbeide effektivt. Det vi sparar her skal gå til å auke kvantiteten og kvaliteten i tenestene.

Den nye kommunen skal arbeide aktivt for å få nye statlege og andre offentlege kompetansearbeidsplassar.

Nye Ålesund kommune skal ta vare på innbyggjarane sin rettstryggleik med:

- *Kompetent og profesjonell sakshandsaming i alle tenester og i alle ledd.*
- *Tverrfagleg samhandling mellom fagprofesjonar som sikrar rett tenester til rett tid.*
- *Ei open og gjennomsiktig sakshandsaming med høg etisk standard som tar vare på god forvaltningskikk.*

Konkretisering

- *Rådhuset skal vere i Ålesund sentrum. Her skal den strategiske leiinga plasserast med ordførar, rådmann, overordna plan-, strategi- og utviklingsorgan, samt andre stabsfunksjonar som bør ligge nær ordføraren og rådmannen.*
- *Basistenestene skal i hovudsak vere lokalisert slik dei er i dag (t.d. skule, SFO, barnehage, institusjonsplass for eldre). Det er ei målsetjing om å kunne gi tilbod lokalt, eventuelt gjennom mobile løysingar, også innan tenester som t.d. jordmor og helsesøsterteneste, psykiatrisk helse, demens- og palliativ omsorg.*
- *Den nye kommunen skal fordele ansvaret for spesialiserte fagmiljø, som ikkje er stadbundne, mellom dei tidlegare kommunesentra. Dette bidreg til å samle dei enkelte fagmiljøa samstundes som alle kommunedelsentra får viktige kompetansearbeidsplassar og eit ansvar dei forvaltar for heile kommunen.*
- *Satsinga på digitale løysingar skal aukast for å gje innbyggjarane raskare og betre tilgang på tenester som ikkje krev nærleik. Eksisterande struktur i e-kommune skal vidareutviklast i møte med dette behovet.*
- *Det må utarbeidast ein ny beredskapsplan som tar høgde for samfunnstryggleik og beredskapsorganisering.*

2.2 Kartleggingsrapporten – organisering av kommunane som inngår i nye Ålesund

Kartleggingsrapporten viser at dei fem kommunane stort sett praktiserer ein relativt flat organisasjonsstruktur med to formelle styringsnivå, sjølv om ein ofte nyanserer og tar nokre atterhald. Dei fem kommunane skil seg litt i kva ei verksemd/eining er, og også litt i bruken av mellomleiarstillingar.

I dag har dei fem kommunane omtrent desse einingane og funksjonane på rådmannsnivåa sine:

Sektor (PAI)	Einingar og funksjonar
Administrasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: Rådmann, stabsleiar, 4 seksjonar og nokre funksjonar (ca. 21 årsverk) - Sandøy: Rådmann, 1 stab og fellesteneste (ca. 9 årsverk) - Skodje: Rådmann, ass. rådmann, 1 sentraladministrasjon, 1 eining (ca. 14 årsverk) - Ørskog: Rådmann, ass. rådmann, 1 sentraladministrasjon (ca. 11 årsverk) - Ålesund: Rådmann, 3 kommunalsjefar, 8 stabsteam og nokre funksjonar (ca. 83 årsverk) <p>Samla: ca. 137 årsverk</p>

I dag har dei fem kommunane omtrent desse verksemdene/einingane på tenesteytande nivå:

Sektor (PAI)	Einingar og funksjonar
Administrasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Haram, Sandøy, Skodje, Ørskog: Har stort sett organisert desse funksjonane på rådmannsnivå. - Ålesund: 5 verksemdar (økonomi, kemner, personal og organisasjon, servicetorg og dokumentsenter og IT). Ca. 130 årsverk.
Undervisning	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: har 1 eining (9 skular), og ca. 162 årsverk. - Sandøy: har 1 skule (som er ein del av ei større eining). Ca 26 årsverk. - Skodje: har 2 einingar (3 skular). Ca. 78 årsverk. - Ørskog: har 1 eining (2 skular). Ca 38 årsverk. - Ålesund: har 17 verksemdar (18 skular). Ca. 660 årsverk. - I tillegg kjem vaksenopplæringa, Stafsetneset skule og PPT i Ålesund. Ca. 83 årsverk. - Vaksenopplæring og PPT i dei andre kommunane er funksjonar som ikkje er eigne einingar, inklusiv Storfjorden PPT. Til saman ca. 20 årsverk. <p>Samla: ca. 25 verksemdar/einingar og ca. 1 065 årsverk.</p> <p>I tillegg har kommunane tilsynsansvar mv. for ca. 7 private skular.</p>
Barnehagar	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: 1 eining (med 5 barnehagar). Ca. 66 årsverk. - Sandøy: 1 barnehage (som er ein del av ei større eining). Ca 15 årsverk. - Skodje: 1 eining (med 4 barnehagar). Ca. 63 årsverk. - Ørskog: 1 barnehage (som er ein del av ei større eining). Ca. 14 årsverk. - Ålesund: 13 verksemdar (med 1 barnehage kvar). Ca 171 årsverk. <p>Samla: ca. 15-17 verksemdar/einingar og ca. 330 årsverk.</p> <p>I tillegg har kommunane tilsynsansvar mv. for ca. 40 private barnehagar.</p>
Helse/pleie/omsorg	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: 3 einingar. Ca. 283 årsverk. - Sandøy: 1 eining. Ca. 46 årsverk. - Skodje: 2 einingar + NAV Storfjorden. Ca. 142 årsverk. - Ørskog: 2 einingar. Ca. 77 årsverk. - Ålesund: 18 verksemdar (inkl. sentralkjøkken). Ca. 1 355 årsverk. <p>Samla: ca. 26 verksemdar/einingar og ca. 1 905 årsverk.</p>

Sektor (PAI)	Einingar og funksjonar
Samferdsel og teknikk	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: 2 einingar. Ca. 43 årsverk. - Sandøy: 1 eining. Ca. 15 årsverk. - Skodje: 1 eining. Ca. 13 årsverk. - Ørskog: 1 eining. Ca. 17 årsverk - Ålesund: 6 verksemder. Ca. 256 årsverk. + 3 KF. Ca. 111 årsverk. <p>Samla: ca. 11 verksemder/einingar og ca. 344 årsverk + 3 KF og ca. 111 årsverk.</p>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> - Haram: 1 eining. Ca. 8 årsverk. I tillegg ID-huset KF - Sandøy: Nokre funksjonar i oppvekst og kultur (bibliotek og kulturskule). Ca. 3 årsverk. - Skodje: 1 eining. Ca. 4 årsverk. - Ørskog: Nokre funksjonar i sentraladministrasjonen + kulturskolen. Ca. 6 årsverk. - Ålesund: 3 verksemder (inkl. flyktning). Ca. 135 årsverk. <p>Samla: ca. 5-7 verksemder/einingar og ca. 155 årsverk.</p>

2.3 Kartleggingsrapporten – organisering av andre kommunar, trendar og utvikling

Utviklingstrekk ved kommunal organisering i Noreg, viser at kommunane i stadig større grad vender tilbake til tradisjonell hierarkisk organisering. Ordningar med geografisk distriktsinndeling av kommunal tenesteyting er i ferd med å bli heilt fasa ut, og kommunane ivaretar dei fleste oppgåvene innan eigen driftsorganisasjon².

Kartleggingsrapporten gir ei oversikt over organiseringa til ti kommunar med om lag same innbyggartal som nye Ålesund. Nokre av dei har ei hierarkisk organisering, medan nokre presenterer seg som tonivåmodellar. I praksis har dei ein tilpassa tonivåmodell med fleire kommunalsjefar og store verksemder. Nokre har valt å organisere seg med to nivå for enkelte tenester og tre nivå for andre.

2.4 Tidlegare innspel

Leiar- og tillitsvaldsamlinga 5. mars ga nokre innspel på einingsstruktur. Det kom mellom anna fram at organisasjonen med fordel kan ha relativt mange kommunalsjefar for å sikre kapasitet til leiing og koordinering på kommunenivå. Nokre talfestar dette til 6-9 eller 10, medan andre kan sjå føre seg eit nytt styringsnivå under kommunalsjef. Mange ga innspel på at kommunalsjefane bør ha fagansvar (ingen ga innspel på funksjonelle eller geografiske ansvarsområde). Fleire meinte at eit kommunalsjefområde bør vere av ein viss storleik, slik at området dannar ei naturleg ramme for gode møteplassar og samarbeid på tvers. Ein bør dele inn kommunalområda i naturlege område, og det blei gitt fleire ulike innspel på dette. Fleire var likevel opptatte av å samle tenester til barn og unge i eit eige kommunalområde. Elles kom det innspel på områder som medborgarskap, innbyggartenester og brukartenester. Nokre viste til kva andre kommunar har gjort siste tida, t.d. Sandefjord og Asker. Sjølv om kommunalsjefane bør ha fagområde, kan ein vurdere geografiske ansvarsområde på nivået under kommunalsjefen. Vidare var fleire opptatte av tydelege namn og stillingstruktur. Fleire meinte at kommunalsjefane bør ha fagstabar. Nokre nemnde også at IKT-digitalisering, innovasjon og utvikling bør finnast igjen i organisasjonskartet.

Prosjektleiar fekk innspel på fordelar og ulemper ved bruk av kommunale føretak som organisasjonsform, utan at ein kan trekke eintydige konklusjonar av dette.

² Kommunal organisering 2016. Redegjørelse for KMD sin organisasjonsdatabase. NIBR-rapport 2016:20.

I denne fasen av arbeidet har vi ikkje tatt mål av oss å utarbeide eit forslag til einingsstruktur for verksemd-/einingsnivået. Prosjektleiar fekk likevel innspel på korleis nye Ålesund best kan arbeide vidare med dette temaet. Fleire ga innspel på at det bør vere ein liknande prosess innan kvart tenesteområde. Det er viktig at nokre overordna prinsipp er på plass, t.d. kommunalområder, leiarstruktur og struktur for ansvar og mynde, før vi går i gang med verksemdsstrukturen i tredje fase. Det blir ikkje bedt om høyringsinnspel på dette no.

2.5 Vurdering og forslag

Det er ein fordel at organisasjonen er klar og tydeleg, både for innbyggjarar, brukarar og tilsette. Ein klar og tydeleg organisasjon føreset at vi har ein oversiktlig og ein struktur ein kan kjenne seg igjen i. Det skal vere lett å finne fram i organisasjonen når innbyggjarar og brukarar treng kontakt med kommunen.

Tal på styringsnivå

I intensjonsavtalen heiter det at organiseringa av kommunen skal gje vinstar gjennom å arbeide effektivt. Då er det ein fordel med korte styringslinjer. Dette kan vere ein flat einingsstruktur med to styringsnivå, men det er også mogleg å argumentere for at tre styringsnivå er «så korte styringslinjer som mogleg».

Når vi tar inn over oss at nye Ålesund kommune blir ein stor kommune, og at leiarar bør ha eit overkommeleg styringsspenn, gir dette nokre føringar for organiseringa av overordna einingsstruktur. Dette kan illustrerast i tre grove skisser:

1. Struktur med relativt mange kommunalsjefar og relativt mange verksemdar:
I ei slik organisering blir styringsspennet til rådmannen (kapasiteten til å styre og koordinere) løyst ved å ha relativt mange kommunalsjefar, der relativt mange verksemdar er inndelt i mange kommunalområde.
2. Struktur med fleire styringsnivå:
I ei slik organisering blir styringsspennet til rådmannen (kapasiteten til å styre og koordinere) løyst ved å innføre eit ekstra styringsnivå (t.d. etat- eller sektornivå). I ein struktur med etat-/sektorsjefar kan færre kommunalsjefar styre og koordinere det som trengs på rådmannsnivået.
3. Struktur med store verksemdar:
I ei slik organisering blir styringsspennet til rådmannen (kapasiteten til å styre og koordinere) løyst ved å ha store og relativt få verksemdar. I ein slik struktur blir det mogleg å ha eit overkomeleg styringsspenn for eit mindre tal kommunalsjefar.

Det blir vurdert at det er mogleg å organisere nye Ålesund kommune i to administrative styringsnivå, det vil seie rådmannsnivået og verksemdsnivået. Dette er i samsvar med punkt 1 over.

Ein føresetnad for ei slik organisasjonsform er at ein har eit tilstrekkeleg tal kommunalsjefar som gir denne leiarfunksjonen eit tenleg styringsspenn og høve til å utøve god leiing. Relativt mange kommunalsjefar gjer det mogleg til å ha relativt mange verksemdar og stabsavdelingar.

Rådmannsnivået

Kommunen skal ha ein rådmann som øvste leiar.

Kommunalsjefar og kommunalområde

Ein så stor kommune som nye Ålesund må ha fleire overordna leiarar for å styre og koordinere alle leiarar og einingar som rapporterer til rådmannsnivået. I ein flat tonivåmodell er dette vanlegvis kommunalsjefar. Dei arbeider i eit kollegium og utøver ansvar og mynde på vegne av rådmannen innan sitt kommunalområde. Det blir vurdert at ansvarsområda for kommunalsjefane bør vere fagleg inndelt i kommunalområde.

Det blir vurdert at dei tradisjonelle tenesteområda helse og sosial og undervisning er for store område i ein flat tonivåmodell. Nye Ålesund kommune bør dele desse i mindre omfattande kommunalområde. Det blir difor føreslått i kap. 2.5.2. å dele desse i tre område, det vil seie 1) Helse og velferd, 2) Oppvekst - skule (og barnehage?) 3) Oppvekst - barn og familie.

Det blir også vurdert i kap. 2.5.2. at oppgåvene knytt til 4) Kultur og medborgarskap

5) Samfunnsutvikling og 6) Samferdsel og tekniske tenester bør organiserast som kommunalområde.

Stabar på rådmannsnivået

Rådmann og kommunalsjefar kan ha stabsavdelingar til å hjelpe seg. Definisjonen på ein stab er ei spesialisert avdeling som skal støtte hovudfunksjonane i organisasjonen. I ein kommune skil ein ofte mellom fagstabar som tar seg av oppfølging, leiarstøtte og fellesoppgåver for dei store tenesteområda på den eine sida, og administrative stabar på den andre sida. Eit organisatorisk kjenneteikn ved stabar er at dei ikkje inngår i linjeorganisasjonen. Det tyder at dei arbeider på vegne av leiar og utøver støttetjenester. Dei har ikkje instruksjonsmynde over neste styringsnivå. Med to styringsnivå har ein gjerne alle stabar på rådmannsnivået.

Det blir vurdert at ein klar og tydeleg einingsstruktur i ein tonivåmodell er ei organisering i to formelle styringsnivå, der rådmann og stabar på styringsnivå 1 har ansvar for styring og koordinering på kommunenivå (på tvers av alle kommunalområde), medan verksemder på styringsnivå 2 i hovudsak har ansvar for tenesteyting (avhengig av delegasjon kan dei også ha oppgåver knytt til forvaltning og samfunnsutvikling). Ei slik organisering gir eit tydeleg skilje mellom stab og linjeteneste. Dette blir nærare grunngitt med at den fremmer brukarfokuset gjennom eit reindyrka styringsnivå for kommunal tenesteyting, og at den fremmer samarbeid på tvers gjennom eit styringsnivå for koordinering på kommunenivå.

Det blir vurdert at nye Ålesund kommune bør ha eit klart og tydeleg skilje mellom linjeorganisasjon og stabsfunksjonar. Difor bør typiske interne tenester organiserast som stab. Dersom ein vel å gjere dette, vil tenester som i dag er organisert som interne verksemder (i Ålesund) bli organisert som stabar. Det blir vurdert at det er mest effektivt å samle stabs- og støtteoppgåver i felles stabar, i staden for å spreie og fordele dei på mange einingar i organisasjonen. På denne måten samlar ein fagkompetansen i spesialiserte og robuste fagmiljø på tvers av kommunen, på dei områda der dette er mogleg.

Neste prosjektfase: Organisering av verksemdsnivået

Dei aller fleste av kommunens tenester skal ytast på verksemds-/einingsnivå, og noko avhengig av delegasjon og organisering kan dei også arbeide med utøving av mynde og samfunnsutvikling. Det fins fleire måtar å arbeidsdele ein kommune i verksemd/einingar. Dei vanlegaste er fag, funksjon og geografi, men det er også ofte ein tar utgangspunkt i kva som er ei naturleg driftseining (t.d. skule, barnehage, sjukeheim mfl.)³.

Det blir vurdert at einingane på verksemd-/einingsnivået bør nemnast verksemd og leiarane av verksemd nemnast verksemdsleiar. Dette er dei vanlegaste nemningane i kommunal sektor, og tariffavtaleverket nyttar t.d. nemninga verksemdsleiar for leiarar med delegert ansvar for budsjett, økonomi og tilsette.

Det blir vurdert at ei organisasjonsform med dei kommunalområda og dei kommunalsjefane som er nemnt i punkt 2.4.2 gir høve til å ha relativt mange verksemd, men det vil likevel vere grenser for kor mange ein kan ha før organisasjonen får eit uhandterleg leiings- og styringsspenn. Verksemd som organisasjonsform bør difor nyttast på einingar av ein viss storleik. Fleire små «naturlege driftseiningar» bør difor organiserast samla i ei større verksemd. Dette kan t.d. gjelde små barnehagar og skular.

Det er ikkje stilt høyrings spørsmål om dette no.

Neste prosjektfase: Geografisk lokalisering

I intensjonsavtalen står det at den strategiske leiinga skal vere geografisk plassert nær rådmannen og ordføraren, dvs. på rådhuset i Ålesund. Med strategisk leiing forstår vi her kommunalsjefar med fagstabar, men også nokre andre funksjonar knytt til overordna plan-, strategi-, og utviklingsorgan.

Kva andre fagområde som blir definert som strategisk leiing, vil vi kome tilbake til i tredje fase. Det gjeld samtidig plassering av fagmiljø og anna bruk av tenestehusa i noverande kommunar. Det er ikkje stilt høyrings spørsmål om dette no.

Vi skil mellom organisering av ei verksemd/eining og lokalisering av tenestene. I den føregåande kartleggingsrapporten er det gjort greie for at vi kan 1) samlokalisere verksemd/einingar på ein stad, 2) ha ei geografisk funksjonsdeling av verksemd/einingar, 3) organisere verksemd/einingar som desentraliserte rådhusfunksjonar eller 4) yte teneste gjennom servicetorg.

Det er ikkje stilt høyrings spørsmål om dette no.

³ Det blir også nytta organisasjonsforma kommunale føretak i kommunane i dag. Ålesund kommune har tre føretak (Ålesund kommunale eiendom KF, Ålesund brannvesen KF og Møre og Romsdal 110-sentral KF) og Haram kommune har Ingebrigt Davik-huset KF. Til saman har dei fire føretaka ca. 115 årsverk. Oppretting og ev. endring av ei slik organisasjonsform er ein omfattande prosess, og det vert av den grunn ikkje vurdert verken nokon utviding av bruken eller alternative organisasjonsformar i denne omgang.

2.5.1 Forslag til prinsipp for organisering av den administrative organisasjonen

Forslag

Det blir foreslått at organisasjonsstrukturen blir utforma etter følgjande prinsipp:

1. Nye Ålesund kommune skal organiserast med to styringsnivå (organisasjons- og fullmaktsnivå), det vil seie rådmannsnivået og verksemdsnivået.
2. Det skal vere eit klart og tydeleg skilje mellom linjeorganisasjon og stabsteneste, og organisasjonen skal ha ei klar fordeling av oppgåver og tydelege ansvarslinjer.
3. Det skal leggast til rette for samarbeid på tvers i ein hierarkisk modell.
4. Einingsstrukturen skal vere klar og tydeleg, og den skal vere så oversiktleg og gjenkjenneleg som mogleg. Dette tyder at kommunalområda som hovudregel bør vere inndelt etter fag og tenestemråde, at ein som hovudregel har same type organisatoriske einingar på alle område i kommunen. Vi skal nytte dei mest vanlege og gjenkjennelege nemningane på slike einingar.

Høyrings spørsmål

2A

Er dette eit hensiktsmessige forslag til prinsipp for organisering av dei den administrative organisasjonen?

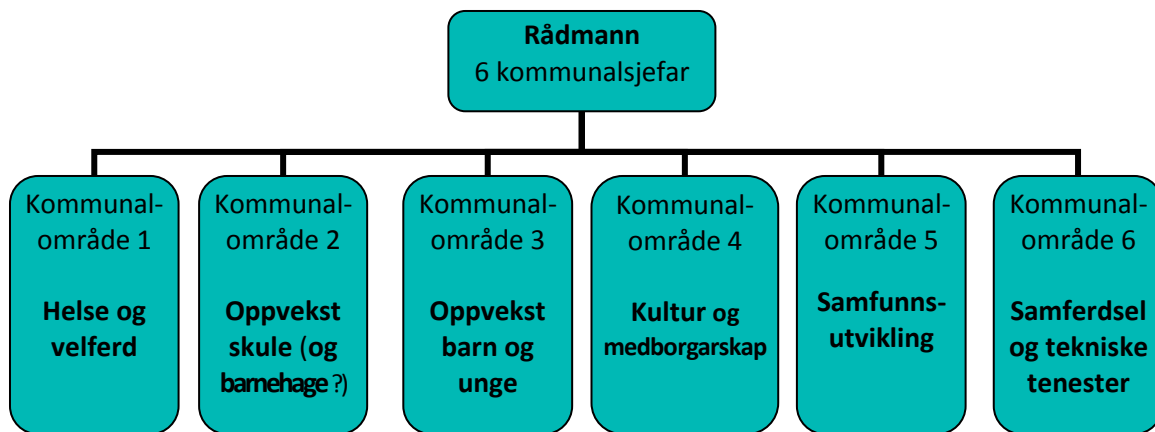
2.5.2 Forslag til inndeling i seks kommunalområde

Forslag

Kvart kommunalområde blir leia av ein kommunalsjef. Områda kan organiserast med ein fagstab for fellestenester rett under kommunalsjefen. Verksemdar for tenesteyting er nivået under kommunalsjef.

Forslaget inneber tverrgåande stabsområde som skal tene alle kommunalområda. Dette viser ikkje i dette kartet, men er gjort greie for i kap. 2.5.3.

Med utgangspunkt i dette blir det foreslått følgjande seks kommunalområde:



Kommunalområde 1: Helse og velferd

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følgjer under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

- Tidelingskontor
- PLO heimeteneste
- PLO institusjonsteneste
- Legeteneste og akutt helseberedskap
- Overgrepsmottak
- Krisesenter
- Psykisk helse og rus
- Fysio- og ergoterapiteneste
- Kjøkkendrift
- Butenester?
- Aktivisering og sysselsettingstilbod for psykisk og fysisk funksjonshemma?
- NAV?
- Folkehelse og førebyggjande tenester
- Koordinering mot VTA-bedriftene (varig tilrettelagt arbeid) i Ålesund. Skal ikkje organiserast inn fordi dei er aksjeselskap, men må synleggjerast som ein del av arbeidstilboda for funksjonshemma.

Dette er eit svært stort kommunalområde samanlikna med dei andre områda. Det må difor vurderast om nokre av oppgåvene kan plasserast i eige kommunalområde, eller flyttast til eit av dei andre kommunalområda. Aktuelle oppgåve som kan flyttast har spørsmålsteikn. Mellom anna kan ulike former for buteneste høyre heime i ulike kommunalområde.

Kommunalområde 2: Oppvekst - skule (og barnehage ?)

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følgjer under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

- Grunnskular og SFO
- Vaksenopplæring
- Alternativ opplæring
- Barnehage? (alternativ plassering er kommunalområde 3)
- PPT? (alternativ plassering er kommunalområde 3)
- Kulturskule? (alternativ plassering er kommunalområde 4)

Kommunalområde 3: Oppvekst - barn og unge

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følgjer under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

- Helsestasjonar, jordmorteneste og barselomsorg
- Barnevern
- Ressursbase
- Flyktning og integrering, unge flyktningar? Skilje ut integrering frå busettingsoppgåver? (alternativ plassering er kommunalområde 4)
- Barnehagar? (alternativ plassering er kommunalområde 2)
- PPT? (alternativ plassering er kommunalområde 2)
- Tidleg innsats/folkehelse? (alternativ plassering er stab på verksemdsnivå)
- Førebyggjande innsats, tilbod for uorganisert ungdom (alternativ plassering kommunalområde 4)

Kommunalområde 4: Kultur og medborgarskap

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følgjer under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

- Allmenn kultur
- Idrett
- Bibliotek
- Kulturhus
- Frivilleg arbeid
- Førebyggjande innsats og tilbod for uorganisert ungdom t.d. ungdomsklubbar (alternativ plassering kommunalområde 3)
- Frivillegsentralar
- Kulturskule? (alternativ plassering er kommunalområde 2)
- Flyktning og integrering? Den generelle flyktningtenesta som omhandlar busettingsarbeid, butrening, introprogram, norskopplæring, helsetilbod, foreldreprogram, samarbeidet med NAV osv. (alternativ plassering er kommunalområde 3)
- Folkehelse? (alternativ plassering i kommunalområde 1 eller stabsområde)

For dette kommunalområdet må vi legge særleg vekt på om det er mogleg å utvikle medborgarskap og desentraliserte treffpunkt, møteplassar eller innbyggarkontor. Dette må bli vurdert opp mot servicekontor, omtalt under andre stabseingar (kap. 2.5.3).

Kommunalområde 5: Samfunnsutvikling

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følger under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

Dette kommunalområdet har grensesnitt mot stabsområde 4: Analyse, styring og prosjekt. Vi må klargjere og gå opp grensegangar kva som skal ligge i ein kommuneovergripande stab nær rådmannen, og kva som bør ligge i eit kommunalområde med underliggende fagstab.

- Kommuneplan arealdel
- Byggesaker
- Landbruksforvaltning
- Næringsutvikling? (alternativ plassering er stabsområde 4)
- Kommuneplan samfunnsdel? (alternativ plassering er stabsområde 4)
- Beredskap? (alternativ plassering er stabsområde 4)
- Kart/geo-data og oppmåling? (alternativ plassering er kommunalområde 6)

Kommunalområde 6: Samferdsel og tekniske tenester

Området blir leia av ein kommunalsjef. Det etablerast ein fagstab for fellesoppgåver. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette kommunalområdet følgjer under. Konkret inndeling i einingar skjer i eigen prosess.

- Miljø
- Vatn, avløp, renovasjon (VAR)
- Veg, anlegg, park (VAP)
- Reinhaltsdrift og eigedomsdrift
- Kart/geo-data og oppmåling? (alternativ plassering er kommunalområde 5)
- Eigedomsforvaltning? ⁴
- Brann? ⁴

Høyrings spørsmål	
2 B:	Er dette ei hensiktsmessig inndeling i overordna kommunalområde (og stabsområde)?
2 C:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 1: Helse og velferd?
2 D:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 2: Oppvekst - skule og barnehage?
2 F:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 3: Oppvekst - barn og unge?
	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 4: Kultur og medborgarskap?
2 G:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 5: Samfunnsutvikling
2 H:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i kommunalområde 6: Samferdsel og tekniske tenester?

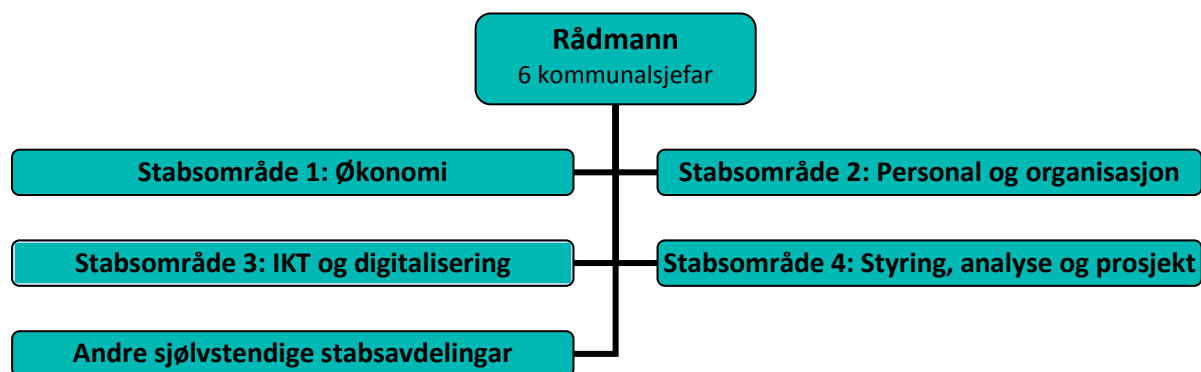
⁴ Både eigedomsforvaltninga og branntenesta er i dag organisert som kommunale føretak (KF) i Ålesund kommune. Vurdering av føretaksmodellen vert gjort i ein seinare prosess. Vi spør ikkje om høyringsinnspel om dette i denne fasen. Kommunalområde 6 er det mest aktuelle området dersom KF ikkje vert vidareført.

2.5.3 Forslag til inndeling i stabsområde på kommunenivå

Forslag

Forslaget inneber fire tverrgående stabsområde som skal serve alle kommunalområda. Det er i tillegg tre sjølvstendige stabsavdelingar.

Det er tidlegare foreslått seks kommunalområde. Dette er gjort greie for i kap. 2.5.2. og er ikkje teikna inn under, men kommunalsjefane viser like under rådmannen.



Stabsområde 1: Økonomi

Området får ein eigen overordna leiar i tillegg til evt. underordna avdelingsleiarar med delegerte fullmakter. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette stabsområdet følger under. Konkret inndeling i stabseiningar skjer i eigen prosess.

- Budsjett, rekneskap, fakturering og innkreving
- Innkjøp
- Skatt og innkreving
- Arbeidsgivarkontroll
- Lønn? (alternativ plassering er stabsområde 2)

Stabsområde 2: Personal og organisasjon

Området får ein eigen overordna leiar i tillegg til evt. underordna avdelingsleiarar med delegerte fullmakter. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette stabsområdet følger under. Konkret inndeling i stabseiningar skjer i eigen prosess.

- Personal (arbeidsgivar- og forhandlingsfunksjon, rekruttering, personalforvaltning, frikjøpte tillitsvalde og verneombod)
- Organisasjonsutvikling
- HMS
- BHT
- Lønn? (alternativ plassering er stabsområde 1)

Stabsområde 3: IKT og digitalisering

Området får ein eigen overordna leiar i tillegg til evt. underordna avdelingsleiarar med delegerte fullmakter. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette stabsområdet følgjer under. Konkret inndeling i stabseiningar skjer i eigen prosess.

- Strategiske digitaliseringsoppgåver
- IKT drift
- Arkiv og dokumentcenter

Stabsområde 4: Analyse, styring og prosjekt*

Stabsområdet får ein eigen overordna leiar i tillegg til eventuelt underordna avdelingsleiarar for stabseiningar med delegerte fullmakter. Konkret inndeling i stabseiningar skjer i eigen prosess. Forslag til portefølje av oppgåver som blir organisert i dette stabsområdet følgjer under:

- Heilskapleg styringssystem og ROS-analyse
- Årsmelding
- Analyse
- Internkontroll/revisjon
- Tverrfaglege større prosjekt?
- Kommuneplan samfunnsdel? (alternativ plassering er kommunalområde 5)
- Beredskap? (alternativ plassering er kommunalområde 5)
- Folkehelsekoordinator? (alternativ plassering er kommunalområde 1)

Dette kommunalområdet har grensesnitt mot kommunalområde 5: Samfunnsutvikling. Vi må klargjere dette grensesnittet og gå opp grensegangar kva som skal liggje i ein verksemdsovergrepande stab nær rådmannen, og kva som bør liggje i eit kommunalområde med underliggjande fagstab.

Andre sjølvstendige stabsavdelingar

Faga under blir sjølvstendige stabseiningar (ikkje stabsområde med underordna avdelingar):

- Kommunikasjon, trykkeri, servicekontor (servicekontor må vurderast opp mot kommunalområde 4)
- Kommuneadvokat
- Politisk sekretariat

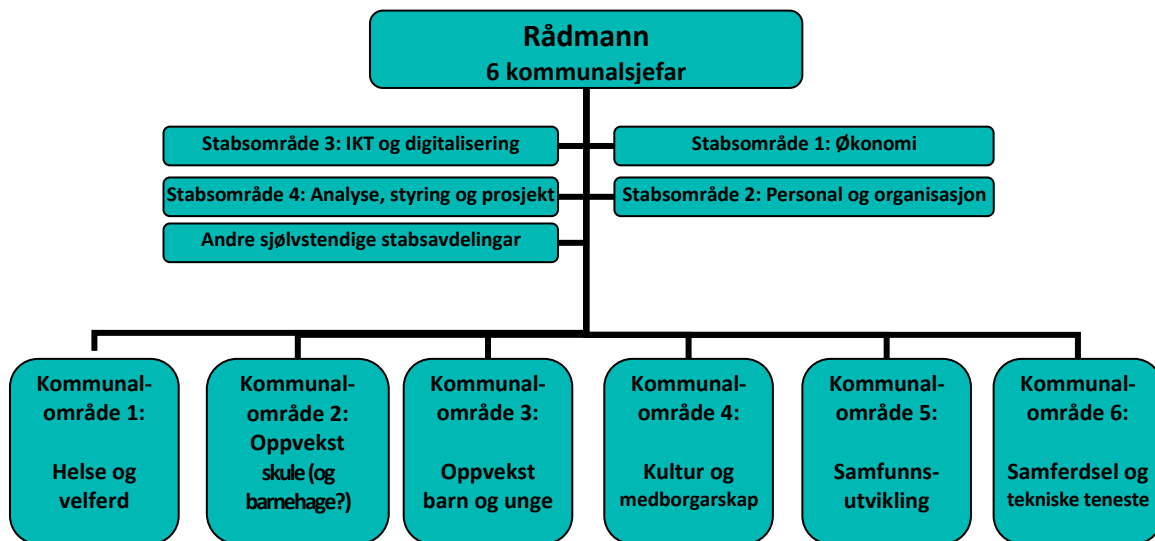
Fagstabar på kvart kommunalområde

I tillegg til stabsfunksjonar direkte under rådmannen omtalt ovanfor, vil dei ulike kommunalområda ha fagstabar. Desse blir plassert med styringslinje til kommunalsjef for kvart kommunalområda.

Høyringsspørsmål	
2 B:	Er dette ei hensiktsmessig inndeling i overordna (kommunalområde) og stabsområde?
2 J:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i Stabsområde 1: Økonomi?
2 K:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i Stabsområde 2: Personal og organisasjon?
2 L:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i Stabsområde 3: IKT og digitalisering?
2 M:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i Stabsområde 4: analyse, styring og prosjekt?
2 N:	Er dette ei hensiktsmessig portefølje av tenester i frittstående stabar?

2.5.4 Oppsummering organisering og styringslinjer

Når ein tar omsyn til kommunalområda og skiljet mellom stab og linje, kan styringslinjene illustrerast slik:



I tillegg til dette må det på eit seinare tidspunkt ta stilling til om og eventuelt kor kommunale føretak den nye kommunen skal ha. Styringslinja for kommunale føretak går frå bystyret til styre og deretter til dagleg leiar.⁵

2.5.5 Forslag til prinsipp for organisering av verksemdsnivået i neste prosjektfase

Forslag

1. Einingar på styringsnivå 2 nemnast verksemd.
2. Verksemdar blir leia av ein verksemdsleiar, dvs. ein leiar med delegert ansvar for fag, budsjett, økonomi og tilsette.
3. Verksemdar kjenneteiknast av at dei er ei organisatorisk eining på styringsnivå 2/tenesteytande nivå. Verksemdar kan organiserast (arbeidsdelast) etter fag, funksjon og geografi. I praksis vil ein gjerne ta utgangspunkt i kva som er ei «naturleg driftseining» (t.d. skule, barnehage, sjukeheim mfl.). Verksemdar som organisasjonsform bør nyttast på einingar av ein viss storleik og vere robuste einingar. Fleire små «naturlege driftseiningar» bør difor organiserast samla i ei større verksemd.

Høyrings spørsmål 2

2 P: Er dette hensiktsmessige prinsipp for organisering av verksemdsnivået i neste prosjektfase?

⁵ Bruk av kommunale føretak vert vurdert i ein seinare fase.

3. Leiarstruktur og prinsipp for leiing

Forslaget om organisasjons- og einingsstruktur bygger på ein føresetnad om at vi har gode prinsipp for leiing, organisasjon og styring. Både fellesnemnda og PSU har påpeikt at leiarspennet må vere eit tema i det vidare arbeidet med organiseringa av kommunen. I dette kapittelet blir det gitt ei vurdering av kva leiarstruktur og prinsipp for leiing som bør gjelde i nye Ålesund kommune.

3.1 Intensjonsavtalen

Det er ein fordel at organisasjonen er klar og tydeleg, både for innbyggjarar, brukarar og tilsette. Ein klar og tydeleg organisasjon føreset at vi har ein oversiktlig og attkjenneleg leiarstruktur. Det skal ikkje herske tvil om kven som er ansvarleg leiar.

Intensjonsavtalen seier at målet er å skape ein sterk organisasjon, og ein del av dette er å ha ein god leiarstruktur.

3.2 Kartleggingsrapporten

Kartleggingsrapporten viser at leiarstrukturen er noko ulik i dei fem kommunane. I Ålesund kommune er t.d. alle barnehagar og dei fleste skular leia av ein verksemdsleiar. I Haram er alle skular samla i ei skuleeining leia av éin einingsleiar. Det same gjeld for andre tenester som t.d. barnehagar og pleie og omsorgseiningar. Noko liknande gjeld for Skodje, Ørskog og Sandøy.

3.3 Tidlegare innspel

Leiar- og tillitsvaldssamlinga 5. mars ga innspel på at nye Ålesund kommune bør ha ein tydeleg leiarstruktur på alle nivå, med likt innhald i ansvar og like namn på stillingstitlar uansett kva tenestemråde ein er leiar for. Ein bør ha fleire kommunalsjefområde enn det Ålesund kommune har i dag. Ein er generelt noko usikker på kva som er best med leiarstruktur i to eller tre formelle styringsnivå. Hovudprinsippet bør vere at verksemdleiarar ikkje rapporterer til rådmannen personleg. Det blei også gitt innspel på at mange verksemder i dag er store. Sidan det er mellomleiarar som har størst nærleik til brukarar og innbyggjarar var det argumentert for at det er viktig å myndiggjere denne leiargruppa. Fleire meinte også at nye Ålesund kommune bør ha ein struktur som sikrar at mellomleiarstillingane er attraktive stillingar som sikrar rekrutteringa for framover.

Samlinga ga innspel på at leiar- og styringsspennet bør vere forsvarleg, utan at det er mogleg å gje nokon fasit på kva det er. Spennet bør ikkje vere for stort, for då blir leiaren berre ein administrator. Men det blir også argumentert for at leiarspennet bør ha ein viss storleik for å ha ei robust eining, og nokon argumenterer for at ei verksemd difor ikkje bør ha færre enn 20-25 årsverk. Kva eit forsvarleg leiar- og styringsspenn er, vil også ha samanheng med kva støttefunksjonar ein leiar har til disposisjon.

Samlinga ga også innspel på at det bør investerast i godt leiarskap, og at det bør iverksetjast leiaropplæring gjennom felles satsingar. Fleire ga innspel på at nye Ålesund bør ha tydelege mål (utleia av verdiar), strategiar og felles plattformar som grunnlag for leiing og leiarutvikling. Fleire såg leiarutvikling i samanheng med ein lærande organisasjon, og ga uttrykk for at leiarskap bør vere basert på tillit, mynde og ansvar, kor det er lov å gjere feil og lære av desse. Det blei også argumentert for at ein må ta vare på og utvikle nye leiartalent.

3.4 Vurdering og forslag

Leiarstrukturen i ein kommune blir fastsett lokalt⁶. Det inneber at nye Ålesund kommune sjølv fastset eigen leiarstruktur. Det fins mange definisjonar på leiating, men når det kjem til formell leiarstruktur nyttar vi arbeidsmiljølovens definisjon; den som i arbeidsgivars stad leiar arbeidet.

3.4.1 Leiarstruktur, leiarspenn og styringsspenn

I utarbeidinga av ein leiarstruktur må vi ta omsyn til rammeverket i tariffavtalen, t.d. bruk av offentlege stillingskodar (PAI) og plassering i stillingskapittel. Desse reglane gir oss likevel mange val. Nye Ålesund kommune bestemmer naturleg nok sjølv kven som skal rapportere til kven, kva stillingar vi vel å nytte og kva lokale rapporteringsnemningar vi vil ha.

Rammeverket i tariffavtalen deler leiarstillingar inn i følgjande grupper:

- Kommunen sine toppleiarar, det vil seie kommunen sin øvste administrative leiar (rådmann), samt kommunalsjefar og leiarar på tilsvarende nivå (HTA kap. 3.4.1).
- Verksemdsleiarar, det vil seie leiarar som i stillinga si har delegert budsjett-, økonomi- og personalansvar (HTA kap. 3.4.2).
- Mellomleiarar, det vil seie leiar som i stillinga si har delegert budsjett-, økonomi- eller personalansvar (HTA kap. 3.4.3)
- Andre leiarar- og arbeidsleiarar; det vil seie leiarstillingar (HTA kap. 4 og 5), fagleiarstillingar (HTA kap. 4) og arbeidsleiar-/formannsstillingar (HTA kap. 4)

Leiarspennet i nye Ålesund kommune blir stort. Kartleggingsrapporten viser at det fins ca. 90 verksemder/einingar med leiarar som rapporterer direkte til rådmann eller rådmannsnivået per i dag. I tillegg blir nye Ålesund kommune større geografisk. Dette betyr auka geografisk styringsspenn.

Ein kommune har i oppdrag av fellesskapet å yte tenester til innbyggerane, utøve mynde og drive samfunnsutvikling. Ressursane skal nyttast til dette. Ressursar til administrering av tenestetilboda skal vere så små som mogeleg. På den andre sida blir det ikkje effektivt dersom kommunen har så få leiarar at dei får for stort styringsspenn og dei blir ein flaskehals i systemet. Desse tilhøva må vektast opp mot kvarandre.

Det blir vurdert at det er viktig og tenleg å ha ein leiarstruktur der det ikkje er tvil om ansvar og mynde. Leiarstillingar bør derfor nyttast for stillingar der ein i arbeidsgivar sin stad leiar arbeidet. Det blir vurdert at fleire av kommunalområda og mange av verksemdene vil vere store organisatoriske einingar. Det er viktig og tenleg å ha ein god struktur for mellomleiarar og andre (arbeids-) leiarstillingar i den nye kommunen. Det blir også vurdert at ein bør nytte dei mest vanlege nemningane på leiarstillingar. Det bidrar til å gi ein klar, tydeleg og gjenkjenneleg organisasjon.

⁶ Hovudtariffavtalen kapittel 3.4.0.

Forslag

1. Leiarstillingar, mellomleiarstillingar og andre (arbeids-) leiarstillingar blir nytta for stillingar kor ein i arbeidsgivar sin stad leiar arbeidet.
2. Utforminga av leiarstrukturen skal vere basert på eit tydeleg skilje mellom linjeorganisasjon og stab.
 - a) Ein leiar rapporterer til næraste overordna leiar, og overordna leiar har instruksjonsmynde over underordna leiarar innan ramma av arbeidsgivar sin styringsrett.
 - b) Mellomleiarar i stabsavdelingar rapporterer til næraste overordna leiar, men har ikkje instruksjonsmynde over leiarar på anna styringsnivå.
3. Ansvaret i ei leiarstilling skal vere definert i eit formelt styringsdokument (t.d. driftsavtale eller leiaravtale) eller i eit stillingsinnhald. Ansvaret skal fastsetjast med formelt ansvar, personalansvar, organisasjonsansvar, resultatansvar og økonomiansvar.
 - a) Som hovudregel har leiarar på dei to styringsnivåa, dvs. toppleiarar (HTA kap. 3.4.1) og verksemdleiarar (HTA kap. 3.4.2), eit heilskapleg ansvar for både fag, budsjett, økonomi og personal innan kommunen/kommunalområdet/verksemda.
 - b) Som hovudregel har mellomleiarar (HTA kap. 3.4.3) eit avgrensa ansvar for fag i avdelinga si. I tillegg har dei delegert budsjett-, økonomi- og/eller personalansvar i avdelinga si.
 - c) Som hovudregel har andre (arbeids-) leiarar eit avgrensa ansvar for å utføre stadleg arbeidsleiing på vegne av overordna leiar.
4. Ein leiar i nye Ålesund kommune har ansvar utover eiga eining til å bidra til heilheita i kommunen, og til tverrfaglig samarbeid og samhandling.
5. Den generelle nemningane på leiarstillingane skal bygge på dei mest vanlege og attkjennelege stillingsnemningane.
 - a) Leiarstillingar på rådmannsnivået nemnast rådmann og kommunalsjef.
 - b) Leiarstillingar for stabsområde på rådmannsnivået nemnast med vanlege stabssjefstitlar (t.d. økonomisjef, personal- og organisasjonssjef, IKT- og digitaliseringssjef og stabssjef for styring, analyse og prosjekt).
 - c) Mellomleiarar for stabar på rådmannsnivået nemnast avdelingsleiar stab.
 - d) Leiarstillingar på verksemdsnivået nemnast verksemdsleiar
 - e) Mellomleiarar for avdelingar (tilsvarande) på verksemdsnivå nemnast avdelingsleiar.

Andre rapporteringsnemningar kan nyttast når desse gir ei betre og meir konkret beskriving av stillinga.
6. I det vidare arbeidet med inndeling av verksemdar, avdelingar og stabsavdelingar skal det takast omsyn til leiarspenn (tal på tilsette) og styringsspenn (t.d. geografi mm.).

3.4.2 Godt leiarskap

Leiarskap femnar langt vidare enn ein god og logisk leiarstruktur. I dette diskusjonsnotatet har vi lagt til grunn at vi treng å få på plass ein leiarstruktur først. Når denne er på plass må vi jobbe vidare med spørsmål om leiarskap.

Det er viktig og tenleg å satse på godt leiarskap, m.a. gjennom eit felles og einskapleg leiarutviklingsprogram, som igjen skal bidra til å byggje ein felles kultur i heile kommunen.

Forslag

1. Det bør gjennomførast eit felles og einskapleg leiarutviklingsprogram. Dette bør setjast i verk når kommunalsjefar og verksemdsleiarar er rekruttert inn i ny organisasjon.

Høyrings spørsmål til heile kapittel 3

Høyrings spørsmål 3 – Leiarstruktur og prinsipp for leiing

3 A: Er dette eit hensiktsmessige forslag til prinsipp for utforming av leiarstruktur?

3 B: Er dette eit hensiktsmessig forslag til vidare arbeid med godt leiarskap?

4. Ansvar og mynde

Forslaget om organisasjonsstruktur bygger på ein føresetnad om at vi har gode prinsipp for leiing, organisasjon og styring. I dette kapitlet blir det gitt ei vurdering av kva prinsipp for ansvar, mynde og styringssystem som bør gjelde i nye Ålesund kommune.

4.1 Intensjonsavtalen

Det er ein fordel at organisasjonen er klar og tydeleg, både for innbyggjarar, brukarar og tilsette. Ein klar og tydeleg organisasjon er prega av både den enkelte leiar og omgivnadane veit kva ansvar ein har og kva avgjerdsmynde ein har.

Intensjonsavtalen seier at målet med nye Ålesund er å skape ein sterk organisasjon. Ein del av dette er å ha ei klar og tydeleg fordeling av ansvar og mynde.

4.2 Kartleggingsrapporten

Kartleggingsrapporten viser at dei fem kommunane stort sett praktiserer at ein leiar har heilskapleg ansvar for fag, personal og økonomi. Dei fem kommunane praktiserer også ei relativt utstrakt delegasjon av mynde til verksemd-/einingsleiarar. Som vist i omtalen av leiarstrukturen, skil kommunane seg litt når det gjeld kva slags einingar som blir leia av ein verksemd-/einingsleiar. Kommunane skil seg også litt i bruken av mellomleiarstillingar.

4.3 Tidlegare innspel

Leiar- og tillitsvaldssamlinga 5. mars ga innspel på at leiarar bør ha tilstrekkeleg handlingsrom, og at ansvar for fag, økonomi og personal bør delegerast så langt som råd. Ansvar bør vere avklart og basert på like og tydelege føringar for leiing i kommunen. Fleire ga innspel på at personalansvar bør kunne delegerast dersom ansvarsområdet er stort.

Samlinga ga også innspel på at ansvar og mynde må matche, og at mynde bør følge ansvar. Det må vere avklart kven som har avgjerdsmynde, og ein bør unngå «uformell delegasjon». God leiing føreset handlingsrom, og difor bør mynde delegerast så langt som mogleg.

Samlinga ga også innspel på at nye Ålesund bør ha gode system for styring, oppfølging og internkontroll av delegert ansvar og mynde. Styringsdokument (oppdrag og ressursar), leiaravtalar og medarbeidar-/evalueringsamtalar blir konkret nemnt. Styring bør vere basert på (balansert) målstyring, og i minst mogleg grad detaljstyring. Ein bør arbeide for å ha gode digitale verktøy/system for dette.

4.4 Vurdering og forslag

4.4.1 Ansvar og mynde

Vi legg til grunn at ein ansvarleg leiar (rådmann/kommunalsjef/verksemdsleiar) i dei formelle styringsnivåa i den nye kommune skal ha eit heilskapleg ansvar for fag, personal og økonomi. Dette er omtala fleire stadar tidlegare i dokumentet.

Kommunestyret er det øvste organet i ein kommune, men kommunelova gir vide rammer for den retten eit kommunestyre har til å delegerere avgjerdsmynde til andre politiske organ og til administrasjonen.

Felles for dei fem kommunane er at kommunestyret/bystyret har gitt ein vid delegasjon av avgjerdsmynde til rådmannen. Utgangspunktet er gjerne at rådmannen får ein formell delegasjon av mynde i ikkje-prinsipielle saker, medan prinsipielle saker og saker som kan skape presedens skal avgjerast av kommunestyret eller andre politiske organ. Dette er formalisert i eigne delegeringsreglement. Rådmannen har i mange tilfelle høve til å vidaredelegere myndet internt i administrasjonen.

Døme på mynde som kan delegerast er følgjande:

1. Mynde i økonomi- og budsjettforvaltning (mynde til å disponere budsjett/tilvisingsmynde, mynde til å omdisponere budsjett, meirinntektsfullmakt, overføre heile eller delar av overskot til neste års budsjett, plikt til å dekke inn underskott på neste års budsjett).
2. Mynde i personal- og organisasjonsforvaltning (tilsettingsmynde, avgjerdsmynde i kurante personalsaker, føre lokale lønsforhandlingar, godkjenne resultat av lokale lønsforhandlingar, gjere interne omorganiseringar).
3. Mynde i fagforvaltning (mynde til å avgjere faglege saker med heimel i særlov).

Forslag

Ansvar:

1. Ein leiar på styringsnivå 1 (rådmann, kommunalsjef, stabssjef) eller styringsnivå 2 (verksemdsleiar) har eit heilskapleg ansvar for fag, økonomi og/eller personal innan sitt område eller verksemd.
2. Mellomleiarar (avdelingsleiar i stab, avdelingsleiar i verksemd) har ansvar for stadleg arbeidsleiing i si avdeling, og har i tillegg delegert ansvar for budsjett-, økonomi og/eller personal.
3. Andre leiarar og arbeidsleiarar har ansvar for stadleg arbeidsleiing innan si avdeling eller gruppe.
4. Ansvaret i ei leiarstilling skal vere avklart og definert i eit formelt styringsdokument (t.d. driftsavtale, leiaravtale eller stillingsinnhald).

Mynde:

5. Prinsippet for delegering av mynde frå rådmann til verksemdsleiar er utstrakt delegering av mynde frå styringsnivå 1 til styringsnivå 2. Dette gjeld i hovudsak:

- a. Mynde i økonomi- og budsjettforvaltning (mynde til å disponere budsjett/ tilvisingsmynde, mynde til å omdisponere budsjett og meirinntektsfullmakt)
 - b. Mynde i personal- og organisasjonsforvaltning (tilsettingsmynde, avgjerdsmynde i kurante personalsaker, foreta interne omorganiseringar).
 - c. Mynde i fagforvaltning (mynde til å avgjere faglege saker med heimel i særlov).
6. Rådmann, kommunalsjefar, stabssjefar og verksemdsleiarar kan delegere følgjande mynde til mellomleiarar på avdelingsnivå:
- a. Mynde i personal- og organisasjonsforvaltning (tilsettingsmynde, avgjerdsmynde i kurante personalsaker).
7. Delegering av mynde gis med atterhald av at det gjeld ikkje-prinsipielle saker, og at utøving av mynde skal skje i tråd med budsjett, politiske vedtak, lover og reglar. Mynde kan trekkjast tilbake av den som har delegert mynden.
8. Ei konkretisering av kva mynde som blir delegert frå rådmann til verksemdsleiar skal gjevast i eige delegasjonsreglement. Her skal det også spesifiserast kva atterhald som gjeld, og kva mynde som skal utøvast av rådmannsnivået ut frå omsyn til felles praksis for heile kommunen.

4.4.2 System for styring og oppfølging

Det blir vurdert at den nye kommunen bør ha gode og tenlege system for styring, oppfølging og internkontroll. I ein stor kommune kan ein ikkje basere styring og oppfølging på korte avstandar og dagleg kontakt. Gode system for styring og oppfølging blir viktigare dess større kommunen blir.

I intensjonsavtalen heiter det at organiseringa skal gje vinstar gjennom effektivisering. Slike vinstar kan skapast på mange måtar, både på kort og lang sikt. Mellom dei meir konkrete og nærliggjande verkemidla er digitale løysingar som skal effektivisere leiing og administrativt arbeid. Eit kjenneteikn ved desse løysingane er at dei føreset ein klar og tydeleg ansvarsstruktur. Digitale system for arbeidsplanverktøy føreset ansvarlege leiarar som kan styre arbeidsplanane og handtere elektroniske meldingar. Kvalitet- og HMS-arbeid føreset ansvarlege leiarar som kan handtere elektroniske avviksmeldingar, elektroniske sjukemeldingar og oppfølging av sjukefråvær.

Vi treng ein logisk ansvarsstruktur, der det ikkje er tvil om kven som er ansvarleg leiar og kva ansvar og mynde vedkommande har. Det er naudsynt at organiseringa er så lik som mogleg den tekniske ansvarsstrukturen (økonomisystem, KOSTRA tenesteområder), elles blir det vanskeleg å hente ut vinstar frå digitale arbeids- og styringssystem.

Nye Ålesund har mål om å utvikle ein sterk innovasjonskultur, heilskapstenking, innbyggjarorientering og evne til tverrfagleg samhandling. Dette krev ein løysings- og tillitsbasert kultur der alle tilsette kjenner ansvar for å bidra mot felles mål. Kultur kan verken vedtakast eller kontrollerast gjennom eit instrumentelt styringssystem. Kultur blir skapt gjennom handling og møteplassar for dialog og refleksjon. Gode prinsipp for leiing og styring må bli diskutert framover. Diskusjonen må basere seg på nyare forskning om kva for styrings- og leiingssystem som er eigna i samfunnet vårt og i organisasjonen vår.

Forslag til prinsipp

1. Den nye kommunen bør ha gode og tenlege system for styring, oppfølging og internkontroll.
2. Systemet bør innehalde styringsdokument (som seier noko om oppdrag og ressursar), leiaravtalar og medarbeidar-/evalueringssamtalar.
3. Styring bør vere basert på målstyring/tillitsbasert styring, og minst mogleg detaljstyring.
4. Ein bør arbeide for å ha gode digitale verktøy/system for dette.
5. Ansvarsstrukturen bør byggjast opp med ein logisk struktur, basert på ein klar og tydeleg fordeling av ansvar og mynde.
6. Det bør vere stor grad av samsvar mellom organiseringa og den tekniske ansvarsstrukturen (økonomisystem, KOSTRA tenesteområder).

Høyrings spørsmål til kapittel 4

Høyrings spørsmål 4 – Ansvar og mynde

4 A:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til ansvarleg- og myndiggjering av leiarar?
4 B:	Er dette eit hensiktsmessig forslag til system for styring og oppfølging?