



NOTAT

Til: Arena for drøfting

Dato: 19.10.2018

Fra: Camilla Dunsæd

Saksnr: 201801534-23

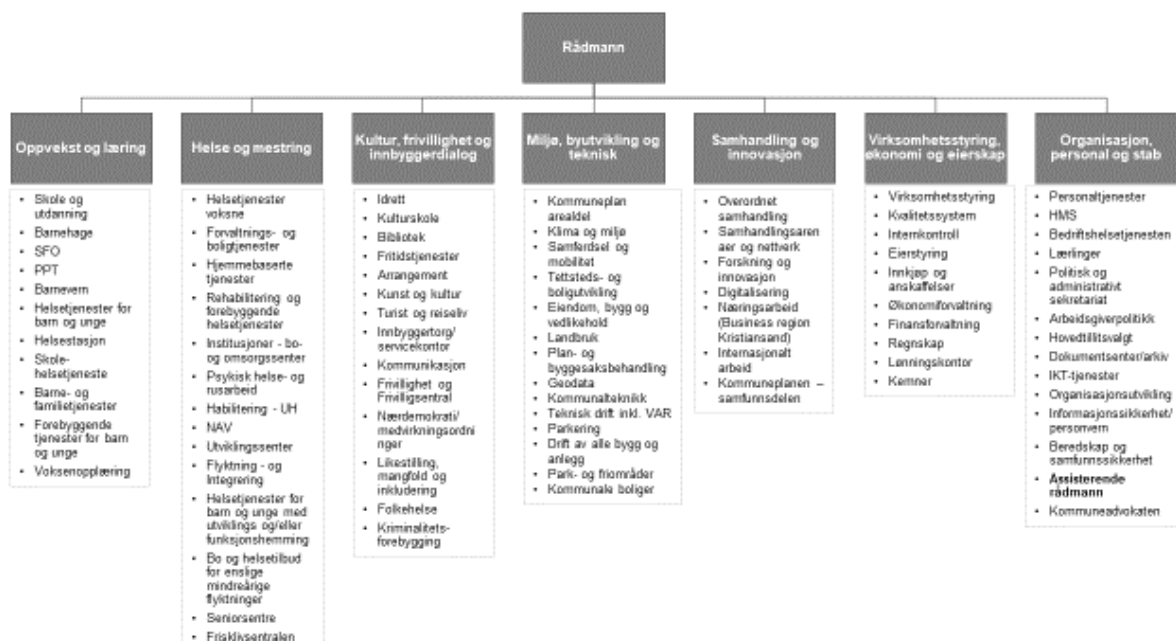
Arkivkode: 030

ADMINISTRATIV ORGANISERING AV NYE KRISTIANSAND KOMMUNE

Organisasjonsstruktur nivå 2 og 3 – nye Kristiansand kommune

1. Bakgrunn for saken

Det vises til Fellesnemndas vedtak 24.04.18 om overordnet administrativ organisering av nye Kristiansand og administrativt vedtak 25.09.18 om følgende fordeling av ansvar mellom stabs- og kommunalområdene:



Programledelsen har jobbet videre med hvordan nivå 2 og 3 skal organiseres. I uke 41 ble det gjennomført 7 work-shops; en work-shop for hvert direktørområde. Både ledere, rådgivere, tillitsvalgte og vernetjenesten har deltatt. Totalt deltok om lag 300 personer. Alle workshops ble gjennomført etter en felles mal. I tillegg til workshopene har modellene vært vurdert i prosjektrådene i de fleste direktørområdene, hvor både kommunalsjefer fra dagens kommuner, tillitsvalgte og vernetjenesten er representert, eller på annet vis vært diskutert med relevante representanter.

I forarbeidene til både overordnet organisering og ansvarsdeling mellom direktørområdene våren og sommeren 2018 ble det gjennomført åpne innspillrunder internt i dagens kommuner. Flere av

Postadresse
Nye Kristiansand kommune

Postboks 417 Lund
4604 Kristiansand

Besøksadresse
Dronningensgate 23, 5. et.
Vår saksbehandler
Camilla Dunsæd

Telefon

E-postadresse
post@nyekristiansand.no
Webadresse
<http://www.nyekrs.no/>

Foretaksregisteret
NO963296746

disse innspillene gjaldt organisering på nivå 2 og 3. Programledelsen har derfor også tatt disse med i vurderingene i valg av organisasjonsstruktur.

På bakgrunn av innspill fra workshop og innspillsrunder har programleder i samråd med programledelsen utarbeidet et forslag til organisasjonsstruktur som nå sendes til arena for drøfting.

2. Føringer fra fellesnemnda

Programleder viser til overordnet politisk styringsdokument for etableringen av nye Kristiansand vedtatt i fellesnemnda 30.01.18: «Nye Kristiansand skal bli Norges beste kommune, og skal være en kommune som innbyggere, ansatte, folkevalgte og næringsliv er stolte av å jobbe, virke og bo i».

Nye Kristiansand har som målsetting å bli:

- En kvalitetsbevisst og inkluderende kommune
- En attraktiv og utadvendt kommune
- En nasjonalt ledende og internasjonalt orientert kommune
- En veldreven og utviklingsorientert kommune

Programleder har med utgangspunkt i fellesnemndas mål og visjon lagt til grunn at følgende skal være førende for valg av organisatoriske løsninger:

*Innbyggernes behov kommer først
Sammen skaper vi resultater*

I tillegg har programleder vektlagt at organisasjonsstrukturen skal sikre at kommunen blir styrbar, effektiv og med god tjenestekvalitet, samt sikre samhandling og samordning.

3. Programleders føringer

3.1. Ledernivå, myndighet og ansvar

Organisasjoner er redskaper for å realisere mål. Ted Levitt (redaktør av Harvard business Review) har sagt at «Organisasjoner eksisterer for at vanlige mennesker skal oppnå uvanlige ting». Organisering av en tjeneste vil i praksis innebære en formalisering mht ledelse og fordeling av arbeidet (rollefordeling/oppgavespesialisering). Vi som nå bygger nye Kristiansand kommune skal tegne en organisasjonsstruktur som bidrar til at nye Kristiansand kan lykkes i å nå målet om å bli Norges beste kommune.

Organisasjonsstrukturen bør være mest mulig lik mellom direktørområdene, tross ulikheter i størrelse og ansvar. Det kan gjøre det enklere å bygge felles kultur i ny kommune, samt at det kan sikre strukturer for samhandling. Det skal jobbes videre med samhandlings- og nettverksstrukturer.

I rapporten og saksfremlegget som lå til grunn for overordnet administrativ organisering (sak til fellesnemnda 24.april 2018) står det beskrevet at ny organisasjonsstruktur bør ha fra 2 til 5 ledernivåer.

Det vil bli jobbet videre med beskrivelse av myndighets- og ledernivåer i nye Kristiansand. I overordnet politisk styringsdokument står følgende under punkt 3.2 En attraktiv og utadvendt kommune:

En åpen organisasjonskultur.

Den nye kommunen skal organiseres og ledes på en måte som sikrer at det blir kultur for åpenhet og myndiggjorte medarbeidere. Nye Kristiansand skal praktisere høy grad av delegasjon.

Programleder oppfatter at fellesnemnda har et mål om at mest mulig myndighet skal delegeres lengst mulig ut i organisasjonen. På den måten kan det skapes korte beslutningsveier fra brukere, innbyggere og næringsliv til personer og ledere med beslutningsmyndighet, og kommunen vil oppleves som en nyttig og effektiv samarbeidspartner.

Forslag til organisasjonsstruktur som nå sendes til drøfting tar utgangspunkt i at nye Kristiansand vil få kunne få fra 2 – 5 ledernivåer, og 2-3 myndighetsnivåer.

Nivå 1: Rådmann og direktører

Kommunens øverste ledergruppe har et felles ansvar for den strategiske ledelsen av kommunen.

Nivå 2: Kommunalsjefer, stabssjefer og fagsjefer

På nivå 2 er det tre typer ledere:

1. Kommunalsjefer: Kommunalområdene inndeles i virksomheter ledet av kommunalsjefer.
2. Fagsjefer: stabsområdene vil i hovedsak ha ledere som kan benevnes med relevant fagtittel.
3. Stabssjefer: Stabsleder for stab- og støttefunksjoner med ansvar for helhetlig styring og utvikling av direktørområdet

Alle som er ledere på nivå 2 deltar på utvidet ledermøte for hele kommunen og i direktørenes respektive ledergrupper. De rapporterer direkte til direktør. De får delegert ansvar for «penger, fag og folk». For de interne stabs- og støttetjenestene bør det benyttes titler som speiler funksjon og ansvarsområde

Foreløpig beskrivelse av ansvar for ledere (sjefer) på nivå 2:

- Sikre gode og kostnadseffektive tjenester
- Bidra til god involvering av innbyggere og frivillig sektor
- Innovasjon, nytenking og fornyelse i tjenestene
- Strategisk og langsiktig blikk for eget fagområde sammen med aktuelle samarbeidspartnere lokalt, regionalt og nasjonalt
- Delegert myndighet etter felles prinsipper
- Overordnet ansvar for fag, økonomi og personal av eget område
- Møte til aktuelle saker i sektorutvalg etter avtale med direktør
- Intern samhandling på tvers
- Følge opp styringssignaler
- Utvikle og følge opp tverrfaglige planer og praksis
- Utvikle felles organisasjonskultur

Nivå 3: Enhetsledere

Ledere på nivå 3 skal benevnes enhetsledere, og skal lede resultatenheter for eksempel en skole eller et sykehjem. Enhetslederne vil ha delegert resultatansvar inkludert økonomi, personal- og fagansvar.

På myndighetsnivå 3 vil det være behov for et ledernivå 4 - avdelingsledere - i flere av resultatenheterne for å sikre prinsippet om størst mulig grad av stedlig ledelse og et faglig

forsvarlig lederspenn. Det kan oppstå behov for et ledernivå 5 i det videre arbeidet med organisasjonsstruktur på nivåene under myndighetsnivå 3.

3.2. Organisering av stab- og støttefunksjoner

I workshopene som har vært både i forbindelse med arbeidet med overordnet administrativ organisering og organisasjonsstruktur på nivå 2 og 3, har det også vært jobbet med organisering av kommunens stab- og støttefunksjoner.

Begrepet stabs- og støttefunksjoner brukes i vid forstand om fellesfunksjoner i en organisasjon. I en organisasjonsteoretisk sammenheng defineres gjerne stab som de funksjonene i en organisasjon som støtter og ivaretar ledelsens oppgaver når det gjelder styring, utvikling, planlegging, koordinering, analyse, revisjon, rådgivning og rapportering. Stabsoppgavene skal bidra til overordnet ledelse, samfunns- og tjenesteutvikling, og tilrettelegge for demokratiske prosesser. Stabsfunksjoner kan knyttes til ulike ledelsesnivå i en organisasjon, og innholdet i stabsfunksjonene kan variere mellom nivåene.

Støttefunksjonene blir vanligvis definert som driftsrelaterte oppgaver. Støttefunksjonene skal sørge for effektiv drift av fellesoppgaver, og være en servicefunksjon for alle medarbeidere og ledere i kommunen. I det praktiske liv kan det være vanskelig å trekke et skarpt skille mellom stabsfunksjoner og støttefunksjoner. I analysesammenheng kan det være fornuftig å trekke et slikt skille.

Modellene kan beskrives slik:

1. *Sentral stab.* Ansvar for alle stabsfunksjonene legges til en sentral stab. Modellen åpner imidlertid for at enkelte stillinger øremerkes eller dedikeres til bestemte tjenesteområder slik som skole, barnehager, helse- og omsorg.
2. *Desentral stab.* Ansvaret for administrative stabsoppgaver, som berører hele kommunen som organisasjon, legges sentralt: overordnet planlegging, utarbeiding av strategier, sentral økonomifunksjon, personalstrategi, samt kommunens digitaliserings- og IT-strategi. Ansvaret for stabsfunksjoner som gjelder støtte til den enkelte direktør organiseres desentralt.
3. *Hybrid modell.* Ansvaret for stabsoppgaver vil være plassert i sentral stab, men noen av stabsstillingene vil være dedikerte sektorressurser. Personalansvaret for stabsstillingene ligger i sentral stab.

Argumentasjonen fra workshopene helte mot "hybridmodellen". Utfra innspill og vurderinger legger programledelsen til grunn at kommunens stab- og støttefunksjoner organiseres etter «hybridmodellen». Modellen vurderes å ta opp i seg det beste fra sentral- og desentral modell. Den gir mindre sårbarhet ved fravær, skaper enhetlig praksis innenfor viktige områder som personal og økonomi, samtidig som den gir god innsikt i utfordringene innen de ulike tjenesteområdene.

Direktørene for de fire kommunalområdene vil ha ansvar for fagstaber på eget fag- og tjenesteområde.

Programleder vil legge til rette for innspillssamling om fagstabene før drøftingsmøtet 02.11.

4. Forslag til organisasjonsstruktur i nye Kristiansand kommune

Se vedlagte PowerPoint presentasjon.

5. Drøfting og beslutningsprosess videre

Programleder ønsker å drøfte pkt 4: forslag til organisasjonsstruktur i nye Kristiansand kommune. Det er innkalt til drøftingsmøte 02.11.18

Etter at forslaget har vært drøftet, vil programleder ta en beslutning i samråd med programledelsen. Det vi skje senest uke 45. Den administrative strukturen vil legges til grunn når videre arbeid med innplassering av ledere starter opp i november.

Med hilsen

Camilla Dunsæd
Programleder