

Arbeidsrapport nr. 199

Else Ragni Yttredal

# Å mobilisere for endring

Ei evaluering av omstillingsprosessen i Hareid kommune



**HØGSKULEN I VOLDA**



**MØREFORSKING  
VOLDA**

2006

<b>Prosjekttittel</b>	Evaluering av omstillingsprosjekt Hareid
<b>Oppdragsgivar</b>	Hareid kommune og Møre og Romsdal fylke
<b>Prosjektansvarleg</b>	Møreforskning Volda
<b>Prosjektleder</b>	Else Ragni Yttredal
<b>Ansvarleg utgivar</b>	Møreforskning Volda
<b>ISBN</b>	82-7692-262-7 (elektronisk utgåve)
<b>ISSN</b>	0805-6609
<b>Distribusjon</b>	<a href="http://www.moreforsk.no/volda.htm">http://www.moreforsk.no/volda.htm</a> <a href="http://www.hivolda.no/fou">http://www.hivolda.no/fou</a>
	Gnist Møre, P.B. 278, 6101 Volda
	Tlf. 70075385. Faks 70075386
	E-post: <a href="mailto:sfsbok@hivolda.no">sfsbok@hivolda.no</a>

**Arbeidsrapportserien** er for faglege og vitskaplege arbeid som ikkje fullt ut stettar krava til forskingsrapportar. Det kan vere delrapportar innanfor større prosjekt, eller læremateriell knytt til undervisningsføremål.

Arbeidsrapportane skal vere godkjende av anten dekanus, gruppeleiar, prosjektleder (for IAAI: instituttleiar) eller ein annan fagperson dei har utpeika. Kvalitetssikringa skal utførast av ein annan enn forfattar.

**Ein omstillingsprosess er som å flytte ein kyrkjegard. Ein får lite hjelp av dei som bur der.**

(Påstand frå ukjend i Hareid)



## **Forord**

”Å mobilisere for endring” er skriven på oppdrag frå Hareid kommune og Møre og Romsdal fylke. Målsetjinga med denne rapporten er å overføre erfaringar frå omstillingsprosessen i Hareid til andre kommunar i ein tilsvarande situasjon. Vona er dermed at den kan kome til nytte.

I arbeidet har Geir Tangen frå Møreforsking Volda bidrege i intervjuarbeidet og Roar Amdam frå Møreforsking Volda og Høgskulen i Volda har bidrege med faglege innspel og kvalitetssikring. Takk for hjelpa! Ein spesiell takk også til Evelyn Haram Larsen i Hareid kommune for velvillig hjelp med dokumentasjon og informasjon.

Takke vil eg også Hareid kommune og Møre og Romsdal fylke generelt for eit godt samarbeid.

Volda, 27. november, 2006  
Else Ragni Yttredal



## INNHALD

<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>
<b>PUNKTVIS SAMANDRAG</b> .....	<b>9</b>
<i>Bakgrunn</i> .....	9
<i>Resultat</i> .....	9
<i>Utfordringar</i> .....	10
<b>1. INNLEIING</b> .....	<b>11</b>
<b>2. PROSESSEN FRÅ A TIL Å</b> .....	<b>12</b>
<b>3. EVALUERING MED UTGANGSPUNKT I EIN MODELL</b> .....	<b>15</b>
<i>Om datagrunnlaget</i> .....	17
<b>4. OMGJEVNADANE OMSTILLINGA VERT GJENNOMFØRT I</b> .....	<b>18</b>
<i>Hareidsamfunnet og Hareid kommune</i> .....	18
<i>Det politiske miljøet</i> .....	19
<i>Fylket si rolle</i> .....	19
<i>Innbyggjarane si rolle</i> .....	19
<i>Kva seier avisene om omstillingsprosessen?</i> .....	20
ORGANISERING AV OMSTILLINGSPROSESSEN .....	20
OPPSUMMERING OG VURDERINGAR .....	22
<b>5. MOBILISERING AV AKTØRANE</b> .....	<b>23</b>
AKTØRANE SINE VURDERINGAR .....	23
<i>Inkludering, den viktigaste positive sida ved prosessen</i> .....	23
<i>Det er skapt sameint syn på utfordringar</i> .....	25
<i>God informasjon</i> .....	26
<i>Interessemotsetnader først og fremst når resultatet låg på bordet</i> .....	26
<i>Kva sit den enkelte faktisk att med?</i> .....	26
OPPSUMMERING OG VURDERINGAR .....	32
<b>6. ORGANISERING, GJENNOMFØRING OG LÆRING</b> .....	<b>33</b>
NY ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	33
AKTØRANE SINE VURDERINGAR .....	35
<i>Ser først og fremst ansvarleggjering av leiarar og servicetorg som positivt</i> .....	35
<i>Trur ikkje omorganiseringa vil føre til innsparing</i> .....	36
<i>Samordning vert viktig</i> .....	36
<i>Eit oversyn over effektar av ny organisasjonsstruktur</i> .....	37
<i>For tidleg å seie noko om gjennomføring av omorganiseringa</i> .....	38
<i>Ei grunnleggjande endring?</i> .....	39
NY POLITISK STRUKTUR .....	40
AKTØRANE SINE VURDERINGAR .....	41
<i>Politisk struktur</i> .....	41
<i>Andre politiske forhold</i> .....	41
EFFEKTAR I HØVE TIL OMGJEVNADANE .....	44
LÆRING OG EVALUERING .....	46
OPPSUMMERING OG VURDERINGAR .....	46
<b>7. EI OVERORDNA VURDERING</b> .....	<b>48</b>
STRUKTURELLE OG MEININGSDANNANDE EFFEKTAR MEST FRAMTREDANDE .....	48
<i>Meiningsdannande effektar</i> .....	48
<i>Strukturelle effektar</i> .....	49
<i>Substansielle effektar</i> .....	50
<i>Oppsummering</i> .....	50
NOKRE TEMA I PERSPEKTIV .....	51
<i>Ein asymmetrisk prosess</i> .....	51
<i>Dei organisatoriske løysingane er del av ei vestleg reformbølge</i> .....	53
<i>Meir om flat struktur</i> .....	55
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>57</b>

<b>VEDLEGG 1: FORANKRINGSVEDTAK HAREID KOMMUNE.....</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE EVALUERING AV OMSTILLING HAREID KOMMUNE .....</b>	<b>61</b>
<b>VEDLEGG 3: HØYRINGSFORSLAG .....</b>	<b>65</b>
<b>VEDLEGG 4: ENDELEG INNSTILLING TIL KOMMUNESTYRET.....</b>	<b>88</b>
<b>VEDLEGG 5: VEDTEKEN ORGANISASJONSPLAN .....</b>	<b>97</b>



## Punktvis samandrag

### Bakgrunn

- Våren 2004 starta Hareid kommune ein omstillingsprosess. Den kom for alvor i gang våren 2005 og skulle i følgje kommunestyrevedtak gjere kommunen meir attraktiv, gje betre økonomi, betre kommunen si evne til å løyse nye og endra behov og gje betre styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ.
- Rammene rundt prosessen har vore ein stram kommuneøkonomi, ein plass på ROBEK-lista og befolkningsnedgang i Hareid.
- Prosessen skulle gjennomførast med brei deltaking både internt i organisasjonen og eksternt med brukarane av kommunale tenester. Dette er følgt opp og ein omfattande prosess er gjennomført.
- At prosessen har vore brei og inkluderande er sett på som svært positivt. Somme er likevel kritiske til prosessen. Dette er spesielt knytt til: dårleg tid i slutfasen, for lite kunnskapsinnsamling og tvil om prosessen har hatt reell påverknad på resultatet.

### Resultat

- Evalueringa er i det store og heile basert på informasjon frå sentrale aktørar i prosessen (17 intervju og eitt evalueringsmøte midtvegs i prosessen). Dette set rammene for tolking av resultata.
- *Dei mest synlege utfalla av prosessen er såkalla "meiningsdannande effektar"*: Brei mobilisering har ført til stor grad av velvilje til og motivasjon for omstilling i kommunen og det er skapt sameint syn på utfordringar både for kommuneorganisasjonen og for Hareidsamfunnet.
- Det ser ut til at heilskapleg tenking og organisasjonsintern effektivitet har fått større merksemd i aktørane sin kvardag.
- Dei fleste er også einige i at omstillingsprosessen har ført til ei grunnleggjande endring i organisasjonen knytt til haldningsendringar, betra samarbeid og organisasjonskultur.
- Til *strukturelle effektar* av prosessen høyrer vedtak om ny administrativ og politisk struktur i april 2006. Ny administrativ struktur skal i hovudsak vere på plass første januar 2007. Det er også gjort vedtak om oppretting av servicetorg.
- Gjennom det nye vedtaket vert kommuneorganisasjonen flata ut, men er framleis ikkje ein rein tonivåmodell. Den politiske strukturen er forenkla med færre representantar i kommunestyra og utval.
- Ansvarleggjering av leiarar og oppretting av servicetorg vert trekt fram som positivt med den nye strukturen.
- Mellom informantane er tvilen større om dei *substansielle* effektane.
- Skepsisen er stor til om dette vil føre til økonomiske innsparingar.
- Det er usikkert om omstillingsprosessen har betra samarbeidet mellom politikarar og administrasjonen og mellom politikarane, sjølv om det kan sjå ut som kommunen er inne i ei positiv utvikling også på dette området.
- Det er forholdsvis stor tru på at prosessen har ført til betra omdømme for Hareid kommune og betre forhold til utanverda.

## **Utfordringar**

Utfordringane er knytt til:

- Å innarbeide og samordne den nye organisasjonen.
- Å halde oppe motivasjon og mobilisering.
- Å bøte på problema som har oppstått i delar av organisasjonen.
- Å halde fram med å tilpasse organisasjonen gjennom evaluering og læring.

# 1. Innleiing

*”Ein omstillingsprosess er som å flytte ein kyrkjegard. Ein får lite hjelp av dei som bur der.”*

Sitatet er henta frå strategimøte i omstillingsprosessen i Hareid, 6.- 7. oktober, 2005. Vart det slik? Hareid kommune har satsa mykje tid og ressursar på at denne profetien ikkje skulle gå i oppfylgning, men snarare verte motbevist. I denne evalueringa ser vi nærare på dette og andre spørsmål knytt til omstillingsprosessen i kommunen.

Hareid kommune starta våren 2004 eit førebuande arbeid knytt til omstilling i kommunen. I løpet av vinter og vår 2005 kom eit omstillingsprosjekt i gang og Møre og Romsdal fylke løyvde 600.000 kroner til arbeidet. Føresetnaden for tildelinga var at 100.000-150.000 kroner av midlane skal gå til ei evaluering av prosessen for å sikre læring både i Hareid kommune og for erfaringsoverføring til kommunar i tilsvarende situasjon. Det siste er utgangspunktet for denne rapporten. Hareid kommune tok kontakt med Møreforskning Volda/Høgskulen i Volda for å få gjennomført dette arbeidet.

I mandatet for evalueringsprosjektet var hovudmåla formulerte slik:

- Når ein dei sentrale måla for prosjektet vedteke av kommunestyre (attraktivitet, budsjettbalanse etc) ?
- Klarer ein gjennom prosessen å sikre oppslutning om omstillinga og få innspel til forbetring av organisasjonen?
- Er sluttresultatet prega av at ein har gjort seg nytte av erverva kunnskap framkome undervegs i prosessen?

Kva er barrierar for å nå desse måla – kva gjer at ein lykkast?

Arbeidet med evalueringa er gjennomført frå oktober 2005 til oktober 2006 og datamaterialet er i hovudsak basert på følgjestudier av prosessen og kvalitative intervju.

Sjølv om rapporten ikkje har fått ei overordna inndeling, kan den seiast å bestå i hovudsak av fire delar i tillegg til denne innleiinga. Del to består av kap. 2. og gir ein oversikt over omstillingsprosessen ”frå A til Å”. Neste del, kap 3, gir informasjon om utgangspunktet for evalueringa og ein oversikt over datagrunnlaget. Med utgangspunkt i dette er del fire, kap. 4-6, ei evaluering av ulike element i omstillingsprosessen: omgjevnadane, mobilisering, organisering, gjennomføring og læring og evaluering. Struktura i desse kapitla er igjen i hovudsak firedelt: Stikkord for innhaldet i kapittele, ein oversikt over temaet, informantane sine vurderingar av situasjonen og ut frå dette til slutt i kvart kapittel oppsummering og våre vurderingar av det same. Del fem, kap. 7, gir ei totalvurdering av omstillingsprosessen med utgangspunkt i dei føregåande kapitla, mandatet for evalueringa og oppsette målsetjingar for omstillingsprosjektet. I tillegg vert nokre utvalde tema løfta fram.

## 2. Prosessen frå A til Å

### *Stikkord i dette kapittelet:*

- Kronologisk oversikt over omstillingsprosessen.

Omstilling og omorganisering har lenge vore tema i Hareid kommune. Saka vart allereie diskutert ved tilsetning av ny rådmann i 2003, men det var først i august/september i 2004 at førebuingane til omstillingsprosessen starta for alvor. Politikarane var dermed involverte i initieringa av prosessen. Det var likevel rådmannen som førte prosessen vidare.

Tabellen under viser ei stikkordsmessig oversikt over viktige hendingar i omstillingsprosessen i perioden vår 2004 til vår/sommar 2006.

<b>Våren 2004:</b>	<b>Tidlegare rådmann starta førebuande arbeid knytt til omstilling.</b>
<b>Vinter 2004/ 05:</b>	<b>Drøftingar i det politiske miljøet av behovet for omstilling</b>
<b>6. april, 2005:</b>	<b>Kommunestyrevedtak som gir rådmannen fullmakt til å leige inn eksterne ressursar for å planlegge ein omstillingsprosess i kommunen.</b> Bertil Zahl, konsulent frå Trollfjord Consulting vert leigt inn.
<b>1. mai, 2005:</b>	<b>Søknad vert sendt til fylket om skjønstilskot.</b>
<b>25. mai</b>	<b>Kommunestyremøte med orientering og dialog.</b> Kommunestyret, etatsleiarar, tillitsvalde og verneombodet var til stades. Einar Gaustad og Bertil Zahl tok del på møtet. Einar Gaustad er tidlegare rådmann i Larvik kommune. Kommunen hadde under han ein flat struktur. Etter møtet vart det gitt garanti om at ingen i kommuneorganisasjonen skulle miste arbeidet.
<b>30. mai, 2005:</b>	<b>Prosjektsekretær startar i 60 prosent stilling.</b> Ho er kjøpt fri frå pleie- og omsorgsetaten.
<b>1. juni, 2005:</b>	<b>Orientering og fellesmøte med etatsleiarar, tillitsvalde og verneombod med informasjon om prosess vidare.</b>
<b>13.-16. juni, 2005:</b>	<b>Ni ”dialogmøte” vert avvikla.</b> Det vert mobilisert breitt. Sju av møta er med deltakarar frå kommuneorganisasjonen, eitt med deltakarar frå nærings- og organisasjonsliv og eitt med politikarar. Invitasjonane ber overskriftene: ”Kjære tilsette, vi treng di hjelp!” og ”Kjære sambygding, vi treng di hjelp!” og var undertekna av rådmannen. Brevane gjekk ut til alle tilsette i Hareid kommune og 200 utvalde innbyggjarar i kommunen. Til saman deltok 221 personar på møta: 173 tilsette, 31 frå organisasjonar, næringsliv og brukarar, 17 politikarar. Målet med møta var å ”innhente informasjon om hvordan kommunen generelt, og den kommunale organisasjonen oppleves” og ”etablere et felles ståsted” og ”starte en bred involvering og på den måten skape

<sup>1</sup> Sitat henta frå Trollfjord Consulting si oppsummering etter dialogmøta.

	entusiasme for den videre prosess.” <sup>1</sup>
<b>22. juni, 2005:</b>	<b>Kommunestyret gjer forankringsvedtak i saka.</b> Heile vedtaket ligg ved i vedlegg ein. Det er også gjort ei nærare omtale av vedtaket under.
<b>Siste veka i juni, 2005:</b>	<b>Positivt tilsegn om skjønsmidlar frå Fylket.</b> Hareid kommune får tildelt totalt kr. 600.000. I dette ligg det også at prosjektet skal inkludere ei evaluering av prosessen. I 2006 fekk Hareid tilsegn om ytterlegare 200.000 kroner til utvikling og samordning av styringssystem.
<b>August, 2005:</b>	<b>Informasjonsinnsamling og vidare planlegging av prosessen.</b> Det vert mellom anna halde møte med tillitsvalde, etatsleiarar og andre.
<b>September, 2005:</b>	<b>Ein såkalla ”klimaanalyse” vert gjennomført.</b> Den skal måle klimaet i organisasjonen i form av ”atferd, holdninger og emosjonelle stemningar som karakteriserer livet i organisasjonen.” <sup>2</sup> Eit spørjeskjema vert sendt til alle tilsette i kommunen. Skjemaet inneheldt spørsmål som etter formålet skal måle engasjement, sjølvstende, idéstøtte, tillit, dynamikk, humør/stemming, debatt, konflikt, vilje til å ta risiko og idetid i organisasjonen. Klimaundersøkinga viste at organisasjonen samla sett gjer det bra og i stor grad følgjer det som vert lagt fram som ein ”suksessprofil”. Det skilte likevel noko mellom ulike etatar.
<b>6.-7. oktober, 2005:</b>	<b>Strategimøte på ressursenteret i Hareid.</b> Til stades er både politikarar, tilsette og representantar for dei tilsette, to representantar frå Møre og Romsdal fylke, representant frå Møreforskning, til saman om lag 50 personar. Konsulent frå Trollfjord Consulting, Bertil Zahl, leia møtet. Resultata frå klimaundersøkinga vart lagt fram. Ein av representantane frå fylket la fram statistikk for å vise korleis kommunen låg an i forhold til andre kommunar. Nokre utvalde både frå det politiske miljøet og av dei tilsette fekk seie noko om deira tankar og forventningar til prosessen. Dei fleste uttrykte at dei var positive og hadde store forventningar. Spesielt vart det trekt fram at dei såg positivt på og forventa at ”alle” skulle trekkjast inn i prosessen. Ein stor del av samlinga bestod av gruppearbeid og dreidde seg rundt å avklare felles forståing og målsetjingar både på lokalsamfunnsnivå og på organisasjonsnivå, samt idear om konkrete tiltak.
<b>November 2005:</b>	<b>Seks arbeidsgrupper vert nedsett og skal greie ut løysingar for omorganiseringa i Hareid:</b> Gruppene er slik inndelt: 1. Framtidig politisk struktur i Hareid, 2. Framtidig administrativ struktur i Hareid, 3. Service og samordning av merkantile tenester, 4. Framtidig organisering og bruk av ressursar innanfor grunnskule, SFO og barnehage. 5. Samordning og samarbeid om tenester innan helse, sosial og omsorg. 6. Organisering av tekniske tenester og eigedomsforvaltning.
<b>11. november, 2005:</b>	<b>Prosjektsamling med medlemmene i dei ulike</b>

<sup>2</sup> Henta frå side 3 i hovudrapporten om klimaanalysen i Hareid kommune.

	<b>arbeidsgruppene.</b> Møtet er eit igangsettingsmøte for arbeidsgruppene Konsulent Bertil Zahl leia denne delen av møtet. I tillegg var det lagt inn eit fagleg bidrag frå Møreforsking som dreidde seg rundt fordelar og ulemper ved ulike organisasjonsstrukturar. 2,5 timar var også sett av til ei eigenevaluering i regi av Møreforsking for å sjå på positive og negative sider ved prosessen så langt.
<b>17. januar, 2006:</b>	<b>Resultata frå arbeidet i arbeidsgruppene vert lagt fram.</b> Fellesmøte med deltakarar i dei ulike arbeidsgruppene pluss politikarar var til stades.
<b>Resten av januar til 15. februar, 2006:</b>	<b>Rådmannen arbeider med å lage eit felles dokument med utgangspunkt i prosjektgruppene sine delrapportar. Formannskapet har ansvar for å utarbeide eit forslag til politisk struktur i same periode.</b>
<b>6. mars, 2006:</b>	<b>Høyringsfristen går ut.</b>
<b>8. mars, 2006:</b>	<b>Endeleg forslag til både ny politisk og administrativ struktur vert sendt ut til vedtak i ulike utval. I tida framover gir ulike politiske utval si instilling.</b>
<b>6. april, 2006:</b>	<b>Endeleg vedtak om politisk og administrativ struktur i kommunestyret.</b>
<b>Vår/sommar/haust 2006:</b>	<b>Avklare leiarar, definere område og opplæring, samt tilpasse budsjett og økonomiplan.</b>

Som det går fram av tabellen vedtok kommunestyret i Hareid 22. juni, 2005 eit forankringsvedtak for omstillingsprosessen. Vedtaket fastsette omfang, målsetjingar, verkemiddel, organisering, økonomiske ressursar, framdrift og forholdet til dei tilsette. (Heile vedtaket ligg ved i vedlegg ein.)

Omfanget av prosessen vart definert slik:

”Omstillingsprosessen skal innebere ein gjennomgang av den politiske styringsstrukturen, den administrative organiseringa, tenestetilboda, medarbeidarane, organisasjonskulturen og relasjonane. Dette skal gjennomførast med brei deltaking både internt i organisasjonen og eksternt med brukarane av kommunale tenester, med sikte på å utvikle ein felles ståstad for kva som fungerer godt og kva som kan forbetrast. Gjennom analyse av resultatet skal ein identifisere dei mest kritiske behova for endringar.”

Overordna målsetjingar var knytte til fire punkt:

- ”Auka attraktivitet i høve til næringsliv, brukarar av kommunale tenester, innbyggjarane og egne tilsette.
- Større evne til å løyse nye og endra behov.
- Ein økonomi som over tid er kjenneteikna av eit netto driftsresultat som sikrar nedbetaling av akkumulert underskot og bygging av fornuftige driftsbufferar.
- Ein styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ som i aukande grad sikrar god samhandling.”

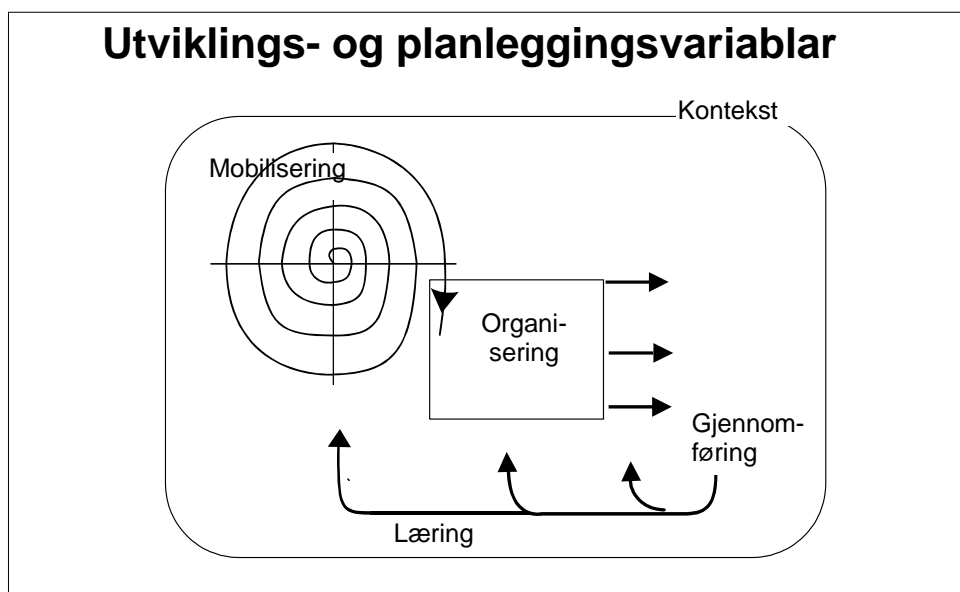
For å nå desse målsetjingane skulle nyttast effektivisering og overføring av ressursar frå område med minkande behov til område med aukande behov. Dessutan skulle ressursar til tenesteproduksjon prioriterast. Prosessen skulle vere slutført innan utgangen av 2005 og leggjast fram for godkjenning for kommunestyret i februar 2006.

### 3. Evaluering med utgangspunkt i ein modell

#### *Stikkord i dette kapitlet:*

- Oversikt over utgangspunktet for evalueringa.
- Informasjon om datagrunnlaget.

Evalueringa av omstillingsprosessen i Hareid er basert på å sjå samanhengen mellom ulike variablar som er samanfatta i modellen nedanfor. Våre erfaringar viser at ein balanse mellom ulike variablar er svært viktig for gjennomføringa av slike omstillingsprosessar. Det er verdt å merke seg at desse variablane ikkje markerer fasar i eit omstillingsarbeid. Dei er snarare variablar i eit kontinuerleg samspel. Anten det gjeld omstilling eller ordinær drift, vil dei påvirke utfallet. Vår evaluering tek utgangspunkt i denne kunnskapen.



Modellen er henta frå Amdam og Amdam (2000) "Kommunikativ planlegging".

Vi skal sjå nærare på dei ulike variablane knytt til prosessen i Hareid:

#### *Kontekst: Aksept og legitimitet frå omgjevnaden*

Ein organisasjon opererer i samanheng med omgjevnadane. Kommunen, som skal ha ein samfunnsbyggjande funksjon, er utsett for press både "ovanfrå," frå fylke og stat, og også "nedanfrå," frå innbyggjarar. Ei utfordring er å oppnå aksept også utanfor kommunen for dei endringane som skal gjerast. Hareid kommune har til dømes søkt å auke aksepten for omstillinga både internt og i omgjevnadene ved å invitere til opne møte om saka. Fylket har også gitt aksept for prosessen gjennom å tildele midlar til omstillingsprosjektet.

Ut frå dette har evalueringa til dømes sett fokus på: Kva situasjon opererer omstillingsprosessen i? Kva for rolle spelar fylket? Kva haldningar har omgjevnadane til omstillingsprosessen? Korleis verkar dette inn på prosjektet? Har møta virka legitimerande? Korleis fungerer organiseringa av omstillingsarbeidet?

#### *Mobilisering: Å skape felles erkjenning og oppslutning*

Denne delprosessen handlar om å utvikle tilstrekkeleg felles erkjenning av situasjonen ein er i, måla ein ønskjer å nå og kva for område det er viktigast å gripe fatt i. Mobilisering oppnår

ein ved stor grad av medverknad frå partane i arbeidet med å finne dei viktige utviklingstrekk og utfordringane, i val av innsatsområda og utforming av måla. Dette inneber også det ein kan kalle rolleavklaring og kulturbygging. I utviklingsprosessar er mobilisering ofte den mest kritiske delprosessen.

Klimaanalysen som vart gjennomført i Hareid i løpet av september i fjor hadde spesiell fokus på å kartlegge organisasjonskultur og danne eit grunnlag for vidare arbeid med denne meir usynlege delen av organisasjonen. Dialogmøte og strategimøte med brei deltaking har på si side potensial til å bidra til å auke både legitimitet for prosessen, og mobilisering i både den politiske leiinga og i administrasjonen.

Erfaring viser likevel at involverte aktørar kan vere samde om både situasjonsoppfatninga, visjonen og dei konkrete måla, men når ein kjem over i gjennomføringa av tiltaka kan usemje om grunnleggande verdiar dukke opp. Desse grunnleggande verdiane som ligg til grunn for organisasjonar sine kulturar er vanskelege å endre, og om dei let seg endre vil det gjerne ta tid. Våre erfaringar med utviklingsarbeid tilseier at ein må arbeide med mobiliseringa under heile perioden dersom ein ønskjer å påverke dei grunnleggande verdiane og skape motivasjon til endring.

Ut frå dette er spørsmål vi har søkt svar på i evalueringa til dømes: Er det nokon som ikkje kjem til orde? I kva grad har ein verkeleg klart å bygge opp ei felles oppfatning i arbeidet? Kva tyding får samlingane for det vidare arbeidet? Eit aktuelt spørsmål i Hareid er også: Kva skjer i forholdet mellom den administrativt drivne prosessen og politikarane?

### *Organisering*

Organisasjonsstudiar viser at formell struktur har effekt på beslutningsutfallet i offentleg forvaltning. Generelt er all organisering å oppfatte som ein reiskap for å oppnå målretta kollektive handlingar. Gjennom mobiliseringsarbeidet i Hareid er det definert utfordringar kommunen står overfor. Det er grunn til å reflektere rundt om dei organisatoriske løysingane som vert valde står i forhold til desse utfordringane.

Sentrale spørsmål rundt organisering har vore: Står valet av organisasjonsmodell i forhold til utfordringane kommunen har identifisert? Eller: Er organisasjonsmodellen eit resultat av mobiliseringa og bevisstgjeringsprosessane? Kva utfordringar ligg i modellen for å løyse dei oppgåvene som Hareid står overfor framover?

### *Gjennomføring*

I ein omstillingsprosess er det spesielt viktig at kommunen greier å gjennomføre dei tiltak som det vert lagt opp til. Kva slags tiltak det vil dreie seg om er ein del av den prosessen kommunen er inne i. Gjennomføringsevna vil også avhenge av prosessane i forkant.

Vår evaluering har primært følgd prosjektet fram til vedtak er klart. Dette gjer det vanskeleg å seie noko om korleis gjennomføringa av tiltaka vil gå, men vi har sett på: Kva skjer i prosessen mellom dei fastlagte målsetjingar og dei løysingar som vert valt? Vel Hareid ein kommunestruktur som passar dei eller blir kommunen styrt inn i prefabrikkerte modellar? Kvifor? Sentrale spørsmål framover vil også vere: Klarar kommunen å gjennomføre omstillinga i tråd med det som er planlagt? Kvifor/kvifor ikkje? Har det som skulle vere eit omfattande omstillingstiltak verkeleg ført til grunnleggjande endringar?



### *Evaluering og læring*

Både evalueringa og eigenrapporteringa bør brukast aktivt for å stimulere til læring og handlingar som kan styrke alle dei andre variablane ovanfor. Spørsmål i denne delen av evalueringa er knytt til evna til å lære og system for dette: Har kommunen evne til å lære av eigne og andre sine erfaringar? Vert læring og evaluering nytta systematisk?

### **Om datagrunnlaget**

Tre element har vore sentrale for å samle inn data til evaluering av omstillingsprosessen i Hareid kommune:

1. Følgjestudium av prosessen.
2. Eit evalueringsmøte om lag midtvegs i prosessen.
3. 17 kvalitative intervju med sentrale personar i prosessen og oppfølgingssamtalar.

Som supplement er også dekninga av omstillingsprosessen og relevante andre saker følgt systematisk i lokalavisa Vikebladet Vestposten i perioden oktober 2005 til oktober 2006.

### *Følgjestudium*

Følgjestudien inkluderar dokumentstudiar og deltaking i viktige møte frå oktober 2005 til og med oktober i år. Hovudfokus i denne delen av studien har vore å dokumentere kva som skjer og korleis.

### *Evalueringsmøte*

Den 11. november 2005 markerte oppstarten på arbeidsgruppene sitt arbeid med å utarbeide forslag til ny organisering. I dette høvet vart det også gjennomført gruppearbeid med eigenevaluering. Tema for gruppearbeida var sterke og svake sider med prosessen til no, og forslag til tiltak vidare framover. Gruppearbeida har danna noko av datagrunnlaget for denne evalueringa, i tillegg til at det også bidrog til å setje fokus på tiltak for å forbetre prosessarbeidet.

### *Kvalitative intervju*

I august – september i år vart det gjennomført 17 djupneintervju med sentrale aktørar i prosessen. Alle dei intervjuar har vore aktive deltakarar i heile prosessen anten i arbeidsgrupper, møte eller begge deler. Dei fleste er leiarar, men der er også andre tilsette, tillitsvalde og kommunepolitikarar. Dei representerer ulike avdelingar, etatar, organisasjonar og parti.

Kvart intervju tok om lag ein time. Intervjuar vart gjennomførte på telefon og hadde stort sett opne spørsmål, men også to bolkar med faste svaralternativ. Spørjeguiden ligg ved bak i rapporten.

Denne evalueringa er dermed i det store og heile basert på synspunkta til personar som har vore sentrale i prosessen. Dette legg klart føringar for dei svara vi kan gje. Vi kan til dømes ikkje seie noko om kor langt ut i organisasjonen det har vore mogleg å nå med mobiliseringsprosessen, eller om synspunkt på organisering og valde løysingar hos folk som ikkje har vore direkte involverte i arbeidet. Av dei vi har intervjuar vil berre synspunkta til dei tillitsvalde i nokon grad kunne seiast å reflektere ei breiare gruppe av tilsette.

## 4. Omgjevnadane omstillinga vert gjennomført i

### *Stikkord i dette kapitlet:*

- Befolkningsnedgang i Hareid.
- Hareid – ei kommune på ROBEEK-lista.
- Kommunepolitikk prega av to blokkar.
- Fylket støttande i omstillingsprosessen.
- Innbyggjarane ikkje spesielt aktive.
- Lite dekning av omstillinga i avisene, lite politisk debatt.
- Dermed forholdsvis lite press utanfrå på sentrale aktørar i omstillingsprosessen.
- Oversikt over prosjektorganisering.
- Aktørane er stort sett nøgde med prosjektorganiseringa.
- Det er likevel av enkelte uttrykt undring over at etatsjefane ikkje har fått ein større plass i omstillingsarbeidet.

Kva effektar ein omstillingsprosess som dette vil ha vil også avhenge av den situasjonen prosessen går inn i. I denne delen av rapporten vil vi gå gjennom ulike element som vil påverke prosessen.

### **Hareidsamfunnet og Hareid kommune**

Hareid kommune hadde første kvartal 2006 eit folketal på 4.640 personar. Dette var ein vekst på tre personar dette kvartalet. Trenden har likevel vore negativ dei siste åra. Etter ein lang periode med noko vekst, har folketalet i Hareid sidan fjerde kvartal 2001 gått ned frå 4787 personar til eit lågmål på 4637 personar ved inngangen til 2006<sup>3</sup>. Dette er ein tilbakegang på over tre prosent. Kommunen ligg også mellom to vekstsenter befolkningsmessig: Ålesund og Ulstein. Ulstein hadde i første kvartal 2006 til samanlikning den største prosentvise veksten i folketalet i Møre og Romsdal. Kommunen vaks frå 6813 til 6844 frå første til andre kvartal 2006.

Utgangspunktet for omstillingsprosessen har vore eit politisk ønskje om å vurdere både administrativ og politisk organisering samstundes som stramme økonomiske rammer har framtvunga nytenking i organisasjonen. Register om betinga godkjenning og kontroll med heimel i kommunelova (ROBEK)<sup>4</sup> vart oppretta 1. januar, 2001. Hareid har vore der sidan, og har dermed meir avgrensa handlekraft. Ved siste regulering av ROBEEK er Hareid mellom fem kommunar i Møre og Romsdal som framleis står i registeret.

Kommunen har hatt negativt netto driftsresultat fire av dei fem siste åra. I 2001 var underskotet 0,9 millionar kroner, 2002 0 (etter saldering av eit overskot på 3,7 mill), i 2003 var underskotet på 5,2 millionar kroner, i 2004 på 2,2 millionar og i 2005 55.000 kroner.

Av andre sentrale tal basert på KOSTRA-tala kan nemnast<sup>5</sup>:

<sup>3</sup> Tal henta frå statistikkbanken i Statistisk sentralbyrå si database.

<sup>4</sup> I følge Kommunal- og regionaldepartementet sine heimesider består Robek registeret av kommunar som er komne i "økonomisk ubalanse" og derfor må ha godkjenning frå Kommunal- og regionaldepartementet for å kunne foreta gyldige vedtak om låneopptak eller langsiktige leigeavtalar. Kommunelova §60 (§59a) nr. 1 definerer kva økonomisk ubalanse er. Kjelde: <http://odin.dep.no/krd/norsk/tema/databaser/robek/bn.html>

<sup>5</sup> Tala er henta frå Vikebladet Vestposten 29. juni 2006, side 2.

- Lånegjelda i Hareid var i 2005 på 85.661 kroner per innbyggjar medan landsgjennomsnittet var på 64.727 kroner.
- Netto driftsutgifter per innbyggjar til barnehagane er kr. 7.848 mot på landsplan 10.258 kroner.
- Grunnskuleutgiftene per innbyggjar ligg på 62.584 kroner mot eit landsgjennomsnitt på 65.028.
- Talet frie inntekter per innbyggjar ligg på 25.059 kroner mot landsgjennomsnittet på 26.235.

## Det politiske miljøet

Hareid kommune er prega av to politiske blokkar: Frp (7) og Høgre (3) med 10 representantar i kommunestyret og Venstre (7), Arbeidarpartiet (2), Tverrpolitisk liste (3), KrF (2) og SV (1) med til saman 15 representantar. Dei to blokkane er igjen prega av to markante personlegdomar: Oskar Grimstad (Frp) og ordførar Gunn Berit Gjerde. Dei to sistnemnde er dei klart mest profilerte politikarane i Hareid og nyttar begge avisene flittig til politisk ordskeifte.

Etter stortingsvalet i 2005 vart Gunn Berit Gjerde (V) vikar på stortinget for Leif Helge Kongshaug. I det siste året har derfor Willy Nasset frå Tverrpolitisk liste vikariert som ordførar frå månad til månad. Gjerde har likevel vore sterkt til stades i mediebialetet i heimkommunen.

## Fylket si rolle

Møre og Romsdal fylke har i delar av perioden hatt ein tilsett med ansvar for omstilling i kommunal sektor. Til denne stillinga har også stimuleringsmidlar for slik omstilling høyrte til. Hareid kommune søkte på omstillingsmidlar i mai 2005 og fekk, som tidlegare nemnt, tilslag. Kommunen fekk 600.000 kroner til omstillingsprosessen og fekk også supplert desse midlane for 2006 med 200.000 kroner til utvikling og samordning av styringssystem. Fylket har også delteke på møte og bidrege med informasjon der dette har vore eit ønske frå kommunen. Fylket har på denne måten vore ein støttespelar i prosessen, utan å vere ein pådrivar.

Intervjua viser at dei tilsette i Hareid kommune set pris på den støttande rolla fylket har hatt, sjølv om dei ikkje har nokon spesiell oppfatning av fylket si rolle utover dette. Prosjektsekretær i Hareid, som har hatt mest direkte kontakt med fylket, uttrykker det slik:

*Fylket føler eg er mest instans der ein kan søkje pengar, får pengar, som følgjer opp om ein brukar pengane etter føresetnadane og elles har ein meir støttande funksjon. (Sitat frå intervju.)*

Våren 2006 gjekk prosjektstillinga for omstilling i kommunane ut, og tilsett i fylket gjekk over i ei anna stilling. Dermed fall også den meir aktive deltakinga frå regionen si side vekk.

## Innbyggjarane si rolle

Utvalde representantar for organisasjonar og næringsliv vart bedne om å delta på dei første "dialogmøta" i Hareid. 31 personar frå organisasjonar, næringsliv og brukarar møtte opp og deltok på samlinga. Sidan dette har innbyggjarar utanfor organisasjonen ikkje hatt ei aktiv rolle i prosessen. Få lesarinnlegg i lokalavisa Vikebladet Vestposten kan tyde på at

engasjementet ikkje har vore spesielt stort. Dette vert også stadfesta av dei sentrale aktørane i prosessen.

*Hos dei eg snakkar med er det ganske uinteressant, dei synest det er for mykje folk på rådhuset uansett. (Sitat frå intervju)*

Det er vel ikkje så overraskande. Omstillingsprosessar i kommuneorganisasjonar er ikkje det som generelt fengjer mest. Dette kan sjølv sagt også vere eit resultat av generelt lite merksemd og blest rundt omorganiseringa i avisene. I tillegg har truleg prosessen meir vore oppfatta som ei intern sak i organisasjonen, enn noko som angår innbyggjarane flest, eller som dei kan påverke.

Det kan likevel synest som om det har vore ei viss interesse for at det skjer noko i kommunen. Tilbakemeldingane dei tilsette har fått, spriker til ulike kantar frå negative via avventande til positive.

*Både og. Mest positivt. Innbyggjarane har positive forventningar knytt til mellom anna redusert ventetid og så vidare. (Sitat frå intervju.)*

## **Kva seier avisene om omstillingsprosessen?**

Lokalavisa Vikebladet Vestposten har ein dekningsgrad i Hareid på 76,9 prosent<sup>6</sup>. Det vil seie at store delar av husstandane i kommunen kan reknast som lesarar av avisa. Den vil derfor vere ein viktig del av dei omgjevnadane omstillingsprosessen går inn i.

I høve evalueringa har vi gått nærare inn på dekning av element nært knytt til omstillingsprosessen frå oktober i fjor til oktober i år. Generelt har det vore lita dekning av omstillingsprosessen og også lite debatt. Dekninga var størst i oppstartfasen på hausten 2005 og også i innspurten. Berre svært få lesarinnlegg er registrert å stille spørsmål rundt omorganisering av kommunen og eitt går nærare inn på utfordringa skulane no står overfor. Det har også vore lite politisk debatt i avisene rundt omstillinga. Nokre av møta og hendingane undervegs har fått noko dekning.

Av aktørane i omstillingsprosessen vert avisene karakteriserte som saklige og refererande når dei har kommentert omstillingsprosessen. Enkelte av informantane meiner likevel dei gjerne kunne vist noko meir interesse og at Hareid kommune kunne ha vore meir aktive med å nytte avisene.

Det som klart har fått størst merksemd er prosessen rundt tilsetjing av områdeleiar for kultur. Gunn Berit Gjerde (V) (ordførar i permisjon) vart innstilt til jobben. Det politiske spelet og støyen rundt denne eventuelle tilsetjinga vekte til live sterke motsetningar mellom dei politiske partia, og det enda med at ho trekte seg som kandidat.

## **Organisering av omstillingsprosessen**

Arbeidet med omstillingsprosessen har vore organisert ulikt på ulike tidspunkt. Hovudstrukturen har vore slik:

- Kommunestyret har vore prosjekteigar.

---

<sup>6</sup> Tala er henta frå Mediebedriftenes Landsforening sin aviskatalog på [www.aviskatalogen.no](http://www.aviskatalogen.no).

- Rådmannen har vore prosjektansvarleg.
- Ein tilsett prosjektsekretær i 60 prosent stilling har drive prosessen framover.
- Ein konsulent er nytta som samtalepartner ved oppsett av prosessdesign, og han har vore proseshjelpar.
- Formannskap og etatsjefar i lag med personalleiar, 2 tillitsvalde og hovudverneombod har vore referansegruppe for den administrative delen av prosjektet.
- Formannskapet har vore styringsgruppe for omstillingsprosessen av det politiske system.
- Etatsjefar, personalleiar, sekretær for formannskap og kommunestyre og 2 tillitsvalde har vore referansegruppe.

I november 2005 starta arbeidet med å utgreie ulike organisasjonsløysingar. Det vart då sett ned seks arbeidsgrupper med ulike oppgåver. Gruppene var delt inn slik: 1) Framtidig politisk struktur i Hareid, 2) Framtidig administrativ struktur i Hareid, 3) Betra service og samordning av merkantile tenester. 4) Framtidig organisering og bruk av ressursar innafor grunnskule, SFO og barnehage. 5) Samordning og samarbeid om tenester innan områda helse, sosial, pleie- og omsorg og 6) Tekniske tenester og FDV.

Felles målsetting for alle gruppene var å ”reduere kostnadane med minst fem prosent i høve til dagens nivå” og ”utvikle samhandlingsmåtar og verdiar som støttar og vedlikeheld ei forbetring av kommunen sitt omdømme.” Ord som effektivisering og klar oppgåvedeling går elles igjen i prosjektmandata til gruppene. Som ein ser av gruppeinndelinga er det slik at gruppene som ser på den administrative strukturen er delt inn sektorvis i tillegg til at det også er ei overlappende gruppe som skal sjå nærare på heilskapen. Den politiske strukturen vart behandla i ei eiga gruppe beståande berre av politikarar. Den 17. januar i år la gruppene fram sine forslag.

Informantane er stort sett nøgde med den organiseringa omstillingsprosessen har hatt. Det er få innspel til rollefordelinga mellom kommunestyret/formannskapet, rådmannen, prosjektsekretær, dei tilsette, leiinga, konsulent og fylket i omstillingsprosessen.

*Eg synest det har virka som ei ok fordeling. Kunne kanskje ønskje at det var litt fleire representantar frå arbeidstakarane i delar av prosessen. Eg tenker då på arbeidet etter arbeidsgruppene. Vi kunne kanskje hatt ei arbeidsgruppe som jobba meir intenst i siste fasen. (Sitat frå intervju.)*

Det betyr ikkje at organiseringa har vore heilt utan motsetningar. Det var i utgangspunktet eit spørsmål om omstillingsprosessen skulle drivast administrativt eller ha eit større innslag av politisk styring. At politikarane gjerne ville hatt ei større rolle i prosjektet kom fram i kommentarar frå politikarane i enkelte av møta, men det verkar likevel som denne motsetnaden har avteke utover i prosessen. Politikarane har ikkje vore svært aktive i prosjektet. Den administrative delen av prosjektet har vore definert som ei administrativ oppgåve, men politikarane har likevel delteke på møte og vore orienterte undervegs. Dei har også hatt avgjerdsmynde og gjort vedtak om den endelege organisasjonsstrukturen og den politiske strukturen.

Truleg har dei største spørsmålsteikna vore knytt til rolla etatsjefane har fått. I stor grad er dei haldne utanfor direkte innverknad på prosessen. Dei er korkje organiserte inn i den overordna prosjektgruppa eller inn i arbeidsgruppene som vart oppretta seinare. Referansegruppa, der dei var representerte, hadde ikkje ei svært aktiv rolle. Rådmannen kommenterer desse vala slik:

*Det var to grep eg gjorde i forhold til dette. Det eine var at eg ville stå fritt i forhold til etatsjefane, med tanke på at dei kunne ha ein konserverande innverknad. Det var snakk om ei prosjektgruppe med rådmann og etatsjefane. Eg valde å ikkje gjere det. Når det gjaldt arbeidsgruppene, så var det bevisst frå mi side. Dersom etatsjefane hadde vore i gruppene, ville dei kunna virke for dominerande og konserverande på situasjonen. Dersom dei vart haldne utanfor, ville det vere større sjansar for å få opp nye idear og... men eg sa at arbeidsgruppene måtte innhente informasjon frå etatsjefane for kunnskap og erfaring. (Sitat frå intervju.)*

Å halde etatsjefane utanfor enkelte delar av prosessen var altså bevisst for å gi rom til nye tankar og haldningar. Til gjengjeld var planen å nytte etatsjefane sin kunnskap i leiarmøte og referansegruppemøte, men det verkar som etatsjefane følte denne kanalen vart nytta mest til informasjon frå leiinga og nedover, ikkje til flyt av kunnskap og innspel andre vegen. Dette vert også delvis stadfesta av rådmannen i intervju.

Av intervjuet kan det sjå ut som aktørane stort sett også har vore nøgde med den rolla konsulent Bertil Zahl har hatt i prosessen. Han vert karakterisert som open og positiv, men det vert også trekt fram som negativt at han uttrykte det som vart oppfatta som eit ønske om minst mogleg motførestillingar. Det vert også sett på som negativt i dei tilfelle der han har drive personalpolitikk utanfor etablerte system i organisasjonen.

Nokre ymtar også frampå at rådmannen har fått for stor makt i høve til den demokratiske lina prosessen vart lagt på og at prosjektsekretæren har fått ei for framtrødande rolle.

## **Oppsummering og vurderingar**

Hareid kommune har gått inn i omstillingsprosessen i ein tvangssituasjon. Folketalet i kommunen går ned samstundes som kommuneøkonomien må rettast opp. Det er ikkje eit ideelt utgangspunkt, men samstundes kan ein også seie at det er i krise at forståinga for endring er størst. Dette vert også spegla i neste kapittel. Det ytre presset på organisasjonen har ikkje vore spesielt stort. Politikarane har vore positive til omstillingsprosessen og den har heller ikkje skapt oppheita politisk debatt. Fylket har bidrege både med pengar og ved å vere tilstades, medan innbyggjarane og avisene stort sett har vore passive tilskodarar.

Rådmannen uttrykkjer forventningane frå politikarane slik:

*Sidan politikarane har fått presentert ein framdriftsplan og vi har klart å halde den, føler eg ikkje så stort press frå politikarane i forhold til det. (Sitat frå intervju.)*

Til saman utgjer dette ein atmosfære der det har vore mogleg å arbeide utan stort press frå omgjevnadane, men med stramme føringar økonomisk.

Prosjektorganiseringa ser ut til å ha fungert for å knyte ulike delar av organisasjonen saman og samstundes halde bandet mellom administrasjon og politikk. Innvendingane mot administrativ styring ser ut til å ha stilna utover i prosessen.

Største innvendinga mot organiseringa er knytt til at etatsjefane har fått ei svært tilbaketrekt rolle.

## 5. Mobilisering av aktørane

### *Stikkord i dette kapitlet:*

- Brei mobilisering har vore sterkt prioritert i omstillingsprosessen.
- Inkludering i prosessen er sett på som svært positivt.
- Nokre er likevel kritiske til prosessen. Dette er spesielt knytt til: dårleg tid i slutfasen, for lite kunnskapsinnsamling og tvil om prosessen har hatt reell påverknad på resultatet.
- Det er skapt sameint syn på utfordringar både for kommuneorganisasjonen og Hareidsamfunnet.
- Det er gitt god informasjon.
- Ulike omsyn, spesielt heilskapleg tenking og organisasjonsintern effektivitet har fått auka merksemd i sentrale aktørar sin kvardag.
- Motstand i organisasjonen er først og fremst knytt til dei som ikkje føler seg høyrde og område der omstilling/omorganisering kan sjå ut til å vere blanda med personalpolitikk.

Mobilisering dreier seg om å skape sams målsetjingar og visjonar og oppslutning om endringane. Det å skape forståing for at endring er både naudsynt og viktig for å oppretthalde arbeidsplassar og vidareutvikle eigen arbeidsplass er del i ein slik prosess. Motivasjon for endring er eit stikkord. Medeigarskap til prosessen er eit anna. Gjennom dette er det også mogleg å bidra til haldningsendringar hos den enkelte og dermed også til kulturendringar i organisasjonen på lenger sikt.

Som tidlegare nemnt er det lagt stor vekt på denne delen av omstillingsprosessen i Hareid. Dette ligg også i mandatet. Prosessen har vore svært inkluderande, og alle i kommuneorganisasjonen har vore inviterte til å delta. I dialogmøta vart også representantar for næringsliv og organisasjonsliv inviterte. Heile prosessen har i det store og heile vore mobiliserande. Av spesielle mobiliserande tiltak kan likevel reknast:

- Kommunestyremøte med orientering og dialog 22. mai, 2005.
- Ni ”dialogmøte” 13. -16. juni, 2005, 221 personar deltok til saman på møta.
- Strategimøte, 6.- 7. oktober, 2005, med deltaking frå politikarar, tilsette og representantar for dei tilsette.
- Prosjektsamling med medlemmene i dei ulike arbeidsgruppene, 11. november, 2005.
- Klimaanalysen (september 2005) kan seiast å ha som formål å sjå nærare på organisasjonskulturen.
- I tillegg vart det frå november 2005 sendt ut informasjonsbrev om prosessen med jamne mellomrom.

Spørsmålet vert då om denne prosessen som har famna vidt og inkludert mange har klart å mobilisere den enkelte rundt viktige spørsmål.

### ***Aktørane sine vurderingar***

#### **Inkludering, den viktigaste positive sida ved prosessen**

Inkludering er trekt fram som den klart mest positive sida ved omstillingsprosessen. Dette kjem fram både i evalueringsmøtet midtvegs i prosessen og i intervjuet etter at vedtaka vart gjort. På evalueringsmøtet prioriterte alle seks gruppene aspekt ved dette som ein av dei tre

viktigaste positive sidene ved prosessen. Samhandling på tvers av både administrative skiljeliner og mellom politikarar og administrasjon vart nemnt.

*Dei sterke sidene ved prosessen er evna prosjektet har hatt til at alle skal bli høyrde. Vidare høvet og moglegheitene ein har hatt til å kome med innspel og få naudsynt informasjon om prosessen. (Sitat frå intervju.)*

*(Det mest positive er) at det er gått breidt ut. At flest mogleg tilsette har vore engasjert. Næringsliv, tilsette, publikum, alle har vore engasjert. (Sitat frå intervju.)*

Dette synet er nesten einerådande og deltaking synest å ha ført til eigarforhold til prosessen. Involvering kan likevel slå tilbake. Dette viser det seg å ha gjort i enkelte delar av organisasjonen.

*Usikker på om eg ser så mange sterke sider. Kunne vore det, sidan den skulle ha forankring i organisasjonen, men synest vi har mista den etter kvart. .... (etter oppfølging) Tilsette og brukarar har vore med, men når konklusjonane er dregne, så er det lite som stemmer overeins. Det er for store avvik frå det som vart lagt fram og til det rådmannen har lagt fram. (Sitat frå intervju.)*

Å legge opp til deltaking utan at den er reell, kan gi endå sterkare motreaksjonar enn ved ikkje å inkludere tilsette i endringsprosessen. I alle fellesmøta vart det då også uttrykt ein usikkerheit på om resultatet var gitt på førehand og at deltakinga derfor berre var ei form for skinndemokrati. I evalueringsmøtet midtvegs i prosessen vart punktet ”seriøs handsaming basert på resultat i grupper” rangert som det nest viktigaste tiltaket vidare i prosessen. Når då informantane i intervjuet i etterkant vert spurde meir spesifikt om korleis moment i omstillingsprosessen er tekne omsyn til i den endelege utforminga av organisasjonsstrukturen, varierer svara mykje frå:

*Det er ressurskrevjande i ein organisasjon som har mye å stå i med. Så dette at alt tilsynelatande skal vere så demokratisk. Det er ikkje alle prosessar som skal vere så demokratiske. Til slutt viste det seg at den ikkje var så demokratisk som det var lagt opp til. Alle skal høyrast og spørjast, så ender det opp med rådmannen si meining. (Sitat frå intervju.)*

Via:

*Dersom du meiner at det er tatt omsyn til element i omstillingsprosessen, vil jo det variere. Eg vil heller seie at det har vore ei voldsam openheit for å få fram alle moment og argument. Dei har vore vurderte, så tekne omsyn til eller ikkje. (Sitat frå intervju.)*

Til:

*Moment er tekne tak i undervegs (særleg av rådmannen). Innspel gjennom møte og samtalar har vorte vurderte. Ein har ikkje blitt oversett. (Sitat frå intervju.)*

Av dei som er mest kritiske er det spesielt manglande involvering i den siste delen av prosessen som vert trekt fram, slik det første sitatet viser. Då arbeidsgruppene hadde lagt fram sine forslag til struktur 17. januar i år, trekte rådmannen seg tilbake og oppsummerte arbeidet. I perioden fram til rådmannen la fram forslaget til organisasjonsstruktur 15. februar var det lite tid til dialog, og mange påpeiker det vart for lite tid til involvering. Rådmannen har også reflektert rundt dette i ettertid:



*Eg ser eit svakt punkt, ein periode før vi skulle ta den overordna strukturen, så fekk vi for lita tid. Det var for stramt opplegg frå gruppene var ferdige og fram til politisk behandling. Det siste var ein milepæl og eg valde å halde programmet, i staden for å bruke meir tid.*

Ein kritikk som delvis heng saman med dette er retta mot prosessen generelt og går på manglande innhenting av informasjon.

*Eg ville hatt meir skulerande tiltak, kurs osv. Vi hadde berre eitt skulerande tiltak, Amdam om ulike strukturar. For å bygge opp eit system må ein ha kunnskap om det, ikkje berre kva ein meiner. (Sitat frå intervju.)*

Når dette vert kombinert med det som vert oppfatta som manglande grunngeving og forklaring frå rådmannen av dei val som vert gjort i utkastet til organisasjonsstruktur, ser det ut til å ha skapt uheldige konsekvensar. Dette trass i at det var gjennomført fleire rundar med informasjon i perioden både før og etter høyringsfristen gjekk ut.

Det er også ei anna svakheit som vert trekt fram av dei som er mest kritiske til prosessen. Omstillingsprosessen har vore brei, men har den vore for brei? Noko av kritikken går på at dei første delane av prosessen vart for vidløftige og at den dermed også vart for tidkrevjande og har tappa organisasjonen for energi.

## **Det er skapt sameint syn på utfordringar**

Det har gjennom heile prosessen vore ei forståing for at endring er naudsynt. På strategimøte torsdag 6. oktober, 2005 fekk ein del politikarar, tilsette og tillitsvalde høve til å uttale seg om prosessen. Nesten alle understreka at dei var positive til og såg det som naudsynt med ein gjennomgang av kommuneorganisasjonen. Dei understreka at brei deltaking var viktig. På dette møtet vart det også gjeve ein oversikt over drifta i Hareid kommune samanlikna med andre kommunar, basert på KOSTRA-tal. Dette også for å skape ei felles forståing for kva utfordringar organisasjonen står overfor. Intervjua indikerer at det ikkje har bydd på store problem å få folk til å bidra i prosessen.

*Eg synest ikkje nokon har vore vanskelege. Alle har gått på med ope sinn. Nokre motsett, men... Berre positive opplevingar. (Sitat frå intervju.)*

Usikkerheit vert knytt til tidsaspektet: At det vart vanskelegare å engasjere folk utover i prosessen, til plassering i organisasjonen (vanskeleg å engasjere dei store gruppene) og at etatsjefane burde vore meir med i omstillingsprosessen. Det kan sjå ut til at mobiliseringa også har hatt resultat i form av eit sameint syn på kva som er organisasjonen si viktigaste utfordring: Å få økonomien på fote. Nesten alle informantane nemner reduksjon av ressursbruk, balanse i rekneskapen, effektivisering av drifta og liknande som den viktigaste utfordringa for kommuneorganisasjonen. Av andre stikkord er nemnt klarare leiarstruktur, eller ein struktur tilpassa forventningar frå samfunnet og oppgåver som vert pålagde kommunane.

Synet er også nokolunde sameint om kva som er utfordringane for Hareidsamfunnet. Det å skape ein stad som er god å bu vert nemnt hyppigast. Men i dette ligg svært ulike ting som bustadbygging, reguleringsplanar og gode skular. Tilrettelegging for næringsutvikling vert også sett på som avgjerande. Informantane er likevel ikkje like samstemte på dette området. Det vart truleg i svara også blanda noko saman kva som var kommuneorganisasjonen sine

største utfordringar overfor Hareidsamfunnet, og det meir generelle spørsmålet om kva som er dei største utfordringane for samfunnet i seg sjølv.

## God informasjon

Under evalueringsmøtet i november vart informasjon trekt fram som det viktigaste tiltaket for å bøte på dei negative sidene ved omstillingsprosessen. Dette vart følgt opp og tilbakemeldingane frå informantane er jamt over at informasjonen har vore god. Spesielt vert det peika på at regelmessige nyhendebrev har vore viktige for at alle har kunna følgje med prosessen. Desse har også vore utgangspunkt for informasjon til tilsette som ikkje var aktivt med i prosessen. Det vert likevel av enkelte trekt i tvil om informasjonen i realiteten når ut til alle.

Informantane legg også vekt på viktigheita av dei ulike møta som er haldne på ulike nivå. Det gjeld både dei store opne samlingane innleiingsvis, informasjon gjennom etatsjefrådet og andre møte.

## Interessemotsetnader først og fremst når resultatet låg på bordet

Interessemotsetnader og motstand mot prosessen dukka først og fremst opp i siste del av prosessen når organisasjonsstrukturen vart lagt fram. Av intervjuet kan det virke som det i hovudsak er to faktorar som har ført til konflikter: 1. Når det i omorganiseringsprosessen vert oppfatta slik at det er ledd i ein almen personalpolitikk. 2. Når dei tilsette ikkje føler dei vert høyrde.

Det første er det fleire eksempel på både tidleg i prosessen og i dei avsluttande personalkabalane. Dette har ført til stor motstand mot prosessen i enkelte delar av organisasjonen. Moment 2 er det også teikn til ved fleire avdelingar. Det er klare teikn på at dei sektorane der dei tilsette føler dei er sett og høyrte er klart meir positive til resultatet av omstillingsprosessen enn dei som føler dei ikkje har nådd fram. Som nemnt er til dømes etatsjefane i fleire fasar av prosessen sett på sidelinja og dette har ført til ein del frustrasjon i denne gruppa undervegs. Men det finst også andre tilsvarende døme.

## Kva sit den enkelte faktisk att med?

Ein kan då seie generelt at arbeidet for å mobilisere rundt omstillingsprosessen har vore omfattande og at deltakinga også er sett pris på. Dei tilsette har i det store og heile vore nøgde med å kunne delta og kome med si meining, sjølv om dette kan variere frå person til person. Dei involverte sit også att med eit sameint syn på utfordringane i organisasjonen og dei utfordringane organisasjonen skal bidra til å løyse. På overordna nivå kan ein likevel endre organisasjonsstrukturar og stake ut kurs, men dersom dette ikkje vert gjenspeila i faktisk åtferd i organisasjonen, vil det ikkje ha nokon effekt. Det finst tallause studiar som viser at det ikkje nødvendigvis er samsvar mellom organisasjonen sine målsetjingar og den enkelte si åtferd<sup>7</sup>. Når det kjem til stykket er det i kvardagen avgjerdene vert gjort og omsyna vert tekne. Det er også i kvardagen, og gjennom møte mellom borgar og tilsette i kommunen at kommunen yter sine tenester. I dette møtet har den tilsette stor makt og påverknad.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Til dømes det klassiske verket Scott, W. Richard (1981): *Organizations: Rational, natural and open systems*. Prentice Hall international systems. USA.

<sup>8</sup> Bakkebyråkratiperspektivet tek til dømes opp dette dilemmaet. For meir om dette sjå Michael Lipsky "Street-level bureaucracy. An introduction." og Bob Hudson "Michael Lipsky and street level bureaucracy. A neglected

Spørsmålet vert då: Har det omfattande omstillingsarbeidet og i dette, spesielt mobiliseringsarbeidet hatt nokon umiddelbar effekt? Kva sit den enkelte igjen med i sin kvardag? Tabellen under viser svar på spørsmålet: ”I kva grad har desse omsyna fått meir eller mindre merksemd i ditt daglege arbeid etter omstillingsprosessen?” Vi gjer merksam på at framstillinga har to usikre punkt. 1) Dette er ikkje på nokon måte ein representativ statistisk undersøking, men er meint som ein indikasjon på kva den enkelte sit att med. Berre 17 personar har svart på spørsmåla og ikkje alle har svart på alle spørsmåla. Grunnen til det siste er at ikkje alle spørsmåla var relevante for alle respondentane. Det låge talet respondentar gjer også at vi har valt å nytte absolutte tal i framstillinga framfor prosent. 2) Det er framleis tidleg i prosessen og mange av respondentane hadde dette atterhaldet for sine svar. Framstillinga under må derfor tolkast som eit situasjonsbilete og ein indikasjon på ei retning i arbeidet snarare enn måling av effektane av omstillingsprosessen.

*Tabell 1 viser i kva grad ulike omsyn har fått meir eller mindre merksemd i kvardagen hos den enkelte. (N=14-17)*

	Mykje meir/Meir	Som før	Mindre/Mykje mindre	Veit ikkje	Totalt
Omsynet til kommunen som heilskap	9	7	1	0	17
Kommunen sitt omdømme	12	4	1	0	17
Samarbeid mellom avdelingar	10	3	1	1	15
Langsiktig planlegging	10	7	0	0	17
Læring og evaluering	10	6	0	0	16
Økonomistyring	12	4	0	0	16
Effektivitet	7	9	1	0	17
Å oppnå målsetjingar	8	8	1	0	17
Å tenke nytt	14	3	0	0	17
Serviceinnstilling	10	6	1	0	17
Brukarane sine interesser	9	7	1	0	17
Betre tenester	9	5	1	1	16
Raskare saksgang	6	6	2	1	15
Samarbeid innafor avdelinga	4	10	0	0	14
Omsynet til mi avdeling	5	6	3	0	14

Tabellen over viser variasjonar mellom dei ulike omsyna. Vi ser at omsyn som ”å tenke nytt”, ”kommunen sitt omdømme” og ”økonomistyring” klart har fått meir fokus, medan ”samarbeid innafor avdelinga,” ”omsynet til mi avdeling,” ”raskare saksgang” og ”effektivitet” ikkje i same grad har fått auka merksemd. Dette kan tolkast som ei sterk dreining i merksemd i den enkelte sin kvardag. Det er likevel også mogleg å sjå dette som om nokre omsyn har fått stor merksemd før og dermed ikkje har fått auka fokus gjennom prosessen.

Vi skal gå nærare inn på dette under. Vi har valt å dele framstillinga av spørsmåla inn i det vi kallar fire dimensjonar: ”Heilskapleg tenking”, ”Organisasjonsintern effektivitet”, ”Brukarretting” og ”Eiga avdeling”. Variablane som er inkluderte i dei ulike dimensjonane er:

---

perspective.” i Michael Hill (ed) (1997): “The policy process. A reader.” Second edition. For fyldigare diskusjonar av dette perspektivet sjå til dømes Michael Lipsky (1980): Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services.

### Heilskapleg tenking

- Omsynet til kommunen som heilskap
- Kommunen sitt omdømme
- Samarbeid mellom avdelingar
- Langsiktig planlegging
- Læring og evaluering

### Organisasjonsintern effektivitet

- Økonomistyring
- Effektivitet
- Å oppnå målsetjingar
- Å tenke nytt

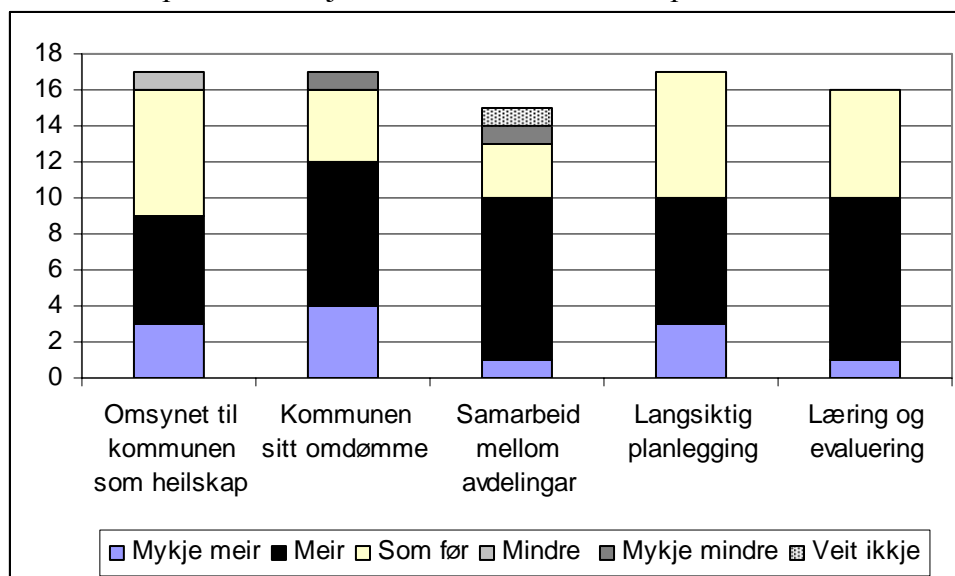
### Brukarretting

- Serviceinnstilling
- Brukarane sine interesser
- Betre tenester
- Raskare saksgang

### Eiga avdeling

- Samarbeid innafor avdelinga
- Omsynet til mi avdeling

I det følgjande er dimensjonane framstilt etter synkende ”positivitet” i totalbiletet. Vi skal først sjå nærare på dimensjonen ”Heilskapleg tenking”. Figuren under viser ei samanliknande framstilling av dei ulike variablane. Totale tal svar på dei ulike spørsmåla varierar på grunn av at nokre av spørsmåla ikkje var relevante for alle respondentane.

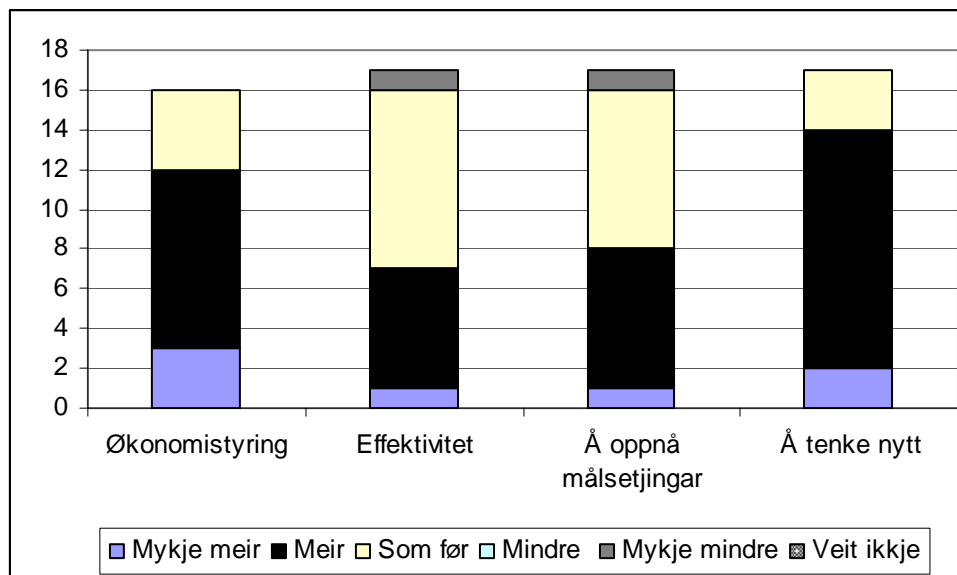


**Figur 1, heilskapleg tenking:** Figuren viser elementa i dimensjonen ”Heilskapleg tenking” fordelt på ein skala frå mykje meir til mykje mindre merksemd i respondentane sitt daglege arbeid. (N 15-17)

Av figuren ser vi at kommunen sitt omdømme har fått klart større merksemd i aktørane sitt daglege arbeid. Heile 12 av 17 respondentar meiner dette har større merksemd i deira daglege arbeid. Dette er då også eit spørsmål som har fått stort fokus i omstillingsprosessen.

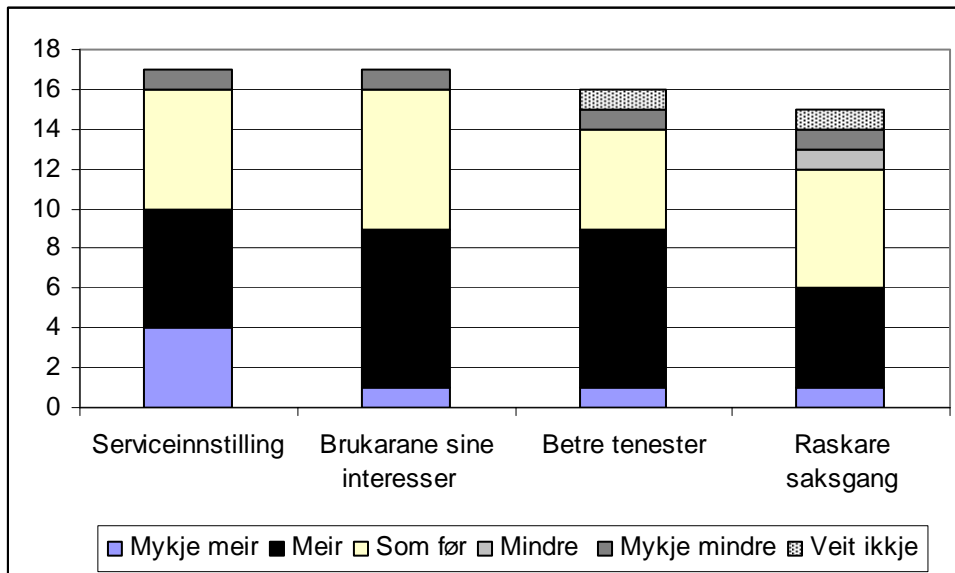
Samarbeid mellom avdelingar viser same trend. 10 av 15 respondentar meiner dette har fått mykje meir eller meir merksemd gjennom omstillingsprosessen.

Dårlegast ut i dimensjonen ”Heilskapleg tenking” kjem ”omsynet til kommunen som heilskap”. Det er likevel over halvparten som svarar at dette har fått større merksemd. Det er også verdt å merke seg at ein respondent på kvar av variablane nemnt over meiner desse har fått mindre eller mykje mindre merksemd gjennom omstillingsprosessen.



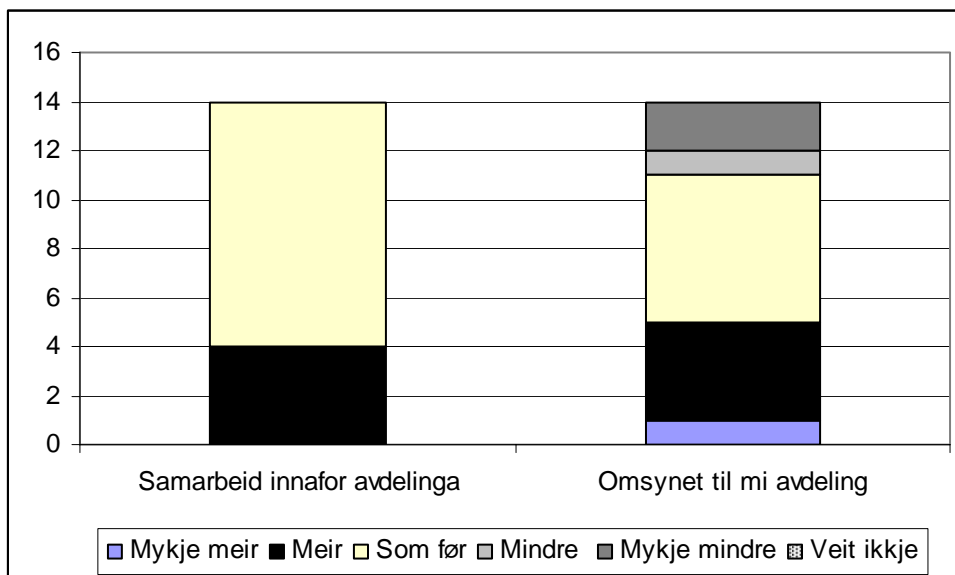
**Figur 2, organisasjonsintern effektivitet:** Figuren viser elementa i dimensjonen ”Organisasjonsintern effektivitet” fordelt på ein skala frå mykje meir til mykje mindre merksemd i respondentane sitt daglege arbeid. (N 16-17)

Figuren over viser at det å tenke nytt har fått klart større merksemd i Hareid kommune. Faktisk er dette den variabelen av alle som mest eintydig har fått meir merksemd frå respondentane. Heile 14 av 17 respondentar meiner dette har fått mykje meir eller meir fokus. Ingen meiner det har fått mindre. 12 av 16 har fått større merksemd på økonomistyring, medan effektivitet og å oppnå målsetjingar ikkje kjem like godt ut. For dei to siste variablane er det også slik at ein av respondentane for kvart av spørsmåla meiner desse to omsyna har fått mykje mindre fokus.



**Figur 3, brukarretting:** Figuren viser elementa i dimensjonen "Brukarretting" fordelt på ein skala frå mykje meir til mykje mindre merksemd i respondentane sitt daglege arbeid. (N 15-17)

Framstillinga av dimensjonen "brukarretting" viser eit noko meir samansett bilete. For alle omsyna innafør denne dimensjonen er det personar som meiner at dette har fått mindre merksemd. I tillegg ligg talet informantar som meiner områda har fått meir eller mykje meir fokus generelt lågare enn for dei føregåande dimensjonane. For serviceinnstilling som scorar "høgst", meiner berre 10 av 17 personar at dette har fått meir merksemd i deira daglege arbeid. Berre seks av 15 personar meiner raskare saksgang har fått meir eller mykje meir merksemd.



**Figur 4, eiga avdeling:** Figuren viser elementa i dimensjonen "Eiga avdeling" fordelt på ein skala frå mykje meir til mykje mindre merksemd i respondentane sitt daglege arbeid. (N 14)

For variablar knytt til eiga avdeling er biletet nærast snudd på hovudet. Figuren over viser at heile ni av 14 respondentar meiner at omsynet til eiga avdeling er som før, mindre eller mykje mindre. Samarbeidet innafor eiga avdeling ser ut til å vere om lag som før sjølv om 4 av 14 meiner samarbeid innafor avdelinga har fått meir merksemd.

Tabell 2 viser eit prosentvis samandrag for dei ulike dimensjonane. Prosent av totalt tal svar i dei ulike dimensjonane og totalt.

	Mykje meir	Meir	Som før	Mindre	Mykje mindre	Veit ikkje	Totalt
Heilskapleg tenking	15 %	48 %	33 %	1 %	2 %	1 %	100 %
Organisasjonsintern effektivitet	10 %	51 %	36 %	0 %	3 %	0 %	100 %
Brukarretting	11 %	42 %	37 %	2 %	6 %	3 %	100 %
Eiga avdeling	4 %	29 %	57 %	4 %	7 %	0 %	100 %
<b>Prosent av totale tal svar</b>	<b>11 %</b>	<b>45 %</b>	<b>38 %</b>	<b>1 %</b>	<b>4 %</b>	<b>1 %</b>	<b>100 %</b>

Som nemnt tidlegare har vi valt å framstille alle variablane og dimensjonane i absolutte tal sidan talet respondentar er lågt. For å illustrere trendar har vi likevel i tabellen over nytta prosenttal av totale tal svar innafor dei ulike dimensjonane og totalt.

Vi ser av tabellen at heile 56 prosent av svara på spørsmåla viser at ulike omsyn har fått meir eller mykje meir merksemd enn tidlegare. Samanlikna med berre fem prosent som meiner omsyna har fått mindre eller mykje mindre merksemd<sup>9</sup>. I utgangspunktet ser det derfor ut til at omstillingsprosessen har sett fokus på organisasjonen og arbeidet den enkelte gjer. Slik vi tolkar det skal det likevel mykje til for at ein slik prosess skal føre til mindre fokus på organisasjonen og arbeidet. Det er derfor verdt å merke seg at 38 prosent av svara viser at respondentane meiner at alt er som før. Til saman meiner altså respondentane i 43 prosent av svara at deira merksemd er som før, mindre eller mykje mindre. Studiar viser også at leiarar generelt er meir positive til omstillings- og omorganiseringsprosessar enn dei som er meir perifere i organisasjonen.<sup>10</sup>

Det er likevel noko forskjell mellom kva omsyn som har fått større merksemd mellom dei intervjua. Til saman indikerer heile 63 prosent av svara på spørsmåla innanfor dimensjonen ”Heilskapleg tenking” at desse omsyna har fått større merksemd. 15 prosent av svara innafor denne dimensjonen viser til og med at desse faktorane har fått mykje meir fokus i deira daglege arbeid. Tilsvarende tal for dimensjonen ”organisasjonsintern effektivitet” er 61 og 10 prosent.

På grunn av det avgrensa talet respondentar (17) skal vi ikkje trekkje for bastante konklusjonar ut frå dette, men tala indikerer at omstillingsprosessen har sett både overordna problemstillingar og intern effektivitet i organisasjonen på dagsorden.

For dimensjonen ”Brukarretting” er det også over halvparten av dei spurde som meiner desse omsyna har fått større merksemd i kvardagen. Det er likevel grunn til å merke seg at andelen av dei ”positive” svara er ti prosent mindre enn for dimensjonen heilskapleg tenking (53 mot

<sup>9</sup> Det er grunn til å påpeike at respondentane under spørsmålstillinga hadde problem med å skilje mellom deira eigen kvardag og kva dei meinte var ”gjengs” i organisasjonen sjølv om dette vart hyppig påpeika gjennom heile spørsmålsettet.

<sup>10</sup> Mellom anna Turid Aarseth m. fl (2003), Flat struktur i en liten kommune. Evaluering av ny organisasjonsstruktur i Eide kommune,” og Per Stangeland og Johan Barstad (2006): ”Erfaringar med einingsfylket – gjennomføring av statlege og fylkeskommunale oppgåver: hovudrapport.”

63 prosent) og 8 prosent mindre enn for ”Organisasjonsintern effektivitet” (53 mot 61 prosent), samstundes som andelen som meiner dette har fått mindre eller mykje mindre merksemd er på 8 prosent.

På den andre sida ser vi at omsynet til eiga avdeling er nedtona. Berre 33 prosent av svara innafor denne dimensjonen viser at sider ved eiga avdeling har fått større merksemd og heile 12 prosent av svara tyder på at eiga avdeling har fått mindre fokus. I lys av at omsynet til heilskapen har fått større merksemd mellom respondentane, kan figuren over tolkast slik at omsynet til eiga avdeling er nedtona. Det kan sjølvstøtt også berre vere eit teikn på at samarbeid innafor avdelinga og omsynet til eiga avdeling heile tida har fått stor merksemd i den enkelte sin kvardag.

## **Oppsummering og vurderingar**

Dei mange mobiliserande tiltaka i omstillingsprosessen er sett pris på og har ført til det som kan sjå ut som sameint syn på både interne og samfunnsmessige hovudutfordringar. Dette har skapt eit godt utgangspunkt for omstillingsprosessen og også for det vidare arbeidet med omstilling i organisasjonen. Det er likevel stor semje om at den siste delen av prosessen, då konklusjonane skulle trekkjast, har gått for fort og vore for lite inkluderande. Dette har svekka oppslutninga om prosessen i delar av organisasjonen og også skapt mistru til om innspela i prosessen er tekne på alvor.

Intervjua viser også at ein slik inkluderande prosess er svært sårbar. Den fungerer godt når dei som er inkluderte i prosessen også vert høyrde, men kan slå tilbake når dette ikkje er tilfelle. Der personalpolitikk og omorganisering er blanda eller dersom det vert oppfatta slik, har det skapt turbulens og motstand.

Hovudinstrykket frå spørsmåla om kva faktorar som har fått meir/mindre merksemd i respondentane sitt daglege arbeid er at prosessen har ført til fokus på organisasjonen. Prosessen har likevel ført til forskjellig fokus på ulike dimensjonar. Medan ”heilskapleg tenking” og ”organisasjonsintern effektivitet” har fått klart større merksemd har prosessen ikkje slått like klart ut for ”brukarretting”. Omsynet til eiga avdeling synest å vere nedtona. Spesielt merksemd på den andre dimensjonen kan tolkast som resultat av fokus i sjøve omstillingsprosessen: Økonomistyring. Samstundes kan det sjå ut som det er skapt ein heilskapleg innfallsvinkel til denne problemstillinga nettopp gjennom at omsynet til avdelinga er tona ned medan omsynet til heilskapen har fått større fokus. Sett i lys av at utflating av kommuneorganisasjonar generelt gir koordineringsutfordringar mellom ulike einingar,<sup>11</sup> kan dette vere eit godt utgangspunkt.

Mobilisering er likevel ein kontinuerleg prosess og for å halde fokus på spesielle omsyn er det naudsynt med mobiliserande tiltak også i det vidare arbeidet. Det ser ut til at dette vert teke omsyn til, sidan både leiarmøte og leiarsamlingar er nytta i utstrekt grad også no når den nye organisasjonsstrukturen vert innført. Det kan også virke som om økonomistyring og effektivisering har fått større merksemd, medan brukarinteresser er mindre framtreddane. Det siste kan vere noko det kan vere viktig å ta tak i framover for å gjere organisasjonen meir utoverretta.

---

<sup>11</sup> Sjå til dømes Ståle Opedal med fleire (2002), Lars Rønhovde med fleire (2006) og Turid Aarseth med fleire (2003).



## 6. Organisering, gjennomføring og læring

### Stikkord i dette kapitlet:

- Oversyn over ny administrativ struktur.
- Ansvarlegging av leiarar og servicetorg trekt fram som mest positivt.
- Tvil om omorganiseringa vil føre til innsparing.
- Samordning vert viktig.
- Omstillingsprosessen vert sett på som ei grunnleggjande endring.
- Oversyn over ny politisk struktur.
- Aktørane er positive til det dei ser som effektivisering av politisk struktur.
- Effektane av omstillingsprosessen på relasjonar mellom politikarar og mellom politikarar og administrasjonen er uklar, men viser ein positiv tendens.
- Informantane har tru på at omstillingsprosessen kan ha betra relasjonane til næringslivet og delvis på at Hareid har fått eit betre omdømme.
- Evaluering og læring har vore del av omstillingsprosessen og ser også ut til å vere det framover. Bevissteita rundt dette er likevel lita.
- Det kan sjå ut til at det har skjedd ei målforskyving utover i prosessen.

### **Ny organisasjonsstruktur**

Omstillinga er på ingen måte slutført og mykje arbeid står att. Dette legg føringar for dei resultatane vi kan få i denne delen av evalueringa. Vi må basere oss på kva sentrale aktørar trur, snarare enn kva som faktisk har skjedd. Vi vil likevel setje målsetjingane for prosessen opp mot kva som faktisk er gjennomført. Som nemnt tidlegare vart målsetjingane for omstillingsprosessen vedtekne i kommunestyremøte 22. juni, 2005. Vedtaket var formulert slik:

#### **”Overordna mål**

Gjennom ei systematisk teneste- og organisasjonstilpassing skal Hareid kommune oppnå:

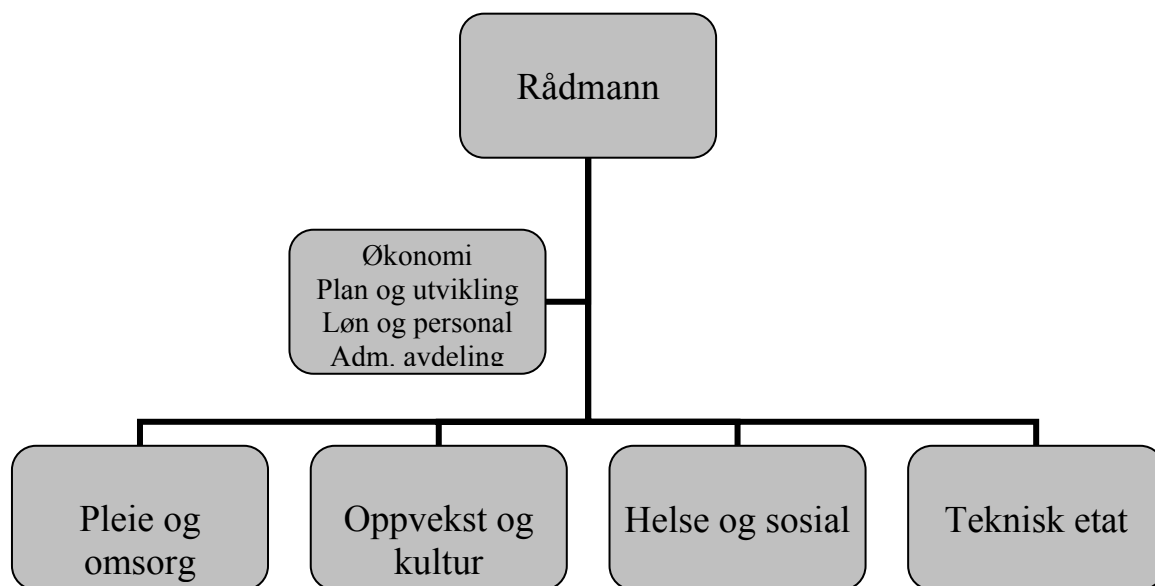
- Auka attraktivitet i høve til næringsliv, brukarar av kommunale tenester, innbyggjarane og eigne tilsette.
- Større evne til å løyse nye og endra behov.
- Ein økonomi som over tid er kjenneteikna av eit netto driftsresultat som sikrar nedbetaling av akkumulerte underskot og bygging av fornuftige driftsbufferar.
- Ein styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ som i aukande grad sikrar god samhandling

#### **Verkemiddel som skal ha særleg fokus:**

- Effektivisere ressursbruken
- Overføring av ressursar frå område med minkande behov til område med aukande behov
- Ressursar til tenesteproduksjon skal prioriterast”

Vi skal sjå nærare på kva som er gjennomført til no og vurderingar av dette.

Ny organisasjonsstruktur vart vedteke i kommunestyremøte i april i år. Største endringa ligg i ein overgang frå fire sektorar til ni område. Gamal og ny overordna struktur er illustrert i figurane under.



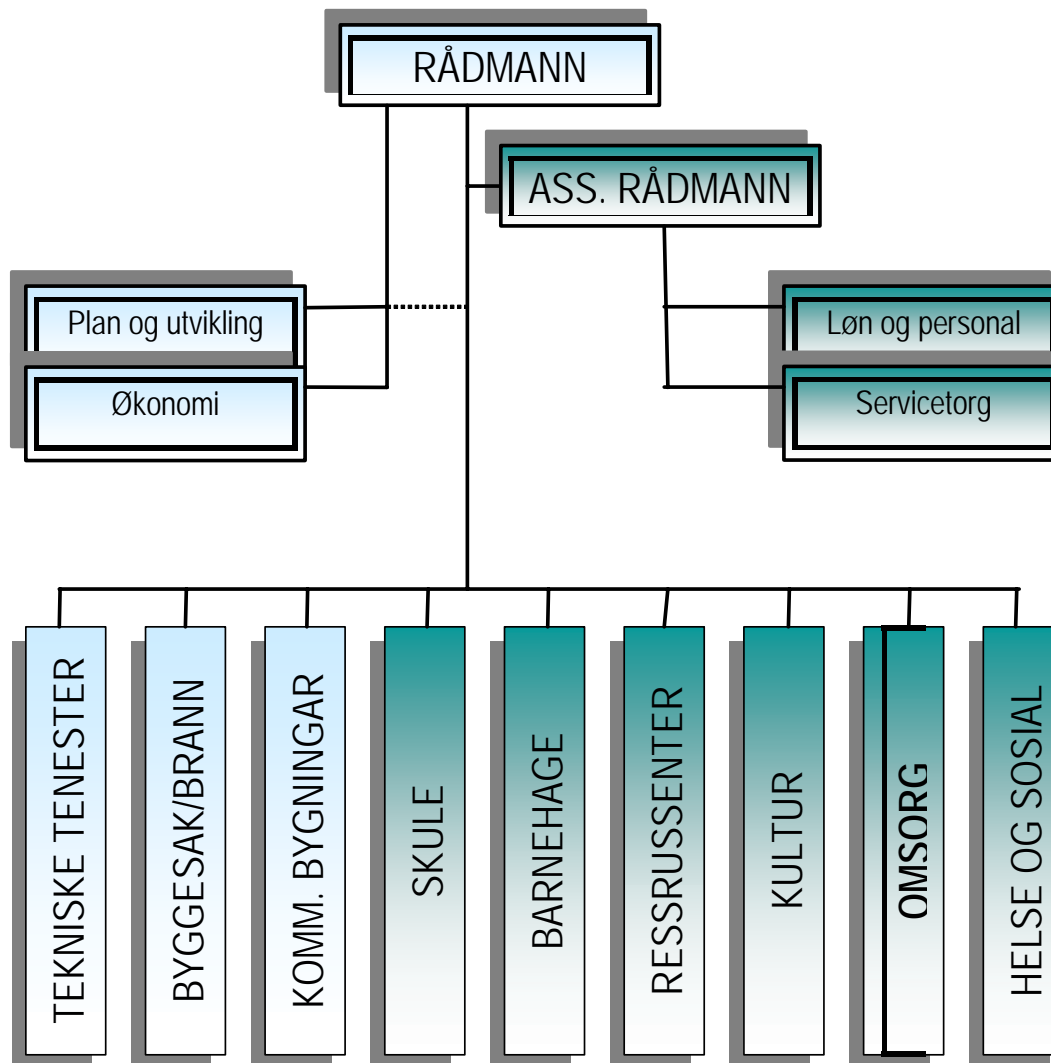
Figur 5, noverande organisasjonsstruktur.

Vi vil her gi ein kort stikkordmessig oversikt over dei viktigaste endringane. Heile utgreiinga og vedtaket om ny organisasjonsstruktur ligg ved bak i rapporten.

- Helse og sosialetaten er bevart i same form som ved tidlegare struktur. Men går med delar inn i NAV, etterkvart som det vert skissert ut. Ein del av denne prosessen er statleg styrd.
- Teknisk etat er delt inn i tre område: Tekniske tenester, Byggesak/brann og kommunale bygningar.
- Sektor for oppvekst og kultur er delt inn i fire område: Skule, barnehage, ressurscenter og kultur.
- Pleie og omsorg er ikkje delt opp på overordna nivå, men sju avdelingar er endra til fem.

Det er dermed berre innafor tidlegare teknisk etat det er innført ein tonivåmodell. Sektor for oppvekst og kultur er oppsplitta i fire område, men har ikkje fått ein rein tonivåmodell. Innafor pleie og omsorg har det snarare skjedd ei samordning enn ei oppsplitting, ved at områdeleiarane har eit overordna ansvar for dei same aktivitetane, men med færre avdelingar. Avdelingsleiarane er tiltenkt meir sjølvstendige roller og ansvar. På grunn av den statlege NAV-reforma er det ikkje gjort endringar innafor Helse- og sosialsektoren. Generelt kan vi seie det har skjedd ei utflating av strukturen, men vi kan ikkje snakke om flat struktur med to nivå.

Sentraladministrasjonen vert i tillegg styrkt med assisterande rådmann og større stab. Etableringa av servicetorget gjer at administrative ressursar vert trekt ut frå sektorane og inn i sentraladministrasjonen.



Figur 6, framtidig overordna organisasjonsstruktur.

## **Aktørane sine vurderingar**

### **Ser først og fremst ansvarleggjering av leiarar og servicetorg som positivt**

Dei fleste tek, når dei svarar, atterhald om at det enno er for tidleg å seie noko om kva som vert dei positive effektane av omorganiseringa. To faktorar står likevel i ei særstilling når dei tilsette skal trekkje fram det dei ser på som positive sider ved den nye organisasjonsstrukturen.

- Klarare ansvar for leiarar
- Etablering av servicetorget

I tillegg er det nemnt

- Kortare saksgang
- Styrka sentraladministrasjon.

Ulike sider ved ansvarleggjering vert trekt fram av nesten alle. Uttrykk som avgrensa og definerte arbeidsområde, klarare definerte oppgåver, delegering og bevisstgjerung av ansvar,

klarare etatsfordeling og så vidare er alle sider ved eit slikt syn. Til dette er også knytt ei tru på at styrking av sentraladministrasjon og leining vil ha ein positiv effekt.

### **Trur ikkje omorganiseringa vil føre til innsparing**

Utgangspunktet for prosessen var økonomiske innsparingar, og målsetjinga har vore å spare inn om lag fem prosent av dei årlege driftskostnadane eller 2,8 millionar kroner per år. Dette vart påpeika gjennom alle fellesmøte. Det var også ein føresetnad i botn for arbeidsgruppene sitt arbeid. Evalueringa har vist at forståinga for dette behovet er svært stort og dette vert derfor også sett på som eit klart hovudmål.

Det er dermed tankevekkande at svært få av dei intervjua har stor tru på at den føreslåtte organisasjonsmodellen vil føre til innsparingar. Dette vert gjenspeila av at innsparingar ikkje vert nemnt av nokon som dei sterke sidene ved den nye organisasjonsstrukturen. Når informantane vert spurde om i kva grad dei trur omstillingsprosessen har klart å nå dei målsetjingar som var uttrykte i starten av prosessen, er dei fleste også noko skeptiske. Skepsisen er, som tidlegare nemnt, knytt til at økonomiske innsparingar så eksplisitt var ei målsetjing for prosessen medan dei fleste har vanskar med å sjå at dette faktisk vert resultatet. Fleire nemner snarare at nyttilsetjingar og høgare leiarlønningar vil gjere det vanskelegare å spare. Dei fleste har likevel ei avventande haldning.

Sjølv ikkje rådmannen nemner økonomiske innsparingar direkte som ei sterk side med den nye organisasjonsstrukturen. Men nemner tvert imot at han delvis fryktar at forventningane skal vere for store hos politikarane om at

*..når vi har fått på plass strukturane, så plutselig så skal den økonomiske biten, effektiviseringsbiten falle på plass. Effektane vil vi ikkje nødvendigvis få med ein gong. Det er jo gjort vedtak om ikkje å seie opp nokon, det må kome med naturleg avgang. (Sitat frå intervju.)*

Han meiner innsparingane vil ligge i:

*Innsparingane i den nye modellen ligg først og fremst på effektivisering av administrative og merkantile oppgåver og at vi gjennom større fokus på strategi betre vil kunne styre organisasjonen, målstyring. Elektroniske reiskap kan nyttast for å effektivisere prosessar. (Sitat frå intervju)*

Med utgangspunkt i usikkerheit om det var noko å spare, var enkelte av politikarane også på retur i forhold til omstillingsprosessen i vedtaksmøtet i kommunestyret. Dette tyder på at det også i politiske kretsar er usikkerheit om denne målsetjinga vert oppfylt. Både politikarar og dei tilsette peiker på at det faktisk er gjort nyttilsetjingar i den same perioden og at den nye leiarstrukturen vil føre til fleire leiarar som igjen krev høgare løn. Etablering av servicetorget vil også krevje store investeringar.

### **Samordning vert viktig**

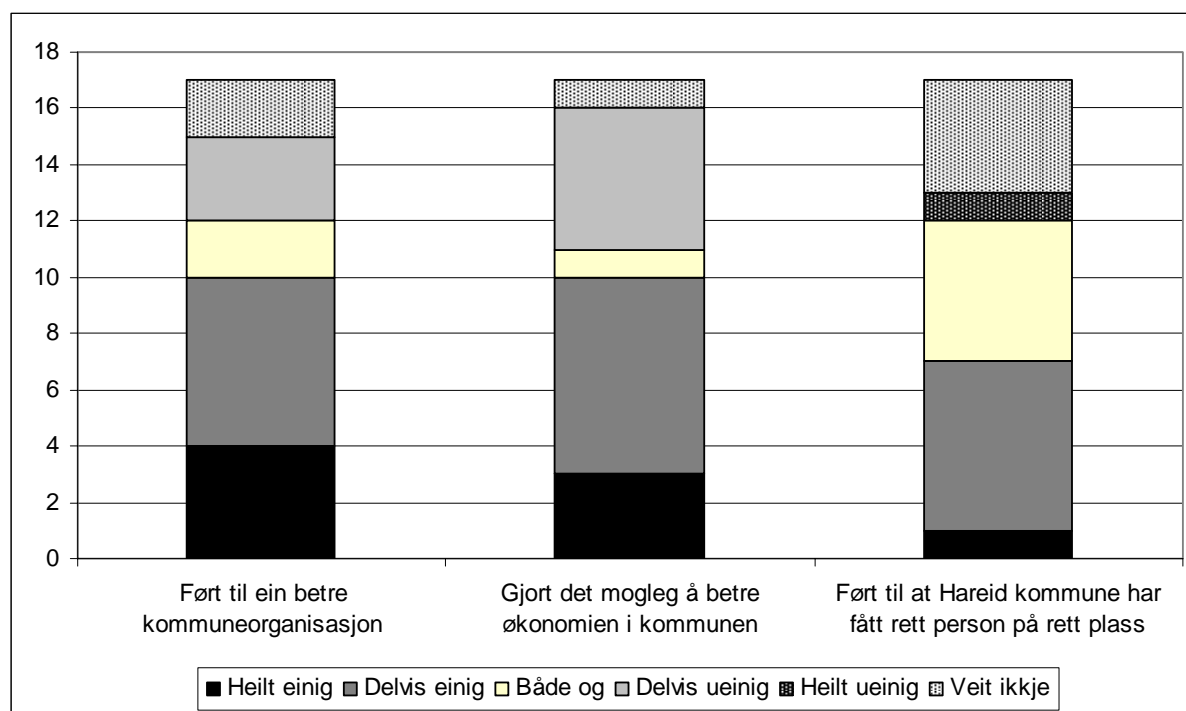
All erfaring med flat struktur frå andre kommunar viser at flatare struktur medfører samordningsutfordringar. Skepsisen i Hareid til den nye strukturen ligg også først og fremst på dette:

*Koordinering av dette blir utfordringa. Områdeleiarane vert åleine og har ikkje støtteapparatet rundt seg slik dei hadde før. Dei vert sitjande som nokre einstøingar i større grad, før var det meir teamarbeid. (Sitat frå intervju.)*

Eit paradoks er det også at det som vert sett på som ein av dei viktigaste positive sidene ved omorganiseringa, servicetorget, også har ei nedside: Støtteapparata i dei ulike avdelingane forsvinn og mange meiner dette er ei klar negativ side ved omorganiseringa. Det er også rundt dette at det har vore flest innvendingar mot den nye organisasjonsstrukturen.

### Eit oversyn over effektar av ny organisasjonsstruktur

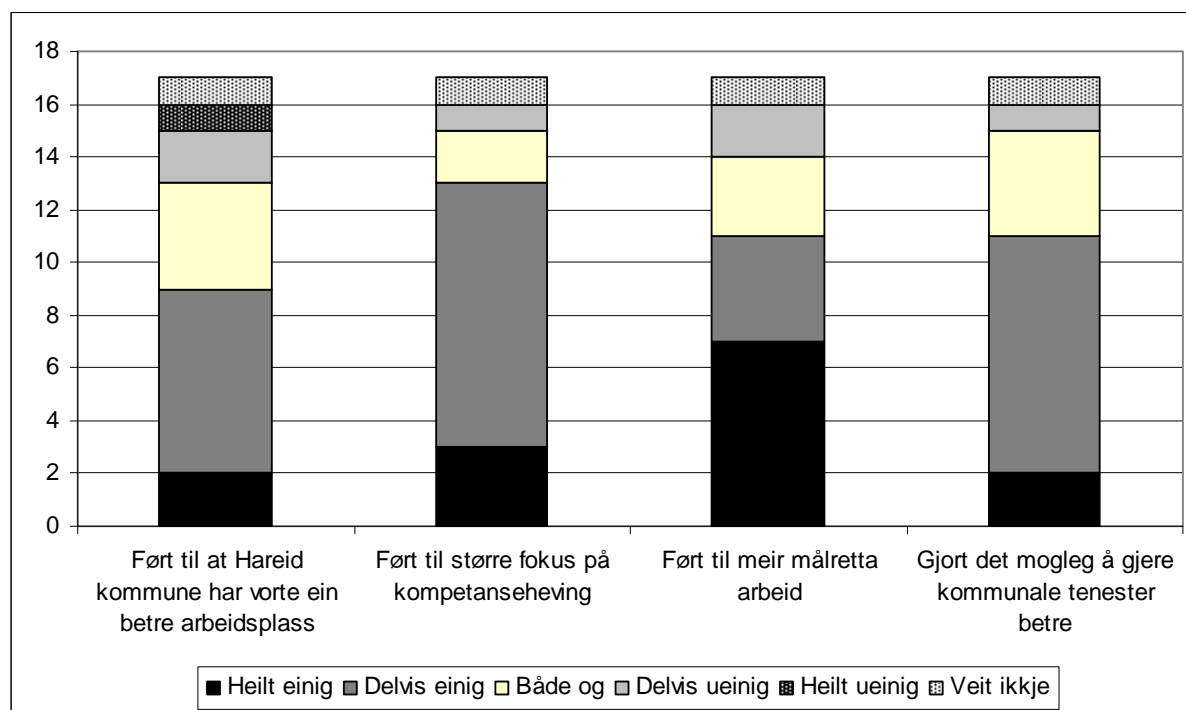
Mellom informantane finn vi alt frå dei som er generelt negative til den nye organiseringa til dei som ikkje kan sjå svake sider. Kva er så det overordna inntrykket når det gjeld desse spørsmåla? Vi har i tillegg til å nytte opne spørsmål også nytta ein serie med lukka spørsmål. Spørsmåla hadde alle utgangspunkt i: I kva grad er du einig i desse utsegna? Kvant utsegn starta så med: Omstillingsprosessen har ..... Tolkinga av spørsmåla må gjerast med same atterhald som presentert tidlegare: 1) Dette er ikkje ei representativ undersøking og 2) svara er prega av at dette er tidleg i prosessen og må tolkast som ein indikasjon og eit situasjonsbilete, ikkje som måling av effektar.



*Figur 7 viser i kva grad respondentane har sagt seg einige eller ueinige i dei ulike utsegn som startar med: Omstillingsprosessen har... (N=17)*

Vi ser av figuren over at sjølv om mange uttrykkjer tvil til innsparingane gjennom den nye kommuneorganisasjonen, har 10 av 17 personar sagt seg heilt einig eller delvis einig i at omstillingsprosessen har gjort det mogleg å betre økonomien i kommunen. 10 av 17 uttrykkjer også at omstillingsprosessen har ført til ein betre kommuneorganisasjon. Vi tolkar det slik at trass i at mange tek atterhald i spørsmålet om innsparingar omgåande, er mange moderate optimistar til kva som vert mogleg å oppnå på sikt.

For den siste variabelen ”rett person på rett plass” viser respondentane ei meir avgrensa optimisme. Det er tidleg i omorganiseringsprosessen, og tilsetjingane er nett gjort. Den forholdsvis store veit ikkje-kategorien er truleg eit utslag av dette. Det har i tillegg vore turbulens rundt delar av tilsetjingane og dette gir seg nok utslag i at forholdsvis mange svarar ”både og” på dette spørsmålet.



Figur 8 viser i kva grad respondentane har sagt seg einige eller ueinige i dei ulike utsegn som startar med: Omstillingsprosessen har... (N=17)

Når vi ser vidare på interne effektar, men av den ”mjukare sorten” ser vi at trua på effektane av omstillingsprosessen er noko større. Heile 13 av 17 respondentar seier seg einige eller heilt einige i at omstillingsprosessen har ført til større fokus på kompetanseheving. 11 av 17 meiner prosessen har ført til meir målretta arbeid. Det siste tyder truleg på at ein forholdsvis stor del av leiarane føler omstillingsprosessen har gjort måla klarare eller gitt rom for å arbeide meir målretta i organisasjonen, eventuelt begge delar.

Det er også verdt å merke seg at tre av 17 personar er heilt eller delvis ueinig i at omstillingsprosessen har ført til at Hareid kommune har vorte ein betre arbeidsplass. Sjølv om dette ikkje er ein stor andel, indikerer det at det er problem i delar av organisasjonen som resultat av omstillinga. Også sett i samanheng med variabelen ”rett person på rett plass” (føregåande figur) kan det tolkast som dei personalmessige og interne forholda ikkje er heilt på plass.

### For tidleg å seie noko om gjennomføring av omorganiseringa

Dei fleste synest å meine det er for tidleg å seie noko bastant om sjølve gjennomføringa av omorganiseringsprosessen. Nokre ting som kan vere nyttige å ta med seg vert likevel nemnt:

Av positive sider:

- Det er skapt engasjement.

- Positivt med involvering og informasjon.

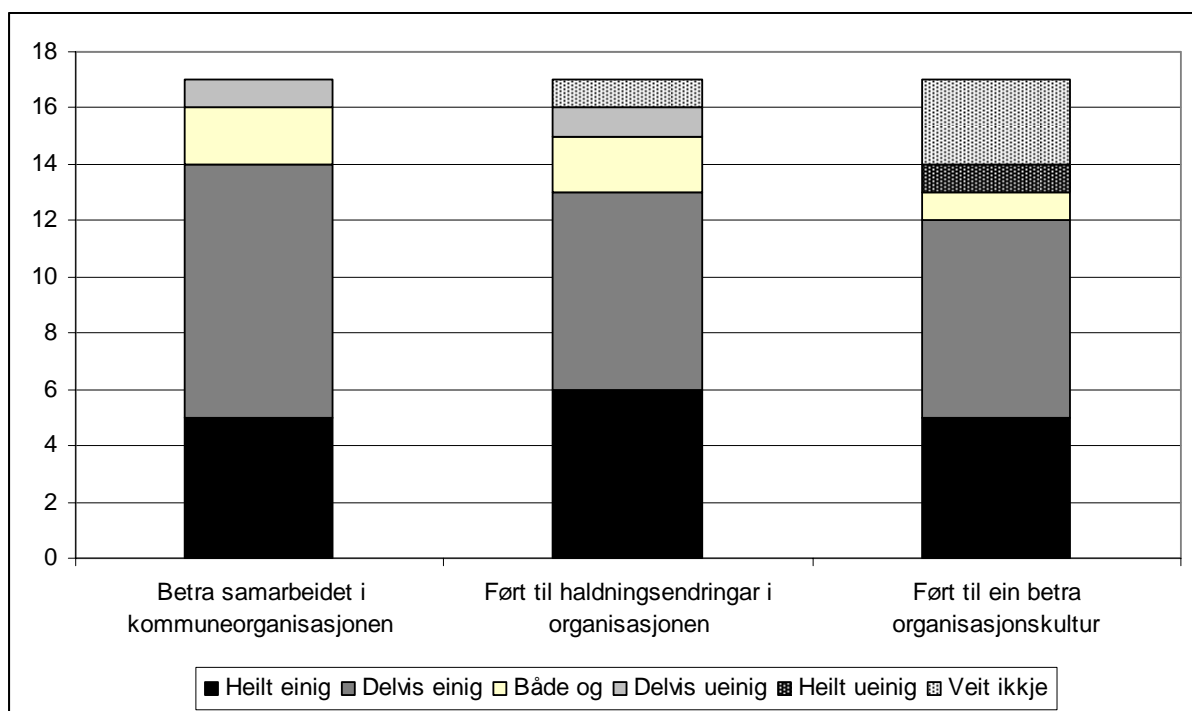
Av negative sider:

- Personalpolitikk er viktig og kan lett slå feil.

Omorganiseringsprosessen har ein stram tidsplan, og den nye organisasjonen skal vere på plass til første januar 2007. Arbeidet skrid fram: Sidan ein del av intervjua vart gjennomførte, er det gjennomført ei leiarsamling på Kjeldsund. Der vart spørsmål rundt den nye organisasjonen tekne opp. Av tema på samlinga var til dømes korleis leiarane opplever endringar knytt til stillingar og rammer og vidare arbeid i den nye strukturen. Verdjar for den nye organisasjonen var også sett på dagsorden.

### Ei grunnleggjande endring?

Omstillingsprosessen i Hareid har vore svært omfattande. Den har teke tak i både utfordringar, målsetjingar og organisasjonsstruktur. Den har også inkludert mange, spesielt innanfor, men også utanfor organisasjonen. Har prosessen så vore verdt møya? Har den ført til ei grunnleggjande endring? Med atterhald om at det enno er tidleg, meiner dei fleste faktisk den har ført til grunnleggjande endringar både på organisasjonssida og på haldningssida. Dei fleste meiner også at endringa er til det positive. Det vert nemnt at prosessen har ført til meir tverretatleg tenking, at haldningane har vorte annleis og så vidare.



Figur 9 viser i kva grad respondentane har sagt seg einige eller ueinige i dei ulike utsegn som startar med: Omstillingsprosessen har... (N=17)

Figuren over viser dette tydeleg. Det er klart høgare "score" på desse spørsmåla enn på dei meir konkrete spørsmåla om innsparingar, kommuneorganisasjonen og rett person på rett plass nemnt tidlegare. Heile 14 av 17 spurde meiner omstillingsprosessen har betra samarbeidet i kommuneorganisasjonen, medan 13 av 17 meiner den har ført til

haldningsendringar i organisasjonen.<sup>12</sup> 12 av 17 går så langt som til å seie seg heilt eller delvis einige i at prosessen har ført til ein betra organisasjonskultur.

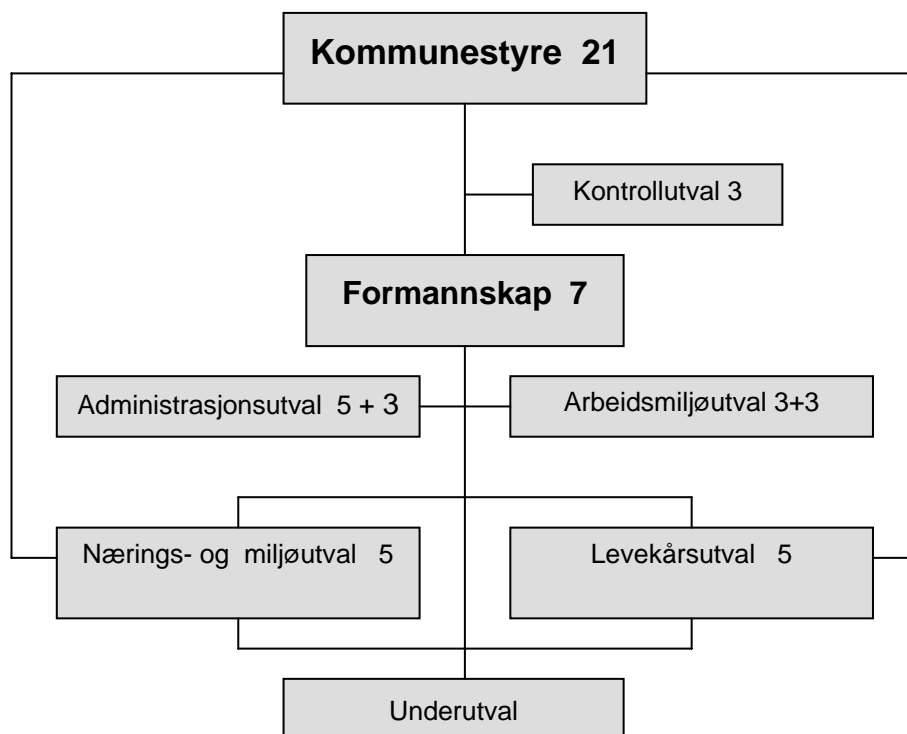
Sjølv om mange meiner det har skjedd grunnleggjande endringar, er dette ikkje i alle tilfelle positivt. Nokre nemner ei usikkerheit som har oppstått i prosessen og som gjer at dei sit att med negative kjensler. Når det gjeld sjølve organiseringa vert det også nemnt at oppsplittinga reduserer fagmiljø.

Til saman tyder dette likevel på at prosessen har hatt ein effekt på det som kan tolkast som grunnleggjande verdiar og normer i organisasjonen. Denne effekten kan vidareutviklast gjennom det vidare arbeidet, eller den kan svekkjast dersom det ikkje vert arbeidd for å oppretthalde den.

### **Ny politisk struktur**

Gjennom omstillingsprosessen er det også vedteke ny politisk struktur. Dette arbeidet har hatt nokre av dei same målsetjingane som endringa av administrativ struktur: innsparingar og effektivisering. Vi har i denne evalueringa ikkje gått grundig inn på endringane i den politiske strukturen. Hovudvekta av arbeidet i omstillingsprosessen har dreidd seg rundt den administrative prosessen og informantar i intervjudelen har også i stor grad vore administrativt tilsette. Vi vil likevel i dette avsnittet gå noko inn på dei endringane som har funne stad.

6. april i år vart ny administrativ og politisk struktur vedteke. Ein skjematisk oversikt over den nye politiske strukturen er skissert under.



Figur 10: Ei skisse av ny politisk struktur.

<sup>12</sup> Dette treng ikkje nødvendigvis å vere endringar til det positive, noko vi har indikasjonar på i eitt tilfelle, vi meiner likevel dei langt fleste tolkar spørsmålet i ei positiv retning.



Hovudinnhaldet i endringane er:

- Medlemstalet i kommunestyret er redusert frå 25 til 21 representantar.
- Det faste utvalet for plansaker er lagt til formannskapet.
- Hovudutvala for oppvekst- og kultur og helse- og sosial er slått saman til eitt nytt utval: levekårsutvalet.
- Diverse utval og nemnder er lagt ned.

Ein fyldigare oversikt ligg som vedlegg bak i rapporten. Kva er så aktørane sine vurderingar av den politiske strukturen?

## **Aktørane sine vurderingar**

### **Politisk struktur**

Dei fleste av dei spurde ser positivt på endringane som er gjort i politisk struktur og trur det vil forenkle saksgangen. At det totalt vert færre politikarar er trekt fram som positivt. Eitt utsegn ser slik ut:

*Eg har tru på ein politisk struktur som er så flat som mogleg. (Sitat intervju.)*

Av meir skeptiske merknadar vert det trekt fram på den eine sida at ein godt heilt kunne kutta vekk utvalsstrukturen og berre ha kommunestyre og formannskap og at det er vanskeleg å sjå for seg korleis den nye strukturen vil skape enklare vedtaksliner.

På den andre sida, vert det nemnt at færre råd og utval vil gjere at det vert mindre rom for opplæring av dei som går inn i politikken, samstundes som færre politikarar føreset at dei som vert att er engasjerte.

### **Andre politiske forhold**

Tidleg i omstillingsprosessen var eitt av momenta som kom fram at det var behov for å betre samarbeidet mellom politikarar og mellom kommuneadministrasjonen og politikarane for å få til eit meir heilskapleg og målretta arbeid i organisasjonen. Store avisoppslag om krangel vart i dei innleiande møta påpeika å vere nedbrytande både for kommunen sitt "image" og for motivasjonen til dei som arbeidde i organisasjonen. Kva har skjedd på dette området? Vi skal sjå nærare på nokre oppslag i lokalavisa Vikebladet Vestposten i perioden oktober 2005 – oktober 2006:

*Krangel om ordførar-permisjon:* Heilt i byrjinga av perioden vart ordførar Gunn Berit Gjerde vararepresentant på Stortinget. Dette reiste spørsmålet om kven som skulle ta over som ordførar. Willy Nasset frå Tverrpolitisk liste var kandidat, men han fekk ikkje posten utan sverdslag. Saka hadde overskrifta "Strid om ordførar-vikariat i Hareid" i Vikebladet Vestposten 8. oktober, 2005. Saka nådde også vidare ut og oppslaget i regionavisa Sunnmørsposten hadde 7. oktober overskrifta "Kaos rundt ordførar-permisjon" og billetteksten lydde: "Oskar Grimstad (Frp) klaga på innhaldet i vedtaket der varaordførar Willy Nasset vart utnemnd som fungerande ordførar...."

*Framlegg om vern av Hareidsmyrane*, er ei sak som har vekt stor debatt i lokalavisa frå februar i år. Det førte til slutt til politisk semje i Hareid for å arbeide mot å verne områda. Opposisjonen ved Linda Haddal Røssevoll (H) og Oskar Grimstad og Perny Ann Nilsen (begge frå Frp) nytta likevel saman med grunneigar, tidleg i prosessen høvet til å kritisere ordførar i permisjon Gunn Berit Gjerde for at ho ikkje hadde arbeidd betre mot dette forslaget. I Vikebladet Vestposten 11. februar slår ho tilbake ”Eg har gjort alt som gjerast kan til denne tid i myrsaka.”

*Hard polemikk i Vikebladet Vestposten*: Med overskrifta ”Eg forstår ikkje Frp sin politikk” og ingressen ”Eg er ofte kraftig usamd i politikken som blir ført både i SV, Høgre, KrF, Sp og Ap. Men eg forstår det likevel – for der er ein samanheng, ein logikk,” gir ordførar i permisjon ein generell kommentar til eit innlegg om FrP sin politikk av FrP politikar i Hareid Perny Ann Nilsen. Ho får då også tilsvar frå den same, og innleiinga lyder: ”Det var då veldig for ein innsikt Gunn Berit Gjerde meiner å ha om konsekvensane av Fremskrittspartiet sin politikk. Ein politikk som ho innrømmer at ho ikkje forstår....”

*Debatten om skulestruktur* har gått høgt i Hareid, som i mange andre kommunar. I tillegg til Hareid skule har kommunen tre grendeskular med elevar frå 1. – 7. klasse. Den eine av desse er privat frå 5. – 7. klasstrinn. Det har vore stor usemje i skulestrukturspørsmålet både mellom enkeltpersonar og mellom ulike parti. I oppstartmøte i omstillingsprosessen kom også endringar i skulestruktur og rehabilitering/ny Hareid skule opp som viktige oppgåver framover for kommunen framover. Den 26. oktober 2005 vart det gjort vedtak om at alle krunsskulane skulle bevare aldersstega 1. – 4. klasse, medan 5. til 7. klasse skulle flyttast til felles skule i Hareid. Det siste skulle skje etter at det er bygt ny Hareid skule eventuelt at den gamle vert rehabilitert. Forslaget vart vedteke med 21 mot fire stemmer.

I etterkant av møtet og fram mot budsjettbehandlinga stod dei politiske partia samla rundt forslaget og nekta også å stille på eit stort folkemøte som var sett i verk. Berre Oskar Grimstad (Frp) nytta etter vedtaket høvet til å slå politisk gevinst. På framsida av Vikebladet Vestposten står det 3. desember, i forkant av endeleg budsjettvedtak for 2006 og i høve Frp sitt alternative budsjett: ”Ingen skulestrid med Frp” Teksten er: ”Hareid Framstegsparti lanserer eit eige kommunebudsjett for 2006, og gruppeleiar Oskar Grimstad hevdar at kommunen hadde sleppt ein opprivande skulestrukturdebatt dersom ein for fleire år sidan hadde stemt for partiet sitt forslag om konkurranseutsetjing av pensjonsordningane.” Gunn Berit Gjerde går seinare mot ei slik framstilling av verkelegheita.

Semja varte likevel ikkje heilt til mål i saka. Saka vart teke opp att i kommunestyremøte 15. desember. Innleiinga til vedtaket vart då endra frå: ”Kommunestyret har som mål å endre skulestrukturen i Hareid kommune for klasstrinn 1-7...” til ”Kommunestyret vedtek å halde fast på dagens skulestruktur inntil vidare.” I det siste vedtaket ligg det inne ei vurdering av kostnadane ved ny eller rehabilitert Hareid skule før det eventuelt vert gjort vedtak om skulestruktur. 17 stemte for det endra forslaget medan 8 stemde mot. Saka skal på nytt opp att i kommunestyret 14. desember i år.

*Ny områdeleiar for kultur*: Ordførar i permisjon Gunn Berit Gjerde søkte på stilling som områdeleiar for kultur i sommar. Dette fekk sterk motstand frå opposisjonen, og skuldingar om at fungerande ordførar Willy Nettet har brukt tilsetjinga for å sikre seg vidare plass i ordførarsetet. I Vikebladet Vestposten 24. juni er overskrifta på framsida: ”Krangel”, med overskrift på innsida: ”Usmakeleg hestehandel”. Det siste er sett fram som eit sitat frå Frp-politikar Oskar Grimstad. Det er også eit bilete av ein sint Grimstad til artikkelen.

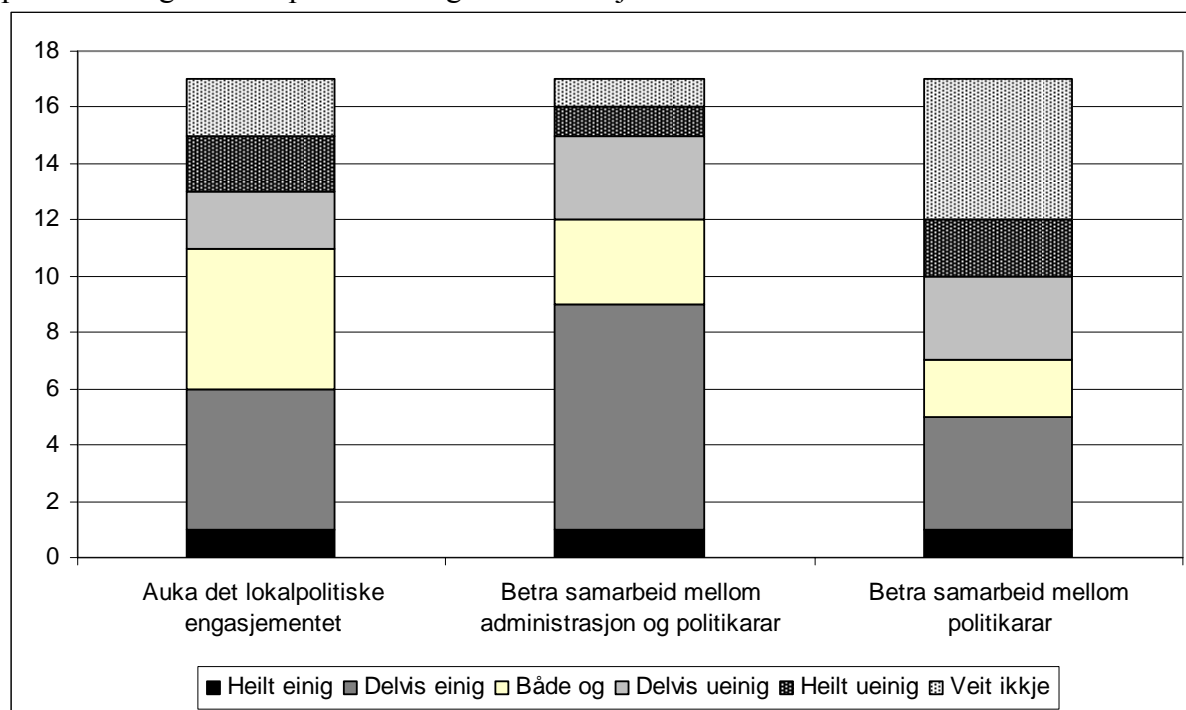
Ut frå dette kan det ikkje seiast at det har vore stor turbulens siste året. Spesielt omstillingsprosessen, men også skulestruktursaka, saker som potensielt kunne skapt høve til profilering for politikarar, har i det store og heile vore prega av politisk samarbeid utad. Det ser heller ikkje ut til at eventuelle motsetnader mellom politikarar og administrasjon har kome fram i media i perioden.

På den andre sida, striden om ordførarvikaren og om tilsetjing av områdeleiar for kultur viser at dei politiske motsetnadane (og kanskje og personkonflikter) ikkje ligg langt vekk og også pregar noko av det biletet som vert skapt av Hareid kommune både i lokalsamfunnet og i regionen. Tonen i ordvekslinga mellom Perny Ann Nilsen og Gunn Berit Gjerde understrekar noko av dette.

Ein av informantane kommenterer det som vert oppfatta som krangel slik:

*Det er kanskje krangel, men så er også Hareidingar eit veldig ope folkeferd. Det er eit tradisjonsrikt bonde- og fiskarsamfunn der openheita er stor. Det vert ikkje lagt noko mellom. Det kan ha noko med skolering å gjere... Ulstein har vokst, det er kome ressurspersonar med skolering. Dei har ein meir skolert framferd. (Sitat frå intervju.)*

Vi skal ikkje seie om denne forklaringa stemmer. Vi har heller ikkje høve til å samanlikne materialet frå det siste året med situasjonen i media tidlegare år. Oppfatningane til informantane vil likevel gi ein peikepinn. Gjennom intervjuet i Hareid kjem det fram at informantane stort sett har lite bestemte oppfatningar av om klimaet har endra seg mellom politikarar og mellom politikarar og administrasjonen.



Figur 11 viser i kva grad respondentane har sagt seg einige eller ueinige i dei ulike utsegn som startar med: Omstillingsprosessen har... (N=17)

Figuren over gir eit oversiktsbilete av korleis dei intervjuet ser på eventuelle endringar som resultat av omstillingsprosessen. Figuren bør tolkast med atterhald om at det i all hovudsak er tilsette i kommuneorganisasjonen som er spurde i desse spørsmåla. Dei forholdsvis store "veit ikkje" kategoriane gjenspeglar dette. Det som kan lesast ut av figuren er likevel at det mellom

respondentane ikkje er noko eintydig bilete av ei betring av dei forholda som vart påpeika tidleg i prosessen. Berre fem av 17 respondentar svarar at prosessen har ført til betra samarbeid mellom politikarar, medan tilsvarande tal er delvis eller heilt ueinige i ei slik framstilling.

Samarbeidet mellom administrasjon og politikarar vert likevel av over halvparten tolka som å ha blitt betre. Dette har truleg samanheng med at både administrasjon og politikarar har delteke i fleire møte og diskutert omstillinga i lag. Kanalane mellom politikarar og administrasjon ser ut til å ha vorte noko opnare.

At så mange som seks av respondentane meiner omstillingsprosessen har ført til auka lokalpolitisk engasjement er noko overraskande sidan det har vore liten politisk diskusjon rundt saka. Grunnen kan vere at prosessen er oppfatta som arbeid med noko positivt og om noko nytt. Bakgrunnen for dette synest likevel å vere noko uklår. Fire personar seier seg då også heilt eller delvis ueinige i dette.

### ***Effektar i høve til omgjevnadane***

Omstillingsprosessen i Hareid starta med eit svært breitt siktemål. Dialogmøta og strategimøta heilt i starten av prosessen hadde på dagsorden sterke og svake sider ved Hareid kommune både som organisasjon og som samfunn. Dette vart berre delvis vidareført gjennom mandatet til arbeidsgruppene og fall nærast heilt vekk i den endelege innstillinga frå rådmannen som i det store og heile handla om organisasjonsstrukturen.

På oss verkar det ikkje realistisk å tru at ein omstillingsprosess med utgangspunkt i innsparing i dei kommunale budsjetta samstundes vil kunne føre til store eksterne effektar på Hareidsamfunnet. Det ligg ei ibuande motsetning i eit slikt arbeid.

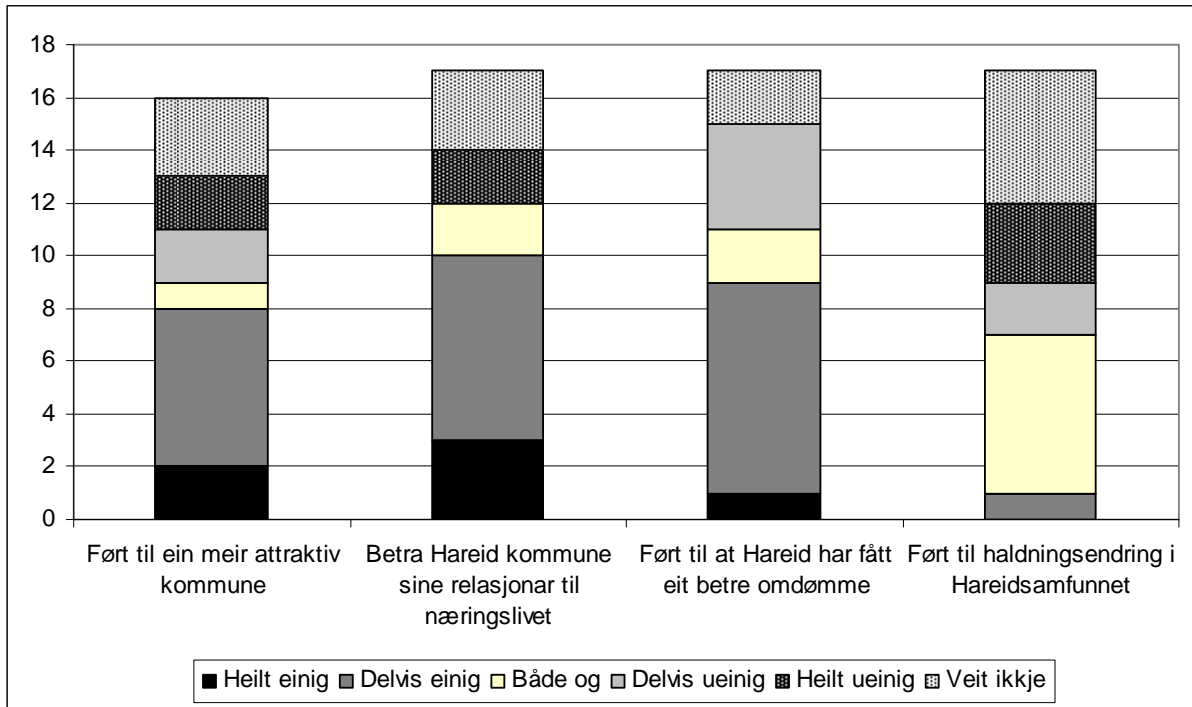
Det er derfor ekstra grunn til å merke seg at det i perioden med gjennomføring av omstillingsprosessen også har gått føre seg parallelle prosessar. I kva grad desse prosessane er konkrete resultat av omstillingsprosessen har vi ikkje grunnlag for å bedømme, men vi registrerar at nokre av desse overlappar med saker som er komne opp i omstillingsprosessen. Vi skal nemne nokre av dei:

*Skulestrukturdebatten:* Eitt av momenta som vart trekt fram tidleg i prosessen var både moglegheitene for innsparingar ved å endre skulestrukturen og også behovet for å oppruste Hareid skule. Det siste som resultat av ei endring i skulestrukturen, men også uavhengig av dette. Den 26. oktober 2005 vart det, som tidlegare nemnt, som kompromiss mellom ulike syn på dette, vedteke å oppruste Hareid skule, behalde 1.-4. klasse ute i krinsane, men flytte 5.-7. klasse inn til Hareid når skulen vart opprusta. Det var stor politisk semje om dette vedtaket, og politikarane var også lojale til vedtaket i etterkant. Dette vart, som tidlegare referert til, moderert med vedtaket 15. desember same år. Det gjenstår dermed å sjå utfallet i dette spørsmålet.

*Kultursatsing:* Eitt av hovudmomenta som kom fram i dei innleiande møta var at Hareid var gode på kultur og måtte satse på kultur. Trass i behovet for innsparingar er det funne plass til å løfte fram kulturen også i kommuneorganisasjonen. Kultur vert skilt ut som eige område med eigen områdeleiar.

*Servicetorget:* Det er ei klar oppfatning at servicetorget vert eit positivt innslag for Hareid kommune. Dette er også klart brukarretta slik målsetjinga for omstillingsprosessen var.

*Andre spørsmål:* Også andre spørsmål vart trekt fram i omstillingsprosessen. I mandatet for prosessen vart det eksplisitt nemnt at den skulle føre til at Hareid kommune skulle auke attraktivitet i høve til næringsliv, brukarar, innbyggjarar og egne tilsette. Dette er også i tråd med det som vart oppfatta av dei intervjuja som dei viktigaste oppgåvene for Hareidsamfunnet. I tråd med dette har det også vore fokus på det biletet som vert danna av Hareid gjennom media, og av Hareid kommune gjennom det biletet folk i Hareid har av kommuneorganisasjonen. Kva trur informantane om effektane av omstillingsprosessen i forhold til desse spørsmåla?



Figur 12 viser i kva grad respondentane har sagt seg einige eller ueinige i dei ulike utsegn som startar med: Omstillingsprosessen har... (N=17)

Biletet av dette er vist over. Trua på mogleg effekt av omstillingsprosessen på desse spørsmåla synest, ikkje overraskande, å vere noko meir lunkne enn syna på andre spørsmål som er presentert tidlegare. I lys av at prosessen har hatt som utgangspunkt innsparingar i kommunal drift og at det først og fremst har vore ein prosess med fokus på organisasjonsinterne spørsmål, synest likevel syna å vere overraskande positive: Over halvparten av respondentane er heilt eller delvis einige i at omstillingsprosessen har ført til ein meir attraktiv kommune, betra Hareid kommune sine relasjonar til næringslivet og at den har ført til at Hareid har fått eit betre omdømme. Veit ikkje-kategorien er større enn kva gjeld dei andre spørsmåla.

Berre ein person er einig i at omstillingsprosessen har ført til haldningsendringar i Hareidsamfunnet.

## **Læring og evaluering**

Læring og evaluering er ein viktig kontinuerleg prosess i eit omstillingsarbeid. Denne evalueringa kan seiast å vere del av eit slikt arbeid. I omstillingsprosessen har desse elementa vore del i ei slik læring undervegs:

- Alle dei mobiliserande møta: Dialogmøte, strategimøte, oppstartmøte for arbeidsgruppene osv.
- Oppstartmøtet for arbeidsgruppene hadde i tillegg lagt inn eksplisitt ei eigenevaluering av positive og negative sider ved omstillingsprosessen og tiltak ut frå dette.
- Jamlege møte i organisasjonen.
- Denne evalueringa som også inkluderer munnleg presentasjon av resultatata for administrasjon og kommunestyre.

Det er altså lagt opp til mange lærande element i omstillingsprosessen. På spørsmål om moment som har kome fram i omstillingsprosessen er tekne omsyn til i den endelege utforminga av organisasjonsstrukturen er tilbakemeldingane i intervju likevel, som nemnt tidlegare, svært blanda.

Kva vil no skje framover? Er det lagt inn moment som spesielt skal ta seg av evaluering og læring i den nye organisasjonsstrukturen? Når aktørane får spørsmål om dette verkar det som det er lite bevisstheit rundt dette spørsmålet vidare framover, men desse tiltaka vert nemnde:

- Kursing av tilsette.
- Stabsmøte og koordineringsmøte
- Openheit for justeringar av organisasjonsstruktur undervegs.

Vi skal ikkje gå nærare inn på dette. Berre peike på at bevisstheit rundt læring og evaluering i organisasjonen er viktig for vidare utvikling.

## **Oppsummering og vurderingar**

Omstillingsprosessen har ført til det som vert sett på som ei grunnleggjande endring av kommuneorganisasjonen i Hareid. Dette gjeld både organisatoriske endringar og haldningsendringar. Av heilt konkrete resultat er vedtak om ny administrativ og politisk struktur i kommunen.

### *Administrativ struktur*

Intervjua tyder på at det er knytt optimisme til den nye organisasjonsmodellen. Spesielt er dette knytt til ansvarleggjering av leiarar. Skepsisen synest likevel å vere forholdsvis stor når det gjeld økonomisk gevinst av omstillingsarbeidet. Samstundes er dei tilsette klare på at økonomiske innsparingar er den viktigaste målsetjinga for omstillingsarbeidet. Dette skapar frustrasjon. Den nye organisasjonen ser også ut til å by på samordningsutfordringar.

Det er stor tru i kommuneorganisasjonen på at omstillingsprosessen har ført til større fokus på kompetanseheving, meir målretta arbeid og at den har gjort det mogleg å gjere kommunale tenester betre.

På den andre sida, sjølv om det er tidleg i prosessen, er det verdt å merke seg at variablane ”rett person på rett plass” og ”Hareid kommune har vorte ein betre arbeidsplass” har fått

forholdsvis dårleg score. Dette kan vere indikasjonar på interne forhold som burde takast tak i.

### *Politisk struktur og politikarar*

Forenkling av den politiske strukturen får stor oppslutning frå informantane. Når det gjeld andre forhold som angår politikarane er det forholdsvis stor usikkerheit. Få meiner samarbeidet mellom politikarar er endra, medan noko fleire har tru på at samarbeidet mellom politikk og administrasjon er betra.

### *Effektar for kommunen sitt forhold til omgjevnadene*

To konkrete vedtak og satsingar er gjort i omstillingsprosessen: Det vert tilsett ny områdeleiar for kultur og det vert oppretta servicetorg. Tatt i betraktning at utgangspunktet for omstillingsprosessen har vore innsparingar er trua mellom aktørane i omstillingsprosessen også forholdsvis stor på at Hareid kommune har betra sine relasjonar til næringslivet og ført til at Hareid har fått eit betre omdømme.

### *Læring og evaluering*

I omstillingsprosessen er det lagt inn fleire element knytt til evaluering og læring. I arbeidet framover er det også lagt opp til ulike tiltak som kan bidra til dette, men undersøkinga tyder likevel ikkje på at bevisstheita rundt dette er stor i fortsettinga.

### *Ei målforskyving?*

Kva tyder alt dette? Måla formulerte i forankringsvedtaka i kommunestyret er forholdsvis breie. Det skulle gjennom prosessen både sparast pengar, auke attraktivitet, skapast nye løysingar og betre relasjonar. Samstundes starta omstillinga svært breitt i dialogmøta både kva gjaldt deltakarar og tema. Til dømes vart det teke opp positive og negative sider både ved kommuneorganisasjonen og ved Hareidsamfunnet og gjennom dette skapt forventningar og ønskje. I utgangspunktet kan dette likevel sjå ut som målsetjingar som er vanskelege å sameine.

Resultata vist over, ber også noko preg av dette. Medan økonomiske innsparingar vert sett på som eit hovudmål (kap. 5) er det knytt forholdsvis stor uvisse til om dette faktisk vert resultatet, medan andre formål har fått større plass (omorganisering inkludert servicetorg og tilsetjing av områdeleiar for kultur, skulestrukturdebatt, kommunal image).

Samstundes var målsetjingane også snevra inn når arbeidsgruppene fekk sine mandat i november. Prosessen endra delvis karakter frå å vere ein omstillingsprosess til å bli ein omorganiseringsprosess. Det kan sjå ut som det har skjedd ei målforskyving utover i prosessen. Spørsmålet vert då om det er mogleg å få både i pose og sekk. Er det mogleg både å få til økonomiske innsparingar og dei andre formåla?

Det er for tidleg å seie noko om dette no, men ingenting tyder på at det er gjort djuptgripande overordna grep i kommuneorganisasjonen som vil gi stor økonomisk gevinst på kort sikt. På lenger sikt er det likevel mogleg dette kan verte resultatet. Denne vurderinga har bakgrunn både i dei organisatoriske grep som er gjort og dei endra haldningane som kan sjå ut til å vekse fram i kommuneorganisasjonen og (kanskje i mindre grad) i det politiske miljøet. Samstundes er faktisk ein del parallelle prosesser sett i gang og trua på endringar er forholdsvis stor.

## 7. Ei overordna vurdering

### **Stikkord i dette kapitlet:**

- Dei strukturelle og meiningsdannande effektane av omstillingsprosessen er klarast.
- Tidspress på slutten av omstillingsprosessen har ført til noko som kan sjå ut som endring av leiingsstrategi frå ein inkluderande til ein meir toppdriven prosess. Dette har hatt uheldige verknader.
- Omstillingsprosessen i eit New Public Management perspektiv.
- All organisering har positive og negative sider, også utflating av den administrative strukturen.

Vi har under kvart kapittel gjort ei oppsummering og kort vurdering av kvar av elementa vi har gått gjennom. Som det vart påpeika under presentasjonen av vårt utgangspunkt for evalueringa er elementa i modellen: ”Kontekst”, ”mobilisering”, ”organisering”, ”gjennomføring” og ”læring og evaluering” delar av kontinuerlege prosessar i ein omstillingsprosess og i organisasjonar sitt daglege virke. I det følgjande skal vi gi ei meir heilskapleg oversikt. Vi skal sjå nærare på effektar av prosessen ut frå dei målsetjingar som vart sette for omstillingsprosessen og for evalueringa. Vi vil deretter ta for oss enkelte overordna tema og setje dei i perspektiv.

### **Strukturelle og meiningsdannande effektar mest framtreddande**

Vi vil dele framstillinga av effektane av omstillingsprosessen i tre: Substansielle, strukturelle og meiningsdannande effektar<sup>13</sup>. Substansielle effektar er gjerne handfaste resultat som til dømes kan vere moglege å talfeste. Strukturelle effektar er knytt til endring av rutinar og organisering, medan meiningsdannande effektar er knytt til ”mjukare” effektar, som endring i kunnskapsnivå og haldningar. Ein kan seie at dei ulike typar effektar vil vere avhengige av kvarandre. Å oppnå effektar på eitt område vil potensielt kunne styrkje dei andre områda.

### **Meiningsdannande effektar**

Vi har sett at Hareid kommune har satsa mykje tid og ressursar på ein svært inkluderande prosess. Dette kan grunngjevast instrumentelt i at det på denne måten er mogleg å få fram alle moglege løysingar for deretter å gjere rasjonelle val. Deltaking har likevel også andre effektar. Særleg i kapittel 5 har vi sett på mobilisering av aktørane og kva effektar dette har hatt. Under er dei viktigaste meiningsdannande effektane oppsummert.

*Velvilje og motivasjon:* Det overordna inntrykket er at brei mobilisering har ført til stor grad av velvilje til og motivasjon for omstilling i kommunen. Det har likevel i delar av organisasjonen spreidd seg ein mistillit til prosessen og resultatet. Manglande inkludering i siste del av prosessen har gitt inntrykk av at resultatata var gjevne på førehand.

*Det er skapt sameint syn på utfordringar:* Gjennom møte og samarbeid om omstilling har deltakarane i prosessen utveksla synspunkt både på organisasjonen og på Hareidsamfunnet. Det er gjennom dette skapt eit sameint syn på kva som er utfordringane for kommunen:

---

<sup>13</sup> Inndelinga er henta frå Amdam og Tangen (2001): *Haram kommune i partnerskap – Evaluering av prosjektet Haram på kartet* (s.69).



Økonomistyring for kommuneorganisasjonen, og for Hareidsamfunnet: Først og fremst å skape ein god kommune å bu i.

*Meir heilskapleg tenking:* Spørsmål med faste svaralternativ (kap. 5) indikerer at det gjennom omstillingsprosessen er lagt grunnlag for meir heilskapleg tenking i organisasjonen.

*Meir merksemd rundt organisasjonsintern effektivitet:* Økonomistyring, effektivitet, å oppnå målsetjingar og å tenke nytt ser ut til å ha fått større merksemd gjennom omstillingsprosessen.

*Også større merksemd rundt brukarane sine interesser:* Effekten ser ikkje ut til å vere like stor når det gjeld merksemd rundt brukarane sine interesser. Færre enn for dei to føregåande punkta seier at serviceinnstilling, brukarane sine interesser, betre tenester og raskare saksgang har fått meir eller mykje meir merksemd i deira kvardag.

*Avdelingsinteresser er nedtona:* Det vil seie, fokus på dette ser ikkje ut til å ha auka gjennom prosessen. Berre få meiner samarbeid innafor avdelinga og omsynet til si avdeling har fått auka merksemd.

*Betra samarbeid, haldningsendringar og ein betra organisasjonskultur:* Trua mellom dei spurde på at omstillingsprosessen har ført til betra samarbeid, haldningsendringar og betra organisasjonskultur er svært stor.

*Omstillingsprosessen har sett fokus:* Generelt har omstillingsprosessen sett fokus på organisasjonen. Svara frå informantane, og inntrykk frå møte og eigenevaluering viser dette. Dette er eit godt utgangspunkt å arbeide vidare ut ifrå, men skal dette vidareførast krev det ein kontinuerleg prosess.

## **Strukturelle effektar**

I mandatet for omstillingsprosessen var ikkje omorganisering nemnt eksplisitt. Prosessen har då også heile tida vore kalla ein omstillingsprosess, ikkje ein omorganiseringsprosess. Eit viktig utfall av prosessen er likevel endring i politisk og administrativ struktur.

Det er mogleg å diskutere om endring av administrativ og politisk struktur kan seiast å vere ein strukturell effekt, eller ein substansiell effekt. Vi har valt å kalle det ein strukturell effekt, sidan omorganisering ikkje i utgangspunktet er sett som mål for prosessen, men som eit middel til å nå målsetjingane om auka attraktivitet, økonomistyring, betre evne til å løyse oppgåver og betre styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ.

*Ny administrativ og politisk struktur:* Arbeidet fram mot vedtak av ny administrativ og politisk struktur har gått parallelt, men med mest fokus på den administrative delen av arbeidet. Det har vore stor fokus på arbeidet og det er gjennomført med strenge tidsplanar som i stor grad er følgt. Vedtaket om ny organisasjonsmodell vart gjort 6. april og arbeidet med implementering av vedtaket skal i store trekk vere ferdig ved årsskiftet. Ny politisk struktur vert gjeldande frå neste kommuneval.

*Nytt servicetorg:* Etablering av servicetorg er vedteke og er del av den nye organisasjonsstrukturen.

## Substansielle effektar

Det vil alltid vere vanskeleg å seie noko om substansielle effektar. I vårt tilfelle er tidsspennet svært kort. Vår framstilling av substansielle effektar i prosessen vil vere basert på kva den enkelte trur vil vere effekten, snarare enn kva erfaringane seier. Punkta under er nært knytt til målsetjingane i mandatet for omstillingsprosessen nemnt tidlegare: Auka attraktivitet, større evne til å løyse nye og endra behov, god økonomi og ein god styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ.

*Auka attraktivitet?* Tidleg i prosessen vart det påpeika at krangel mellom politikarar skapte eit dårleg image for Hareid kommune. Det er forholdsvis lita tru på at dette har endra seg gjennom omstillingsprosessen. Det er større tru på at Hareid har betra relasjonar til næringslivet, noko mindre til at Hareid har fått eit betre omdømme og enda litt mindre tru på at omstillingsprosessen har ført til ein meir attraktiv kommune. Det kan likevel seiast at det er overraskande mange som har tru på at prosessen også har fått positive effektar for kommunen sitt forhold til utanverda. Av handfaste tiltak knytt til dette vert også servicetorget sett på som positivt. Tilsetjing av områdeleiar for kultur er også svar på innspel tidleg i prosessen om at kultur er viktig å satse på.

*Større evne til å løyse nye og endra behov?* Denne overordna målsetjinga for omstillingsprosessen er svært diffus. Omorganiseringa kan seiast å vere eit virkemiddel i slik retning. I høve omorganiseringa vert det også lagt opp til fornying av administrative rutinar og system. Det er elles vanskeleg å vurdere om denne målsetjinga vert oppnådd. At informantane i sin kvardag har større merksemd retta mot å tenke nytt, kan kanskje understøtte ein slik tanke. Likeleis det at dei har stor tru på at omstillingsprosessen har ført til større fokus på kompetanseheving.

*Skepsis til økonomisk gevinst:* Det er stor skepsis mellom informantane til den økonomiske innsparinga med den nye kommuneadministrasjonen. Grunnane er knytt til nyinvesteringar og nyttilsetjingar utan at nokon går ut av organisasjonen. Det kan likevel sporast ein avventande, ikkje nødvendigvis negativ haldning til dette spørsmålet.

*Usikkert om omstillingsprosessen har betra samarbeidet mellom administrasjon og politikarar:* Informantane er usikre på om omstillingsarbeidet har betra samarbeidet mellom administrasjon og politikarar slik ein av føresetnadane var i prosjektmandatet, men det kan sjå ut som det er ein positiv trend.

*Semje i skulestrukturdebatten?* Litt på sida, men likevel: Det er i perioden gjort eit politisk vedtak i skulestrukturdebatten. Vedtaket hadde stort fleirtal og vart lojalt støtta oppunder av politikarane – ei stund, heilt til det vart gjort nytt vedtak. Dette har vore ein lang prosess og kan ikkje seiast å vere ein direkte effekt av omstillingsprosessen. Det er likevel slik at i mandatet for omstillingsprosessen låg også inne å ”overføre ressursar frå område med minkande behov til område med aukande behov.” Dette var dermed også ledd i strategien for økonomiske innsparingar. Det gjenstår enno å sjå om endringar i skulestrukturen vert ein realitet.

## Oppsummering

Av framstillinga over kan vi sjå at det, ikkje overraskande, er dei meiningsdannande og strukturelle effektane som viser mest eintydig positive resultat. Med dei atterhald vi må ta, fordi vi ikkje har nådd langt ut i organisasjonen med vår undersøking, er det skapt eit solid

fundament for å føre omstillinga vidare. Det er likevel verdt å merke seg at delar av organisasjonen har falle av på vegen og i desse delane er det naudsynt med ekstra tiltak.

Ny politisk og administrativ struktur er vedteke og innføringa av desse er planlagt. Det er likevel eit langt steg frå dette til å nå dei meir handfaste målsetjingane nemnt i prosjektmandatet.

## ***Nokre tema i perspektiv***

### **Ein asymmetrisk prosess**

Den breie prosessen og høve til deltaking er trekt fram som det klart mest positive ved omstillingsprosessen. Det er stor semje om dette. Det vert likevel påpeika av mange både i intervju og evalueringsmøte, at delar av prosessen har gått for fort. Spesielt vert den korte tida i siste del av prosjektet sett på som uheldig.

Det går klart fram av oversikta over prosessen (kapittel 2) at dei ulike fasane har fått svært ulik tid. Medan det gjekk fleire år å definere kva som skulle gjerast (frå tilsetting av ny rådmann i 2003, initiativ våren 2004 til forankringsvedtak juni 2005) fekk analysefasen sju månader frå dialogmøta i juni 2005 til januar 2006. Syntesen, med framlegg til vedtak vart deretter gjennomført på ein måned og gav ikkje tid til deltaking. Sjølv om vedtaket i kommunestyret ikkje var på plass før i april var dei viktigaste premissane lagt i midten av februar.

Enkelte, spesielt dei gruppene som føler dei har fått minst innverknad på utfallet, ser dermed mykje av arbeidet i den tidlege fasen som bortkasta. Dei føler ikkje dei har hatt reell innverknad på det endelege utfallet og dette har ført til motstand mot både prosessen og utfallet.

Kor viktig det var at det innleiande arbeidet vart teke omsyn til i det endelege utkastet kom også fram på evalueringsmøtet i november. Nest etter informasjon vart dette tiltaket prioritert høgast i fire av dei seks gruppene:

*Seriøs handsaming basert på resultat i grupper. Kven tek endeleg avgjerd?*

Dette er klar beskjed om at det var viktig at arbeidet i arbeidsgruppene ikkje skulle vere bortkasta arbeid. Kjensla av at føringane om framtidig struktur var lagde vart også trekt fram som ei av dei mest negative sidene.

### *I eit endringsleiingsperspektiv*

Vi skal sjå nærare på dette i eit endringsleiingsperspektiv. Å endre organisasjonar er komplekst. Mykje litteratur framhevar problemstillingar knytt til dette. I det følgjande skal vi knyte omstillingsprosessen i Hareid til to idealmodellar for endringsleiing: Strategi E og strategi O (Jacobsen 2004)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Opprinneleg henta frå boka Beer, M. og Nohria, N. (2000): Resolving the Tension Between theories E and Theories O of Change I Beer, M. og N. Noria (red): Breaking the code of change. Boston, Harvard Business School. Framstillinga henta frå Jacobsen, Dag Ingvar (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

”Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp frå eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringa er planlagt og programmatisk.” (s. 185)

Den andre strategien O har anna fokus:

”Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmetisk.” (s.185)

I praksis er det sjeldan desse strategiane vert nytta i reine former i omstillingsprosessar. I realiteten vert begge strategiane kombinerte over tid. Dette gjeld også i Hareid. Tidleg i prosessen i Hareid vart det uttrykt frykt for at dette var ein skinnprosess der resultatet allereie var lagt. Dette vart også uttrykt seinare i prosessen og mellom dei største skeptikarane til resultatet vart dette igjen trekt fram etter at organisasjonsstrukturen var på plass. At Einar Gaustad, som er sett på som ein talsmann for flat kommunestruktur tidleg var trekt inn i prosessen, og at Bertil Zahl som tidlegare har hatt eit nært samarbeid med Gaustad vart konsulent for omstillingsprosessen, kan ha bidrege til denne frykta. Dette har likevel ikkje eksplisitt vore nemnt.

I Hareid kan ein seie at det er nytta ei svært open strategi nært opp til strategi O i store delar av prosessen. Tilsikta eller ikkje, fekk dette eit noko anna preg i avslutningsfasen fram mot vedtak i kommunestyret. Det vart korte tidsfristar og lita deltaking i perioden fram til rådmannen sitt forslag vart lagt fram. Fleire sakna ei grunngeving av dei vala som vart gjort, og mistanken om at premissane allereie var lagt på førehand blussa opp att i nokre kretsar. Denne mistanken synest å ha sterk samanheng med i kva grad dei intervjuar føler dei har vore lytta til i prosessen og om resultatet gjenspeglar dei innspela dei har kome med, men er ikkje nødvendigvis berre knytt til dette.

Dette dilemmaet vert uttrykt slik av Jacobsen (2004):

”Å legge opp til deltakelse, men utan at denne er reell, kan muligens gi enda sterkere motreaksjoner enn man ville oppnådd ved bare å benytte en ”hard” endringsstrategi av type E. Å si at man driver med en strategi, mens man faktisk (også) driver med en annen strategi, kan oppleves som at ledelsen opererer med en skjult agenda eller driver med avansert ”hykling”. Grunnen til dette er at mange kan oppleve at selve prosessen oppfattes som urettferdig eller som et forsøk på lureri. Dermed oppnår man ikke bare en reaksjon mot selve innholdet i endringa, men også mot hvordan endringa er gjennomført.” (s. 259)

Han understrekar også at val av strategi tidleg i prosessen vil avgrense val av strategi seinare i ein slik endringsprosess.

”På samme måte kan det tenkes at det å bruke noe som ligner på strategi O i starten av en endringsprosess, vil begrense mulighetene for å benytte noe som ligner på strategi E senere i prosessen. Sentralt i strategi O står delegering av makt, gjerne til ganske autonome arbeidsgrupper som eksperimenterer, samler erfaringer og iverksetter mindre endringer. Allerede ved å sette i verk en slik form for endring har ledelsen gitt fra seg noe av muligheten for sentral styring. Delegering kan føre til problemer knyttet til forsøk på å sentralisere makten igjen.” (s. 263)

Noko av forklaringa på det som kan sjå ut som ei endring av strategi, ligg nok i stramme tidsfristar. Rådmannen understrekar i intervju også at han skulle valt å utsetje framlegget til organisasjonsstruktur noko slik at det vart større høve til deltaking også i den siste fasen fram mot vedtak. Kanskje hadde dette ikkje endra det endelege utfallet, men det kunne gitt høve til

å gjere tydeleg grunngevingane for dei vala som vart gjort og gitt dei tilsette høve til å kome med innspel i forkant av framlegget slik at strategien også i siste del av prosessen fekk same ”o-preg” som dei innleiande fasane hadde.

## **Dei organisatoriske løysingane er del av ei vestleg reformbølgje**

New Public Management (NPM) er fellesnemning på ei reformbølgje innafor offentleg sektor dei siste 20-30 åra i heile den vestlege verden. Reformene innafor denne retninga har fått ulik utforming, men felles for desse er at dei gjer organiseringa av offentleg forvaltning meir lik organiseringa av private verksemdar. Reformar innafor New Public Management har i følgje Ramsdal og Skorstad (2004) desse kjenneteikna som det er stor grad av semje om:

”1 vektlegging av økt kostnadsbevissthet/effektivisering der argumentasjonen er basert på modeller frå private bedrifter.

2 vektlegging av et ”brukerperspektiv”

3 innføring av nye organisasjonsmodellar, kjennetegnet ved ”divisjonisering” og resultatenheter

4 helhetsledelse/totalansvarsledelse – ”managementledelse”

5 målstyring som viktigste planleggingsystem

6 resultatevalueringssystemer som kopler mål og resultatvurderingar” (Ramsdal og Skorstad 2004:61).

I starten vart desse endringane innført svært sakte i Norge, men frå 90-talet har også Norge kome etter med stadig sterkare kraft. Den politiske vilja og det politiske påtrykket for reformar innafor desse rammene har endra seg dei siste åra generelt, og kan også seiast å ha fått innpass i det administrative og spesielt det politiske miljøet i Hareid. Allereie tidleg i omstillingsprosessen, til dømes på strategimøtet før det vart gjort ein systematisk gjennomgang av organisasjonen, vart det frå politisk hald understreka at flat struktur var den beste løysinga.

Føresetnadene for omstillingsprosessen, arbeidet i omstillingsprosessen og dei organisatoriske vala som vart gjort i Hareid fell klart innafor NPM bølgja. Vi skal sjå nærare på korleis.

### *1. og 2. Effektivisering og brukarretting*

Ramsdal og Skorstad kallar dei to første særtrekka for det kulturelle eller symbolske grunnlaget for New Public Management. Omstillingsprosessen i Hareid fell inn i ei slik ramme.

Utgangspunktet for reformene var auka merksemd på kostnader og målsetjingar om effektivisering. Den dårlege kommuneøkonomien samt det generelle kulturelle presset både internt i kommunen og utanfrå, for ”modernisering” pressa fram radikale endringar sjølv om omstilling og tilpassing, i følgje dei tilsette, har vore eit kontinuerleg arbeid over fleire år. Både prosessen og løysingane som er valde har som målsetjing å effektivisere drifta og minske kostnader. Dette har kome fram både i prosessen og i intervjua. Svara på spørsmåla viser til dømes at langt dei fleste har sett effektivisering og økonomiske innsparingar som hovudmål for prosessen.

At dei politiske organa skal ta seg av strategiske avgjerder og deretter ikkje blande seg inn i detaljavgjerder kan også sjåast på som ein del av denne effektiviseringa. I New Public Management er politikk sett på som ”ineffektivt” og som uttrykk for særinteresser. Forenklinga og omorganiseringa av den politiske strukturen i Hareid kan sjåast på i eit slikt lys. Rådmannen nytta også desse argumenta i vurderinga av den politiske valde politiske strukturen:

*Frå eit effektivitetssynspunkt er det sannsynlegvis ei betring, men det ville vore større med den reine formannskapsmodellen. Eg er litt usikker på funksjonen til dei faste utvala. Dersom dei skal behandle veldig mange saker, vil vi få omtrent same situasjon som i dag. .... Ein må gjere ein vurdering om ein skal ha utval eller ikkje. Den politiske gruppa såg litt på dette i eit demokratiperspektiv. Spørsmålet vert korleis vi skal lære opp nye politikarar, då vil slike utval vere eit positivt element. (Sitat frå intervju.)*

Brukarretting har ikkje i same grad vore i fokus i prosessen i Hareid. Servicetorget som vert oppretta som resultat av omstillingsprosessen og som det er knytt store forhåpningar til, kan likevel seiast å vere del i ei slik auka brukarretting. Diskusjonen rundt kommunen sin "image" er også eit klart uttrykk for at Hareid kommune vil framstå som ein brukarretta og framtidsretta organisasjon.

Andre sider ved brukarretting som brukarmedverknad og konkurranseutsetting har ikkje vore sterkt framme i diskusjonen i Hareid.

### *3. og 4. Resultateiningar og totalansvarsleiing*

For å oppnå effektivisering og brukarretting må kommuneorganisasjonen omorganisast. Typisk for New Public Management reformene er å skape ein kommuneorganisasjon meir lik eit konsern både ideologisk og organisasjonsmessig. Resultata av desse reformene er ikkje like over alt. Tankegangen får svært ulike uttrykk og organisasjonsløysingane vert tilpassa situasjonen i kvart enkelt tilfelle. Men nokre vert standardiserte modellar som får preg av å vere "mote".

I ein NPM-prega organisasjonsløysing ligg også at leiarrolla må verte annleis. Kvar enkelt leiar får ansvar for sine område med budsjettansvar og personalansvar, slik at leiaren innafor desse rammene kan nå dei målsetjingar som var sett opp.

Hareid har valt å "flate ut" sin organisasjonsmodell sjølv om det i kommunen sitt tilfelle ikkje er snakk om ein heilt flat struktur. Det er oppretta ni nye område med leiarar som har totalansvar for sine område. Så langt er det etter vedtaka vart fatta i april, tilsett nye leiarar og det vert arbeidd med å forme dei nye leiarrollene og setje opp område- og leiaransvar.

Hareid har likevel valt å behalde delar av den "gamle" sektortenkninga og sektorane pleie og omsorg og helse og sosial er bevart (den siste i påvente av den nye statlige NAV- reforma). Også i andre delar av organisasjonen er ein trenivå-modell bevart. Grunngevinga for dette frå rådmannen er:

*Eg har spurt Giske som har over 20 einingar. Dei seier at det er for mange einingar og vil gå tilbake. Herøy... har prøvd å hente inn informasjon om positive og negative sider ved dei forskjellige måtane. Det har påverka resultatet. Eg har tenkt at vi ikkje skal ha så flat struktur at vi får problem med styringa. Rådmann på toppen av 70 direktstyrte einingar... Eg har hatt i bakhovudet at vi ikkje skulle spreie for mykje. Eg er litt i tvil om effektar: Pleie og omsorg kunne eg ha flata meir ut, men grunnen til at eg ikkje har gjort meir med strukturen er at det er så sterk samanheng mellom dei ulike avdelingane... Eg har valt ei løysing på strukturen, ved å styrkje strategisk leiing. Ved å ta inn assisterande rådmann vert det meir kapasitet til strategisk leiing. ... (Sitat frå intervju.)*

Sitatet viser at organisasjonsmodellen er tilpassa den verkelegheita som organisasjonen må halde seg til.

### 5. og 6. Målstyring og resultatevaluering

Målstyring har lange tradisjonar i Noreg gjennom verksemdsplanlegginga. Meir spesifikke former av målstyring kan likevel seiast å ha fått større plass dei siste åra. Det dreier seg da om målstyring og balansert målstyring med klare krav om konkretisering av målsetjingar og evaluering av måloppnåing gjennom interne prosessar og brukarundersøkingar. Den nye leiaren har ansvaret for å nå dei oppsette målsetjingane i tillegg til å halde seg innafor budsjettet. Målstyring føreset full rasjonalitet i beslutningsprosessane (Ramsdal og Skorstad 2004).

I Hareid kommune tok arbeidet med dette til i vår. Det vart søkt midlar frå fylket om å utvikle styringssystem og kommunen vart løyvd 200.000 kroner til dette. På ettersomaren byrja arbeidet med å lage utkast til mål og tiltaksplanar, arbeidsskildringar og utarbeiding av eit samla styringsdokument. Styringsdokumentet er meint å ha fokus på kontinuerlege mål og tiltaksplanar sett i samheng med budsjett og økonomiplan i samråd mellom administrativ leiing, tillitsvalde og politiske organ.

### Meir om flat struktur

Sektororganisering både politisk og administrativt var nærast einerådande i norske kommunar på 80-talet. I 1988 hadde over 90 prosent av norske kommunar valt denne modellen (Ramsdal og Skorstad 2004:126). Ei KS-initiert evaluering av sektororganiseringa i 1993 viste at hovudutvalsmoellen hadde sin styrke i at den samordna sektorane sitt arbeid. På den andre sida hadde svakheita same utgangspunkt, organiseringa gjorde at tverrsektorielle løysingar var vanskelegare å få til.<sup>15</sup>

I 1993 vart det gjennom kommunelovsrevisjonen opna for fridom i kommuneorganiseringa. Dette skapte høve til å finne alternative løysingar. Flat struktur eller utflating av strukturen, som del av New Public Management ideologien, vart del av dei nye reformene. Under er sterke og svake sider ved flat struktur presentert i stikkordsform.<sup>16</sup>

#### Flat struktur, positive sider

- Reduserer profesjongrensar/-kamp
- Fremmar samarbeid og koordinering
- Avlastar toppleiinga
- Fremmar sosialisering av nytilsette
- Ansvarleggjer tilsette
- Fremmar økonomisk kontroll

#### Flat struktur, negative sider

- Innkøyringsperiode
- Sektororienterte toppleiarar
- Stor avstand mellom toppleiarane og gruppeleiarane
- Stor avstand mellom styringsorgana og verkstadane/gruppene
- Uformelle leiarar veks fram

---

<sup>15</sup> Henta frå Ramsdal og Skorstad (2004), men basert på Stava, per (1993): *Politisk organisering – erfaringar med hovudutvalgsmodellen og veien vidare* i Baldersheim, Harald: Leiing og innovasjon i kommunene. Tano, Oslo.

<sup>16</sup> Stikkorda er basert på ulike studiar av kommunal organisering og henta frå foredrag av Roar Amdam knytt til omstillingsprosessen i Hareid kommune 11. oktober, 2006

- Avhengig av open og god kommunikasjon og direkte tilsyn
- Mange mulege konfliktrar

Fleire av dei negative sidene er også nemnde i intervjua: Både sentralisering av makt i rådmannskollegiet, behovet for horisontal kommunikasjon og tida det tar å gjennomføre ei slik endring er spørsmål som er tekne opp.

Stikkorda over er nemnde for å vise at ein kvar organisering vil ha sterke og svake sider. Det er i det vidare arbeidet grunn til å merke seg både dei positive og negative sidene ved ein utflating av organisasjonsstrukturen. Rådmannen har allereie uttrykt:

*Eg ser at det er ein god del arbeid, mykje meir enn eg har teke innover meg i starten, for å få nye rutinar til å fungere..... Og så ser eg jo at dette med opplæring av nye folk er eit område som eg kanskje ikkje har vore så bevisst på er så stort behov for... (Sitat frå intervju.)*



## Referanseliste

- Amdam, Roar og Geir Tangen (2001): *Haram kommune i partnerskap – Evaluering av prosjektet Haram på kartet*. Forskningsrapport nr. 48 Høgskulen i Volda og Møreforskning Volda.
- Hudson, Bob (1997): *Michael Lipsky and street level bureucracy. A neglected perspective* i Michael Hill (ed) (1997): "The policy process. A reader." Second edition. Utdrag henta frå B. Hudsson, "Michael Lipsky an street level bureaucracy. A neglected perspective" i Barton (ed) (1989): *Disability and Dependency*, London: Falmer Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Lipsky, Michael (1997): *Street-level bureucracy. An introduction*. i Michael Hill (ed) (1997): "The policy process. A reader." Second edition. Utdrag henta frå Lipsky, Michael (1980): "Street-level Bureucracy: Dilemmas of the individual in public services." New York: Russell Sage Foundation.
- Opedal, Ståle, Inger Marie Stigen og Thomas Laudal (2002): *Flat struktur og resultatenheter. Utfordringer og strategier for kommunal leiing*. NIBR-rapport 2002:21.
- Ramsdal, Helge og Skorstad, Egil J. (2004): *Privatisering fra innsiden. Om sammensmeltingen av offentlig og privat organisering*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.. Trykket i EU for Fagbokforlaget.
- Rønhovde, Lars, Dag Magne Berge, Ingunn Gjerde og Turid Aarseth (2006): *Og bedre har det blitt. En evaluering av Eide kommune fire år etter omorganiseringa*. Møreforskning Molde rapport 0605.
- Scott, W. Richard (1981): *Organizations: Rational, natural and open systems*. Prentice Hall international systems. USA.
- Stangeland, Per og Johan Barstad (2006): *Erfaringar med einskapsfylket – gjennomføring av statlege og fylkeskommunale oppgåver: hovudrapport*. Arbeidsrapport nr. 191, Møreforskning Volda.
- Aarseth, Turid, Dag Mangne Berge, Ingunn Gjerde, Solveig Husby og Lars Rønhovde (2003): *Flat struktur i en liten kommune. Evaluering av ny organisasjonsstruktur i Eide kommune*. Arbeidsrapport M0312, Møreforskning Molde AS.

# Vedlegg 1: Forankringsvedtak Hareid kommune

---



**HAREID  
KOMMUNE**

## **SÆRUTSKRIFT AV MØTEBOKA**

til

**Kommunestyret**

frå møte den 22.06.2005

## **0032/05-K                      OMSTILLING      I      HAREID      KOMMUNE      2005 PROSJEKTMANDAT/FORANKRINGSVEDTAK**

Arkivsaknr.    Arkivkode    L.nr./ Sbh  
05/00123      031//&21      005237/05/ AGA

Det vart lagt fram: *Oppsummering etter dialogmøter 13. – 16. juni 2005. Omstilling 2005.*

Kst. rådmann fremja revidert tilråding – framlegg med slikt tilleggspunkt:

### ***Prosessen og dei tilsette***

*Kommunestyret vil ikkje i samband med denne omstillingsprosessen bruke oppseiing som verkemiddel til nedbemanning.*

*Men det kan vere aktuelt å bruke arbeidsgjevars styringsrett til horisontal og vertikal forskyving av tilsette.*

Oskar Grimstad fremja slikt endringsframlegg:

*Kommunestyret vil så langt råd er prøve å unngå oppseiing som verkemiddel.*

*Men det kan vere aktuelt å bruke arbeidsgjevars styringsrett til horisontal og vertikal forskyving av tilsette.*

Røysting:

1.                                      Formannskapet si innstilling samrøystes vedteken.
2.                                      Tilleggspunktet  
Rådmannen sitt framlegg 15 røyster og vedteke.  
Oskar Grimstad sitt framlegg 10 røyster.

**Vedtak:**

**Kommunestyret vedtek slikt prosjektmandat (forankringsvedtak) for ”Omstilling 2005” i Hareid kommune:**

### Omfanget av prosessen

Omstillingsprosessen skal innebere ein gjennomgang av den politiske styringsstrukturen, den administrative organiseringa, tenestetilboda, medarbeidarane, organisasjonskulturen og relasjonane.

Dette skal gjennomførast med brei deltaking både internt i organisasjonen og eksternt med brukarane av kommunale tenester, med sikte på å utvikle ein felles ståstad for kva som fungerer godt og kva som kan forbetrast.

Gjennom analyse av resultatet skal ein identifisere dei mest kritiske behova for endringar.

Det skal utviklast målformuleringar som er konkrete, som ein kan måle og som er med på å styrke organisasjonen sin kapasitet i høve til politiske prioriteringar.

Det skal utarbeidast konkrete handlingsplanar (tiltak) som sikrar resultatoppnåing og læring i organisasjonen, og som er grunnlag for gjennomføring av endringane.

Evaluering av resultatoppnåing skal danne grunnlag for seinare korrigerings av mål og tiltak.

### Overordna mål

Gjennom ei systematisk teneste- og organisasjonstilpassing skal Hareid kommune oppnå:

- Auka attraktivitet i høve til næringsliv, brukarar av kommunale tenester, innbyggjarane og eigne tilsette.
- Større evne til å løyse nye og endra behov.
- Ein økonomi som over tid er kjenneteikna av eit netto driftsresultat som sikrar nedbetaling av akkumulerte underskot og bygging av fornuftige driftsbufferar.
- Ein styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ som i aukande grad sikrar god samhandling

### Verkemiddel som skal ha særleg fokus:

- Effektivisere ressursbruken
- Overføring av ressursar frå område med minkande behov til område med aukande behov
- Ressursar til tenesteproduksjon skal prioriterast

### Organisering

Kommunestyret er prosjekteigar.

Råmannen er prosjektleiar og ansvarleg for gjennomføring av prosjektet, og at kommunestyret under heile prosessen er tilstrekkeleg informert om utviklinga i prosjektet.

Prosjektsekretær frikjøpt i organisasjonen er ressursstøtte for heile prosjektet.

Formannskapet er styringsgruppe for omstillingsprosessen av det politiske system.

Etatsjefar, personalleiar, sekretær for formannskap og kommunestyre og 2 tillitsvalde er referansegruppe.

For den administrative delen av prosjektet er det to referansegrupper:

- Formannskap

- **Etatsjefar, personaleiar, 2 tillitsvalde og hovedverneombod.**

#### **Økonomiske ressursar**

**Prosjektet skal gjennomførast innanfor dei økonomiske rammer som går fram av søknad om skjønstilskot for 2005, dvs. 1,075 mill kroner der kommunens eigenandel er sett til 0,325 mill kroner. Dersom innvilga tilskot vert redusert i høve til søknad, vert den økonomiska ramma redusert tilsvarande. Den kommunale andelen vert å innarbeide eventuelt ved budsjettregulering for 2005 og i budsjettet for 2006.**

#### **Framdrift/tidsbruk**

**Det er eit mål at hovudprosessen skal vere gjennomført innan utgangen av året og at endeleg rapportering/godkjenning skjer i kommunestyret i februar 2006. Ein eventuell endra politiske strukturen blir å innføre etter valet i 2007. Ein eventuell endra administrativ struktur blir å implementere raskast mogleg. Oppfølgings- og tilpassningsarbeid som ein del av prosjektet blir å avslutte seinast eit halv år etter implementering.**

#### **Prosessen og dei tilsette**

**Kommunestyret vil ikkje i samband med denne omstillingsprosessen bruke oppseiing som verkemiddel til nedbemanning.**

**Men det kan vere aktuelt å bruke arbeidsgjevars styringsrett til horisontal og vertikal forskyving av tilsette.**

Hareid, 22. september 2005

Rett utskrift:

Elsa Gjerde  
sekr.

*Utskrift sendt: Til sakshandsamar for ekspedering.*

## Vedlegg 2: Intervjuguide evaluering av omstilling Hareid kommune

August, 2006

### GENERELT

1. Informasjon om informanten: Yrke, arbeidsstad, rolle i prosessen.

### MOBILISERING

2. Kva er dei store utfordringane for din kommune?

- Som organisasjon?
- Som samfunn?

3. Kva har du fått inntrykk av har vore den overordna målsetjinga med omstillingsprosessen?

4. Ut frå erfaringane dine med omstillinga, kva er:

- Dei sterke sidene ved prosessen?
- Dei svake sidene ved prosessen?

5. Kva type aktørar har det vore lette å mobilisere i omstillingsprosessen – kvifor?

6. Kva type aktørar har vore vanskelege å mobilisere – kvifor?

7. Kva slags informasjon har de fått om omstillinga?

- Kva ser du på som den viktigaste delen av informasjonsarbeidet for deg?

8. I kva grad har desse omsyna fått meir eller mindre merksemd i ditt daglege arbeid etter omstillingsprosessen?

Mykje meir	Meir	S før	Mindre	Mykje mindre
MM	M	SF	Mi	MMi

Omsynet til kommunen som heilskap

Omsynet til mi avdeling

Kommunen sitt omdømme

Økonomistyring

Serviceinnstilling

Brukarane sine interesser

Effektivitet

Å oppnå målsetjingar

Læring og evaluering

Betre tenester

**Samarbeid mellom avdelingar**  
**Samarbeid innafor avdelinga**  
**Raskare saksgang**  
**Langsiktig planlegging**  
**Å tenke nytt**

## **ORGANISERING AV OMSTILLINGSPROSESSEN**

**9. Kva er di meining om rollefordelinga mellom kommunestyret/formannskapet, rådmannen, prosjektsekretær, dei tilsette, leiinga, konsulent og fylket i omstillingsprosessen?**

- Korleis burde den ha vore?

**10. Har omstillingsprosessen ført til interessemotsetningar mellom personar/avdelingar internt i organisasjonen?**

- På kva måte?

**11. Har omstillingsprosessen ført til interessemotsetningar med grupper utanfor organisasjonen?**

- På kva måte?

## **KONTEKST**

**12. Frå det inntrykket du har fått: Kva haldningar har innbyggjarane i Hareid til omstillingsprosessen?**

- Er det forskjellar mellom ulike grupper?

**13. Avisene, kva haldningar representerer og presenterer dei?**

- Har dei etter di meining endra vinklinga i sine artiklar om Hareid kommune gjennom prosessen?
- Kvifor?

**14. Kva er erfaringane dine med fylket si rolle i omstillingsprosessen. Sterke og svake sider – forbettringspotensiale.**

**15. Kva er di haldning til omstillingsprosessen? Har denne endra seg utover i prosessen?**

## **NY ORGANISASJONSSTRUKTUR**

**16. I kva grad er du einig i desse utsegna?**

Heilt einig HE	Delvis Einig DE	Både og BO	Delvis ueinig DU	Heilt HU	ueinig
-------------------	--------------------	---------------	---------------------	-------------	--------

**Omstillingsprosessen har betra samarbeidet i kommuneorganisasjonen**

**Omstillingsprosessen har ført til ein betre kommuneorganisasjon**

**OP har ført til haldningsendringar i organisasjonen**

**OP har ført til haldningsendring i Hareidsamfunnet**

**OP har betra samarbeid mellom administrasjon og politikarar**

**OP har betra samarbeid mellom politikarar**

**OP har ført til meir målretta arbeid**

**OP har gjort det mogleg å betre økonomien i kommunen**

**OP har gjort det mogleg å gjere kommunale tenester betre**

**OP har ført til ein betra organisasjonskultur**

**OP har ført til ein meir attraktiv kommune**

**OP har auka det lokalpolitiske engasjementet**

**OP har betra Hareid kommune sine relasjonar til næringslivet**

**OP har ført til at Hareid har fått eit betre omdømme**

**OP har ført til at Hareid kommune har vorte ein betre arbeidsplass**

**OP har ført til større fokus på kompetanseheving**

**OP har ført til at Hareid kommune har fått rett person på rett plass**

**17. Har kommunen si evne til å svare på utfordringane, etter din meining, vorte annleis ved omstillingsprosessen og den nye organisasjonsstrukturen? På kva måte? Kvifor?**

**18. Kva er etter di meining:**

- Dei sterke sidene ved den valde organisasjonsstrukturen/politiske strukturen?
- Dei svake sidene?

**19. Korleis er moment som har kome fram i omstillingsprosessen tekne omsyn til i den endelege utforminga av organisasjonsstrukturen/politiske strukturen?**

**20. Er di rolle endra med den nye organisasjonsstrukturen? På kva måte?**

**21. Har du gjennom di nye rolle fått større sjølvstende? På kva måte?**

**22. Er din kompetanse betre utnytta gjennom dine nye oppgåver?**

#### **GJENNOMFØRINGSPROSESSAR**

**23. I kva grad har ein gjennom omstillingsprosessen klart å nå dei målsetjingar som var uttrykte i starten av prosessen?**

**24. Kva erfaringar har du så langt med gjennomføringa av omorganiseringa?**

- Kva fungerer bra – kvifor?

- Kva fungerer mindre bra – kvifor?

**25. Har omstillinga ført til grunnleggjande endringar i organisasjonen (haldningar og organisering)? Korleis?**

**26. Ut frå erfaringane til no – kva bør gjerast annleis med omsyn til gjennomføring av omorganiseringa?**

**27. På kva måte har omstillingsprosessen endra forholdet mellom politikarar og mellom politikarar og administrasjonen?**

#### **LÆRING**

**28. Kva slags system/rutinar har de for å sikre læring for de sjølve og andre i omorganiseringa?**

**29. Korleis fungerer evaluerings- og læringssystemet?**

- Sterke sider:

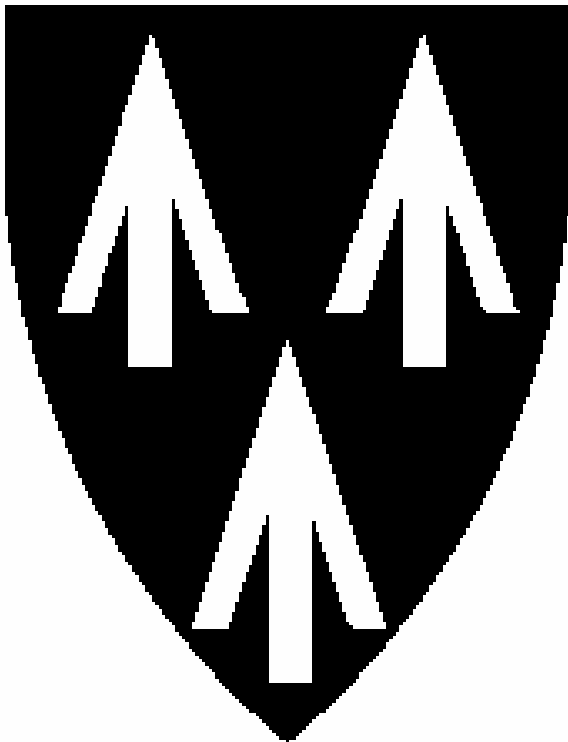
- Svake sider:

**30. Kva endringar bør gjerast, kvifor?**

**31. Anna**



## Vedlegg 3: Høyringsforslag



**HAREID KOMMUNE**

OVERORDNA ORGANISAJONSSTRUKTUR

Høyringsforslag

**Reviderte kommentarar pr 1.3.2006**

## Innhald

Tema	Side
Innleiing .....	3
Prosesen til no .....	4
Målsettingane i forankringsvedtak.....	5
Dei viktigaste resultata.....	5
Arbeidsgruppene sitt arbeid.....	6
Forslag til politisk struktur.....	8
Gjeldande administrative organisering.....	10
Målsettingar for administrative organisering .....	12
Strategiar.....	13
Forslag til administrativ struktur .....	15
Anslag på økonomiske konsekvensa.....	21
Om høyringsprosessen.....	23

## Innleiing

Rådmannen legg med dette fram følgjande høyringsutkast til ny organsionsstruktur for Hareid kommune.

Det er viktig å understreke at dette er ein overordna struktur, og det er mange forhold som som ikkje er klarlagt i denne samanheng, og som må vidare utgreiast før ein har på plass ein ny fungerande organisasjon.

Det er vidare verdt å understreke at det er eit utkast som kan bli gjenstand for justeringar som følgje av høyringsrunden. Men dei viktige overordna prinsippa i forslaget vil neppe bli aktuelt å kaste over bord ved utforminga av eit endeleg forslag.

Organisasjonsstrukturen er berre det første skrittet i konkretisering av ei omstilling, og hovudtyngda av arbeid kjem når vi skal få ei ny organisering til å fungere.

Mange vil nok reagere på deler av forslaget, men rådmannen forventar og trur at alle vil møte det med konstruktive innspel i høyringsrunden.

Den sterke fokuseringa på økonomi har gjort handlingsromet mindre og utfordringane større. Rådmannen meiner at ein gjennomgang av organiseringa vår er viktig, og at det ikkje berre er endringane i seg sjølv som er viktige. Minst like viktig er den tverrfaglege kunnskapen vi har fått, og som vi vil få i det vidare arbeidet - om organisasjonen og tenestene som vi utfører.

Prosesen er eit viktig bidrag til felles forståelse , ei felles plattform og ein felles kultur, som vil gjere oss meir robuste for alle dei utfordringane som vi vil få i åra som kjem.

Tida i slutfasen for ferdigstilling av rapporten har vore noko knapp, og småfeil og uheldige formuleringar kan finnast. Slike forhold vert å rette opp etter høyringsrunda.

Hareid, 15.2.2006

Arne Gunnar Aschehoug  
Rådmann og prosjektleiar

Evelyn Haram Larsen  
Prosjektsekretær

## Prosesen til no

Tidlegare rådmann starta førebuande arbeid knytt til omstilling våren 2004. Vidare arbeide formannskapet med spørsmål omkring dette det fylgjande året. I kommunestyremøte 6. april 2005 fekk rådmannen fullmakt til å leige inn ekstern ressurs for å planlegge ein omstillingsprosess i kommunen.

Søknad om skjønstilskot frå fylket vart sendt i månadsskiftet april/ mai. Dersom kommunen skal gjennomføre ein omstillingsprosess, eller arbeide med slike spørsmål, treng ein eksterne midlar. Kommunen fekk i slutten av juni 2005 tilsegn om Kr 600 000 til dette omstillingsprosjektet. Fylket hadde ein klausul om at kommunen skulle nytte Kr 150 000 av denne løyvinga til evaluering av prosessen ved ekstern forskingsinstitusjon. Møreforskning i Volda, fekk dette oppdraget og kontrakt med dei vart godkjent av kommunen og Møre og Romsdal fylke i slutten av september.

På vårparten var rådmannen i formell og uformell kontakt med Einar Gaustad ( noverande rådmann i Asker) og Bertil Zahl, konsulent frå Trollfjord Conculting. Sistnemnde har arbeidd med endringsarbeid og vegleiing i slike spørsmål i over 20 år og har erfaring frå ulike omstillingsprosessar både i statleg, kommunal og privat sektor. Einar Gaustad og Bertil Zahl tok del på eit orienterings- og dialogmøte i kommunestyret 22. mai. Her vart det gjeve klarsignal om at ein kunne starte arbeidet med å arbeide ut eit forankringsvedtak, med vedtak i kommunestyret sitt junimøte, og dermed formelt starte arbeidet i prosjektet.

For at kommunestyret skulle ha eit best mogeleg utgangspunkt og forankring for vedtaket sitt i juni, vart det bestemt at ein skulle gjennomføre dialogmøter i kommunen i veke 24, ved hjelp av konsulent Bertil Zahl. Prosjektsekretær vart tilsett og starta i arbeid 30. mai, i 60 % stilling. Ho starta umiddelbart med arbeidet omkring dialogmøta som skulle vere i perioden 13. –16. juni 2005. Kvar dialogsamling varte 3- 3,5 timar og bestod av ei innleiing ved konsulenten og deretter gruppearbeid omkring 3 spørsmål: *Kva er vi gode til i Hareid ? Kva kan vi bli betre til i Hareid ? Mine tankar om kva vi kan gjere annleis og betre i Hareid.* På desse samlingane møtte 173 frå kommunalt tilsette ( 7 puljer, 31 arbeidsgrupper) 31 frå frivillige lag, organisasjonar, næringsliv og brukarar av kommunale tenester ( 6 arbeidsgrupper) og 17 politikarar ( 4 arbeidsgrupper ).

I oktober og november var det totalt 3 dagar med strategimøte.

**Essensen av desse dagane forsterka dette med fokus på langsiktig planleggingsarbeid og skape seg økonomisk handlingsrom, slankare administrativ og politisk organisasjon, fokus på leiarskap, behalde og utvikle trygge og god tenester, skape eit godt omdøme utad, og gjere Hareid attraktiv i høve til innbyggjarar, tenestemottakarar og næringsliv.**

Prosjektgruppene arbeidde i perioden 11. november 2005 til 17. januar 2006, då dei presenterte kvar sin delrapport i felles prosjektsamling i kommunestyresalen. På bakgrunn av det som har kome fram i desse rapportane, har no rådmannen laga eit utkast til høyring om framtidig struktur i Hareid. Inkludert i denne er også formannskapet si tilråding til framtidig politisk struktur. Formannskapet har laga dette forslaget med bakgrunn i eiga prosjektgruppe, og vidare arbeid i ein del møter i FSK.

## **Målsettingane i forankringsvedtaket**

Deler av kommunestyret sitt vedtak i juni 2005.

### **Overordna mål**

Gjennom ei systematisk teneste- og organisasjonstilpasning skal Hareid kommune oppnå:

- Auka attraktivitet i høve til næringsliv, brukarar av kommunale tenester, innbyggjarane og egne tilsette.
- Større evne til å løyse nye og endra behov.
- Ein økonomi som over tid er kjenneteikna av eit netto driftsresultat som sikrar nedbetaling av akkumulerte underskot og bygging av fornuftige driftsbufferar.
- Ein styringsdialog mellom administrasjon og politiske organ som i aukande grad sikrar god samhandling

### **Verkemiddel som skal ha særleg fokus:**

- Effektivisere ressursbruken
- Overføring av ressursar frå område med minkande behov til område med aukande behov
- Ressursar til tenesteproduksjon skal prioriterast

## **Dei viktigaste resultatata**

Dialogmøta synte at vi kan vere stolte av mykje i Hareid. Vi har gode tenester, rikt kultur og organisasjonsliv og flott natur omkring oss. Næringslivet er variert og Hareid er eit kommunikasjonscenter, der det er lett å kome seg til/ frå. Kommunen har også god kultur på integrasjon av nye landsmenn.

Når det gjeld kva ein ynskjer seg annleis er det å skifte fokus frå det som mange opplever som negativ omtale i media mv frå politisk hald, til kva vi er gode til ! Marknadsføre kommunen positivt ! Skape eit betre image! Dette kan m.a skje ved betre tilrettelegging for næringsliv og næringsutvikling, legge til rette tomter for bustader og næringsliv, nytenking og legge til rette for langsiktig planlegging og nye måtar å gjere ting på. Mange sa også at dei ynskja færre leiarar i den kommunale organisasjonen, klarare definerte arbeidsoppgåver og ansvarsforhold, klarare saksgang og raskare sakshandsaming.

Nokre av desse momenta vart forsterka i klimaanalysen som vart gjennomført i den kommunale organisasjonen i september. For kommunen samla sett, fekk vi gode *klimaresultat*. Likevel ser ein at i nokre avdelingar er det ein del å hente både med omsyn til engasjement, grad av sjølvstende, konfliktnivå mv. Dette går mykje på leiarskap. Det som kanskje er mest tankevekkande er korleis dei tilsette opplever Hareid kommune som arbeidsgjevar og deira *lojalitet overfor denne*. Det kan vere korleis tilsette føler dei vert opplærte, rutiner og samarbeid, men også kvar lojaliteten til tilsette er plassert. Det synest som at lojalitet er knytt sterkare til eigen arbeidsplass enn til kommunen som arbeidsgjevar.

## **Arbeidsgruppene sitt arbeid**

Samtlege rapportar frå gruppene ligg ved som ein del av forslaget, slik at alle som ønskjer å studere detaljane har tilgang til det.

Her blir berre gjeve eit kort samandrag med unntak av gruppa for politisk struktur som er særskilt omtala i neste bolk.

### ***Gruppe 2: Framtidig administrativ struktur i Hareid***

Gruppa føreslår ein modell på 2,5/ 3 nivå som beheld særtrekk med ei sentral etat/områdeleiing. Det bør gjennomførast ei endring av arbeidsoppgåver, og sterkare fokus på leiing og arbeid på tvers av område. Leiargruppa er sentral i langsiktig og strategisk planlegging. Rådmannen skal vere ” utanriksminister”, med ein tilsvarande leiar som innanriksminister”; med ansvar for stab- og støtte, - løn, økonomi og personal. Denne leiaren skal vere med i rådmannen si leiargruppe. Det bør vere leiaravtaler.

- Opprette ei form for servicetorg og samordne stab/ støtte
- 3 områdeleiarar: Pleie/ helse/sosial, Oppvekst/ kultur og Teknisk/næring
- Områda vil behalde nokre merkantilressursar, og vil ha ulike avdelingar.

---

### ***Gruppe 3: Service og samordning av merkantile tenester.***

Gruppa foreslår at det vert etablert eit Servicetorg (ST) som kan innehalde m.a resepsjon og sentralbord for rådhuset, sentralbord for helseavd., pleie- og omsorgsavdelinga og skulane, - drifting av telefonsystemet, - råd og rettleiing (søknad, klage, etc),- NAV (sosial, A-etat og trygdekontor),- koordinering brøyting/feiing, - registrering/oppdatering og utsending faktura, - GAB - registrering av bygg osv.

- Vidare trengst styrking av løn, personal og økonomi
  - Felles sekretariat, politisk sekretariat, arkiv, post og andre interne tenester må styrkast.
-

- Mulig ombygging / endring av lokaler på rådhuset.
  - IKT: Nye utfordringer og krav. Nettsida og døgnbaserte nettenester.
- 

#### **Gruppe 4: Framtidig organisering og bruk av ressursar innafør grunnskule, SFO og barnehage.**

Gruppa foreslår 1 felles barneskule i Hareid, med SFO, etter renovering av hareid skule . Dersom økonomien betrar seg monaleg til 2009, kan ein vurdere å behalde skular og SFO i Hjørungavåg og Bigset.

- Vil behalde skulesjef og opprette eiga kulturavdeling.
  - Barnehagane vert eiga eining, med leiar direkte under rådmann.
  - Samanslåing av flyktningkontoret og ressurscenteret.
  - Ha personellressurs til IKTog styrke vaktmeistertenesta i etaten.
- 

#### **Gruppe 5: samordning og samarbeid om tenester innan helse, sosial og omsorg.**

Frå sommaren 2006 skal ein del oppgåver over frå sosialkontor til NAV( Arbeids- og velferdsetat, der noverande trygdekontor + Aetat skal vere.)

---

- Helse ynskjer seg meir tenlege lokale + nærleik til etatsjef.
- Pleie og omsorg foreslår å legge psykiatrisk sjukepleie under heimetenesta, og også tenesta for psykisk utviklingshemma. Leiarar her kan vere fagkoordinator for eige område. Hadartun bufelleskap og dagsenter bør ligge under rehabavdelinga. Større interkommunalt samarbeid P.U og psykiatri.
- Utfordringar i høve til IPLOS og fagsystem Gerica, og korrekt KOSTRA-tal
- Vurdering av utleige, - med tilsyn og fakturering, samt vaktmeisterteneste .

#### **Gruppe 6: organisering av tekniske tenester og eigedomsforvaltning.**

Fleirtalet i gruppa ynskjer å behalde dagens struktur med etatsjef og 3 einingar innan kommunalteknikk, eigedom og utvikling. Brann vert truleg interkomm.

Ved å flate ut strukturen, er ein redd for at det vert for sårbart .

### **Forslag til politisk struktur**

Styringsgruppa (formannskapet) sitt forslag til ny politisk struktur.

## Modell 1 – dagens struktur i modifisert utgåve

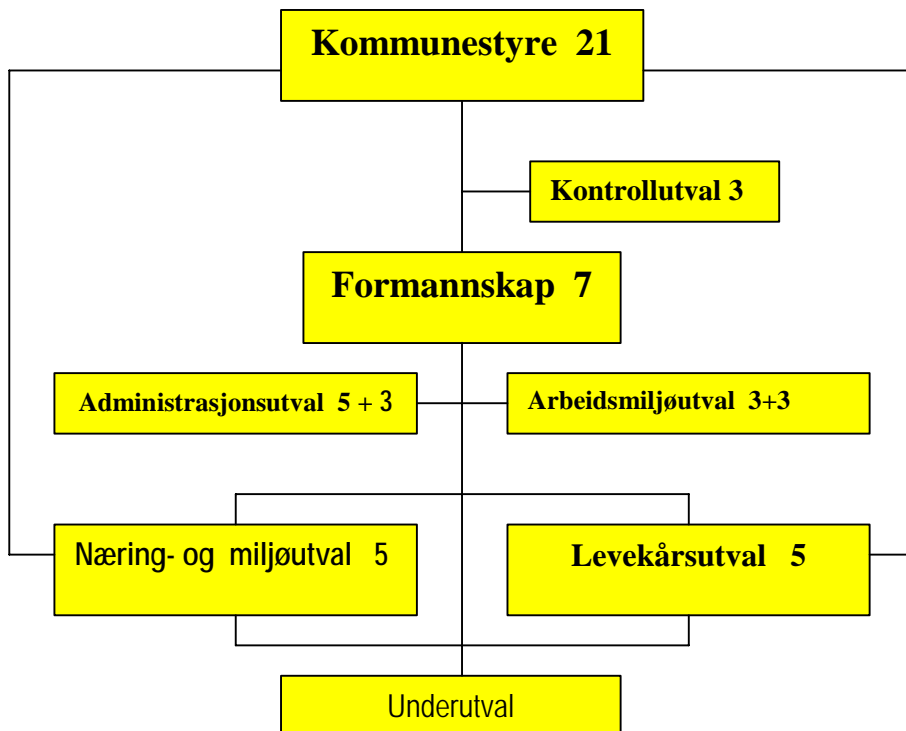
Med sikte på å nå målsettinga som er nedfelt i prosjektmandatet kan ein modell vere å stramme opp dagens politisk struktur. Det ved å:

- redusere talet på hovudutval,
- redusere talet på underutval,
- redusere talet på medlemmer i dei kommunale styringsorgana,
- omfordeling av ansvars- og arbeidsoppgåver,
- delegering.

Konkret kan dette gjerast ved fylgjande tiltak i høve til dagens hovudstruktur:

- Redusere medlemstalet i kommunestyret frå 25 til 21.
- Ingen endring av medlemstalet i formannskapet, dvs 7 medlemmer
- Ankeutvalet (klagenemnda) lagt ned, og då slik at oppgåvene vert lagt til kommunestyret.
- Redusere talet på medlemmer i kontrollutvalet frå 5 til 3.
- Utifrå arbeidsbelastninga, og elles i høve til utvala sine arbeids- og ansvarsområde, ser prosjektgruppa det som nærliggjande å slå saman dei to hovudutvala oppvekst- og kultur (HOS) og helse- og sosial (HHS). Utvalet kan t.d. få nemninga levekårsutvalet (LKU), alternativt helse – oppvekst – kultur (HOK). Medlemstalet i utvalet vert sett til 5.
- Hovudutvalet for næring og miljø vert endra til næring- og miljøutvalet. Medlemstalet vert sett til 5.

Hovudstyringsstrukturen – dagens struktur i modifisert utgåve - kan etter dette sjå slik ut:



Modellen er basert på gjennomgåande representasjon frå kommunestyret til dei to utvala næring- og miljøutvalet og levekårsutvalet.

*Og vidare inneber modell 1 fylgjande endringar i høve til dagens underutval:*

- *Kommuneplanutvalet vert lagt ned som særskilt utval, og oppgåva ført over til formannskapet.*
- *Den faste byggenemnda vert lagt ned. Ved kvart kommunalt byggeprosjekt av ein viss storeleik må behovet for å etablere ad hoc byggenemnd/-komité vurderast særskilt.*
- *Klientutvalet vert lagt ned. Det utifrå at sakene som ligg til utvalet er, etter det prosjektgruppa forstår, av regelstyrt karakter basert på lov om sosiale tenester. Slik vi ser det vil det innanfor ei akseptabel ramme vere kostnadseffektivt og tidseffektivt å leggje ned utvalet. Ansvars- og arbeidsoppgåvene til nemnda vert lagt til rådmannen.*
- *Opptaksnemnda til barnehagane vert lagt ned. Opptak av barn i barnehagane er regelstyrt, og med fagleg skjønnsutøving utifrå fastlagde reglar/retningslinjer. Ansvars- og arbeidsoppgåvene til nemnda vert lagt til rådmannen.*
- *Vilt- og innlandsfiskenemnda vert lagt ned. Oppgåvene i nemnda vert lagt til næring- og miljøutvalet. Det må elles sjåast nærare på om det vil vere føremålstenleg å delegere ein del av arbeidsoppgåvene over til rådmannen.*
- *Gate-, stad- og bygdeboknemnda vert i utgangspunktet lagt ned. Om behovet er til stades for å utføre arbeidsoppgåvene gjennom eige nemndsarbeid, bør det for avgrensa prosjekt kunne skipast ad hoc komitèar for å gjennomføre slike oppgåver.*
- *Nemnda for bygdetunet Vonheim. Denne nemnda er i dag eit underutvalet for hovudutvalet for oppvekst og kultur. Framtidig organisering og forankring av nemnda i den kommunale nemndsstrukturen bør takast opp til særskild drøfting og avklaring, og då i dialog og forståing med personane som i er engasjert i arbeidet i tilknytning til bygdetunet Vonheim. Inntil dette er gjort bør nemnda halde fram i si noverande form, og då under levekårsutvalet.*

*Frå prosjektgruppa si side inneber modell 1 – dagens struktur i modifisert utgåve – fylgjande tiltak i høve til omfordeling av arbeids- og ansvarsområdet utover det som er nemnt tidlegare:*

- *Det faste utvalet for plansaker vert lagt til formannskapet. Ei slik organisatorisk løysing vil etter prosjektgruppa si vurdering vere eit viktig grep for å forenkle og effektivisere den politiske prosessen innanfor arealplanlegging, samstundes som to nærstående politikkområde – kommuneplanen sin areal og reguleringsplanlegging - vert samla i eitt og same organ. På den andre side kan det vere ineffektivt å splitte plan- og byggsaker i to separate utval, då det i tilknytning til byggesaker også kan førekome mindre planendringar. Forholdet mellom byggesak og plansak bør vurderast og drøftast meir i detalj, og då i høve til om det også kan vere føremålstenleg å leggje byggesakene under formannskapet. I og med at byggesakshandsaminga er sterkt regelstyrt bør saksområdet i dei fleste høve kunne handterast administrativt etter delegert mynde.*

*Næring- og miljøutvalet og levekårsutvalet får innanfor sine ansvars- og arbeidsområde tillagt direkte innstillingsrett til kommunestyret i saker som ikkje har direkte økonomiske/budsjettmessige konsekvensar for kommunen. Ei slik løysing vil kunne vere med*



på å forenkle og effektivisere politiske prosessar. Etter gjeldande reglement skal formannskapet i forkant av kommunestyrehandsaminga drøfte alle saker som skal avgjerast i kommunestyret.

## Gjeldande administrativ organisering

Organisasjonskartet viser gjeldande overordna struktur slik den er i dag.

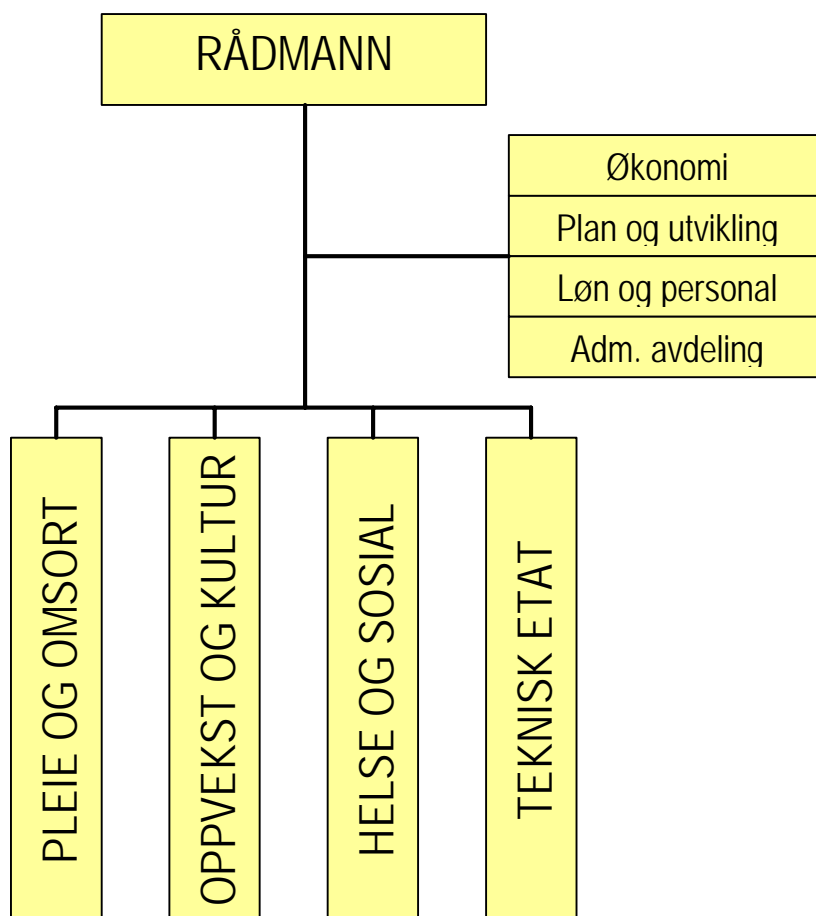
Den er tufta på den tradisjonelle etatsstrukturen som har vore rådande på 80- og 90-talet og i betydeleg grad fram til i dag.

Dei fleste merkantile funksjonar er i stor grad desentralisert, og etatane fungerer som sjølvhjelpete einingar med betydeleg handlefriheit over eigne ressursar og disposisjonar gjennom gjeldande delegasjon frå rådmann.

Det betyr at same type oppgåver skjer på mange stadar i organisasjonen.

Ein vesentleg del av overordna planlegging og sakshandsaming skjer i etatane både knytta til organisatoriske forhold og til utvikling av tenestetilbodet

Rådmannen si stabsgruppe er på grunn av nedskjeringar minimalisert, og viktig overordna planlegging og strategiarbeid får ikkje den plass i organisasjonen som er nødvendig for å tilrettelegg for organisasjonsutvikling og samfunnsutvikling.



## AVDELINGS- OG ETATSSTRUKTUR



## **Målsettingar for administrativ organisering**

I tråd med resultatane av prosessen hittil har rådmannen lagt følgjande målsettingar til grunn for sitt arbeid med organisasjonsstrukturen:

**Bidra til kostnadsreduksjon**

**Legge til rette for meir effektiv bruk av elektroniske hjelpemiddel**

**Støtte effektivisering av rutiner og arbeidsmåtar**

**Gjere det enklare for brukarar og borgarar å få nødvendig informasjon og hjelp (ekstern service)**

**Bidra til større evne og moglegheit til å gjennomføre tilstrekkeleg overordna planlegging og utviklingsarbeid (internt og eksternt)**

**Tydeleggjere ansvars- og leiarstruktur**

**Bidra til å gjere oppgåveløysingane meir robuste (redusere sårbarheit)**

**Støtte forbetra kvalitet på tenester gjennom meir effektiv og målretta kompetanseutvikling**

## **Viktige virkemiddel**

---

Det er nokre virkemiddel som rådmannen ser det som særleg viktig å ha fokus på for å effektivisere og forbedre organisasjonen.

Vi har hatt følgjande element i bakhovudet i tenkninga rundt omorganiseringa:

**Forenkling av rutiner og arbeidsmåtar**

**unngå dobbeltarbeid**

**Forbetre informasjonsflyt og informasjonstidsbruk**

**Auke kompetanse**

**Utnytte og ta i bruk nye elektroniske hjelpemiddel**

## **Strategiar**

Med bakgrunn i målsettingane og viktige virkemiddel har rådmannen lagt til grunn følgjande strategiar:

1. SENTRALISERING AV ALLE INTERNE STØTTE- OG HJELPEFUNKSJONAR
2. SENTRALISERING AV KONTAKTPUNKT MOT PUBLIKUM OG BRUKARAR
3. SENTRALISERING AV OVERORDNA PLANLEGGING OG UTVIKLINGSARBEID
4. SPLITTE ENKELTE ETATSSTRUKTURAR

### ***Forslag som konsekvens av strategi 1***

Sentralisering av alle interne støtte- og hjelpefunksjonar i stabsfunksjon under rådmannen.

Det omfattar i hovedsak:

- Telefon
- Arkiv, post, fordeling
- Løn og personal
- Politisk sekretariat
- Fakturering
- Samordning heimesider

### ***Forslag som konsekvens av strategi 2***

Sentralisering av kontaktpunkt mot publikum og brukarar i stabsfunksjon under rådmannen .

Det betyr:

- Oppretting av eit servicetorg på rådhuset
- Nedlegging av all skranketeneste på etatane med unntak av ei redusert teneste på sjukeheimen

### ***Forslag som konsekvens av strategi 3***

Sentralisering av overordna planlegging og utviklingsarbeid

Det betyr å bygge ut eksisterande stabsavdeling under rådmannen som omfattar:

- Overordna intern planlegging
- Tilrettelegging for næringsliv og samfunnsutbygging
- Kommune- og reguleringsplanar
- Kartbasert informasjonssystem
- Ikt-tenester

### ***Forslag som konsekvens av strategi 4***

Splitte enkelte etatsstrukturar.

For oppvekst og kulturetaten betyr det

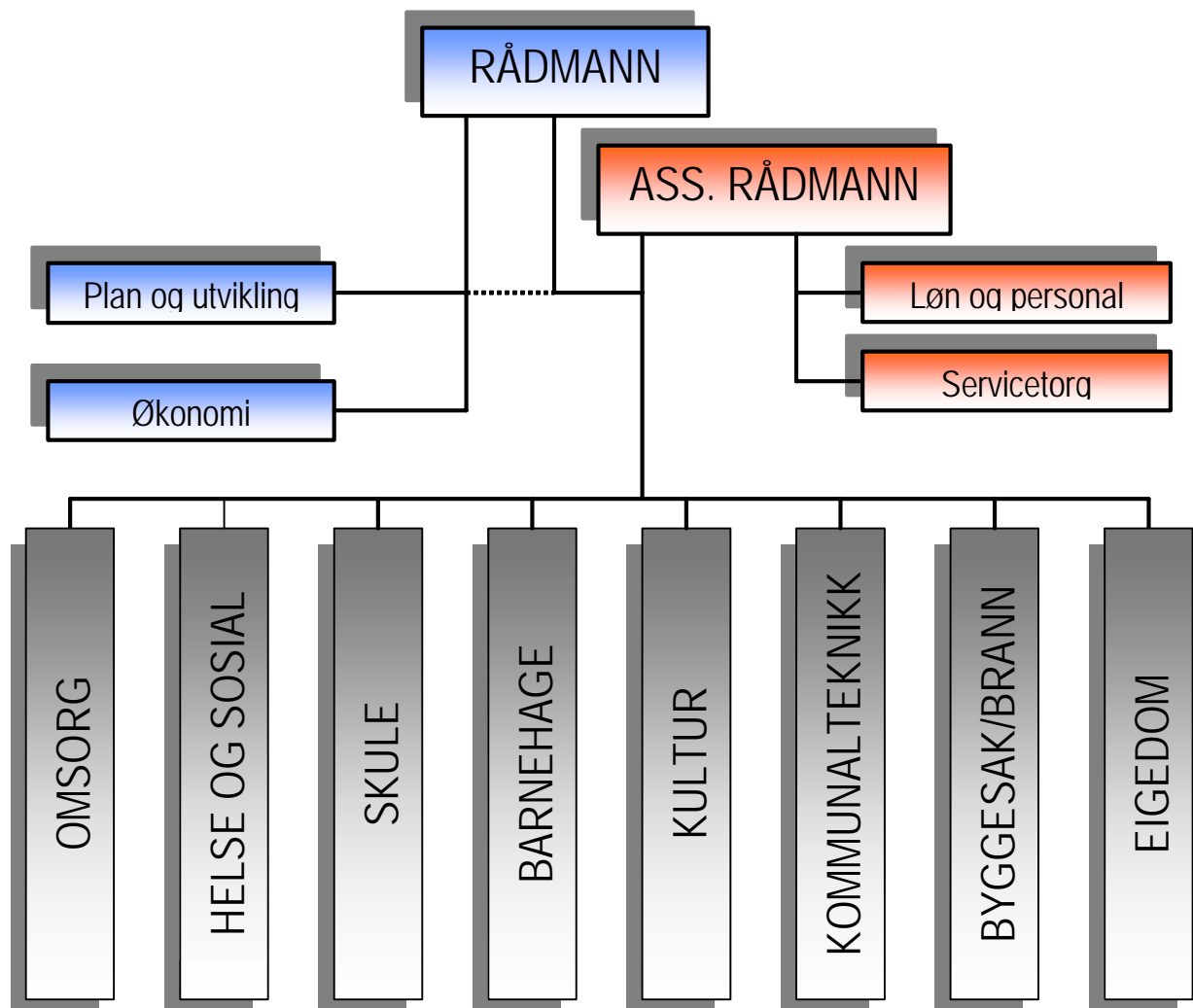
- Ei område for skule
- Eit område for barnehage
- Eit område for
  - Ressurssenter
  - Opplæringskontor
  - Flyktingetenester

- *Musikk og kulturskule*
- *Idretts- og kulturarbeid*
- *Bibliotek*

For teknisk etat betyr det

- Ei område for eigedomsforvaltning
- Eit område kommunaltekniske tenester
  - *Vegar og gatelys*
  - *VAR-tenester*
  - *Hamne*
  - *Kommunaltekniske anlegg*
  - *grøntanlegg*
- Eit område for forvaltning og brannvern
  - *Oppmåling*
  - *Byggesaker*
  - *Reguleringsendringar og dispensasjonar*
  - *brannvern*

**Forslag til administrativ struktur**



## Begrepsdefinisjonar

I det etterfølgjande vil det bli brukt nokre begrep som må definerast.

Områdeleiar – tilsvarar einingsleiar i flat struktur med stor grad av ansvar og mynde for sitt område

Avdelingsleiar – leiar for eit avgrensa felt under områdeleiar eller rådmann/ass. rådmann i stab.

## Overordna leiing og stab

Dei nedskjeringar som har vore gjennomført i sentraladministrasjonen dei siste åra, har ført til for stor svekking av overordna planlegging- og utviklingsoppgåver. Dette er eit klart funn frå dialogkonferansane og seinare drøftingar i prosessen.

Desse oppgåvene er eit viktig ansvar for rådmannen, og forslaget legg opp til å styrke dette arbeidet gjennom to tiltak:

- oppretting av ei ny stilling som **assisterande rådmann**
- samle planleggingsfunksjonar i ei stabsavdeling under rådmannen

Overordna leiing vert fordelt mellom rådmann og ass. rådmann slik:

Rådmann har hovudansvaret for samarbeidet med det politiske system samt den direkte styringa av stabsavdelingane **Plan og utvikling** og **Økonomi**. Dette vil gje god samanheng mellom politiske styringssignal og vedtak og rådmannens direktestyring av sitt administrative apparat på dei områda som er hovudoppgåvene både for rådmann og politikarane.

Ass rådmann har hovudansvar mot stabsavdelingane **Løn og personal** og **Servicetorg**. Serviceområdet femner om sentralbordfunksjonar og ” servicetorg” tenester, samt sekretariatfunksjonar, trykkeri/ post, arkiv og sekretariatfunksjon over mot det politiske system.

Assisterande rådmann har også den daglege oppfølging mot områdeleiarane.

Rådmann og assisterande rådmann , saman med leirane i stabsavdelingane, utgjer rådmannen si **stabsgruppe**, med møter normalt kvar veke.

Vidare er den delen av organisasjonen som hovudsakleg produserer tenester, inndelt i 8 **område** (det som vi dag kallar etatar eller einingar).

1. Omsorg
2. Helse og sosial
3. Skule og PPT
4. Barnehage
5. Kultur og ressurs
6. Kommunalteknikk
7. Byggesak/brann
8. Eigedom.

Kvar eining vil har ein **områdeleiar** med utstrakt ansvar og mynde for sitt område.

Områdeleiarane rapporterer i det daglege mot assisterande rådmann.

Overordna styring mot områdeleiarane vert teke vare på gjennom rådmannen si **leiargruppe** der følgjande deltek:

- Rådmann og assisterande rådmann

- Områdeleiarar
- Avdelingsleiarar stab

Leiargruppa har møte normalt **1 gong pr månad**.

Viktige tema vil vere mål og tiltak, plan og budsjett, oppfølging av budsjett og tiltak, utviklingsarbeid og leiarutvikling.

Det er føresett å etablere leiaravtalar mellom rådmann og kvart medlem i leiargruppa.

## **Merkantile og serviceretta funksjonar**

Eit viktig overordna prinsipp i forslaget er sentralisering av interne merkantile funksjonar og samling av kommunens ansikt utad gjennom oppretting av eit servicetorg.

Det betyr mellom anna:

- Merkantile ressursar vert trekt inn frå etatane og samla i 3 stabsavdelingar under rådmannen – løn og personal, økonomi og servicetorg.
- Men det betyr også at vesentlege deler av slikt arbeid som i dag vert utført på etatane skal utførast i desse avdelingane.
- Saman med vidare utvikling av elektroniske hjelpemiddel som nytt og forbedra kontorstøttesystem, bedre integrasjon med heimeside på internett, oppgradering av økonomisystem m.m. har rådmannen tru på ein ikkje uvesentleg effektiviseringsgevinst med dette prinsippet.
- Samling av administrative oppgåver vil eliminere ein del dobbeltarbeid.
- Vidare vil det gje betre kvalitet gjennom større kompetanse hjå dei som utfører oppgåvene. Den enkelte arbeidstakar vil utføre større volum av like oppgåver og gjennom det få betre kunnskap om arbeidet, og samstundes vil treningseffekten gjer at ein brukar mindre tid. Betre kunnskap gjev betre kvalitet, og kvaliteten vil variere mindre gjennom at færre personar utfører oppgåvene.
- Kompetanseutvikling vil koste mindre ved at færre personar treng opplæring ved bruk av for eksempel nye eller oppgraderte hjelpemiddel eller omlegging av rutiner
- Det vil vere lettare å justere avvik ved at produksjonen skjer på ein stad.
- Tidsbruk til nødvendig informasjon og styring vil bli mindre av same grunn.
- Ved samling av ressursane vil utføring av viktige oppgåver kunne bli meir robuste i høve til sjukdom, ferieavvikling og lignande (mindre sårbar).
- Innan personalområdet vil ein kunne oppnå større likheit i praktisering av reglement, tilsettingar, annonsering m.m. ved at oppgåvene blir utført på ein stad.
- Ein annan effekt vil vere at servicetorget vil skjerme sakshandsamarar og gjere deira tid meir effektiv gjennom å ta vare på meir enkle oppgåver som skjemaутlevering, hjelp til utfylling, gje info om kvar saker står m.m.
- I samband med innføring av nytt kontorstørresystem vil det vere aktuelt å scanne all inngåande post og sende den elektronisk til intern mottakar/sakshandsamar. Det same gjeld inngåande fakturaer. Dette vil gje tryggare handtering av dokument og fakturaer og raskare distribusjon.
- Felles sentralbord og servicetorg vil gjere det enklare for publikum ved henvendelsar til kommunen, og kommunen vil i større grad framstå med eit ansikt.

## Omsorg (dagens pleie- og omsorgsetat)

På grunn av samordningsgevinstar har ein i forslaget valgt å halde på noverande system med ein leiar for heile omsorgsområdet (etatssjef får nemninga områdeleiar)

Dei viktigaste endringane i forslaget for dette området er følgjande:

- 7 avdelingar vert omorganisert til 4 avdelingar
- Merkantile ressursar vert redusert frå 2,7 til 1,3 stillingar
- Lokal resepsjon vert oppretthalden men blir redusert, opningstid 10-14
- Reduksjon ekstravakter tilsvarande 0,5 stillingar

### ***Avdelingsinndeling***

I staden for 7 avdelingar innber forslaget ei slik avdelingsinndeling:

1. Avdeling for heimeteneste
2. Avdeling for korttidsopphald
3. Avdeling for langtidsopphald
4. Avdeling for servicetenester

#### Avdeling for heimeteneste

Denne avdelinga skal ha ansvaret for:

- Psykisk helse- og omsorgsarbeid
- Psykiatrisk dagsenter
- Psykisk utviklingshemma (Hjellebakken med dagsenter)
- Heimesjukepleie
- Heimehjelpstenester

#### Avdeling for korttidsopphald

Denne avdelinga skal ha ansvaret for:

- Noverande rehabiliteringsplassar (8 plassar)
- Avdeling Nord (7 plassar)
- Hadartun bufellesskap (8 plassar)
- Dagsenter

#### Avdeling for langtidsopphald

Denne avdelinga skal ha ansvaret for:

- Noverande buavdeling (17 plassar)
- Skjerma avdeling (18 plassar)
- Medisinbestilling og laboratorietenester
- Tøybestilling eksternt vaskeri.

#### Avdeling for servicetenester

Denne avdelinga skal ha ansvaret for:

- Kjøkken
- Matlevering til brukarar i institusjon
- Matlevering eksternt til Hadartun og brukarar i bygda
- Eige vaskeri
- Reinhold i institusjonskomplekset



- Vaktmeistertjenester innan omsorg
- Kommunale hjelpemidlar (tilsyn, vedlikehald og transport)

### **Grunngjeving:**

- Slår saman til færre avdelingar for å betre oversikt og ressursutnytting.
- Lønsgevinst på sikt ved at fleire sjukepleiarar går i turnus. Dette medfører færre vakter med åleineansvar som sjukepleiar, og dermed noko redusert ekstravaktinnleige. Gevinst også ved generell betre utnytting av personell på tvers av avdelingar og betre kontroll mht. dobbeltarbeid osv. Reduksjon i ekstravakter / meirforbruk tilsvarande 0,5 årsverk.
- Færre leiarar, men dyktiggjere dei ein har. Reine administrative stillingar med fokus på leiging, personalarbeid, økonomi/ budsjettkontroll og fagleg vurdering for større einingar enn i dag.
- Tydeleggjere leiarrolla. Det kom fram både i dialogmøta, klimaundersøking, strategimøta i oktober og frå fleire prosjektgrupper at vi bør ha færre leiarar. Dei leiarane må få opplæring og kompetanse som trengst for den oppgåva dei skal utføre.
- Forenkling og samordning med ei avdeling i heimetenesta og 2 på institusjon ( korttid og langtid )
- Serviceavdeling skal tene alle avdelingane, og stab/ støtte/ merkantil skal utføre oppgåver i samråd med områdeleiar og avdelingsleiar. Ein opprettheld lokal resepsjon ope kl 10-14 som yter teneste til brukarane og pårørande.
- Med bakgrunn i den store mengda av tenester ( døgnkontinuerleg drift) og mange små faggrupper med spesialkompetanse, synest det nødvendig å behalde ein (sjef) områdeleiar, som har det overordna ansvar for avdelingane. Ved store behov i *ei* avdeling, kan områdeleiaren styre personalressursar og økonomiske ressursar på ein meir fleksibel måte enn ved adskilte einingar med eige budsjettansvar. Hareid kommune har gjeve midlar og støtte til fleire personar for å få fagutdanning betalt av kommunen. Det vil då vere mest ressursvenleg bruk å nytte dette på tvers av avdelingar, enn at desse kun arbeider ein stad. Eksempel her: Spesialsjukepleiar i psykiatri, kreftsjukepleie, geriatri, ergo- og fysioterapeut, fagutdanning innan P.U osv.
- Prosjektgruppa har også trekt fram ynskjet om å behalde etatsjef, og nærast mulig tenestemottakarane. Ved ein områdeleiar og avdelingsleiarar, kan ein ha ein viss vikarfunksjon. Det er vanskeleg ved meir adskilte område.
- Ved omlegging av ein del datasystem og dataprogram vert det oppgåver som tidlegare låg til merkantilt personale, lagt over til ansvarleg avdelingsleiar. Dette gjeld vedtak, oversikt over brukarar, statistikkarbeid mv. Det er difor viktig å definere klare arbeidsoppgåver angående kven som skal gjere kva. ( Bl.a KOSTRA og IPLOS rapportering )

### **Helse og sosial**

I dag er sosial- og helseetaten organisert under felles etatsjef. Forslaget inneheld ingen endringar med omsyn til det, men rådmannen vurderer det som ein førebels situasjon.

Dette fordi statens planar for samanslåing av aetat og trygdekontor med felles lokalitetar og drift med kommunale sosialtjenester, det såkalla NAV-prosjektet, skaper ein uklar situasjon med omsyn til korleis tenestene innan sosialetaten bør organiserast.

På barnevern er det 2,4 årsverk, der 0,4 årsverk går mot ressurscenter og asylsøkjarn. Dette området kan tenkjast knytta mot helse, skule eller bli eige område.

Plassering av eit NAV-kontor i rådhuset nær opp til eit servicetorg er slik ein vurderer det no ønskeleg.

Helse kan både bli eige område eller knytast mot barnevern eller omsorg.

Merkantile tenster og andre eigna oppgåver vert å overføre til servicekontoret.

Spørsmålet om endra struktur vert å ta opp når vi veit kva NAV-prosjektet endeleg innber og er på plass. Endra struktur kan verte aktuell frå 2009.

### **Tenester knytta til noverande oppvekst- og kulturetat**

Dei viktigaste tenestene her er vist på side 11. Tenestene er i dag organisert under ein leiar – oppvekst og kultursjefen.

Forslaget inneber at etaten vert delt i 3 område:

- Skule
- Barnehage
- Kultur m.m

Saka om skulestruktur skal handsamast på nytt når utgreiing av kostnader m.m for rehabilitering/utbygging av Hareid skule er gjennomført innan utgangen av 2006.

Resultatet av skulestruktursaka kan gje grunnlag for andre konklusjonar enn det som vert framstilt her innan skuleområdet.

### **Område for skule**

Dette området femner om ungdomsskulen, dei øvrige grunnskulane med unntak av musikk- og kulturskule, sfo-ordningane og pp-tenester.

Forslaget inneber vidare:

- Området får eigen områdeleiar.
- Merkantile ressursar (sekretæranne) tilsvarande 1,5 stillingar blir trekt ut. Deler av oppgåvene blir overteke av servicetorget.
- Det skal vurderast felles rektorfunksjon for fleire skular (Hareid/Brandal og Bigset/Hjørungavåg.
- Må organisere driftsrelaterte vaktmeisteroppgåver som i dag er knytt til Fdv utan overføring av ressursar (ikkje tekniske anlegg og reinhald)

### **Barnehage:**

Dette området femner om dei kommunale barnehagane.

Forslaget inneber vidare:

- Området får eigen områdeleiar.
- Deler av merkantile tenester blir utført av servicetorg
- Ressursar i Brandal blir som no
- Styrarressursen blir redusert til 10% stilling pr avdeling som betyr uttrekk av 1,6 stillingar

- Må organisere driftsrelaterte vaktmeisteroppgåver som i dag er knytt til Fdv utan overføring av ressursar (ikkje tekniske anlegg og reinhald)

### **Område for kultur m.m.**

Dette området skal innehalde:

- Idretts- og kulturarbeid (inkl Hareidhall og symjehall)
- Musikk- og kulturskule
- Ressursenter
- Opplæringskontor
- Flyktningetenester
- Overordna rusførebyggande arbeid
- Bibliotek.

Forslaget inneber vidare:

- Området får eigen områdeleiar.
- Samordning er føresett å gje ei innsparing tilsvarande 1 stilling
- Deler av merkantile tenester blir utført av servicetorg
- Samarbeid med Ishavsmuseet vedr. ressursar til deler av kulturarbeid

### **Tekniske tenester**

I dag er tekniske tenester organisert under ein leiar, dvs. teknisk sjef.

Forslaget innber at etaten vert delt i 3 område:

- Eigedom
- Kommunalteknikk
- Byggesak og brannvern (inkl. oppmåling)

Arealplanlegging og kartbasert informasjon vert trekt ut og lagt i ei stabsavdeling under rådmannen.

Når det gjeld **eigdomsforvaltning** har den lite koblingar med resten av aktiviteten på teknisk etat, og ei utskilling til eige område gjev færre leiarnivå og tydlegare ansvarsklargjering. Dessutan omfattar området eit relativt stort budsjett med mange tilsette.

Ei endring frå dagens situasjon er at området skal snevrast inn mot brukarar av bygningane til å omfatte kunn vedlikehald av bygningane og drift og vedlikehald av tekniske installasjonar (ventilasjon). Vaktmeisterbegrepet innan området eigedom vil bli erstatta med vedlikehaldsarbeidar.

Driftsrelaterte tenester med unntak av reinhald vil bli brukarane sitt ansvar. I det vidare arbeidet med omstilling vil ein grenseoppgang her vere nødvendig.

Vidare er det føresett at reinhaldsfrekvensar, arealendringar m.v. på heile bygningsmassen blir gjennomgått med sikte på reduksjon av ressursbruken tilsvarande 2 årsverk.

Det er to forhold rådmannen har vore litt usikker på når det gjeld organisering av tekniske tenester.

Det eine er effekten av å splitte kommunalteknikk og byggesak/brann, og det andre er å legge ressursar knytta til kartbasert informasjon til plan og utviklingsavdelinga under rådmannen.

Den forvaltningsmessige delen av teknisk etat er i stor grad knytta til byggesakshandsaming, oppmåling, arealplanlegging og brannvernarbeid. Det er samanheng mellom forebyggande brannvernarbeid og byggesakshandsaming, mellom byggesakshandsaming og oppmåling og mellom byggesakshandsaming og arealplanlegging.

Det foreslåtte området for **byggesak/brann** dekkjer desse samanhangane med unntak av arealplanlegging.

Overordna strategi er å etablere ei styrka plan- og utviklingsavdeling, og arealplanlegging er ein viktig redskap for å legge til rette for næringsutvikling og bustadbygging.

Dersom ikkje arealplanlegginga var foreslått lagt i stabsavdeling under rådmannen, ville det vere mest hensiktsmessig å legge det under dette området.

Det **kommunaltekniske området** omfattar hovudsakleg kommunal infrastruktur – både drift/vedlikehald og nybygging. Det er ikkje sterke samanhengar mellom byggesak/brann og dette området. Det er sterkare samanhengar mellom arealplanlegging og kommunal infrastruktur.

Når det gjeld **kartbasert informasjon** er den knytta både til byggesakshandsaming, oppmåling, arealplanlegging og veg/vatn/avløp/renovasjon m.m. Den vil i framover bli meir og meir viktig som analyseverktøy i overordna planlegging. Å legge den til plan- og utviklingsavdelinga er derfor vurdert å vere den mest framtidretta løysinga også med omsyn til kommunikasjon mot dei som har bruk for denne tenesta.

Dei splittingane som er foreslått har derfor ein fornuftig samanheng når ein har som mål å styrke utviklingsarbeidet direkte under rådmannen og skape tydeleg einingar og ansvarsområde med få leiarnivå.

Andre utgangspunkt vil kunne gje andre løysingar.

## Oppsummering

- For å styrke og få større fokus på overordna planlegging, organisasjonsutvikling, samfunnsbygging og over tid innføre betre styringssystem (målstyring og leiaravtalar) treng rådmannen større kapasitet til styring og oppfølging av organisasjonen. Oppretting av ei stilling som **assisterande rådmann** er eit av virkemiddela for å få til dette.
- **Overordna planlegging** vert sentralisert i stabsfunksjone under rådmannen. Dette gjev ei god kobling politikarar – rådmann – planleggingsreiskap. Det er lagt vekt på å skille driftsoppgåver og planlegging fordi planlegging ofte taper i ein konkurranse med drift.
- **Stabs og støttefunksjonar** vert samlast sentralt i organisasjonen . I ei tid der ein tek i bruk stadig nye elektroniske hjelpemiddel, må ein tenkje mykje meir enn i dag på å kvalitetssikre det arbeidet som skal utførast i desse systema. Det er dyrt å ha tilgang til og opplæring i program og system som ein i arbeidsdagen berre nyttar i liten grad. Hareid kommune er ein liten organisasjon. Derfor må ein samle kompetanse innafor løn og personalarbeid, økonomi, sentralbordtenester , arkivsystem, postmottak og sakshandsaming. Det er viktig at ting vert gjort korrekt (og ein må unngå dobbeltarbeid) Med å samle desse tenestene vert også fagområdet styrka. Dette kan føre til meir einsretta vurderingar i høve til utretta arbeid, raskare arbeid ( fordi ein er trygg på prosedyrer og rutiner,- er ekspert ) og færre feil. Samordning av fakturering og eit felles fakturasystem er viktig. Overgang til elektronisk fakturasignatur så snart råd er.

Sentralbord felles for heile kommunen. Viktig med tanke på å få svar med ein gong ! Eller trygghet på at ein beskjed vert sendt vidare til den ein skulle ha kontakt med.

- Forenkle arbeidsoppgåver og prosedyrer.
- Forenkla struktur og klarare definerte ansvar og oppgåvefordeling uansett plassering i organisasjonen. Ein skal vite **kven som har ansvar for kva**.
- Meir delegering og kortare/ raskare sakshandsaming. Auka bruk av slutført sakshandsaming
- Reduksjon av avdelingsleiarar innafor PLO for meir å reindyrke det å vere leiar, det å vere til stades, lettare tilgjengeleg anten det er pårørende, sjukehus eller andre. Samtidig skal dei ha eit **fagansvar** overfor eiga avdeling, med klåre økonomiske rammer. Avdelingsleiar har ansvar for tenesteyting og budsjettkontroll innafor eige område. Budsjettkontroll er svært viktig. Innafor eige område, kan leiaren prioritere ut frå behov som oppstår. Dette kan gjelde økonomi og personell. Områdeleiar PLO trengst for å ha ei overordna rolle, der det kan vere behov for å disponere ressursar på tvers av avdelingane.
- Det vert oppretthalde ein ekspedisjon med redusert ekspedisjonstid for intern og ekstern vegleiing og hjelp.
- Helse og sosialetat vert som no men med sentralisering av merkantile oppgåver.
- Oppvekstetat vert delt i 3 område med eigne områdeleiarar – grunnskule, barnehagar og kultur m.m. Kultur antas å verte styrka gjennom samarbeid med Ishavsmuseet, det nye næringsforum og mindre ansvarsområde for soneleiar i høve til noverande etatssjef.
- Teknisk etat vert delt i 3 område med eigne områdeleiarar – eigedomsforvaltning, byggesak/brann og område for kommunalteknikk (hovudsakleg kommunens infrastruktur). Arealplanlegging vert trekt ut og plassert i stab under rådmannen.

## Anslag på økonomiske konsekvensar

### Stab og støttefunksjonar

Merkantile ressursar uttrekt frå etatane

Noverande plassering	Stillingsstorleik %
Pleie og omsorg	140
Teknisk etat	100
Alle skulane	150
Sosial	100
Helse	60
Oppvekst	200
<b>Sum</b>	<b>750</b>

Nye behov service og støttefunksjonar

Noverande plassering	Behov	Ressursar i dag	Manglar
Servicetorg/arkiv/sekretariat	500	190	310
Løn og personal	290	230	60
Økonomi medrekna økonomileiar	530	480	50
Ass rådmann	100	0	100
<b>Sum</b>	<b>1420</b>	<b>900</b>	<b>520</b>

**Netto besparing stab og støttefunksjonar: 2,3 stillingar inklusiv ass rådmann**

### **Plan og utviklingsavdeling**

Eksisterande ressursar som no: 1 stilling

Planleggar er innteke i økonomiplan frå 2007.

It-tenester: Ingen endring i høve til budsjett for 2006.

Kartbasert info: Overføring frå teknisk etat

**Konklusjon: Ingen nettoauke .**

### **Øvrige område**

Ressursar uttrekt

Noverande plassering	Stillingsstorleik %
Barnehagekonsulent	50
Pedagogisk konsulent	50
Reinhald	200
Flyktningstenester	100
Barnehagestyrarressurs 240-80	160
Skular - felles rektorfunksjon m.v.	50
Oppvekstsjef	100
Pleie og omsorg –innsparde vakter	50
Teknisk sjef	100
<b>Sum</b>	<b>860</b>

Behov for auka ressursar einingsområda

	Stillingsstorleik %
Områdeleiar barnehagar	100
Områdeleiar skule	100
Områdeleiar kultur m.v.	100
Områdeleiar byggesak/brann m.v.	100
<b>Sum</b>	<b>400</b>

**Netto besparing øvrige område: 4,6 stillingar**

### **Konklusjonar**

Forslaget til endring av struktur inkl medtekne nedskjeringar kan ha eit innsparingspotensiale tilsvarande knapt **7 stillingar**.

Dette betyr om lag **2,8 mill kroner** i kostnadsreduksjonar rekna ut frå ei årleg snittløn på 400 tusen kroner.

Denne eventuelle gevinsten kan ikkje takast ut straks omstillinga er gjennomført. Nedbemanning knytta til omstillinga skal som kjent skje gjennom naturleg avgang eller at tilsette sluttar.

Forslaget inneber investeringskostnader til ombygging på rådhuset. Det er ikkje gjennomført planarbeid som grunnlag for ei kostnadsvurdering.

## Om høyringsprosessen

I høve til tidlegare presentert framdriftsplan blir fristen for innspel frå dei tilsette forlenga til

<b>Mandag 6. mars kl. 0900.</b>
---------------------------------

Rådmannen vil måtte be om at alle innspel er skriftlege, og om mogleg å få dei elektronisk på mail til adresse: **omstilling@hareid.kommune.no**

Høyringsdokumentet går ut til dei tilsette gjennom dei tillitsvalde, til etatsjefar, til eldreråd, ungdomsråd, hovudutval, formannskap og kommunestyre.

Merknader frå dei tilsette kan vere gjennom fagorganisasjon eller frå den enkelte.

Rådmannen håper på positive og kreative innspel, gjerne med alternative løysingar med økonomisk gevinst.

## Vedlegg 4: Endeleg innstilling til kommunestyret

### SAKSUTGREIING

**Sakstittel:** OMSTILLING I HAREID KOMMUNE –  
FORSLAG TIL OVERORDNA ORGANISASJONSSTRUKTUR

Arkivsak: 06/00137

--

... ↓↓↓ Sett inn saksutgreiinga under her ↓↓↓

#### Saksdokument:

- Vedlagt:
1. Samla oversikt over innkomne merknader til dat. 8.3.2006 x  
høyringsforslag ifg. Vedleggsliste
  2. Høyringsforslag. Revidert 1.3.2006.

Rådmannen legg med dette fram forslag til ny overordna politisk og administrativ organisasjonsstruktur for Hareid kommune som er ein del av omstillingsprosessen.

### Om høyringsprosessen

Med bakgrunn i gruppearbeida i dei 5 administrative gruppene og den eine politiske gruppa og egne vurderingar, la rådmannen fram eit høyringsforslag for dei tilsette i Hareid kommune. Dette forslaget vart kommentarmessig revidert med datering 1.3.2006.

Rådmannen har i fleire møter orientert om høyringsforlaget i dei grupper av tilsette som har bede om det i til saman 5 møter.

Høyringsfristen vart sett til 6.3.2006 kl 0900.

Det har kome inn 34 merknader frå enkeltpersonar, grupper av tilsette og fagorganisasjonar.

Dei to siste dagane har rådmannen hatt 9 møter med forskjellige grupperingar av tilsett for å klargjere innhald i merknader og skaffe ytterlegare innsikt i behov og synspunkt.

Med grunnlag i dette og drøftingar med prosjektsekretær og personalleiar har rådmannen justert høyringsforlaget til eit endeleg forslag som no blir framlagt for slutthandsaming.

### Endringar i høve til høyringsforslag administrativ struktur

*I høve til høyringsforslag har rådmannen teke omsyn til merknadar og innspel i høyringsprosessen på følgjande måte:*

- Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på skule vert auka frå 0 til 80% stilling (i dag 150% stillingar)
- Samanslåing rektorstillingar for fleire skular utgår.
- Musikk- og kulturskule vert flytta til område for skule
- Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på sosialkontor vert auka frå 0 til 40% stilling (i dag 100% stilling)
- Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på helsestasjon vert auke frå 0 til 30% stilling (i dag 67%)
- Nedskjering reinhald er redusert frå 200% stillingar til 0 (i dag 1060% stillingar)
- Stilling knytta til kartbasert informasjonssystem vert verande under område for



- byggesak/brann og ikkje flytta til stabsavdeling for plan og utvikling
- Ressursar under stabsavdeling for løn og personal vert auka frå 60% til 70% stilling ( i dag 230% stillingar)
- Antal avdelingar innan område for omsorg vert auka frå 4 til 5 ved at tenester for psykisk utviklingshemma vert utskilt frå område for heimebasert omsorg
- Ressursar knytta til ergoterapi og fysioterapi vert flytta til stabsavdeling under områdeleiar
- Merkantile ressursar under omsorg (inkl. overordna innkjøpsansvar).vert liggande i stab under områdeleiar som i dag

I tillegg har rådmannen funne å ville gjere ytterlegare slike endringar:

- Område for kultur, ressurscenter m.m. vert splitta i to område – område for kultur og område for ressurscenter med eigne områdeleiarar
- Ressursar under stabsavdeling for økonomi får ein redusert auka frå 50% stilling til 30% stilling (i dag 450% stillingar)
- Områdeleiar for barnehage tar styransvar for Brandal barnehage tilsvarande om lag 40 % stilling
- Område for eigedom får endra nemning til område for kommunale bygningar
- Område for kommunalteknikk får endra nemning til område for tekniske tenester
- Område for tekniske tenester får auka ressursar tilsvarande 100% stilling (forventa økonomisk nettobelastning på 40% stilling)
- Dagleg overordna ansvar for områda tekniske tenester, byggesak/brann og kommunale bygningar vert flytta frå assisterande rådmann til rådmann

## ***Kommentar til endringane for administrativ organisering***

### Generell kommentar

Svært mange av kommentarane er knytta til sentralisering av administrative ressursar og overføring av oppgåver til eit servicetorg. Dette medfører at tenesteområda misser ressursar. Mange seier at dette kontorpersonalet utfører oppgåver som ikkje let seg overføre til eit servicetorg, og at servicenivået på desse områda blir svekka. For rådmannen er derfor utfordringa å vurdere kva som kan leggst til eit servicetorg for å oppnå effektivisering av administrative oppgåver, og kva som må ligge desentralt. Dette vil ein ikkje få full oversikt over før ein gjennomfører ei slik omlegging, og det vil derfor vere aktuelt å justere ressursplasseringane seinare. Men rådmannen er nøydd til å gjere anslag på desse forholda, for å klargjere om foreslått endring av strukturen over tid vil bidra til m.a.målsettinga om at omstillingsprosessen skal gje ein meir kostnadseffektiv administrativ ressursbruk.

Høyringsprosessen er eit bidrag til å skaffe betre informasjon for å gjere anslaga sikrare..

De same gjeld splitting av noverande etatsstrukturer der målsettinga m.a.er å tydeleggjere ansvars- og leiarstrukturen og ikkje ha for stort spenn i oppgåvetyper innanfor kvart område eller å sette fokus på oppgåver som ein ønskjer å prioritere. Også her må lagast et anslag på økonomiske konsekvensar for å ha kontroll i høve til overordna mål om ressursbruk.

Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på skule vert auka frå 0 til 80% stilling (i dag 150% stillingar)

Det er massive kommentarar på at sekretærressurs på skulane utfører hjelpetenester som ikkje er mogleg å flytte til eit sentralt servicetorg utan at det i sterk grad svekker nødvendig kommunikasjon mellom skule og foreldre og andre skuleinterne oppgåver som vanskeleg kan utførast av rektor/inspektør.

Rådmannen ser det som fornuftig i ei viss grad å ta omsyn til dette. Det er eksempel på at andre kommuner som har sentralisert merkantile funksjonar har gjort det same.

Det vert ei oppgåve for områdeleiar å avklare korleis ressursen skal fordelast mellom skulane.

#### Samanslåing rektorstillingar for fleire skular utgår.

Det er sannsynlegvis mest fornuftig å avvente ei vurdering av ei slik endring til ein har fått ei avklaring på framtidig skulestruktur og rehabilitering/utbygging av Hareid skule. I ei ombyggingssperiode med flytting av elevar til andre skular, vil det i seg sjølv innebere meirarbeid og ekstrabelastningar som tilseiar utsetting.

#### Musikk- og kulturskule vert flytta til område for skule

Musikk og kulturskule er ein del av grunnskulesystemet, og merknadane om at denne skulen bør ligge under område for skule med dei kommunikasjons- og eventuelle samordningsbehov som er til stades, har rådmannen ingen problemer med å etterkome. Det har heller ingen økonomiske konsekvensar.

#### Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på sosialkontor vert auka frå 0 til 40% stilling (i dag 100% stilling)

#### Merkantile ressursar (sekretærhjelp) på helsestasjon vert auka frå 0 til 30% stilling (i dag 67%)

Under dette området er det ein del oppgåver som ikkje pr i dag er så lett å overføre til eit servicetorg, m.a. spesielle system knytta til eigne personalarkiv og grunnlagsmateriale for utbetalingar. Rådmannen vurderer det slik at førebels bør det haldast tilbake ein viss merkantilressurs innanfor dette området, men det er aktuelt å vurdere ytterlegare reduksjonar i tilknytning til eventuelle samlokaliseringar og endringar som følgje av NAV-reforma.

#### Nedskjering reinhald er redusert frå 200% stillingar til 0 (i dag 1060% stillingar)

Grunnlaget for høyringsforslaget vedr. reinhald var knytta til 2 forhold:

- Reduksjon av reinhaldsareal som følge av rehabilitering/ombygging av Hareid skule/endra skulestruktur
- Eventuelle moglegheit for ytterlegare reduksjon i reinhaldsfrekvensane

Grunnlaget for å anslå dette til 2 årsverk er frå rådmannen si side for tynt. Ein vel derfor å sette innsparing til null i strukturdrøftingane, men pålegg områdeleiar å ta ein gjennomgang knytta til dei to forholda snarast med forventning om at der ligg eit innsparingspotensiale.

#### Stilling knytta til kartbasert informasjonssystem vert verande under område for byggesak/brann og ikkje flytta til stabsavdeling for plan og utvikling

I kommentarane om dette blir det hevda at desse oppgåvene i dag er så sterkt knytta til teknisk etat, at ein taper effektivitet med å legge dei til ei plan og utviklingsavdeling i stab. Rådmannen er klar over desse samanhangane utan å kjøpe argumenta fullt ut. Inntil vidare vil likevel rådmannen akseptere at stillinga blir liggande under område for byggesak og brann.

#### Ressursar under stabsavdeling for løn og personal vert auka frå 60% til 70% stilling (i dag 230% stillingar)

Sentralisering av lønsarbeidet og nye krav frå trygdekantor som genererer meirarbeid for å få maksimal refusjon på sjukepengar, tilseier ei mindre justering.

Antal avdelingar innan område for omsorg vert auka frå 4 til 5 ved at tenester for psykisk utviklingshemma vert utskilt frå område for heimebasert omsorg

Mange av merknadane frå omsorg går på kvifor ein endrar ein avdelingsstruktur som fungerer godt. Rådmannen ser det i denne omstillingsprosessen som svært viktig å tydeleggjere og reindyrke leiarrollene mellom anna med omsyn til budsjett og budsjettoppfølging, samt å ikkje har fleire leiarar under områdeleiar enn det som er naudsynt. Under omsorg er ikkje leiarrollene på avdelingsleiarnivå tydelege nok slik rådmannen ser det. Rådmannen vil derfor halde fast på høyringsforslaget med unntak av at tenester for psykisk utviklingshemma vert utskilt frå område for heimebasert omsorg. Dette er grunngeve med at avdeling for heimebasert omsorg er stor, og at tilsette knytta til omsorg for psykisk utviklingshemma på nokre område krev særskilt kompetanse. Det kan vere aktuelt å sjå særskilt på denne avdelinga med omsyn til leiarressursar.

Ressursar knytta til ergoterapi og fysioterapi vert flytta til stabsavdeling under områdeleiar

Med bakgrunn i dei varierte områda for desse tenestene, på tvers av avdelingar og til dels utanfor området omsorg, ser rådmannen det som greitt at desse tenestene organisatorisk vert lagt rett under områdeleiar.

Merkantile ressursar under omsorg (inkl. overordna innkjøpsansvar) vert i utgangspunktet liggande i stab under områdeleiar som i dag

Innhald og oppgåver for merkantilt personell vert å avklare av områdeleiar. Det er mogleg av praktiske omsyn at opningstida for resepsjonen bør endrast til kl 11-15.

Område for kultur, ressurscenter m.m. vert splitta i to område – område for kultur og område for ressurscenter med eigne områdeleiarar

Denne endringa vil tydeleggjere og sette fokus på kultursektoren i kommunen og gje ei styrking av ressursane på kulturarbeidet gjennom stillinga som områdeleiar. Dette er i samsvar med dei målsettingar som kom fram under dialogkonferansane og seinare strategimøte. Dette området vil omfatte også idrett og anlegg knytta til det, samt bibliotek og arbeid retta mot ungdom og rusførebygging. Meir detaljert ansvarsavgrensing må gjerast seinare.

Område for ressurscenter vil innehalde dagens ressurscenter, opplæringskontor og tenester for flyktningar. Det er merknader om at vaksenopplæringa bør ligge under skule, men rådmannen meiner at nødvendig kommunikasjon og samhandling bør kunne taklast over områdegrensene.

Ressursar under stabsavdeling for økonomi får ein redusert auke frå 50% stilling til 30% stilling (i dag 450% stillingar)

Rådmannen meiner at auken i ressursar kan reduserast noko.

Områdeleiar for barnehage tar styransvar for Brandal barnehage tilsvarande om lag 40 % stilling

Dette betyr at områdeleiarressursen blir vel 60% stilling for barnehagesektoren.

Område for eigedom får endra nemning til område for kommunale bygningar

Rådmannen vel å bruke nemninga ”Kommunale bygningar” på dette området fordi det meir presist klargjer ansvarsinnhaldet.

Område for kommunalteknikk får endra nemning til område for tekniske tenester

Området omfattar i hovudsak drift, vedlikehald og anlegg for kommunal infrastruktur og rådmannen meiner tekniske tenester eller kommunaltekniske tenester er betre nemning. Er open for andre forslag.

Område for tekniske tenester får auka ressursar tilsvarande 100% stilling (forventa økonomisk nettobelastning på 40% stilling)

Dette området slit i dag med viktige oppgåver som ein ikkje har tilstrekkeleg kapasitet til å få gjennomført innan overskueleg framtid. Det kan nemnast trafikktryggingsplan, kloakkrammeplan, internkontrollsystem innan vatn og avløp, sjølvkostberekningar på vatn m.m

Dersom målsettinga om utvikling innan tilrettelegging for bustadbygging og næringsverksemd skal kunne få tilstrekkeleg framdrift, er det ikkje berre arealplanlegging som trengs. Kommunalteknisk planlegging, tilrettelegging og utbygging er sjølvstøtt ein like stor føresetnad for å kunne realisert ei slik utvikling.

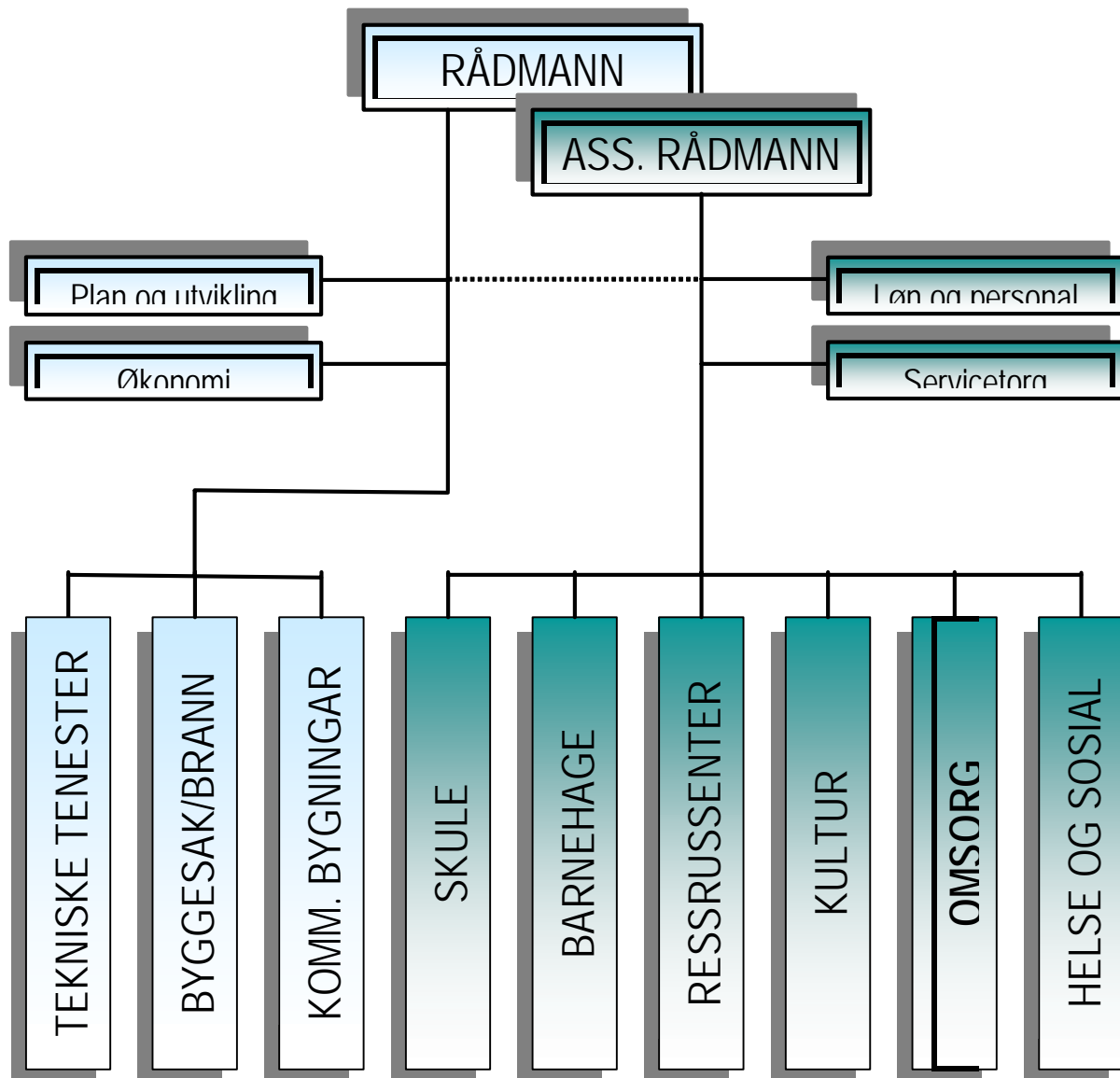
Rådmannen meiner derfor dette området må styrkast med ei stilling. Dekning av kostnader med stillinga kan delvis finansierast gjennom investeringsbudsjett og VAR-området tilsvarande om lag 60%. Problematikken rundt å makte å oppretthalde ei teknisk vakt vil også bli styrka. Stillinga bør lysast ut som områdeleiar.

Dagleg overordna ansvar for områda tekniske tenester, byggesak/brann og kommunale bygningar vert flytta frå assisterande rådmann til rådmann

Rådmannen trur den samanhangen det er mellom utviklingsoppgåver knytte til bygging av infrastruktur med tilrettelegging for næringsverksemd og bustadbygging, og mange av oppgåvene under områda tekniske tenester, byggesak/brann og kommunale bygningar, gjer at det kan vert gunstig at det daglege overordna ansvaret ligg under rådmannen og ikkje under assisterande rådmann. Noverande rådmann sin kompetanse innan dette feltet tilseier også det.

## Rådmannens endeleg forslag til overordna administrativ struktur

Med bakgrunn i dei justeringane som er beskrevne, ser rådmannens nye forslag til overordna struktur slik ut.



## **Anslag på økonomiske konsekvensar**

### **Stab og støttefunksjonar**

Merkantile ressursar uttrekt frå etatane

Noverande plassering	Antatt behov etter omstilling	Ressursar i dag	Uttrekk
Pleie og omsorg	130	270	140
Teknisk etat	0	100	100
Alle skulane	80	150	70
Sosial	40	100	60
Helse	30	70	40
Oppvekst	0	200	200
<b>Sum</b>	<b>280</b>	<b>890</b>	<b>610</b>

Nye behov service og støttefunksjonar

Noverande plassering	Antatt behov etter omstilling	Ressursar i dag	Må tilførast
Servicetorg/arkiv/sekretariat	500	170	330
Løn og personal	300	230	70
Økonomi medrekna økonomileiar	480	450	30
<b>Sum</b>	<b>1480</b>	<b>900</b>	<b>430</b>

**Netto besparing stab og støttefunksjonar: 1,8 stillingar**

### **Plan og utviklingsavdeling**

Eksisterande ressursar som no: 1 stilling

Planleggjar er innteke i økonomiplan frå 2007.

It-tenester: Ingen endring i høve til budsjett for 2006.

**Konklusjon: Ingen nettoauke .**

### **Øvrige område**

Ressursar uttrekt

Noverande plassering	Stillingsstorleik %
Barnehagekonsulent m.m.	100
Pedagogisk konsulent	50
Reinhald	?
Flyktingtenester	100
Barnehagestyrarressurs	0
Skular - felles rektorfunksjon m.v.	0
Oppvekstsjef	100
Pleie og omsorg –innsparde vakter	50
Teknisk sjef	100

<b>Sum</b>	<b>500</b>
------------	------------

Behov for auka ressursar einingsområda

	Stillingsstorleik %
Områdeleiar barnehagar	60
Områdeleiar skule	100
Områdeleiar kultur	100
Områdeleiar byggesak/brann	100
Områdeleiar kommunalteknikk (nettoverknad økonomisk)	40
Ass rådmann	100
<b>Sum</b>	<b>500</b>

**Netto besparing øvrige område:**

**Ingen nettoendringar**

### **Samandrag økonomiske konsekvensar**

Forslaget til endring av struktur inkl medtekne nedskjeringar kan ha eit innsparingspotensiale tilsvarende knapt **1,8 stillingar**.

Dette betyr vel **0,7 mill kroner** i kostnadsreduksjonar rekna ut frå ei årleg snittløn på 400 tusen kroner.

Dette er eit betydeleg lavare anslag enn høyringsforslaget innbar, men det er forhåpentlegvis eit meir realistisk forslag.

Denne eventuelle gevinsten kan ikkje takast ut straks omstillinga er gjennomført. Nedbemanning knytta til omstillinga skal som kjent skje gjennom naturleg avgang eller at tilsette sluttar.

Rådmannen forventar at den økonomiske effekten av forslaget vil kunne gje eit større bidrag til den økonomiske situasjonen over tid når ein få gjennomarbeide nye rutiner og arbeidsmåtar og ta i bruk forbetra elektroniske hjelpemiddel.

Forslaget inneber investeringskostnader til ombygging på rådhuset. Det er ikkje gjennomført planarbeid som grunnlag for ei kostnadsvurdering.

### ***Politisk organiseringa***

Forslaget til politisk organisering er i samsvar med styringsgruppa (formannskapet) i f.sak.

Rådmannen har ikkje sterke kommentarar til forlaget, men vil peike på at i eit effektivitetsperspektiv, også knytta til bruk av administrative ressursar, vil ein formannskapsmodell utan dei foreslegne faste utvala gje eit enklare og meir effektivt system. For å betre den demokratiske sida kunne ein f.eks utvide formannskapet til 9 medlemmer som vil kunne gje rom for alle partia i formannskapet.

### ***Målsettingar og resultat***

Rådmannen trur at:

- Sentralisering av administrative funksjonar vil bidra til ein effektivisering av organisasjonen med høgre kvalitet på slike tenester.

- Å opprette eit servicetorg vil samla sett gje meir effektiv og betre service overfor publikum.
- At strukturen vil styrke overordna planlegging og utvikling
- Strukturen vil kunne forbetre kommunens evne til å legge til rette for næringsliv og bustadbygging
- At kultur vert styrka gjennom utskilling som eige område
- At strukturen tydeleggjer leiaransvar og utøving av leiing

Dette vil samla sett gjer Hareid kommune til ei meir attraktiv kommune å bu og arbeide i, og dergjennom kunne bidra til vekst i folketal og ein styrka økonomi.

... ↑↑↑ Sett inn saksutgreiinga over ↑↑↑

::: ↓↓↓ Sett inn innstillinga under her ↓↓↓

**Rådmannen si tilråding:**

1. Kommunestyret godkjenner overordna politisk organisasjonsstruktur for Hareid kommune slik styringsgruppa (formannskapet) for politisk organisering har tilrådd i f.sak 19/2006.
2. Endringane vert å sette i verk frå og med neste kommunevalperiode 2007-2011.
3. Kommunestyret godkjenner i hovedsak overordna administrativ organisasjonsstruktur for Hareid kommune slik den er framstilt i "Høyringsforslag. Reviderte kommentarar pr 1.3.2006." og med dei endringar som framgår av saksframlegget.
4. Kommunestyret ber rådmannen arbeide vidare med omstillingsprosessen med sikte på å ha dei fleste endringane på plass i løpet av inneverande år.
5. Det er ei målsetting å ha tilsett områdeleiarar før sommarferien, og kommunestyret ber rådmannen førebu ei tilsettings sak til formannskapet som tilsettingsorgan så snart det er mogleg.

::: ↑↑↑ Sett inn innstillinga over ↑↑↑

Rådmannen i Hareid, 05.03.2006.

Arne Gunnar Aschehoug  
rådmann

Utskrift til: *Til sakshandsamar for vidare oppfølging*



# Vedlegg 5: Vedteken organisasjonsplan

