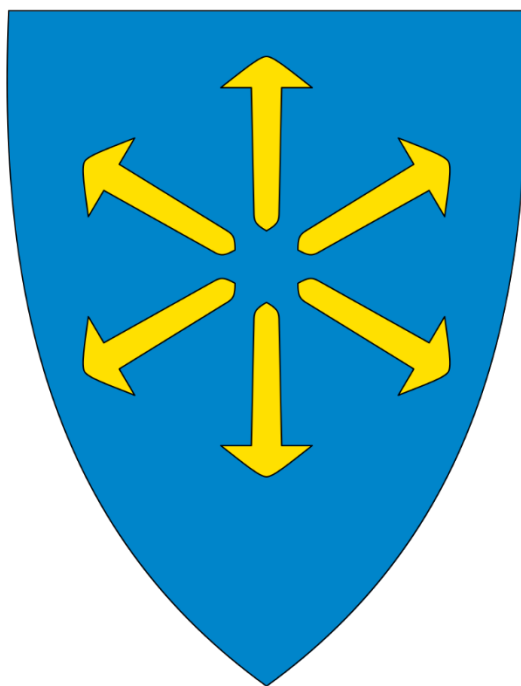


BINDAL KOMMUNE



ORGANISASJONSANALYSE LEDERSTRUKTUR

SLUTTRAPPORT

UTARBEIDET AV BEDRIFTSKOMPETANSE AS

2022

Innhold

1	Innledning	3
2	Mål og oppdrag	3
3	Gjennomføring av prosessen.....	3
4	Sammendrag av spørreundersøkelse og prosessmøte	4
4.1	Spørreundersøkelsen.....	4
4.1.1	Organisering	5
4.1.2	Ledelse.....	5
4.1.3	Samarbeid og koordinering	7
4.1.4	Kompetanse	8
4.2	Prosessmøtet	9
5	Vår vurdering	10
5.1	Innledning – faglig bakteppe	10
5.2	Dagens organisering	12
5.3	Vurdering	12
5.4	Vår oppsummerende vurdering	16
6	Vedlegg.....	17
6.1	Oppsummerte svar fra spørreundersøkelsen.....	17

1 Innledning

Bedriftskompetanse AS har hatt som oppdrag å gjøre en vurdering av kommunens lederstruktur. Kommunestyret har bevilget midler til å kjøpe ekstern bistand for å se på om kommunens lederstruktur er den optimale. Kommunen ønsker å få gjort en vurdering av om kommunen kan organiseres på en rimeligere og mer effektiv måte.

Leveransen fra dette prosjektet er en rapport som sammenstiller informasjonen fra gjennomført kartlegging og en vurdering av eksisterende organisering av ledelsen.

2 Mål og oppdrag

Målet for dette prosjektet er å se om kommunens lederstruktur er den optimale, gitt kommunens størrelse og de oppgaver som kommunen skal løse. I vårt tilbud la vi til grunn at denne organisasjonsanalysen skulle gjennomføres etter følgende hovedfaser:

- 1) Evaluering av dagens organisering
- 2) Organisasjonsanalyse basert på evalueringen
- 3) Vurdere aktuelle modeller for ny lederstruktur, basert på organisasjonsanalysen
- 4) Sluttrapport med oppsummering og eventuell anbefaling på ny organisering

3 Gjennomføring av prosessen

Proessen er gjennomført med følgende hovedaktiviteter:

Aktivitet	Innhold
Innledende arbeid	Oppstartsmøte med kommunedirektør. Definert målgruppe for spørreundersøkelse. Utarbeidet spørreundersøkelse med godkjenning av kommunedirektør. Utarbeidet informasjonsskriv til respondenter. Mål: • Sikre kunnskap om og forståelse for hvordan prosessen skulle gjennomføres • Motivere til deltakelse, herunder deling av informasjon og kunnskap om organiseringen
Kartlegging av fakta og analyse	Gjennomført spørreundersøkelsen. Prosessmøte med lederforum 22.08.2022 – Evaluering av dagens organisering samt eventuelle innspill til endret organisering. Bearbeiding av innspill gjennom spørreundersøkelsen og prosessmøtet. Vurdering av dagens organisering basert på moderne organisasjonsprinsipper. Mål: • Etablere et omforent bilde av dagens organisering gjennom spørreundersøkelsen og innspill i prosessmøte

Aktivitet	Innhold
Rapport	Sluttleveranse med prosjektrapport. Mål: • Sammenstilling av informasjon innhentet gjennom prosessen • Oppsummerende vurdering

4 Sammendrag av spørreundersøkelse og prosessmøte

4.1 Spørreundersøkelsen

Som del av oppdraget ble det i perioden juli-august 2022 gjennomført en spørreundersøkelse til følgende målgruppe:

- Kommunedirektørens ledergruppe – 6 respondenter der alle har svart
- Enhetsledere/avdelingsledere – 17 respondenter der 12 har svart
- Tillitsvalgte – 5 respondenter der 3 har svart

Respondentgruppen ble definert av oppdragsgiver og omfattet totalt 23 medarbeidere og 5 tillitsvalgte.

Målet med spørreundersøkelsen var å innhente konkretisert og individuell kunnskap om hvorvidt kommunens lederstruktur er optimalt organisert ut fra dagens drift og folketall. Spørreundersøkelsen skal kartlegge hva som fungerer godt og hva som har forbedringspotensial med utgangspunkt i dagens lederstruktur, samt om det er mulig å drive rimeligere og mer effektivt.

Følgende hovedtema ble behandlet gjennom undersøkelsen:

- Organisering
- Samarbeid og koordinering
- Ledelse
- Kompetanse

Undersøkelsen ble gjennomført digitalt. Respondentene ble bedt om å vurdere hvert utsagn på en sekspunkts skala (fra «stemmer ikke» til «stemmer helt»), også med svaralternativ «vet ikke» for samtlige påstander. For hvert temaområde ble det også gitt mulighet til å gi utdypende kommentarer og innspill gjennom fritekst.

I tillegg ble det stilt noen tilleggsspørsmål som omfattet følgende tematikk:

- Har du kommentarer til organiseringen av kommunens helhetlige lederstruktur?
- Hva fungerer bra med dagens lederstruktur?
- Hva fungerer dårlig med dagens lederstruktur?
- Har du konkrete forslag til endringer i dagens lederstruktur som kan virke effektiviserende?
- Har du konkrete innspill til hvordan samhandlingen mellom ledernivåer kan bli mer effektiv?
- Har du konkrete innspill som kan gi ytterligere effektivisering av den administrative organiseringen og eventuelt redusere behovet for ledere?

- Hvilken kompetanse mener du det er viktig å ha «in house»?
- Hvilken kompetanse kan dekkes gjennom faglig samarbeid eller kjøp av tjenester?
- Har du utdypende kommentarer/innspill til ledelse av enheten/avdelingen?
- Hvilke oppgaver kan tas ut av din lederfunksjon for å frigjøre tid til dine prioriterte oppgaver, og evt. hvem kan alternativt utføre dem?

Oppsummerte svar fra spørreundersøkelsen er for øvrig lagt i vedlegg til denne rapporten.

Vi vil i det følgende presentere et sammendrag av informasjonen fra spørreundersøkelsen.

4.1.1 Organisering

Som det fremgår av oppsummerte svar i vedlegget her oppgir en overvekt av respondentene at Bindal kommunes lederstruktur er godt organisert.

Konkrete innspill fra respondentene:

- En betydelig del av respondentene gir uttrykk for at lederstrukturen er hensiktsmessig og greit organisert i forhold til oppgaver og ressurser. Lederstrukturen er oversiktlig med ledergrupper med sektoransvar og et lederforum som fungerer godt. Dagens organisering er en god modell.
- Lederstrukturen understøtter på en god måte det at kommunen er langstrakt og det skal gis tjenestetilbud i hele kommunen.
- Bindal kommune har en lederstruktur som reflekterer at det er tilstrekkelige ledernivåer – det trengs leder på hver enhet.
- Som resultat av å være en liten kommune, så må enkelte bekle mange roller og oppgaver. Dette gjelder i høyeste grad ledelsen også, som må lede på flere nivå.
- Noen respondenter peker på om man trenger dagens antall ledere i helse og omsorg samt om dagens organisering av oppvekst og kultur er den riktige gitt at det er en offentlig skole, mens det var fem tidligere.
- Noen andre konkrete innspill under friteksten i undersøkelsen relaterer seg til forhold som tangerer selve lederstrukturen. Her gis det uttrykk for at det er utfordrende for lederne i en liten kommune med mange merkantile oppgaver som medfører at strategisk ledelse ofte blir nedprioritert.
- I samme retning pekes det på at kommunen i noen grad har vært preget av vakanser i sentrale lederstillinger, noe som har medført at oppgaver har blitt satt på vent og nedprioritert samt at noen prosesser har stagnert.
- Ett eksempel på dette er at plan- og utviklingsarbeid ikke er blitt sluttført før ting er evaluert og iverksatt i en varig praksis med oppfylte mål og gevinstrealisering.
- Flere respondenter oppgir at selv om dagens organisering kan ha svakheter er det vanskelig å se for seg en annen organisering som vil fungere bedre.

4.1.2 Ledelse

Lederne i kommunedirektørens ledergruppe gir uttrykk for at egen sektor har tilfredsstillende organisering av ledernivåer. På samme måte ser vi at det oppleves at egen sektor har tilstrekkelig lederkapasitet. Når det gjelder tidsfaktoren knyttet til å løse egne oppgaver oppgir lederne at det er noe mer utfordrende.

Når det gjelder avdelingsledere/enhetsledere oppgir respondentene at enheten/avdelingen har relativ tilstrekkelig lederkapasitet og at egen sektor har tilstrekkelig lederkapasitet. En overvekt av respondentene oppgir samtidig at enheten/avdelingen ledes ut fra tydelig definerte strategier, mål og tiltak og at det jobbes godt med strategisk ledelse. Også på dette ledernivået er det størst utfordringer knyttet til tid til å løse egne oppgaver.

Konkrete innspill fra respondentene:

- På spørsmål om hva som fungerer bra med dagens lederstruktur, oppgis det at kommunen stort sett har erfarne ledere som gjennom år vet hvem som gjør hva.
 - Det er klare linjer, tydelig rollefordeling, få ledernivå og korte kommunikasjonslinjer.
 - Det er videre god dialog og samhandling både i ledergruppen og lederforum, med stor takhøyde.
 - Lederstrukturen er oversiktlig, og alle ansatte vet hvem som er nærmeste leder i lederlinjen. Det er godt samarbeid på tvers av sektorene blant sektorlederne.
 - Dagens lederstruktur krever at det er stor fleksibilitet både fra øverste leder og nedover i systemet, da aktivitet og arbeidsoppgaver er i stadig endring. Dette anses å ha fungert tilfredsstillende. Ansvarsinndelingen er oversiktlig og det er lite diskusjon om oppgavefordelingen.
 - Det er gode samarbeidsrutiner med faste møteplaner.
 - Lederkulturen preges av en uformell tone, med erfarne ledere som kjenner sine medarbeidere og med relativt korte kommunikasjonslinjer.
 - Noen respondenter opplever at kommunen de siste årene er blitt bedre på strategisk ledelse/planer/mål og veldig gode på konstruktivt samspill.
 - På samme måte gis det uttrykk for at dagens organisering fungerer mye bedre nå enn da det var flere gruppeledere, og flere enheter har god kompetanse og erfaring som er viktig i utføringen av ledelse.
-
- Når det gjelder mulige forbedringspunkter ble det pekt på at det er stor variasjon i arbeidsfordeling, arbeidsmengde og ansvarsområder mellom sektorene.
 - Mange ledere stor bredde i ansvarsområde og store deler av tiden går til daglig drift på bekostning av viktig arbeid på overordnet nivå. Det er stor arbeidsbelastning på lederne i enkelte sektorer.
 - Lederrollen «drukner» i mange andre gjøremål og det blir for lite tid til utviklingsarbeid.
 - På samme måte – ledernes oppgavetilfang med mange andre oppgaver i hverdagen medfører at en del tilbakemeldinger og beslutninger tar for lang tid.
 - Mer ansvar bør overføres til mellomledere/avdelingsledere som må få større beslutningsmyndighet, ansvar, tillit og ressurser.
 - Det mangler en del skriftlige prosedyrer på noen felt for hvordan samhandlingen skal foregå.
-
- Når det gjelder innspill knyttet til konkrete forslag til endringer i dagens lederstruktur som kan virke effektiviserende, ble det gitt få innspill.
 - De innspillene som kom, var relatert til delegering og delegeringsreglementet der det bli gitt uttrykk for at det kan være mulig å delegere flere oppgaver knyttet til daglig drift fra ledernivå til ansatte.

- Respondentene ble også utfordret på aktuelle oppgaver som kunne tas ut av egen lederfunksjon for å frigjøre tid til ledelse.
- Også her kom det inn få innspill, men flere var knyttet til utfordringer med økonomisk styring (budsjett, rapportering, reguleringer osv.) med begrunnelse i manglende formell kompetanse innen økonomi, og at økonomiavdelingen ikke har tilstrekkelig tid til veiledning.
- Det ble også oppgitt tidsfaktoren i lederrollen knyttet til å prioritere tid til strategisk ledelse knyttet til plan og utviklingsarbeid, herunder store endringer i fagfelt som krever endringsledelse.

4.1.3 Samarbeid og koordinering

En overvekt av respondentene oppgir at de opplever at samhandlingen mellom dagens ledernivåer og lederfunksjoner er effektiv. Det samme gjelder for hvorvidt samhandlingen med og bistand fra stab/støtte oppleves avlastende, med ett unntak. Samhandlingen og bistanden fra stab/støtte oppleves mindre avlastende for lederne i kommunedirektørens ledergruppe enn for de andre to respondentgruppene.

Konkrete innspill fra respondentene:

- På spørsmål om hvordan samhandlingen mellom ledernivå kan bli mer effektiv oppgir flere respondenter at med dagens sektorbaserte lederstruktur anses samhandlingen å være god.
- Samtidig gis det uttrykk for at det er noen utfordringer knyttet til samhandlingen mellom ledergruppa og neste ledernivå, der kommunikasjonen kunne vært bedre.
- Det oppgis også flere momenter til effektivisering av møter og møtestruktur. Faste møtepunkter med sakslister og møtereferater vil virke effektiviserende. På samme måte pekes det på at gode rutiner på hva som skal avgjøres på hvilket ledernivå, vil gjøre organisasjon mer effektiv ved at man rydder bort mange avklaringsmøter. På samme måte spilles det inn at det vil virke effektiviserende å stramme opp bruk av e-post, Teams og ulike fagsystem på en strukturert måte. Også mer bruk av digitale møter, vil gi en effektiviseringsgevinst.
- Også under dette spørsmålet kommer det innspill på at samhandlingen med økonomi oppleves som krevende. Lederne har behov for mer bistand fra økonomiavdelingen til opplæring av på budsjett og regnskap mv., men økonomiavdelingen har kapasitetsutfordringer.
- For øvrig oppgis det også at det bør utarbeides stillingsbeskrivelser til hver stilling slik at ansatte vet hvilke oppgaver de har ansvaret for. Pr dags dato får du gjerne beskjed om oppgaver som du skal gjøre/delta på, som plutselig er utført av andre uten at du vet noen ting.
- Og, det oppleves fremdeles å være noen "skott" mellom oppvekst og kultur og helse og velferd, men samhandlingen er blitt bedre.
- På det andre fritekstspørsmålet om innspill for ytterligere effektivisering av den administrative organiseringen som eventuelt kan redusere behovet for ledere, oppgir et flertall av respondentene nei, og at de ser få muligheter til ytterligere effektivisering.

- Det samme gjelder for spørsmålet om å redusere antall ledere. Her oppgir flere at arbeidsmengden for dagens ledere er stor nok.
- Alternativt pekes det på at flere kombistillinger kan være en mulighet, der man har leder/administrasjon som også er en del av produksjon.
- I motsatt retning spilles det inn muligheten for å leie inn folk for å ta unna administrative oppgaver slik at får frigjort tid til ledelse.
- Det oppgis også at kommunen kan ta en gjennomgang av oppgaver som ikke er lovpålagte og gjøre mindre av dette.

4.1.4 Kompetanse

Her er det kun satt opp fritekstspørsmål slik at grafisk oppsummering ikke eksisterer og følgelig ikke ligger i vedlegget i denne rapporten. Under dette tema ble respondentene utfordret på to spørsmål:

- Hvilken kompetanse mener du det er viktig å ha "in house"?
- Hvilken kompetanse kan dekkes gjennom faglig samarbeid eller kjøp av tjenester?

Konkrete innspill fra respondentene:

- På det første spørsmålet om hvilken kompetanse det er viktig å ha i egen organisasjon, oppgir flere av respondentene kompetanse som allerede finnes i organisasjonen.
- Her gis også uttrykk for at kommunen trenger juridisk kompetanse, kompetanse innen IT/digitalisering, der man er sårbar, samt prosjektledelse.
- På samme måte oppgis det behov for lederkompetanse knyttet til lederkommunikasjon, endringsledelse, relasjonsledelse, veiledningskompetanse, konflikthåndtering, HR/HMS og forhandlingskompetanse.
- Det blir på nytt igjen pekt på behov for tilgjengelig kompetanse på økonomiområdet som den enkelte leder kan benytte i sitt arbeid med budsjett og regnskap.
- Også økt kompetanse i næringsutvikling for å skape arbeidsplasser, øke bolyst og forhindre forgubbing ble spilt inn.
- På samme måte oppgis helsefaglig kompetanse, fastleger og helsepersonell med høyskoleutdannelse og fagarbeidere. Rekruttering med «goder» rettet mot ungdom og tilgang til vikarer må prioriteres høyt.
- Den største utfordringen er å få tak i kompetente søkere i utlyste stillinger. Denne situasjonen vil med stor sannsynlighet vedvare.
- På det andre spørsmålet om hvilken kompetanse som kan dekkes gjennom faglig samarbeid eller kjøp av tjenester gis det flere ulike innspill.
- Her oppgir noen respondenter at mer samarbeid på økonomiområdet for å bli mindre sårbar ved fravær kan være aktuelt.
- Andre områder som spilles inn på dette spørsmålet er legevaktsamarbeid, juridisk kompetanse, IT-kompetanse, kommunepsykolog, logoped, overlegefunksjonen, arbeid med pålagte reformer, innkjøp/anbud ol.

4.2 Prosessmøtet

Som nevnt ovenfor ble det gjennomført et prosessmøte med lederforum 22.08.2022 på Terråk. Tema for prosessmøtet var evaluering av dagens organisering der lederne fikk anledning til å utdype besvarelsene fra spørreundersøkelsen, samt gi eventuelle innspill til endret organisering.

Det ble lagt opp til felles refleksjoner rundt følgende spørsmål:

Hvordan opplever du dagens organisering knyttet til:

- Selve organiseringen?
- Ledelse?
- Samarbeid og koordinering?
- Kompetanse?

Hvilke innspill vil dere gi til endret organisering:

- Ved en eventuell endret organisering av lederstrukturen – hvilke prinsipper bør legges til grunn?
- Vil en endret organisering bidra til å nå målet med en rimeligere og mer effektiv organisasjon?
- Eventuelt – Hvilke forslag har dere til ny organsiering?

Innspillene gitt i prosessmøtet ga i hovedtrekk uttrykk for en bekreftelse på svarene gitt i spørreundersøkelsen.

Oppsummert ble det gitt følgende innspill knyttet til evalueringen av dagens organisering:

- Varierende organisering av ledelse i helse og velferd som kan diskuteres.
- Det er for mye operativ ledelse/administrasjon på dagens ledere med rutineoppgaver som går på bekostning av tid til ledelse. Her kan det være et poeng å kartlegge rutineoppgaver i hver sektor for å vurdere økte ressurser til ledelse.
- Delegeringsreglementet bør justeres for å dra beslutninger lenger ned. Kommunedirektøren oppfordrer lederforum til å komme med innspill om dette.
- Vanskelig å se at en annen organisering vil gi effekt.
- Det er en lederoppgave å i større grad myndiggjøre ansatte.
- Kommunen må se nærmere på oppgavestrukturen mellom ledernivåene.
- Egen leder for legekantoret? Har kommuneoverlege i 50 % og det bør sjekkes organisering av legekantor i andre kommuner på tilsvarende størrelse for å eventuelt effektivisere.
- Barnehagestrukturen ligger fast.
- Stillingsandelen på enkelte avdelingsledere er lav og bør vurderes nærmere.
- Kommunen har store rekrutteringsutfordringer.

Oppsummert ble det gitt følgende innspill knyttet til eventuell endring av dagens organisering:

- Vurdere nærmere kommunesamarbeid, IKS eller vertskommunesamarbeid innen IKT, Brann og legevakt.
- Kommunen kjøper en del tjenester i dag og kostnadene har gått ned – vurdere kjøp av flere tjenester.
- Vurdere innleie av merkantile ressurser.
- Vurdere egen leder for legetjenesten og helsestasjonen.

5 Vår vurdering

5.1 Innledning – faglig bakteppe

Gjennom oppdragsprosessen har vi kartlagt eventuelle utfordringer knyttet til dagens organisering og lederstruktur i Bindal kommune. På bakgrunn av dette vil vi gjøre en vurdering av organiseringen av kommunens lederstruktur. Første for vår vurdering vil være å problematisere rundt noen aktuelle prinsipper knyttet til optimal organisasjonsstruktur.

Ut fra moderne organisasjonsprinsipper er hensikten med organisering eller en formell organisasjonsstruktur:

- Arbeidsdeling – fordeling av oppgaver etter kompetanse.
- Fremme spesialisering.
- Gruppering av oppgaver i ulike enheter.
- Fremme koordinering mellom oppgaver og enheter.
- Fordeling av myndighet.
- System for styring og kontroll av arbeidet.
- Rutiner for tilbakemeldinger for å sikre læring og tydelighet i roller ansvar og myndighet.

Det som bør være styrende for organiseringen er følgende spørsmål:

- Hvilke mål har kommunen?
- Hvilke oppgaver må løses for å realisere målene?
- Hvordan skal disse oppgavene fordeles?
- Hvordan skal oppgavene koordineres?
- Hvordan skal myndighet til å fatte beslutninger fordeles?

En god organisasjonsstruktur skal regulere atferden til de ansatte slik:

- **Fokus** – strukturen begrenser hva den enkelte har ansvar for – **differensiering**, det vil si arbeids- og ansvarsfordeling samt spesialisering.
- **Koordinering** – koordinering av ulike oppgaver, alt etter graden av kompleksitet.
- **Stabilitet** – strukturen definerer oppgaver og ansvar, samt hvem den enkelte skal forholde seg til.

Differensiering handler om at ulike ansvarsområder med tilhørende oppgaver splittes opp i organisasjonen. Disse må koordineres for at det overordnede resultatet skal bli tilfredsstillende. Horisontal differensiering er antall enheter eller avdelinger på samme nivå i organisasjonen. Jo flere enheter, avdelinger eller kontorer man har, altså flere ulike spesialiseringer, desto større blir behovet for koordinering. Behovet for koordinering øker med økende horisontal differensiering. Vertikal differensiering er antall nivåer som er fordelt myndighet og ansvar i organisasjonen.

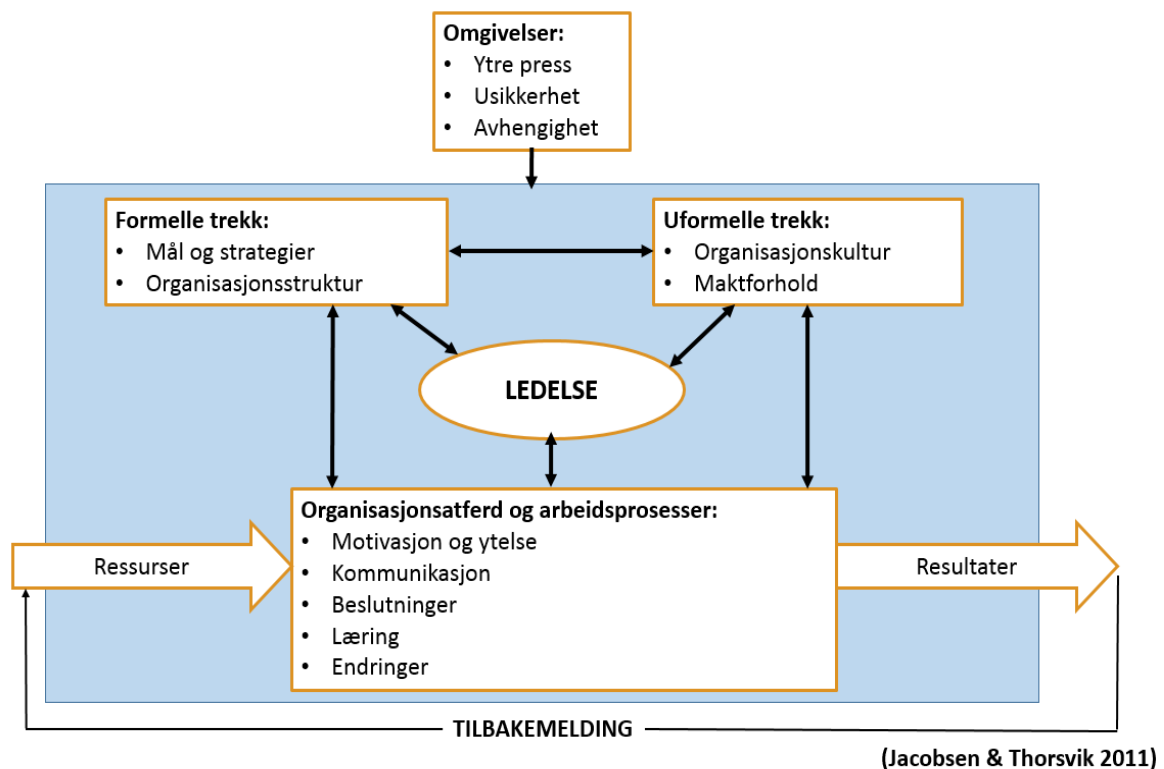
Mange enheter eller avdelinger på samme nivå i kommunen indikerer en sterk horisontal differensiering, mens mange nivåer under dagens ledere indikerer en sterk vertikal differensiering. Jo sterkere differensiering, desto større blir behovet for koordinering, for at målene skal nås. Vår erfaring er at en organisering med sterk differensiering medfører ineffektivitet i oppgavegjennomføring, da ledere må bruke mye tid på koordinering.

Ved høy grad av horisontal og/eller vertikal differensiering blir koordinering en større del av lederrollen, og nødvendig for å oppnå effektive beslutninger, samt sikre løsninger hvor det er samsvar mellom vedtak og gjennomføring.

Koordineringsbehovet i mål- og oppgavegjennomføring påvirkes også av hvor kompleks oppgaven og/eller situasjonen er. Jo mer komplekse oppgaver og/eller situasjoner er, desto større blir behovet for koordinering. Det blir derfor viktig å skille mellom ulike typer oppgaver relatert til effektiv gjennomføring, spesielt knyttet til oppgaver som ligger i grensesnittet mot andre enheter. En eventuell ny organisering av lederstrukturen i Bindal kommune må understøtte gjennomføringen av ulike typer oppgaver på en effektiv måte. Ulike oppgaver med ulik kompleksitet fordrer ulik gjennomføring, og organiseringen av ledergruppens arbeid må ta høyde for dette.

En generell utfordring i kommunale organisasjoner er for øvrig å balansere mellom det å skape stabilitet for effektiv tjenesteproduksjon og endring gjennom nytenking og innovasjon.

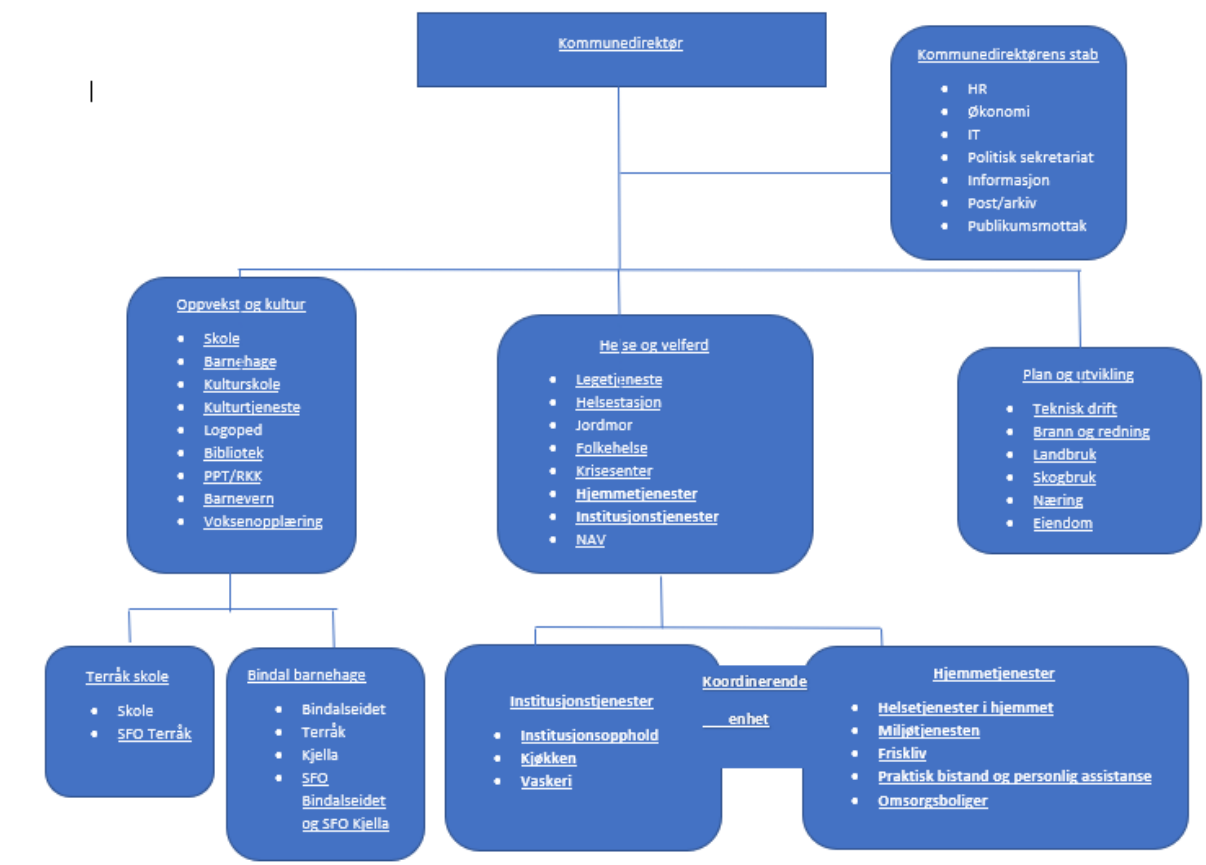
Vi finner det relevant å avslutte denne korte faglige innledningen med en figur som illustrerer sammenhenger i en organisasjon, før vi gjør vurderinger av utfordringsbildet opp mot organisering av lederstrukturen.



Hensikten med å presentere denne figuren er å synliggjøre et helhetlig analyseperspektiv der organisasjonsstruktur bare blir ett av flere element.

5.2 Dagens organisering

Vi har mottatt følgende organisasjonskart fra kommunen:



5.3 Vurdering

Spørreundersøkelsen og prosessmøtet viser at de fleste opplever at Bindal kommune har en god og tilfredsstillende organisering av lederstrukturen. Dagens organisering av lederstrukturen gir et godt utgangspunkt for effektiv drift og effektiv ledelse. Det som pekes på av forbedringspunkter er i liten grad knyttet til selve organisasjonsstrukturen, men andre forhold. Å gjøre endringer i lederstrukturen vil ikke løse de forbedringspunktene som er pekt på, det må gjøres med andre tilnærminger.

Organisasjonsstrukturen er kun et middel for å nå mål. Den danner grunnlag for handlingsmønstre ved at strukturen rammer inn ansvars- og myndighetsforhold.

Hvis vi ser nærmere på selve organisasjonsstrukturen ser vi følgende:

- Kommunens toppledergruppe eller strategisk ledergruppe består av seks ledere med kommunedirektør, tre sektorledere og to stabsledere.

- Neste ledernivå består av fire enhetsledere der helse og velferd har to enhetsledere, leder institusjon og leder hjemmebaserte tjenester. Oppvekst har også to enhetsledere, barnehagestyrer og rektor.
- Avdelingsledernivået er tredje ledernivå med tre avdelingsledere innen helse og velferd, en i institusjon, en i hjemmetjenesten og en i miljøtjenesten. Oppvekst har inspektør på Terråk skole. De siste tre er avdelingsledere i barnehager.

Vi opplever organiseringen av Bindal kommunes lederstruktur som god. Ut fra moderne organisasjonsprinsipper synes oppgaver å være gruppert på en god måte i ulike enheter som gir riktig fordeling av oppgaver etter kompetanse og fremmer spesialisering. Lederstrukturen gir også en god fordeling av myndighet og systemer for styring og kontroll av arbeidet. Lederspennet synes å være fornuftig i dagens lederstruktur.

Selve lederstrukturen fremstår ellers å gi god stabilitet gjennom at oppgaver og ansvar synes godt definert og bidrar til at det er oversiktlig hvem den enkelte skal forholde seg til. Kommunens lederstruktur har også en relativ optimal differensiering, altså arbeids- og ansvarsfordeling samt spesialisering.

Både den horisontale og vertikale differensieringen i lederstrukturen fremmer koordinering mellom oppgaver og enheter og bidrar til at koordineringsbehovet for lederne er mulig å gjennomføre på en effektiv måte.

Når det gjelder effektivisering gjennom å redusere antall ledere generelt synes ikke dette faglig relevant. Vi kan ikke se at det er for mange ledere i Bindal kommune, slik lederstrukturen er i forhold til kommunens oppgavetilfang. Dette bekreftes av flere respondenter i spørreundersøkelsen og gjennom prosessmøtet. Arbeidsmengden synes stor for dagens ledere, noe som reflekterer at antallet fremstår noenlunde korrekt. Tilbakemeldingene fra respondentene og kommunens faktiske organisering av lederstrukturen gir heller ikke holdepunkter for endringer i selve lederstrukturen ved ansettelse av flere ledere.

Som vi har sett er det gitt noen innspill i prosessen på om det er behov for dagens antall ledere i helse og velferd og at organiseringen i den sektoren kan diskuteres.

Vår vurdering av avdelingslederrollene er at det neppe er mulig å effektivisere lederstrukturen i Bindal kommune gjennom å redusere antall avdelingsledere i helse og velferd. Dette har sammenheng med hvordan disse rollene er definert og at det gis klart uttrykk for at arbeidsmengden er stor. Ved å se på selve organisasjonskartet kan det se ut som det er for mange ledere. Men, som vi har sett, alle lederne i Bindal kommune har mange andre oppgaver enn rene ledelsesoppgaver. Oppgavetilfanget er stort også på avdelingsledernivået, som for de andre ledernivåene, med mye operativ ledelse og administrasjon, kanskje mer enn for lederne på høyere nivå. Og, som vi har sett, ble det gitt innspill på at avdelingsledernes stillingsandel til utøvelse av ledelse er lav og bør vurderes nærmere.

Alle tre avdelingslederne i helse og velferd jobber turnus i helger og dagtid på ukedager, og drifter respektive tjenester daglig med oppgaver som:

- Ansvar for koordinering av bistand til pasienter, i heldøgns boliger og ute i hjemmene til ulike brukergrupper.
- Oppfølging av vedtak og iverksetting av tiltaksplaner.
- Deltar i hjemmebesøk og leder tverrfaglige møter i avdelingen.

- Oppfølging pårørende, tiltak gjennom NAV, samarbeid med lege og fysioterapeut, kjøkken og vaskeri, renhold og vaktmester samt logistikk biler. Ivaretar LOS-funksjon (samarbeid NAV/videregående skoler).
- Organisering av arbeidsdagene med fordeling av personell til de ulike oppgavene. Ivaretar innleie ved fravær, sykdom og permisjoner.
- Organisering av lærlinger, praksisplasser for elever/studenter.
- Opplæring og faglig oppfølging av personalet, utviklingssamtaler og sykefraværsoppfølging.
- Ivaretar HMS-arbeid i avdelingen, leder personalmøter.
- Deltar i tverrfaglig samarbeid vedrørende tjenestetilbud/tjenesteutforming.
- Deltar i arbeid med kvalitetsforbedring av tjenesten (avvik, prosedyrer og implementering).

Dette innebærer at avdelingslederrollen rommer mange flere oppgaver enn bare lederoppgaver og vurderingen av antall ledere i helse og velferd må hensynta dette perspektivet. Avdelingsledernes tid til utøvelse av ledelse er derfor mindre enn for lederne på et høyere nivå.

Når det gjelder antall ledere i helse og velferd minner vi om innspillet om å vurdere egen leder for legetjenesten og helsestasjonen. Dette bør kommunen selv vurdere nærmere, men det endrer ikke selve lederstrukturen i nevneverdig grad.

I oppvekstsektoren er barnehagene organisert med en felles styrer for de tre barnehageavdelingene. Som følge av til dels store geografiske avstander kan ikke felles styrer være tilstede ved alle avdelingene daglig. Dette er bakgrunnen for at hver barnehage har en avdelingslederfunksjon, der avdelingsleder ved avdeling Bindalseidet innehar funksjonen som assisterende styrer.

Vi finner den samme situasjonen for avdelingslederne i barnehagene, som i helse og velferd, hva angår andel operativ ledelse og betydelig administrativt oppgavetilfang.

Alle tre avdelingslederne drifter respektive barnehager daglig med oppgaver som:

- Vikarinnleie.
- Innkjøp (småskala) og attestasjon av regninger.
- Veiledning.
- Pedagogisk utviklingsarbeid.
- Opplæring / faglig utvikling.
- Utvidet oppfølging av barn med særskilte behov.
- Deltar på ledermøter i barnehagen som den enkelte barnehages representant.
- Rapportering / dokumentasjon.
- Andre daglige gjøremål.

Også innen dette tjenesteområdet ser vi at avdelingslederrollen rommer mange flere oppgaver enn bare lederoppgaver og vurderingen av antall ledere innen barnehager må også her hensynta dette perspektivet.

Vi har også gjort en vurdering av om kommunen trenger både en oppvekst - og kultursjef og en felles barnehagestyrer. Dette er et naturlig spørsmål da kommunen har gått fra fem til en offentlig skole. Med det oppgavetilfanget som ligger i disse stillingene i dag, og den geografiske avstanden mellom barnehagene, finner ikke vi noen mulige effektiviseringsgevinster av å gjøre endringer i denne organiseringen. Alternativt ville kommunen kunne organisert seg med 3 styrere i de respektive barnehagene i stedet for tre avdelingsledere. Rent organisatorisk vil denne forskjellen bare bli helt marginal, men med mulige økninger i samlede lønnskostnader.

En slik organisatorisk endring vil også kunne medføre at felles barnehagedrift vil forvitte noe, og den enkelte barnehage vil kunne «leve sitt eget liv». Vi anbefaler derfor ingen endring i organiseringen på dette tjenesteområdet.

Fra spørreundersøkelsen og prosessmøtet har vi sett at respondentene oppgir at enheten/avdelingen har relativ tilstrekkelig lederkapasitet og at egen sektor har tilstrekkelig lederkapasitet.

Med det oppgavetilfanget Bindal kommune har synes det klart for oss at det er behov for alle disse avdelingslederne. I tillegg, avdelingsledernivået synes riktig organisert med det innholdet som er definert inn i stillingene.

Som vi også har sett fra spørreundersøkelsen og prosessmøtet er det blitt pekt på behovet for å se nærmere på delegeringsreglementet. Det er fullt mulig å gjøre endringer i kommunedirektørens delegasjon uten å gjøre endringer i selve lederstrukturen. Vi opplever ikke disse innspillene å være av en slik karakter at det fordrer endring i lederstrukturen. Det synes heller ikke organisasjonsfaglig begrunnet.

Når det gjelder samarbeid og samhandling ser vi at de fleste respondentene gir uttrykk for at den er god. Det gis uttrykk for at det er god dialog og samhandling både i ledergruppe og lederforum, med stor takhøyde.

Innspillene knyttet til effektivisering av møter og kommunens møtestruktur lar seg løse ved å sette dette på dagsorden og foreta en samlet gjennomgang av dette. En bedre møtestruktur vil bidra til større effektivitet gjennom at ledere vil kunne få frigjort tid. Som vi har sett oppgir flere ledere betydelig tidspress knyttet til lederrollen. Denne utfordringen løses heller ikke med å endre lederstrukturen i kommunen.

Vi greier heller ikke å se at det vil være effektiviserende å gjøre endringer i selve lederstrukturen knyttet til utfordringer med samhandlingen med sentrale støttefunksjoner. Her handler det også om å sette på dagsorden hvordan opplæring og bistand fra stab/støtte kan ivaretas på en bedre måte med de kapasitetsutfordringene som er adressert.

På spørsmålene knyttet til ledelse og lederrollen er det oppgitt at kommunen stort sett har erfarne ledere som gjennom år vet hvem som gjør hva. Det er imidlertid flere som oppgir utfordringer med tid til ledelse da lederrollen drukner i mange andre gjøremål. Variasjon i arbeidsfordeling, arbeidsmengde og ansvarsområder mellom sektorene adresseres også som en utfordring.

Tid til, og evnen til, å prioritere ledelse, både strategisk ledelse og endringsledelse, handler i liten grad om selve lederstrukturen. Dette må håndteres gjennom andre grep knyttet til å utøve ledelse gjennom i større grad å myndiggjøre ansatte og, som nevnt tidligere, se nærmere på delegeringsreglementet. Tidspress i lederrollen er for øvrig en velkjent utfordring i mange kommuner som vi har vært, og er i oppdrag hos.

Kompetansedimensjonen i kartleggingen peker på noen kompetanseområder som kommunen er svak på, selv om de fleste oppgir at det finnes mye god kompetanse i Bindal kommune. Å opprette og tilsette i noen nye funksjoner for å styrke kommunens kompetanse vil heller ikke endre selve lederstrukturen. Om det kommer en ny funksjon i stab/støtte eller på noen av enhetene synes ikke det å gi grunnlag for å endre lederstrukturen.

5.4 Vår oppsummerende vurdering

Den gjennomførte kartleggingen viser at Bindal kommunes lederstruktur er god og gir et godt grunnlag for effektiv drift. Det er pekt på en del forhold som må forbedres, men de er ikke av en slik karakter at det fordrer endringer i selve lederstrukturen. En gjennomgang av oppgavestrukturen mellom ledernivåene vil gi noen avklaringer som vil kunne virke effektiviserende.

Kommunedirektøren kan ta tak i de forbedringspunktene som kartleggingen har avdekket, gjerne gjennom våre forslag til tilnærming. Dette gjelder også å vurdere nærmere kommunesamarbeid, IKS eller vertskommunesamarbeid innen IKT, brann og legevakt. Vi oppfatter at her er det prosesser i gang knyttet til ytterligere kommunesamarbeid.

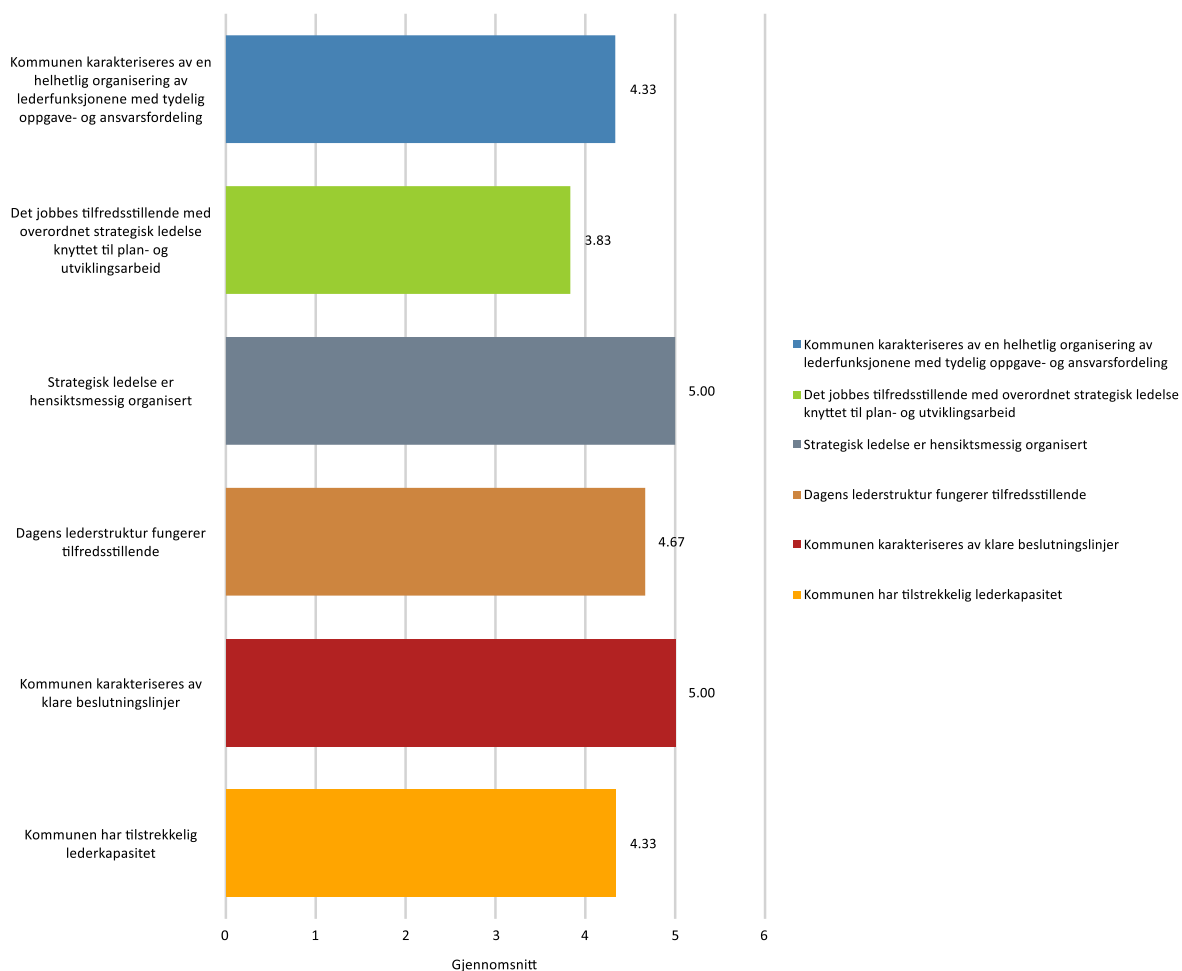
Organiseringen av kommunens lederstruktur bør ligge fast.

6 Vedlegg

6.1 Oppsummerte svar fra spørreundersøkelsen

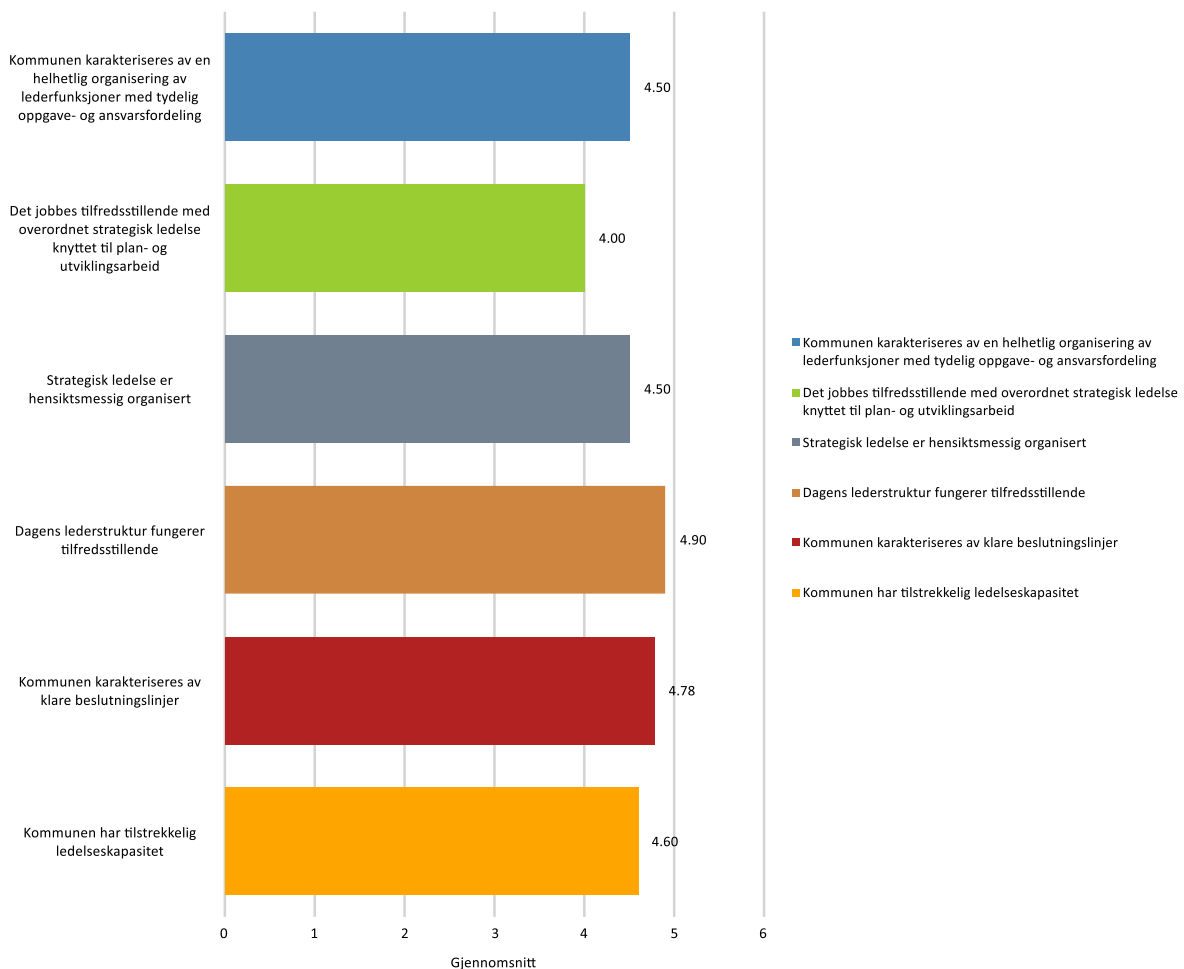
Organisering

Kommunedirektørens ledergruppe



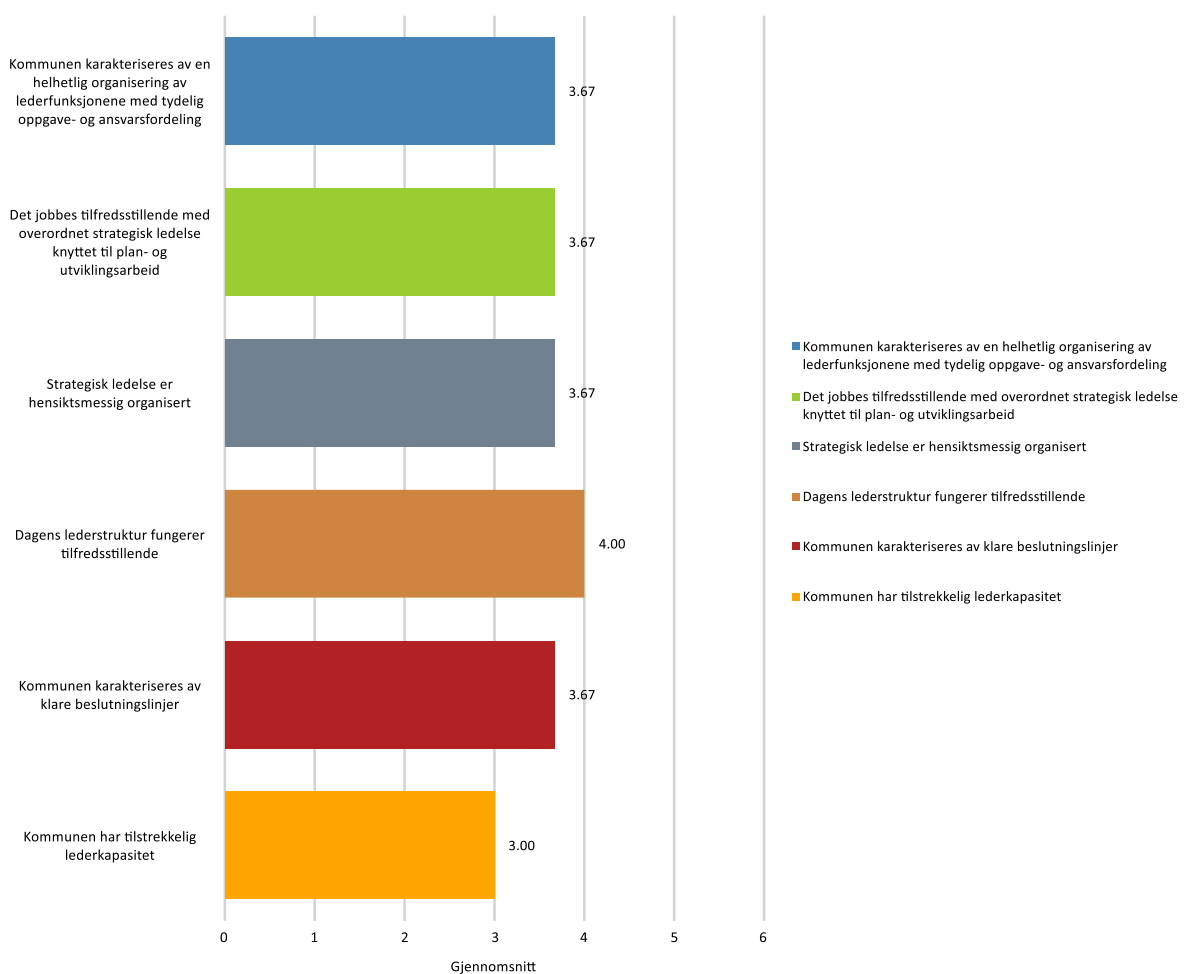
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Kommunen karakteriseres av en helhetlig organisering av lederfunksjonene med tydelig oppgave- og ansvarsfordeling	4,33	6
Det jobbes tilfredsstillende med overordnet strategisk ledelse knyttet til plan- og utviklingsarbeid	3,83	6
Strategisk ledelse er hensiktsmessig organisert	5,00	6
Dagens lederstruktur fungerer tilfredsstillende	4,67	6
Kommunen karakteriseres av klare beslutningslinjer	5,00	6
Kommunen har tilstrekkelig lederkapasitet	4,33	6

Enhetsledere/avdelingsledere



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Kommunen karakteriseres av en helhetlig organisering av lederfunksjoner med tydelig oppgave- og ansvarsfordeling	4,50	10
Det jobbes tilfredsstillende med overordnet strategisk ledelse knyttet til plan- og utviklingsarbeid	4,00	10
Strategisk ledelse er hensiktsmessig organisert	4,50	10
Dagens lederstruktur fungerer tilfredsstillende	4,90	10
Kommunen karakteriseres av klare beslutningslinjer	4,78	10
Kommunen har tilstrekkelig ledelseskapasitet	4,60	10

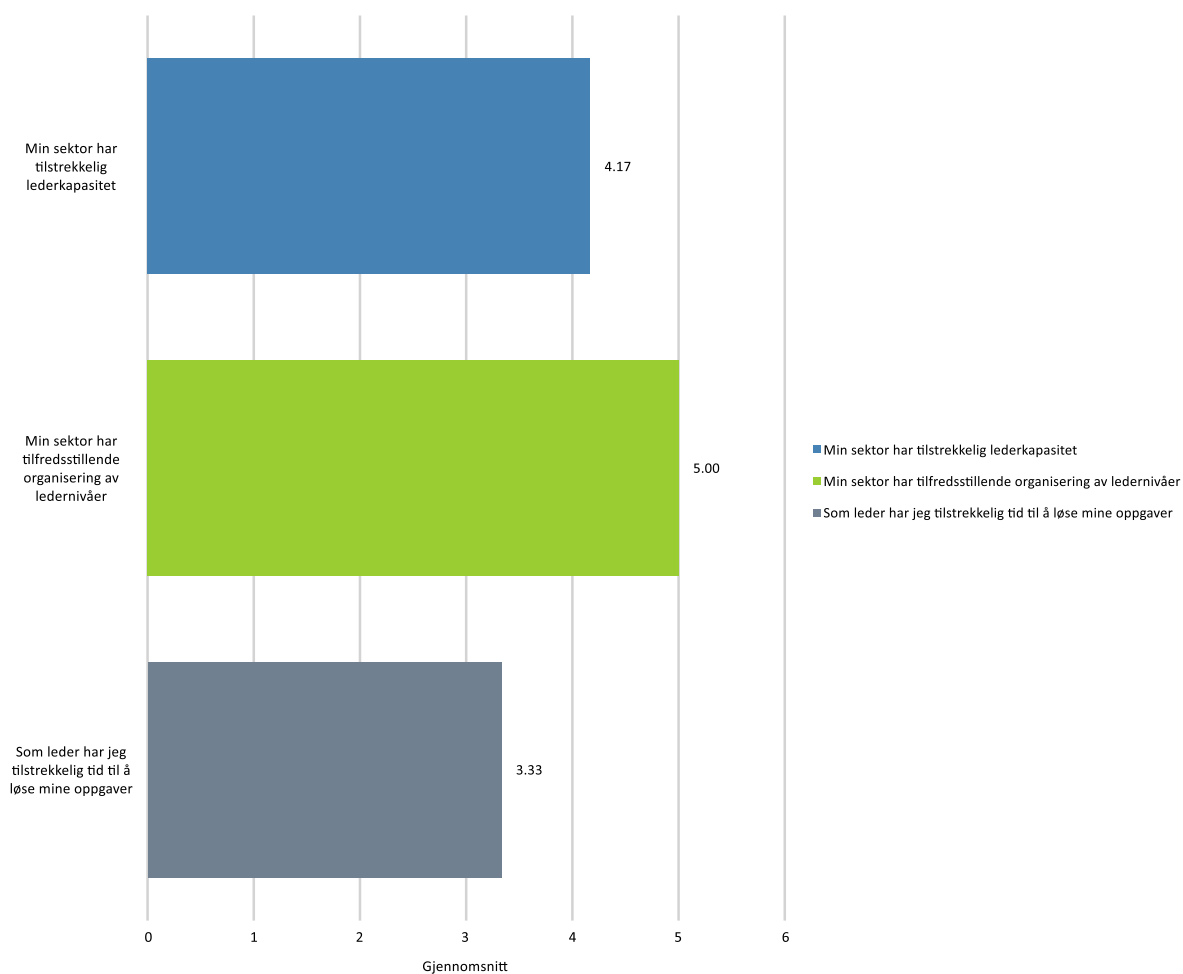
Tillitsvalgte



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Kommunen karakteriseres av en helhetlig organisering av lederfunksjonene med tydelig oppgave- og ansvarsfordeling	3,67	3
Det jobbes tilfredsstillende med overordnet strategisk ledelse knyttet til plan- og utviklingsarbeid	3,67	3
Strategisk ledelse er hensiktsmessig organisert	3,67	3
Dagens lederstruktur fungerer tilfredsstillende	4,00	3
Kommunen karakteriseres av klare beslutningslinjer	3,67	3
Kommunen har tilstrekkelig lederkapasitet	3,00	3

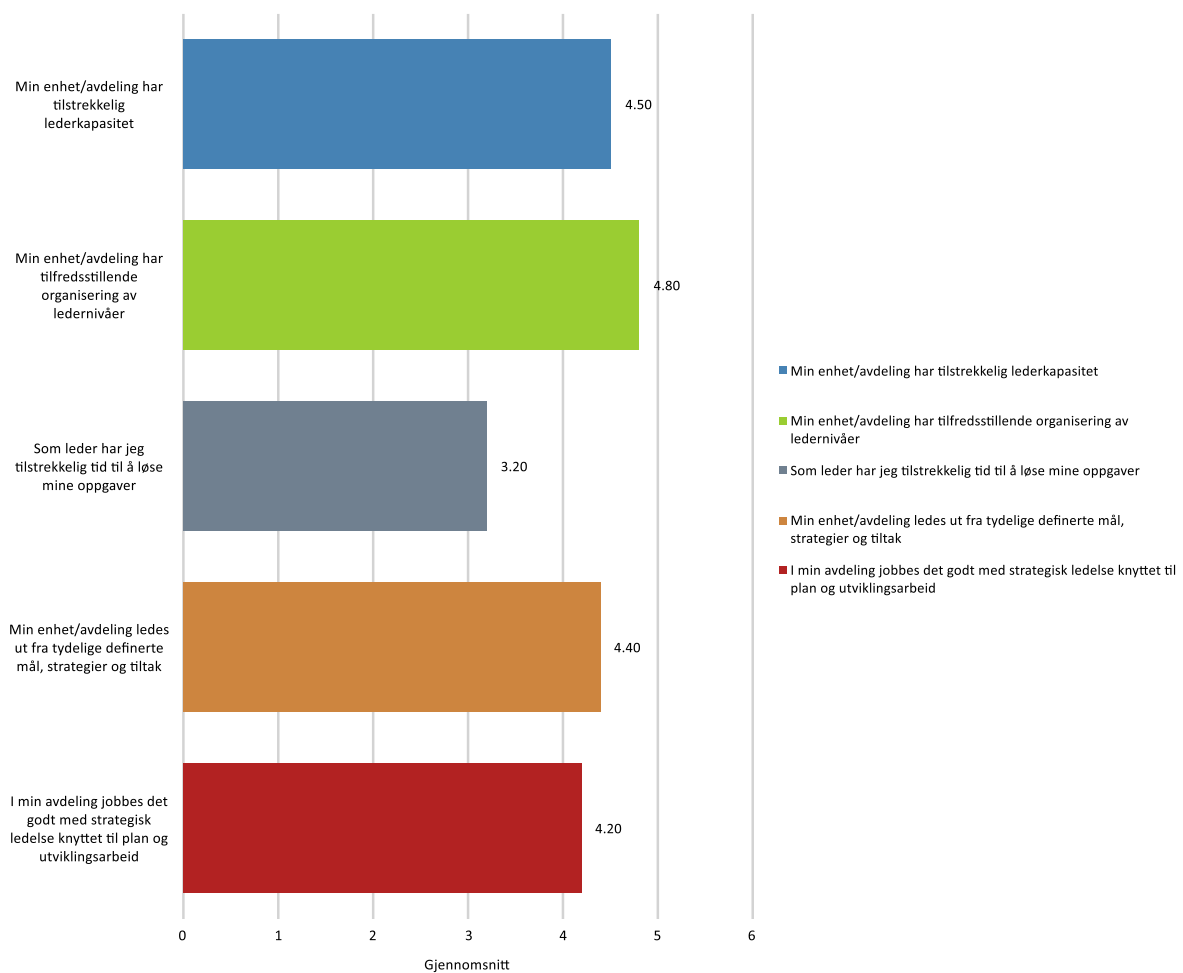
Ledelse

Kommunedirektørens ledergruppe



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Min sektor har tilstrekkelig lederkapasitet	4,17	6
Min sektor har tilfredsstillende organisering av ledernivåer	5,00	6
Som leder har jeg tilstrekkelig tid til å løse mine oppgaver	3,33	6

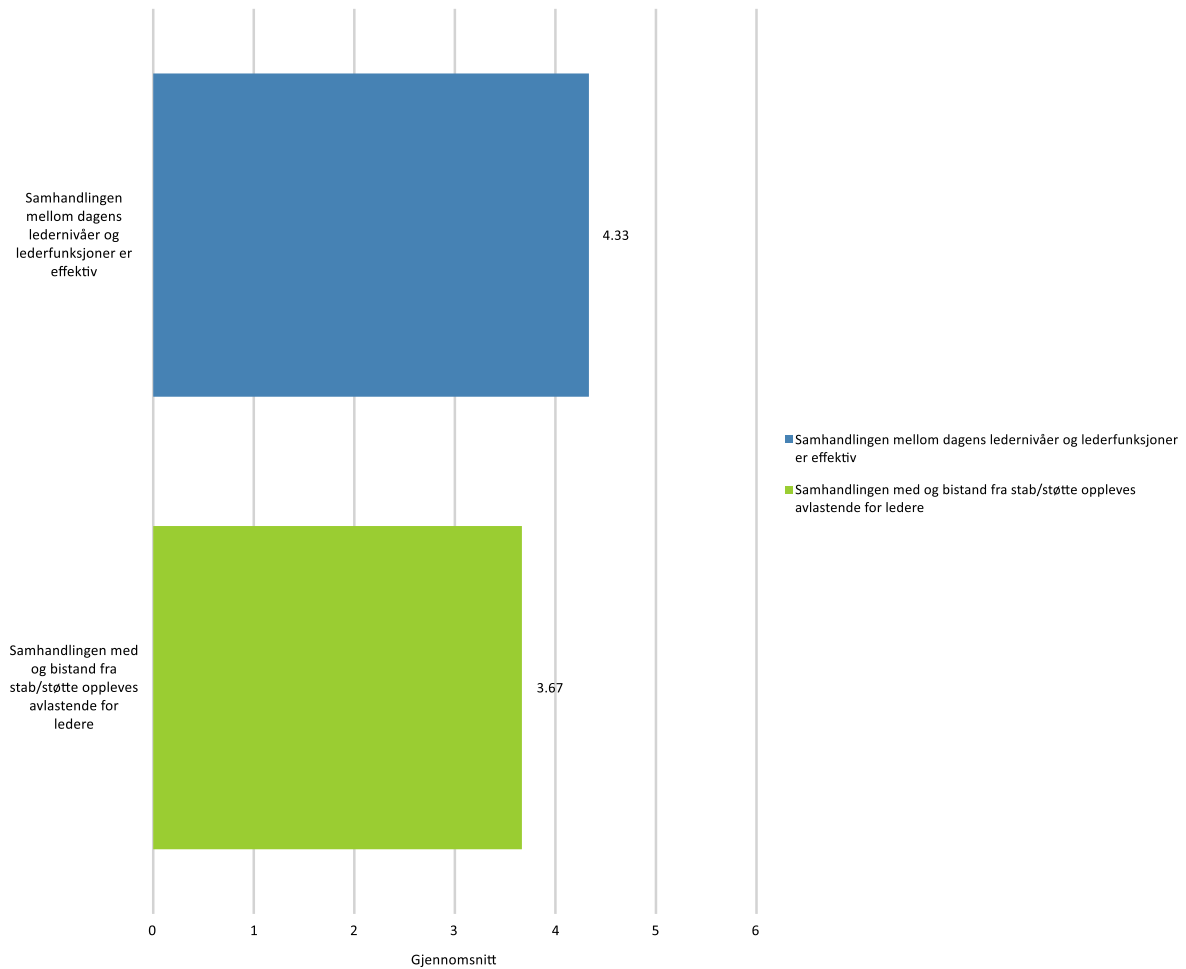
Enhetsledere/avdelingsledere



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Min enhet/avdeling har tilstrekkelig lederkapasitet	4,50	10
Min enhet/avdeling har tilfredsstillende organisering av ledernivåer	4,80	10
Som leder har jeg tilstrekkelig tid til å løse mine oppgaver	3,20	10
Min enhet/avdeling ledes ut fra tydelige definerte mål, strategier og tiltak	4,40	10
I min avdeling jobbes det godt med strategisk ledelse knyttet til plan og utviklingsarbeid	4,20	10

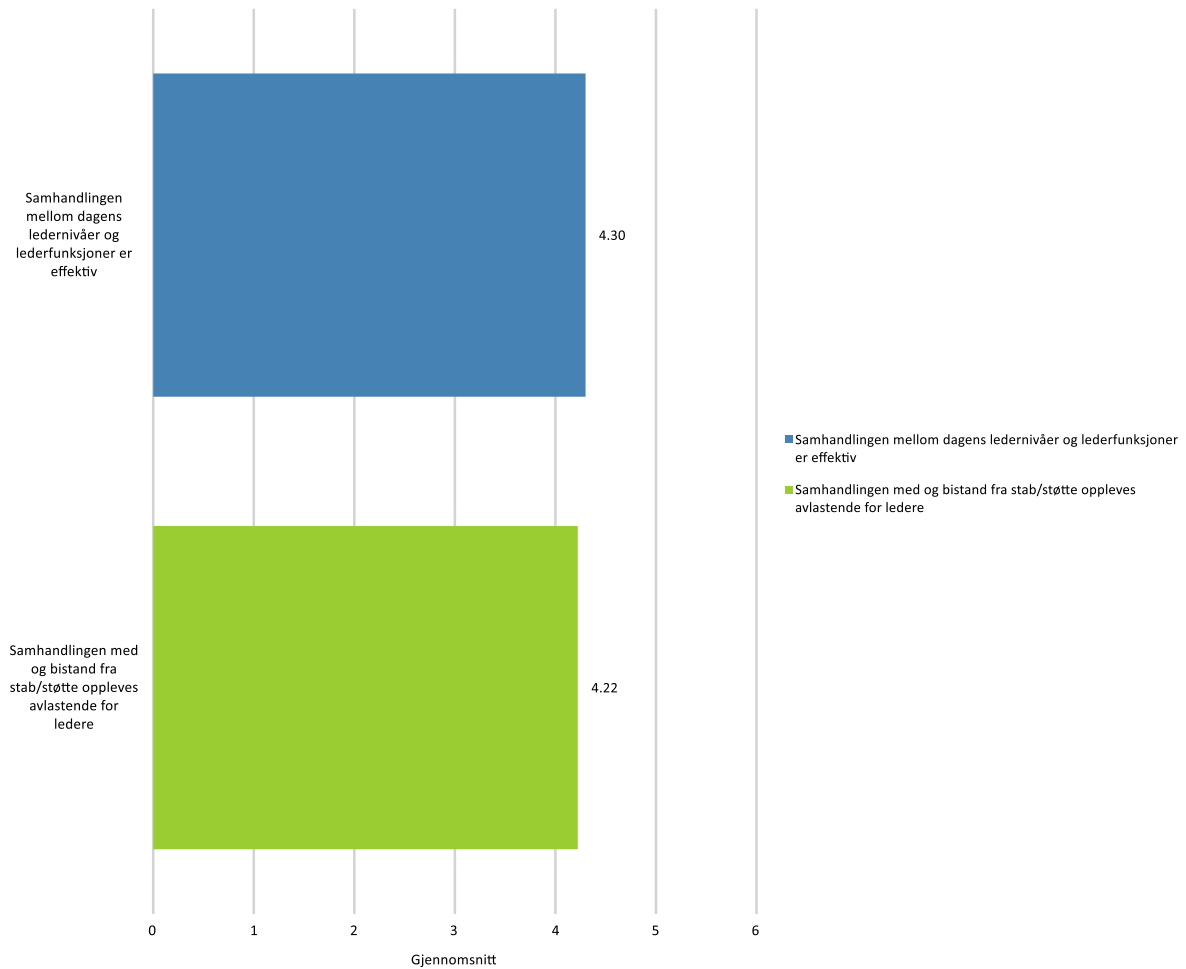
Samarbeid og koordinering

Kommunedirektørens ledergruppe



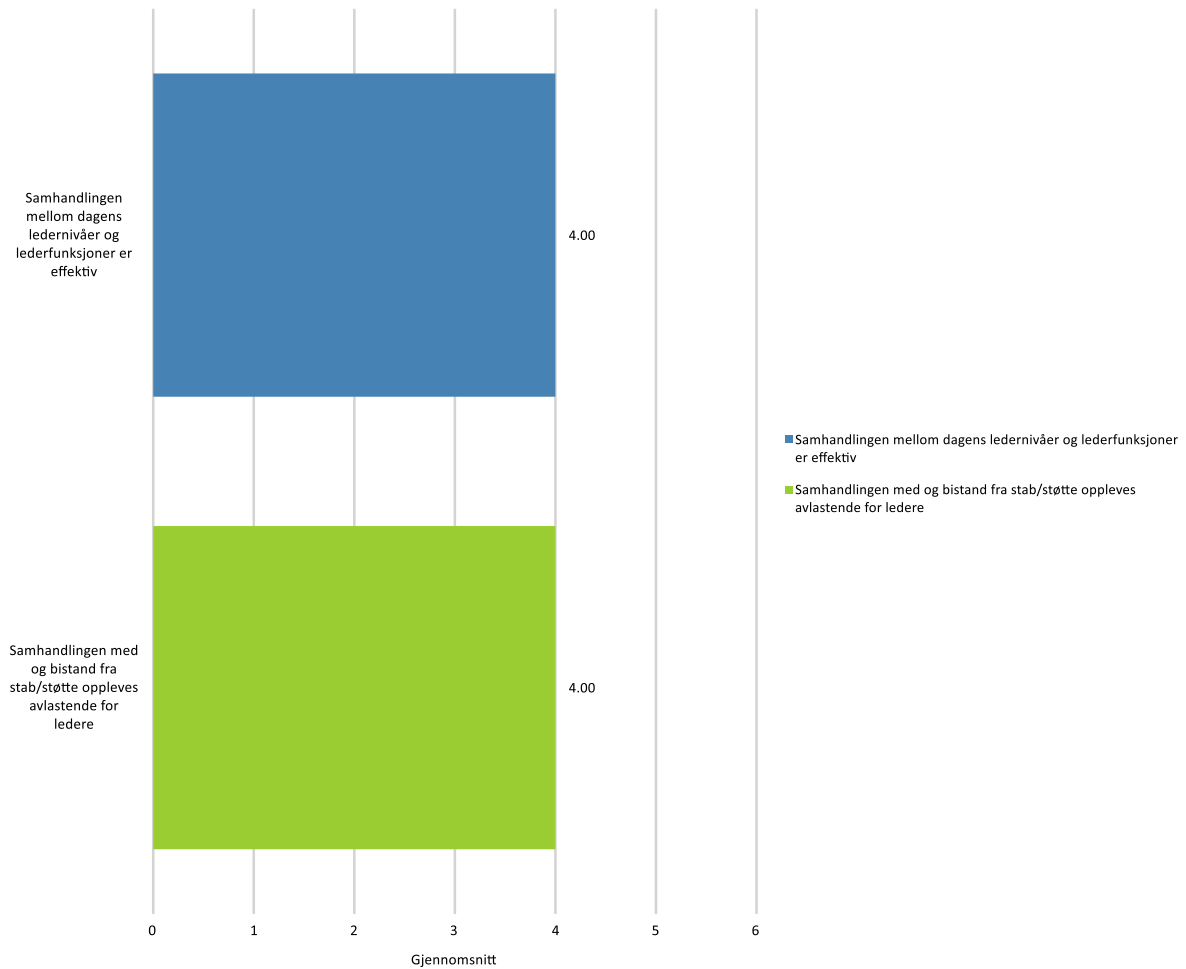
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Samhandlingen mellom dagens ledernivåer og lederfunksjoner er effektiv	4,33	6
Samhandlingen med og bistand fra stab/støtte oppleves avlastende for ledere	3,67	6

Enhetsledere/avdelingsledere



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Samhandlingen mellom dagens ledernivåer og lederfunksjoner er effektiv	4,30	10
Samhandlingen med og bistand fra stab/støtte oppleves avlastende for ledere	4,22	10

Tillitsvalgte



Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Samhandlingen mellom dagens ledernivåer og lederfunksjoner er effektiv	4,00	3
Samhandlingen med og bistand fra stab/støtte oppleves avlastende for ledere	4,00	3