

SAKSFRAMLEGG

<i>Saksnr</i>	<i>Utvalg</i>	<i>Motedato</i>
	Formannskapet	

Saksbehandler: Emil Raaen**Utredning ledelsesstruktur for ledere direkte underlagt rådmannen**

Rådmannen har gjennomført et arbeid for å restrukturere strategisk ledelse i Bjugn kommune. Dette nærmere definert gjennom restrukturering av de ansatte som i dag er direkte underlagt rådmannen. Forslag til ny struktur vil etter rådmannens oppfatning gi bedre ledelse av Bjugn kommune.

Rådmannen har vektlagt ulike hensyn i sin vurdering av ledelsesstruktur. Utforming av organisasjonsstruktur er blant de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør. Når man vurderer organisasjonsstruktur vurderer man hvor mye man skal fokusere og begrense det den enkelte skal jobbe med og ha ansvar for. Man må også vurdere hvordan man koordinerer ulike spesialiserte oppgaver ved bruk av regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer. Struktur avgjør også hvordan oppgaver grupperes og beslutningsmyndighet fordeles i organisasjonen. Hva som er en hensiktsmessig struktur avhenger selvsagt av hvilken type organisasjon man er i og hvilke oppgaver man skal løse.

Nyere ledelsesforskning setter i større grad fokus på kollektiv ledelse og fokuset på tradisjonell ledelse, der toppleder fremstår som den klare leder, tones ned. Kollektiv ledelse vil si hvordan et team av flere ledere kan fylle ulike roller og fremstå som et sterkere hele, enn det hver enkelt leder kan. Det har vært forsket en del på topplederteam og hvorvidt det er mest effektivt med små eller store lederteam, altså enhetlige eller mangfoldige. Små lederteam har lettere for å utvikle nære tillitsrelasjoner. Det er lettere å komme til enighet og beslutninger fattes raskere. Signalene som sendes ut fra ledelsen vil være mer enhetlige og tydelige og vil dermed gi en sterkere samlande og motiverende effekt på ansatte. Empiriske studier viser imidlertid det motsatte. Jo større lederteam, desto flere kontaktpunkt vil ledelsen ha med omgivelsene og desto større kapasitet vil ledelsen ha til å behandle informasjon. Et større team vil føre til at flere synspunkter blir tatt opp og slik vil flere fordeler og ulemper bli vurdert og kvalitetene på beslutningene styrkes. Mangfoldige team med diversitet gir bedre resultater enn homogene lederteam. Beslutningsprosessene blir lengre og konfliktene potensielt større, men beslutningene blir mer rasjonelle. Rådmannen ønsker blant annet derfor å utvide strategisk ledelse i Bjugn kommune fra dagens rådmann og to kommunalsjefer.

Rådmannen er i dag på toppen av mange beslutningssystem og har relativt mange mennesker og fagområder direkte underlagt seg (13/12 stk.). Rådmannen ønsker færre direkte underlagt seg. Rådmannen ønsker at de ledere som er direkte underlagt seg har delegert ansvar for økonomi, lovverk, personal, tjenesteproduksjon og faglig innhold innenfor sitt område. Rådmannen mener en slik omlegging vil redusere risiko og sårbarhet og det vil kunne øke tempo i beslutningsprosesser, da færre saksfelt vil avhenge av en person. Med en slik omlegging ønsker også rådmannen å vise tillit til sine nærmeste underordnede ved å delegere ansvar og myndighet. Som leder for færre enn i dag vil rådmannen i større grad få anledning

til å følge opp de som er underlagt ham på en god måte. Det finnes ledelseslitteratur som anbefaler færre antall direkte underlagt et nivå, enn tilfelle er for rådmannen i Bjugn kommune i dag. Rådmannen ønsker et styringssystem som i minst mulig grad er avhengig av enkeltpersoner.

Organisasjoner er folk. Tar man ut menneskene av organisasjonen er det ikke mye igjen. Det vil derfor også være avgjørende å vurdere egenskaper og kvalifikasjoner hos folk når man vurderer struktur. Når rådmannen vurderer egen ledelsesstruktur vurderer han også hvilke kvaliteter han selv har og ikke har, slik at man også fremmer rådmannens mulige styrker og demmer opp for svakheter. Ved å endre strukturen som foreslått rydder rådmannen vekk noe oppmerksomhet fra operative gjøremål, som muliggjør mer oppmerksomhet mot strategisk tenkning og handling.

I slike organisasjonsvurderinger vi nå gjør er det ingen fasit. Rådmannen mener det derfor kan være klokt å låne et øye til hva andre kommuner har valgt. Eksempelvis har Røros, Ørland og Trondheim i dag en organisering med færre direkte underlagt rådmannen og hvor nivået direkte underlagt rådmannen har delegert ansvar og myndighet.

Rådmannen mener det er mulig å redusere antall funksjoner som er direkte underlagt rådmannen, samtidig som man utvider og øker diversiteten i strategisk ledelse i forhold til tidligere praksis(rådmannen og to kommunalsjefer). Rådmannen tenker å beholde de månedlige møtene med alle ledere i bjugn kommune.

Restruktureringen av ledelsen er ikke knyttet til budsjettprosessen og grepene anses klokke uavhengig av kommunens økonomi.

Til prosessen:

Rådmannen forstår at når man flytter på en ledelsesstruktur kan dette møte motstand. Vi endrer på maktforhold, symbolsk orden er i spill og arbeidsidentitet flyter. Uten at vi skal overdramatisere endringene vi potensielt står overfor, er det naturlig at ikke alle ansatte vil være like forøyde i etterkant. Det å få et ekstra bindeledd mellom seg og øverste leder kan oppleves som degradering, uten at dette er intensjonen med endringen.

Rådmannen mener god involvering gir både bedre prosesser og resultat og det reduserer potensiell motstand. Rådmannen har hatt tett dialog med ansatte og tillitsvalgte for å involvere disse i prosessen. Rådmannen og ansatte/tillitsvalgte kan godt være uenige om resultatet, men vi skal være enige om prosessen fram mot rådmannens anbefaling. Alle skal høres og alle skal få sagt sitt.

Rådmannen har kalt inn hver enkelt som er underlagt seg i dag slik at hver og en kan gi uttrykk for hva de mener er den korrekte strukturen fremover.

Alle har måttet gjøre en vurdering av hvem de ønsker å være underlagt dersom man ikke er underlagt rådmannen direkte. Etter at rådmannen har snakket med alle berørte medarbeidere utarbeidet rådmannen et forslag til ny struktur.

Forslaget sendes nå på høring til berørte ansatte og til tillitsvalgte slik at alle gis anledning til å komme med innspill.

Deretter beslutter rådmannen et forslag til ny organisering.

I kommunens ansettelsesreglement står det at formannskapet skal ansette kommunalsjefer. På grunn av at denne kommunalsjeftittelen er foreslått å utgå, finner rådmannen det riktig at innstillingsutvalg og formannskap behandler rådmannens forslag til ny ledelsesstruktur.

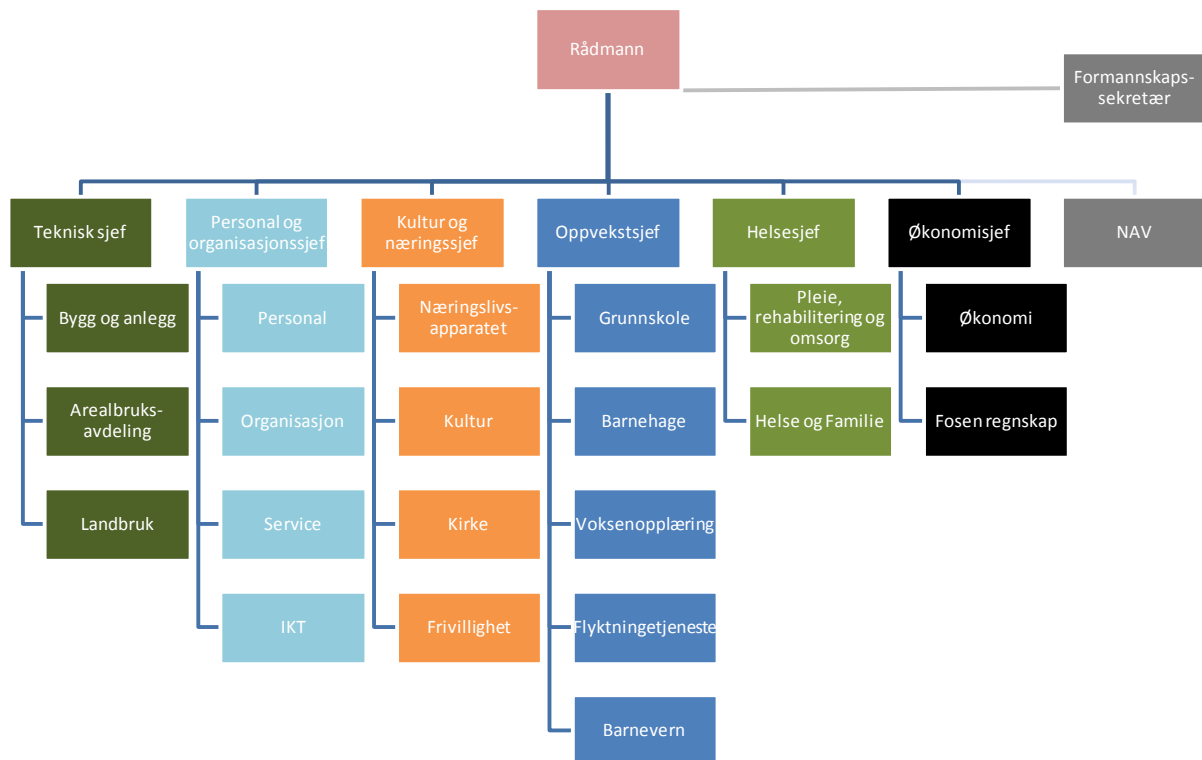
Den nye organiseringen ble fremmet og diskutert i ansettelsesutvalget før den endelig vedtas i formannskapet. I ansettelsesutvalget gikk diskusjonen i hovedsak ut på prinsippene for hvem som ansetter rådmannsfunksjonen. Rådmannen mener at det er krevende for formannskapet å holde rådmannen ansvarlig for arbeid gjort av ansatte underlagt rådmannen om formannskapet også har ansatt disse. Bakgrunnen for ansettelsesreglementet formuleringer er styringsmodell med en to-nivå kommune der kommunalsjefer og rådmann

sammen utgjorde rådmannsfunksjonen. Når rådmannen nå foreslår å fjerne kommunalsjefrollen forsvinner dermed ansettelsesutvalget og formannskapets mulighet til å ansette underliggende sjefer.

Forslag til ny ledelsesstruktur:

Rådmannen beskriver ikke i detalj de enkeltstående vurderinger han gjør i forbindelse med endring av ledelsesstruktur. Dette er svært viktige avgjørelser med svært komplekse sammenhenger og der ulike hensyn, også personmessige, skal veies mot hverandre. Av ulike årsaker kan ikke alle vurderinger gjengis offentlig.

Illustrasjon av de valg som er foreslått gjennomført;



Rådmannens forslag til ledergruppe består av assisterende rådmann og oppvekstsjef, teknisk sjef, personal – og organisasjonssjef, kultur – og næringssjef, helsesjef og økonomisjef.

NAV leder er direkte underlagt rådmannen, men tiltrer ikke i rådmannsforum.

I tillegg til det som fremkommer av illustrasjoner er kommunestyresekretæren direkte underlagt rådmannen. Enhetene er foreslått lagt under de ulike avdelingene i tråd med illustrasjonen over.

- Ny teknisk avdeling inneholder dagens arealbruk og anlegg og drift. I tillegg vil vi legge ansvar for landbruk til denne enheten. Avdelingen opprettes for å forsterke dette perspektivet i Bjugn kommunes ledelse. Det foreslås å gjenopprette en stilling som teknisk sjef.
- Ny personal og organisasjonsavdeling. Her legges serviceavdelingen og ikt inn under personal og organisasjonsavdelingen. Bakgrunnen for å samle dette er blant annet at man har delvis overlappende fagområder.
- Ny kultur -og næringsavdeling. Enheten vil også få ansvar for kirke. Bakgrunnen for å tilføre kultur næringsområdet er et ønske om å løfte næringsfokuset og plassere et ansvar for vårt faglige utvikling av næringsarbeid i kommuneorganisasjonen.
- Ny oppvekstavdeling. Avdelingen får tilført ansvar for barnevern og flyktningetjenesten.

Bakgrunnen for å flytte barnevern her er at tjenesten i stor grad må samarbeide med oppvekstmiljøet for øvrig. Bakgrunnen for å flytte flyktningetjenesten hit er å samle ansvaret for voksenopplæring og denne tjenesten under felles ledelse

- Helse har ikke lenger ansvar for barnevern.
- Økonomi. Får redusert ansvar for næring, kirke og ikt. Økonomiavdeling har et sterkt arbeidspress.
- NAV legges direkte underlagt rådmannen. Dette er den eneste avdelingen som er direkte underlagt rådmannen uten at man tiltrer rådmannsforum. Dette er den eneste tjeneste hvor vi har delt eierskap til tjenesten med staten. Det er uttrykt et ønske om slik organisering fra statlig eier.

Rådmannens innstilling:

- 1) Formannskapet tar informasjonen om rådmannens ledelsesstruktur til orientering
- 2) Formannskapet vedtar å fjerne kommunalsjefittelen.