

# Møteinnkalling

**Utvalg:** Styret for Ørland Kultursenter  
**Møtested:** Balsnes, Ørland Kultursenter  
**Møtedato:** 05.09.2018  
**Tid:** 13:10

Forfall meldes til daglig leder Gunn Kristin Ørsleie, for innkalling av varamedlemmer.  
Varamedlemmer møter kun ved spesiell innkalling.

## Innkalling er sendt til:

| <u>Navn</u>         | <u>Funksjon</u> | <u>Representerer</u> |
|---------------------|-----------------|----------------------|
| Randi Wenche Haugen | Leder           |                      |
| Snorre Glørstad     | Nestleder       |                      |
| Henning Johansen    | Medlem          |                      |
| Geir Jarle Sirås    | Medlem          |                      |
| Jon Suul            | Medlem          |                      |
| Bjørn Henrik Solbue | Medlem          | OK-SP                |
| Gunnhild Tettli     | Medlem          |                      |
| Randi Spets         | Medlem          |                      |

Vel møtt

Randi Wenche Haugen  
Styreleder

| Saksnr   | Innhold                                                           | Lukket |
|----------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| ST 18/20 | Søknad om å arrangere UKM fylkesmønstring 2019                    |        |
| ST 18/21 | Godkjenning av tertialrapport 2.tertial 2018                      |        |
| ST 18/22 | Høringsuttalelse - Struktur strategisk ledelse nye Ørland kommune |        |

## ORIENTERINGER

- Forprosjektet – Utvikling av de kulturminne- og naturrike landskapene og museene i Ytre Fosen og Froan, statusrapport
- Turveier til alle grender, statusrapport

## TEMA

- Prosess for å avklare dagens organisasjonsform for den fremtidige organiseringen av «kulturområdet»

## SAKSFRAMLEGG

Saksbehandler: Gunn Kristin Ørsleie

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>                  | <i>Møtedato</i> |
|---------------|--------------------------------|-----------------|
| 18/20         | Styret for Ørland Kultursenter | 05.09.2018      |

### Søknad om å arrangere UKM fylkesmønstring 2019

Vedlegg:

- 1 Invitasjon søknad UKM fylkesmønstring 2019

### Sakens bakgrunn og innhold:

Ørland kommune/Ørland Kultursenter har mottatt en henvendelse fra Trøndelag fylkeskommune med invitasjon om å søke om å bli vertskommune for UKM fylkesmønstring i 2019.

Ørland kommune/Ørland Kultursenter har tidligere arrangert UKM fylkesmønstring, sist i 2009. Arrangementet vil ha ca.4-500 deltakere. I tillegg kommer ledere og tilreisende publikummere.

Ørland kommune har en god infrastruktur for å ta på seg et slik arrangement med hensyn til lokalteter for scene, kunst og film/video samt overnatting og bespisning. Kommunen har også god erfaring med slike «ungdomsarrangement» gjennom Ørland sparebank cup.

Bjugn kommune har vært vertskommune de siste to årene. Det er derfor naturlig at man søker et samarbeid med Bjugn om en eventuell UKM fylkesmønstring i 2019.

### Styreleders innstilling

1. Styret anbefaler at det sendes en søknad om å være vertskommune for UKM fylkesmønstring 2019
2. Hvis fylkesmønstringen tildeles Ørland ber styret administrasjonen om å ta kontakt med Bjugn kommune om et samarbeid om utviklingen av fylkesmønstringen





ØRLAND KOMMUNE

Postboks 401

7129 BREKSTAD

**Vår dato:** 11.07.2018

**Vår referanse:** 201801646-9

**Vår saksbehandler:**

**Deres dato:**

**Deres referanse:**

Tor Erik Munkvold

## Invitasjon om å være vertskommune for UKM fylkesmønstring 2019

Som følge av fylkessammenslåing av Nord- og Sør- Trøndelag fylkeskommuner, har det så langt ikke vært avklart hvordan fylkesmønstringen skal gjennomføres i Trøndelag fylkeskommune for 2019. Det har tidligere vært avholdt to fylkesmønstringer, en i Sør-Trøndelag og en i Nord-Trøndelag.

Det er stort engasjementet og interesse for UKM i kommunene i Trøndelag. For å ivareta dette ønsker fylkeskommunen derfor i 2019 å opprettholde samme tilbud på regionnivå som tidligere år.

Det skal i 2019 gjennomføres **to fylkesmønstringer på to ulike steder samme helg**. Dette blir den første regionfestival-helga i sitt slag og arrangementet vil bære navnet UKM Regionfestival Trøndelag.

UKM Regionfestival Trøndelag vil samle om lag 1000 ungdommer fordelt på to steder, og vil være en unik mulighet til å skape aktivitet i hele Trøndelag.

Arrangementet vil foregå helga **fredag 26.- søndag 28. april** (Uke 17). Møtevirksomhet og rigging må påregnes.

### **Ønsker din kommune å arrangere UKM- Regionfestival i 2019?**

De kommuner som ønsker arrangementet skriver en søknad som inneholder følgende opplysninger:

- Kontaktperson.
- Lokaliteter for scene, kunstutstilling og video/film.
- Hvordan en har tenkt å gjennomføre overnatting og bespisning for 4-500 ungdommer.
- Muligheter for en internettredaksjon under regionfestivalen.
- Aktuelle samarbeidspartnere for å gjennomføre arrangementet.
- Sosiale arrangementer for deltakerne.

# Trøndelag fylkeskommune

## Seksjon Kunst og kultur

- Vi ber også om et politisk vedtak i kommunen – enten et formannskap- eller et kommunestyrevedtak. Vedtaket må inneholde at en ønsker å ta på seg et slikt arrangement, og eventuell en kommunal egenandel.

**Søknadsfrist om å være vertskommune for UKM Regionfestival 2019 er 15. september 2018.**

Med vennlig hilsen

Tor Erik Munkvold og Anna Josefine Kvaløsæter

*Dette dokumentet er elektronisk godkjent*

**Mottakere:**

Til kommuner i Trøndelag v/ UKM-ansvarlig

Nærøy kommune

TRONDHEIM KOMMUNE

MALVIK KOMMUNE

RØROS KOMMUNE

OPPDAL KOMMUNE

STJØRDAL KOMMUNE

MIDTRE GAULDAL KOMMUNE

MELHUS KOMMUNE

ØRLAND KOMMUNE

SKAUN KOMMUNE

NAMDALSEID KOMMUNE

RENNEBU KOMMUNE

SNÅSA KOMMUNE

ORKDAL KOMMUNE

MELDAL KOMMUNE

LIERNE KOMMUNE

NAMSSKOGAN KOMMUNE SENTRALADMINISTRASJONEN

TYDAL KOMMUNE

VIKNA KOMMUNE

VERDAL KOMMUNE

ÅFJORD KOMMUNE

SNILLFJORD KOMMUNE

ROAN KOMMUNE

STEINKJER KOMMUNE

NAMSOS KOMMUNE

SELBU KOMMUNE

MERÅKER KOMMUNE

OVERHALLA KOMMUNE

VERRAN KOMMUNE

# Trøndelag fylkeskommune

## Seksjon Kunst og kultur

RØYRVIK KOMMUNE  
OSEN KOMMUNE

**Kopimottakere:**

Levanger kommune  
FRØYA KOMMUNE  
INDERØY KOMMUNE  
HEMNE KOMMUNE  
GRONG KOMMUNE  
INDRE FOSSEN KOMMUNE  
HITRA KOMMUNE  
LEKA KOMMUNE  
HOLTÅLEN KOMMUNE  
HØYLANDET KOMMUNE  
FLATANGER KOMMUNE  
KLÆBU KOMMUNE SENTRALADMINISTRASJON  
FROSTA KOMMUNE  
AGDENES KOMMUNE  
FOSNES KOMMUNE  
BJUGN KOMMUNE

## SAKSFRAMLEGG

Saksbehandler: Gunn Kristin Ørsleie

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>                  | <i>Møtedato</i> |
|---------------|--------------------------------|-----------------|
| 18/21         | Styret for Ørland Kultursenter | 05.09.2018      |

### Godkjenning av tertialrapport 2.tertial 2018

#### Sakens bakgrunn og innhold:

Daglig leder legger frem for styret tertialrapport for 2.tertial 2018.

Aktiviteten i 2.tertial har vært preget av sommer og ferietid. Det har vært en jevn strøm av turister og tilreisende, og mange leier seg sykler for å ta seg rundt i kommune. Det har vært lite konserter/forestillinger i perioden, men desto flere kurs, konferanser, møter og avslutninger.

I våre uteområder har det skjedd store ting i denne perioden. Både turveiene i Herregårdslandskapet og Rusasetvatnet er nå nesten ferdigstilt. Dette er begge store prosjekter som har satt Ørland kommune på kartet innen tilrettelegging for friluftsliv og fugleliv i kommunens kultur- og naturområder, men også den tekniske gjennomføringen av prosjektene har vakt nasjonal og internasjonal interesse.

I vår ble det foretatt utgravinger og kartlegginger av områdene rundt Austråttborgen samt gravhaugene på Viklem og Opphaug. Resultatene av dette arbeidet blir presentert i høst.

Prosjektet *Turveier til alle grender* er godt i gang. Turveien fra Austrått til Bruholmen er nesten ferdigstilt. Her mangler det bare formidlingsskilt og benker og bord. Ut over høsten blir det arbeidet med strekningen Uthaug – Opphaug og Ottersbo – Lundamyrveien.

30.06.2018 var Jarle Krangsås sin siste dag som styreleder for Ørland Kultursenter KF. Han har vært styreleder i 10 år og vært med på å bygge opp selskapet. På vegne av ansatte på kultursenteret, og jeg tror jeg kan legge til resten av Ørlands befolkning, vil vi takke Jarle for en fantastisk innsats for kommunens kulturliv.

Regnskapet pr.31.08.2018 har ingen store avvik, og prognosen tilsier at kultursenterets regnskap vil gå i balanse ved årets slutt.

#### Styreleders innstilling

Tertialrapport for 2.tertial godkjennes





## SAKSFRAMLEGG

Saksbehandler: Gunn Kristin Ørsleie

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>                  | <i>Møtedato</i> |
|---------------|--------------------------------|-----------------|
| 18/22         | Styret for Ørland Kultursenter | 05.09.2018      |

### Høringsuttalelse - Struktur strategisk ledelse nye Ørland kommune

Vedlegg:

- 1 Struktur strategisk ledelse Nye Ørland kommune

### Sakens bakgrunn og innhold:

Prosjektleder for sammenslåingsprosessen mellom Ørland og Bjugn kommuner presenterte i uke 34 sitt forslag til struktur strategisk ledelse for Nye Ørland.

Notatet er sendt ut til høring i organisasjonen med høringsfrist 05.09.2018. Styret har fått utsettelse til 10.09.2018 med å komme med sine innspill.

Styret må drøfte det fremlagte dokumentet fra prosjektleder for å finne grunnlaget for en høringsuttalelse.

### Styreleders innstilling

Saken legges frem uten forslag til vedtak





# Struktur strategisk ledelse

Dette notatet redegjør for grunnlag for valg av struktur for strategisk ledelse i nye Ørland kommune

Emil Raaen  
emil.raaen@nyeorland.no

## Innhold

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Innledning .....                                    | 2  |
| Om notatet.....                                     | 2  |
| Nåsituasjonen og bakgrunn.....                      | 3  |
| Ørland og Bjugn.....                                | 4  |
| Organisasjonsstruktur – teoretiske perspektiv.....  | 4  |
| Den funksjonsbaserte organiseringen .....           | 5  |
| Den markedsbaserte grupperingen .....               | 5  |
| Matrisestruktur.....                                | 5  |
| Stab og støttefunksjoner .....                      | 5  |
| To-nivåmodell eller tre-nivåmodell .....            | 6  |
| Teoretiske perspektiver ledergrupper.....           | 6  |
| Organisering i andre kommuner; .....                | 8  |
| Noen kommuner som ligger nært oss geografisk; ..... | 8  |
| Noen kommuner som er på nye Ørlands størrelse;..... | 9  |
| Best i kommunebarometeret .....                     | 9  |
| Avtalen mellom kommunene .....                      | 9  |
| Innspill fra fagretningene .....                    | 10 |
| Vurdering av organisering.....                      | 12 |
| Vurdering av organisering andre kommuner .....      | 12 |
| Vurdering av roller ansvar og myndighet .....       | 12 |
| Vurdering geografi og organisering.....             | 13 |
| Vurdering av stab og støttefunksjoner.....          | 13 |
| Vurdering av toppledergruppe.....                   | 13 |
| Vurdering av innspill fra organisasjonen .....      | 14 |
| Forslag til struktur strategisk toppledelse .....   | 15 |
| Prosessen videre .....                              | 18 |

*Nye Ørland*



## Innledning

Kommunene Bjugn og Ørland ble i vedtatt sammenslått fra 01.01.2020 i Stortinget den 8. juni i 2017. Det betyr at de to eksisterende kommunale organisasjonene fra 1.1.2020 skal samles i en ny organisasjon, både politisk og administrativt. Utformingen av administrativt nivå startet 01.05.2018 med tiltredelse av Fellesnemndas ansettelse av prosjektleder og framtidig rådmann for den nye kommunen; Emil Raaen. Prosjektleder er, av fellesnemda, gitt fullmakt til å organisere nye Ørland kommunes administrasjon, med unntak av opprettelse og nedleggelse av institusjoner. Prosjektleder har tilsettingsmyndighet til nye stillinger i den nye kommunen. Det vises til saksnr. 18/7 «Forslag til nytt delegasjonsreglement for prosjektleder i Nye Ørland kommune».

Prosjektleder legger med dette fram hovedprinsippene for den videre organiseringen av det administrative nivået, og bakgrunnen for, og valg av, struktur i øverste strategiske ledelse. Notatet redegjør i hovedsak for vurderinger av organisasjonsforhold som har betydning ved valg av øverste strategiske ledelse. Notatet berører synspunkt om øvrig organisering. Denne saken behandler ikke framtidig organisering innenfor de enkelte fagområdene. Det tas ikke stilling til organisasjonsform eller selskapsform i underliggende enheter. De som velges til øverste strategiske ledelse skal være med å utrede framtidig organisering innenfor sine fagfelt.

## Utredning av ledelsesstruktur for ledere direkte underlagt rådmannen i Nye Ørland kommune

### Om notatet

Prosjektleder har fått tilbakemelding fra andre prosjektledere og fagpersoner som påpeker betydningen av å sette ny struktur tidlig nok. Dette er også råd gitt i rapporten «Erfaringer og lærdom fra sammenslåingsprosessen mellom Sandefjord, Andebu og Stokke» fra juni 2017. Nye Ørland ligger etter i tid med denne avklaringen i forhold til de aller fleste andre kommunesammenslåinger. Det er en betydelig stivhengighet mellom vedtatt organisering av øverste ledelse og øvrig organisering. Det er også en betydelig stivhengighet mellom organisering av kommunen og de oppgaver vi skal løse og hva som må være på plass til 01.01.2020. Et viktig eksempel kan være oppbygging av ansvarsforhold i økonomi- og personalsystem. Å definere nye roller med ansvar og myndighet og hvem som skal bekle dem, vil redusere usikkerhet i organisasjonen. Tiden hvor folk er usikre på hvilken rolle de skal ha bør gjøres kortest mulig, men dog med tilstrekkelig tid til å kjøre en ryddig prosess. Det er også et poeng at de som skal bære ansvar inn i en ny kommune er dette ansvaret bevisst i arbeidet mot 01.01.2020. Tidsløpet er i tråd med det som er orientert om arbeidsutvalget, partssammensatt utvalg og i fellesnemda.

I arbeidet med å etablere ny strategisk ledelse har det vært jobbet langs flere akser. Som bakgrunn ligger i bunn samfunnsoppdraget til kommunene med de tjenesten vi skal levere. Vedtatt avtale mellom kommunene er også følgelig hensyntatt. Det vises til plattform for nye Ørland kommune, kapittel 3 i prosjektplanen. Prosjektleder har også fått innspill fra organisasjonen om hvordan de ønsker å være forankret organisatorisk i den øverste strategiske ledelsen i kommunen. Prosjektleder har vurdert teori om organisering og teori knyttet til toppledergrupper. I tillegg har prosjektleder lent seg på egne erfaringer og erfaringer fra andre kommuner, kommunesammenslåinger og prosjektledere.



Forslaget til en helhetlig struktur for strategisk ledelse legges med dette ute på høring. Jeg ønsker tilbakemelding slik at jeg får innspill dersom det er vesentlige moment for framtidig organisering jeg ikke har vurdert. Det er også slik at administrativ organisering må tilpasses den politiske organiseringen og visa versa. Dette innebærer at vi parallelt må kjøre en prosess mot det politiske delprosjektet politisk organisering og arbeidsutvalget for å sikre at strukturene administrativ og politisk jobber sammen.

En begrensning i saken er at man nå kun legger opp til et beslutningsgrunnlaget for den overordnede strukturen og har i den forbindelse anvist arbeidsområder tilliggende de aktuelle fagområdet. Ytterligere framtidig organisering vil ny strategisk ledelse forme i fellesskap og med organisasjonen og besluttes på de ulike ledernivåene. Der beslutningen omhandler institusjoner vil disse legges fram for politisk beslutning.

Dette er prosjektleders utgangspunkt for struktur for strategisk toppledelse. Denne vil nå sendes ut på høring i organisasjonen slik at de som også ønsker å gi innspill til helheten får anledning til dette. Når disse innspillene er kommet inn vil prosjektleder foreta et endelig forslag til struktur som vil presenteres i en orienteringssak for fellesnemda.

Organisasjoner består av folk. Endelig struktur vil vi først ha på plass når vi også ser hvilke personer som vil bekle de enkelte stillingene. Det kan være at kompetansesammensetningen i toppledergruppen vil bli slik, at det vil være hensiktsmessig å foreta enkelte endringer etter at ansettelser er foretatt slik at vi kan utnytte de styrkene den enkelte har best mulig.

Forslag til ny struktur vil etter prosjektleders oppfatning gi et godt utgangspunkt for ledelse av nye Ørland kommune.

## Nåsituasjonen og bakgrunn

Kommuner er det laveste administrative og folkevalgte nivået i Norge. Kommunene har ansvar for en rekke basisoppgaver som grunnskole, kulturskole, barnehager, primærhelsetjeneste, arealplanlegging og tekniske tjenester. Kommunene ble innført med formannskapslovene fra 1837 og landet ble delt i 392 geografiske områder med basis i prestegjeldene. Antallet kommuner toppet seg i 1930 med 744 kommuner. Overgangen fra vannbasert til landbasert kommunikasjon endret mange kommunegrenser.

I Norge har vi såkalte generalistkommuner: alle kommunene har i prinsippet de samme oppgavene (unntatt Oslo). Det kommunale virkeområdet er negativt avgrenset, det vil si at en kommune kan påta seg oppgaver som ikke er direkte forbudt ved lov. Alle kommuner står derfor i prinsippet overfor samme teoretiske virkeområde.

Oppdragene kommunene skal løse er, i all hovedsak, det samme etter kommunereformen, og oppgaveendringen i prop. 91 L (2016–2017) vil ikke i vesentlig grad påvirke organisering.

Kommunens roller deles gjerne inn i tjenesteprodusent, myndighetsutøver, demokratisk organ og samfunnsutvikler.

Vi ser en langvarig trend i kommune - Norge der samfunnsutviklerrollen til kommunene synes å vektlegges mer enn tidligere, da kommunene i større grad var rene tjenesteprodusenter,



myndighetsutøver og demokratisk organ. Ifølge en rapport fra Norut, utarbeidet for regjeringen, bruker store kommuner kommuneplanens samfunnsdel i større grad enn små. Periferikommuner har i større grad strategisk næringsplan, enn mer sentrale kommuner. Store kommuner mener i større grad enn små kommuner å ha god kompetanse.

Tjenesteproduksjon og myndighetsutøverrollen forvalter de største ressursene både menneskelig og økonomisk og vil ha stor betydning for organisering. Kommunen som demokratisk organ bør lykkes med å skape gode strukturer i relasjonen mellom administrasjon og politikk, men også mellom kommunen og dens innbyggere slik at vi skaper et samfunn i tråd med innbyggernes ønsker. Samfunnsutviklerrollen til kommunen er svært viktig særlig med tanke på bolyst, blilyst, næringsutvikling og befolkningsvekst. Her er det et uttalt mål at den nye kommunen må ta en aktiv rolle.

### Ørland og Bjugn

Dagens organisering i de to kommunene har likheter og ulikheter. Både i øverste strategiske ledelse, men også i organisasjonen for øvrig.

Grovt fortalt har Bjugns øverste strategiske ledelse bestått av øverste tjenesteansvarlige og øverste ansvarlige for stabs- og støttefunksjoner som har vært direkte underlagt rådmannen og møtt i samme strategiske toppleder møte.

I Ørland har tre kommunalsjefer vært i strategisk ledelse og leder for stab og støttefunksjoner har vært underlagt rådmannen. Her har man hatt to ulike møter. Ett på kommunalsjefnivå og ett hvor ledere for stab og støttefunksjoner har tiltrådt.

Begge organisasjonene kan sies å ha fungert godt organisatorisk. Vi ønsker å ta med oss det beste vi har fra begge kommunene. Det vil si å ta med seg den mest hensiktsmessige organiseringen videre, for å løse den nye kommunens oppgaver best mulig og innenfor de rammer vi har til rådighet.

Vi vil også måtte forholde oss til noen endringer i forhold til tidligere organisering i Bjugn og Ørland. Det er i politisk avtale mellom kommunene besluttet at vi skal ha rådhusfunksjoner på to lokasjoner, men med ulikt innhold. Det innebærer at vi vil ha sentrale kommunale tjenesteområder på ulike lokasjoner og at administrasjonen og innbyggerne kan oppleve lengre fysiske avstander til enkelte tjenester. Den nye kommunen vil også få et større totalt areal og grensen mellom kommunene opphører. Det betyr at vi kan få situasjoner der tjenesteorganisering som før var riktig, nå må studeres på ny.

I denne saken er det øverste strategiske ledelse som settes og det er vedtatt i avtalen at skal være samlokalisert i rådhuset i dagens Bjugn. Jeg vil imidlertid påpeke at det er en forventning til ledere at man er sammen med de man skal lede i hele den nye kommunen. Prosjektleder ser imidlertid betydningen av å ha øverste strategiske ledelse samlet for å sikre nødvendig interaksjon og samhandling for å oppnå en hensiktsmessig gruppekultur i toppledergruppen.

### Organisasjonsstruktur – teoretiske perspektiv

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 mellom mennesker 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, hvilke folk som er der og hvilke oppgaver man skal løse.

Organisasjonsstruktur handler i stort om å bestemme i hvilken grad man skal spesialisere oppgaver mot enkelte enheter og medarbeidere og på den andre siden skape en hensiktsmessig kommunikasjon mellom dem. I klassisk organisasjonsstrukturteori skiller man gjerne mellom den funksjonsbaserte organiseringen, den markedsorienterte organiseringen og matriseorganisasjon.

Den funksjonsbaserte organiseringen kan 1) samle oppgaver ut i fra hvilken funksjon de har; eksempelvis der ulike ledd i en produksjonsskjede organiseres hver for seg. Eller 2) man kan samle alle oppgaver som benytter samme kompetanse eller teknologi i en enhet; eksempelvis alle økonomer på en høyskole (selv om også andre fagretninger driver med undervisning). Den funksjonsbaserte inndelingen innebærer at likeartede oppgaver og den kunnskapen som trengs til oppgaveløsning samles i samme organisatoriske enhet. Klassisk eksempel er en bedrift som velger å dele inn i fire avdelinger; innkjøp, produksjon, intern service og salg.

De viktigste fordelene ved funksjonsbasert inndeling er at man legger til rette for maksimal spesialisering rundt likeartede oppgaver, man unngår dobbeltarbeid og man kan høste skalafordeler. Ulempene er at man lett utvikler spesialistkulturer og potensielt silotenkning og man kan få samordningsproblemer på tvers av avdelingene.

Den markedsbaserte grupperingen kan organiseringen på tre ulike måter 1) man samler alle oppgavene som henvender seg til samme klient eller brukergruppe. En kommune som oppretter et flyktningkontor kan være et slikt eksempel. 2) Man samler alle oppgavene knyttet til produksjon av ett produkt i samme enhet (mediebedrift med egen musikkavdeling, egen tv-avdeling osv.) 3) Man samler alle oppgavene etter hvilket geografisk område de henvender seg til (et større konsern kan ha en Europa-avdeling, en for Asia osv.)

Fordelene ved en markedsbasert inndelingen er en større nærhet til og sterkere fokus på markedet og et mer helhetlig produkt og kundedekning fordi alle funksjonene er samlet. Ulempene er imidlertid at man ikke utnytter mulige stordriftsfordeler, fare for dobbeltarbeid og at man legger til rett for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner på ulike plasser i organisasjonen.

Det er viktig å være klar over at en organisasjon kan velge ulike grupperingsprinsipper for ulike nivå i organisasjonen. Dette ser vi også klart i kommune-Norge.

Matrisestruktur er en måte å koble sammen den funksjonsbaserte og den markedsbaserte inndelingen med både linjeledelse og tverrsektorielle prosjektledere/avdelingsledere. Dette kan under optimale forhold hente ut fordeler fra begge gruppeinndelingene omtalt over, men ulempene er at man får dual ledelsesstruktur som kan skape krysspress og lojalitetsutfordringer. Matrisestruktur krever mye av de ansattes vilje og evne til å samarbeide.

### Stab og støttefunksjoner

Det skilles ofte mellom stabs- og støttefunksjoner i organisasjoner. Mens støttefunksjoner ivaretar virksomhetens interne drift, bidrar stabsfunksjoner med støtte til sentrale ledelses- og beslutningsprosesser. Støttefunksjoner er gjerne funksjonelt inndelt, men antall funksjonsområder kan variere. Økende størrelse på organisasjonen fører gjerne til økt spesialisering og dermed økt antall enheter. De administrative støttetjenestene er de største, og kan ha koordineringsutfordringer seg imellom fordi funksjonene kan overlappe. Dersom støttefunksjonene i den nye kommunen fordeles på flere lokasjoner, vil slike utfordringer kunne forsterkes. Generelt vil det for alle støttefunksjoner være spørsmål om de skal organiseres i en



sentral enhet som betjener alle tjenesteområder, eller om tjenesteområdene skal ha sine egne støttefunksjoner. I noen enheter er dessuten støttefunksjonene såpass integrert i den faglige virksomheten, og med såpass stort omfang, at det kan begrunne desentrale løsninger. Stabsfunksjonene dreier seg særlig om overordnet/sectorovergripende planlegging og utredning, og tilhørende prosesser, på sentralt nivå i virksomheten. De dekker både interne og eksterne saksforhold. Økonomiplanlegging er en slik stab-oppgave, som dreier seg om hvordan kommunens ressurser skal fordeles på interne og eksterne oppgaveområder. Dette medfører også at man blir direkte involvert i planleggingen av samfunnsutviklingen i kommunen. Selv om de i utgangspunktet er ulike, vil det åpenbart være koblinger mellom stabs- og støtteoppgaver. Personal kan eksempelvis utrede og gi råd til overordnet personalpolitikk for kommunen, samtidig som man yter støtte på enheter i konkrete personalsaker. Tilsvarende for økonomi, ikt mm.

### To-nivåmodell eller tre-nivåmodell

Med kommuneloven som ble vedtatt i 1992 fikk kommunene større frihet i forhold til egen organisering. Tradisjonelt sett har kommunene hatt etatsjefer, men hvor fokuset i senere år er dreid mer i retning av en mer helhetlig ledelse. Etter 2000 gikk mange kommuner over til en såkalt to-nivåmodell, der de ulike enhetene i prinsippet ble direkte underlagt rådmannen. I de senere årene synes imidlertid pendelen å ha svingt noe tilbake til en typisk sektororganisering i 3 nivå.

Hovedtanken bak to-nivåmodellen har vært at lederne for de utøvende tjenestene, slik som for eksempel rektorer eller sykehjemsledere, skal kobles direkte opp til administrasjonssjefsnivået, uten et mellomliggende etatsjefsnivå (i tre-nivå).

I både Ørland og Bjugn har enhetsledere i de store tjenestene svart direkte til Oppvekstsjef/kommunalsjef og helsesjef/kommunalsjef.

I Norge ser man en trend der kommunene i mindre grad forholder seg til en modell gjennomgående for hele kommunen.

«Mens det i 2004 var hele 40,7 prosent av kommunene som oppga at de ikke hadde noen faktiske ledernivåer mellom administrasjonssjefen og lederne for de utøvende tjenestene, er det nå kun 26,7 prosent som sier det samme. Det er derimot en svak økning i andelen av kommunene som oppgir at de har ett, to eller flere mellomledernivåer. 37,1 prosent av kommunene oppgir å ha ett mellomliggende ledernivå, mens 12,3 prosent har to.

Det er imidlertid en uvanlig høy andel av kommunene – over en av fem – som oppgir at dette varierer. Denne andelen har steget fra 15,8 prosent i 2012 til 20,8 prosent i 2016. Dette innebærer at noe under halvparten av reduksjonen i andelen kommuner med ingen mellomliggende ledernivåer muligens kan tilskrives økningen i andelen kommuner som oppgir at dette varierer. Med andre ord kan det hende at en del kommuner som i 2012 oppga at de ikke hadde noen mellomliggende ledernivåer, nå i stedet oppgir at det varierer. Dette kan tolkes som en tendens til økende differensiering mellom tjenesteområdene, slik at en (tidligere) mer rendyrket «to-nivåmodell» nå omgjøres sektor for sektor.» NIBR-rapport 2016:20 Kommunal organisering.

### Teoretiske perspektiver ledergrupper

Nyere ledelsesforskning setter i større grad fokus på kollektiv ledelse og hvor 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 samlende og motiverende effekt på ansatte. Likevel viser flere empiriske studier det motsatte. Jo større lederteam, desto flere kontaktpunkt med omgivelsene og desto større kapasitet 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 (Jacobsen og Thorsvik).

Imidlertid er det også forskning som viser at økning i gruppers produktivitet har en tendens til å avta jo flere som er med i gruppen (Ivan Steiner/Bang og Middelfart). Steiner kaller fenomenet prosessstap. Det faktum at veksten i gruppers produktivitet har en tendens til å synke etter som de blir større er bekreftet i en rekke senere studier, og særlig i studier om sosial unnasluntring; gjerne definert som «den reduksjonen i individuell anstrengelse når folk arbeider i grupper, sammenlignet med når de arbeider alene» Forklaringen er gjerne at man blir mindre motivert da sammenhengen mellom gruppens resultat og egen innsats er vanskeligere å indentifisere og sjansen for at enkeltmedlemmer blir «gratispassasjerer» blir større (Bang og Middelfart, 2012).

Hvis man etablerer en ledergruppe primært for informasjonsutveksling og koordinering kan den bestå av mange personer. Da vil man i liten grad være gjensidig avhengig for å lykkes med gruppens formål, nemlig å bli informert. Ønsker man imidlertid å bruke ledergruppen til et diskusjon og beslutningsorgan der man behandler saker der medlemmene er avhengig av kvalitet på interaksjonen dem imellom for å lykkes, synes den optimale størrelsen å være 5-6 personer (Hackman, 2002, Katzenbach og Smith, 1993 og Thomsen 2008) Bang og Middelfart 2012). Wheelan fant i sin studie av 329 ledergrupper og prosjektgrupper at grupper med 3-6 medlemmer vurderte sine prestasjoner og sin fungering klart bedre enn grupper med flere medlemmer. Blir gruppen større enn dette, blir det vanskeligere å arbeide i «teammodus», andelen medlemmer som tar ordet synker, antall minutter til rådighet for hvert medlem blir mindre og sjansen for misforståelser og gratispassasjerer øker (Bang og Middelfart)

Når man komponere en toppledergruppe påvirker man forutsetninger for arbeidet som skal gjøres i gruppen senere. En balansert sammensetning handler ikke bare om størrelse, men også om roller, kompetanse og mangfold. I studier av hvordan effektive ledergrupper faktisk arbeider er det en del karakteristika som går igjen; 1) det blir raskt klart hva som er bestillingen, 2) man holder seg jevnt til saken, 3) man utnytter mangfoldet i perspektiv og henter ut effekt av ulike kompetanser og synspunkt, 4) denne måten som beslutninger diskuteres og fattes på gir eierskap til avgjørelser, 5) man har et aktivt forhold til omgivelsene og arbeidet preges av kontinuerlig gruppelæring. Det er i toppledergrupper som andre grupper viktig å utvikle en hensiktsmessig gruppekultur, god lagånd og gruppepsykologisk trygghet da relasjonskvaliteten medlemmene imellom vil påvirke kvaliteten på arbeidet over tid. I Bang og Øverlands undersøkelse av norske toppledergrupper ble «medlemmer som primært jobber for sin egen enhets interesser, i stedet for å ta mer av et helhetlig perspektiv i diskusjonene» trukket frem som en av de hyppigste forekommende kildene til produktivitetstap i ledermøter. Det vil være av betydning å øke gruppens tilknytning til hverandre, sørge for at den ikke blir for stor, tilbringer nok tid sammen og tilstreber stabilitet i medlemskapet.

Personlig egnethet handler ikke nødvendigvis om scorer på personlighetstester, men om ens egen erkjennelse av seg selv og egen væremåtes betydning for ledergjerningen. Det er imidlertid betydelig forskning som understreker verdiforankringens betydning og sammenheng mellom liv



og lære. Integritet og god moral er de egenskapene medarbeidere systematisk rangerer høyest blant lederegenskaper/ f.eks over beslutningsevne, kreativitet etc (Kaufmann og Kaufmann). Faglige kvaliteter og faglig engasjement vil alltid være av betydning.

## Organisering i andre kommuner;

Vedlagt ligger kort beskrevet noen eksempler på organisering i andre kommuner.

### Noen kommuner som ligger nært oss geografisk;

I Indre Fosen er det fire sektorsjefer for henholdsvis oppvekst, kultur, helse og areal. I tillegg er det stabsfunksjoner knyttet til personal, økonomi, fosen ikt og utvikling. Kulturforetaket ligger også her.

Organisasjonskartet finner du her; <https://www.indrefosen.kommune.no/om-indre-fosen/administrasjon/organisasjonskart/>

Nye Åfjord vil videreføre dagens “tre nivå-modell” i kommunene. Det betyr at man fortsatt vil ha tre ledernivå: Rådmannen, lederne for sektorene, samt avdelings/enhetsledere.

Funksjonene personal og økonomi blir i tillegg direkte underlagt rådmannen. Ledergruppen til rådmannen vil altså bestå av tre sektorledere/sjefer, samt lederne for personal og økonomi.

I Malvik kommune er strategisk ledelse underlagt rådmannen; kommunalsjef for helse og velferd, kommunalsjef for oppvekst, Organisasjonssjef og økonomisjef.

Rådmannen er selv leder for samfunnsutvikling, næring og areal.

<http://www.malvik.kommune.no/raadmannens-strategiske-lederteam.172993.no.html>

I Orkland kommune er det en strategisk ledelse på seks ledere underlagt rådmannen; Kommunalsjef for samfunn, Kommunalsjef for Helse og mestring, Kommunalsjef for Oppvekst, Økonomisjef, Personalsjef, Leder for digitalisering og kommunikasjon. Næring er lagt direkte under rådmannen.

I Trondheim kommune har man seks leder direkte underlagt rådmannen. Kommunaldirektør for oppvekst og utdanning, kommunaldirektør for Byutvikling, kommunaldirektør for økonomi og finans, kommunaldirektør for helse og velferd, kommunaldirektør for kultur og næring, kommunaldirektør for organisasjon.

I tillegg har rådmannen en egen fagstab og det er egne kommunalsjefer innen helse og oppvekst underlagt direktørene.

For mer informasjon;

<https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/utvalgt/om-kommunen/organisasjonen/strategisk-ledelse/#heading-h2-9>



## Noen kommuner som er på nye Ørlands størrelse;

Fet kommune ca 11500

Direkte underlagt rådmannen er Økonomisjef, kommunalsjef for oppvekst og kultur, kommunalsjef helse og omsorg, kommunalsjef for teknisk, personalsjef, enhetsleder for kommunikasjon og ikt-utvikling.

I tillegg er budsjettsjef, controller og beredskapssjef direkte underlagt rådmannen

<http://www.fet.kommune.no/getfile.php/3699178.2318.7jsuajpkijakaz/organisasjonskart.pdf>

Enebakk kommune ca 11000

Rådmannen og tre kommunalsjefer er strategisk ledelse. Kultur og oppvekst, helse og omsorg, teknikk og samfunn. I tillegg er HR-sjef, økonomisjef og ikt og beredskap direkte underlagt rådmannen.

<http://www.enebakk.kommune.no/organisasjonskart.343820.no.html>

## Best i kommunebarometeret

Førde er ca 13000 innbyggere og nummer 1 totalt på kommunebarometeret

4 kommunalsjefer direkte underlagt rådmannen; kommunalsjef for Økonomi, kommunalsjef for BHG og skole, kommunalsjef for Helse og sosial, og kommunalsjef for Kultur, byggesak, areal og FDV

Eksempelene over er tatt med for å vise litt av variasjonen i organisering.

## Avtalen mellom kommunene

Lenke; [https://www.orland.kommune.no/f/p1/i00e73f27-1736-4862-8370-274f83f2047c/endelig\\_avtale\\_21042016.pdf](https://www.orland.kommune.no/f/p1/i00e73f27-1736-4862-8370-274f83f2047c/endelig_avtale_21042016.pdf)

|                                                                                                                                                                                                 |              |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Prinsipper</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individretta tjenester der folk bor</li><li>• Spesialiserte tjenester forvaltningsoppgaver og myndighetsøvelse i fagmiljøer</li></ul> |              |             |
| <b>Lokalisering av ledelse for fagmiljøer</b>                                                                                                                                                   | Gamle Ørland | Gamle Bjugn |
| <b>Administrasjonssenter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rådmann med ledergruppe</li><li>- Stabs- og støttefunksjoner</li><li>- Plan og byggesak</li></ul>                          |              | X           |
| <b>Tekniske tjenester</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Eiendom og drift</li><li>- Vann, vei, avløp og renovasjon</li></ul>                                                           |              | X           |
| <b>Næringssenter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Næringsarbeid</li><li>- Samfunnsutviklere</li></ul>                                                                                | X            |             |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Landbrukskontor</li> <li>- lokaler for næringsforeningen</li> <li>- nærhet til NAV</li> </ul>                                                                                                                                            |   |   |
| <b>Oppvekstsenter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ledelse og stab innen skole og barnehage</li> <li>- PPT</li> <li>- Voksenopplæring</li> <li>- Flyktningetjeneste</li> </ul>                                                                                        |   | X |
| <b>Helse- og velferdsadministrasjon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledelse og stab innen helse og velferd</li> <li>- Forvaltning og tildelingskontor</li> <li>- Nav-kontor</li> <li>- Legekantor og legevakt</li> <li>- Rustjeneste</li> <li>- psykiatri</li> </ul> | X |   |
| <b>Familiens hus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- helsestasjon</li> <li>- skolehelsetjeneste</li> <li>- fysio- og ergoterapi</li> <li>- jordmor</li> <li>- støttekontakt og foreldreveiledning</li> </ul>                                                             | X |   |
| <b>Kulturadministrasjon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Felles ledelse og stab kultur</li> </ul>                                                                                                                                                                     | X |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drift av bibliotek, kulturhus, kulturskole og andre kulturtilbud opprettholdes i begge kommunene</li> </ul>                                                                                                                              | X | X |
| <b>Fellesnemda må avklare følgende:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledelse og innhold i oppfølgingstjenesten.</li> <li>- Frivillighetssentral</li> <li>- Drift av idrettsanlegg</li> </ul>                                                                          |   |   |

## Innspill fra fagretningene

Fagretningene har levert innspill til administrativ organisering i fase 3 iht. prosjektplanens framdrift, der de blant annet ser på organisering og tilknytning til strategisk ledelse. I dette notatet ser jeg kun på tilknytning til øverste strategiske ledelse i nye Ørland. Jeg har valgt å trekke ut de forhold som knyttes til direkte plassering i organisasjonen fra de faglige innspillene som er kommet og gjengitt de i stikkordsform nedenfor.



- Personal foreslår at de organiseres under ledelse av en personal og organisasjonssjef som deltar i rådmannens øverste ledergruppe. Forslaget innebærer en samling av stab og støttefunksjoner underlagt personal og organisasjonssjef som sak, arkiv, ikt, informasjon, kommunikasjon, møte og utvalgsarbeid og økonomi.
- Kommunikasjon foreslår å legge en kommunikasjon og informasjonsenhet direkte underlagt rådmannen.
- Arbeidsgruppen som har jobbet med post/arkiv-tjeneste, politisk sekretariat og valg foreslår en egen dokumentforvaltningsenhet direkte underlagt rådmannen (stabsenhet med to underavdelinger; politisk sekretariat og valg og post og arkiv)
- Ikt fremmer ulike syn. Noen ønsker at leder for ikt er en del av strategisk toppledelse direkte underlagt rådmannen, mens andre peker på en organisering der man kan inngå sammen med andre stab og støttefunksjoner.
- Hovedgruppe helse foreslår en administrativ organisering underlagt en helsesjef/kommunalsjef for helseområdet.
- Hovedgruppen som har arbeidet med oppvekst foreslår ikke en framtidig administrativ organisering, men det er etter det prosjektleder erfarer enighet om at det skal være en egen oppvekstsjef eller en kommunalsjef for oppvekstfeltet.
- Flyktningetjenesten ønsker å organiseres under oppvekstfeltet.
- Nav ønsker å inngå i rådmannens strategiske ledelse å være direkte underlagt rådmannen.
- Økonomi foreslår en organisering med to sentrale roller innenfor økonomiområdet; Økonomisjef og Controller. Controller kan legges inn under økonomisjef eller direkte inn under rådmann – som rådmannens rådgiver/prosjektmedarbeider innenfor økonomi/internkontroll/oppfølging.
- Kultur; arbeidsgruppen som har sett på sal og scene ønsker å organiserer denne virksomheten i et kommunalt foretak. Leder for kultur er kommunalsjef i rådmannens strategiske ledelse. Bibliotekene har ulikt syn på om man bør organiseres i en foretaksmodell eller direkte i en kulturavdeling.
- Idrett; ønsker et kommunalt foretak eller legges i kommunal drift. I inntegnet organisasjonskart er det foreslått en kommunalsjef for idrett.
- Frivillighetssentralen og ungdomsklubben presenterer litt ulike syn. De peker på en organisasjonsmessig plassering av frivilligsentralene opp til stabsnivå ved å understreke behovet for å se tverrsektorielt helhetsbehovet i kommunen. Ungdomskubbene bør tilhøre frivilligsentralene. Et annet syn som framgår er at frivilligheten og ungdomsklubben kan plasseres inn under kulturavdelingen.
- Kulturskolene er argumenterer for både en foretaksmodell og for en kommunal forvaltningsmodell.
- Faggruppe galleri, museum, historie/kulturarv og natur. I Bjugn er dette arbeidet preget av frivillighet. Ørland Kultursenter er organisert med tre plattformer; kultur, historie og natur. God samhandling mellom plattformene, utnytter synergier. Fagteamet ser for seg at dette kan fungere godt i den nye kommunen også.
- Kulturforetaket på Ørland foretrekker sin modell med et kommunalt foretak, mens Bjugn kommunes leder for kultur og leder for det kommunale foretaket i Bjugn ønsker å opprettholde en deling mellom foretak og kulturadministrasjon som i dagens Bjugn.
- Plan anbefaler plansjef/kommunalsjef for samfunnsutvikling (den med kompetanse og ansvar for samfunnsutvikling) legges direkte underlagt rådmannen og inngår i rådmannens strategiske ledergruppe.
- Anlegg og driftsavdelingen anbefaler at man er direkte underlagt rådmannens ledelse og inngår i strategisk ledelse
- Næring har gitt tilbakemelding på styrker ved ulik organisering



## Vurdering av organisering

Når man skal vurdere organisering må man vurdere hvem som skal beslutte organiseringen ut i organisasjonen og i hvilken grad man skal gi organisatorisk frihet. Nye Ørland har behov for å finne sin form, skape en samordnet tjenestepraksis på tvers av gamle kommunegrenser. Samtidig må vi anerkjenne oppgavens egenart og ledere og ansattes kompetanse knyttet til faget og deres erfaring med egen organisering.

Kommunens ulike tjenesters er såpass mangfoldig at vi må romme ulik organisering innen de ulike tjenesteområdene. Derfor må vi også tillate både funksjonsbaserte og markedsbaserte tilnærminger på ulike nivå i organisasjonen. Jeg finner også at Nibrs rapport om kommunal organisering, bekrefter en tendens der man beveger seg bort fra å bestemme organisasjonsform på skrivebordet og lar aktivitetens egenart påvirke antall ledernivå etc. Vi må erkjenne at ulike kommunal aktivitet er såpass forskjellig at det kreves flere organisasjonsformer. Disse organisasjonsutformingene må fagene delta i.

Det er viktig at de som skal ha daglig ansvar er med å påvirker organiseringen av de enhetene man er satt til å lede i samspill med de som jobber der. Lokal kunnskap om jobben som skal gjøres må møte en klar organiseringside slik at man optimalisere organiseringen ut fra de organisatoriske mål man ønsker å oppnå. Eksempelvis kan ideen om næringslivets hus sies å representere en markedsmessig og brukertilpasset organisering. Her ønsker man en organisering som i større grad møter brukeren/næringslivet med en samlet kompetanse. Dette kan gi noen økte kostnader som man velger å ta, fordi man tror utbyttet blir større enn innsatsen.

## Vurdering av organisering andre kommuner

Etter å ha sett på organisering i en del andre kommuner kan man raskt fastslå at det ikke er noen fasit hvordan man komponerer toppledergrupper. Kommunesektoren har de samme oppgavene, men vi ser at kommunene organiserer toppledelsen relativt ulikt. Dette kan selvsagt skyldes at kommunene er ulike og derfor prioriterer ulike områder, men det kan også skyldes ulike preferanser og hva man vektlegger av faglige ledelsesperspektiv, eller hvilke personalressurser man har til rådighet. Den store variasjonen kan tyde på at kontekstuelle forhold påvirker lederstruktur.

## Vurdering av roller ansvar og myndighet

Det er viktig å tydeliggjøre hvilken ansvar og myndighet som ligger i de ulike nivåene i organisasjonen. Det skal være klart for alle hva som legges av ansvar, oppgaver og myndighet til ulike nivå i organisasjonen. Jeg ser at det kan være fornuftig å innføre flere nivå der kontroll og ledelses-spennet er stort i større enheter eller i enheter som skal løse til dels ulike oppgaver innen samme enhet. I dag har begge kommunene rådmann, kommunalsjefsnivå, enhetsleder og avdelingsleder. Enkelte stillinger ligger i dag også mellom kommunalsjefnivå og enhetsledernivå. Dette er også aktuelt i fortsettelsen der kontroll -og ledesspennet krever dette.

Øverste ansvar for kommunens administrasjon vil ligge til rådmannen. Kommunalsjefene vil ha det overordnede og øverste ansvaret for sine fagretninger med ansvar for faglig innhold og utvikling, økonomi, personal og tjenestekvalitet for hele tjenesteområdet. Kommunalsjefen må



delta aktivt i ledergruppen og også bidra til koordinerende arbeid på tvers i eget ansvarsområdet og i samarbeid med andre fag.

Enhetsleder vil ha ansvar for økonomi, personal, faglig innhold og utvikling, tjenestekvalitet på sin enhet. Enhetsleder er en ansvarsfunksjon samtidig som tittelen kan være en annen.

### Vurdering geografi og organisering

I flere av innspillene til framtidig organisering fra organisasjonene kommer det fram et ønske om å ivareta funksjonene man har i de enkelte kommunene som man har i dag. Jeg ser imidlertid ingen grunn til at organisasjonsprinsippene skal følge den gamle kommunegrensen. Med såpass liten geografisk avstand mener jeg at vi bør være svært forsiktige med en markedsbasert organisering der man samler alle oppgaver etter geografisk område og bygger opp et «Bjugn-kontor» og et «Ørlandskontor». Med liten geografisk avstand øker sannsynligheten for at ulempene ved en slik organisering kommer fram; man utnytter ikke mulige stordriftsfordeler, det er fare for dobbeltarbeid og at man legger til rette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner på ulike plasser i organisasjonen.

Jeg mener vi må følge prinsippene i intensjonsavtalen om at ulike funksjoner lokaliseres på de ulike rådhusene og at de øvrige ledelsene utføres i tråd med avtalen. Jeg mener imidlertid at det skal være rom for å tenke nytt knyttet til organisering i en ny kommune og der man ser man kan oppnå mer ved en annen organisering enn den som er pekt på i avtalen så må det fremmes til ny politisk vurdering og beslutning.

### Vurdering av stab og støttefunksjoner.

Prosjektleder mener at de to lokasjonene for rådhusfunksjoner er såpass nære geografisk at jeg ikke vurderer det som utfordrende at man har arbeidsplass på den ene eller andre lokasjonen. Jeg vurderer at det ikke er nødvendig å bygge opp flere avdelinger for støttefunksjoner som ikt, arkiv, personal etc. for å betjene funksjoner på to ulike lokasjoner. Man må imidlertid vurdere tilstedeværelse etter behov og sikre at man slik skaper gode tjenester i hele kommunen. Man kan eksempelvis se for seg at det i nye Trøndelag er utfordrende å drive effektiv ikt-driftsstøtte med en avdeling når man er lokalisert såpass langt fra hverandre geografisk. Min vurdering er at dette ikke er en utfordring i nye Ørland kommune. Det er mange synergier på tvers av de ulike stabs og støttefunksjonene som kan dra veksler på hverandre. Dette taler for en god koordinering og felles organisering.

### Vurdering av toppledergruppe

Det er viktig å legge til rette for at flest mulige innspill, motforestillinger og diversitet kommer fram i beslutningsgruppen, samtidig som størrelsen ikke må være til hinder for å skape en smidig ledergruppe i teammodus. Grupper med færre medlemmer rapporterer om større fungering. Årsaken til dette kan ligge i at færre mennesker raskere blir enig og utvikler sterkere tillitsforhold, da færre motforestillinger kommer til bordet. Det er leder for toppledergruppens ansvar å sørge for å skape en god gruppekultur og minst mulig prosessstap i toppledergruppen og må derfor begrense antall deltagere dersom arbeidet skal ha verdi ut over informasjonsutveksling. Prosjektleder har også erfart verdien av at hele kommunen er representert i strategisk ledelse og at alle som er direkte underlagt rådmannen er representert i toppledergruppen.



Dette gir hele toppledergruppen innsikt i en felles helhet. Dette gi økt forståelse for de dilemma som oppstår på tvers av fagsektorer og danner et godt grunnlag for å fatte beslutninger til beste for organisasjonen som helhet og det vil kunne redusere sektorkamp. Prosjektleder ønsker heller ikke skille på sentrale stabsfunksjoner og kommunalsjefer for øvrig. De representerer alle sentrale perspektiv og er gjensidige avhengige av hverandre for å levere gode tjenester og ønsket samfunnsutvikling. Jeg ser det som en fordel om de har lik status og deltar i de samme strategiske diskusjoner med like vilkår i samme møte. Jeg tror det er heldig for å utvikle en god gruppekultur i den øverste ledelsen.

En rekke kommuner velger å ha flere toppledere direkte underlagt rådmannen i tillegg til kommunalsjefer. Dette vil etter prosjektleders oppfatning kunne bidra til å skape to toppledergruppesystem som man uansett må koordinere innsats imellom. En felles møtestruktur vil selvsagt løse dette. Prosjektleder mener imidlertid at alle ledere i toppledergruppen bør være på samme nivå direkte underlagt rådmannen og mener dette gjør det lettere å bygge en felles kultur. Prosjektleder ønsker ikke å ha direkte personalansvar for andre enn de som sitter i toppledergruppen. Jeg mener også at møteledelsen av toppledergruppen best løses ved at man selv ikke har direkteansvaret for enkelte fagområder. Min opplevelse er at det er mer krevende som møteleder å finne en balansert oppmerksomhet i sakene, når man selv bærer sektoransvar som skal inngå i drøftinger man er satt til å lede.

Prosjektleder vil peke ut en kommunalsjef som assisterende rådmann når rådmannen selv ikke er tilstede, slik at det ikke er tvil om hvem som har øverste administrative myndighet i rådmannens fravær. Når vi nå blir en større kommune så vil rådmannen, i større grad enn før, møte eksterne aktører og behovet for en assisterende rådmann øker. Ved å dele noe av det overordnede ansvaret for kommunens styringssystem vil det også frigjøre tid til strategisk arbeid for rådmannen. Det er et også viktig at assisterende rådmann kan bidra med økt tilstedeværelse og god kommunikasjon i organisasjonen når vi nå får rådhus lokalisert på to ulike plasser.

### Vurdering av innspill fra organisasjonen

Det har kommet inne en rekke godt begrunnede innspill til framtidig organisering fra de ulike fagretningene i de to kommunene. Innspillene bærer preg av at de ulike fagretningene har brukt ulik tid på dette, at de har ulike samfunnsoppdrag og at de har kommet ulikt i arbeidet og samarbeidet. Innspillene gjelder organisering i den nye kommunen og svarer på langt flere spørsmål enn det som gjelder innplassering av øverste strategiske ledelse. Slik sett er dette verdifulle innspill til de som tiltrer strategisk ledelse som får ansvar for å organisere videre.

Det er et tydelig tegn fra organisasjonen at man ser det viktig å ha god kontakt med øverste ledelse. Dette er forståelig og isolert sett gledelig og et tegn på at organisasjonen ønsker at sine fag og perspektiv er godt representert i strategisk utvikling av kommunen.

I all hovedsak vil nettopp det som utgjør det største avviket fra innspillene som er kommet og det prosjektleder foreslår; altså at flere ønsker å være direkte underlagt rådmannen enn det prosjektleder ønsker å åpne for. Det er mange gode argumenter for at flere burde være en direkte del av øverste strategiske ledelse, men som det er begrunnet teoretisk og erfaringsmessig over vil det være et behov for å begrense antallet for å skape en god toppledergruppe med ambisjoner ut over å dele informasjon.



Ikke endelig

De oppgaver som legges til de enkelte stillingene er ikke fastlåst. Det kan oppstå endringer. Organisasjoner består av folk og organisering kan ikke frigjøre seg fra de menneskelige ressursene som bekler stillingene. Jeg vil derfor ta et forbehold om endelig organisering også på et overordnet nivå til vi ser hvem som vil bekle de ulike stillingene. Det kan komme tilsetninger der vedkommende har særlige forutsetninger for å løse oppdrag. Da må vi vurdere å benytte oss av det. Altså menneskelige ressurser og ledergruppens sammensetning kan endre det som virker som et klokt utgangspunkt før tilsetting.

## Forslag til struktur strategisk toppledelse

På bakgrunn av teoretiske betraktninger, innspill fra faggrupper, praksis i andre kommuner, samtaler med andre prosjektledere og fagfolk, egne erfaringer og preferanser legger jeg fram følgende forslag til struktur på administrativ strategisk ledelse i nye Ørland kommune.

*Jeg har valgt å lage en strategisk toppledergruppe bestående av 6 kommunalsjefer direkte underlagt rådmannen. Kommunalsjef for økonomi og finans, Kommunalsjef for organisasjon og utvikling, Kommunalsjef for næring, arbeid og kultur, Kommunalsjef for helse og familie, Kommunalsjef for oppvekst og utdanning, Kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk. Kommunalsjef for næring, arbeid og kultur vil bli assisterende rådmann.*

### **Assisterende rådmann og kommunalsjef for næring, arbeid og kultur**

Jeg ønsker en assisterende rådmann og jeg ønsker at kommunalsjef for næring, arbeid og kultur er assisterende rådmann. Til rollen som assisterende rådmann vil det tillegges et ansvar for etablering, oppfølging og rapportering av vedtaksprotokoll i en vekselvirkning mellom administrasjon og politisk nivå. Assisterende rådmann vil også få ansvar for å etablere og følge opp overordnet styringssystem for kommunen i tett samspill med rådmannen. Assisterende rådmann vil lede beredskapsarbeid i rådmannens fravær og vil kunne få tillagt flere oppgaver.

Bakgrunnen for ønsket om at assisterende rådmann skal ha ansvar for næring, arbeid og kultur ligger i et ønske om å sikre god kommunikasjon mellom rådhusene spesielt i etableringsfasen og sikre tilstrekkelig trykk på oppgaveløsningen og høy beslutningsmyndighet i et nykomponert fagområde.

Under dette fagområdet samles næringsarbeidet, kulturområdet, idrett, frivillighet, kirke og NAV. Dette er ny organisering for begge kommunene. Dette er blant annet valgt med bakgrunn i de føringer som ble lagt i intensjonsavtalen der man ønsket å se på sammenhenger mellom næringsutvikling og arbeidslivskompetansen i NAV i et næringslivets hus. Hovedintensjonen med næringslivets hus er å samle tjenester næringslivet trenger; både for å styrke fagmiljøet, men også for å forenkle næringslivets møte med kommunen jamfør tanken om en mer markedsmessig organisering. Prosjektleder ønsker fast-track løsning for næringslivet der kompetansen næringslivet etterspør er lett tilgjengelig. Det er naturlig at man også har kompetanse på byggesak og planarbeid tilstede på faste tidspunkt i næringslivets hus, selv om de personalmessig er lagt til en annen enhet. De ansatte vil måtte forholde seg til en dual ledelsesmodell. Det vil være



avgjørende å finne smidige praktiske løsninger mellom kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk og kommunalsjef for næring, arbeid og kultur der målene vi ønsker å oppnå må styre virkemidlene.

Jeg har også valgt å legge kultur og idrett innenfor dette ansvarsområdet. Det er flere mulige krysningspunkt og samarbeidsmodeller man kan se for seg mellom i idrett, kultur, offentlig forvaltning og næring – av andre omtalt som IKON-samarbeid. Eksempler på dette kan være arrangementutvikling, kulturnæringer eller bedriftskaruseller.

Frivilligheten, ungdomsklubber og kirke legges også under dette ansvarsområdet.

Vi vet at den enkeltstående faktoren som betyr mest for redusert livskvalitet er ensomhet.

Ensomhet og utenforskap gir dårlig helse. Deltagelse i sosiale samvær, dugnader er, i tillegg til trening, det som er mest avgjørende for å bedre livskvaliteten til våre innbyggere. Ved å legge frivilligheten, idretten, kulturen og arbeidssøkere i samme organisering tror jeg vi organisatorisk kan forløse krefter som bygger bedre livskvalitet for mange.

Assisterende rådmann og kommunalsjef for næring, arbeid og kultur må utrede framtidig organisering av sitt fagfelt herunder valg av organisasjonsmodell i kulturfeltet og videre selskapsformer innen næring for hele kommunen og fremme dette til politisk behandling. Kommunalsjef for næring, arbeid og kultur og kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk får ansvar for å utrede framtidig organisering av dagens landbrukskontor og fremme dette forslag til organisering for politisk behandling.

### **Kommunalsjef for økonomi og finans**

Jeg ønsker en kommunalsjef for økonomi og finans. Nye Ørlands økonomiske situasjon er beskrevet i andre dokument. Det vil være et klart behov for sterk økonomistyring og god finansforvaltning i Nye Ørland. Vi skal samkjøre to økonomier og sikre oss nødvendig handlingsrom i årene som kommer. Det er etter prosjektleders oppfatning et klart behov for at denne funksjonen tiltrer kommunens øverste strategiske ledergruppe. Jeg deler også innspillet fra arbeidsgruppen fra fagfeltet om at man trenger å fremheve controller-funksjonen i de nye kommunen og at det er naturlig med direkte dialog mellom rådmann og controller og mellom controller og kommunalsjefer og enhetsledere. Like fullt ser jeg ikke behov for to i den strategiske ledelse fra fagområdet økonomi og finans.

Kommunalsjefen får ansvar for budsjett, regnskap, rapportering, innkjøp, finans, eierskap og eventuell skatt. Kommunalsjefen vil få ansvar for Fosen regnskap og våre relasjoner og avtaler med Fosen lønn, Fosen inkasso, Kemnerkontoret for Fosen og Fosen kommunerevisjon IKS.

### **Kommunalsjef for organisasjon og utvikling**

Jeg ønsker en kommunalsjef for organisasjon og utvikling.

Her ønsker jeg å samle øvrige stabs og støttefunksjoner ut over økonomi som; Ikt, digitalisering, informasjon/ kommunikasjon/service, personal, organisasjonsutvikling og læring, risiko og sårbarhetsanalyser og beredskap, dokumentbehandling med sak og arkiv, og møte og utvalgsarbeid.

Jeg mener det er klare sammenhenger og mulige synergieffekter mellom flere av disse fagområdene og mener de bør organiseres under felles ledelse. Digitalisering, Informasjonshåndtering, kommunikasjon, dokumentbehandling er eksempler på fagområder som kan dra veksler på hverandre.



På et overordnet plan vil jeg særlig påpeke ansvaret for utvikling av en felles organisasjonskultur og personalpolitikk, organisatorisk utvikling og læring, digitalisering av kommunale prosesser og sikre god administrasjon av politisk arbeid i en tid der demokratiutøvelsen i nye Ørland skal formes.

Det bør inngås rammeavtale med firma når det gjelder juridisk bistand.

### **Kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk**

Jeg ønsker en kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk. Til kommunalsjefen legges kommuneplan, arealplanlegging, byggesak, kommunalteknikk og forvaltning drift og vedlikehold av eiendom og anlegg, og prosjektledere for utbyggingsprosjekt.

Jeg mener det er svært viktig å ha kommunalsjef for samfunnsutvikling og teknikk i toppledergruppen i en tid da vi skal forene planverk i kommunene, etablere felles forvaltningspraksis mot innbyggere, lage en felles planstrategi og sette prosess og slutføre en felles ny kommuneplan. Vi skal også forvalte en stor realkapital i bygg og anlegg og finne fram til en faglig prioritering av vedlikehold i eksisterende bygningsmasse og avdekke behov for ny bygg og anlegg i ny kommune.

Samfunnsutvikling og teknikk har ansvar for brann og redningstjenesten og for kommunens tilknytning til Fosen brann og redningstjeneste IKS.

Samfunnsutvikling og teknikk får ansvar for å utrede framtidig organisering av vannområdet som i dag ligger i et felles kommunalt as og fremme dette for politisk behandling.

Kommunalsjef for samfunnsplanlegging og teknikk får sammen med kommunalsjef for næring, arbeid og kultur ansvar for å utrede framtidig organisering av dagens landbrukskontor og fremme dette forslag til organisering for politisk behandling.

Samfunnsutvikling og teknikk har ansvar for renovasjon og for kommunens tilknytning til, Fosen renovasjon.

### **Kommunalsjef for Oppvekst og utdanning**

Jeg ønsker en kommunalsjef for oppvekst og utdanning i toppledergruppen da dette er en av de største tjenesteområdene når det gjelder økonomi, bemanning og brukere. Kommunalsjefen vil få ansvar for å gi innbyggerne en god oppvekst. Kommunalsjefen vil ha ansvaret for barnehagene, skolene, skole-fritidsordning, voksenopplæring. Flyktningetjenesten vil også legges til oppvekstfeltet. Kommunalsjefen må etablere en ensartet praksis for de samme tjenestene internt i den nye kommunen. Ansvaret for barnevern legges også til kommunalsjef for oppvekst og utdanning. Prosjektleder mener det ikke er aktuelt å reetablere egen barnevernstjeneste nå slik faggruppen antyder. Fosen barnevernstjeneste er under ekstern evaluering og strukturelle endringer i barnevernet peker foreløpig i retning av større enheter og mer samarbeid, snarere en motsatt. Det er naturlig å avvente evaluering av dagens praksis før man vurderer framtidig organisering.

I et samfunnsperspektiv er det viktig å legge til rette for at flere tar mer utdanning. Her ønsker prosjektleder at kommunalsjefen utarbeider strategier for en slik utvikling.

Kommunalsjefen utreder framtidig organisering av ppt for den nye kommunen og fremmer sak til politisk beslutning.

Kommunalsjefen må utrede sammenslåingstidspunkt for tjenestene da flere av de ikke følger kalenderår.

Kommunalsjef for oppvekst og utdanning har ansvar for kommunens tilknytning til Fosen barnevern.



### **Kommunalsjef for Helse og familie**

Jeg ønsker en kommunalsjef for helse og familie i toppledergruppen da dette er en av de største tjenesteområdene når det gjelder økonomi, bemanning og brukere. De ansvarlige på helseområdet har kommet langt i å presentere en framtidig organisering for dette fagfeltet. Kommunalsjefen må etablere en ensartet praksis for de samme tjenestene internt i den nye kommunen.

Kommunalsjefen for helse og familie vil få ansvar for å gi innbyggerne best mulig forutsetninger for god helse og et godt helsetilbud. Kommunalsjefen for helse og familie har ansvar for sykehjem og heldøgns omsorg, hjemmetjenesten, miljøarbeid og oppfølgingstjenesten, helse –og familietjenesten, forvaltning og støtte.

Kommunalsjef for Helse og familie har ansvar for kommunens tilknytning til Fosen Helse.

Det vil ligge store muligheter i å jobbe med en god folkehelse i samarbeid med blant annet kultur, idrett og frivilligheten. Forebyggende arbeid vil være et sentralt element i tankegangen rundt opprettelsen av familiens hus.

Gitt vår økonomiske situasjon og demografisk utfordring vil det stilles store krav til omstilling, nye måter å arbeide på og faglig presise standarder for hvem som har krav på hvilke tjenester når. Helseområdet vil måtte stå i kontinuerlig omstilling og må stille forberedt til de endringer vi vet kommer.

### **Prosessen videre**

Jeg anser at det er flere interne kandidater som kan være aktuell til en eller flere av stillingene beskrevet i denne strukturen. Kvalifikasjonsspesifikasjon til stillingene vil utformes. Når strukturen er besluttet vil aktuelle kandidater møte eksternt konsulentselskap med lang erfaring fra rekruttering og utvelgelse av toppledere, som vil bistå i avgjørelsen om og eventuelt hvem som kan fylle de ulike rollene.

Dette notatet skal nå på høring i organisasjonen og prosjektleder er mottakelig for nye innspill. Frist for tilbakemelding settes til 050920.

Den administrative organisering må også samspille med den politiske organiseringen. Det er politisk delprosjekt for politisk organisering som nå utreder framtidig politisk organisering. Prosjektleder vil gå i dialog med delprosjektet, au og partssammensatt utvalg før endelig administrativ struktur besluttet og legges fram for fellesnemda.



## Organisasjonskart

