

Rapport

Områdegjennomgang



Dato: 16.06.23

Versjon: 1.0

1.	Oppsummering.....	4
2.	Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?.....	6
2.1	Problembeskrivelse	6
2.2	Hva vil vi oppnå	8
3.	Hvilke tiltak er relevante?	9
3.1.1.1	Virksomhetsstyring.....	10
3.1.2	Internkontroll	12
3.1.3	Delegering	14
3.2	Alternativ 0 – dagens løsning	15
3.2.1	Organisasjon	15
3.2.2	Styring og kontroll	18
3.3	Alternativ 1 – Rydde i strukturer.....	20
3.3.1	Organisasjon	20
3.3.2	Styring og kontroll	21
3.4	Alternativ 2 – Tjenestebasert organisering	23
3.4.1	Organisasjon	23
3.4.2	Styring og kontroll	24
3.5	Alternativ 3 – Funksjonsbasert organisering.....	25
3.5.1	Organisasjon	25
3.5.2	Styring og kontroll	26
3.6	Delutredninger	27
3.6.1	Næring	27
3.6.2	Eiendom.....	28
3.6.3	Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT)	29
3.6.4	Barnevern	30
3.6.5	Kultur	31
4.	Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?.....	33
5.	Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de og hvem blir berørt?33	
5.1	Alternativ 0 – dagens løsning	33
5.1.1	Organisasjon	33
5.1.2	Styring og kontroll	35
5.2	Alternativ 1 – Rydde i strukturer	36
5.2.1	Organisasjon	36
5.2.2	Styring og kontroll	37
5.3	Alternativ 2 – Tjenestebasert organisering	38
5.3.1	Organisasjon	38

5.3.2	Styring og kontroll	40
5.4	Alternativ 3 – Funksjonsbasert organisering.....	41
5.4.1	Organisasjon	41
5.4.2	Styring og kontroll	43
5.5	Delutredninger	44
5.5.1	Næring.....	44
5.5.2	PPT.....	47
5.5.3	Barnevern	49
5.5.4	Eiendom.....	52
5.5.5	Kultur	54
6.	Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?	58
7.	Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?	60
8.	Om prosjektet.....	64
8.1	Mandatet.....	64
8.2	Organiseringen	64
8.3	Interessenter	65
8.4	Prosessen.....	65
9.	Vedlegg.....	67
9.1	Utvidet organisasjonskartet pr 01.01.2023.....	68
9.2	Oversikt over fellestjenester	69
9.3	Referanseliste.....	101

1. Oppsummering

I november 2022 mottok Indre Fosen kommune en forvaltningsrevisjonsrapport om internkontroll. Rapporten pekte på svakheter i kommunens kontrollmiljø, mål, organisasjon, ansvarsforhold, risikovurderinger, oppfølging av internkontroll og læring.

Med utgangspunkt i rapporten besluttet kommunedirektøren en områdegjennomgang med målsetning om å løse utfordringene og svare på anbefalingene i rapporten.

2. januar i år ble det opprettet et prosjekt med den hensikt å utrede en hensiktsmessig organisering med tydelige ansvarsforhold, lage en plan for virksomhetsstyring og internkontroll, herunder risikostyring og prosjektstyring, samt å oppdatere delegeringsreglementet.

Det ble utarbeidet fire ulike prinsipielle modeller: Dagens situasjon (Alternativ 0), Rydde i strukturer (Alternativ 1), Tjenestebasert organisering (Alternativ 2) og Funksjonsbasert organisering (Alternativ 3). Det ble klart tidlig i prosessen at flere sektorer, enheter og virksomheter kunne tilhøre flere sektorer i en ny organisering, uten at dette påvirket de prinsipielle alternativene. Det ble derfor utarbeidet delutredninger hvor disse organisasjonsenheter ble vurdert plassert i ulike sektorer.

For å sikre det faglige grunnlaget som er lagt til grunn for vurderingene i rapporten beskrives områdene styring og kontroll, og hvordan dette skal kunne passe inn i Indre Fosen. Grunnlaget er hentet fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ).

Gjennom prosessen har det vært god involvering av organisasjonen. Prosjektstyret, som bestod av sektorlederne, hadde både prosjektstyremøter og arbeidsmøter for å sikre god forankring. Ledergruppen ble også jevnlig underrettet om prosjektet. I hele prosessen ble tillitsvalgte orientert. I tillegg ble det opprettet en arbeidsgruppe blant tillitsvalgte, som var med i arbeidsmøter for å gjennomgå innholdet i rapporten. For å involvere hele organisasjonen ble det utarbeidet et spørreskjema, hvor alle ansatte ble invitert til å komme med synspunkter om fordeler og ulemper med alle modellene og delutredningene.

Alle tilbakemeldinger som kom fra prosjektstyret, ledergruppen, tillitsvalgte, ledere og ansatte ble tatt med i rapporten og dannet grunnlaget for anbefalingen.

Anbefalingen fra prosjektet er alternativ 3 Funksjonsbasert organisering. Fra delutredningene vil Kultur tilhøre Samfunn, PPT vil tilhøre Helse, Barnevern vil tilhøre Helse og Eiendom vil tilhøre Fellestjenester. Når det gjelder Næring er ønsket at det tilhører Samfunn, men denne beslutningen avhenger av beslutningen fra Kommunestyret om hvordan kommunen skal organisere næringsarbeidet.

Fellestjenestene vil dermed bestå av Eiendom, Fosen IKT, Økonomi, Fosen inkasso og Personal og kommunikasjon.

Bakgrunnen for anbefalingen tar utgangspunkt i tilbakemeldingene, der alternativ 3 viste flest fordeler og færrest ulemper i forhold til målene som ble satt for prosjektet og utredningen. Alternativ 3 var det alternativet som gav de beste organisatoriske forutsetningene for å lykkes med styring og kontroll i hele organisasjonen.

For å ivareta ansatte og ledere i denne organisasjonsendringen legges det til grunn at kommunen forholder seg til lover og forskrifter, og har en god dialog tillitsvalgte gjennom hele prosessen.

For at gjennomføringen av de anbefalte tiltakene skal bli vellykket, kreves det at den øverste ledelsen utarbeider konkrete planer for hvordan tiltaket skal gjennomføres i hele organisasjonen. Det betyr at målene som er satt for prosjektet, faglige vurderinger og tilbakemeldinger må forstås og innarbeides i planer som skaper forutsigbarhet for organisasjonen videre. Det legges også opp til en prosess i den enkelte sektoren, for å finne en hensiktsmessig organisering som støtter opp under målene og den prinsipielle strukturen.

Kompetanse og dokumentstyring blant ledere må utvikles for å lykkes med styring og kontroll. Det må derfor gjennomføres lederutvikling, samtidig som det bygges et dokumentasjonshierarki som ivaretar det faglige aspektet innenfor styring og kontroll. Det skal innarbeides kvalitet i alle nivåer i Indre Fosen kommune, til det beste for alle innbyggerne.

2. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?

I følgende kapittel beskrives selve problemet og hvilke resultater det er vi ønsker å oppnå.

2.1 Problembeskrivelse

Internrevisjonsrapporten

Indre Fosen kommune mottok en forvaltningsrevisjonsrapport på internkontroll fra Revisjon Midt-Norge i november 2022, vedrørende kommunens internkontrollsystem. Revisor konkluderer med at Indre Fosen kommune har flere mangler i fundamentene for kontrollmiljøet.

Følgende er hentet i fra internrevisjonsrapporten:

Kommunen mangler mål og målformuleringer på et overordnet nivå. Det finnes ikke en tydelig beskrivelse av organisasjonen, noe som blant annet fører til uklare ansvars- og myndighetsforhold. Det finnes risikovurderinger på ulike nivåer i kommunen, men disse er ikke en del av et helhetlig system for risikovurderinger. Det arbeides ikke risikobasert med internkontrollen i seg selv.

Kommunen har et område på SharePoint hvor rutiner og prosedyrer skal samles. Dette er et pågående arbeid og fortsatt er det rutiner som ikke er digitalisert. Kommunen har et avvikssystem, men det er ingen ensartet bruk av avvikssystemet, og det er ulike forståelser av hva et avvik er. Det rapporteres ikke årlig på internkontroll til kommunestyret. Indre Fosen kommune gjennomfører kontrollaktiviteter, men disse er ikke nødvendigvis satt i sammenheng med internkontroll. Internkontrollen bidrar i liten grad til læring fordi fundamentene for et godt kontrollmiljø har mangler. Til tross for dette så finnes det praksiser hvor eksempelvis avvik og klager fører til endrede rutiner i kommunen. Kommunedirektøren har gitt et høringsvar til rapporten som støtter revisors konklusjon.

Revisors anbefaling til Indre Fosen kommune er å:

- Tydeliggjøre og forankre mål for kommunen.
- Formalisere og avklare roller, ansvar og myndighet i organisasjonen
- Sørge for årlig rapportering om internkontroll til kommunestyret.
- Etablere et internkontrollsystem med sammenhenger mellom risikovurderinger, rutinebeskrivelser, kontroll- og avvikssystem, evaluering og læring.
- Evaluere, og ved behov forbedre, skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll.

En viktig del av gjennomføringen av punktene over, vil være å aktivt ta stilling til hvilket nivå kommunedirektøren ønsker på internkontrollen. Det bør videre sikres at kommunen har tilstrekkelige ressurser i administrasjonen, som kan lede og formalisere arbeidet med internkontroll på en tilfredsstillende måte.

Grensesnitt i organisasjonen

I det følgende kapittel presenteres interne problembeskrivelser. Bakgrunnen for problembeskrivelsene under kommer delvis med utgangspunkt i internrevisjonsrapporten, men fra samtaler med kommunedirektørens ledergruppe. Medbestemmelse er ivaretatt ved at tillitsvalgte er orientert og informert i etablerte fora.

Følgende problem som listes opp her har blitt indentifisert så langt:

- a. I internkontrollrapporten beskrives det at organisasjonen ikke er koordinert før beslutninger tas og at det tas beslutninger på vegne av andre organisasjonsenheter.
- b. Det er en opplevd uklarhet knyttet til roller og ansvar i hele organisasjonen. Det vil også si at en del oppgaver er utydelige, samt rolleforståelse, rollebeskrivelser, fullmakter i og på tvers av oppgaveløsning, mellom sektorer og enheter.
- c. Det er kulturelle utfordringer mellom grupperinger og bosteder i kommunen, dette kommer til uttrykk både i politikken og blant ansatte i kommunen.
- d. Det mangler en helhetlig kompetanse- og rekrutteringsplan for å dekke opp for nødvendig kompetanse og kapasitet i tjenesteproduksjonen.
- e. I dag rapporteres det ikke på politiske vedtak og dermed blir det ikke målstyring med tanke på gjennomføring.
- f. Det kommer frem at det er behov for økt utredningskapasitet og en bedre struktur knyttet til dette.
- g. Det kommer frem fra flere hold at det er behov for klare prioriteringer og mål, for kommunen, men også mellom sektorer og enheter.
- h. Det mangler fokus på kvalitetsmålinger for hvordan kommunen leverer tjenester totalt sett, på tvers av fagområder og innenfor de enkelte områder. I dag er det oppfølging på økonomi, men mindre måling kvalitativt.
- i. Det mangler en enhetlig rapportering av aktivitet og leveranser hvor en får frem trender, mål og måloppnåelse. Det er ikke fastsatt gode måltall som følge av beslutninger og oppfølgingen av disse.
- j. I dag oppleves det ikke som effektiv bruk av ressurser og kompetanse som organisasjonen har, på tvers av sektorer og ovenfor Fellestjenestene.
- k. I dagens prosesser er det ikke effektiv utnyttelse av ansatte som innehar breddekompetanse og ansatte som besitter spesialistkompetanse (f.eks. saksbehandlere). Generalistene mangler innsikt for å løse breddeoppgaver bedre og spesialistene kan bli overforbrukt til å svare på generelle spørsmål og dermed ikke brukt mest mulig effektivt.
- l. Det mangler en klar strategi og plan for hvordan kommunen skal utnytte ny teknologi på en mest hensiktsmessig måte i tjenesteforbedring og ressursutnyttelse.
- m. Det er ikke et tydelig og helhetlig ansvar for sikre god forvaltning av avtaler og gode anskaffelser.
- n. Det mangler endringskapasitet og endringskultur i organisasjonen og kommunen.
- o. Det mangler kapasitet, tillit til og tydelig ansvar innen Fellestjenestene til å levere og utvikle gode nok tjenester til hele organisasjonen.
- p. Det er ikke en god nok plan for helhetlig og enhetlig beredskap, men krisehåndtering fungerer bra.
- q. Innenfor personalområdet mangler det kapasitet til å støtte organisasjonen på et ønsket nivå. Det mangler helhetlig og planmessig tilnærming for å sikre forutsigbarhet innen ansatt- og lederutvikling, kompetanseutvikling og ressursplanlegging, og med tilhørende faglig veiledning.
- r. Vi mangler helhetlig forståelse og overordnet plan innenfor økonomiområdet. Det medfører at det er vanskelig å se sammenhengene innen økonomiområdet og øvrig styring, og dermed ulik tillit til styringsdataene.

Når vi ser på problemene listet opp ovenfor, så er konsekvensene av å ikke gjennomføre noen tiltak manglende tillit hos politikere og i befolkningen med tanke på oppgaveutførelsen i administrasjonen. Det er også en økt mulighet for å bli registrert i ROBEK-registret og dermed få begrenset

handlingsrom for investeringer. Gitt den utfordrende kapasitetssituasjonen for arbeidskraft som Norge står overfor, vil ikke Indre Fosen kommune klare å gjennomføre alle pålagte oppgaver, og videre manglende helhetlig ressursutnyttelse uten at tiltak vurderes og igangsettes.

2.2 Hva vil vi oppnå

Følgende mål og resultater ble satt for prosjektet:

- a. Avklare grensesnitt og etablere en organisasjonsbeskrivelse som tydeliggjør roller og ansvar for hele Indre Fosen kommune
- b. Etablere risikostyring gjennomgående i organisasjonen
- c. Vi har en plan og prosess for hvordan vi utarbeider, beslutter og iverksetter mål for organisasjonen
- d. Rammer og struktur for internkontrollsystem
- a. Etablere gode rutiner for evaluering og læring
- e. Tydelig organisering av støttefunksjoner og implementering av denne organiseringen
- f. Målstyrt oppfølging av politiske vedtak

I prosjektet ble det med utgangspunkt i målene som er beskrevet over utarbeidet leveranser:

- a. Organisasjonskart for Indre Fosen kommune
- b. Organisering av administrative fellestjenester med definerte oppgaver og ansvar
- c. Implementering av ny organisering administrative fellestjenester
- d. Plan for virksomhetsstyring i Indre Fosen kommune
- e. Plan for oppfølging av internkontroll i Indre Fosen Kommune
- f. Plan for oppdatering av delegeringsreglement og tilhørende systemstøtte i administrasjonen
- g. Plan for oppgaver utenfor prosjektmandatets omfang

Det er et mål at kommunens ledelse skal bli mer strategisk for å ivareta kommunens største utfordringer. Det må da innarbeides et helhetlig og langsiktig tanke sett og handlingsmønster, for å bli bedre rustet for å møte fremtidens utfordringer og mangel på arbeidskraft. Det betyr også å se tjenester og funksjoner mer i sammenheng, slik at det kan utarbeides helhetlige planer som ivaretar tverrgående problemstillinger. Det er også en målsetning å gjøre hele organisasjonen mer ansvarlig på alle nivåer gjennom tydeligere rollebeskrivelser, ansvars- og myndighetsforhold.

3. Hvilke tiltak er relevante?

Gjennom denne utredningen vil det beskrives tiltak som kan løse problemene og sette kommunen i stand til å oppnå målene beskrevet over. I det følgende kapitlet vil det presenteres flere alternative tiltak, som ledd i å komme frem til de løsningene som er aller best for organisasjonen. I første omgang vil det faglige grunnlaget beskrives og som hele rapporten bygger på (fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring), som er fagområdene virksomhetsstyring og internkontroll. I tillegg delegering som er hentet fra Kommuneforlaget. Deretter vil det presenteres alternativ 0 (kap. 3.2) som er dagens løsning, med dagens organisering og det den innebærer med tanke på styring og kontroll i virksomheten. Etter beskrivelsen av dagens situasjon, skisseres tre alternativer til ny organisering: Rydde i strukturer (kap. 3.3), Tjenestebasert organisering (kap. 3.4) og Funksjonsbasert organisering (kap. 3.5). Hver av disse organisasjonsmodellene vil, i ulik grad og på forskjellig måte, ha innvirkning på virksomhetsstyring, internkontroll og delegering. De ulike modellen har til hensikt å få frem de prinsipielle forutsetningene hvor det i størst mulig grad legges til rette for best mulig måloppnåelse sett opp mot målene i kapitel 2.2. Når modellene presenteres med flere «bokser» i vertikale under sektor i de neste kapitlene, er det for å vise et mulighetsbilde. Det er avgjørende for å lykkes i organisasjonsarbeidet at det settes i gang en prosess etter den prinsipielle beslutningen. Det vil si at hver enkelt av de nye sektorene starter et arbeid med å finne hensiktsmessig nivåinndeling.

Modellene har ulik innvirkning på hvordan kommunen kan organiseres for å svare på målene og problembeskrivelsen. De ulike modellene er vurdert ut ifra hvor kommunen står i 2023, erfaringer fra andre prinsipielle organiseringer i offentlig sektor, samt behovene kommunens ledelse har for å bedre virksomhetsstyringen i kommunen. Det er gjennomgått modeller i flere andre kommuner med lik størrelse, men det er vanskelig å hente ut entydige erfaringer fra andre uten å kjenne godt til styringsbehov eller prioriteringer. Disse strukturene og erfaringene er ikke utelukkende enkle å overføre til behovene i Indre Fosen kommune.

I den innledende fasen av utredningen ble det klart at flere sektorer, enheter og virksomheter kunne tilhøre flere sektorer i en ny organisering uten at dette påvirker de prinsipielle alternativene. Det ble derfor utarbeidet delutredninger (kap. 3.6) hvor disse organisasjonsenheter ble vurdert i ulike sektorer. Fysisk lokalisering av den enkelte medarbeider eller organisasjonsenhet er ikke behandlet i denne utredningen.

Parallelt med denne områdegjennomgangen pågår det et arbeid med en ROS-analyse av fellesordningene på Fosen etter oppdrag fra Fosenregionen. Denne analysen vil ikke påvirke den pågående områdegjennomgangen i stor grad, men vi må forholde oss til resultatet av analysen når det foreligger, mest sannsynlig høsten 2023.

Det pågår også et arbeid med politisk organisering samtidig med denne områdegjennomgangen. Det er ønskelig å se de to prosessene i en sammenheng og at resultatene fra begge gjennomgangene ferdigstilles omtrent på samme tidspunkt, som forventes å være før sommeren 2023.

3.1.1.1 Virksomhetsstyring

God virksomhetsstyring er avgjørende for måloppnåelse med effektiv ressursbruk.

Virksomhetsstyring er å:

- fastsette mål
- prioritere, planlegge og budsjettere ressurser
- følge opp og rapportere resultater og ressursbruk

og bruke informasjonen til læring og forbedring slik at målene nås på en effektiv måte.

Å fastsette mål handler om å omsette overordnede mål og strategier fra et politisk nivå, til mål, styringsparametere og resultatkrav på et lavere nivå som virksomheten kan styre etter. Samtidig som man konkretiserer målene, må ledelsen kommunisere hva den ønskede effekten skal være.

Ledelsen prioriterer, planlegger og budsjetterer ressurser og oppgaver innenfor rammen av disponible ressurser det enkelte år og i et flerårig perspektiv. Dette omfatter prosesser for å utarbeide og forankre plandokumenter som konkretiserer hva som må gjennomføres for å nå de fastsatte målene. Planene beskriver hvem som har ansvar for å gjennomføre drifts- og utviklingsoppgavene, og ofte hva som er tidsfristen for å sette dem ut i livet.

Gjennomføringen av aktiviteter, oppgaver og prosjekter som er lagt inn i planene, skjer i virksomhetens operasjonelle drift og utvikling. Ledelsens plan- og oppfølgingsaktiviteter skal tilrettelegge for at prioriterte mål og aktiviteter blir gjennomført på en effektiv og korrekt måte. Det betyr at den underliggende strukturen i organisasjonen må være avklart slik at roller og ansvar er klart definert. Det betyr også at ledelse på alle nivåer må være definert og at lederne blir satt i stand til å utøve sitt ansvar og sine oppgaver og myndighet. I gjennomføringen må det sikres at tverrgående problemstillinger blir ivaretatt, sett opp mot de overordnede målene, ved at beslutninger kan tas på lavest mulig nivå.

Oppfølging, læring og rapportering innebærer i denne sammenhengen prosesser for å innhente, gjennomgå, analysere og sammenstille nødvendig styringsinformasjon om aktiviteter, resultater, ressursbruk og økonomi. Denne styringsinformasjonen er en del av beslutningsgrunnlaget for å sikre at virksomheten oppnår fastsatte mål med effektiv ressursbruk innenfor tildelte rammer.

For å sikre god virksomhetsstyring kan arbeidet med virksomhetsarkitektur gi store fordeler. Virksomhetsarkitektur er en strukturert beskrivelse av virksomheten som tegner et tydelig bilde av hvordan ulike deler av kommunen henger sammen, både gjennom prosesser, tjenester, ved bruk av felles systemer og hvordan dette igjen kan koples til kommunens strategiske mål. Det kan samtidig være en strukturert metodikk for å identifisere hvilke endringer virksomheten må gjennomføre for å nå målene sine. Gjennom god virksomhetsarkitektur kan kommunen blant annet sikre at nasjonale, regionale og kommunale løsninger henger godt sammen med kommunens strategiske mål, samordne strategi og implementering og bidra til bedre samhandling internt og på tvers av virksomheter. Dette vil også kunne bidra til å forbedre prosjektstyring ved tydelige målbilder og krav, samt promotering av sikkerhetskultur og iverksetting av tiltak knyttet til sikkerhet og beredskap. Dette er et langsiktig arbeid, som vil kunne få positive konsekvenser for interne prosesser og måten oppgaver løses på i organisasjonen.

Risikostyring

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) beskriver i sin veileder risiko på følgende måte: *Forhold eller hendelser som inntreffer og påvirker måloppnåelsen kan ha negative konsekvenser, positive konsekvenser eller begge deler. DFØ kaller forhold eller hendelser som kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt, for risiko.* Risikostyring er et viktig verktøy integrert i mål- og resultatstyringen i organisasjonen. Det er tett sammenvevd med arbeidet med internkontroll. Risikostyring handler om at ledelsen må kunne identifisere, vurdere, aktivt håndtere og følge opp hendelser som kan påvirke måloppnåelsen negativt. Dette består av to hoveddeler:

- Risikovurderinger: risikoidentifikasjon, -analyse og -evaluering
- Risikohåndtering: utforming av risikoreducerende tiltak og oppfølging av risiko

Man vurderer vanligvis to sider ved risiko: *sannsynligheten* for at risikoen inntreffer og den forventede *konsekvensen* risikoen vil medføre dersom den inntreffer. Resultatet av vurderingene angir hvor høy den enkelte risiko er. Virksomhetsledelsen har et særlig ansvar for risikostyringen, ettersom det er virksomhetsledelsen som er ansvarlig for måloppnåelse samlet sett og risikohåndtering på ulike områder i virksomheten.

Risiko må sees i sammenheng med målene og kravene som er satt på ulike nivåer i virksomheten. Det er en forutsetning for risikostyring at målene og kravene er tydelige, godt formulert, forstått og kjent. Uten dette vil det i neste omgang bli umulig å skulle vurdere risikoene for å ikke nå målene og å identifisere hva det er som hindrer å nå de.

Det må etableres rammer for risikostyringen. Kommunedirektøren har det overordnede ansvaret for risikostyringen i virksomheten totalt sett, men for å ivareta dette ansvaret må det delegeres myndighet og fordele ansvar til ledere på lavere nivåer. Ledelsen må ta stilling til hva man ønsker å få ut av risikostyringen og skape en forståelse for hensikten med den. Omfang og frekvens på risikostyringen skal tilpasses egenart, risiko, vesentlighet og virksomhetens behov. I valg av metode må man vurdere en rekke spørsmål blant annet knyttet til dokumentasjonsbehov, interne versus eksterne kommunikasjonsbehov, kunnskapsgrunnlag og nivå på mål.

Gjennomføringen av en risikovurdering bør planlegges godt og kommuniseres ut i forkant av selve vurderingen. Formålet, hva som skal oppnås og hva risikovurderingen skal brukes til må være tydelig. Videre vil det være behov for å utforme risikoreducerende tiltak. Det innebærer å identifisere aktuelle tiltak som kan redusere risikoen til et akseptabelt nivå og å vurdere og prioritere mulige tiltak ut fra en kost–nyttevurdering. De risikoreducerende tiltakene som blir besluttet må implementeres på en god måte, og det må følges opp at de faktisk virker etter hensikten.

Prosjektstyring

Styring av prosjekt inngår som en integrert del av god virksomhetsstyring. Prosjektstyring defineres som etablering av mål, planlegging av aktiviteter og oppfølging av gjennomføringen for et prosjekt. Prosjektstyring er sammen med prosjektorganisering en sentral aktivitet innen prosjektledelse.

For å styre prosjekter i offentlig sektor kan Digitaliseringsdirektoratets *Prosjektveiviseren* være et egnet metodisk verktøy. Prosjektveiviserens formål er å bidra til flere vellykkede prosjekter. Den beskriver virksomhetens overordnede styring av sine prosjekter, basert på faser og beslutningspunkter. Ved hvert beslutningspunkt godkjenner ledelsen eller prosjekteieren overgangen fra en fase til den neste.

At helheten av prosjekter styres etter hensikten, ivaretas ved at prosjektene settes sammen i en portefølje. Porteføljen er samlingen av alle besluttede og pågående prosjekter som skal sikre at kommunen oppnår sine strategiske mål. Porteføljestyling handler om å definere, balansere og styre virksomhetens samlede prosjekter på en slik måte at kommunens ressurser utnyttes best mulig. Når kommunen har en systematisert oversikt over sine prosjekter og programmer, gir dette grunnlag for en porteføljeplan som er et godt beslutningsunderlag for å foreta tverrgående prioriteringer og samordning. Metodisk tilnærming og struktur vil videre legge forholdene til rette for god rapportering av prosjekter.

3.1.2 Internkontroll

Internkontroll er en prosess som skal gi en rimelig sikkerhet for målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. God internkontroll bidrar til kvalitet og effektivitet i kommunens produkt- og tjenesteleveranser, og bidrar dermed også til at samfunnsoppdraget oppfylles på en god måte. Denne definisjonen av hva internkontroll innebærer er henta fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), men gjelder like fullt for kommunale forhold.

I henhold til § 25-1 i kommuneloven skal kommuner og fylkeskommuner ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Kommunen forvalter fellesskapets midler og leverer produkter og tjenester som er av stor betydning både for den enkelte innbygger og for kommunen som helhet. God kvalitet gir sikkerhet for at det fattes riktige vedtak, at utbetalinger er korrekte og at behandlingen er effektiv. For kommunen som helhet er oppgaveutførelsen avgjørende for legitimitet, effektiv ressursbruk og oppfyllelse av fastsatte mål og forventede effekter.

Internkontroll er et lederansvar, og en nødvendig forutsetning for god styring. Mens styring handler om å fastsette hva vi skal oppnå, og gi retning for virksomheten, vil en effektiv internkontroll understøtte styringen gjennom å definere hvem som har ansvar for hva, og hvordan oppgavene skal gjennomføres effektivt for å nå mål og overholde krav. Det å etablere, gjennomføre og følge opp internkontroll skal inngå som en integrert del av virksomhetsstyringen, det vil si i de plan-, gjennomførings- og oppfølgingsprosessene kommunen allerede har.

I like stor grad som å omhandle etterkontroll og kontrollaktiviteter knyttet til gjennomføringen av konkrete oppgaver, handler internkontroll om å forebygge uønskede hendelser og legge til rette for god styring og måloppnåelse på alle nivåer i virksomheten. Internkontroll omfatter også virksomhetsovergrepene systemer og strukturer, som fordeling av roller og ansvar, prosedyrer, kompetanse, kultur og holdninger. Internkontroll er en kontinuerlig prosess som må tilpasses og justeres i tråd med at forutsetninger, rammer og risiko endrer seg. Det å etablere, gjennomføre og følge opp internkontroll skal derfor inngå som en integrert del av virksomhetsstyringen i organisasjonen.

Effektiv internkontroll legger til rette for at tingene gjøres riktig første gang, og kan slik bidra til å forebygge feil og negative hendelser. Kontrollarbeidet vil kunne gi viktige bidrag til virksomhetens arbeid med kontinuerlig forbedring. En slik systematisk tilnærming sikrer at virksomheten har begrunnet og dokumentert virksomhetens risikobilde og tilpasset det interne kontrollnivået deretter. Et godt styrings- og kontrollmiljø og en hensiktsmessig informasjons- og kommunikasjonsflyt, bedrer evnen til å mestre utfordringene virksomheten står overfor.

Kommunedirektøren er ansvarlig for internkontrollen, og legger føringer for hvordan den skal innrettes og følges opp i egen kommune. En forankring i toppledelsen legger til rette for at

kommunen kan ta et mer helhetlig grep om internkontrollen, og dermed gjøre den mer målrettet og effektiv. Den skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Lovkravene i kommuneloven angir minstekrav til omfanget og hvordan internkontrollen skal innrettes, og det er dette minimumskravet som setter rammene for hva statsforvalteren kan føre tilsyn med. Kommunedirektøren må vurdere hvordan kravet om at internkontrollen skal være systematisk og tilpasset skal oppfylles, for å sikre at lover og forskrifter blir fulgt.

Systematisk arbeid med internkontroll med bruk av DFØs metode

For å være effektiv må internkontrollen integreres i driften og bygges inn i oppgaveutførelsen på en måte som sikrer systematikk og kvalitet, også når virksomhetens systemer og rutiner blir utsatt for negativ og uforutsett påvirkning. Dette gir både ledere og medarbeidere en trygghet for at oppgavene mestres, og at de blir utført med forventet kvalitet og effektivitet, i tråd med gjeldene lover og regler. På bakgrunn av dette har DFØ utviklet en metode for å etablere og forbedre internkontroll. Den legger til rette for en strukturert og systematisk tilnærming til arbeidet med internkontroll, og kan benyttes på ulike nivåer i organisasjonen. Metoden for internkontroll består av to hoveddeler:

- et fundament for god internkontroll som omfatter styrings- og kontrollmiljø og informasjon og kommunikasjon
- en prosess i seks steg for å etablere og forbedre internkontrollen systematisk. Prosessen kalles internkontrollprosessen, og består av seks steg:
 - planlegging
 - risikovurdering
 - utforming av risikoreduserende tiltak
 - implementering av risikoreduserende tiltak
 - oppfølging
 - rapportering

De ulike stegene må sees i sammenheng med hverandre. De kan overlape, og må ikke nødvendigvis bli gjennomført i rekkefølgen ovenfor.

God internkontroll i oppgavegjennomføringen bidrar til kvalitet og effektivitet i produktene og tjenesteleveransene. For å få til dette må kommunen ha god kontroll med:

- innsatsfaktorene (arbeidskraft, kapital og materialer)
- aktivitetene og prosessene hvor innsatsfaktorene omformes til produkter og tjenester

Dersom virksomhetens internkontroll tilpasses egenart, risiko og vesentlighet, legges det til rette for en kostnads- og formåls effektiv balanse mellom ressurser som blir brukt til kontroll og ressurser som blir brukt til andre oppgaver. På den måten kan internkontrollen frigjøre ledelseskapasitet til strategisk styring.

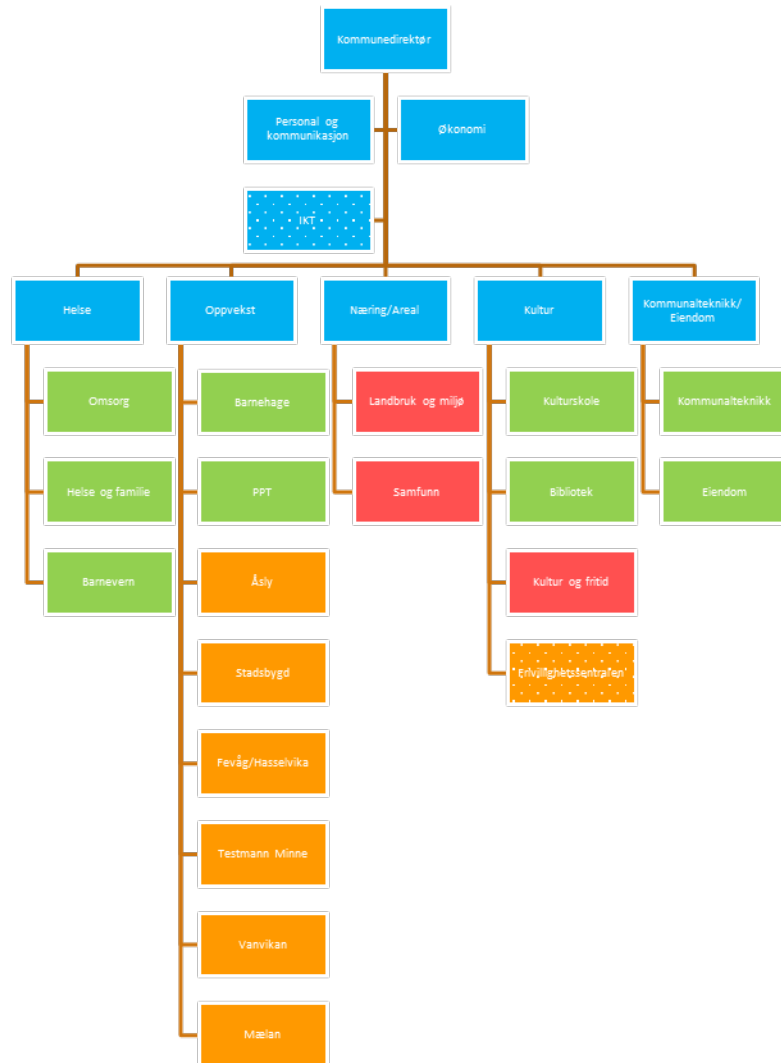
3.1.3 Delegering

Delegering er overføring av myndighet. Hensikten er avlastning av arbeidsoppgaver fra den som formelt innehar myndigheten, samtidig som det gir en forenkling av beslutningsprosesser. Beslutningslinjene for alle kommunale vedtak og oppgaver som kommunen utfører, skal i henhold til bestemmelsene i kommuneloven føres og vedlikeholdes i et delegeringsreglement. Reglementet viser hvilke fullmakter som er delegert fra politikere til administrasjonen, og synliggjør slik kommunedirektørens myndighet. Videre viser det hvordan kommunedirektørens fullmakter delegeres nedover i administrasjonen, og hvilke lovverk de involverte skal forholde seg til. Delegeringsreglement gir også bestemmelser for hvordan vedtak truffet i henhold til delegert myndighet skal rapporteres. Dette er et ledd i et kvalitetsarbeid for å sikre at man overholder regelverk gjennom utøvelse av myndighet og plikter. Målsettingene med delegasjonsreglementet er som følger:

- En klar oppgavefordeling mellom politisk og administrativt nivå, og internt i administrasjonen
- En klar oppgavefordeling mellom de ulike politiske nivåene og nivåene i administrasjonen
- Effektivt og rasjonelt arbeid med tanke på beslutningstaking
- Effektive og rasjonelle beslutninger som gir kommunens innbyggere gode tjenester og høyt servicenivå, som følge av klargjøringen av politisk og administrativt nivå

3.2 Alternativ 0 – dagens løsning

Alternativ 0 beskriver organisasjonen slik den fremstår per 1.1.23. Det vil si hvordan den oppfattes av ansatte og hvordan ledelsen utøver sin styring i de ulike nivåene. Det kom frem at enkelte endringer var besluttet, men ikke effektivert, og disse vil ikke fremkomme i viste organisasjonskart.



Figur 1: Alternativ 0 - Organisasjonskart for Indre Fosen kommune per 1.1.2023. Utvidet organisasjonskart ligger i vedlegg 9.1 Utvidet organisasjonskartet pr 01.01.2023.

3.2.1 Organisasjon

I revisjonsrapporten fra Revisjon Midt-Norge SA er revisors vurdering:

«Revisor er av den oppfatning av at Indre Fosen kommune ikke har en tydelig nok beskrivelse av organiseringen. Denne oppfatningen begrunnes i mangelen av et oppdatert organisasjonskart, og mangelfulle rolle/lederbeskrivelser. Utydeligheten varierer fra sektor til sektor, og på hvilket nivå i organisasjonen man befinner seg.»

Det er stor variasjon i størrelsen på sektorene og hvordan sektorene er organisert internt i dagens organisering. Det betyr at det er stor forskjell mellom de ulike lederrollene som befinner seg på samme nivå i organisasjonsmodellen. Det er også avvikende ledernivå i de ulike modellene, noe som fører til at dialog, avklaringer og beslutninger må tas høyere opp i organisasjonen enn hva som er formålstjenlig. Det er et mål for effektiv drift at saker løses på et lavest mulig nivå i organisasjonen. Det kompliseres av uklare nivåer innad i en sektor og ulike nivåer mellom sektorene.

Dagens organisering består av fem sektorer, der lederne inngår i kommunedirektørens ledergruppe sammen med lederne for de ulike fellestjenestene. Gruppen er bredt sammensatt, hvor det kan virke som gruppen er operativ med saker som i stor grad er oppgaveløsning.

Dagens sektorer:

- Helse og omsorg
- Oppvekst
- Areal og næring
- Kommunalteknikk og Bygg og eiendom
- Kultur

For å løse særskilte oppgaver eller ved særskilt innsats brukes prosjektorganisering. Prosjektene er ofte tverrfaglige, med deltagere fra ulike sektorer eller tjenester. Det er stor variasjon i hvordan prosjektene organiseres, hvem som er prosjekteier og hvordan prosjektene styres. Det er verken porteføljestyling eller annen samlet styring eller rapportering.

Personal og kommunikasjon, Fosen IKT og Økonomi er organisert som stabsfunksjoner, og er i dag organisert med hver sin leder som inngår i kommunedirektørens ledergruppe.

Personal og kommunikasjon inneholder funksjonene dokumentcenter, servicetorg, personal, kommunikasjon og politisk sekretariat. Dokumentcenteret og servicetorget har felles avdelingsleder, HR har egen fagleder, mens ansatte ved kommunikasjon og politisk sekretariat rapporterer direkte til leder for organisasjon og virksomhetsstyring.

Fosen IKT er et vertskommunesamarbeid der Indre Fosen kommune er vertskommune. Kommunens ressurs innen innkjøpskompetanse er i dag knyttet til Fosen IKT.

Økonomi ledes av økonomisjef og består av Controller, økonomirådgiver og Fosen Inkasso. Fosen Inkasso er et vertskommunesamarbeid der Indre Fosen kommune er vertskommune. Det er ansatte ved Fosen Inkasso som håndterer alle innfordringer for Fosen-kommunene, samt låneadministrasjon, bostøtte og gjeldsrådgiving for kommunen.

Helsesektoren er organisert med tre enheter: Helse og familie, Omsorg og Fosen Barneverntjeneste. Direkte under kommunalsjef for Helse og omsorg ligger kommuneoverlege, utviklingsleder og innføringsleder for Helseplattformen.

Enhet for Helse og familie er organisert med enhetsleder og har i dag 6 virksomheter:

- Fysio/ergo
- Legetjenesten
- NAV
- Forvaltningstjenesten
- Helsestasjonen
- Psykisk helse og rus

Under nivået virksomhet brukes fagledere i ulik grad. Forvaltningstjenesten fungerer i dag som en delvis fellestjeneste for Helse og omsorgssektoren.

Enhet for Omsorg er organisert med enhetsleder og har i dag 8 virksomheter bestående av hjemmetjeneste, BOA og sykehjem. Disse er igjen geografisk organisert.

Enhet for Barnevern er en felles tjeneste for alle kommunene på Fosen, og er organisert med en enhetsleder og en administrativ leder. Tjenesten er videre organisert i funksjonsbaserte team.

Oppvekstsektoren er organisert med to enheter: Barnehage og Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT). Direkte under oppvekstsjef ligger skolefaglig rådgiver, prosjektleder og de seks rektorene for de enkelte skolene. Rektorene er virksomhetsledere.

Enhet for barnehage er organisert med enhetsleder, og har i dag 7 virksomheter bestående av de kommunale barnehagene, og som er geografisk organisert. To av virksomhetene har samme virksomhetsleder.

Enhet for PPT er organisert med enhetsleder og ingen virksomheter.

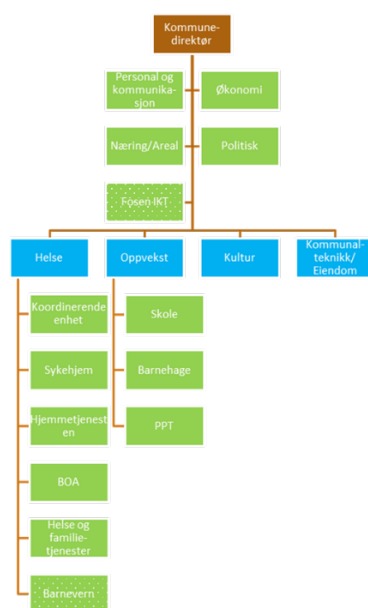
Arealsektoren er organisert med sektorsjef og team. Det er i dag 3 team, Samfunn, Landbruk og miljø og Næring, som ledes av hver sin fagansvarlig. Omstillingsprogrammet som har ivaretatt mye av næringsarbeidet, og som er en ekstraordinær innsats for å omstille næringslivet i kommunen, er organisert direkte under Kommunestyret med eget styre og prosjektorganisering.

Sektor for Kommunalteknikk/Bygg og eiendom er organisert i to enheter: Kommunalteknikk og Bygg og eiendom. Sektorleder fungerer som enhetsleder for begge enhetene. Enhetene har ikke virksomheter, men er organisert med funksjonsbaserte fagledere, hvorav noen av dem har personalansvar. Skillet mellom enhetene er noe utydelig, og det er også utydelige skiller i ansvaret for økonomioppfølgingen.

Kultursektoren er organisert med to enheter: Kulturskole og Bibliotek. Direkte under kultursjef ligger daglig leder for Frivillighetsentralen, kulturkonsulent og ungdomskonsulent.

Bevilgnings- og rapporteringsstruktur

Vedtatt bevilgnings- og rapporteringsstruktur av Kommunestyret ble innført ved overgangen til ny kommune i 2018, med noen endringer i 2019. Denne strukturen samsvarer ikke med dagens administrative organisering.



Figur 2: Vedtatt bevilgnings- og rapporteringsstruktur

Tilganger og rettigheter i Altinn, for å følge opp for eksempel sykmelding, er basert på hvem som til enhver tid har behov for å utføre en oppgave. Altinn-strukturen følger heller ikke administrativ organisering. Manglende struktur og kontroll på fullmakter kan gi brudd på EUs personvernforordning GDPR, for eksempel hvis noen slutter i Indre Fosen og fortsatt har tilganger på personopplysninger.

3.2.2 Styring og kontroll

Bildet som tegnes av dagens situasjon er svært mangelfullt når det gjelder virksomhetsstyring. Slik internrevisjonsrapporten peker på, mangler virksomheten mål, og følgelig blir det som har med rapportering å gjøre tilsvarende begrenset. Unntaket ligger hovedsakelig innenfor økonomi, hvor kommunen foretar rapportering. Internt i organisasjonen er det ikke godt nok kjent hva virksomhetsstyring er, og det er ulik forståelse for hva dette innebærer.

Når en legger funnene i internrevisjonsrapporten til grunn, vil en i et 0-alternativ opprettholde dagens situasjon med et mangelfullt system for virksomhetsstyring og internkontroll. Mangler og utydigheter griper inn i både kontrollmiljøet, risikovurderinger, prosjektstyring og rutiner for systematisk gjennomføring, rapportering og evaluering.

Videre sier rapporten at Indre Fosen kommune ikke har et tilfredsstillende system for vurdering og håndtering av risikoer. Det er heller ikke funnet holdepunkter for at kommunen arbeider risikobasert med internkontrollen. Risikovurderingene er fragmenterte og gjerne knyttet til bestemte fag eller hendelser, og kan derfor i liten grad kan brukes til helhetlig styring av kommunen. De risikovurderingene som kommunen sier de har dokumentasjon på, er gjerne lovpålagte. Det er i liten grad en bevisst risikobasert rapportering i organisasjonen.

Det rapporteres ikke årlig til politisk nivå om internkontroll. Revisor har ikke funnet noen rapportering om internkontrollen til kommunestyret i perioden juni 2021 til oktober 2022. I årsmeldingen for 2021 omtales internkontroll i ett tilfelle, i forbindelse med saksbehandling innenfor Landbruk. Her blir det påpekt store krav til dokumentering i saksbehandlingen, og at det i 2021 er jobbet mye med rutinebeskrivelser og utvikling av riktig internkontrollnivå.

Kommunen gjennomfører ulike former for kontrollaktiviteter på ulike nivåer i organisasjonen. Noen av disse er dokumentert i kvalitetssystemet, mens andre er innarbeidet praksis eller rutine, automatiserte kontroller eller innarbeidet i avvikshåndtering og stikkprøver. Disse kontrollaktivitetene er ikke satt i system. I dette ligger det at kontrollaktivitetene heller ikke sees i sammenheng med risikovurderinger, slik at det er uklart om det gjennomføres kontroller på områder med stor risiko. Det finnes ikke system som ivaretar internkontrollaktiviteter på overordnet nivå.

Kommunen evaluerer ikke hvordan det arbeides med internkontroll på overordnet nivå. De evalueringene som revisjonen finner dokumentasjon på er knyttet til drift, og ikke til internkontrollen i seg selv.

Indre Fosen kommune har et delegeringsreglement som ble vedtatt i kommunestyret 05.11.2019. Delegeringsreglementet beskriver ansvarsforholdene og hvilken myndighet som er delegert til de ulike politiske utvalgene. Videre beskrives kommunedirektørens ansvars- og arbeidsområder, blant annet å sørge for god forvaltning og effektiv bruk av kommunens økonomiske ressurser. Effektiv internkontroll er en del av denne systematikken, og ansvaret delegeres videre i organisasjonen.

Ifølge rapporten kan det internt i administrasjonen forekomme at det tas beslutninger som ligger til en annen sektor/avdeling. Dette forklares med at organisasjonen er på etterskudd med å koordinere seg før en beslutning blir tatt, og er slik et produkt av organisasjonsstrukturen.

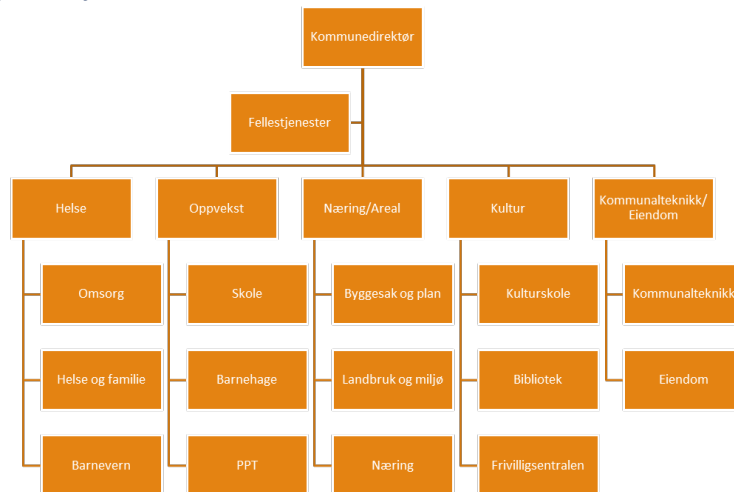
Måten opplysningene i Enhetsregisteret (Altinn) er presentert på, gjenspeiler utfordringene med strukturen for delegering i organisasjonen. I Indre Fosen kommune ligger hver sektor som egne virksomheter på øverste nivå, frikoplet fra hverandre og hovedorganisasjonsnummeret. Det kommer dermed ikke opp noen kopling til resten av den kommunale organisasjonen og underordna avdelinger i oversikten over nøkkelopplysninger. Sektor er merket "organisasjonsledd", noe som synliggjør at den inngår i en sammenheng, og på dette nivået i visningen får man opp underenhetene. Det medfører at ledere mister oversikten og det er ikke mulig å se hele kommunen i en helhet.

Flere andre kommuner har en struktur som samsvarer med organisasjonskartet, med at kommunens hovedorganisasjonsnummer ligger øverst, og at de ulike organisasjonsenhetene ligger registrert som underenheter.

3.3 Alternativ 1 – Rydde i strukturer

Organiseringen i alternativ 1 er i stor grad som dagens organisering, men det er ryddet i organisasjonsstrukturene og styrings- og rapporteringslinjene er tydeliggjort. Dette forbedrer virksomhetsstyring og internkontroll i en viss grad. Det vil være et formalisert ledernivå under sektorleder, uten at det er spesifisert videre i tiltaket. Det er ellers ingen store endringer i sektorene eller underliggende strukturer med tanke på enheter eller virksomheter.

3.3.1 Organisasjon



Figur 3: Organisasjonskart for Indre Fosen kommune i Alternativ 1 – rydde i strukturer

I dette alternativet er det stor variasjon i størrelsen på sektorene, selv om arbeidsoppgavene til og ansvarsforholdene mellom sektorene er noe tydeliggjort. Dette betyr at det fremdeles er stor forskjell mellom de ulike lederrollene på samme nivå i organisasjonsmodellen. Det er også avvikende nivå i de ulike sektorene, noe som fører til at dialog, avklaringer og beslutninger må tas på et høyere nivå enn hva som er formålstjenlig. Dette går på bekostning av målet om å løse saker på lavest mulig nivå i organisasjonen for å fremme effektiv drift.

I dette alternativet samles fellestjenester i én organisasjonsenhet. Departementenes Sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) har utredet tjenestenivå og leveranse for fellestjenester i departementene. Vi benyttet denne utredningen som utgangspunkt for å definere fellestjenester i Indre Fosen kommune (se vedlegg 9.2 Oversikt over fellestjenester). Leveransene ble gjennomgått med sektorene, som gav tilbakemelding på hva de definerte som og ønsket av en fellestjeneste. Resultatet av denne forstudien i prosjektet resulterte i at følgende leveranser ble sett på som fellestjenester (fullstendig oversikt er beskrevet i Vedlegg 9.2 Oversikt over fellestjenester):

- Anskaffelser og innkjøp
- Informasjonstjenester
- Arkiv og dokumentforvaltning
- Kontorstøtte
- IKT-støtte
- Drift, utvikling og vedlikehold av bygg
- Sikkerhet og beredskap
- Helhetlig styring

- Helhetlig internkontroll
- Overordnet økonomi
- Overordnet lønn- og regnskap
- Personal
- Juridisk
- Prosjektledelse

Ved å samle disse fag-/leveranseområdene og ved å se de som en helhet sammen med sektorene, er det mulig å få en enhetlig praksis innenfor disse områdene i hele organisasjonen.

Hvordan fellestjenestene skal organiseres er ikke klarlagt på dette tidspunktet, og vil være gjenstand for et felles arbeid med dem som leverer disse leveransene. Dette beskrives nærmere under kapittel 7. For at fellestjenestene skal være en bidragsyter på tvers av de tjenesteytende sektorene er det viktig med rolleavklaring mellom fellestjenesten som støttefunksjon og sektorene som tjenesteleverandør. Det er også viktig med rolleavklaring og samarbeid internt i fellestjenestene. Dette kan løfte kvaliteten og effektiviteten i kommunen på sikt.

3.3.2 Styring og kontroll

I internrevisjonsrapporten anbefaler revisor Indre Fosen kommune å etablere et helhetlig system for styring og kontroll hvor evaluering er integrert. Ved å rydde i strukturer vil man kunne løse utfordringene knyttet til internkontroll som revisjonsrapporten peker på. Kommunens målsettinger og organisasjon med avklaring av myndighet og ansvar er en viktig byggestein i internkontrollsystemet, som det heter i rapporten. En tydeligere beskrivelse av organisasjonen, med et oppdatert organisasjonskart og klare rolle- og lederbeskrivelser, vil skape et mer ryddig og tilfredsstillende miljø for styring og kontroll. Det vil gi positive ringvirkninger for strukturene for risikovurderinger og rutiner for systematisk gjennomføring, rapportering og evaluering. Samtidig er det i dette alternativet sektorer med ulikt nivå og størrelse, noe som kan gjøre det vanskeligere å sy sammen helheten.

I revisjonsrapporten kommer revisor med en konkret anbefaling om å tydeliggjøre og forankre mål for kommunen. Dette alternativet rydder ikke i nivåer slik rapporten påpeker, og da spesielt med tanke på nivåene mellom sektorene. Når det skal fastsettes mål for organisasjonen, kan det bli ujevn nedbryting av mål som en følge av ulik størrelse i de enkelte sektorene. Det samme vil gjelde for styringsparametere og resultatkrav, som blir vanskeligere å følge opp på grunn av ulik nedbryting.

Det vil med andre ord bli mange mål som blir stykket opp for å kunne treffe de ulike sektorene. I de store sektorene blir målene på et strategisk nivå, mens de blir mer operative i mindre sektorer. Oppfølgingen og helheten blir dermed noe vanskeligere fordi målformuleringene vil være på forskjellige nivå. Det vil igjen føre til mer utfordrende helhetlig prioritering av tiltak.

I de mindre sektorene vil det kreve forholdsmessig mer kapasitet for å kunne drive med god styring og kontroll i forhold til de større sektorene som kan ha dedikerte ressurser som kan bygge kompetanse innen dette fagfeltet. Det er tidkrevende å innhente og analysere styringsdata, og med ulike nivåer kan helheten bli utfordrende å se og styre etter.

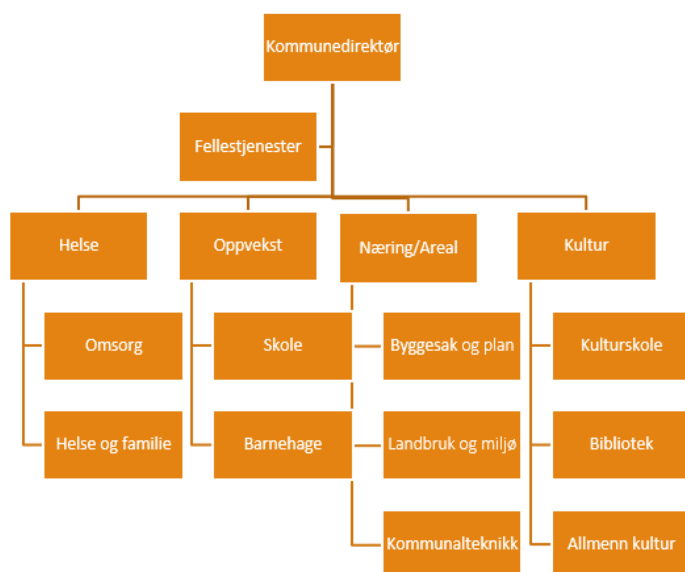
Når det gjelder prosjektstyring skal dette i teorien ikke påvirkes av organiseringen, siden prosjekter skal gjennomføres utenfor den ordinære linjen. Allikevel vil en tydelig organisering med klare roller og ansvar bidra til at prosjektstyringen blir enklere.

Revisor påpeker at grensesnitt og myndighet må formaliseres og avklares i organisasjonen. Det forutsettes at delegeringsreglement blir ryddet i, men som det beskrives i tidligere avsnitt, kan det være noen utfordringer i utarbeidelsen og oppfølgingen av myndighet og ansvar på grunn av ulike strukturer og ansvarsnivå mellom sektorene.

3.4 Alternativ 2 – Tjenestebasert organisering

Organiseringen i alternativ 2 er en tjenestebasert organisering. Denne organiseringen samler tjenester som kan sees i sammenheng i samme sektor. Organiseringen tar utgangspunkt i tjenester som leveres ut til innbygger, og like tjenester i samme sektor samles for å gi best mulig tjenestetilbud til innbyggerne. Styrings- og rapporteringslinjene er ytterligere tydeliggjort og forenkler virksomhetsstyringen og internkontrollen.

3.4.1 Organisasjon



Figur 3: Organisasjonskart for Indre Fosen kommune i Alternativ 2 – tjenestebasert organisering

Kommunalteknikk/Eiendom er i dette alternativet ikke lenger en egen sektor. Kommunalteknikk inngår som en organisasjonsenhet under sektoren Næring/Areal, slik at sammenhengen mellom kommunale planer og infrastruktur understøttes. Eiendom utredes nærmere under kapitel 3.6 Delutredninger.

Det er også i dette alternativet stor variasjon i størrelsen på sektorene, og det vil fremdeles være forskjeller mellom de ulike lederrollene på samme nivå i organisasjonsmodellen. Det er også ulike nivå mellom de ulike sektorene, slik at dialog, avklaringer og beslutninger må tas på et høyere nivå enn hva som er formålstjenlig. Det er et mål for effektiv drift at saker løses på et lavest mulig nivå i organisasjonen, og det vanskeliggjøres av ulike nivå mellom sektorene slik det er i denne modellen.

Når det gjelder fellestjenestene videreføres beskrivelsen som gir i alternativ 1 (kap. 3.3.1 Organisasjon). I denne modellen forsterkes fellestjenestenes mulighet til å se tjenester i sammenheng og kunne levere økt kvalitet og effektivitet i hele organisasjonen.

3.4.2 Styring og kontroll

Som nevnt i internrevisjonsrapporten anbefaler revisor Indre Fosen kommune å etablere et helhetlig system for styring og kontroll hvor evaluering er integrert. I dette alternativet kan det også bli ujevn nedbryting av mål på grunn av ulik størrelse i de ulike sektorene, og dermed vanskelig å følge opp styringsparametere og resultatkrav helhetlig for kommunen. Det er fordi målformuleringene vil være varierende; De største sektorene må ha mer strategiske mål og de mindre sektorene mer operative mål. Oppfølgingen blir dermed noe vanskeligere fordi målformuleringene vil være på forskjellige nivå. Det vil igjen føre til mer utfordrende helhetlig prioritering av tiltak.

Siden tjenesteområdene er mer like vil det være mindre behov for samordning på tvers av sektorer. Det medfører bedre og mer enhetlige målformuleringer som ser tjenestene under ett. Ved å øke størrelsen og mer like tjenester i sektorene muliggjør det mer kapasitet til å jobbe med styring og kontroll innenfor eget område og dermed sikre bedre helhet for kommunen.

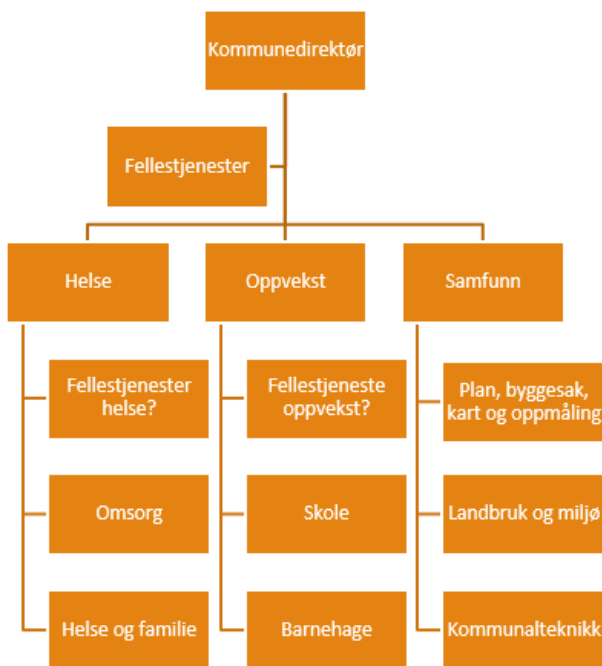
Når det gjelder prosjektstyring skal dette i teorien ikke påvirkes av organiseringen fordi prosjekter skal gjennomføres utenfor den ordinære linjen. Allikevel vil en tydelig organisering med klare roller og ansvar bidra til at prosjektstyringen blir enklere.

Revisor påpeker at grensesnitt og myndighet må formaliseres og avklares i organisasjonen. Det forutsettes at delegeringsreglement blir ryddet i for organisasjonen, men som det beskrives i tidligere avsnitt kan det være noen utfordringer i utarbeidelsen og oppfølgingen av myndighet og ansvar på grunn av ulike strukturer og ansvarsnivå mellom sektorene.

3.5 Alternativ 3 – Funksjonsbasert organisering

Organiseringen i alternativ 3 er en funksjonsbasert organisering. Her samles funksjoner som kan sees i sammenheng inn i samme sektor. Organiseringen tar utgangspunkt i de lovpålagte tjenestene som primært ligger i Helse- og Oppvekstsektoren, og de myndighetsutøvende funksjonene som samles i Samfunnssektoren. Funksjonene sees i en større sammenheng og helhet. Styrings- og rapporteringslinjene blir mer tydelige og enkle, og vil gi mulighet for god virksomhetsstyring og god oppfølging av internkontrollen ved at hele organisasjonen har flere likheter på tvers av sektorene.

3.5.1 Organisasjon



Figur 4: Organisasjonskart for Indre Fosen kommune i Alternativ 3 – funksjonsbasert organisering

I denne modellen er det tre sektorer, og Kultur, Næring/Areal og Kommunalteknikk/Eiendom opphører som egen sektor. Plasseringen av Kultur utredes i kap. 3.6 Delutredninger.

Dette alternativet er det som gir størst likhet mellom sektorene, både i størrelse og mulige nivåer internt i sektorene. Dette betyr at det er mindre forskjell mellom de ulike lederrollene på samme nivå i organisasjonsmodellen. Mindre avvikende nivå i de ulike sektorene vil føre til at dialog, avklaringer og beslutninger kan tas på et lavest mulig nivå. Ved behov for eskalering av beslutninger eller avklaringer vil dette følge samme styringslinje og nivå i de ulike sektorene, og beslutninger kan dermed tas uten at dette løftes til øverste ledelse. Det vil medføre større effektivitet i organisasjonen. Sammenfallende nivå mellom sektorene vil også gi tydelige eskaleringsmuligheter hvis det er behov for at saker skal løses på et høyere nivå. Ved å ha et høyere antall ansatte i samme sektor, får man også et handlingsrom for å utnytte ressurser og kompetanse på tvers av fagområder innenfor sektoren.

Dette alternativet legger til rette for at ledergruppen i større grad kan jobbe strategisk fremfor å behandle operative problemstillinger.

3.5.2 Styring og kontroll

I internrevisjonsrapporten anbefaler revisor Indre Fosen kommune å etablere et helhetlig system for styring og kontroll hvor evaluering er integrert. Alternativ 3 samler gjennom den funksjonsbaserte organiseringen flere leveranseområder i samme sektor. Det medfører større sektorer som gir mulighet til å bygge større fagmiljø og kapasitet innen styring og kontroll, og dermed vil det også skape et bedre miljø for rapportering og læring. I tillegg gir økt størrelse og struktur større grad av strategisk tenking internt i sektoren, men også på tvers av sektorer. Ved å profesjonalisere dette vil samhandlingen mellom de tjenesteytende sektorene og fellestjenestene skape en bedre mulighet for utvikling av riktig målstruktur, styringsparametere og resultatkrav, som igjen kan gi en tydelig styring av hele kommunen. I tillegg vil det gi bedre ressursbruk og opprettholdelse av kompetanse på gjeldende lover og regler kommunen må forholde seg til. Når det er mer like strukturer på tvers av sektorene, vil det legge grunnlaget for mer likeverdige mål og resultatkrav. Dette vil igjen bidra til enklere prioritering mellom tiltak og sikre en bedre helhet.

Dette alternativet vil enklest legge til rette for tydelige roller og ansvar. Det kan igjen gi fordeler når organisasjonen skal endres og endringen gjennomføres. Det er fordi det er tydeligere hvem som har ansvar både strategisk og operativt, og hvordan dette skal følges opp i linjen, enten i den enkelte sektor eller på tvers av sektorer. Det gir også rom for å standardisere på tvers av sektorer, siden strukturen har flere likhetstrekk i sektorene. Det kan for eksempel være mer lik oppfølging og rapporteringsstruktur, samt mulighet for likeverdige mål og resultatkrav.

Når det gjelder prosjektstyring skal dette i teorien ikke påvirkes av organiseringen, siden prosjekter skal gjennomføres utenfor den ordinære linjen. Allikevel vil en tydelig organisering med klare roller og ansvar bidra til at prosjektstyringen blir enklere.

3.6 Delutredninger

I det følgende kapitlet blir de ulike delutredningene gjennomgått: Næring, Eiendom, PPT, Barnevern og Kultur.

Bakgrunnen for at dette ble gjenstand for egne utredninger, var at det i en tidlig fase av prosjektet ble klart at disse organisasjonsenhetene kunne legges til flere sektorer, uavhengig av den overordnede hovedstrukturen som er vist i de ulike alternativene. Det var dermed viktig å få beskrevet fordeler og ulemper med ulike plasseringer, og i mange tilfeller var de ikke direkte knyttet til alternativ 1, 2 eller 3.

3.6.1 Næring

Næringsarbeidet i Indre Fosen kommune er i dag organisert i Omstillingsprogrammet.

Høsten 2021 startet Indre Fosen kommune arbeidet med videreføring av Omstillingsprogrammet. Det ble påbegynt en forstudie med hensikt om å foreslå omfanget og en alternativ organisering av næringsarbeidet i Indre Fosen kommune fremover. Prosjekteier er kommunedirektør.

I prosjektet ble ulike modeller for organisering av det videre næringsarbeidet utredet og beskrevet:

1. Næringskonsulent organisert i kommunens administrasjon.
2. Næringsssjef organisert i kommunens administrasjon, med direkte rapportering til kommunedirektør.
3. Næringsssjef og næringsråd, der næringsrådet er ansvarlig for gjennomføring av strategisk næringsplan og årlig handlingsplan.
4. Eksternt næringssselskap, eid av kommunen, med næringsssjef som daglig leder.

I den videre behandlingen legges følgende forslag til grunn:

1. Næringsrådet revitaliseres og gis følgende roller:
 - a. Utveksle gjensidig relevant informasjon og å gi innspill til aktuelle saker av betydning for næringslivet.
 - b. Følge opp strategisk næringsplan og gjennomføre årlig handlingsplan.
2. Omstillingsstyret, sammen med representanter fra næringslivet, fungerer som næringsråd frem til 31.12.2023. Nytt kommunestyre velger representanter til næringsrådet med oppstart fra 01.01.2024.
3. Kommunedirektøren gis fullmakt til å inngå samarbeidsavtaler mellom kommunen og henholdsvis Næringsforeningen, FI Næringshage og Perler på en snor. Samarbeidsavtalen skal avklare roller, forventinger og felles satsingsområder.
4. Sammensetningen av næringsrådet må sikre bredden i kommunens geografi og bransjemessig sammensetning. Næringsrådets sammensetning skal godkjennes av formannskapet.

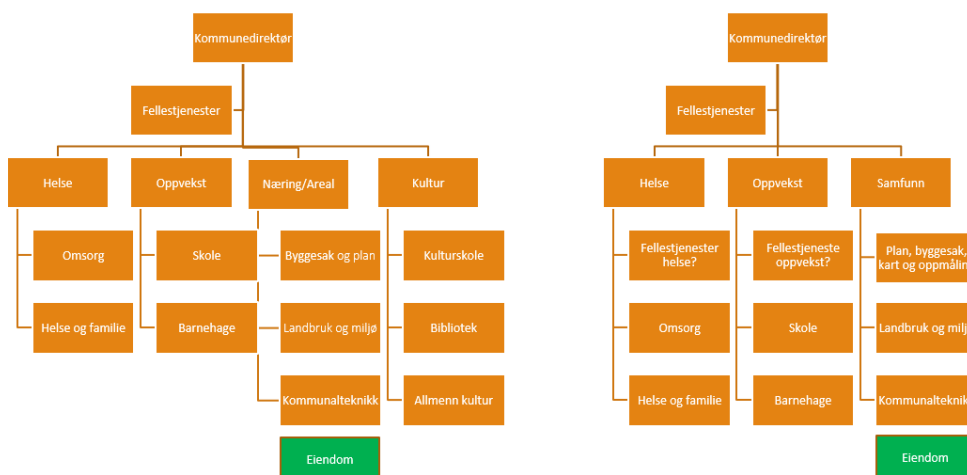
3.6.2 Eiendom

Eiendom inngår i dag i en egen sektor sammen med Kommunalteknikk.

De alternativene som er vurdert er som følger:

- Eiendom som en del av Næring/Areal (Alt 2) eller Samfunn (Alt 3)
- Eiendom under Fellestjenester

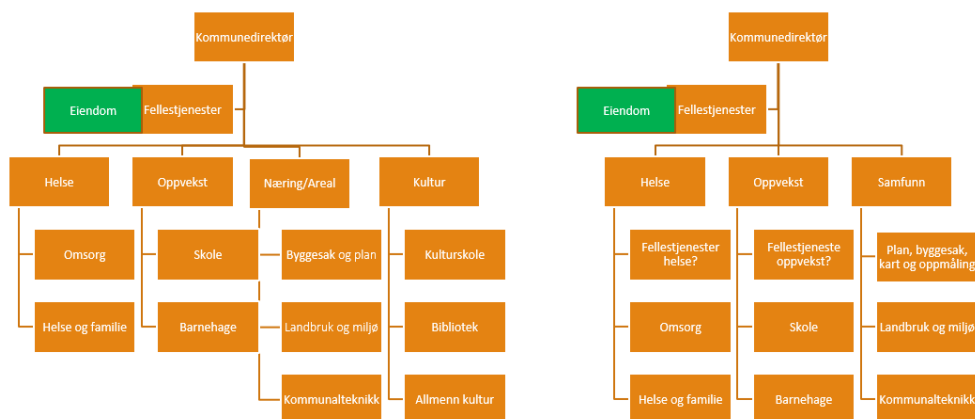
Eiendom som en del av Næring/Areal (Alt 2) eller Samfunn (Alt 3):



Figur 5: Delutredning Eiendom under Næring/Areal eller Samfunn

Bakgrunnen for dette alternativet er samhandlingen med Kommunalteknikk, hvor utveksling av teknisk fagkompetanse kan utnyttes. Deler av Eiendom kan sees i sammenheng med planarbeid og byggesak, men også i utviklingen av kommunale eiendommer i næringsutviklingsarbeidet.

Det andre alternativet er Eiendom under Fellestjenester:



Figur 6: Delutredning Eiendom under Fellestjenester

Bakgrunnen for dette alternativet er sektorenes klare tilbakemelding om at forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av eiendom er en fellestjeneste. Hoveddelen av kommunens eiendommer er formålsbygg som skal understøtte sektorenes tjenester som leveres til innbyggerne.

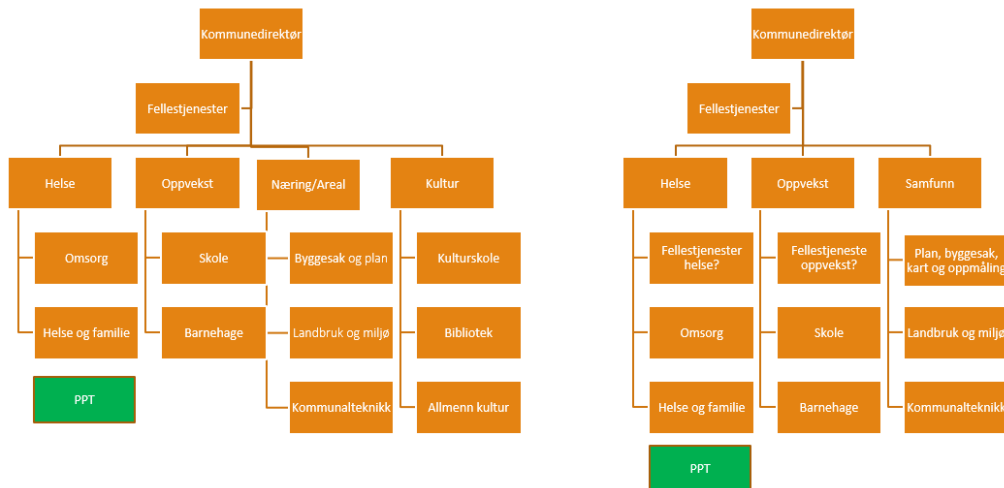
3.6.3 Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT)

PPT ligger i dag under Oppvekst.

De alternativene som er vurdert er som følger:

- PPT som en del av Helsesektoren
- PPT som en del av Oppvekstsektoren

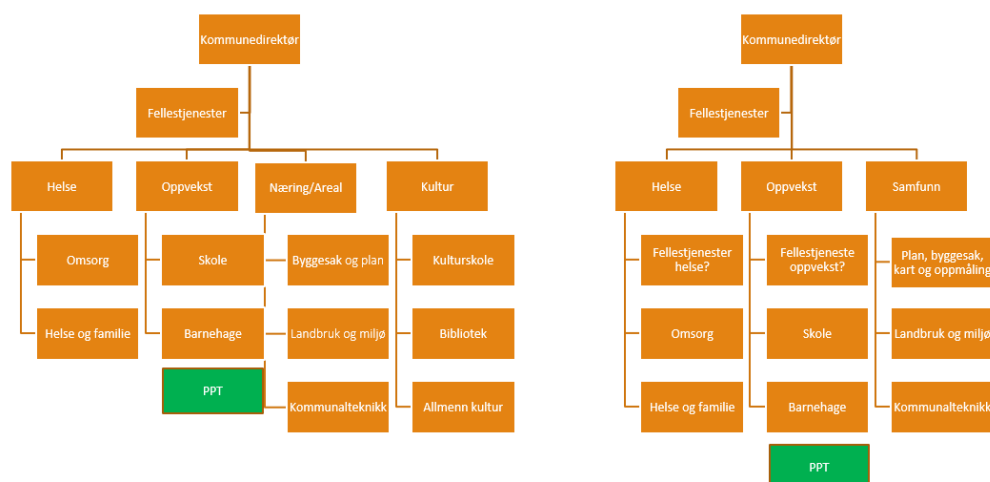
PPT som en del av Helse:



Figur 7: Delutredning PPT under Helse

Dette alternativet øker muligheten for samarbeid om helserelaterte problemstillinger, og kan legge til rette for økt tverrfaglig samarbeid innenfor helserelaterte fagområder som f.eks. fysioterapi, ergoterapi, psykisk helse og helsetjenester ellers.

Det andre alternativet er PPT under Oppvekst:



Figur 8: Delutredning PPT under Oppvekst

Dette alternativet vil legge til rette for en god kopling til skolehverdagen, og dermed bidra til best mulige oppvekstvilkår i tilfeller hvor det er behov for bistand fra PPT.

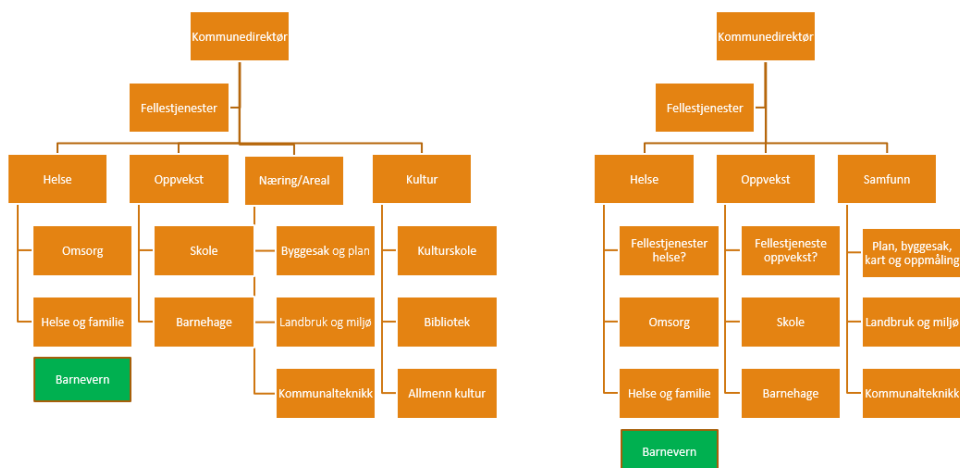
3.6.4 Barnevern

Barnevern er i dag under sektor Helse. Barnevern er en del av et vertskommunesamarbeid for kommunene på Fosen. De som jobber der, er dermed formelt ansatt i Indre Fosen kommune.

De alternativene som er vurdert er som følger:

- Barnevern som en del av Helsesektoren
- Barnevern som en del av Oppvekstsektoren

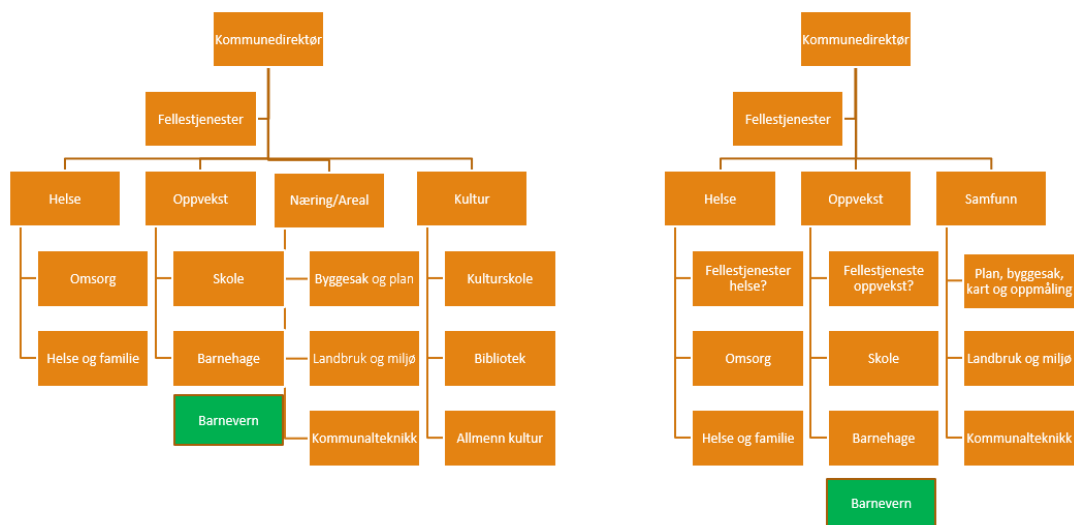
Barnevern som en del av Helsesektoren:



Figur 9: Delutredning Barnevern under Helse

Barnevern under Helse gir gode muligheter for tverrfaglig samarbeid med de øvrige tjenestene som per i dag tilhører Helse. Modellen legger til rette for økt kvalitet i tjenesten, gjennom at den koordineres fra et helseperspektiv.

Barnevern som en del av Oppvekstsektoren:



Figur 10: Delutredning Barnevern under Oppvekst

Ved å legge Barnevern under Oppvekst vil det i større grad legges til rette for samarbeid med de øvrige tjenestene under Oppvekst. Barnevernstjenesten vil sees ut ifra et oppvekstperspektiv.

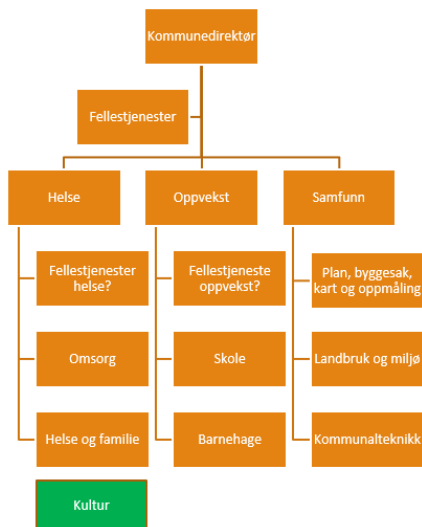
3.6.5 Kultur

Kultur er i dag en egen sektor.

De alternativene som er vurdert er som følger:

- Kultur som en del av Helsesektoren
- Kultur som en del av Oppvekstsektoren
- Kultur som en del av Samfunnssektoren
- Kultur som en del av Fellestjenestene

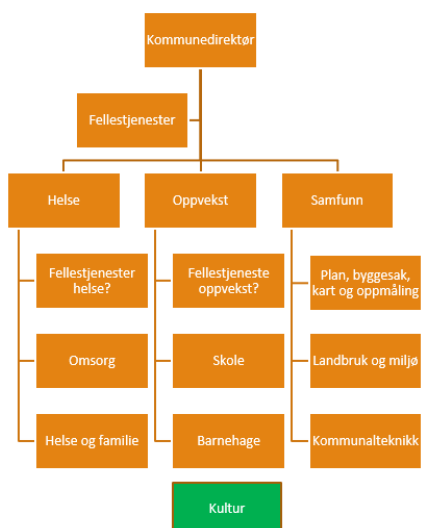
Kultur som en del av Helsesektoren:



Figur 11: Delutredning Kultur under Helse

Ved å legge Kultur under Helse vil folkehelseperspektivet innen Kultur være førende. Det krever god samordning med de øvrige tjenestene som naturlig ligger under Kultur-området.

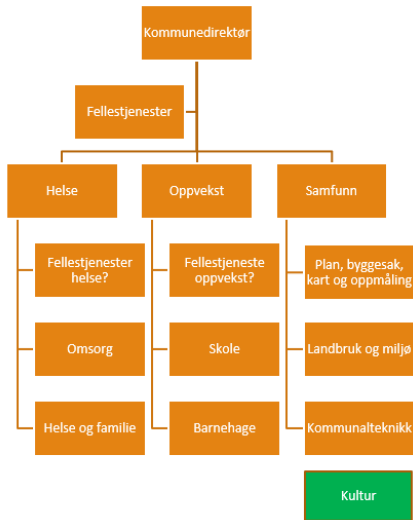
Kultur som en del av Oppvekstsektoren:



Figur 12: Delutredning Kultur under Oppvekst

Kultur under Oppvekst åpner for et oppvekst-perspektiv. De tjenestene som er knyttet til kulturskole og bibliotek kan koordineres med de øvrige tjenestene innen Oppvekst på en god måte. Modellen krever god samordning med de øvrige tjenestene på Kultur-området.

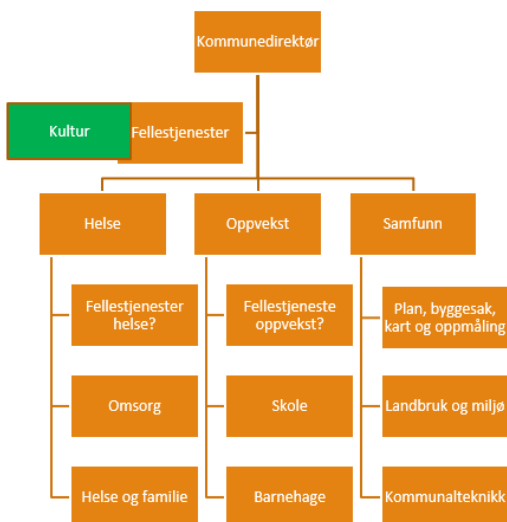
Kultur som en del av Samfunnssektoren:



Figur 13: Delutredning Kultur under Samfunn

Under Samfunn vil Kultur ha et samfunnsperspektiv. Det ligger nært opptil oppdraget Kultur har i dagens struktur: å levere tjenester til hele samfunnet og innbyggerne.

Kultur som en del av Fellestjenestene:



Figur 14: Delutredning Kultur under Fellestjenester

Kultur tilbyr tjenester til samfunnet og innbyggerne, mens Fellestjenestene i hovedsak har i oppdrag å levere tjenester internt i kommunen. Med ulike målgrupper og ulike fokuspunkt, der Fellestjenestene retter seg inn mot organisasjonen og Kultur retter seg utover fra organisasjonen, må oppdraget være tydelig for å ivareta begge perspektivene.

4. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?

Tiltakene reiser ingen prinsipielle spørsmål som legger begrensninger på tiltaksutformingen. I utredningsarbeidet og implementeringen vil prinsippene knyttet til personvern, livssyn og likestilling bli ivaretatt gjennom åpenhet i arbeidet og involveringen av ansatte og tillitsvalgte.

Alle tiltak vil gjennomføres i henhold til gjeldende lover og forskrifter, for ivaretagelse av den enkelte ansatte og kommunens krav og myndighet.

5. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de og hvem blir berørt?

I det følgende kapitlet tas tilbakemeldingene som har blitt gitt gjennom involvering av organisasjonen inn. Gjennom prosjektperioden har ledere og tillitsvalgte blitt orientert om innholdet, og kunnet gi tilbakemeldinger. Det ble utarbeidet materiale som viste de ulike modellene, og alle kunne uttale seg om fordeler og ulemper med hovedalternativene og delutredningene. Det som kom inn av tilbakemeldinger har blitt tatt med under hvert alternativ i teksten som følger. Det er ikke noen vektning av svarene, men der hvor flere har gitt noenlunde likelydende tilbakemelding vil det komme frem at flere står bak svarene.

Varigheten av de ulike alternativene er ikke tidsbegrenset, men i det påfølgende arbeidet, der de underliggende strukturene i sektorene endres, vil varigheten kunne påvirkes ut ifra de fremtidige behovene som blir avdekket.

Alle alternativene berører i prinsippet alle ansatte. Det er imidlertid alternativ 2 og 3 som vil medføre de største endringene for noen enkeltpersoner, og da først og fremst på ledernivået.

5.1 Alternativ 0 – dagens løsning

Alternativ 0 beskriver organisasjonen slik den fremstår per 1.1.23. I dette kapitlet presenteres tilbakemeldingene fra organisasjonen, med positive og negative virkninger knyttet til dette alternativet.

5.1.1 Organisasjon

Dagens organisering bærer preg av tilpasninger over tid, til dagens situasjon og økonomiske rammer. Det kan være vanskelig å se en rød tråd, og organiseringen i sektorene er veldig ulik. I tillegg er det flere vakanser i lederstillinger, som kompliserer bildet av ansvarsforhold og myndighet ytterligere.

Positive virkninger

Blant fordelene som trekkes frem ved dagens løsning er det at organiseringen oppleves som kjent, med de enkelte sektorene og deres tilhørende ansvarsforhold. Innen sektoren Helse er tjenestene samlet og har en tydelig struktur. Det at de ulike sektorene organiserer seg ulikt kan gi mulighet for individuelle tilpasninger, slik at hver sektor kan organisere seg best mulig for sin tjenesteproduksjon.

Dette alternativet innebærer en oppstyking av organisasjonen, men er det mulig å se både fordeler og ulemper med dette. Lite struktur kan gi stor fleksibilitet. Flat struktur og lav terskel kan bety kort avstand og god kjennskap til hverandre på tvers av nivåer og sektorer. Videre kan dette bety at leder i større grad er operativ og har god fagkunnskap på områdene hen har det overordnede ansvaret for. Dette kan bidra til at man får et sterkt fagmiljø innenfor hver sektor, med god og spiss fagkompetanse. Samtidig må man være bevisst på faren for suboptimalisering, og at man må ha blick for det helhetlige perspektivet.

En fordel som trekkes frem er at alternativet har en tydelig organisering av fellestjenestene, som beskriver ansvarsområdet til den enkelte tjenesten, og som gjør det enkelt å forstå hvor man skal henvende seg. Dette gir også gode muligheter til faglig utvikling internt i den enkelte tjenesten.

Negative virkninger

Det påpekes fra flere hold at dette alternativet ikke har noen fordeler sammenlignet med de andre alternativene.

En ulempe som flere peker på er at organiseringen med ulike nivåer i sektorene begrenser muligheten for å ta beslutninger på lavest mulig nivå. Når nivåene ikke sammenfaller, blir det vanskelig å forstå hvem man skal samarbeide med og kommunikasjonsflyten forringes. Ulik organisering i hver av sektorene medfører at linjene til sektorleder er ulike. Dette kan gi utfordringer med å skape en enhetlig organisasjon. Det er vanskelig å delegere myndighet ned i organisasjonen når nivåene i sektorene blir så forskjellige. Veien til en beslutning kan derfor bli unødvendig lang og komplisert.

Organisasjonen preges i dette alternativet av få formelle kontaktpunkt, noe som vanskeliggjør samarbeid på tvers av sektorene. Samarbeid mellom tjenester preges ofte av ad-hoc-løsninger for en bestemt oppgave eller tjeneste, og er gjerne personavhengig. Dette gjelder også for fellestjenestene. Flere har gitt tilbakemelding om at dette kan føre til silotenking i større grad.

En oppdelt organisasjon kan være krevende å forstå for ansatte og innbyggere, og man vet for eksempel ikke hvor man skal henvende seg. Flere peker på at organisasjonen er ustrukturert og vanskelig å forholde seg til. Denne oppstykingen fører til en økt sårbarhet ved fravær og uforutsette hendelser, og ressursutnyttelsen kan bli lite optimal.

En ulempe som beskrives er at roller og ansvar ikke er definert tilstrekkelig. Ansvarsområder og myndighet kan bli uklare når man har mange grensesnitt. Roller og ansvar er også uklart mellom sektorene og støttetjenestene, noe som kan gjøre samarbeidet utfordrende. Det pekes på et behov for en økt rolleklarhet i organisasjonen som helhet.

Spennet i ansvar og oppgaver hos de ulike lederne beskrives som for stort: Mange får ikke vært leder i praksis, kapasiteten brukes opp på operative oppgaver og det er stort spenn i hvor mange ansatte hver leder har personalansvar for. Flere beskriver at leder blir en «supersaksbehandler» som har dybdekunnskap på sitt fagfelt.

Flere peker på risikoen for at oppdeling av oppgaver og ulike måter å organisere sektorene på kan gi et ulikt tjenestetilbud. En enhetlig praksis kan bli vanskelig å innføre på grunn av manglende formelle strukturer for styring og rapportering.

Det beskrives som en ulempe at Areal og Kommunalteknikk ligger i ulike sektorer. Dette gir dårligere gjennomføringsevne og oppfølging av vedtatte planer.

En oppstykket organisasjon kan gjøre det vanskelig å se helheten og organisasjonen samlet. Fra et ledelsesperspektiv beskrives denne modellen som utfordrende når det gjelder styring og rapportering. Den gir sektorlederne lite rom til å jobbe planmessig, og man blir ofte tatt inn i oppgaveløsningen som hører til på et lavere nivå i organisasjonen. Modellen gjør det krevende å prioritere; det er vanskelig å danne seg et helhetsbilde og man står i fare for å få en suboptimalisering, når sektorenes prioriteringer og risikoer i liten grad blir stilt opp mot hverandre.

Kommunedirektørens ledergruppe består av mange sektorledere, og det er utfordrende å få en strategisk tilnærming i gruppen når den har så mange medlemmer. Organisasjonen som helhet har også et stort fokus på drift, noe som går på bekostning av det planmessige.

Det beskrives også at det ikke er noen som har eierskap til hvordan man skal få organisasjonen til å fungere best mulig i et helhetsperspektiv. Ansvar for risikostyring og prioriteringer skjer gjerne i den enkelte sektoren, og man mangler eierskap og strategier for hvordan dette skal sees i et overordnet felles perspektiv.

Alternativet har svakheter når det kommer til oppgaveløsning på tvers, kulturbygging, informasjonsflyt, styring og rapportering. Man ser at modellen i praksis ikke bidrar til å løse kommunens oppgaver på en optimal måte.

5.1.2 Styring og kontroll

En videreføring av dagens organisering vil ikke by på noen fordeler med tanke på virksomhetsstyring og internkontroll med bakgrunn i beskrivelsene av dagens situasjon hvor dette er svært mangelfullt. Flere av tilbakemeldingene peker på den fragmenterte strukturen, en bred ledergruppe og mange sektorer som ulemper ved organiseringen, og noe som gjør tverrfaglig oppfølging vanskelig.

Ifølge tilbakemeldingene vil man i alternativet 0 fortsette å holde fokus på drift fremfor organisatoriske spørsmål, og det vil være lang vei for å få fattet en beslutning. Her vil manglende fordeling av ansvar og myndighet forplante seg nedover i organisasjonen og forhindre effektivitet i beslutningene.

Når det gjelder hvordan organisasjonen fremstår i Enhetsregisteret, er hovedutfordringen med dagens løsning at kommunestrukturen ikke fremgår helhetlig noe sted; En må kjenne organiseringen for å vite hva som "hører til" kommunen. Sektorene er frikopleet fra hovedorganisasjonsnummeret, og tilgangsstyringen ligger hos hver sektor. Helse har for eksempel rapporteringer som skal gå fra hovednummeret til kommunen, noe som kompliserer prosessene rundt rapportering. Denne strukturen bidrar ikke til helhet, men understøtter derimot silotenking. Videre vil den gjøre organisasjonsendringer mer kompliserte, når for eksempel avdelinger skal flyttes mellom sektorer. Tilganger "på tvers" utfordres, og man må ha gode strukturer for tilgangsstyring.

5.2 Alternativ 1 – Rydde i strukturer

Organiseringen i alternativ 1 er i stor grad som dagens organisering, men det er ryddet i organisasjonsstrukturene og styrings- og rapporteringslinjene er tydeliggjort. I dette kapitlet presenteres tilbakemeldingene fra organisasjonen, med positive og negative virkninger knyttet til dette alternativet.

5.2.1 Organisasjon

Alternativ 1 baserer seg på dagens organisering. Linjene er strammet noe opp og tydeliggjort. Fellestjenestene er samlet i én felles tjeneste.

Positive virkninger

Blant fordelene som påpekes i tilbakemeldingene er det at modellen er kjent i organisasjonen. Den har i større grad en mer enhetlig og lik organisering mellom strukturene, noe som gjør at selve organisasjonsstrukturen kommer tydeligere frem. Roller, ansvar og myndighet blir tydeliggjort. Organisasjonen beskrives som enklere å forstå og forholde seg for ansatte og innbyggere.

Det at sektorene blir mer like i oppbygging og nivå gir økt mulighet for standardisering og en økt rolleklarhet for ansatte, innbyggere og samarbeidspartnere. Muligheten for standardisering beskrives som positivt og gir mulighet for en mer lik ansvarsbeskrivelse for de ulike nivåene også med tanke på personalansvar. Det pekes også på at en større likhet i organiseringen kan legge til rette for mer likhet i tjenestene som leveres ut til innbyggere.

Det påpekes som positivt at Skole igjen etableres som en egen organisasjonsenhet,

Når nivåene samsvarer i større grad og blir mer jevnbyrdige, vil det bli enklere både å samarbeide med enhetene i Helsesektoren og å samhandle internt i sektoren for Oppvekst. Det blir samtidig lagt bedre til rette for at avgjørelser kan tas på et lavest mulig nivå.

Ifølge flere vil en samling av fellestjenestene være positivt. Rolleavklaringen som denne modellen viser, mellom fellestjenestene som støttefunksjoner og sektorene som tjenesteleverandører, gir bedre mulighet for samarbeid og mer enhetlig praksis. Det blir viktig med rolleklarhet internt i Fellestjenestene for å legge til rette for god samhandling med sektorene.

Fellestjenestene styrkes ved en sammenslåing. En felles ledelse kan skape synergier og vil håndtere helheten i organisasjonen bedre. Informasjonsflyten og samarbeidet mellom de ulike delene av fellestjenestene vil forbedres. Flere gir tilbakemelding om at samling av fagmiljø skaper sterkere fagmiljø, og at dette kan bidra til økt kompetanse og utvikling av tjenestene. Det pekes på at ressursene for fellestjenestene samlet sett kan utnyttes bedre i denne modellen enn i dagens situasjon.

Negative virkninger

Det påpekes i flere av tilbakemeldingene at alternativ 1 har mange av de samme ulempene som alternativ 0.

Blant annet pekes det på som en ulempe at det fortsatt er ulikheter i nivåene mellom sektorene, i størrelsen på sektorene og i lederspennet. Organisasjonen oppleves fortsatt som fragmentert. Dette fører til uklarheter rundt ansvar, roller og fordeling av oppgaver. Det er fremdeles mange grensesnitt

som må avklares, noe som gir økt risiko for at oppgaver havner mellom ansvarsområder og at tjenestene som leveres blir ulike. Det er fremdeles risiko for silotenking og svekket tverrfaglighet. Det gis tilbakemelding om at denne modellen ikke i tilstrekkelig grad løser problemene med samarbeid på tvers av sektorer.

Som i alternativ 0 savner man sterkere bånd mellom Kommunalteknikk og Areal/Næringssektoren.

Som en ulempe påpekes det at en standardisering kan gå på bekostning av sektorenes egenart og behov. Løsninger som er utarbeidet for den enkelte organisasjonsenheten og som fungerer godt for oppgaveløsningen i dag, kan bli erstattet med en mindre optimal løsning.

I noen tilbakemeldinger beskrives det å samle fellestjenestene som en ulempe. Det pekes på at strukturen i fellestjenestene ikke kommer godt nok frem og at det kan føre til uklarhet. En samlet fellestjeneste vil ha et vidt oppgavetilfang og et bredt kompetansefelt, og vil kreve koordinering og formelle strukturer for å fungere godt.

Som i alternativ 0 gis det tilbakemelding fra et ledelsesperspektiv om at denne modellen er utfordrende når det gjelder styring og rapportering. Den gir sektorlederne lite rom til å jobbe planmessig, og man vil også her ofte bli tatt inn i oppgaveløsningen som hører til på et lavere nivå i organisasjonen. Modellen gjør det krevende å prioritere; det er vanskelig å danne seg et helhetsbilde og man står i fare for å få en suboptimalisering, når sektorenes prioriteringer og risikoer i liten grad blir stilt opp mot hverandre.

5.2.2 Styring og kontroll

Organisasjonsmodellen med rydding i strukturer vil kunne resultere i en tydeligere struktur med tanke på virksomhetsstyring og internkontroll. Like nivåer gir til en viss grad mulighet for standardisering av prosesser og rutiner, men som det påpekes i tilbakemeldingene, har denne modellen mange av de samme svakhetene som alternativ 0.

I denne modellen har man fortsatt en bred ledelse og en organisering som er fragmentert i sektorer og avdelinger. Dette kan igjen føre til at det er vanskelig å få avklart ansvar og fordeling av oppgaver. Dette alternativet løser ikke utfordringene organisasjonen har med tanke på uklare ansvarsforhold, informasjonsflyt, arbeid på tvers, styringssignaler, kulturbygging osv.

Dette alternativet bidrar til noe økt rolleklarhet og tydeligere personalansvar, men på grunn av stor ulikhet er det likevel vanskelig å standardisere på tvers av sektorer. Rapportering og målstyring vil i stor grad variere mellom sektorene, og ikke bidra tilstrekkelig til å skape en helhet.

Med et klart skille mellom fellestjenester og primærtjenester, vil også ansvaret og myndigheten som ligger til de ulike rollene og tjenestene bli tydeligere. Når fellestjenestene har et mer definert mandat til å se helheten, gir det en større mulighet til å synliggjøre gevinstene for hele kommunen.

5.3 Alternativ 2 – Tjenestebasert organisering

Alternativ 2 er en tjenestebasert organisering. Denne organiseringen samler tjenester som kan sees i sammenheng i samme sektor. I dette kapitlet presenteres tilbakemeldingene fra organisasjonen, med positive og negative virkninger av dette alternativet.

5.3.1 Organisasjon

I alternativ 2 tar organiseringen utgangspunkt i tjenester som leveres ut til innbygger. Like tjenester samles i samme sektor for å gi et best mulig tjenestetilbud til innbyggerne.

Positive virkninger

Alternativet beskrives som mer oversiktlig: Det er tydeligere enn alternativ 0 og 1, og enklere å forstå, både for innbyggere og ansatte i kommunen. Sektorene får en tydeligere profil og organiseringen er gjenkjennbar fra andre kommuner.

Alternativet har en mer lik struktur nedover i sektorene, noe som beskrives som positivt siden man enklere kan danne seg et bilde av ansvaret og myndigheten som ligger til den enkelte medarbeider. Det at nivåene mellom sektorene samsvarer i større grad, vil gi en bedre mulighet for effektiv drift og sørge for at beslutninger kan tas på lavest mulig nivå. Kommunikasjonen og informasjonen kan flyte lettere, både i og mellom sektorene, når nivåene er avklarte og samstemte.

En samlet fellestjeneste, der Eiendom også inngår, beskrives som positivt. Dette gjør at fellestjenestene i stor grad kan utvikle seg med fokus på å støtte sektorene i sin tjenesteproduksjon. Fellestjenestene vil bli et nav i organisasjonen og en viktig bidragsyter, som kan løfte kvaliteten og effektiviteten i sektorene. Et tydelig skille mellom støttetjenester og primærtjenester vil bidra til å tydeliggjøre ansvaret og myndigheten som ligger til de ulike rollene.

Det pekes på som en fordel at man får en bedre tilgang til kompetanse når man slår sammen like tjenester. Det å samle arbeidsoppgaver kan effektivisere driften, og skape bedre flyt og enklere samarbeid. De ansatte blir del av et større nettverk, og kan få økt forståelse for og kjennskap til fagområder i egen sektor.

Et større fagmiljø, med bredere kompetanse og flere personer å spille på, omtales som viktig for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg endringer og utvikle tjenestene til det beste for innbyggerne fremover. En mer helhetlig og effektiv organisasjon, der ulike faggrupper samarbeider for å tilby best mulige tjenester, vil øke kvaliteten og gi bedre oppfølging.

At Kommunalteknikk inngår som en enhet i Arealsektoren beskrives som positivt, siden det har nær tilknytning til Plan, Miljø og Næring. Dette vil lette samarbeidet, samhandlingen og kommunikasjonen mellom disse enhetene. En organisering med tettere knytninger mellom Kommunalteknikk, Landbruk og miljø og Byggesak/Plan vil styrke kommunens rolle som samfunnsutvikler og tilrettelegger. Disse tjenestene må fungere godt sammen for at kommunen ikke skal fremstå fragmentert utad.

Fra et lederperspektiv beskrives denne modellen som et steg i riktig retning mot en mer strategisk ledergruppe som kan ha et planmessig fokus. Med et etablert nivå under sektorleder, vil det bli færre operative oppgaver og avgjørelser til ledernivået, og man vil i større grad kunne konsentrere seg om styring og strategi.

En mer strukturert organisasjon gir gode muligheter for å jobbe mer planmessig og mindre ad-hoc enn i dagens situasjon. En fordel det også pekes på er at når man får mer bredde og struktur i

sektorene, øker samtidig mulighetene og friheten til den enkelte medarbeider innenfor ansvarsområdenes rammer.

Negative virkninger

Blant ulempene beskrives det at det også i dette alternativet er store forskjeller mellom sektorene både i lederspenn og ansvarsområder. Det er fremdeles store ulikheter i nivåene, som gjør det vanskelig å få samarbeidet mellom sektorene til å flyte godt.

Kultur er en liten sektor sammenlignet med de andre sektorene, og det vil dermed bli vanskelig å få nivåene til å treffe godt. Dette blir en hindring for effektive beslutninger og god kommunikasjon. Det at Kultur er en egen sektor kan også vanskeliggjøre samarbeidet med de andre sektorene og gjøre at Kultur kan bli stående litt alene.

Arealsektoren får et større omfang av oppgaver og ansvar enn i dag, noe som kan være en ulempe. Det kan bli uoversiktlig, og krever en tydelig struktur innad i sektoren. Det vil være viktig med en tydelighet og ryddighet knyttet til at man i samme sektor kan være både søker og saksbehandler for tiltak som skal behandles etter Plan- og bygningsloven.

Det pekes på at organisasjonen fremdeles kan fremstå som oppstykket og uoversiktlig.

Det at fellestjenestene inneholder både støttefunksjoner for sektorene, men på noen områder også leverer tjenester til innbyggerne, fordrer ekstra oppmerksomhet og en klar rolleforståelse. Oppgavetilfanget i fellestjenestene spenner vidt og kan beskrives som omfattende og omfangsrikt. Dette pekes på som en ulempe.

Bredere fagmiljø kan føre til mindre dybdekompetanse på det enkelte fagfeltet. Store kulturforskjeller og ulike måter å jobbe og organisere seg på kan hindre effektiv drift. Det kan oppstå ulike prioriteringer mellom ulike fagfelt i samme sektor, noe som kan oppleves som utfordrende. Det kan være krevende å administrere og koordinere mange ulike tjenester og faggrupper som må samarbeide.

Ifølge tilbakemeldingene samarbeider Kommunalteknikk og Eiendom tett om oppgaver i dag, og har mye lik kompetanse som kan utnyttes gjensidig. Dette samarbeidet understøttes ikke i dette alternativet.

Når ledernivået med sektorledere skal jobbe mer strategisk enn i dag, vil det bli behov for å flytte personal og økonomiansvar nedover i organisasjonen. Dette vil ta bort noe av den operative kapasiteten i organisasjonen. Det beskrives også som en ulempe at det blir større avstand til sektorleder for den enkelte medarbeider på noen områder, og at sektorledere vil ha mindre fagkompetanse i denne modellen. Det pekes også på risikoen for at sektorleder prioriterer fagområder hen har god fagkunnskap om, på bekostning av områder hen ikke kjenner like godt. En annen utfordring som nevnes er utfordringer med å skulle rekruttere ledere til et bredt fagområde.

En større omorganisering vil kreve mye av organisasjonen. Det vil ta tid før alle endringene er effektivt og organisasjonen er operativ igjen på samme nivå som i dag.

5.3.2 Styring og kontroll

Dette alternativet fremstår som mer oversiktlig og med en større tydelighet i organisasjonen, og kan gi positive effekter med tanke på virksomhetsstyring. Med mer ensartede strukturer i sektorene vil det være enklere å forstå ansvaret, myndigheten og delegeringen som ligger hos den enkelte leder og medarbeider. Videre vil det gi mer rom for effektivitet, fordi beslutninger kan tas på lavest mulig nivå.

Med en mer strategisk ledergruppe og tydeligere nivåer, gir dette alternativet rom for mer planmessighet og målstyring, og dermed bedre styring og kontroll. Imidlertid er organiseringen i dette alternativet fortsatt noe uoversiktlig og oppdelt, fordi nivåene mellom sektorene er ulike med tanke på ledernivåer. Det kan være krevende å administrere og koordinere ulike tjenester fra et styringsperspektiv når nivåene i målstrukturen og rapporteringen har stor variasjon, og hvor det er mulig at noen sektorer har et mer strategisk perspektiv, mens andre har et mer operativt.

Med et klart skille mellom fellestjenester og primærtjenester, vil også ansvaret og myndigheten som ligger til de ulike rollene og tjenestene bli tydeligere. Når fellestjenestene har et mer definert mandat til å se helheten, gir det en større mulighet til å synliggjøre gevinstene for hele kommunen.

5.4 Alternativ 3 – Funksjonsbasert organisering

Alternativ 3 er en funksjonsbasert organisering. Denne organiseringen innlemmer funksjoner som kan sees i sammenheng i en felles sektor. I dette kapitlet kommer tilbakemeldingene fra organisasjonen frem, med de positive og negative virkningene av alternativet.

5.4.1 Organisasjon

Denne modellen tar utgangspunkt i de lovpålagte og myndighetsutøvende tjenestene kommunen skal levere til innbyggerne. Et mål for denne modellen er at man skal oppnå økt strategisk tenkning i ledelsen og effektiv samordning i hele organisasjonen.

Positive virkninger

Det trekkes frem at dette alternativet gir større muligheter for samhandling. Dette fordi det er større sektorer med flere ansatte og fagområder som kan samarbeide.

Fordelen med denne modellen er at ledergruppen kan bli mer strategisk og kan jobbe med planlegging, organisering og informasjon sammen, noe som igjen kan føre til en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. At organisasjonen er ett, og ikke mange små undergrupperinger taler positivt for denne organiseringen. Den fremstår som ryddig i oppbyggingen, og det er enklere for innbyggere å skjønne hvem eller hvor man skal henvende seg for å få kontakt med riktig organisasjonsenhet.

Flere påpeker at denne organiseringen gir mer oversikt, både internt i organisasjonen og sett utenifra. Den gir tydeligere strukturer og bedre styringslinjer.

I dette alternativet får man bedre helhet, informasjonsutveksling, strategier og flyt i samhandlingen. Samme fordeler i Samfunnssektoren som i alternativ 2 for Næring og Areal. Ser fordelene ved at det finnes egne fellestjenere for Helse og Oppvekst, og er lurt å samle det som er likt for alle. Gjør noe med ansvarsrollene i sektorene, hvor det forskyver en del ansvar nedover i organisasjonen, dette kan oppfattes både positivt og negativt. Det skal tilstrebes en organisasjon der avgjørelser tas på lavest mulig nivå, og det må være støtte fra de over for de avgjørelsene som tas på ledernivå. Denne modellen tilrettelegger for en planstyrt kommune. Ivaretar både tjenesteutvikling og samfunnsutviklingsrollen.

Flere påpeker at alternativet definerer klare roller og ansvar, samt stillingsbeskrivelser. Når oppgaver og ansvar endres, må man sørge for at økonomi er en del av rolle- og ansvarsavklaringen.

Videre kommer det flere innspill om at dette alternativet legger grunnlaget for felles mål og strategier, og en mer helhetlig og enhetlig utøvelse av tjenester.

Det blir uttrykt at dette er den foretrukne modellen; en kommune rigget for fremtiden og klargjort for planstyring, hvor vegen er ryddet for mer strategisk arbeid. Opprydding i roller og strukturer legger til rette for samhandling og effektiv tjenesteproduksjon. Modellen samler også kompetansemiljøer på en ny måte, og er gunstig med tanke på samfunnsutviklingsrollen til kommunen. Det hevdes at utredningskapasitet har vært en akilleshæl i organisasjonene, og at denne

organiseringen vil styrke muligheten for å bruke tilgjengelige ressurser på tvers av enheter. Dette vil kunne forsterke kommunens mulighet til å bidra mer på flere områder enn ren tjenesteproduksjon.

Flere trekker frem bedre samhandling og tjenesteyting, som fører til bedre utnyttelse av fagkompetansen, som fordeler ved denne modellen.

Det kom flere innspill på at modellen legger bedre til rett for å jobbe på tvers av enheter med like nivåer i de ulike sektorene. Dette alternativet vil kunne gi en spesialisert og effektiv organisasjon, der ansatte med samme type kompetanse samarbeider for å oppnå felles mål. Med tydelige ansvarsområder og ansvarsfordeling vil det bli enklere å administrere og koordinere arbeidet, og resultatet vil kunne bli økt produktivitet og kvalitet.

Flere nevner fordeler knyttet til etablering av fellestjenester i sektorene, og at det vil medføre at kapasitet blir frigjort. Hvordan dette organiseres kan spille en rolle. Det trekkes frem at merkantile oppgaver kan utføres av andre enn virksomhetsleder; Leder får heller kapasitet til å drive med organisasjonsutvikling og å følge opp ansatte på egen organisasjonsenhet, samt å ha fokus på organisasjonsenhetens fagfelt.

At fellestjenestene samles nevnes som positivt av flere. Bedre utnyttelse av fellestjenestene kan også frigjøre kapasitet. Synliggjøring av fellesfunksjoner som støttetjenester vil gi muligheten for bedre effektivitet i hele organisasjonen. Denne organiseringen gir mulighet for en effektiv fellestjeneste som tjener alle. Fellestjenesten vil også bli mer spesialisert.

Flere trekker frem at mer like nivåer vil legge forholdene bedre til rette for samarbeid og samhandling. Det blir enklere å jobbe på tvers av organisasjonsenhetene, på tvers av sektorer og i samme linje.

Mange ledere ser fordeler med denne modellen fordi den understøtter kommunens kjerneoppgaver. Oppgaver som er «like» samles og lederroller blir mest mulig likeverdige på samme nivå. Det frigjør strategisk kapasitet i kommunedirektørens ledergruppe og legger til rette for en planstyrt kommune, med gjennomgående satsinger og strategier som peker mot et felles mål. Det vil frigjøre kapasitet hos ledere og legge til rette for samhandling på tvers av sektorer. En mer koordinert fellestjeneste vil kunne frigjøre tid til ledelse på flere nivåer. En bevisst strukturering og klar rollefordeling legger til rette for god internkontroll og kvalitetsarbeid i tjenestene. Videre vil fellestjenester i Oppvekst og Helse heve kvaliteten, og ressursene utnyttes bedre internt i sektorene.

Negative virkninger

Det påpekes av flere at det er behov for en overordnet plan og intern formell strukturering for hvordan denne modellen skal fungere og drives i praksis. Med andre ord vil valg av denne modellen kreve et betydelig organisasjonsutviklingsarbeid i etterkant. Arbeidet vil starte når boksene er flyttet. Noen frykter også at modellen gir grobunn for uformell makt. Dermed må både ansatte og ledere utvikle sin forståelse for egen rolle og samhandling for felles mål, samt tilhørende kompetanse. Ansvarliggjøring tar tid, og det er ikke sikkert resultatene kommer over natta. Omorganiseringen skal skje samtidig som produksjonen skal opprettholdes. Flere mener det vil bli et stort sprik i oppgaver og kompetanse innad i samme sektor og under samme leder. Det kan bli stor avstand mellom sektorleder og der tjenestene leveres, og det kan være nødvendig med flere mellomledere.

Med dette alternativet frykter flere økt grad av silotenkning, ved at sektorene blir større eller til og med for store. Videre kommer det frem at oppgaver som har et fokus i dag kan "glemmes" i den nye organiseringen. I tillegg kan den virke toppstyrt i en mindre kommune som Indre Fosen.

Noen kommenterer at det kan være en fare for at den faglige integriteten og utviklingen blir skadelidende hvis Kommunalteknikk og Eiendom splittes, siden dagens samarbeid da vil havne i to forskjellige sektorer. Noen mener at det kan bli færre ressurser, som en følge av at personal og økonomiansvar dyttes nedover uten at det tilføres mer ressurser.

For fellestjenestene i sektorene er det en fare for suboptimalisering i forhold til fellestjenestene for kommunen. Det må dermed bli tydelig hva som skal ligge hvor, slik at oppgaver ikke dupliseres.

5.4.2 Styring og kontroll

I alternativet med funksjonsbasert organisering får ledergruppa den mest strategiske rollen sammenliknet med de andre alternativene, noe som nevnes blant fordelene i tilbakemeldingene. En strategisk ledergruppe kan jobbe mer med målstyring, planlegging, prioritering, organisering og informasjon. Dette vil gi en mer helhetlig forståelse og styring av organisasjonen. At det blir færre ledere og færre sektorer betraktes i seg selv som en fordel, fordi organisasjonen blir mer oversiktlig, strukturert, enhetlig og helhetlig, og ikke fragmentert i små autonome undergrupperinger. Modellen vil legge forholdene bedre til rette for god virksomhetsstyring sammenliknet med alternativene ovenfor.

I dette alternativet er kommunen bedre klargjort for planstyring. Opprydding i roller og strukturer skaper grunnlag for god flyt innen samhandling, informasjonsutveksling og effektiv tjenesteproduksjon, og rydder samtidig vegen for mer målrettet arbeid i hele organisasjonen. Denne modellen vil forsterke kommunens mulighet til å bidra tydeligere på flere områder enn tjenesteproduksjon, som for eksempel i samfunnsutviklerrollen.

I dette alternativet er det mer lik struktur i alle sektorer. Mer ensartet oppbygning av strukturen i målstyringen og indikatorene vil gi de beste forutsetningene for oppfølging av mål og resultatindikatorer. Effekten av dette er økt kvalitet i tjenesteproduksjon og god oppfølging av delegering og internkontroll.

At modellen fremstår som ryddig i oppbyggingen vil også kunne gjøre det enklere for innbyggere å forstå hvor man skal henvende seg.

Denne modellen vil gi en spesialisert og effektiv organisasjon, der funksjonsorganiseringen gir handlingsrom til å se tjenester i en større sammenheng. Det vil gi ansatte med samme type kompetanse mulighet til å samarbeide tettere for å oppnå felles mål, både innenfor egen funksjon, men også for kommunen som helhet.

Med et tydelig skille mellom fellestjenester og primærtjenester vil også denne modellen være med på å tydeliggjøre ansvaret og myndigheten som ligger til de ulike rollene og tjenestene. Når fellestjenestene har et tydeligere mandat til å se helheten, gir det en større mulighet for å synliggjøre gevinstene for kommunen som helhet.

5.5 Delutredninger

I det følgende kapitlet gjennomgås tilbakemeldingene fra organisasjonen, med positive og negative virkninger av modellene for de ulike delutredningene: Næring, Eiendom, PPT, Barnevern og Kultur.

5.5.1 Næring

Tilbakemeldinger organisering

Følgende tilbakemelding kom som en generell kommentar uavhengig av modell: Det finnes ingen beste praksis for hvordan en lykkes med næringsutvikling og vekst etter omstillingsperioden eller hva som er lurt å gjøre etter et omstillingsprogram. Distriktssenteret har sett på næringsutvikling i distriktene, og særlig effekten av omstillingsprogram i Norge. Deres undersøkelser har ikke funnet noe beste praksis for arbeidet etter omstilling, men ser derimot at kommuner som har hatt omstillingsprogram ofte har en bedre næringsutvikling enn sammenlignbare kommuner. Dette skjer etter deres oppfatning fordi kommunen (forstått som både politisk ledelse, næringsliv og befolkning) gjennom programmet både har fått en nødvendig forståelse av og kompetanse innen behov og muligheter. Der man ser positiv vekst er dette mer knyttet til kultur og innstilling enn organisering. Det brukes ofte mye tid på å utforske og utrede hvordan et næringsarbeid skal organiseres, men for lite på hvordan en skal bygge, og vedlikeholde, en kultur som tilrettelegger for en positiv utvikling. Dette er et tankekors, all den tid kultur og innstilling kan sies å ha minst like stor betydning som hvordan tiltakene er organisert. Sagt på en annen måte: Det er ikke hvordan en organiserer tiden etterpå som er avgjørende for videre vekst, men derimot hvordan de som jobber direkte eller indirekte med utviklingen samarbeider, hvordan en utforsker nye muligheter, tillater prøving og feiling og har en åpen, tillitsfull og kompetent kultur.

En må legge vekt på samarbeid både mellom kommunen og næringslivet, internt i kommunen, på tvers av kommuner og med fagmiljøer i og utenfor regionen. For den kommunale organiseringen er det spesielt viktig at en har en bred innfallsvinkel til næringsutviklingsarbeidet på tvers av kommunale sektorer. Videre må en se næringsutvikling som en viktig del av kommunens arbeid for gode lokalsamfunn og følgelig befolkningsvekst. En må gjennomføre strategisk riktige tiltak som sikrer næringsutvikling og samfunnsutvikling i sammenheng.

Distriktssenterets notat «Distriktskommuner som lykkes godt med næringsutvikling» presenterer flere hovedgrep som bør vektlegges for å oppnå suksess:

- Næringsutvikling må i større grad sees i sammenheng med andre viktige kommunale innsatsområder som boligutvikling, inkludering, stedsutvikling og tilflytting mv.
- Kommunens rolle som forvalter, tjenesteprodusent og entreprenør må i større grad sees i sammenheng.
- Distriktskommunene må prioritere entreprenørrollen: være utadrettet og initiativrik, utvikle og følge opp næringslivet.

Entreprenørrollen handler blant annet om å initiere og gjennomføre utviklingsprosjekter i samarbeid med næringslivet, utvikle og følge opp strategiske planer, delta aktivt på lokale næringslivsarenaer og gjennomføre bedriftsbesøk. En stor andel av denne aktiviteten og engasjement er kjennetegnet av å være tilrettelegging for næringslivsvekst, og begrunnet i at det indirekte bidrar til ønsket næringsutvikling.

Modell Næring under Næring og Areal/Samfunn

Positive virkninger

Blant tilbakemeldingene er det flere som mener at dette er en god plassering av Næring, siden næringsutvikling nettopp er en vesentlig del av samfunnsutviklingen. Næring bør samhandle med øvrige fagområder som er sentrale i samfunnsutviklingsarbeidet, og dermed organiseres sammen med øvrig utviklings- og tilretteleggingsarbeid. Næringsperspektivet settes her inn i en helhet som er nødvendig for at kommunen skal ivareta sin rolle i næringsarbeidet på en god måte. Denne plasseringen vil gi nærhet til kommunale tjenester og funksjoner, og sørge for at man har et bindeledd mellom kommunen og næringslivet.

Siden Næring samarbeider med de andre fagområdene innenfor sektoren, mener flere at dette er den mest naturlige plasseringen for å gi gode tjenester til næringslivet. Tilgjengelig næringsareal og rask behandling av bygge- og plansaker er viktige momenter for næringslivet. Landbruk jobber også med næringsutvikling, både når det gjelder tradisjonelle næringer og tilleggsnæringer, og samarbeider med Næring i utviklingsarbeid og oppfølging av de ulike foretakene. Næring kan i denne modellen komme tidligere inn i prosessen og ha dialog med de andre enhetene i saker som omhandler tema med felles krysningspunkt.

Ifølge noen trenger sektoren "næringskompetanse" for å levere god nok kvalitet på tjenestene samlet sett. Kommunen kan gi helhetlig veiledning og bidra med tjenester i kraft av sin rolle i næringsutviklingsarbeidet. Det vil kunne virke positivt med tanke på omdømme. Noen trekker også frem at man har god erfaring med at Næring er integrert i sektoren, gjennom et nært og godt samarbeid mellom sektoren og omstillingsprogrammet over seks år, som har gitt gode resultater.

Negative virkninger

Ulempen med denne innplasseringen i organisasjonskartet er at næringsutvikling i stor grad handler om å jobbe langsiktig og strategisk på tvers av sektorer og organisasjoner. Med en slik plassering er det fare for at næringsutviklingsarbeidet får en underordnet betydning og ikke blir vektlagt nok i de strategiske diskusjonene i kommunen. Utad, overfor næringslivet kan det bli oppfattet som at kommunen ikke prioriterer næringsarbeidet i tilstrekkelig grad. Det hevdes av flere av de andre fagmiljøene i stor grad er preget av forvaltning og et operativt driftsfokus, og mindre av strategisk og langsiktig utviklingsarbeid. Det vil da være en fare for at næringsarbeidet blir preget nettopp av drift og operasjonell "brannslukking", på bekostning av et mer overordnet arbeid.

En annen utfordring med en slik plassering kan være at utviklingsdelen av næringsarbeidet "drukner" i daglig drift og detaljoppgaver som nødvendigvis vil dukke opp. Det er behov for at næringsfokuset og næringsarbeidet løftes opp, slik at det kan påvirke og være med i diskusjonen i det strategiske arbeidet kommunen engasjerer seg i. For å være en "næringsvennlig kommune" og for at kommunen skal bli oppfattet deretter overfor publikum, må næringsutviklingsarbeidet være tett knyttet til det strategiske arbeidet i kommunen.

Modell Næring under annen organisering

Ifølge noen av tilbakemeldingene er det ikke lett å plassere Næring i en hensiktsmessig boks under eller sammen med de andre organisasjonsenhetene. Begrunnelsen er at denne funksjonen må være tett knyttet til kommunale oppgaver som forvaltning og tjenesteproduksjon, og samtidig inneha en

proaktiv entreprenørrolle. Det blir viktig at Næring får ha en rolle som gir plass for å jobbe strategisk og utviklingsrettet, både internt og i tett kontakt med næringslivet, selv om det vil kunne være et sprik i roller i forhold til de øvrige organisasjonsenheterne.

Noen mener at alternativet til å plassere næring inn under Samfunn er å legge det som en egen tjeneste direkte under kommunedirektør, med de fordelene og ulempene det innebærer. Fordelene med å ha tjenesten i linja er et sterkt argument for å legge Næring inn under samfunn.

Noen fremhever at det viktigste er å sikre at næringsarbeidet er sterkt forankret i strategiske fora og arbeidet i kommunen, samtidig som en sikrer et godt tverrfaglig samarbeid og forståelse for nærings- og samfunnsutviklingsarbeidet i en bred kontekst. Dersom Næring i sin helhet legges til en næringspark eller liknende, mister vi mye av dialogen og samhandlingen mellom de kommunalt ansatte og de som jobber med næringsutvikling.

Positive virkninger

Det pekes på som en fordel at næringsarbeidet også kan organiseres utenfor den kommunale organisasjonen, som for eksempel i et aksjeselskap. I vurderingen av det fremtidige næringsarbeidet til kommunen, mener noen at man bør ta hensyn til de vurderingene og anbefalingene som er gjort i regi av omstillingsprogrammet.

Negative virkninger

Dersom næring blir for nært knyttet til kommunens forvaltningsrolle er det noen som stiller spørsmål ved om det kan gjøre samhandlingen med næringslivet vanskelig. På den andre siden er det en frykt for at kommunen ikke vil klare å følge med på det som skjer og blir litt utenfor.

5.5.2 PPT

Tilbakemeldinger organisering

Noen fremholder at det viktigste aspektet er at organiseringen understøtter samfunnsoppdraget: bedre tjenester til barn og unge. Kulturer må utvikles slik at oppgaven er i fokus. Det er avgjørende at den som skal lede sektoren hvor PPT er plassert har god innsikt i lovgrunnlag og mandat som PPT er pålagt å jobbe etter, og klarer å etablere gode samhandlingsarenaer på tvers av sektorene for at PPT skal kunne få gjort jobben sin på best mulig måte.

For at PPT skal kunne oppfylle mandatet sitt, er de avhengige av å være godt forankret; De må ha en synlig, klar og definert rolle i Oppvekstsektoren, samtidig som de også trenger å ha et godt samarbeid med blant andre Barnevern og helsestasjon. Noen stiller også spørsmål ved om PPT i hele tatt skal være en egen enhet. For andre spiller det i utgangspunktet ingen rolle i hvilken sektor PPT er plassert; Ledelse er det viktigste aspektet.

Ifølge flere av tilbakemeldingene kan det være hensiktsmessig å utrede en annen organisering enn at PPT skal være underlagt én sektor. Det bør etableres et Familiens Hus (barne- og familie-organisering) med NAV, psykisk helse og rus, Barnevern, helsestasjon, legekontor, PPT, fysio/ergo og forvaltningstjenesten, med tett kopling til kommuneledelsen. Dette forutsetter koordinering og god ledelse av tverrfaglig samhandling mellom alle tjenester som har noe med barn og familier å gjøre. Familiens hus bør ha én felles leder, som konstruktivt og aktivt leder disse enhetene over i felles praksis, slik at vi i større grad hjelper flere familier på en bedre måte. Om Familiens Hus ligger under Oppvekst eller Helse er ikke det sentrale; lederne må kjenne alt relevant lovverk. Noen mener derimot at Helse er den mest naturlige plasseringen. Det bør organiseres slik at alle involverte er samlokalisert med kontorer i samme bygning, og felles pause- og møterom.

Modell PPT under Helse

Positive virkninger

Flere av tilbakemeldingene peker på at dette er den riktige plasseringen av PPT, fordi det vil være positivt å styrke koplingen mellom disse to områdene. PPT samarbeider mye med tjenestene innenfor Helse og familie i dag. Det er grunn til å anta at samhandlingen og strukturene for samarbeid med de andre hjelpetjenestene vil bli enda bedre med denne modellen, og at det kan komme både brukere/pasienter, medarbeidere og ledere til gode. Resultatet er mest sannsynlig et bedre koordinert helsetilbud til barn og unge med sammensatte utfordringer. Tett samarbeid med Helse kan være det som skal til for at et barn får den hjelpen det trenger. Helsepersonell kan få større kunnskap om barns fysiske og språklige utvikling. Noen mener at denne plasseringen er den mest faglig relevante når det gjelder utredning og diagnostisering av helsetilstander.

I denne modellen blir PPT i større grad en objektiv tredjepart; PPT bør organiseres adskilt fra Oppvekst for å ivareta tilliten og upartiskheten, og da gjerne sammen med Barnevern eller barne- og familietjenestene.

Noen mener fordelene består i å kunne samle virksomheter med få ansatte, slik at man får en større enhet. Organisering i Helse vil gi rendyrking av lederroller.

Noen mener at alternativet vil kunne frigjøre ressurser til faglige forhold. Helsestasjon og PPT har sammenfallende arbeidsflater mot barnehager og skoler, og fagkrav kan ivaretas gjennom faglederroller. Helhetlig tenking rundt lovverk fra lederhold kan også bidra til økt tverrfaglighet. Når

et barn trenger hjelp, involverer det gjerne hele familien og støtteapparatet, sammen med barnehage eller skole. PPT innunder Helse vil kunne bidra til å sikre dette i større grad enn en plassering i Oppvekst.

Negative virkninger

Ifølge tilbakemeldingene består ulempene med denne modellen først og fremst i at man går glipp av muligheten for en tett kopling til oppvekstledelse, skoler og barnehager. Flere peker på at PPT er regulert av opplæringsloven, og at denne ofte ikke er så kjent i helsevirksomheter som den burde for at PPT sin rolle skal bli forstått. Når man ikke lenger kommer så tett på barna ute i barnehager og skoler, kan det ta lengre tid før behov blir avdekket. For noen oppleves det som unaturlig å ikke ligge i samme sektor som skoler og barnehager, som er de områdene PPT har sitt mandat rettet mot. Man kan risikere at avstanden blir for stor dersom PPT ikke involveres i Oppvekstsektorens satsinger, utviklingsarbeid og prosjekter. Noen trekker frem at det kan rigges strukturer for å sikre denne koplingen, og at det må etableres møtepunkt.

De ovennevnte bekymringene trekkes også frem i samband med tidligere erfaringer; PPT var organisert under Helse i gamle Rissa kommune. Hvordan denne organiseringen fungerte var i stor grad avhengig av hvem som var leder for Helse. Avstanden til Oppvekst ga negative konsekvenser både med tanke på informasjon og satsinger i Oppvekst. Mye av det PPT ble pålagt å delta i var helserelatert og lite relevant for tjenesten.

Noen peker på at PPT også jobber med tilrettelegging for voksne med behov for opplæring. PPT er ingen helsetjeneste, men en tjeneste som jobber med personer som trenger tilrettelagt opplæring. Ulempen er derfor at PPT mister kompetanse og samhandling med Oppvekst, som er sektoren hvor de fleste "behovene" befinner seg.

Modell PPT under Oppvekst

Positive virkninger

Flere trekker frem at denne modellen er den mest naturlige plasseringen, og at den vil sikre et tett samarbeid mellom PPT og Oppvekst. PPT sitt mandat er rettet mot barnehager og skoler, både individ- og systemrettet, og de arbeider med utgangspunkt i det samme lovverket: opplæringsloven. PPT er delaktig i satsinger, utviklingsarbeid og prosjekter som pågår i Oppvekstsektoren.

Gjennom et tettere samarbeid kan PPT og pedagoger sammen finne gode verktøy for å jobbe med ulike utfordringer. PPT er jevnlig ute i barnehager og skoler, og slik kan man sikre tidlig innsats overfor barn med behov for hjelp og tilrettelegging. Det er en fordel at PPT ligger under Oppvekst med tanke på kompetanse, utvikling og ikke minst mål om at barn med behov skal få den tilretteleggingen de har behov for i barnehage og skole.

Denne modellen vil også trolig kunne innebære hyppigere samhandling med barnehage og skole på ledernivå.

Negative virkninger

Flere melder om at det ikke er noen ulemper ved denne modellen, men de som trekkes frem omhandler at denne organiseringen vil gi for lite tverrfaglig samarbeid med Helse og familie. Som nevnt over mener noen at PPT bør organiseres adskilt fra Oppvekst for å ivareta tillit og upartiskhet.

5.5.3 Barnevern

Tilbakemeldinger organisering:

Barnevern samhandler på tvers av sektorene, både med Helse og Oppvekst. Noen mener at Barneverntjenesten er en såpass stor, spesialisert og krevende tjeneste at den heller burde vært plassert på et eget nivå, direkte underlagt kommunedirektøren. Denne tilbakemeldingen begrunnes med både hensynet til den varierende økonomien fra år til år, leders mulighet til å håndtere uforutsette akutte hendelser og at Barneverntjenesten er en interkommunal tjeneste. Lovkravene er så omfattende og sakene så komplekse at man frykter at en kommunalsjef uten spesialkompetanse innen feltet ikke har forutsetninger for å lede Barneverntjenesten.

Det pekes også på at det vil være en fordel at Barnevern er en egen enhet. For noen vil det at tjenesten er interkommunal gjøre at det virker underlig å skulle være underlagt en bestemt seksjon i vertskapskommunen. Som ovenfor, under tilbakemeldingene om organiseringen av PPT, løftes det også her frem at det burde etableres et Familiens Hus, som Barnevern vil være en sentral del av.

Modell Barnevern under Helse

Positive virkninger

Ifølge noen av tilbakemeldingene vil det være en fordel å ha Barnevern og Helse i samme sektor for å styrke samarbeidet generelt, og på grunn av nasjonale forventninger til tett samarbeid knyttet til ny barnevernsreform spesielt. Det jobbes med å bedre samhandlingen mellom Helse og Barnevern per i dag, og dersom Barnevern flyttes til en annen sektor vil det kunne skape utfordringer og hindre dette samarbeidet. Saker havner både under Barnevern og Helses lovgivning, og prosessen med avklaringer i forbindelse med disse sakene er krevende. Tett samarbeid er her veldig viktig.

Noen peker på at Barnevern ikke er en helsetjeneste i seg selv, men en del av hjelpetjenestene rundt barn og unge. Barnevern samhandler i stor grad med helsetjenester for å skape et godt tjenestetilbud. En slik organisering vil kunne være nyttig både for ansatte, ledere og brukere/pasienter, som gjerne forholder seg til flere av hjelpetjenestene samtidig. Det blir nevnt at arbeidet i det daglige, for eksempel opp imot familier, har fellestrekk med helsetjenester. Videre finner man igjen mye av den samme kompetansen blant ansatte i Barnevern og Helse, for eksempel hos sosionomer. Slik vil man ha en større forståelse for det man arbeider med på tvers av tjenester innad i denne sektoren.

Denne modellen kan bidra til bedre samarbeid med Helse og tidlig innsats når sakene er knyttet til helseutfordringer i familien, enten det er barnets eller foreldres helse. Barnevern har et oppgaveinnhold som inkluderer heldøgns drift og akutte forhold som man finner paralleller til i andre tjenester som hører til under helselovgivningen. Barnevern opererer i skjæringspunktet mellom Helse og Oppvekst, avhengig av type saker og alvorlighetsgrad. For eksempel vil det i saker som omhandler omsorgssvikt og fysisk eller psykisk helse kunne være en fordel å være plassert under Helse.

En fordel med denne modellen er at den synliggjør at Barnevernet er opptatt av barns helse og trygghet. Under Helse blir Barnevern en objektiv tredjepart og barnets representant, uavhengig av Oppvekstledelsen. Det nevnes som en fordel at dagens ledelse og styring under Helse- og omsorgssjef fungerer godt, og at Barnevern vil bli godt ivaretatt i denne modellen. Det vises til at en god del andre kommuner har tilsvarende organisering, med Barnevern underlagt Helse, Sosialtjenester eller Familie. Det er en fordel med denne modellen at ressurser kan brukes i større

felleskap og innenfor bredere bruksområder. Det er ofte en diskusjon om prioritering av midler, og om det er Barnevern eller Helse som skal ta ansvar i aktuelle saker.

Negative virkninger

Blant ulempene som trekkes frem med denne modellen er det at koplingen til Oppvekst blir mindre tydelig. Når avstanden til barnehage og skole, hvor man treffer barna hver dag, blir større, frykter noen at samarbeidet med Oppvekstsektoren blir skadelidende. Oppvekstreformen nevnes også, og at den fordrer et bredt tverrfaglig samarbeid.

Noen mener at det er en fare for at Barnevern ikke får nok fokus og vil "drukne" i den store Omsorgssektoren. En spesialisert tjeneste som Barnevern burde være direkte underlagt kommunedirektør; En kommunalsjef for Omsorg har ikke mulighet til å sette seg inn i de svært komplekse utfordringene som Barneverntjenesten representerer. Leder for Barnevern må forholde seg til lovpålagte oppgaver og ta akutte avgjørelser, som en kommunalsjef for Omsorg må følge og støtte. Man frykter også økonomiske begrensninger i en så stor sektor, og at diskusjon om bruk av midler kan skape konflikt.

Modell Barnevern under Oppvekst

Positive virkninger

I flere av tilbakemeldingene går det igjen at det er fordel med en tydelig kopling mellom Barnevern og Oppvekst, og at dette er den mest naturlige plasseringen. Denne modellen vil kunne øke hensiktsmessig samhandling med Oppvekst, og bidra til tettere samarbeid med dem som ser barna til daglig. Barnevern handler om barns oppvekstsvilkår, og barna oppholder seg flest timer i barnehager og skoler. Det vil bli lettere å se sammenhenger knyttet til barns oppvekstsvilkår, noe som kan resultere i bedre kvalitet med tanke på tidlig innsats. Oppvekst består av tilbud for barn, og fokuset ligger på barn og barns utvikling. Slik vil det være naturlig at Barnevern ligger under en tjeneste som har med barn og deres utvikling å gjøre. Denne modellen vil gi nærhet til brukerne og skape en forståelse for at Barnevernet er der for barns beste.

Det vises også til at Trøndelagsforskning tidligere har vært involvert i en utredning om hvor Barneverntjenesten bør være plassert, hvor de kom frem til at Barnevern naturlig hørte til under Oppvekst. Videre trekkes det frem at Barnevern var plassert under Oppvekst i gamle Leksvik kommune, og at det fungerte godt der.

Denne organiseringen kan gi fordeler med tanke på bedre internt samarbeid og mindre uenighet om prioritering av midler.

Negative virkninger

I likhet med plasseringen under Helse, frykter noen at Barnevern vil "drukne" i en stor Oppvekstsektor. Det kan være en ulempe at koplingen til Helse blir mindre tydelig, siden barnevernssaker gjerne har en tettere tilknytning til Helse enn Oppvekst. Barnevern har i mange saker et grensesnitt mot helsetjenester; Kan grensesnittet bli mer utfordrende dersom man er organisert i ulike sektorer?

Noen opplever at Oppvekst har manglende kjennskap til Barnevern, men peker på at dette sannsynligvis ikke handler om selve organiseringen. Andre frykter at Barnevern i denne modellen ikke blir en uavhengig tredjepart eller barnets representant, men at behandlingen av saker blir mer

personavhengig.

Det kan også være en ulempe at man i denne modellen får en annen ledelse. Ifølge noen av tilbakemeldingene opplever man at dagens ledelse og styring fungerer godt, og det stilles spørsmål ved om Barnevern vil bli like godt ivaretatt under dagens Oppvekst-ledelse.

Som over nevnes det også i denne sammenhengen at Barnevern burde vært direkte underlagt kommunedirektør. Begrunnelsen er at Barnevern er en svært spesialisert og interkommunal tjeneste, som har et utstrakt samarbeid med andre tjenester på regionalt nivå. I tillegg er Barnevern en tjeneste som er operativ i forbindelse med akutte hendelser, med utrykninger og arbeidstid på kveldstid og i helger.

5.5.4 Eiendom

Tilbakemeldinger organisering:

Ifølge tilbakemeldingene blir mye av kunnskapen som ligger i eiendomsforvaltning også anvendt i Kommunalteknikk og motsatt, og disse to har oppgaver som de samarbeider om. Dersom man skiller dem fra hverandre, kan det få negative konsekvenser for begge tjenestene. Man frykter videre at splittingen vil medføre en større økonomisk kostnad for kommunen.

Noen mener at man bør se på innholdet i dagens Eiendom og Kommunalteknikk og gjøre en omfordeling av ansvarsområder og oppgaver som et ledd i omorganiseringen. For eksempel mener man at næringseiendom må håndteres av Næring, mens eiendomsforvaltning er en fellestjeneste.

Modell Eiendom under Næring/Areal/Samfunn

Positive virkninger

Denne modellen legger forholdene til rette for tett samhandling og kompetanseutveksling mellom Eiendom og Kommunalteknikk. Det vil bety en styrking av kompetansen i sektoren totalt sett. Det beskrives som positivt at man kan involvere Kommunalteknikk tidlig i planprosesser, og i større grad sette søkelys på helhetlig utvikling når det gjelder næringsarealer, boliger, fritidsboliger og fremtidig utvikling av infrastruktur. Kanskje vil man også kunne oppnå en større forståelse for hvordan de ulike enhetene drar gjensidig nytte av hverandre.

Næring, Kommunalteknikk og eiendomsforvaltning har mange saker med felles krysningspunkt. Noen av tilbakemeldingene handler om at det derfor bør være én leder for hele området, som kan ha styring med de sakene som griper inn i flere av enhetene.

Flere tilbakemeldinger dreier seg om at det er viktig å ha en tydelig kopling til Næring. Den administrative delen av Eiendom bør ligge under Næring/Areal. Eiendom har tett tilknytning til Plan/Byggesak og Kommunalteknikk. Man mener at næringseiendommer bør ligge under Næring, og ikke under Bygg og eiendom slik det gjør i dag. Slik vil kommunen bedre kunne legge til rette for næringseiendommer for næringslivet.

Hvis man forutsetter at driftsoppgaver, renhold og vaktmestertjenester legges under Fellestjenester, mener noen at dette blir riktig plassering. Kjerneoppgavene blir forvaltning av eiendommassen: å ha oversikten over bygninger og arealer, sikre vedlikehold over investeringsbudsjettet og administrere utleieboligene uten tilknytning til helse- og omsorgslovgivningen. Forvaltningskontoret eller fellestjenester i Helse vil administrere boliger innen Helse, og slik ivareta innbyggernes boligbehov. Koplingen til drift og vaktmestertjenester går gjennom Fellestjenestene.

Negative virkninger

Det beskrives som en ulempe at en kommunalsjef for Samfunn eller Næring/Areal har stor nok portefølje, med et vidt spenn i oppgaver og fagfelt. Denne sektoren er bred som den er per i dag, og blir desto mer omfattende hvis man i tillegg legger Kultur under Samfunn. For at det skal fungere er det en forutsetning at man bygger en tydelig struktur. En samling av alle disse "boksene" blir en stor ledelsesutfordring, og det kan bli utfordrende å holde sektoren samlet. Eiendom kan i så måte være bedre ivaretatt under felles ledelse i Fellestjenester. Noen mener at Eiendom, med forvaltning av bygg og tilrettelegging for kommunale tjenester, nettopp er en fellestjeneste og derfor ikke bør ligge under Næring/Areal/Samfunn.

Noen peker på at det er få samhandlingspunkter, og at det derfor er lite formålstjenlig å ha Eiendom under Næring/Areal. Eiendom skiller seg ut fra øvrig virksomhet innunder Samfunn, ved at de har større fokus på drift og tilrettelegging for kommunale tjenester.

I tilbakemeldingene nevnes habilitetsspørsmål som en mulig ulempe. Habilitet må vurderes dersom ansatte ved Kommunalteknikk søker på prosjekter som Byggesak innad i samme organisasjon skal behandle. Dette kan imidlertid unngås ved at man for eksempel bruker profesjonelle aktører til å søke på sine vegne.

Modell Eiendom under Fellestjenester

Positive virkninger

Ifølge tilbakemeldingene får man i denne modellen samlet det som faktisk er fellestjenester. Drift, vedlikehold, forvaltning av kommunale bygg og renhold betraktes som fellestjenester, og flere påpeker at disse dermed ikke bør ligge under for eksempel Næring/Areal/Samfunn. Noen mener at det kun er vaktmestertjenester og renhold som bør trekkes ut av Eiendom og organiseres inn i Fellestjenester, mens forvaltningsdelen kan legges innunder for eksempel Samfunn. Andre mener at forvaltning av kommunale bygg ikke er en sektorspesifikk oppgave, og dermed bør tilhøre Fellestjenestene.

Eiendomsforvaltning generelt og forvaltning av tjenestebygg handler om tilrettelegging for sektorenes tjenesteproduksjon, og derfor er det naturlig at dette ligger under Fellestjenestene. Her vektlegges det at enheten har et forvaltningspreg som vil dra nytte av å samhandle med tjenestesenteret. Videre vil dette kunne tydeliggjøre oppdraget som leverandør til de andre sektorene.

I dette alternativet får man utnyttet den faglige kompetansen i større grad, og det legges til rette for samhandling. Noen ser klare fordeler for alle parter i dette samarbeidet. Fellestjenester kan bidra med merkantil og forvaltningsmessig forankring som mangler i dag. Eiendom er en funksjon hvor det stilles store krav til dokumentasjon. De ansatte er fagmennesker og kan dra nytte av bistand fra andre områder i Fellestjenester. Samtidig vil det være gunstig for Fellestjenestene å få inn kompetanse fra Bygg og eiendom. Organisering i Fellestjenestene vil kunne øke mulighetene for å dra nytte av tjenestene på tvers.

Negative virkninger

I tilbakemeldingene er det først og fremst bekymringer knyttet til fagområdets status som trekkes frem som ulemper: Fagtilhørigheten kan bli utvasket, og man er redd for at fagområdet drukner i Fellestjenestene. Noen frykter at man blir "dratt" i alle retninger, uavhengig av faget.

Stram økonomi nevnes også som en ulempe med denne organiseringen. På lik linje med andre funksjoner i Fellestjenestene må Eiendom tilgodeses med nok ressurser. Man frykter at også Eiendom vil bli skadelidende når politikere skal slanke vekk administrasjon til fordel for ressurser til bemanning i Helse og Oppvekst.

5.5.5 Kultur

Tilbakemeldinger organisering:

Flere av tilbakemeldingene fremhever betydningen av å ha Kultur samlet i én sektor. Man ønsker at sektoren skal være en del av ledergruppa, med kort vei opp til kommunedirektør. Noen mener at Kultur må fortsette som en egen enhet for ikke å tape budsjettmessig og for å beholde frihet til egen utvikling. Noen hevder at Kultur skiller seg svært mye fra de andre sektorene, og frykter at en slik omorganisering vil svekke Kultursektoren i kommunen, ikke bare rent økonomisk. Noe av utfordringen til Kultur er at området ofte blir en salderingspost. Det er kun kulturskole og bibliotek som er lovpålagte tjenester. Kultur ivaretar svært mange oppgaver i kommunen, og er viktig for bo- og blilyst.

Samtidig er det flere tilbakemeldinger som går på at Kultur ikke bør være en egen sektor, men heller være underlagt en av de andre sektorene. I alternativ 2 mener noen at Kultur blir en for definert sektor når det gjelder ansvar og myndighet. Det pekes også på at kulturarbeidet må sees i en utvidet sammenheng og dra fordeler av samhandling med resten av organisasjonen i større grad. Man kan ha stor nytte av å samhandle om komplekse oppgaver som kan knyttes både til Oppvekst, Helse og Samfunn i en større sektor.

Noen mener at man må vurdere en oppdeling av kulturtjenesten slik vi kjenner den i dag; Kanskje er det mest naturlig at noe av innholdet havner under Helse, noe under Oppvekst og noe under Samfunn. Eventuelt kan Kultur legges under Oppvekst, som har den største av de lovpålagte oppgavene. Det blir også foreslått at man bør vurdere å legge kulturskolen inn under Oppvekst, og eventuelt resten av oppgavene under Samfunn.

Modell Kultur under Helse

Positive virkninger

Blant fordelene med denne modellen trekkes det frem at den forenkler samhandling med frivilligheten, som tilbyr ressurser som må innlemmes i sektorens arbeid i fremtidsbildet. Videre kan man enklere legge til rette for aktiviteter med eldre og fysisk og psykisk syke mennesker. Kultur har mye å bidra med innen folkehelse, og dette samarbeidet kan styrkes i denne modellen.

Negative virkninger

Noen frykter at Kultur blir en for liten enhet, som vil drukne i en tung sektor som Helse. En negativ konsekvens kan være at Kultur blir en salderingspost, og at man ikke får frem egenverdien på en god nok måte. Man ønsker ikke at Kultur skal forbindes med helse og uhelse, men representere noe bredere. Størrelsen på Kultur kan gi et misforhold mellom oppgaver, og gjøre at man havner litt på sidelinja innad i en så stor sektor. Noen peker også på at det virker unaturlig å legge Kultur under Helse, på grunn av at det felles faglige arbeidsfeltet er begrensa.

Modell Kultur under Oppvekst

Positive virkninger

Blant fordelene med denne modellen er det flere som fremhever at det er naturlige koplinger mellom Kultur og Oppvekst. En stor del av sektorens virke er rettet mot barn og unge, som for eksempel kulturskole og Ung Kultur Møtes (UKM). Det å gi barn og unge ulike undervisningstilbud og

å vekke en interesse for kultur i ung alder kan ha betydning både i oppveksten og videre i livet. Arbeid knyttet til ungdomsråd og ungdomsklubb nevnes også i denne sammenhengen.

Det er særlig fordelene knyttet til samhandling mellom skole og kulturskole og skole og skolebibliotek som nevnes. Det vil bli lettere å koordinere tjenestene innen Kultur med kulturskole, bibliotek og skole. Kulturskole samarbeider tett med skole, og gir i hovedsak tjenester til barn og unge, og bør derfor plasseres her. Noen av de ansatte ved folkebiblioteket er også tilknyttet skolebibliotekene, som ligger under rektors ansvarsområde. Noen mener derfor at bibliotek og kulturskole kan passe inn her, selv om det ikke nødvendigvis gjelder de øvrige tjenestene sektoren leverer i dag.

Noen nevner også at denne modellen vil være den mest naturlige plasseringen med tanke på ressursfordeling; Dersom ressursene til Kultur reduseres, vil man sitte igjen med de lovpålagte oppgavene, hvor kulturskole og bibliotek er sentrale.

Negative virkninger

Flere av tilbakemeldingene handler om at Kultur kommer til å drukne i en forvaltningstung sektor som Oppvekst. Samfunnsoppdraget til Kultur er bredere enn opplæring av barn og unge. Man frykter at Kultur lett kan bli en salderingspost, der man ikke får frem sektorens egenverdi.

Som en ulempe med denne modellen trekkes det også frem at en del av kulturoppgavene hører til under andre avdelinger, som for eksempel drift av kultursalene, kulturarrangementer, kulturminner og kartlegging av friluftsområder.

En annen negativ virkning kan være at det blir vanskelig å innlemme folkehelseperspektivet på en god måte. Det fordrer muligens at enheten Kultur splittes opp i mindre områder.

Modell Kultur under Samfunn:

På et generelt plan ble det uttrykt at det er viktig at Samfunnssektoren har et omfang som "likestiller" den med øvrige sektorer. Man bør for eksempel vurdere om en kulturkonsulent og en frivillighetskoordinator skal være blant rollene i Samfunnssektoren. Det stilles videre spørsmål ved om oppgavene i Samfunn kan "omfordes" under andre overskrifter, og om det i så fall er behov for en egen sektor som heter Kultur. Slik kan man frigjøre seg fra dagens begreper og bokser, og tenke nytt når det gjelder organiseringen.

Organiseringen henger sammen med strategiske valg om å definere hva Kultur skal være i kommunen, og om Kultur for eksempel skal være rettet mot samfunnsutvikling. Det hevdes at fokusområdet for dagens kulturordning er for smalt i et samfunnsutviklingsperspektiv, og at man dermed står i fare for å miste flere typer kultur og -uttrykk av syne.

Positive virkninger

Ifølge flere av tilbakemeldingene er det her, under Samfunn at Kultur høre hjemme. I alle fall så lenge Kultur ikke skal forbli en egen sektor, slik noen påpeker. Kultur er en viktig del av samfunnet og samfunnsutviklingen. Kulturbasert næringsliv, kveldsøkonomi, bolyst, omdømme, reiseliv og attraktivitet er alle stikkord som kan knyttes til Kultur, og som også er viktige i Samfunnssektoren. Det er positivt at man her kan se samfunnsplanlegging, kultur og fritid mer i sammenheng, under én kommunalsjef som kan ha blick for helheten. Det foreslås samtidig at sektoren burde hete "Samfunn og kultur".

Flere påpeker at det er mest naturlig at Kultur ligger under Samfunn med tanke på tjenestene som leveres. I denne sektoren vil Kultur få vist frem mangfoldet av det de driver med, i en bredere forståelse av tjenestespekteret. Noen mener at det vil være svært positivt å organisere resten av oppgavene inn under Samfunn dersom kulturskolen flyttes til Oppvekst. Frivilligheten, lag og foreninger, folkehelse, historie, friluftsliv, kulturminner og fellesområder som parker, samfunnshus og idrettshaller nevnes blant generelle innbyggertjenester som passer godt inn under samfunnsparaplyen.

En positiv virkning av denne modellen er at man kan oppnå bedre samhandling og bruk av kompetanse for eksempel i utarbeidelse av planer. Det vil være positivt for kulturminneforvaltning, kulturmiljø og kulturvern med nær samhandling med Plan og byggesak. Plasseringen er også naturlig med tanke på drift av kultursalene, kulturarrangementer og kartlegging av friluftsområder. Et rikt kulturliv er en viktig del av et godt omdømme, og vil virke positivt for å tiltrekke seg nye innbyggere.

Negative virkninger:

Flere av tilbakemeldingene dreier seg om at man kan miste folkehelse- og opplæringsperspektivet. Det er også en frykt for at Kultur kan bli gjemt og glemt i denne modellen.

Noen mener at dette er en unaturlig plassering, siden Kultur har veldig lite til felles med resten av boksene i Samfunn. Det kreves kompetanse for å følge opp vedtak og lovverk. Kulturbegrepet er komplekst og innholdsrikt, og deler av arbeidet innenfor Kultur passer helt klart bedre i andre sektorer. En del av temaene som ligger tett inn mot Oppvekst nevnes som eksempler. Noen peker på at Kultur har lite felles med de andre fagområdene i sektoren, med unntak av kulturminner.

Noen trekker frem at denne organiseringen vil kreve at man ser nærmere på hvor bibliotek og kulturskole hører hjemme. Videre at frivillighetskoordinering bør organiseres likt i kommunen; Enten samle all frivillighetskoordinering, eller overlate dette til private sentraler.

Modell Kultur under Fellestjenester:

Positive virkninger:

Denne plasseringen ivaretar det at kultur er sektorovergripende. Kultur samarbeider med de fleste av de andre sektorene i kommunen, og tjenestene griper inn i både Oppvekst og Helse. Plassert som Fellestjeneste skal Kultur være et verktøy for de andre sektorene, noe som kan være både positivt og negativt. Noen mener at Kultur ikke har noen tydelig plassering i de andre sektorene.

Negative virkninger:

Ifølge enkelte av tilbakemeldingene bør Kultur ligge under en annen sektor for å sikre samhandling og at man jobber mot felles mål. Man frykter at det blir for mange "grener" i Fellestjenester, og det kan være vanskelig å forutse effekten av denne sammenkoplingen.

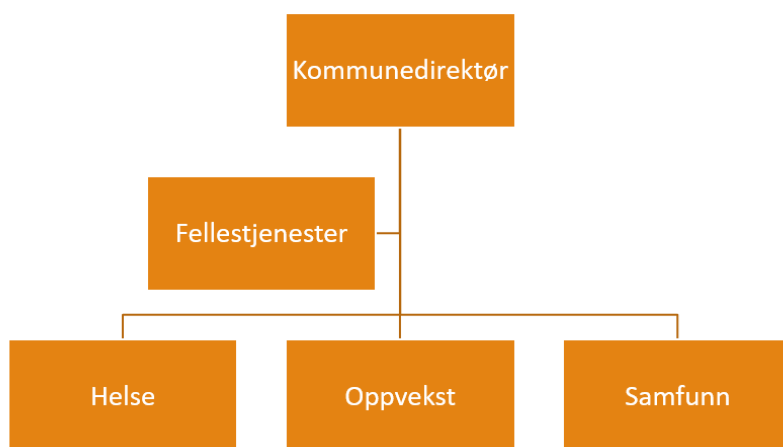
Kultur beskrives som en utadrettet tjeneste, hvor samhandling med omverden står sentralt. Fellestjenestene skal derimot ha som hovedoppgave å serve organisasjonen. I lys av dette vil ikke modellen være hensiktsmessig; Yting av spesifikke tjenester og tilbud til innbyggerne er vel ikke en fellestjeneste?

Det stilles spørsmål ved om oppgavene til Kultur vil bli omdefinert. Det er behov for å tydeliggjøre oppgaver og ansvarsområder. Noen mener at det mangler en strategi for hva innholdet i Kultur skal

være, og at kulturplanen ikke henger sammen med samfunnsplanen. Får man utnyttet fellestjenestenes felles kompetanse til kulturarbeid?

6. Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?

Tiltaket som anbefales er alternativ 3, funksjonsbasert organisering. Overordnet organisasjonskart vil da se slik ut:



Figur 15: Anbefalt overordnet organisasjonskart

Fra delutredningene vil Kultur tilhøre Samfunn, PPT vil tilhøre Helse, Barnevern vil tilhøre Helse og Eiendom vil tilhøre Fellestjenester. Når det gjelder Næring er ønsket at det tilhører Samfunn, men denne beslutningen avhenger av beslutningen fra Kommunestyret om hvordan kommunen skal organisere næringsarbeidet.

Fellestjenestene vil dermed bestå av Eiendom, Fosen IKT, Økonomi, Fosen inkasso og Personal og kommunikasjon.

Siden anbefalingen ikke omhandler videre organisering under sektor, betinger det at en hensiktsmessig oppbygging og struktur overlates til ledergruppen og lederne for den enkelte sektor å følge opp i etterkant.

Grunnen til at dette tiltaket anbefales er at denne modellen gav flest fordeler og færrest ulemper i tilbakemeldingene, sett i lys av de målene som ble satt for prosjektet.

Målsetningen med denne utredningen og prosjektet er som følger:

- Avklare grensesnitt og etablere en organisasjonsbeskrivelse som tydeliggjør roller og ansvar for hele Indre Fosen kommune
- Etablere risikostyring gjennomgående i organisasjonen
- Vi har en plan og prosess for hvordan vi utarbeider, beslutter og implementerer mål for organisasjonen
- Rammer og struktur for internkontrollsystem
- Etablere gode rutiner for evaluering og læring
- Tydlig organisering av støttefunksjoner og implementering av denne organiseringen
- Målstyrt oppfølging av politiske vedtak

Tiltaket vil legge til rette for en god struktur i sektorene, som igjen bidrar til effektiv samhandling mellom sektorene. Med klare og tydelige styringslinjer bidrar dette til bedre beslutninger på lavest

mulig nivå for operative oppgaver. For den enkelte sektor må det utarbeides tydelige mål og resultatkrav. Det kreves en tydeliggjøring av ansvar gjennomgående i hele organisasjonen. Dette vil resultere i en forenkling av styring og kontroll, og føre til bedre systematikk for delegering og tydelig myndighetsutøvelse. Videre vil det medføre bedre oppfølging av politiske vedtak, siden vedtakene vil inngå i mål- og rapporteringsstrukturen.

Det anbefalte tiltaket vil gjøre det lettere å få til god virksomhetsstyring, fordi ledergruppen i større grad kan ha styring på mål og oppfølging av disse. Det vil i neste omgang legge til rette for god internkontroll, fordi det blir tydeligere ansvarsforhold og ansvarsområder.

Et definert mandat for fellestjenestene vil gi økt helhetstenkning for hele organisasjonen, og bidrar til bedre oppfølging av mål, både politiske og administrative. Det gir også muligheten for gode rutiner for evaluering og læring. Bedre utnyttelse av fellestjenestene gjennom mer samhandling vil frigjøre kapasitet. Synliggjøring av fellesfunksjoner som støttetjenester vil kunne øke effektiviteten i hele organisasjonen. Denne organiseringen gir en fellestjeneste som tjener alle: en mer spesialisert og effektiv fellestjeneste for den enkelte organisasjonsenhet.

Tiltaket gir fordeler knyttet til etablering av fellestjenester i sektorene. Det vil frigjøre kapasitet ved at en del av oppgavene som ligger til dagens virksomhetsledere kan flyttes til sektorens fellestjenester. Ledere kan dermed bruke mer tid på ledelse, styring og fag.

7. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Med vellykket gjennomføring mener vi at målene for prosjektet nås, at organisasjonen settes i stand til å gjøre seg nytte av den nye organisasjonsmodellen og at ulempene med innføring av en ny organisasjonsmodell blir så små som mulig.

Det er en forutsetning for en vellykket gjennomføring at den nye organisasjonen er oversiktlig og helhetlig. Nivåer, roller og ansvar må være tydelige, og ha ryddige og forståelige navn. Valgt organisasjonsmodell bør ha et langsiktig og bærekraftig preg som vil stå seg over tid og skape kontinuitet og forutsigbarhet.

Det er viktig at de nye sektorene forholder seg til rammene den nye organiseringen gir med tanke på nivåer, roller og ansvarsområder. Samtidig må sektorene gis muligheten til å utvikle sin egen organisering i perioden etter implementering. I det ligger en forståelse av hvordan styring og kontroll virker inn på egen sektor, hvordan skal de negative virkningene som er beskrevet i rapporten kan unngås og på hvilken måte de positive virkningene kan forsterkes.

I den nye organisasjonsmodellen vil ledernivåene bli formalisert, og lederne får nye roller og ansvar. Det er avgjørende at lederne settes i stand til å fylle de nye rollene og gjøres trygge på sine ansvarsområder. Videre har det betydning at alle ansatte i organisasjonen kjenner til hvordan organisasjonen skal fungere, hva som er styrings- og rapporteringslinjene og hva dette innebærer.

Flere gir tilbakemelding om at vi bør synliggjøre og formalisere samarbeidsstrukturer, slik at vi i større grad lykkes med de tverrfaglige leveransene og blir oppfattet som en enhetlig kommune for samarbeidspartnere og innbyggere. Et vellykket samarbeid på tvers av sektorer vil også gjøre organisasjonen bedre i stand til å møte samfunnets krav til endring og utvikling.

Ivaretagelse av ledere og ansatte

Det er avgjørende for implementeringen at alle ansatte, tillitsvalgte og ledere blir behandlet i tråd med reglene i arbeidslivet. Formelle prosesser må gjennomføres i nært samarbeid med tillitsvalgte og deres organisasjoner.

For å motvirke usikkerheten og utryggheten en større endring kan føre med seg for ansatte, er det viktig at kommunikasjonen flyter godt nedover i organisasjonen og at informasjonen om prosessene er åpen og tilgjengelig for alle. Ledere og tillitsvalgte må settes i stand til å forklare det som skjer og å trygge medarbeidere i denne endringsprosessen. Det må utarbeides godt kommunikasjonsmateriell som kan benyttes i arbeidet med å forstå grunnlaget for beslutningen og jobben som skal gjøres i etterkant av den. Videre er det viktig at det gis prosessstøtte til ledere som skal gjennomføre endringen.

Det bør snarest mulig utarbeides et lederutviklingsprogram for å ivareta ledere og ledergruppene. I et slikt program bør følgende gjennomgås: rollen som leder, trygghet i lederrollen, hvordan styring og kontroll i en operativ hverdag utøves og leders ivaretagelse av ansatte på best mulig måte.

Gevinstrealisering

Prosjektet må overføres til linjeorganisasjonen. De nye sektorlederne må ha en kontinuerlig oppfølging for å sikre at målene nås og at gevinstene realiseres og synliggjøres.

For en vellykket gjennomføring er det viktig at sektorene klarer å synliggjøre gevinstene av omorganiseringen, at man er tydelig på hva man skal oppnå og hva kjennetegnene på måloppnåelsen er. Målene må settes i et system for oppfølging i egen sektor som en del av virksomhetskontrollen, og ansvaret for oppfølgingen må være tydelig.

Plan for virksomhetsstyring

Implementeringen av alternativet vil medføre at den nye toppledergruppen, med kommunedirektør og kommunalsjefer, definerer roller og ansvar. Det legges ikke opp til at organisasjonen under den enkelte sektor besluttes fullt ut, men det forutsettes at hver enkelt sektorleder får ansvar for å i samarbeid med de øvrige i toppledergruppen definere en hensiktsmessig struktur som i størst mulig grad ivaretar kravene til god styring og oppfølging. Siden det ikke er store endringer i strukturen, vil det i dette alternativet være størst behov for å definere roller og ansvar som ikke har vært definert tidligere, for å sikre ønsket styring og oppfølging.

Gjennom arbeidet i prosjektet har det ved flere anledninger kommet frem at det er uklarhet knyttet til den hierarkiske inndelingen av kommunen. Det har særlig vært vanskelig å forklare oppbyggingen eksternt, men også internt har den fremstått som diffus. Med bakgrunn i disse uttalelsene er det vurdert en ny inndeling. Den er koplet opp mot dagens inndeling og foreslås i tabellen under:

Dagens inndeling	Fremtidig inndeling
	Virksomhet
Sektor	Sektor
Enhet	Område
Virksomhet	Enhet
Avdeling	Avdeling
Team	Team
Fag	Fag

Tabell 1: Hierarkisk inndeling av organisasjonsnivåene

Det er ikke vurdert hva som skal tillegges de ulike nivåene, hva riktig navnebetegnelse, forkortelser eller lederbenevnelse bør være, men det anbefales at dette følges opp i det videre arbeidet. Videre anbefales det å utarbeide rollebeskrivelser for de enkelte nivåene slik at roller, ansvar, myndighet og arbeidsoppgaver blir tydelig og formalisert.

Arbeidet med å styrke prosjektstyringen i kommunen er et ledd i utviklingen av organisasjonen og virksomhetsstyringen. Det anbefales å ta i bruk Prosjektveiviseren som metodikk for å styre prosjekter. Denne metodikken vil kunne bidra til økt struktur og kvalitet, samt å sikre god rapportering av prosjekter. Dette bør igjen sees i sammenheng med porteføljestyling, for slik å kunne prioritere og styre prosjekter på tvers innad i kommunen.

Det anbefales å ta i bruk systemstøtte for å sette virksomhetsstyringen inn i en best mulig struktur. Det finnes flere verktøy på markedet, men ifølge tilbakemeldinger fra mange offentlige aktører vil man oppnå størst suksess når virksomhetsstyringen utøves i et helhetlig system, hvor en kan ha

analyse, planlegging, mål- og resultatstyring, budsjettering, rapportering og politikermedvirkning samlet på ett sted.

For å få best mulig kontroll med delegeringsreglementet, anbefales også her å ta i bruk systemstøtte som vil gi god oversikt. Det gjelder både med tanke på gjeldende lover og forskrifter, men også for hvordan myndighet delegeres, politisk og administrativt.

Plan for internkontroll

Ifølge rapporten må kommunen sikre årlig rapportering om internkontroll til kommunestyret. Det må utarbeides et årshjul for styring og kontroll, der rapportering er ett av de elementene som skal inn i årshjulet.

Det må etableres et system som ivaretar internkontrollaktiviteter på overordnet nivå, og som evaluerer hvordan det arbeides med internkontroll i organisasjonen som helhet, slik det er beskrevet i kapittel 3.1.2 Internkontroll. Der det gjennomføres tilfredsstillende, men mer fragmenterte, kontrollaktiviteter i dag, må de settes i system og koples opp mot risikovurderinger og evaluering på et helhetlig plan.

Kommunen må arbeide systematisk med risikostyring. Det må etableres et tilfredsstillende system for vurdering og håndtering av risikoer, hvor vurderingene som gjøres kan brukes i forbindelse med den helhetlige styringen av kommunen. Kommunen må arbeide risikobasert med internkontrollen, og bli mer bevisst på risikobasert rapportering i organisasjonen generelt. Kontrollaktiviteter må sees i sammenheng med risikovurderinger, slik at det blir klart om det gjennomføres kontroller på områder med stor risiko.

Det anbefales å starte opp arbeidet med internkontroll allerede høsten 2023. Dette innebærer å bygge strukturer for internkontrollsystem med sammenhenger mellom risikovurderinger, rutinebeskrivelser, kontroll- og avvikssystem, evaluering og læring. Videre må skriftlige prosedyrer og andre tiltak evalueres, og ved behov forbedres. Prosedyrer må settes i et system, slik at det på en pedagogisk måte blir oversiktlig og gjennomførbart for den enkelte leder og medarbeider å benytte dem, samtidig som de viser sammenhengen med arbeidet som skal utføres.

Systemer

Når endringen er implementert må alle systemer og nivåer må henge sammen. Det er viktig at kart og terreng stemmer og at alle støttesystemene tilpasses den nye organiseringen.

Det bør utarbeides en plan for hvilke systemer som skal oppdateres eller utvikles. Disse må settes i en sammenheng og et tidsperspektiv, og gjøres kjent i organisasjonen. Nye rutiner og strukturer må på samme måte etableres. Det er viktig at man i dette arbeidet har en bevisst holdning til hvilke systemer som innføres når og prioriteringene som ligger bak.

Det må i en periode etableres overgangsordninger og -systemer. Dette vil særlig gjelde på økonomi- og rapporteringsområdet, og kan blant annet omhandle dagens ansvar sett opp mot vedtatt bevilgningsstruktur fra Kommunestyret. Det må utarbeides klare retningslinjer for hvordan dette skal håndteres midlertidig og videre overføres til en permanent situasjon.

Kommunikasjonen om nye systemer, retningslinjer og reglement bør være åpen og tilgjengelig for alle i organisasjonen. Overgangen til nye systemer bør være tydelig, og forventningene i overgangene

må være godt kommunisert. Det vil være en forutsetning for gode overganger at Fellestjenestene tar et overordnet ansvar for implementeringen.

8. Om prosjektet

8.1 Mandatet

Kommunedirektøren besluttet 1. februar 2023 å opprette et prosjekt for gjennomgang av fellestjenester, roller og ansvar i organisasjonen og etablere en helhetlig oppfølging av internkontroll i Indre Fosen kommune. Prosjektet var eid av kommunedirektøren og ledet av leder for Organisasjon og virksomhetsstyring. Prosjektet skulle avsluttes 1. september 2023.

Formålet og hensikten med områdegjennomgangen er beskrevet utførlig i de innledende avsnittene i denne rapporten. Førrende for arbeidet med prosjektet var Kommuneloven og øvrige gjeldende lover og forskrifter.

Det ble ikke vurdert relevante alternativer til det å starte opp et prosjekt. I dette utredningsprosjektet ble det gitt rik mulighet til å undersøke flere alternative grensesnitt, roller og organiseringer frem mot endelig beslutning, og flere alternativer ble vurdert og beskrevet.

Prosjektet hadde til hensikt å dokumentere en god problembeskrivelse og vurdere ulike alternativer og tiltak. Det ble formelt satt i gang umiddelbart etter beslutning. Fordi fellestjenester skulle gås igjennom i sin helhet, var prosjektstyret satt sammen av dem som på den ene siden leverer tjenester direkte til innbyggerne og på den andre siden skal motta støtte og tjenester fra Fellestjenestene. Hva denne støtten fra Fellestjenestene innebærer og hvordan den skal mottas, var dermed avgjørende for å stake ut en retning for prosjektet.

8.2 Organiseringen

Organiseringen av prosjektet har vært som følger:

Prosjekteier:	Kjetil Mjøsund, kommunedirektør
Prosjektstyre:	Kine Larsen Kimo, Kultur Erik Jakobsen, Oppvekst Marit Vaarheim, Helse- og omsorg Linda Kristin Garnes, Bygg, Eiendom og Kommunalteknikk Tore Solli, Areal og næring
Prosjektleder:	Frode Stevik
Prosjektgruppe:	Frode Stevik Kari Hove Solberg Silje Hindrum Løvli

8.3 Interessenter

Følgende interessenter er identifisert:

- Politikere
- Tillitsvalgte
- Ledergruppa
- Ansatte

Indirekte blir flere interessenter berørt som følge av tiltaket, deriblant:

- Næringsliv
- Innbyggere
- Lag og foreninger

De tre sistnevnte interessentgruppene har ikke vært en del av hovedprosjektet, men vil bli vurdert i eventuelle restanseprosjekter.

8.4 Prosessen

Etter at beslutningen om oppstart av prosjektet ble fattet, utarbeidet prosjektgruppen en prosjektplan i henhold til Utredningsinstruksen og Prosjektveiviseren. Videre ble de som var identifisert som interessenter og som skulle delta i prosessen kalt inn til møter. For at prosjektet skulle lykkes var god involvering av interessenter helt avgjørende.

Tidsplanen som har ligget til grunn for prosjektet er som følger:

Beskrivelse	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August
Faser								
Mandat								
Utredning								
Drøfting								
Kvalitetssikring								
Gjennomføring								
Evaluering								
Involvering								

Da mandatet ble utformet lå prosjektets hovedfokus på å forstå situasjonen. Rapporten fra forvaltningsrevisjonen av internkontrollen ble brukt aktivt. Det ble gjennomført en overordnet kartlegging av dagens organisering, og kartlegginger i sektorene for å avdekke ulike problemstillinger.

I utredningsfasen ble dagens organisering grundig gjennomgått. For å identifisere hvilke oppgaver som bør organiseres som fellestjenester, ble det tatt utgangspunkt i DSS (Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon) sin generelle kartlegging av hva som defineres som fellestjenester. Oversikten over oppgavene ble gjennomgått med alle sektorene, og dannet grunnlaget for hvem som i det videre utredningen ble betraktet som å tilhøre fellestjenester.

Fellestjenestene har hatt to samlinger for alle ansatte, der fokus har vært på utvikling av tjenestene og samhandling.

Det er også sett til sammenlignbare kommuner for å få kjennskap til alternative måter å organisere kommunen på.

Med bakgrunn i kartleggingene som er gjennomført, ble det utarbeidet ulike alternativer for organisering. Alternativene ble sendt på høring til sektorene via sektorleder og til arbeidstakerorganisasjonene via hovedtillitsvalgt. Den enkelte ansatte er muligheten til å gi tilbakemelding anonymt.

Tillitsvalgte ble holdt løpende orientert gjennom prosjektet, og har hatt mulighet til å gi tilbakemeldinger til prosjektet, både gjennom formelle fora og i en egen serie med arbeidsmøter.

Alle alternativene er vurdert med fordeler og ulemper sett i lys av forvaltingsrapporten om internkontroll og prosjektets målsetninger.

Fra involveringen av ansatte har det kommet tilbakemeldingene om organiseringen av prosjektet:

Noen av tilbakemeldingene adresserer selve prosessen med prosjektet. En av respondentene setter spørsmålstegn ved prosjektgruppas sammensetning, utvelgelsen av deltakerne og deres fartstid i kommunen. Videre er informasjon, kunnskap og involvering stikkord som går igjen hos noen av respondentene. Disse tilbakemeldingene går blant annet på at deltakerne savner informasjon om omorganiseringen i forkant av prosjektet, at man mangler forkunnskap og informasjon om de ulike organisasjonsmodellene og at undersøkelsen er for dårlig kommunisert ut. Mer informasjon om de ulike modellene, hvorfor de er foreslått, hva som er tanken bak og om det kan finnes andre løsninger er blant innspillene i denne sammenhengen. Enkelte mener også at de ikke er involvert i stor nok grad. Noen peker på at det er for lite tid til å gi grundige tilbakemeldinger i en svært presset arbeidstilværelse.

Noen opplever begrepsbruken som uklar, og stiller spørsmål ved innholdet i begrepet fellestjenester. Flere av tilbakemeldingene går også på begrepene funksjonsbasert og tjenestebasert organisering, og forståelsen av hva forskjellene mellom disse organiseringsformene er. De etterlyser en utdyping av begrepene som brukes og eventuelt noen konkrete eksempler.

9. Vedlegg

Disse vedleggene finnes i dokumentet:

- Utvidet organisasjonskart
- Oversikt over fellestjenester
- Referanseliste, hvor har vi hentet kunnskap fra

Disse vedleggene finnes som eget dokument tilgjengelig for ansatte Websak/SharePoint:

- Tilbakemeldinger fra ansatte i Forms
- Tilbakemeldinger fra sektorene og tillitsvalgte

9.2 Oversikt over fellestjenester

Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/ eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Innkjøp og forvaltning av rekvisita	Tilbakemelding på hele området	Fellestjeneste	Fellestjeneste			
Innkjøp og forvaltning av rekvisita	Innkjøp og forvaltning av eksempelvis kontormateriell	Fellestjeneste	Savnes! Kan sees i sammenheng med arbeidstøy	Må kunne gjøres på den enkelte virksomhet. For rådhuset kan dette være en fellestjeneste	Sektoren bruker mye utstyr som ingen andre bruker, best om dette kan kjøpes inn av den enkelte virksomhet. Forbruksmaterieell kan håndteres som en fellestjeneste	Gjelder flere områder, inkl. medisinsk utstyr o.l., hvorav kontorrekvisita bare er en liten del. Bistand til innkjøp, og egen forvaltning av rekvisita. Ønsker faste innkjøpsordninger som før. Anbud og anskaffelse, og oversikt i fellestjenesten. Mangler system / "materialadm." i dag.

Innkjøp og forvaltning av rekvisita	Innkjøp og rutiner for arbeidstøy		Fellestjeneste	Ikke aktuelt	Fellestjeneste	
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Interne informasjons tjenester	Tilbakemelding på hele området	Fellestjeneste	Fellestjeneste. Savner en kanalstrategi for viktige beskjeder. Viktig å bruke kanaler der brukerne er.	Fellestjeneste koordinerer og har pådriveransvaret	Fellestjeneste	
Interne informasjons tjenester	Vedlikehold av intranett	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Innhold og endringer skjer utenfor sektorens behov, ønsker medbestemmelse og å bli informert. Felles, men må informeres. Bestemme selv hva som skal stå på egne sider/områder.
Interne informasjons tjenester	Oppdatere og legge ut informasjon på intranett	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Bør ligge til de ulike enhetene	Fellestjeneste	Samme som over.

Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/ eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Arkiv og dokumentforvaltning	Tilbakemelding på hele området	Fellestjeneste		Skolene har et eget domene som gjør at den enkelte ansatte ikke kan benytte websak		
Arkiv og dokumentforvaltning	Postsortering og poståpning (papirpost)	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste. Bringe posten til legekantoret o.a. steder, ut ifra hvem som eier posten.
Arkiv og dokumentforvaltning	Postmottak (e-post)	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Journalføring/skanning	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste. Helse skanner sine dokumenter selv, jf. Helseplattformen. Bør håndteres av fellestjenester. Eget system for barnevern, utført av dok.senter.

Arkiv og dokumentforvaltning	Kvalitetssikring av saksbehandleres registreringer	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Graderte dokumenter	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Kvalitetssikring og publisering av offentlig journal	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Innsyn (mottak, fordeling og ekspedering).	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, men samspill. Egen løsning i Helseplattformen.
Arkiv og dokumentforvaltning	Avsluttede papirarkiver (rydde, ordne og avlevere).	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Arbeid i forbindelse med deponering av avsluttede elektroniske arkiver.	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Utarbeidelse og vedlikehold av arkivplan, BK-plan, rutiner og retningslinjer.	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

Arkiv og dokumentforvaltning	Systemadministrasjon av WebSak (Opprette brukere, tilgangsstyring, definere systemparametre i tråd med rutiner m.m.)	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, i samarbeid. Ønsker oversikt
Arkiv og dokumentforvaltning	Brukerstøtte WebSak	Fellestjeneste	Fellestjeneste. Vil gjerne ha superbrukere på de ulike områdene	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Arkiv og dokumentforvaltning	Opplæring	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, i samarbeid.
Arkiv og dokumentforvaltning	Ansvar for utvalgsarkiv.	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	
Arkiv og dokumentforvaltning	Utviklingsoppgaver, herunder beskrive, foreslå, være med å prioritere, teste og implementere ny funksjonalitet i WebSak, samt oppgaver for å optimalisere bruken av WebSak ved hjelp av maler, skjemaer, definere arbeidsprosesser o.l.	Fellestjeneste	Fellestjenesten som samler og initierer, men viktig med innspill fra sektoren	Fellestjenesten som samler og initierer, men viktig med innspill fra sektoren	Fellestjenesten som samler og initierer, men viktig med innspill fra sektoren	Samspill

Arkiv og dokumentforvaltning	Utarbeidelse av arkivrutiner og arkivinstruks	Fellestjeneste	Sektoren ønsker å bidra knyttet til å se på behov som bør dekkes av rutine og instruksene	Sektoren ønsker å bidra knyttet til å se på behov som bør dekkes av rutine og instruksene	Fellestjeneste	Fellestjeneste, i samspill.
Arkiv og dokumentforvaltning	Administrasjon historisk/avslutta arkiv		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	
Arkiv og dokumentforvaltning	Postmottak for saker som kommer i e-post til saksbehandlere.		Ønsker at dette håndteres av fellestjenester ved behov	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Kontorstøtte	Tilbakemelding på hele området	Fellestjeneste			Fellestjeneste	
Kontorstøtte	Sentralbord/betjening av telefon	Fellestjeneste	Det er viktig at sektoren har en bevist holdning til hvordan dette bidrar til omdømme. Dagens løsning er det behov for å utvikle for sektoren for å	Skolene og barnehagene må ha et eget kontaktpunkt	Fellestjeneste for sentralbord, har eget kontaktpunkt for bibliotek og kulturskolen	Helse og omsorg har egen løsning. BV har eget sentralbord. En fellesløsning vil gi et ekstra ledd for brukeren, for å kunne svare ut henvendelser direkte. Mest

			finne en mer optimal løsning, både for saksbehandler og innbyggere. Arbeidsdeling og system for oppfølging av henvendelser.			effektivt slik det er i dag.
Kontorstøtte	Print og ekspedering av brev	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Ønsker fellestjeneste, men vanskelig per i dag pga. Helseplattformen.
Kontorstøtte	invitasjoner til møter inkl. booking av møte-/konferanserom	Fellestjeneste	Fellestjeneste - for politiske møter og faste møter	Fellestjeneste	Ikke veldig aktuelt for sektoren. Fellestjeneste - for politiske møter og faste møter	Løses av sektoren selv. Spesielle ting kan fellestjenesten ta seg av.
Kontorstøtte	bestilling av møtemat/drikke	Fellestjeneste	Fellestjeneste - for politiske møter og faste møter	Bestilles av den enkelte enhet. Fellestjeneste for politiske møter og faste møter	Bestilles av den aktuelle enhet. Fellestjeneste - for politiske møter og faste møter	Fellestjeneste

Kontorstøtte	henting av besøkende	Fellestjeneste	Beskjed til saksbehandler fungerer greit. Det er perioder i året rundt søknadsfrister fungerer det dårlig		Ikke aktuelt	Gjør det selv.
Kontorstøtte	bestilling av reiser	Fellestjeneste	Fellestjeneste - lengre reiser	Fellestjeneste	Ikke aktuelt, fellestjeneste	Gjør det selv.
Kontorstøtte	korrekturlesning	Fellestjeneste	Fellestjeneste - brukes i dag internt i sektoren. Klarspråk er viktig	Fellestjeneste - brukes i dag internt i sektoren. Klarspråk er viktig	Fellestjeneste - brukes i dag internt i sektoren og kommunikasjonsrådgiver. Klarspråk er viktig	Bistår hverandre
Kontorstøtte	arrangering av større møter	Fellestjeneste	Sektoren	Arrangeres av enheten	Arrangeres av enheten	Felles portaler (inkl. Kulco) for tilgjengelighet/booking.
Kontorstøtte	Innbyggertorg	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Kontorstøtte	Håndtering biltjeneste	En del av fellestjenester	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	
Kontorstøtte	Administrasjon av kopimaskin		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	

Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
IKT-støtte	Tilbakemelding på hele området	Fellestjeneste	Må huske at de er en støttefunksjon og ha et brukerfokus. Hvis ikke dette løses av Fosen IKT bør det løses av en fellestjeneste. Optimalisering av den enkeltes arbeidsplass og verktøy	Det er ikke kommunal driftsstøtte for IKT i dag. Det er ingen i dag som støtter og drifter skoledelen/domene. Ulikt hva de enkelte skolene har kompetanse til. IKT er den fellestjenesten som i dag fungerer dårligst for sektoren. Databehandleravtale	Kommunen har ikke egen IKT-støtte. Dette oppleves som vanskelig for sektoren. Tjenesten skal være en støttefunksjon, men oppleves som en premissgiver.	Vi har behov for en egen støttefunksjon for kommunen. Stor forskjell på de ansattes kompetanse og hvor mye hjelp man får. Mismatch mellom behovet og hva som tilbys. Oppfølging av kvaliteten på utstyr.
IKT-støtte	Bestiller-rollen og oppfølgingen knyttet til IKT	Fellestjeneste	Plan for rullering og utskifting av utstyr.	Det er behov for bestillerkompetanse som bistår sektorene i fellestjenestene.	Fellestjeneste	

IKT-støtte	Andre IKT-relaterte tjenester som utøves internt utenfor felles plattform	Fellestjeneste	Savner egen IKT-person til brukerstøtte. Fosen IKT har klart definerte oppgaver og har da også definert bort oppgaver som må håndteres av den enkelte kommune og sektor.	Sektoren får ikke støtte til fagprogrammer og leverandører.	Sektoren får ikke støtte til fagprogrammer og leverandører.	Forventningsavklaring ved bruk av Fosen IKTs tjenester mtp. bl.a. fakturering.
IKT-støtte	Digitalisering	Fellestjeneste	Sektoren ser et stort potensial, men har ikke kapasitet til å gjennomføre digitaliseringen selv. Det er ikke motstand til digitalisering, men sees på som et godt verktøy med nye løsninger. Det mangler kapasitet både på sektoren og på Fosen IKT.	Fellestjeneste, men avhengig av tett samarbeid med sektorene	Sektoren ser et potensiale for distribuert undervisning. Fellestjeneste, men avhengig av tett samarbeid med sektorene. Sektorene kommer med ideene, der fellestjenesten bidrar til gjennomføring	Skal understøtte oppgavene, fra ord til handling. Tett samarbeid, sektoren må spesifisere hva den har behov for.

Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Tilbakemelding på hele området	Servicefunksjoner knyttet til eiendom kan være en fellestjeneste. Infrastruktur på kommunalteknikk er ikke en fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Drift av bygg/kontorlokaler	Fellesfunksjon	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Arealforvaltning	Fellesfunksjon	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, Kulco drifter i dag Smia og Bojersalen!!!!	Fellestjeneste - i samarbeid med sektoren/brukerne
Drift og utvikling av bygg og annen	Annen teknisk drift, ikke IKT-relatert	Fellesfunksjon	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste - i samarbeid med sektoren/brukerne (brukeravtale mangler i dag)

teknisk infrastruktur						
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Adgangskontroll	Kan være en fellesfunksjon	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Renhold			Fellestjeneste		Fellestjeneste, men hva inngår i leveransen/hva skal gjøres av hvem?
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Vaktmester			Fellestjeneste		Fellestjeneste
Drift og utvikling av bygg og annen teknisk infrastruktur	Brannvern/brannsikkerhet					Fellestjeneste

	Boliger som er knyttet til helselovgivingen					Tildeling helse, men kontrakter og oppfølging felles
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Sikkerhet og beredskap	Tilbakemelding på hele området				Felles for helheten, men i samarbeid med sektoren	
Sikkerhet og beredskap	Egenberedskap (oppfølging av samordningsinstruks, øvelser, ROS-analyser, planverk)	Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor	Viktig med enhetlig og felles struktur. Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor	Overordna beredskap bør ligge felles. Operativt på sektoren og virksomhetene		Overordna beredskap bør ligge felles. Operativt på sektoren og virksomhetene
Sikkerhet og beredskap	Forebyggende sikkerhet (oppfølging av sikkerhetsloven med forskrifter)	Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor	Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor	Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor		Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor
Sikkerhet og beredskap	Arbeid med sikkerhetsklareringer og autorisasjoner for ansatte i egen sektor	Mangler system for dette i dag. Bør det være fellestjeneste	Ikke aktuelt for sektoren	Politiattest aktuelt for skoler og barnehager. Fellestjeneste, struktur for oppfølging og system	Politiattest aktuelt. Fellestjeneste, struktur for oppfølging og system	Alle ansatte har autorisasjon - gjøres ved ansettelsesprosessen av den enkelte virksomhet.

						Følges opp på systemnivå i sektoren
Sikkerhet og beredskap	Kriseberedskap		Fellestjeneste	Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor		Fellesfunksjon men i samarbeid med sektor.
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Intern styring	Tilbakemelding på hele området					
Intern styring	Helhetlig virksomhetsplanlegging som årsplanlegging, oppdatering og rapportering	Den helhetlige planleggingen for kommunen ligger til fellestjenestene, sektorenes egne planer bør ligge til sektorene	Den helhetlige planleggingen for kommunen ligger til fellestjenestene, sektorenes egne planer bør ligge til sektorene	Den helhetlige planleggingen for kommunen ligger til fellestjenestene, sektorenes egne planer bør ligge til sektorene	Den helhetlige planleggingen for kommunen ligger til fellestjenestene, sektorenes egne planer bør ligge til sektorene	Den helhetlige planleggingen for kommunen ligger til fellestjenestene, sektorenes egne planer bør ligge til sektorene

Intern styring	Helhetlig system for virksomhets- og risikostyring, evalueringer	Hører ikke til fellestjenestene på det operative planen, men bør ligge i den enkelte sektoren. Fellestjenestene kan ha et ansvar for systemet og oppfølgingen av dette. Selve risikoen må vurderes av den sektoren som kjenner risikoen. Hvordan vurderes den totale risikoen for kommunen som helhet ligger hos fellestjenestene	Det helhetlige systemet bør ligge til fellestjenester. Det er viktig hvordan sammenhengene ned i sektorene er og mellom de ulike planene og systemene.	Det helhetlige systemet bør ligge til fellestjenester. Det er viktig hvordan sammenhengene ned i sektorene er og mellom de ulike planene og systemene.	Fellestjeneste	Det helhetlige systemet bør ligge til fellestjenester. Det er viktig hvordan sammenhengene ned i sektorene er og mellom de ulike planene og systemene.
Intern styring	Etablere, forvalte og følge opp interne instruksjer, rutiner og systemer innen økonomiforvaltning og resultatrapportering	Må også følges opp på den enkelte sektoren operativt. Viktig at noen har det overordnede ansvaret, dette kan høre til fellestjenestene	Gode rutiner og gode integrerte systemer bør ligge til fellestjenester	Fellestjenester, oppfølging fra sektorene	Fellestjeneste	Fellestjenester, oppfølging fra sektorene

Intern styring	Evaluere og videreutvikle økonomistyringsystem og andre forsystemer og rapporteringssystemer	Samarbeid mellom sektorene	Fellestjeneste, det er viktig at systemene sees opp mot hverandre og behovet for å se helheten. Felles, men i samarbeid med sektorene.	Fellestjenester	Fellestjeneste	Fellestjenester, men i samarbeid med sektorene. God kommunikasjon er viktig.
Intern styring	Budsjettfordeling/disponeringskriv/økonomirapportering/omdisponering	Dette bør tilhøre sektoren	Felles struktur og rammer	Fellestjeneste, men må følges opp av sektorene	Fellestjeneste, i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste, i samarbeid med sektoren
Intern styring	Løpende oppfølging og kontroll av budsjett/regnskap	Dette bør ligge til sektorleder med økonomiansvar	Dette bør ligge til sektorleder med økonomiansvar. Det er et potensiale i å jobbe med økonomistyring og presisjonsnivå for organisasjonen. Dette er ulikt i dag.	Løpende oppfølging bør ligge til den enkelte leder med økonomiansvar. Strukturen og systemet for oppfølgingen bør ligge til fellestjeneste	Samarbeid mellom fellestjeneste og sektor	Løpende oppfølging skal ligge til den enkelte leder med økonomiansvar. Strukturen og systemet for oppfølgingen bør ligge til fellestjeneste
Intern styring	Helhetlig fullmakts-struktur		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Intern styring	Helhetlig delegeringsreglement		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

Intern styring	Styringsdialog med IKS			Fellestjeneste		Sektoren og koplet
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Økonomifunksjon	Tilbakemelding på hele området	En del av fellestjenester	Systematikk og metodisk tilnærming		Fellestjeneste	
Økonomifunksjon	Budsjettering av sektorenes driftsutgifter/spesielle driftsutgifter og øvrige utgifter og inntekter	Bør ligge til sektorleder for å sikre eierskap og forståelse		Må ligge til virksomheten	Bør ligge til sektoren	Må ligge til sektor og virksomhet
Økonomifunksjon	Internkontroll	Delt ansvar mellom sektoren og fellestjenestene. Vi har mange rutiner, men hvordan følger vi opp internkontrollen. Ansvaret for helheten og oppfølgingen av dette bør ligge til fellestjenester		Delt ansvar mellom sektoren og fellestjenestene. Vi har mange rutiner, men hvordan følger vi opp internkontrollen. Ansvaret for helheten og oppfølgingen av	Delt ansvar mellom sektoren og fellestjenestene. Vi har mange rutiner, men hvordan følger vi opp internkontrollen. Ansvaret for helheten og oppfølgingen av	Delt ansvar mellom sektoren og fellestjenestene. Vi har mange rutiner, men hvordan følger vi opp internkontrollen. Ansvaret for helheten og oppfølgingen av

				dette bør ligge til fellestjenester	dette bør ligge til fellestjenester	dette bør ligge til fellestjenester
Økonomifunksjon	Oppfølging av kontrakter og tilskudd	Bør være et felles system for kontrakter. Kvalitetssikring og standardisering av kontrakter. Rammeavtaler		Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Økonomifunksjon	Årsavslutning, årsregnskap for sektoren og ekstern rapportering	Må ligge i økonomifunksjonen /fellesfunksjonen		Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Økonomifunksjon	Oppfølging av bank/betalingsformidling	Controller		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Økonomifunksjon	Oppfølging av ekstern revisjon	Må ligge i økonomifunksjonen /fellesfunksjonen		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Økonomirevisjon fellestjeneste, sektoren følger opp revisjon på tilskudd. Kan man se på om begge deler kan ligge til fellestjenester, men i samarbeid med sektoren?

Økonomifunksjon	Internfakturering og forutsigbarhet		Ønsker ikke internfakturering	Ønsker ikke internfakturering	Ønsker ikke internfakturering	Ønsker ikke internfakturering
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Regnskapsfunksjon	Tilbakemelding på hele området				Fellestjeneste i samarbeid med sektoren. Bruker i dag mye tid på å holde oversikt i sektoren	
Regnskapsfunksjon	Fakturabehandling og kontroll	Må ligge i sektoren for kontroll		Fellestjeneste i samarbeid med sektoren, virksomhetene	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste for helse og omsorg. Koordinerende enhet attesterer, virksomhetsleder anviser
Regnskapsfunksjon	Bilagshåndtering og kontroll	Fungerer bra i dag, ligger til sektoren		Sektor og virksomhet	Sektor og virksomhet.	Fellestjeneste for helse og omsorg. Koordinerende enhet attesterer, virksomhetsleder anviser
Regnskapsfunksjon	Økonomimodell (opprettelse av kapitler/poster/prosjekter)	Ligger til Controller i dag, dialog mellom sektoren og controlleren.		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

Regnskapsfunksjon	Kontroll/oppfølging innen regnskapet	Følger opp moms kvartalsvis i sektoren. Sektoren følger opp, det kommer også tilbakemelding fra controller i dag. Grunnlag for utfakturering	Savner felles rutiner og godt nok opplæring for både budsjett og regnskap.	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren, virksomhetene	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Lønningsfunksjon	Forberedelse av lønnsbilag og utsjekk av at alle opplysningene i bilagene er korrekt og fullstendig utfylt	Følges opp av sektoren via GAT, manuell kontroll i sektoren før oversendelse til Fosen Lønn		Fellestjeneste i samarbeid med sektoren, virksomhetene	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Følges opp av sektoren/virksomheten med bistand av Fosen Lønn
Lønningsfunksjon	Overordnet kontroll av timeregistreringer og reiseregninger	Timer føres i dag i GAT. Bør være kontroll av reiseregning som en del av fellestjenestene.		Virksomheten i dag, kan sees på som en fellestjeneste	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Følges opp av sektoren/virksomheten med bistand av Fosen Lønn. Behov for tydeliggjøring
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg

Personalfunksjonen	Tilbakemelding på hele området		Fellestjenester		Fellestjeneste. Er den viktigste funksjonen i fellesfunksjonene	
Personalfunksjonen	Rekruttering, tilsetninger, permisjonssøknader, fratredelser	Kan være en del av fellestjenestene	Fellestjenester. Viktig med rolleforståelse mellom fellestjeneste og sektorleder. Det er et sterkt eierskap fra sektoren knyttet til rekruttering.	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Personalfunksjonen	Oppfølging av sykefravær	Den sykmeldte bør ha kontakt med nærmeste leder. Overordna systemansvar bør ligge til fellestjenestene.	Den sykmeldte bør ha kontakt med nærmeste leder. Overordna systemansvar bør ligge til fellestjenestene.	Den sykmeldte skal ha kontakt med nærmeste leder. Overordna systemansvar bør ligge til fellestjenestene. Spisskompetanse for komplekse saker bør ligge sentralt i en fellestjeneste	Fellestjeneste	Den sykmeldte skal ha kontakt med nærmeste leder. Overordna systemansvar bør ligge til fellestjenestene.

Personalfunksjonen	Oppfølging av arbeidstidsordninger	Bør ligge til fellestjenestene for å sikre likhet	Hver enkelt enhet har ulike behov og må behandles ulikt. Ansatte i avdelingen har en egen ordning som ikke er formalisert. Det bør være et system som håndterer timeføring bedre enn i dag.	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren. Felles rammer. Se på problemstillingen med ulike arbeidstidsavtaler i de ulike sektorene.	Fellestjeneste	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren. Felles rammer. Se på problemstillingen med ulike arbeidstidsavtaler i de ulike sektorene.
Personalfunksjonen	Besvarelse av personalrelaterte spørsmål fra ledere og enkeltmedarbeidere på telefon og e-post	Bør ligge til fellestjenestene	Viktig med en rolleforståelse knyttet til hva som ligger i ansvaret til den enkelte leder. Fellestjeneste	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste	Fellestjeneste og "linja". Henvendelser fra den enkelte medarbeideren må håndteres i linja
Personalfunksjonen	Forhandlinger, drøftinger og informasjonsmøter med arbeidstaker-organisasjonene og verneombud	Bør ligge til fellestjenestene i samarbeid med sektorene	Bør ligge til fellestjenestene i samarbeid med sektorene	Delt ansvar mellom sektorene/ virksomhetene og fellestjenestene	Bør ligge til fellestjenestene i samarbeid med sektorene	Delt ansvar mellom sektorene/ virksomhetene og fellestjenestene

Personalfunksjonen	Helhetlig kompetanseutvikling	Bør ligge til nærmeste leder/sektoren. For fellesfunksjoner/programmer bør det ligge til fellestjenestene	Mangler i dag en kompetanseutviklingsplan som må startes på som en helhet før det tas videre ut i sektoren. Helheten bør ligge til fellestjeneste. Felles kurs arrangeres av fellestjenesten	Bør ligge til fellestjenestene i samarbeid med sektorene	Fellestjeneste	Registrerer kompetanse "Glup". Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Personalfunksjonen	Opplæring og ivaretagelse av medbestemmelse	Fellestjeneste	Bør ligge til sektorene og som fellestjeneste	Bør ligge til fellestjenestene i samarbeid med sektorene	Fellestjeneste	Bør ligge til sektorene og som fellestjeneste
Personalfunksjonen	Personalpolitikk/policy	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Personalfunksjonen	Arbeidsmiljøundersøkelser	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Personalfunksjonen	Lederutvikling	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Personalfunksjonen	Organisasjonsutvikling	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, i dialog med sektorene	Fellestjeneste	Fellestjeneste, i dialog med sektorene

Personalfunksjonen	Rapportering/statistikk til andre offentlige myndigheter	Fellestjeneste	Koordineres felles	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren	Fellestjeneste	Fellestjeneste i samarbeid med sektoren
Personalfunksjonen	Onbording	Fellestjeneste	Bruker mye tid i dag for å få tilganger på plass til alle programmer og IT-tilganger. Det bør være en fellestjeneste. Bør sees på i en ressursbruk-sammenheng. Felles plan bør utarbeides av fellestjenester, rolleforståelse, lovverk osv.	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Personalfunksjonen	Personalansvar tillitsvalgte		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Personalfunksjonen	Lærlinger		Ikke aktuelt for sektoren	Aktuelt for sektoren. Har samarbeid med OKS i dag. Ansvaret skal ligge til sektoren i samarbeid med	Ikke aktuelt for sektoren	Aktuelt for sektoren. Har samarbeid med OKS i dag. Ansvaret skal ligge til sektoren i samarbeid med

				personalfunksjon en på systemnivå		personalfunksjon en på systemnivå
Personalfunksjonen	Bemanningsplanlegging		Ikke aktuelt for sektoren	Må ligge til virksomhetene, kan sees på i det videre arbeidet	Ikke aktuelt for sektoren	Må ligge til virksomhetene
Personalfunksjonen	Nedbemannning			Uklare grenser mellom sektorene og fellestjenesten i en nedbemanningsprosess		
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Anskaffelser	Tilbakemelding på hele området					
Anskaffelser	Utforming av konkurransegrunnlag	Fellesfunksjoner, delt på fag	Fellesfunksjoner, men med en samhandling med sektoren	Fellesfunksjoner, men med en samhandling med sektoren	Fellestjeneste	Fellesfunksjoner, men med en samhandling med sektoren
Anskaffelser	Kunngjøring av anskaffelser	Fellesfunksjoner	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Anskaffelser	Utforming, inngåelse og oppfølging av kontrakter	Fellesfunksjoner	Fellesfunksjoner, men med en	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

			samhandling med sektoren			
Anskaffelser	Rådgivning i anskaffelsesprosesser	Fellesfunksjoner	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Postomdeling	Postomdeling i egen sektor	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Bibliotek tjenester	Oppgaver knyttet til drift av eventuelt fagbibliotek	Har ikke behov, det meste er digitalt. Kan være en fellestjeneste	Fellestjeneste, digitalt	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, sektorene bidrar med innhold
Bibliotek tjenester	FDV-dokumentasjon	Fellestjeneste, innhente og lage system for		Fellestjeneste	Ikke aktuelt	Har mye utstyr, dette håndteres av sektoren/virksomhetene (intern fellestjeneste). Systemansvar som en fellestjeneste

Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Oppfølging av private tjenesteavtaler	Arbeid med oppfølging av slike avtaler, slik som løpende dialog med leverandør, fornyelse av avtaler mm.	Serviceavtaler, kan være en del av fellestjenester	Fellestjeneste	Fellestjeneste		Fellestjeneste
Eventuelle andre funksjoner	Trykking		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelle andre funksjoner	Juridisk bistand	Fellestjeneste	Blir fort fagspesifikt, men bør ligge til fellestjeneste. Økende behov, kjøper i dag tjenesten	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelle andre funksjoner	Politisk sekretariat	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelle andre funksjoner	Salg av tomter for boliger	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Salg av boliger/eiendom	Sektoren		Ikke aktuelt		Fellestjeneste

Eventuelt andre funksjoner	Utleie av lokaler - ad-hoc	Kan være en fellesfunksjon	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste, men i dialog med sektor
Eventuelt andre funksjoner	Utleie av lokaler - fast/periodisk		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Ekstern kommunikasjon		Fellestjeneste, tema må komme fra sektorene	Fellestjeneste, men i samarbeid med sektorene	Fellestjeneste, men i samarbeid med sektorene	Fellestjeneste, men i samarbeid med sektorene
Eventuelt andre funksjoner	Kantine		Fellestjeneste		Fellestjeneste	Kan organisere kantine knyttet til kjøkkendrift
Eventuelt andre funksjoner	Inkasso		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Fakturakontroll på mobil - reglement			Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Skolene har eget domene som gjør at det legger store begrensninger for å kunne benytte fellestjenester			Må løses!	Problemstillingen gjelder også for kulturskolen	
Eventuelt andre funksjoner	Oppfølging av forsikringer - utstyr			Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

Eventuelt andre funksjoner	Ansvar for tverrsektorielle problemstillinger			Mangler noen som ser helheten.	Se ressursene til kommunen på tvers av sektorer. Kunne bidra med sektorens kompetanse innen andre sektorer og oppgaver enn i dag.	Ledergruppen
Eventuelt andre funksjoner	Håndtering av privat tøy til beboere på sykehjem/institusjon					Kan dette løses av en fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Systemeieransvar for GAT (Timeregistrering)			Fellestjeneste		Fellestjeneste for rammer og avgjørelser. Avtaler med tillitsvalgte
Eventuelt andre funksjoner	Oppfølging av serviceavtaler			Fellestjeneste		brukes i dag innleie for sertifisering av personløftere
Eventuelt andre funksjoner	Vertskommuneavtaler			Tydeliggjøre SLA og strukturere internorganiserin g		Tydeliggjøre SLA og strukturere internorganiserin g

Eventuelt andre funksjoner	Kopimaskin		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Eventuelt andre funksjoner	Kommuneoverlege					Felles mtp samfunnsplanlegging, helhetlig medisinsk kompetanse
Eventuelt andre funksjoner	Medvirkningsråd			Fellestjeneste, men med deltakelse fra sektor på sak		Fellestjeneste, men med deltakelse fra sektor på sak
Eventuelt andre funksjoner	Arbeidstøy		Fellestjeneste		Fellestjeneste	Sektor
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Prosjektleder	Prosjekthotell	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste

Prosjektledelse	Prosjektledelse	Fellestjeneste	Har i dag mange prosjekter selv i sektoren for å beholde kompetansen i egen sektor. Arbeidsmetodikken benyttes oftere. Det kan være behov for prosess-støtte, prosjektstyring som en fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
Område	Oppgave	Tilbakemelding fra kommunalteknikk/eiendom	Tilbakemelding fra Areal og næring	Tilbakemelding fra Oppvekst	Tilbakemelding fra Kultur	Tilbakemelding fra Helse og omsorg
Regelstyrt saksbehandling	Behandling av skjenking		Fellestjeneste	Ikke aktuelt	Fellestjeneste	Ikke noe formalisert ressurs
Regelstyrt saksbehandling	Handicap-parkering		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Sektor, forvaltningskontor
Regelstyrt saksbehandling	TT-kort		Fellestjeneste	Ikke aktuelt	Fellestjeneste	Sektor, forvaltningskontor

Regelstyrt saksbehandling	Tjenestebevis		Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste	Fellestjeneste
---------------------------	---------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------

9.3 Referanseliste

Revisjonsrapport, kap. 2.1

<https://innsyn.acosky.no/indrefosen/wfdocument.ashx?journalpostid=1100046140&dokid=91398&versjon=1&variant=A&>

Virksomhetsstyring, kap. 3.1.1

<https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring>

Internkontroll, kap. 3.1.2

<https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/internkontroll/internkontroll-i-virksomhetsstyringen>

Kartlegging av fellestjenester, kap. 3.3.1

Utredning om effektivisering mv av de administrative funksjonene i departementsfellesskapet, Capgemini Norge AS, 10. desember 2014.