Seljord kommune

Møteinnkalling

Til medlemene i Administrasjonsutval

Det vert med dette kalla inn til / gjort kjent med møte i Administrasjonsutval

Møtestad:	Kommunestyresalen, Kommunehuset
Dato:	08.06.2018
Tid:	14:00

Dersom De ikkje kan møte, ber ein om at De melder frå til sentralbordet snarast råd.

- PS 19/18 er endra etter siste drøftingar med dei tillitsvalde.

Saksliste

Utvals-saksnr	Innhald	Lukka
	Saker til handsaming	
PS 15/18	Godkjenning av protokoll frå forrige møte	
PS 16/18	Oppdatert sjukefråværsstatistikk til administrasjonsutvalet 08.06.2018	
PS 17/18	Uravstemming tariff 2018	
PS 18/18	Rapport om Heddelitunet, teneste for funksjonshemma	
PS 19/18	Endringsprosess for Seljord kommune 2018 -	

Saker til handsaming

PS 15/18 Godkjenning av protokoll frå forrige møte

Seljord kommune

Arkiv: 461
Saksnr.: 2018/276-3
Sakshand.: Ingeborg Nenseter Jensen

Direkte tlf.: 35065130
Dato: 31.05.2018

Saksframlegg

Utval	Utvalssak	Møtedato
Administrasjonsutval	16/18	08.06.2018

Oppdatert sjukefråværsstatistikk til administrasjonsutvalet 08.06.2018

Saksdokument:

Ingen

Saksutgreiing:

Administrasjonen presenterer oppdatera sjukefråværstal for heile kommunen fyrste kvartal 2018. Det vert jobba systematisk med sjukefråværet i kommunen ved at ein fylgjer dei sjukemelde tett opp under fråværet, forsøker å få gjort førebyggande og tilretteleggjande tiltak og søker NAV om støtte, og elles bruke IA-avtala så godt som råd. Nasjonalt måltal for legemeldt sjukefråvær er 5,6 %.

Rådmannen si tilråding:

Administrasjonsutvalet tek orienteringa om sjukefråværet til vitande.

Utskrift til:

Seljord kommune

Arkiv: 510
Saksnr.: 2018/1064-1
Sakshand.: Ingeborg Nenseter Jensen

Direkte tlf.: 35065130
Dato: 31.05.2018

Saksframlegg

Utval	Utvalssak	Møtedato
Administrasjonsutval	17/18	08.06.2018

Uravstemming tariff 2018

Saksdokument:

Vedlegg:
1 Tariffrevisjon pr. 01.05.2018

Saksutgreiing:

Partane i det kommunale lønsoppgjeret vart samde om løysing på tariffoppgjeret i kapittel 4 i HTA for 2018. Frå 01.05. har lønsgruppene i kapittel 4 eit gjennomsnittleg auke i årsløn på 2,8 %. (sjå meir detaljar i vedlegget)

Årets oppgjer har elles prioritert endringar i tilleggsløn for arbeid på laurdag og sundag, og arbeid på kveld og natt med verknad frå 2019.

Barnehageavtala, SFS2001, særavtale for barnehage, skulefritidsordning og familiebarnehagar blir vidareført.

Det er semje om at forhandlingar om ny pensjonsordning skal halde fram i 2019.

Kommunane i landet vert bedne om å handsame tariffoppgjeret politisk og stemme i uravstemming med frist 08.06.2018.

Rådmannen si tilråding:

Rådmannen rår administrasjonsutvalet til å stemme ja til årets tariffoppgjer for kapittel 4.

Utskrift til:

A-rundskriv nr.:	A/1-2018
Dokument nr.:	18/01231-1
Arkivkode:	0
Dato:	07.05.2018
Saksbehandler:	KS Forhandling

Til: Kommunen / fylkeskommunen / bedriften

Tariffrevisjonen pr 1.5.2018 – Forslag til ny Hovedtariffavtale sendes til medlemmene for uravstemning

Forhandlingsløsning

KS og forhandlingssammenslutningene har etter forhandlinger kommet fram til enighet ved tariffrevisjonen 2018. Alle parter, henholdsvis KS, LO Kommune, Unio kommune, YS Kommune og Akademikerne har anbefalt forslaget, og resultatet sendes med dette til uravstemning. Uravstemningen skjer elektronisk.

Uravstemning

Alle kommuner og fylkeskommuner, samt bedriftene som er omfattet av Hovedtariffavtalen, deltar i uravstemningen ved å stemme ja eller nei til partenes anbefalte forslag. Den ***14. mai 2018*** får alle stemmeberettigede tilsendt lenke til uravstemningen på e-post. E-posten vil bli sendt til postmottak.

KS anmoder alle medlemmer om å svare på uravstemningen så snart som mulig. ***Svarene fra medlemmene må være KS i hende senest fredag 8. juni kl. 10.00.***

KS vil etter svarfristens utløp, gjennom www.ks.no og eget B-rundskriv (iverksettingsrundskriv), informere nærmere om resultatet av uravstemningen og om iverksetting av resultatet.

Avstemmingsregler
Reglene for uravstemning i KS tariffområde er fastsatt i Vedtektene for Arbeidsgivervirksomhet i KS § 5 Avstemning, hvor det heter:

- *Hovedtariffavtale og Hovedavtale skal være gjenstand for uravstemning blant medlemmer som omfattes av avtalene.*
- *Ved uravstemning anses en tariffavtale som vedtatt når ⅓ av de avgitte stemmer fra medlemmene, og som representerer minst halvparten av arbeidstakerne hos medlemmene som avgis stemmer, svarer JA til det anbefalte forhandlingsforslag. Antall arbeidstakere i fast stilling pr. 1. januar i avstemningsåret legges til grunn.*

Uravstemning hos medlemmene innebærer at dersom det nødvendige antall stemmer JA, vil det foreliggende forslaget være gjeldende hovedtariffavtale for kommunene, fylkeskommunene og bedriftene i KS' tariffområde fra 1. mai 2018. Dette forutsetter at den enkelte arbeidstakerorganisasjon også har akseptert resultatet. Dersom det ikke er et nødvendig antall KS-medlemmer som stemmer JA, vil det foreliggende forslag som helhet være forkastet fra arbeidsgiversiden, og hele Hovedtariffavtalen kan være gjenstand for arbeidskamp.

Forhandlingsforløp

Forhandlingene ble åpnet med overlevering av overordnede krav og tilbud den 11. april 2018. I tidsrommet fram til avtaleutløp ble det avholdt flere forhandlingsmøter mellom partene. Den 30. april 2018 kl. 23.50, anbefalte alle forhandlingssammenslutningene KS' siste tilbud.

Enkeltelementer i forslaget

KS understreker at dette rundskrivet ikke gir uttømmende informasjon om detaljene i forhandlingsløsningen. Rundskrivet må derfor ses i sammenheng med det samlede resultatet som er vedlagt. Enkeltspørsmål vil etter vedtakelsen bli beskrevet nærmere i iverksettingsrundskrivet. Dette vil være klart medio juni.

Økonomisk ramme 2018

Lønnsoppgjøret ble framforhandlet innenfor en økonomisk ramme på 2,8 prosent. Dette er det samme som anslaget for årslønnsveksten i frontfaget. Lønnselementene består av sentrale lønnstillegg, overheng fra 2017, samt anslag for lønnsglidningen.

Det er ikke avsatt midler til lokale lønnsforhandlinger i kapittel 4 i 2018.

Årslønnsvekstramme 2018	**Kapittel 4 totalt**
Overheng til 2018	1,5 %
Anslag glidning i 2018	0,2 %
Sentrale tillegg per 1.5.2018	1,1 %
Anslag årslønnsvekst 2017 til 2018	**2,8 %**
Anslag overheng til 2019	0,6 %
Endringer ubekvemstillegg per 1.1.2019 (av 2019-rammen)	0,4%

Sentrale tillegg per 1.5.2018

Til ansatte med stilling i HTA kapittel 4 gis sentrale lønnstillegg slik det fremgår av tabellen på neste side. På samme måte som i forrige tariffperiode, varierer lønnstilleggenes størrelse avhengig av arbeidstakernes ansiennitet og stillingsgruppe. Tilleggene legges *i sin helhet* til den enkeltes årslønn.

Til ansatte med stilling i HTA kapittel 4 gis sentrale lønnstillegg pr. 1.5.2018 slik:

Stillingsgrupper		Sentrale lønnstillegg - pr. 1.5.2018						
		0 år	2 år	4 år	6 år	8 år	10 år	16 år
Gruppe 1	Stillinger uten særskilt krav til utdanning	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	Fagarbeider-stillinger/tilsv. fagarbeider-stillinger	5 500	5 500	5 800	6 500	6 500	6 100	8 000
	Stillinger med krav om fagbrev og 1-årig fagskole-utdanning	6 500	6 500	6 800	7 500	7 500	7 100	8 500
Gruppe 2	Lærer og Stillinger med krav om 3-årig U/H-utdanning	10 000	10 000	10 000	11 000	8 500	8 500	8 800
	Adjunkt og Stillinger med krav om 4-årig U/H-utdanning	10 000	10 000	10 000	11 000	9 000	9 000	9 500
	Adjunkt med tilleggsutdanning og Stillinger med krav om 5-årig U/H-utdanning	8 500	8 800	8 800	8 900	9 000	9 300	11 200
	Lektor og Stillinger med krav om mastergrad	8 800	8 900	9 000	9 200	9 400	10 000	11 600
	Lektor med tilleggsutdanning	8 800	9 100	9 200	9 400	9 600	10 100	12 300

Det vises til HTA vedlegg 1 for oversikt over stillingskoder og stillingsgrupper.

Lederlønnstillegg med virkning fra 1.5.2018

Til ledere i stillingskodene 7003, 7453, 7451, 7951og 7954 gis et lønnstillegg på 1,5 % av den enkeltes grunnlønn pr. 30.4.2018.

Endringer i Hovedtariffavtalens kapittel 1 (fellesbestemmelsene)

2.3.1 Heltids-/deltidsstillinger
Tidligere vedlegg 2 – Lokale retningslinjer - heltidskultur – er nå flyttet inn i bestemmelsen.

4.2.1 Kontoradministrasjonen
Det er inntatt en ny merknad i bestemmelsen. Denne åpner for at de lokale parter, mot en økonomisk kompensasjon, kan avtale at arbeidstiden skal være 37,5 timer, ekskl. spisepause.

5.2 Lørdags- og søndagstillegg
Lørdag- og søndagstillegget endres med virkning fra 1.1.2019. Det innføres tre ulike satser for tillegg. For de første 289 timene er tillegget kr 53,-. For timene mellom 290 og 349 utgjør tillegget kr 100,-. For arbeidstakere som jobber utover 350 timer betales det et tillegg på kr 150,- for disse timene.

Arbeidstakere som har sin arbeidstid fastsatt i sentrale særavtale omfattes ikke av de nye satsene.

Modellen vil beskrives i et eget rundskriv på et senere tidspunkt.

5.4. Kvelds- og nattillegg
5.4.1: Kvelds- og nattillegget endret med virkning fra 1.1.2019. Da bortfaller tabellen, og det utbetales et kvelds- og nattillegg på kr. 56,- for de arbeidstakerne som var omfattet av tabellen, uavhengig av inntekt.

5.4.2: Tillegget endres til kr. 28,- med virkning fra 1.1.2019.

12.5 Avlønning av pensjonister
Timelønnen for pensjonistavlønning er hevet til kr. 201,- pr. 1.5.2018.

Øvrige endringer

Kapittel 3 pkt. 3.2 Lokale drøftinger
Det er inntatt en ny drøftingsbestemmelse i HTA kap. 3.2 om at de lokale parter årlig skal drøfte rekrutteringssituasjonen og framtidig kompetansebehov/kompetanseutviklingsbehov for ulike stillingsgrupper.

Vedlegg 1 – Stillingskoder
Det er innført ny stillingskode 7730 Stilling med krav om 4-årig spesialutdanning med 1 års nødvendig tilleggsutdanning.

SFS 2201 – «Barnehageavtalen»
Særavtalen SFS 2201 – Barnehage, skolefritidsordninger og familiebarnehage – slik den ble fastsatt etter nemndsavgjørelse av 11.4.2018 og med virkning fra 1.1.2018, er videreført uten endringer som ny særavtale til 31.12.2019.

Pensjon
I løpet av 2019 føres det forhandlinger om ny offentlig tjenestepensjon, basert på Pensjonsavtalen av 3. mars 2018, dersom en av partene krever det.

Partssammensatte utvalg
Det er enighet om å nedsette flere partssammensatte utvalg, der partene i tariffperioden sammen skal diskutere sentrale temaer, herunder arbeidstid, pensjon og stillingskoder

Tor Arne Gangsø
arbeidslivsdirektør

Hege Mygland
avdelingsdirektør

Vedlegg:
Partenes anbefalte forhandlingsløsning

HOVEDTARIFFOPPGJØRET

1. MAI 2018

KS

VEDLEGG TIL PROTOKOLL

30. april 2018 kl. 23.30

HOVEDTARIFFOPPGJØRET PR. 1.5.2018

KS tilbud nr. 3 erstatter KS' tilbud nr. 2 av 25. april 2018.
Øvrige krav tas ikke til følge.

I ØKONOMI PR. 1. MAI 2018

A. HTA kapittel 4 – sentrale tillegg pr. 1.5.2018

Til ansatte med stilling i HTA kapittel 4 gis sentrale lønnstillegg pr. 1.5.2018 slik:

Stillingsgrupper		Sentrale lønnstillegg - pr. 1.5.2018						
		0 år	2 år	4 år	6 år	8 år	10 år	16 år
Gruppe 1	Stillinger uten særskilt krav til utdanning	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	Fagarbeiderstillinger/ tilsv. fagarbeiderstillinger	5 500	5 500	5 800	6 500	6 500	6 100	8 000
	Stillinger med krav om fagbrev og 1-årig fagskoleutdanning	6 500	6 500	6 800	7 500	7 500	7 100	8 500
Gruppe 2	Lærer og Stillinger med krav om 3-årig U/H-utdanning	10 000	10 000	10 000	11 000	8 500	8 500	8 800
	Adjunkt og Stillinger med krav om 4-årig U/H-utdanning	10 000	10 000	10 000	11 000	9 000	9 000	9 500
	Adjunkt med tilleggsutdanning og Stillinger med krav om 5-årig U/H-utdanning	8 500	8 800	8 800	8 900	9 000	9 300	11 200
	Lektor og Stillinger med krav om mastergrad	8 800	8 900	9 000	9 200	9 400	10 000	11 600
	Lektor med tilleggsutdanning	8 800	9 100	9 200	9 400	9 600	10 100	12 300

Det vises til HTA vedlegg 1 for oversikt over stillingskoder og stillingsgrupper.

B. Garantilønn og lønnstillegg for ansiennitet – tabell pr. 1.5.2018

Stillingsgrupper		Garantilønn og lønnstillegg for ansiennitet - pr. 1.5.2018							
		0 år Garanti-lønn	Utregnet	2 år Ans.tillegg	4 år Ans.tillegg	6 år Ans.tillegg	8 år Ans.tillegg	10 år Ans.tillegg	16 år Ans.tillegg
Gruppe 1	Stillinger uten særskilt krav til utdanning	293 500	Utregnet tillegg for ans.	5 500	2 800	3 000	8 100	46 300	37 000
			Utregnet laveste årslønn	299 000	301 800	304 800	312 900	359 200	396 200
	Fagarbeiderstillinger/ tilsv. fagarbeiderstillinger	338 800	Utregnet tillegg for ans.	6 400	3 500	4 200	11 400	38 000	6 900
			Utregnet laveste årslønn	345 200	348 700	352 900	364 300	402 300	409 200
	Stillinger med krav om fagbrev og 1-årig fagskoleutdanning	359 800	Utregnet tillegg for ans.	6 400	3 500	4 200	11 400	38 000	6 400
			Utregnet laveste årslønn	366 200	369 700	373 900	385 300	423 300	429 700
Gruppe 2	Lærer og Stillinger med krav om 3-årig U/H-utdanning	386 200	Utregnet tillegg for ans.	7 500	7 500	6 000	19 400	20 200	18 500
			Utregnet laveste årslønn	393 700	401 200	407 200	426 600	446 800	465 300
	Adjunkt og Stillinger med krav om 4-årig U/H-utdanning	425 800	Utregnet tillegg for ans.	8 400	8 300	6 600	7 100	22 200	18 100
			Utregnet laveste årslønn	434 200	442 500	449 100	456 200	478 400	496 500
	Adjunkt med tilleggsutdanning og Stillinger med krav om 5-årig U/H-utdanning	474 700	Utregnet tillegg for ans.	9 700	4 600	4 300	10 300	16 700	39 600
			Utregnet laveste årslønn	484 400	489 000	493 300	503 600	520 300	559 900
	Lektor og Stillinger med krav om mastergrad	498 600	Utregnet tillegg for ans.	9 800	5 700	5 000	5 200	27 400	52 100
			Utregnet laveste årslønn	508 400	514 100	519 100	524 300	551 700	603 800
	Lektor med tilleggsutdanning	514 700	Utregnet tillegg for ans.	10 400	5 700	5 000	8 000	25 300	61 900
			Utregnet laveste årslønn	525 100	530 800	535 800	543 800	569 100	631 000

C. HTA kapittel 4 – Generelt tillegg til arbeidsledere, fagledere og ledere pr. 1.5.2018

Ansatte i stillingskodene 7003, 7453, 7451, 7951 og 7954 gis et lønnstillegg på 1,5 % av den enkeltes grunnlønn pr. 30.04.2018. Virkningsdato er 1.5.2018.

D. HTA kapittel 1 pkt. 12.5 – Avlønning av alderspensjonister pr. 1.5.2018

Med virkning fra 1.5.2018 heves timelønnen til kr 201,-.

E. HTA kapittel 3 pkt. 3.5 – Avlønning hovedtillitsvalgt/fellestillitsvalgt pr. 1.5.2018

Med virkning fra 1.5.2018 heves minimumsavlønning av hovedtillitsvalgte med hel permisjon etter Hovedavtalen del B § 3-3 c) til kr 430 000,- .

II ØKONOMI PR. 1. JANUAR 2019

A. HTA kapittel 1 – Lørdags- og søndagstillegg, nytt pkt. 5.2.2 pr. 1.1.2019

For arbeidstakere som faller inn under nytt pkt. 5.2.2 gjelder fra 1.1.2019 følgende:

For ordinært arbeid mellom kl. 00.00 lørdag og kl. 24.00 søndag betales et tillegg på:

for timene	pr. arbeidet time
0-289*	minst kr 53,-
290 til 349*	minst kr 100,-
350* +	minst kr 150,-

*Antall timer pr kalenderår

B. HTA kapittel 1 - Kveldstillegg, pkt. 5.4.1 og 5.4.2 pr. 1.1.2019

Pkt. 5.4.1: Tilleggene endres til minst kr 56,- pr. time.
Pkt. 5.4.2: Tillegget økes fra kr 26,- til kr 28,- pr. time.

III HOVEDTARIFFAVTALEN

A. Kapittel 1 Fellesbestemmelser
KS' krav/tilbud om endringer fremgår av vedlegg 1.

B. Kapittel 2 Pensjon samt vedlegg 4 og 5 til HTA
KS' krav/tilbud om endringer fremgår av vedlegg 2.

C. Kapittel 3, 4 og 5 samt vedlegg 1 og 3 til HTA
KS' krav/tilbud om endringer fremgår av vedlegg 3.

D. Kapittel 7 Varighet og regulering 2. avtaleår
Hovedtariffavtalen gjøres gjeldende til 30.4.***2020.***

Før utløpet av 1. avtaleår, skal det opptas forhandlinger mellom KS og forhandlingssammenslutningene om eventuelle lønnsendringer for 2. avtaleår.

Partene er enige om at forhandlingene skal føres på grunnlag av den alminnelige økonomiske situasjonen på forhandlingstidspunktet og utsiktene for 2. avtaleår. Lønnsutviklingen for arbeidere og funksjonærer i industrien i LO/NHO-området, øvrige offentlige ansatte og andre sammenlignbare tariffområder legges til grunn for forhandlingene. En troverdig ramme for lønnsutviklingen i frontfaget i ***2019*** er også en del av grunnlaget.

Det føres forhandlinger om ny offentlig tjenestepensjon, basert på Pensjonsavtalen av 3. mars 2018, dersom en av partene krever det.

Hvis partene ikke blir enige ved forhandlinger, kan partene si opp Hovedtariffavtalen innen 14 – fjorten – dager etter at forhandlingene er avsluttet og med 14 – fjorten – dagers varsel – med utløp tidligst 1. mai ***2019***.

IV SENTRAL FORBUNDSVIS SÆRAVTALE (SFS 2201) «BARNEHAGEAVTALEN»

Særavtale SFS 2201 – Barnehage, skolefritidsordninger og familiebarnehage fastsatt etter nemndsavgjørelse av 11.4.2018 og gjeldende fra 1.1.2018, videreføres som ny særavtale fra 1.5.2018 til 31.12.2019. Særavtalen fremgår av vedlegg 4.

Kommentar til punkt 3.2
«Minst 4 timer» forstås slik at det også vil være grunnlag for å anvende tid utover 4 timer når det er behov for det. Dette for å sikre fleksibilitet i anvendelsen av tiden barnehagelærer og pedagogisk leder har til planlegging, for- og etterarbeid.

Behovet for tid til planlegging, for- og etterarbeid kan variere i løpet av et år, men skal minst være 4 timer i gjennomsnitt pr. uke for den enkelte. Organiseringen av denne tiden fastsettes etter drøftinger/i samråd med det pedagogiske personalet. Dette innebærer at styrer har et overordnet ansvar og må vektlegge den enkelte pedagogiske leders/barnehagelærers behov for tid. Betydningen av at det pedagogiske personalet sikres medinnflytelse understrekes.

Partene påpeker betydningen av og behovet for planlegging, for- og etterarbeid for å sikre god oppfølging av det enkelte barn og av barnegruppen. Det er viktig at pedagogiske ledere og barnehagelærere får bruke timene til formålet. Dersom det skulle oppstå situasjoner i barnehagen som fører til tap av tid til planlegging, for- og etterarbeid, skal denne tiden erstattes på et senere tidspunkt.

Partssammensatt utvalg:
Regjeringen har nedsatt en ekspertgruppe om barnehagelærerrollen. Ekspertgruppen skal frambringe et kunnskapsgrunnlag om barnehagelærerrollen og yrkesutøvelsen.

Det nedsettes et partssammensatt utvalg etter at ekspertgruppen har fremlagt sin rapport. Det partssammensatte utvalget skal se på de utfordringer og muligheter som ligger i rapporten når det gjelder utvikling av barnehagelærerrollen.

V TIL PROTOKOLL

a) Partssammensatt utvalg – HTA vedlegg 1

Det nedsettes et partssammensatt utvalg som i tariffperioden skal gjennomgå HTA vedlegg 1. Utvalget skal vurdere stillingskoder, rapporteringsbenevnelser og merknader på bakgrunn av krav til stillingene, herunder kompetansekrav, og kommunenes/ fylkeskommunenes/bedriftenes behov. I tillegg må behovet for lønnsstatistikk hensyntas. Fristen for utvalgets rapport er 31. januar 2020.

KS skal i 2018/2019 gjennomføre et FoU-prosjekt om kommunenes/ fylkeskommunenes erfaringer med Hovedtariffavtalens forhandlingsbestemmelser. Forhandlings-sammenslutningene inviteres til å komme med innspill til problemstillinger som kan inngå i FoU-prosjektet.

b) Ny stillingskode 7730 Stilling med krav om 4-årig spesialutdanning med 1 års nødvendig tilleggsutdanning

Stillingskode 7730 Stillinger med krav om 4-årig spesialutdanning med 1 års nødvendig tilleggsutdanning er opprettet med virkning fra og med 1. mai 2018. Med «4-årig spesialutdanning» menes 3-års profesjonsutdanning med ytterligere 60 studiepoeng spesialisering/ fordypning innenfor eget fagfelt utover grunnutdanningen. For å være aktuell for den nye stillingskoden, må arbeidstaker i tillegg ha 60 studiepoeng tilleggsutdanning som anses som relevant og nødvendig for stillingen. Arbeidsgiver må ved tilsetting foreta en konkret vurdering av hvem som skal plasseres i stillingskoden, ut fra innhold og krav til den enkelte stilling.

c) Partssammensatt utvalg – arbeidstidsrelaterte temaer

Det nedsettes et partssammensatt utvalg i tariffperioden 2018-2020. Utvalget skal drøfte, utforske og vurdere ulike

arbeidstidsrelaterte temaer, for å foreslå mulige tiltak. Arbeidet sluttføres innen 31. januar 2020.

Temaene som skal gjennomgås er bemanning og organisering, arbeidstidsordninger, tjenestereiser og arbeidstid i kommunalt barnevern.

d) Lørdags- og søndagstillegg

Det er innført en ny modell for lørdags- og søndagstillegg. Modellen skal kartlegges og evalueres innen 31. januar 2020.

e) Heltidskultur

Hovedtariffavtalen legger til grunn at det som hovedregel skal tilsettes i heltidsstilling og at det skal utarbeides retningslinjer med formål om å øke antall heltidstilsatte. De sentrale parter er gjennom «Heltidserklæringen» enige om at heltid er viktig for arbeidsmiljø, effektivitet og kvalitet i tjenesten, og anmoder partene lokalt i hver kommune om å arbeide for heltidskultur. Heltidskultur utvikles gjennom forankring, involvering, gode prosesser og kunnskap om hva heltid innebærer for den enkelte, for ledelse og for tjenesten. Partene sentralt har utarbeidet en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, og en veileder for utvikling av lokale retningslinjer. Det oppfordres til at veilederne tas i bruk i arbeidet med heltidskultur. De sentrale parter har opprettet en felles nettside www.heltid.no der veilederne kan lastes ned.

f) Forebyggende tiltak for lengre yrkesliv

Den partssammensatte Best Sammen-gruppen skal i tariffperioden drøfte og vurdere hvordan helsefremmende og forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan bidra til en reell mulighet for et lengre yrkesliv, og vurdere tiltak knyttet til dette.

g) Garantiordning for stillinger uten særskilt krav om utdanning

Utregnet laveste årslønn for stillingsgruppen *«Stillinger uten særskilt krav om utdanning»,* på 16-årstrinnet, skal av partene reguleres slik at den minst tilsvarer 75 % av gjennomsnittlig utregnet laveste

årslønn på 16-års trinnet for stillingsgruppene (slik de fremgår pr. 1.5.2018) i kapittel 4.

h) Pensjon i tariffperioden

Det nedsettes et partssammensatt utvalg som skal arbeide videre med ny offentlig tjenestepensjon.

i) Uttak av pensjon på bakgrunn av særaldersgrense

Partene er gjennom KLP og Pensjonskontoret gjort oppmerksom på en utilsiktet konsekvens av arbeidsrettsdommen fra juni 2013 vedrørende uttak av pensjon på bakgrunn av særaldersgrense. Partene er på denne bakgrunn enige om at pensjonsuttak fra deltidsstilling under 20 prosent stilling ikke skal utløse rett til alderspensjon for tidligere opptjent medlemstid i stillinger med høyere aldersgrense. Dette gjelder også ved samtidig opptjening i forskjellige pensjonsordninger som er omfattet av overføringsavtalen.

j) Anbud/utskilling/konkurranseutsetting/privatisering/ fristilling mv av oppgaver/tjenester

I de tilfeller oppgaver/tjenester vurderes utført av selvstendige juridiske virksomheter, som kan innebære skifte av arbeidsgiver, skal kommunen/arbeidsgiver kartlegge konsekvensene for AFP- og pensjonsvilkår for berørte ansatte. Dette gjelder blant annet fremtidig reguleringspremie for berørte ansattes oppsatte rettigheter for arbeidsgiver, samt eventuelle individuelle tap av pensjonsrettigheter som følge av utmelding av tjenestepensjons-ordningen og eventuelle tap av rett til AFP helt eller delvis.

k) Musikk- og kulturskoler

Med mindre annet avtales lokalt, gjelder fram til 30. april 2020 som et utgangspunkt en arbeidstid på musikk- og kulturskolen på 1300 timer. I denne tiden ligger et undervisningsomfang på inntil 741 klokketimer.

l) Undervisning etter introduksjonsloven

Partene er enige om at det er en særlig utfordring å dekke opplæringsbehovet iht. introduksjonsloven, og at det ofte er behov

for en annen forlegning av årsverket enn i grunnskolen/ videregående opplæring. Det bes om at de lokale parter tar hensyn til dette særlige behovet ved eventuelle forhandlinger om arbeidsårets lengde.

m) Nedlegging av funksjoner, jf. SFS 2213

Ved eventuell nedleggelse av lokalt opprettede funksjoner som er finansiert av midler fra lokale forhandlinger iht. HTA kap 4.2.1, skal lønnstillegget regnes inn i grunnlønnen til de arbeidstakerne som innehar funksjonen på det tidspunktet den nedlegges.

n) Arbeidstid på reiser for undervisningspersonalet

Det vises til protokoll inngått 1. juli 2005. Reglene for arbeidstid på reiser gjeldende pr. 30. april 2004 videreføres frem til 30. april 2020.

VEDLEGG 1 – HTA kapittel 1

KS' forslag til endringer fremkommer i ***fet kursiv*** og ~~gjennomstreket~~ tekst. Kommentarer er merket med understrek og er ikke en del av den endelige tariff-teksten. Øvrige bestemmelser videreføres uendret.

2.2 Kvalifikasjoner

Ved tilsetting og opprykk skal det i første rekke tas hensyn til søkernes kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen).

Når søkere av begge kjønn står kvalifikasjonsmessig likt ***eller tilnærmet likt***, ~~foretrekkes kvinnelig søker når dette kjønn~~ ***kan*** søker ***hvis kjønn*** er underrepresentert ***foretrekkes når dette er i samsvar med likestillings- og diskrimineringsloven***.

Når søkere for øvrig står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes den søker som har lengst tjeneste i kommunen.

2.3 Heltid/deltid/midlertidig tilsatt

2.3.1 Heltids-/deltidsstillinger

Det skal som hovedregel tilsettes i ~~full~~ ***heltids***stilling. Unntak drøftes med de tillitsvalgte med mindre det er åpenbart unødvendig.

Ved ledighet foretas en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere sammenslåing av deltidsstillinger.

Ved ledig stilling skal deltidstilsatte ved intern utlysning i kommunen/virksomheten* tilbys utvidelse av sitt arbeidsforhold inntil hel stilling, dersom vedkommende er kvalifisert for stillingen.

Arbeidsgiver skal informere og drøfte prinsippene for bruk av deltidsstillinger med de tillitsvalgte minst én gang i året. Det skal utarbeides lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltids-tilsatte. ~~Det vises til vedlegg 2~~ ***Retningslinjene bør blant annet inneholde elementer knyttet til bruk av fortrinnsrett, merarbeid, utlysning av stillinger og kompensasjonsordninger.***

**Virksomhet i denne sammenheng: selvstendig, juridisk enhet som ikke er kommune*

4.2.1 Kontoradministrasjon
Kontoradministrasjonens ordinære arbeidstid skal være den som nå gjelder i den enkelte kommune, dog ikke ut over hva som følger av pkt. 4.2.
Merknad:
De lokale parter kan avtale at arbeidstiden for kontor-administrasjonen i stedet skal følge pkt. 4.2 mot en økonomisk kompensasjon.

5.2 Lørdags- og søndagstillegg
For ordinært arbeid mellom kl. 00.00 lørdag og kl. 24.00 søndag betales et tillegg på minst kr 50,- pr. arbeidet time.

Det kan etter drøftinger fastsettes ulike satser for tillegget avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov. Tilleggene bør innrettes slik at det stimulerer til flere hele stillinger.

Det bør som hovedregel være samme prinsipper for satsene i hele kommunen/virksomheten.*

** Virksomhet i denne sammenheng: selvstendig, juridisk enhet som ikke er kommune.*

Fra 1.1.2019 gjelder følgende:

5.2 Lørdags- og søndagstillegg

5.2.1 Arbeidstaker som har sin arbeidstid regulert i sentrale særavtaler
For ordinært arbeid mellom kl. 00.00 lørdag og kl. 24.00 søndag betales et tillegg på minst kr 50,- pr. arbeidet time.

5.2.2 For arbeidstakere som ikke faller inn under 5.2.1
For ordinært arbeid mellom kl. 00.00 lørdag og kl. 24.00 søndag betales et tillegg på:

for timene	***pr. arbeidet time***
0-289*	***minst kr 53,-***
290 til 349*	***minst kr 100,-***
350* +	***minst kr 150,-***

****Antall timer pr kalenderår***

Det kan etter drøftinger fastsettes ulike satser for tillegget avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov. Tilleggene bør innrettes slik at det stimulerer til flere hele stillinger.
Det bør som hovedregel være samme prinsipper for satsene i hele kommunen/virksomheten.*
**** Virksomhet i denne sammenheng: selvstendig, juridisk enhet som ikke er kommune.***

5.4.1
For arbeidstakere som arbeider etter skift- eller turnusplaner (skiftende arbeid fra dag til dag og/eller uke til uke), betales et tillegg pr. time for ordinært arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00.

Tillegget betales også til arbeidstakere ved helseinstitusjoner som dekker en del av en turnusplan, selv om vedkommende utelukkende har kvelds- og nattjeneste.

Grunnlønn fra	Til	Tillegg
	289 999	Minst kr 45,-
290 000	349 900	Minst kr 54,-
350 000		Minst kr 56,-

Lærlinger og unge arbeidstakere tilstås minst kr 30,-.

Det kan etter drøftinger fastsettes ulike satser for tillegget avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov. Tilleggene bør innrettes slik at det stimulerer til flere hele stillinger.

Det bør som hovedregel være samme prinsipper for satsene i hele kommunen/virksomheten.*
** Virksomhet i denne sammenheng: selvstendig, juridisk enhet som ikke er kommune.*

Fra 1.1.2019 gjelder følgende:
For arbeidstakere som arbeider etter skift- eller turnusplaner (skiftende arbeid fra dag til dag og/eller uke til uke), betales et tillegg på minst kr 56,- pr. arbeidet time for ordinært arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00.

Tillegget betales også til arbeidstakere ved helseinstitusjoner som dekker en del av en turnusplan, selv om vedkommende utelukkende har kvelds- og nattjeneste.

Lærlinger og unge arbeidstakere tilstås minst kr 30,-.

Det kan etter drøftinger fastsettes ulike satser for tillegget avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov. Tilleggene bør innrettes slik at det stimulerer til flere hele stillinger.

Det bør som hovedregel være samme prinsipper for satsene i hele kommunen/virksomheten.*
**** Virksomhet i denne sammenheng: selvstendig, juridisk enhet som ikke er kommune.***

5.4.2
Arbeidstakere som ikke kommer inn under pkt. 5.4.1, tilstås minst kr 26,- pr. arbeidet time for ordinært arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00.

Fra 1.1.2019 gjelder følgende:
Arbeidstakere som ikke kommer inn under pkt. 5.4.1, tilstås minst kr 28,- pr. arbeidet time for ordinært arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00.

9.1 Førstegangstjeneste/repetisjonsøvelser
Arbeidstakere med minst 6 måneders forutgående sammenhengende tjeneste i kommunen har rett til slik lønn som nevnt i pkt. 9.2 ved tvungen militærtjeneste, sivil tjenesteplikt, plikttjeneste i sivilforsvaret, i politireserven og i heimevernet. Ved tvungne repetisjonsøvelser gis tilsvarende lønn for inntil 1 måned i kalenderåret.

~~Tilsvarende rettigheter gis kvinner som verver seg til militær førstegangstjeneste.~~

12.1.1.
Lønnsansiennitet fastsettes ved tilsetting etter følgende regler:

Omsorgstjeneste godskrives med inntil 3 år. Med omsorgstjeneste menes omsorg for barn eller pleie av eldre eller syke.

Fagarbeider med avlagt fagprøve får verdiskapningsdelen av læretiden medregnet i lønnsansienniteten.

Verneplikt godskrives i lønnsansienniteten.

Ved tilsetting i stilling uten særskilt krav om utdanning godskrives all tidligere privat og offentlig tjeneste i lønnsansienniteten. Som privat tjeneste regnes også arbeid i hjemmet med inntil 6 år. Ved tilsetting i annen stilling godskrives offentlig tjeneste fullt ut. I tillegg godskrives lønnsansiennitet for tidligere privat tjeneste som er av betydning for stillingen. Dette punktet gjelder også der det har vært avbrudd i tjenesten.

For undervisningspersonale godskrives ***i tillegg*** lønnsansiennitet for privat tjeneste etter fullført faglig og pedagogisk utdanning.

~~**Vedlegg 2 Lokale retningslinjer – heltidskultur**~~

Vedlegget utgår (overført til pkt. 2.3.1)

~~Elementer som bør tas opp i retningslinjene kan bl.a. være:~~

- ~~bruk av fortrinnsrett~~
- ~~merarbeid~~
- ~~utlysning av stillinger~~
- ~~Kompensasjon~~

VEDLEGG 2 – HTA vedlegg 5 Vedtekter for tjenestepensjonsordning – TPO

Kapittel 7 Alderspensjon

§ 7-1 Vilkår for alderspensjon Endret henvisning i pkt. 5

Fratrer et medlem helt eller delvis, og stillingsreduksjonen utgjør minst 10 % av full stilling, har det rett til alderspensjon beregnet etter § 7-4 a) til e) dersom

1. aldersgrensen er nådd eller
2. sum av alder og medlemstid er minst 85 år og det ikke er mer enn 3 år igjen til aldersgrensen eller
3. medlemmet har fylt 67 år eller
4. medlemmet har fylt 65 år og har minst 10 års medlemstid etter fylte 50 år eller
5. medlemmet har fylt 65 år og fyller vilkårene i § ~~4~~ ***3*** i vedtektene for avtalefestet pensjon (AFP) i KS' tariffområde eller tilsvarende krav i andre AFP-vedtekter som måtte gjelde for vedkommende eller
6. medlemmet fratrådte før fylte 65 år, fylte vilkårene for avtalefestet pensjon ved fratreden og har nå fylt 65 år.

7. Resten av § 7-1 videreføres uendret.

VEDLEGG 3 – HTA kapittel 3, 4 og 5 samt vedlegg 1 og 3

KS' forslag til endringer fremkommer i ***fet kursiv*** og ~~gjennomstreket~~ tekst. Kommentarer er merket med understrek og er ikke en del av den endelige tariff-teksten.

Kapittel 3 Generelle lønns- og stillingsbestemmelser

3.2 Lokal lønnspolitikk

Nytt 3. ledd

Det gjennomføres årlige drøftingsmøter om rekrutterings-situasjonen og om framtidig kompetansebehov/ kompetanseutviklingsbehov for ulike stillingsgrupper i kommunen/fylkeskommunen/bedriften.

Tillegg til 1. kulepunkt, 4. ledd:

Den lokale lønnspolitikken skal:

- utformes og virke slik at kvinner og menn likebehandles i vurdering av lønn og avansement ***for arbeid av lik verdi***.

3.2.1 Lokale drøftinger

Endring 1. ledd:

De lokale parter ***skal*** ~~avholder~~ etter initiativ fra arbeidsgiver, årlig ***avholde*** ett eller flere lønnspolitiske drøftingsmøte(r) som samlet omfatter alle lønnskapitlene. ~~Dersom annet ikke avtales, holdes det også~~ ***Med mindre partene avtaler noe annet,*** avholdes ***også*** særskilte drøftingsmøter for henholdsvis kapittel 3.4, 4 og 5.

3.2.2 Lønns*utviklings*samtale

Dersom en arbeidstaker ber om lønns***utviklings***samtale, skal denne gjennomføres mellom arbeidsgiver og arbeidstakeren. Møtetidspunkt for ~~lønns~~samtalen avtales innen 14 dager. Arbeidstaker har rett til å la seg bistå av sin tillitsvalgte. I samtalen skal arbeidsgiver og arbeidstaker i fellesskap diskutere hvilke tiltak som kan iverksettes for at arbeidstaker skal oppnå bedre lønnsutvikling. Det skal føres referat fra samtalen dersom arbeidstaker ber om det.

3.4.1 Lederavlønning – toppledere

Endring 3. ledd:

~~Lønn til følgende ledere fastsettes etter forhandlinger.~~ ***Dersom partene ikke er enige om annet, fastsettes lønn til følgende ledere etter forhandlinger:***

C Kommune/fylkeskommune
Rådmannens (tilsvarende) toppledergruppe*
Øverste ansvarlige for arbeidsgiverfunksjonen i kommunen

** Med «rådmannens toppledergruppe» forstås kommunalsjef, kommunaldirektør, etatssjef eller ledere på tilsvarende nivå.*

3.4.4 Forhandlingsbestemmelser og tvisteløsning *for kap. 3.4.2 og 3.4.3*

Klargjøring

Nytt kulepunkt 2. ledd

Grunnlaget for forhandlingene er blant annet ett eller flere av følgende kriterier:

- endret ansvarsområde
- oppnådde resultater i forhold til virksomhetens mål
- utøvelse av lederskap
- betydelige organisatoriske endringer
- behov for å beholde kvalifisert arbeidskraft
- ***kompetanse***

Endring 3. ledd:

Oppnås ikke enighet, ***kan hver av partene bringe tvisten inn for behandling i*** ~~avgjøres tvisten ved~~ lokal nemnd ~~eller pendelvoldgift~~, jf. Hovedavtalen del A § 6-2. Lønnstvister bør være avgjort innen 2 måneder etter gjennomførte forhandlinger. Bestemmelsen om anke gjelder ikke når det er avtalt at lønnen fastsettes av arbeidsgiver.

Kapittel 4 Sentrale lønns- og stillingsbenevnelser

4.1 Garantilønn og lønnstillegg for ansiennitet

(Ny merknad under tabellen)

Ansiennitetstillegget legges i sin helhet til den enkeltes årslønn.

Kapittel 5 Lokale lønns- og stillingsbestemmelser

5.2 Annen lønnsregulering (Korreksjon 1. ledd – feil henvisning)
Der det foreligger spesielle behov for å beholde og rekruttere arbeidstakere kan det foretas lønnsregulering ut over hva som følger av punkt ~~5.2~~ ***5.1.***

Vedlegg 1 Stillingskoder med hovedbenevnelse og rapporteringsbenevnelser/avansements-stillinger, stillingsgruppe og merknader

Kolonnen som gjaldt for perioden 01.05.2016-31.07.2017 er slettet i sin helhet.

Det innføres ny stillingskode 7730 Stilling med krav om 4-årig spesialutdanning med 1 års nødvendig tilleggsutdanning slik:

Stillingskoder med hovedbenevnelse		**Rapporterings-benevnelser Avansements-stillinger**	~~**Fra 01.08.2017-30.04.2018**~~ **Stillingsgruppe. Merknader**
7730	***Stilling med krav om 4-årig spesial-utdanning med 1 års nødvendig tilleggsutdanning***		***Gruppe 2 Adjunkt med tilleggs-utdanning og Stilling med krav om 5-årig U/H-utdanning (min. 300 studiepoeng)***

Vedlegg 3 Retningslinjer for lokale forhandlinger – God forhandlingsskikk

Det vises til HTA kapittel 3 punkt 3.2.1.
Med utgangspunkt i dette vedlegget utformer de lokale parter retningslinjer for gjennomføring av lokale forhandlinger. Hensikten er å sikre gode prosesser slik at partene lokalt kan gjennomføre reelle forhandlinger. De lokale parter ~~bør~~ ***skal*** gjennomføre årlige evalueringsmøter om de lokale lønnsforhandlingene.

I drøftingsmøte tar partene blant annet opp: Endret 6. kulepunkt

- Tydelighet i prioriteringer og begrunnelser ***fra alle parter***

Tillitsvalgtes rett til å få faktiske opplysninger om lønnsvilkår ved lokale forhandlinger Nytt 4. ledd

Ved forhandlinger etter kapittel 3.4.2, 3.4.3 og 5.1 skal aktuelle organisasjoner meddeles den samlede lønnsendringen som aktes foretatt for uorganiserte før forhandlingene er sluttført. Ved disse

forhandlingene kan det ikke fastsettes lønnsendringer for uorganiserte utover det som er meddelt organisasjonene.

VEDLEGG 4 SENTRAL FORBUNDSVIS SÆRAVTALE VEDRØRENDE

SFS 2201 - Barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager

mellom

KS

og

Fagforbundet
Musikernes Fellesorganisasjon
Skolenes Landsforbund
FO
Delta
Utdanningsforbundet
Skolelederforbundet
Norsk Ergoterapeutforbund

1 Hjemmelsgrunnlag mv.

Denne særavtale er inngått med hjemmel i Hovedavtalen del A § 4, jf. § 4-3 mellom KS og Fagforbundet, Musikernes fellesorganisasjon, Skolenes Landsforbund, FO, Delta, Utdanningsforbundet, Skolelederforbundet og Norsk Ergoterapeutforbund.

HTAs bestemmelser og aktuelle sentrale særavtaler gjelder, med mindre noe annet er regulert i denne avtalen.

2 Avtalens ikrafttreden og varighet

Særavtalen gjøres gjeldende fra 01.05.2018 til 31.12.2019. Særavtalen må sies opp skriftlig med minst en måneds varsel før utløpstid. Dersom avtalen ikke er sagt opp av noen av partene innen fristens utløp, fornyes avtalen for ett år av gangen med samme gjensidige oppsigelsesfrist.

3 Særbestemmelser – barnehager, skolefritidsordninger og skole

3.1 Generelt

Tilsatte med stillingskombinasjoner innenfor områdene barnehage, skolefritidsordning og øvrig elevrettet arbeid skal ha sine stillinger betraktet som ett arbeidsforhold, jf. HTA kap.1 §2.3.

3.1.1 Styrer/leder i barnehage

En barnehage skal som hovedregel ha styrer i hel stilling, jf. HTA kap. 1 §2.3.

I barnehager med plass til 42 barn eller mer, skal det avsettes hel stilling til lederoppgaver.

I store barnehager bør det opprettes stilling som assisterende styrer.

Styrer i mindre barnehager kan også utføre andre arbeidsoppgaver enn dem som naturlig tilligger styrer (for eksempel arbeid i barnegruppe). Disse oppgavene tidsdimensjoneres etter drøftinger lokalt, likevel slik at tid til lederoppgaver skal utgjøre minimum 35 % av styrers stilling. Fellesbestemmelsenes §6.3 gjøres gjeldende for styrer i barnehager, men for styrer som har over halve stillingen i avdeling/sammen med barna, kan det i stedet gis overtidsgodtgjøring for pålagt møtevirksomhet på linje med det øvrige personalet.

Merknad, sikringsbestemmelse:
Styrer som pr 1. januar 1996 hadde fått fastsatt høyere andel tid til lederoppgaver, bibeholder rett til slik tidsavsetting så lenge de er i styrerstillingen.

3.1.2 Daglig leder i skolefritidsordningen

I skolefritidsordninger som samlet har innskrevet 60 barn eller mer, skal det som hovedregel tilsettes daglig leder i hel

stilling. I mindre skolefritidsordninger kan daglig leder også utføre andre arbeidsoppgaver utover funksjonen som daglig leder. Det foretas en forholdsmessig reduksjon av tid til ledelse, dog slik at minimum 20 % av hel stilling skal avsettes til ledelse.

Merknad, sikringsbestemmelse:
Daglig leder som pr 1. august 1999 hadde fått fastsatt høyere andel tid til lederoppgaver, bibeholder rett til slik tidsavsetting så lenge de er i stillingen som daglig leder.

3.2 Pedagogisk personale (barnehager og skolefritidsordninger)

Den ordinære arbeidstiden er 37 ,5 timer pr. uke. Minst 4 timer i gjennomsnitt pr. uke av den ordinære arbeidstiden skal anvendes til planlegging, for- og etterarbeid for pedagogiske ledere/barnehagelærere. Organiseringen av denne tiden fastsettes i samråd med det pedagogiske personalet. Det er leders ansvar å sikre at dette arbeidet kan utføres som forutsatt, både individuelt og sammen med andre og at de fysiske arbeidsforholdene er tilfredsstillende.

3.3 Det øvrige personalet

3.3.1 Barnehager

Det øvrige personalet som gis ansvar for gjennomføring av aktiviteter, skal gis nødvendig tid til planlegging/tilrettelegging. Slik tilrettelegging/planleggingstid skal inngå i ukeplanene.

Planlegging/tilrettelegging skal foregå innenfor den ordinære arbeidstiden.

3.3.2 Skolefritidsordninger

Det øvrige personalet som gis ansvar for gjennomføring av aktiviteter, skal gis nødvendig tid til planlegging/ tilrettelegging. Slik tilrettelegging/planleggingstid skal inngå i

ukeplanene og utgjøre gjennomsnittlig minst 5 % av arbeidstiden.

Planlegging/tilrettelegging skal foregå innenfor den ordinære arbeidstid.

3.3.3 Skole

Personalet i elevrettet arbeid skal gi nødvendig tid til planlegging/tilrettelegging.

Den ordinære arbeidstid skal omfatte både planlegging/tilrettelegging og direkte arbeid med eleven(e).

3.4 Planlegging/samarbeid (barnehager, skolefritidsordninger og skole)

Det avsettes 37,5 timer pr. år til planlegging og samarbeid for personalet ved den enkelte barnehage/skolefritidsordning/skole.

3.5 Ferie (barnehager, skolefritidsordninger og skole)

I tillegg til HTA kap 1 § 7 gjelder følgende:

Førskolelærere som i dag har gunstigere ordninger, beholder disse så lenge vedkommende er i samme stilling, dog kommer Fellesbestemmelsenes § 7.1 bare til anvendelse for den ferietid som følger av ferielovens bestemmelser.

Der barnehagen/skolefritidsordningen/skolen er stengt utover ferielengde i hht. lov og avtaleverk, skal de tilsatte beholde full lønn. De kan i denne tiden pålegges annet tilsvarende arbeid for kommunen.

For arbeidstakere i barnehager/skolefritidsordninger/skole som følger skoleåret kan partene lokalt avtale at lønnen i stedet reduseres med 11,0 %. Det kan også lokalt avtales annen prosentvis lønnsreduksjon der arbeidsårets lengde tilsier dette.

4 Særbestemmelser familiebarnehager

4.1 Arbeidstid

Familiebarnehageassistent som utfører arbeidet i eget hjem har en ordinær arbeidstid på 40 timer per uke. Imidlertid kan den enkelte familiebarnehageassistent bli pålagt å arbeide inntil 42,5 timer per uke.

I slike tilfeller nyttes gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, jf. arbeidsmiljøloven §§ 10-3, 10-4 og 10-5.

En eventuell arbeidstid utover 8,5 timer per dag (42,5 timer per uke) vil komme inn under HTA kap 1 § 6 og må da kompenseres i følge disse bestemmelser.

Familiebarnehageassistent som ikke utfører arbeidet i eget hjem har arbeidstid på 37,5 timer per uke. Imidlertid kan den enkelte familiebarnehageassistent bli pålagt å arbeide inntil 40 timer per uke. I slike tilfeller nyttes gjennomsnitts-beregning av arbeidstiden under henvisning til arbeidsmiljø-loven §§ 10-3, 10-4 og 10-5.

4.2 Reduksjon av lønn

Reduksjon i lønn foretas når arbeidstiden er under 37,5 timer per uke. Lønnen reduseres da forholdsvis etter uke-timetallet, eksempelvis 30 uketimer gir 30/40 av full lønn.

For arbeidstakere som har arbeidstiden beregnet ut fra 37,5 timer per uke beregnes deltidsstilling etter Hovedtariffavtalens regler.

Ved egne barn i gruppen under skolealder betales vanlig oppholdsavgift uten reduksjon i lønn og kompensasjon.

Det kan lokalt avtales redusert lønn dersom dette er begrunnet i at:

- assistenten ikke ønsker full gruppe
- hjemmets arealer ikke godkjennes for full gruppe
- andre lokale forhold som gjør at alternativet er et redusert tilbud

4.3 Kompensasjon

I tillegg betales som kompensasjon for kost, slitasje på hus, møbler, lys, brensel, hold og vask av sengeklær mv kr. 1205, - pr. barn per måned. Denne sum skal ikke reguleres i tariffperioden, men endres i samsvar med konsumpris-indeksen ved hver ny tariffavtaleinngåelse.

Forholdsmessig reduksjon av kompensasjon foretas dersom barnet har kortere oppholdstid per dag eller fravær utover 16 dager pga. sykdom. Det gis heller ikke kompensasjon når assistenten er syk, ei heller når assistenten har ferie.

I de tilfeller familiebarnehagen er i et av barnas hjem, skal kompensasjonsbeløpet tilfalle den som stiller hjemmet til disposisjon.

I de tilfeller kommunen leier lokaler for familiebarnehage, faller kompensasjonsbeløpet bort.

4.4 Vikarordning

Vikarordning vurderes av partene lokalt slik at en kommer fram til tilfredsstillende ordninger.

4.5 Ferie

For arbeidstakere i familiebarnehager som følger skoleåret kan partene lokalt avtale at lønnen i stedet reduseres med 11,0 %. Det kan også lokalt avtales annen prosentvis lønnsreduksjon der arbeidsårets lengde tilsier dette.

Kommentarer til avtalen fra KS

Fra nemndskjennelsen 2007:
Sikringen av tid til ledelse for styrere i barnehager gjelder bare for tid til ledelse fastsatt før 1. januar 1996 og for daglige ledere i SFO for tid til ledelse fastsatt før 1. august 1999. For tid til ledelse fastsatt etter disse datoene vil det ikke være noen sikring utover avtalens egen ordlyd.

Seljord kommune

Arkiv: H34
Saksnr.: 2018/801-2
Sakshand.: Ingeborg Nenseter Jensen

Direkte tlf.: 35065130
Dato: 01.06.2018

Saksframlegg

Utval	Utvalssak	Møtedato
Administrasjonsutval	18/18	08.06.2018
Arbeidsmiljøutvalet	6/18	12.06.2018

Notat om Heddelitunet, teneste for funksjonshemma

Saksdokument:

Vedlegg:
1 Notat om Heddelitunet, bustad for funksjonshemma

Saksutgreiing:

Konsulentselskapet Agenda Kaupang har utarbeidd eit notat om arbeidstilhøva ved Heddelitunet, bustad for funksjonshemma.

Notatet frå Agenda Kaupang peikar på at arbeidsplassen har utfordringar knytt til organiseringa av turnus, utgifter i samband med innleige og bruk av overtid, mange deltidsstillingar, høgt sjukefråvær over tid, dyr drift av aktivitetssenter, mangle på hensiktsmessig velferdsteknologi og innsparingsforslag tilsvarande 20 % stilling. Bustaden har eit variert brukarbehov som og vert omtala i notatet.

Rådmannen si tilråding:

Notatet frå Agenda Kaupang om Heddelitunet, bustad for funksjonshemma blir lagt fram til drøfting i utvalet.

Utskrift til:

NOTAT

FORTROLIG

AGENDA KAUPANG

Til:	Seljord kommune v/kommunalsjef Kari Gro Espeland
Kopi:	Leder avdeling Tjeneste for funksjonshemmede v/Janne Merethe Larsen
Fra:	Agenda Kaupang v/Hege Askestad
Dato:	16. april 2018

Avdeling Tjeneste for funksjonshemmede

I dette notatet er det kort gjort rede for tjenesten og forutsetningene som ligger til grunn for vår analyse og vurderinger. Vi har tillatt oss å komme med forslag til tiltak for videreutvikling og videre drift av Heddelitunet. Hovedvurderingene våre er knyttet til turnus, organisering mv. I den forbindelse kommenterer vi også ressurssituasjonen på Heddelitunet, sett ut fra vedtakene, bemanningsplan og innspill fra ansatte og avdelingsleder. Vurderinger, analyser og forslag til tiltak baseres både på erfaring og sammenlikninger med andre kommuner, samt forskning der dette er tilgjengelig.

Rammene for arbeidet setter begrensninger for hvor omfattende og bredt vi har hatt mulighet til å gå inn i de ulike problemstillingene. I dette notatet pekes det på forhold vi mener vil ha betydning for videreutviklingen av tjenestene for både brukerne, ansatte og for kommunen.

Notatet er delt opp i en kort presentasjon av Heddelitunet, før våre vurderinger og forslag til tiltak presenteres. Ettersom vi berører mange ulike tema har vi laget en kort oppsummering av hovedpoengene til slutt i notatet.

1 Presentasjon av Heddelitunet

Tilbudet ved Heddelitunet omhandler helse- og omsorgstjenester til brukere innenfor kategorien mennesker med psykisk utviklingshemning og/eller utviklingsforstyrrelser med variert behov og funksjonsnivå i ulik alder. Tjenestene som ytes er:

- Praktisk bistand og opplæring
- Helsehjelp i hjemmet
- Dag- og aktivitetstilbud

Heddelitunet består av 10 leiligheter, i tillegg til fellesareal og personalareal. En av leilighetene benyttes til avlastning, øvrige 9 leiligheter brukes til boligformål. 4 av leilighetene ligger i umiddelbar nærhet, men ikke i samme bygning. Avdelingen har i tillegg ansvar for å yte helse- og omsorgstjenester for 3 brukere med ambulante tjenester som bor andre plasser i kommunen.

Avdelingen har også ansvaret for å yte dag- og aktivitetstilbud for målgruppen. Per i dag er det 7 brukere som benytter dette tilbudet. Det er utarbeidet en felles turnus for hele avdelingen.

Noen av brukerne har tilbud om skole, VTA (varig tilrettelagt tilbud) og VTO (Varig tilrettelagt i ordinær bedrift).

1.1 Organisering

Avdeling Heddelitunet består av 12,89 årsverk, fordelt på 25 personer. Leder har 100 % stilling og har det faglige, økonomiske og personalmessige ansvaret. Oppgaver knyttet til saksbehandling og tildeling av helse- og omsorgstjenester ivaretas av felles søknadskontor i kommunen.

Dag- og aktivitetstilbudet ledes av en leder i 80 % stilling. Hun deltar, i tillegg til ansatte fra «boligen», i tilbudet ved dag- og aktivitetssenteret. Tilbudet er åpent 4 dager pr uke.

Heddelitunet har et primærkontaktsystem rundt hver bruker. Det er en primær- og en sekundærkontakt pr bruker.

1.2 Brukere

I forbindelse med gjennomgangen har vi sett på tjenestebehov og tjenestetilbudene til brukerne. Brukerne beskrives å ha ulike behov for helse- og omsorgstjenester og er i ulik alder. Det er stor variasjon i hjelpebehovet, fra lite til mye. Informasjonen som er gjennomgått er brukersensitiv og vil derfor ikke gjengis i dette notatet.

1.3 Bemanning og turnus

Avdelingen rommer totalt 12,89 årsverk. Avdelingen har tredelt turnus[1], over seks uker.

Alle ansatte jobber hver tredje helg. Nåværende turnusen for avdelingen ble sagt opp november 2015. Hovedvekten av stillingene er besatt, men avdelingen har hatt noe vakante stillinger.

Tabell 1 Årsverk, kompetanse og personer

Årsverk og kompetanse		
	Årsverk	**Antall**
Leder (inkl. leder dag/avlastning)	1,8	2
Sykepleie		
Vernepleie	4,76	7
Hjelpepleiere/helsefagarbeidere	2,69	7
Ufaglærte	3,67	9
Vakant		
Sum årsverk	12,89	25

I tabellen under viser vi en oversikt over beboere og ansatte som fordelt på dager, ulike vakter, hele døgnet. Under tabellen er det opplyst om ulike vakter og forklaringer til tabellen.

Tabell 2 Brukere og bemanning ulike tider av døgnet, uken gjennom

	Ma.	**Ti**	**On.**	**To.**	**Fr.**	**Lø.**	**Sø.**
Beboere i bolig hele dagen - dagtid		2 A		7		5 – 9 E	5 - 9 E
Beboer i bolig, før og etter dag/aktivitetstilbud	9	9	9	9	9	5 - 9 E	5 - 9 E

[1] En ansatt jobber en ren nattevaktstilling og to jobber tredelt turnus inkludert natt. Resten jobber todelt med dag- og kveldsvakter.

Brukere med ambulante tjenester - dagtid				3			
Dag - ansatte totalt (leder ikke med)	4	4	4	6	4 - 5 B	2 + 2 C	2 + 2 C
Dag - ansatte igjen i bolig		1 A		5		2 + 2 C	2+ 2 C
Dag - ansatte ambulant				1			
Dag - ansatte på dagtilbud	4	3	4		4 - 5 B		
Kveld beboere	9	9	9	9	9	5 – 9 E	5 – 9 E
Kveld - brukere med ambulante tjenester	2	2	2	2	2	2	2
Kveld ansatte	4	4	4	4	3	2	2
Natt beboere	9	9	9	9	5 – 9 E	5 – 9 E	9
Natt ansatte hvilende	1	1	1	1	1	1	1

A: Reiser som regel til aktivitetssenteret til lunsj, sammen med en ansatt
B: 4 og 5 ansatte annen hver uke
C: Inkluderer to mellomvakter, kl.11 - 18
E: En del brukere er hos foreldre/familie. Tallet kan derfor variere. I tillegg er det en som har avlastning 1 helg hver mnd. Tilbudet inngår i den ordinære bemanningen.

En av brukerne har fått endret vedtak om dag- og aktivitetstilbud. Grunnet høy alder og helsetilstand har man sett behov for å endre vedtaket. Endringen innebærer at tilbudet er avviklet, men bruker kan delta når hun ønsker dette. I praksis deltar bruker fortsatt på dag- og aktivitetssenteret. Det er ikke gjort endringer i bemanningen som følge av endringer i vedtaket.

1.3.1 Vakter

Avdelingen har mange og ulike vaktkoder og vaktlengder. Tidligere kom tidligvaktene til ulike vakttider. Dette er nå endret slik at alle tidligvaktene starter kl. 7.30 i ukedager.

- Dagvakter starter kl. 7.30 og avsluttes mellom kl. 14.30 og 15.30.
- Aftenvaktene starter mellom kl. 14.30 og 15.00, og avsluttes mellom kl. 21.30 og 22.30.
- I helgene benyttes mellomvakter fra kl. 11.00 til 18.00.
- Nattevakten starter kl. 22.15 og avsluttes kl. 8.30. Det er hvilende nattevakt fra kl. 23.00 og frem til kl. 6.30.

Leder beskriver at avdelingen har et merbehov på enkelte vakter som man ikke får dekket. Dette gjelder mandag kveld, onsdag kveld, samt søndag kveld.

1.4 Sykefravær

Sykefraværet i 2017 var i underkant av 23 %, og hovedsakelig knyttet til langtidsfravær (18,29 %). Korttidsfraværet var 4,4 %.

Leder opplyser at hun bruker mye tid på innleie. Avdelingen har vikarer (ansatte i mindre stillinger). Alt fravær meldes til leder – eller på vakttelefon på kveld og helg. Leder ivaretar innleie når hun er tilstede. Utenom det er det den enkelte ansatte på vakt som ivaretar innleie. Alt overtid skal avklares med leder. Fravær medfører hovedsakelig innleie.

Under intervjuene fremkom det at sykefraværet i avdelingen har ligget høyt over flere år. Det er ikke hentet inn tall for dette.

1.5 Arbeidsmiljø

Avdelingen beskrives å ha hatt arbeidsmiljøutfordringer. Dette har blitt jobbet med siden 2016, og NAV arbeidsliv har bistått avdelingen. Arbeidsmiljøet beskrives som bedre nå.

Tillitsvalgte og ansattes vurderinger

I forbindelse med gjennomgangen ble det gjennomført to gruppeintervjuer med totalt 6 ansatte. Formålet med samtalene var å få ansattes vurderinger og opplevelser knyttet til dagens drift, samt å få innspill til områder og tiltak for forbedring og utvikling.

Momenter som kom frem var:

- Høy grad av trivsel
- Har vært en del utskiftning av leder. Opplever nå å ha stedlig ledelse. Dette beskrives som bra og nødvendig.
- Mange ansatte i små deltidsstillinger
- Ufrivillig deltid blant ansatte
- Alle dagvakter begynner nå kl. 7.30 i ukedager. Dette har medført større ro i morgen-rapporteringen. Fortsatt noe «kaotisk» ettermiddagsrapport – mange som kommer og går (ulike slutt- og starttidspunkt).
- Positivt å jobbe både i bolig og på dag- og aktivitetssenteret
- Opplever høyt arbeidspress på vakter
- Stort meransvar for ansatte som jobber i store stillingsstørrelser
- Mange deltidsstillinger gjør at det er vanskelig å sikre oppdatert informasjon om endringer mv. Det medfører et meransvar på de som jobber i store stillinger. Særlig krevende på helg.
- Høyt fravær medfører en ekstra belastning, ikke gode nok systemer for å fordele oppgaver og ansvar, man kan «glemme» noen/noe.
- Opplever at man er blitt flinkere til å bistå hverandre
- Frustrasjon rundt dårlige datalinjer og få pc-stasjoner
- Noen opplever ikke at man klarer å levere gode nok/forsvarlige tjenester
- Arbeid fredag kveld før helg er ikke ønskelig, samtidig er det noen som jobber dag fredag og helg.
- I helgene er noen beboere borte. Dersom man må gjøre noe, kan man ta bort mellomvakten (ulik oppfatning av dette). Noen beskriver at denne vakten ødelegger hele helgen for de som går i den (1 hver 6. helg).
- Nåværende turnus ble sagt opp november 2015
- Sykefraværet var høyere i 2016 enn i 2017

1.6 Økonomi

Den økonomiske rammen for Heddelitunet var 7,8 millioner kroner i 2017. Resultatet viste et overforbruk på i underkant av 0,5 millioner kroner (5,6 %). Regnskapet viser at hovedårsaken er mindre refusjon enn budsjettert fra staten. Avdelingen har også et høyere forbruk av variabel lønn knyttet til innleie. Sykefraværsinntektene i 2017 dekker utgiftene avdelingen har regnskapsført som sykevikar.

1.7 Digitalisering og velferdsteknologi

Avdelingen har i liten grad tatt i bruk digitalisering eller tatt i bruk velferdsteknologi. Avdelingen har elektronisk pasientsystem, men ustabile datalinjer medfører at mye av arbeidet fortsatt skjer på papir/utskrift. I tillegg har avdelingen få arbeidsstasjoner med tilgang på pc som gjør at arbeidet med å føre inn i pasientsystemet og ha tilgang til informasjon mv. beskrives som lite tilfredsstillende. Dette medfører at det blir en del dobbeltarbeid (først på papir og over på elektronisk pasientsystem) knyttet til dokumentering.

2 Analyse og vurderinger

2.1 Ledelse er avgjørende for kvalitet og styring

Vår erfaring er at stedlig ledelse er en forutsetning for å kunne sikre gode og effektive tjenester innenfor vedtatte rammer. En viktig forutsetning er at leder har et helhetlig ansvar for økonomi, fag og personal. Kontrollspennet til leder er viktig. Det å ikke ha flere ansatte eller ansvarsområder enn man klarer å følge opp er viktig. Vår erfaring er at et kontrollspenn ut over 25 årsverk i slike tjenester ikke er å anbefale. Basert på dette er vurderingen at kontrollspennet i avdelingen for funksjonshemmede er godt innenfor det man ofte anbefaler, og ser at er gjeldende innenfor tilsvarende virksomhetsområder i andre kommuner.

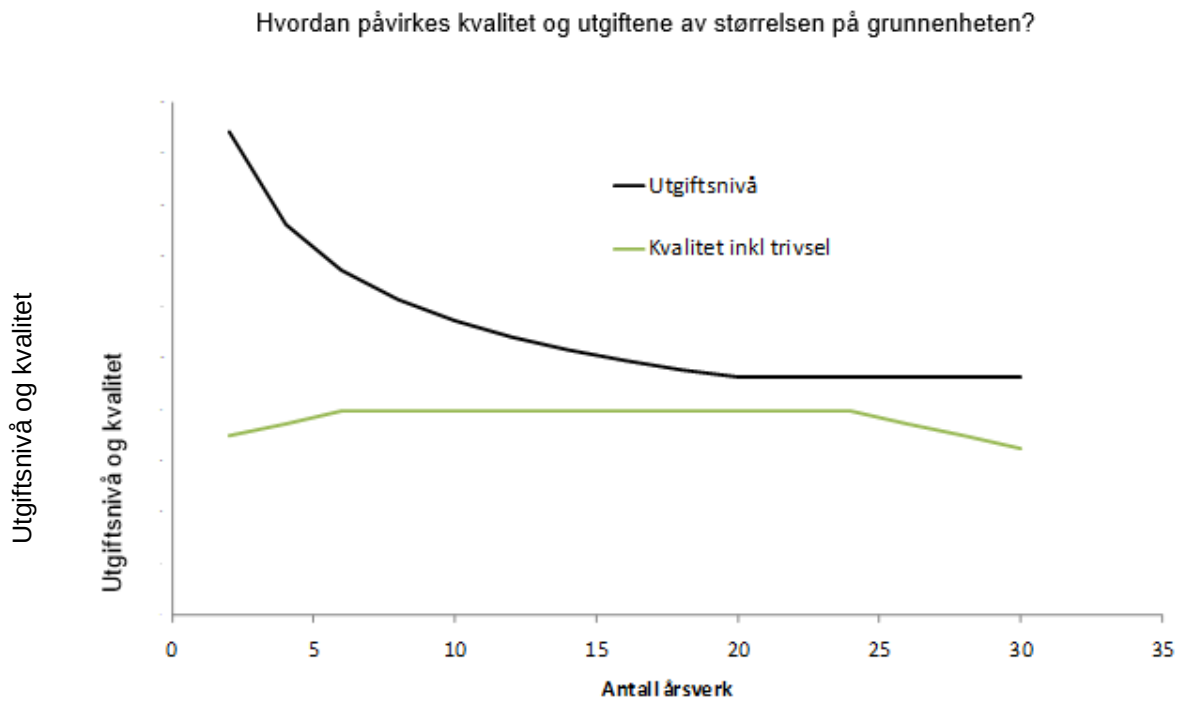
Ansatte beskriver at de opplever at behov for stedlig og tilstedeværende ledelse blir ivaretatt. Dette til tross for at leder selv opplever at det er lite tid til å utøve ledelse da mye av arbeidshverdagen hennes er knyttet opp mot administrasjon av vaktplan, innleie og til å følge opp sykefraværet i avdelingen.

2.2 Heddelitunet har smådriftsutfordringer

Mye av utfordringen som er påpekt av ansatte og ansatte er slik vi ser det knyttet til at Heddelitunet er en relativ liten enhet, som skal ivareta en rekke behov døgnet gjennom, hele uken. Det er gjort flere smarte grep ved å se drift av bolig, ambulante tjenester og dag/aktivitetstilbud samlet, noe som har medført en større avdeling, med flere årsverk og ressurser å spille på. Samorganiseringen har også medført et større fagmiljø.

Agenda Kaupang har undersøkt utgifter knyttet til turnus og kompetanse på kveld, natt og helg. Våre funn er at mindre grunnenheter/bemanningsgrupper er dyrere å drifte enn større. Dette gjelder for alle tjenester med døgnbasert drift; se funnene i figuren under.

Hvordan påvirkes kvalitet og utgiftene av størrelsen på grunnenheten?



Figur 1 Agenda Kaupang prosjekt for Stavanger og Sandnes – kartlegging av boliger og sykehjem pr turnusgruppe. Sammenheng mellom størrelser på turnusgrupper og utgiftsnivå og opplevd kvalitet

Basert på det samme grunnlaget har vi gjennom ulike studier funnet at en grunnenhet oppnår stordriftsfordeler når den er over en størrelse på 13–14 årsverk. Enheter og grupper på størrelser under dette har ofte smådriftsulemper knyttet til turnusgruppene. Dette gjelder med hensyn til ansatte pr årsverk og antall ansatte pr bruker, behov for bemanning på natt og tilgangen på høgskolekompetanse på kveld, helg og natt. Det er knyttet flere valgmuligheter til større grupper. Små turnusgrupper medfører høy grad av sårbarhet ved fravær og endringer, vanskeligheter med å etablere fagmiljø, heltidskultur, i tillegg til utfordringer med å sikre kostnadseffektiv drift. Smådriftsulempene som er nevnt over ser vi også gjelder for Heddelitunet.

Vurderingen er at Heddelitunet, til tross for smarte grep ved å ha samdrift mellom bolig, ambulante tjenester og aktivitetstilbud, har utfordringer som er knyttet til at de er noe små (smådriftsutfordringer).

2.2.1 Heddelitunet har noe høy andel ansatte uten formalkompetanse

I underkant av 43 % av ansatte i turnus[2] har en høyskoleutdanning (vernepleie), 33 % av ansatte som jobber turnus har en fagutdanning og 30 % av de ansatte er uten formell kompetanse. Gjennomgangen viser at fordeling av kompetanse på ulike vakter uken gjennom er noe krevende å få til. Informantene forteller blant annet at man på noen vakter er flere med høyskoleutdanning, men at man på andre vakter ikke har noen.

Vurderingen er at Heddelitunet bør søke å få opp andel ansatte med høyskole- og fagutdanning. Ettersom andel ansatte med fagutdanning jobber i en lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse bør målet være å øke denne. Behovet for mer tverrfaglig kompetanse bør også vurderes. For en liten avdeling som Heddelitunet kan det være krevende å dekke behovet for både generell fagkompetanse samtidig som behovet for spisskompetanse blir ivaretatt. Det kan medføre at man

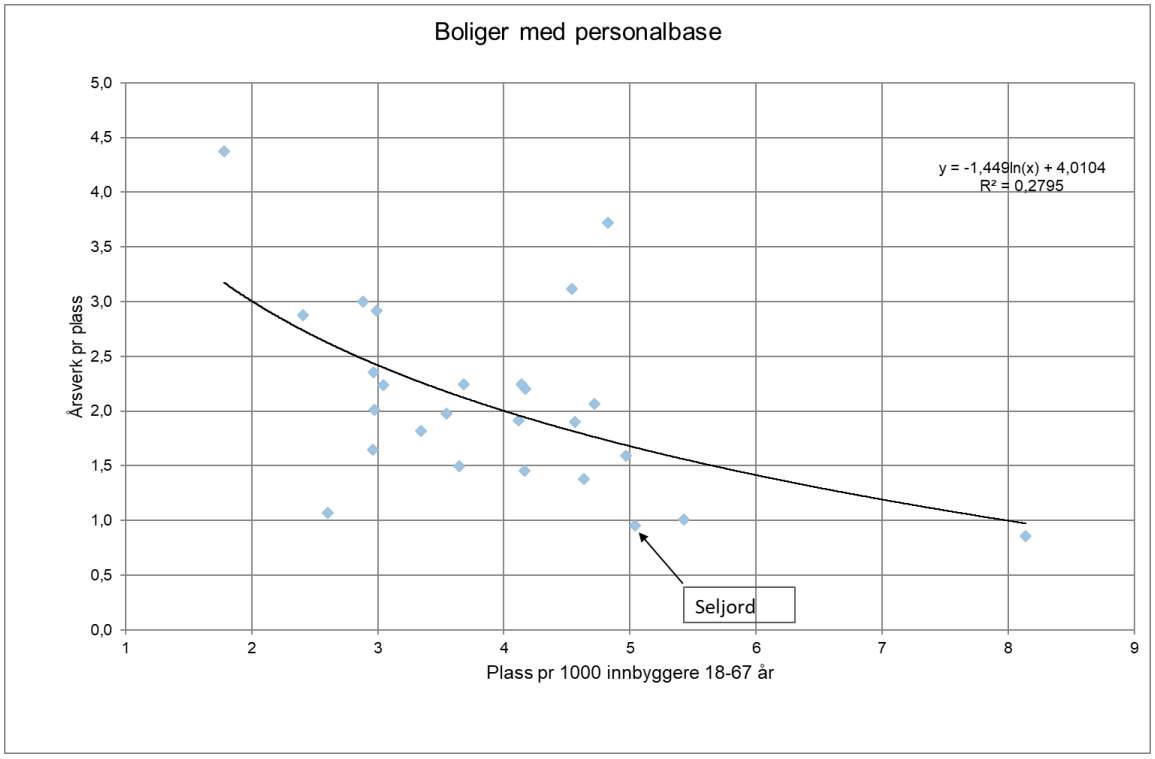
[2] *Årsverk i turnus*

heller inngår samarbeid med andre f.eks. hjemmesykepleien når behovet for slik kompetanse oppstår. Et slikt samarbeid eksisterer i dag.

2.2.2 Heddelitunet har relativt lave enhetskostnader i bolig

Oppdraget som er gjennomført har hatt hovedfokus på organisering og drift, med særlig fokus på turnus mv. Kommunen har i tillegg ønsket en vurdering av ressursbruk og kvalitet. Når det gjelder ressursbruken innenfor Heddelitunet er vurderingen at enheten har en del smådriftsutfordringer som kan gjøre det krevende å få til effektiv ressursbruk (jf. figur 2 i dette notatet) og som igjen påvirker kostnadsnivået. Samtidig ser vi at avdelingen har gjort mange smarte grep for å få til en mindre sårbar drift ved å ha en samdrift mellom bolig, ambulante tjenester og aktivitetstilbudet. Dette tenker vi er kloke grep både for å sikre en bedre ressursbruk, men også kvalitet på tjenester. Større enheter gir mulighet for større fagmiljø, større stillinger mv. som presentert tidligere i notatet.

Gjennomgangen har ikke gitt rom for et dypdykk knyttet til ressursbruk og kvalitet. Vi har likevel gjort noen analyser for å kunne si noe om ressursbruken. Vi har foretatt en sammenlikning av årsverk i bolig sett i forhold til antall plasser i bolig. Dette er analyser vi har gjort i et titalls kommuner. Data fra dette er sammenfattet i figuren under.



Figur 2 Plasser og årsverk i bolig – data fra over 20 kommuner, Agenda Kaupang (trukket ut årsverk til ledelse og aktivitetstilbud)

Figuren viser at kommuner med lav andel boliger for formålet har gjennomgående høyere bemanning pr bruker enn det vi ser i kommuner med høy andel plasser. Dette kan henge sammen med at de brukerne som får et slikt tilbud er de som har høyest omsorgsnivå og et omfattende behov for tjenester. For de kommunene som har mange plasser avsatt til dette formålet, som Seljord har, vil det oftest være en større variasjon i brukergruppen. Behov for tjenester vil variere, fra lette til mer omfattende behov. Gjennomgangen av brukerne ved Heddelitunet understøtter dette.

Figuren viser at Seljord har relativt mange plasser og at de også ligger i det nedre sjiktet på årsverk når vi ser dette i forhold til andel plasser til brukergruppen. Figuren over viser en variasjon, hvor noen kommuner har lavere andel årsverk pr plass, og noen høyere. Dette henger selvsagt sammen med brukernes behov, men de bygningsmessige strukturene for boliger, dagtilbud mv. spiller også inn her.

En annen analyse man kan benytte for å vurdere ressursinnsatsen, er å beregne enhets-kostnader. Agenda Kaupang har bistått flere kommuner med dette. Vår erfaring er at enhets-kostnadene varierer. Forskjeller i enhetskostnader må selvsagt sees i sammenheng med brukernes behov for bistand og tjenester. I tillegg har utforming av tjenester/boliger og hvordan tilbudet er organisert stor betydning for kostnadsnivået. Et grovt estimat av enhetskostnadene i Heddelitunet viser at kostnad pr bruker i bolig ligger på ca. kr. 750 000 (netto).

Ser vi på enhetskostnader pr bruker i bolig er vurderingen at denne ligger i det nedre sjiktet, sammenliknet med andre tilsvarende tilbud. Vår vurdering er at dette blant annet skyldes at man har fått til en effektiv samdrift mellom bolig, ambulante tjenester og aktivitetstilbud. Samdrift er etter vår erfaring helt avgjørende for å holde enhetskostnaden nede.

Seljord har relativt mange plasser (sett i forhold til innbyggertallet). Det kan bety at Seljord har større variasjon i brukerbehovene og flere brukere med et lavere omsorgsnivå enn kommuner med lavere antall plasser. Gjennomgangen av brukerne ved Heddelitunet viser at det er store forskjeller i bistandsbehovene. Noen trenger relativt lite bistand og tilsyn, mens andre trenger mer tilsyn og bistand. Seljord har ikke brukere som er beskrevet som ekstremt «tunge» og hvor man må tilrettelegge med kontinuerlig tilsyn og bistand med en eller flere ansatte, men avdelingen har brukere som kommer inn under ordningen med statlig finansiering av ressurskrevende tjenester. Det viser at det er stor variasjon i brukernes behov for helse- og omsorgstjenester.

Gjennomgangen av tildelte timer kan tyde på at Seljord har noen brukere i bolig som i andre kommuner ville hatt ambulante tjenester utenfor bofellesskap. Dette stemmer godt overens med analysen vår som viser at Seljord har flere plasser (sammenliknet med antall innbyggere). Det avgjørende her er ikke nødvendigvis hvor mange plasser man har, men hvordan man ivaretar behovene, og hvordan tjenestene organiseres. Dersom tildeling av tilbud i bolig med stedlig bemanning medfører økte forventninger om mer bistand og vedtak om mer tjenester enn om man hadde fått tilbudet effektuert en annen plass er dette lite heldig. Dersom dette medfører at brukerne i større grad opplever trygghet og økt mestring er vurderingen at en slik «samlokalisering» kan være smart både for kvalitet, men også for ressursbruken/kostnadene. Vurderingen vår er at dette er løst på en smart måte i Seljord. Heddelitunet består av to hus, med flere leiligheter. Husene ligger i nærheten av hverandre, men man kan ikke gå tørrskodd mellom husene. Brukerne som er i behov av mest bistand er nærmest personalbasen. Samlokalisering medfører blant annet at man sparer tid til å kjøre til og fra, og redusert responstid, som igjen kan være avgjørende for brukernes trygghetsfølelse. Antall boenheter som er samlokalisert vurderes heller ikke som så stort at det kan virke stigmatiserende.

Lav enhetskostnad kan også skyldes lav bemanning/ressursinnsats. Ansatte og leder beskriver å ha et høyt arbeidspress deler av uken. Fravær, arbeidspress mv. uttales som årsaken til at det til tider er vanskelig å ivareta behovene hos brukerne. Noe av dette løses ved å leie inn ekstra arbeidskraft. Noe av det håndteres ved å nedprioritere oppgaver som kan vente. Noen ganger medfører det også at vedtak og tjenester ikke utføres. Vurderingen er at dette kan være indikasjoner på at den lave enhetskostnaden i bolig ikke bare skyldes effektiv organisering og mange plasser, men at det også kan skyldes at enheten har mindre rammer å drifte innenfor.

Ressursinnsatsen i en tjeneste svinger og er i stor grad knyttet opp mot brukernes behov. Ofte vil det forkomme endringer hos bruker som ikke medfører behov for endringer i ressursinnsats. Det

kan være f.eks. være små endringer i behov, eller endringer av kortvarig karakter. Samtidig skjer det endringer som ikke er mulig å få til innenfor vedtatte rammer. Dette kan f.eks. være at en bruker dør, og det kommer inn en ny bruker med økte behov. Det kan også være endringer som følge av alderdom, sykdom mv. som medfører at man må gjøre endringer i bemanning og turnus, og som kan få økonomiske konsekvenser. Vurderingen vår er at det er viktig å ha systemer som sikrer at dette ivaretas bedre enn i dag. Dette gjelder både når behovene opphører eller øker. Gjennomgangen viser at det er gjort endringer i vedtak for en bruker som får driftsmessige konsekvenser. Det er ikke lagt inn en økning i rammen for å ivareta dette. Slik vi ser det kan det være vanskelig å dekke endringene hos denne bruker innenfor rammen knyttet til boligdrift.

2.2.3 Enhetskostnadene på aktivitetstilbudet er noe høye

Når det gjelder enhetskostnad på aktivitetstilbudet vet vi at dette varierer veldig fra kommune til kommune. Type brukere og hvordan tilbudene organiseres har stor betydning, og påvirker også kostnadsnivået. Noen brukere er i behov av tett oppfølging og bistand, mens andre kan klare seg med lite eller ingen bistand. De mest effektive tilbudene er de tilbudene som er gruppebaserte, men hvor brukere likevel får et individuelt tilbud. Der brukerne er i behov av mer hjelp og bistand er det ofte effektivt at ressurser fra bolig følger med over på aktivitetstilbudet, slik man gjør det ved Heddelitunet.

Til tross for samdrift mellom bolig- og aktivitetstilbudet kan det se ut som om enhetskostnaden med kr. 215 000 på aktivitetstilbudet er noe høy sammenliknet med andre tilsvarende tilbud. I tilsvarende tilbud ser en ofte at bemanningsfaktoren ligger rundt 0,4- 0,5. I Seljord er bemanningsfaktoren nærmere 0,6.

Ettersom avdelingen er liten vil en reduksjon i personale her kunne være krevende å gjennomføre, og gjøre tilbudet sårbart ved fravær og endringer. Dersom man tar bort en dagvakt pr dag vil dette medføre en bemanningsfaktor på 0,42 (gitt samme brukertall). Et alternativ til å ta ned bemanning er å øke antall brukere uten at ressursene økes tilsvarende. Et annet alternativ kan være å omfordele noe av ressursene til økt drift i bolig for å ivareta en av beboerne i bolig som har fått endret vedtak om tjenester grunnet helsetilstand. Endringene innebærer at bruker skal kunne velge om hun vil delta på aktivitetstilbudet eller ikke. Leder opplyser at bruker fortsatt er med på aktivitetssenteret, og at det pr i dag ikke er ansatte igjen i bolig på dagtid. Det medfører ikke en reell valgmulighet for bruker. Leder har ikke funnet en løsning på hvordan dette skal ivaretas fremover. Gjennomgangen vår har vist at det er noe høy bemanning og enhetskostnader på aktivitetstilbudet. Kan en mulighet for å ivareta brukers endrede behov være å la en ansatt bli igjen i bolig på dagtid? Da kan denne ressursen benyttes både til å ivareta bruker i bolig, samtidig som ressursen også kan benyttes til å ivareta oppgaver knyttet til primærkontaktoppgaver og oppgaver i boligen, samt en backup for aktivitetssenteret. Dersom denne ressursen ivaretar oppgaver i boligen som vanligvis dekkes av kveldsvaktene (eller nedprioriteres) vil dette igjen kunne fristille kapasitet på kveld som igjen kan redusere arbeidspresset som både ansatte og leder har beskrevet i intervjuene.

2.2.4 Høyt sykefravær påvirker alle forhold ved avdelingen

Heddelitunet har et høyt sykefravær og beskrives å ha hatt det over flere år. Informantene uttaler at sykefraværet har vært høyt over lang tid. Tall for 2016 har vi ikke fått, men for 2017 var det samlede fraværet i underkant av 23 %. Fraværet var knyttet til både korttid (4,4 %) og langtid (18,3 %). Intervjuene med ansatte og leder viser at fraværet påvirker alle deler av tjenestetilbudet.

Nivået på sykefraværet har betydning for ekstravakter. Vanligvis vil det være lettere å planlegge innleie ved langtidsfravær, fordi man ofte vet en stund på forhånd når det er behov for vikarer.

Noen kommuner har økt antall ansatte ut over det som trengs i turnusen, nettopp for å kunne fylle ledige vakter som oppstår ved fravær.

Staten dekker lønnsutgifter til ansatte med langtidsfravær. Lønnsutgiftene til ansatte med korttids-fravær må tjenestestedene dekke selv. Det betyr at tjenestene har et økonomisk incentiv til å redusere korttidsfraværet.

Regnskapet for 2017 viser at refusjoner i form av sykepenger mv. utgjorde ca. 740 000 kr i 2017, og ser ut til å dekke enhetens bruk av sykevikarer. Det kan dermed se ut som om ikke alt fravær dekkes inn. Dette samsvarer med det informantene også uttaler.

Vikarer og overtid blir brukt ved fravær og når stillinger ikke er besatt. Enheten benyttet ca. 670 000 kr i 2017 til å dekke inn vikarer (ikke sykefravær) og ekstrahjelp, ca. 70 000 kr ble benyttet til overtid. Vurderingen er at enheten har et relativt stort bruk av variabel lønn, men at man i liten grad benytter seg av overtid.

Leder uttaler at hun bruker mye av sin tid på å følge opp sykemeldte, fylle vakter i vaktplan ved fravær mv. Ansatte forteller at fravær, i tillegg til høy andel ansatte som «jobber» lite på avdelingen påvirker deres arbeidssituasjon og forklares også som en medvirkende faktor til økt opplevd arbeidspress. Vår erfaring er at høyt sykefravær påvirker alle forholdene i en avdeling. I små avdelinger som Seljord kan alt fravær være krevende å håndtere. Når fraværet utgjør over 24 % er vurderingen at dette er så krevende å ivareta at man bør foreta en grundig analyse for å finne årsaker og nødvendige tiltak for å få ned fravær som er mulig å gjøre noe med. Oppfølging av sykemeldte, forebygging av sykefravær mv. er viktige lederoppgaver. Selv om det i dag foreligger et stort omfang av kunnskap og veiledningsmateriell for sykefraværsarbeid og nærværsarbeid (for eksempel hos *Idebanken for sykefravær*, NAV, forskningsrapporter mv.) er det ingen" quick fix" i dette arbeidet. Hvert sykefraværs-/nærværstilfelle er unikt og må håndteres deretter. Hvordan arbeidstaker og nærmeste leder, eventuelt med bistand fra biaktører internt og eksternt, håndterer situasjonen, er avgjørende for om man lykkes.

2.2.5 Det er et stort potensial for å ta i bruk velferdsteknologi og økt digitalisering

Avdeling Heddelitunet har i liten grad tatt i bruk velferdsteknologi eller digitalisering. Stadig flere kommuner tar i bruk og har gode erfaringer med å ta i bruk velferdsteknologi som digital dagsplan, kommunikasjonshjelpemidler, språktreningsapper, digital bildebank, Skype, sensor-varsling (minst mulig inngripende) og omgivelseskontroll. Målet med velferdsteknologi er å gi personer med helseutfordringer trygghet til å kunne bo i egen bolig lengst mulig, og muligheter til å mestre eget liv og helse.

Bruk av vellferdsteknologi og økt digitalisering medfører nye måter å gjøre ting på og krever en nylæring og avlæring. Dette gjelder både brukere, foresatte og ansatte i tjenesten. Bruk av velferdsteknologi og økt digitalisering vil påvirke måter å jobbe på og hvordan vi organiserer arbeidet. For kommunen vil økt bruk av velferdsteknologi handle om investeringer, organisasjons-utvikling og innovasjon.

Mange kommuner har gode erfaringer i å ta i bruk velferdsteknologi overfor denne brukergruppen. Bodø kommune har blant annet erfaring i å ta i bruk mobilt vaktrom, digitale tilsyn, voldsalarm, tilstedemarkering, adgangskontroll, mv. Dette er tiltak som har medført kortere responstid, bedre arbeidsfordeling, økt trygghet og forutsigbarhet for ansatte. For brukerne er erfaringen at dette har medført en mer komfortabel og funksjonell hverdag. Bruk av f.eks. omgivelseskontroll sies å ha gitt brukerne større selvstendighet, ved at man f.eks. slipper å få hjelp av andre samt å vente på ansatte (Kilde: Bodø kommune).

Brukerne ved Heddelitunet er av ulik alder, noen unge og noen eldre. I mange prosjekter ser vi at målgruppen først og fremst er «nye» brukere, og gjerne de yngste. Men dette må ikke utelukke at også de som allerede mottar helse- og omsorgstjenester får mulighet til å ta i bruk velferds-teknologi som fremmer egenmestring. Innføring av velferdsteknologi må skje med størst mulig grad av brukermedvirkning og gjennom behovsdrevne, planlagte og systematiske prosesser. Stadig flere psykisk utviklingshemmede blir introdusert for teknologi som smarttelefoner, nettbrett o.l. mens de bor hjemme hos foreldre. Dette er en brukerkompetanse som må nyttiggjøres for å nå målet om gode og effektive tjenester med utgangspunkt i den enkelte brukers utfordringer, behov og potensiale.

Stadig flere arbeidsprosesser digitaliseres. Målet er ikke digitalisering, men at man nyttiggjør digitalisering der hvor dette kan bidra til kvalitet, og til en like god eller bedre ressursutnyttelse. Leder og ansatte ved Heddelitunet uttaler at de i liten grad har tatt i bruk digitalisering og at det er ulike årsaker til dette. Manglende kapasitet på server, manglende arbeidsstasjoner og manglende kompetanse innen f.eks. IKT er noe av det som nevnes. Erfaringen vår er at mange kommuner sliter med å ta i bruk digitalisering. Flere kommuner er kommet langt. Det er viktig at kommunen i det videre løpet sikrer at arbeidsprosesser som kan og bør digitaliseres blir digitalisert. Tilstrekkelig opplæring, arbeidsverktøy, og lederstøtte understøttet av nye måter å arbeide på er viktige suksessfaktorer for å få dette til.

2.3 Behov for ny turnus ved Heddelitunet

Hovedvekten av utgiftene i Heddelitunet er knyttet opp mot lønnsutgifter. Lønnsutgiftene baseres både på faste stillinger, men også bruk av vikarer, ekstrahjelp, overtid mv. Hovedvekten av lønnsutgiftene har sitt «opphav» i en turnus, men hvordan innleie og bruk av ekstrahjelp mv. praktiseres spiller også inn.

Turnusen ved Heddelitunet er sagt opp i 2015. Gjeldende turnus bygger på en bemanningsplan, sett i forhold til brukernes behov. Gjennom samtaler med ansatte og leder fremkommer det opplysninger som tilsier at gjeldende turnus ikke oppleves optimal hverken for brukerne, ansatte eller for å sikre effektiv drift. Det er pekt på ulike årsaker til dette, blant annet:

- Mange deltidsansatte
- Krevende ressurssituasjon
- Høyt arbeidspress ulike tider av døgnet og uken
- Gammel turnus tilpasset tidligere ansatte
- Mv.

I Heddelitunet går alle ansatte, minus avdelingsleder og leder for aktivitetssenteret, i turnus. Grunnlaget for turnus bør være en bemanningsplan, som igjen bygger på tjenestemottakernes behov. I utgangspunktet er det, juridisk sett, arbeidsgiver som bestemmer hvordan arbeidet, og dermed arbeidstiden, skal organiseres. Dette følger av prinsippet om arbeidsgivers styringsrett.

Det er tre interessenter i turnusplanleggingen: brukerne, ansatte og arbeidsgiver. Det er arbeidsmiljøloven som legger de prinsipielle rammer for turnusarbeid. Tillitsvalgte må bidra til at det utarbeides turnusplaner som er i samsvar med kravene i lov- og avtaleverket.

Turnusplanlegging er mer enn å regne sammen vakter og arbeidstid. Turnusplaner er et nyttig redskap til mange formål. De viktigste er:

- et virkemiddel for å skape et bedre arbeidsmiljø, bl.a. ved å skape en jevn fordeling av vakter og ved å ta hensyn til ønskene til dem som skal følge planen.
- et virkemiddel for å sikre at brukernes behov blir tilfredsstilt.
- et budsjettverktøy og et hjelpemiddel ved organisering av arbeidet, beregning av personalbehov og fordelingen av personale på de forskjellige vaktene. Det finnes ikke noe

fasitsvar på turnusplanlegging. I de fleste tilfeller vil det være mulig med forskjellige løsninger som ivaretar de ulike interesser med ulik vekting.

2.3.1 Heddelitunet har lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse og har ufrivillig deltid

Kartleggingen viser at Heddelitunet har lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Informasjon fra intervjuer med ansatte, leder og tillitsvalgte tyder på at avdelingen har ansatte som jobber ufrivillig deltid, og som ønsker høyere stilling.

Det er vanlig å bruke gjennomsnittlig stillingsstørrelse som et samlemål for omfanget av deltid. For eksempel var det viktigste målet i utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune» å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen. I Fafo (2016)[3] blir det gitt en omtale av utviklingen for de rundt 40 kommunene som deltok i programmet, under temaet «Heltidskultur». Det er svært store forskjeller i utviklingen av gjennomsnittlig stillingsstørrelse for kommunene som deltok. Forskjellene illustrerer at mange kommuner opplevde det krevende å gjennomføre tiltak som øker stillingsstørrelsen.

Analysen viser at gjennomsnittlig stillingsstørrelse ved Heddelitunet er ca. 48 %[4]. Dette er svært lavt. Ansatte med høyskoleutdanning (i turnus) jobber i snitt i en 68 % stilling. Faglærte har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 38 %. Hos ufaglærte er 41 % gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

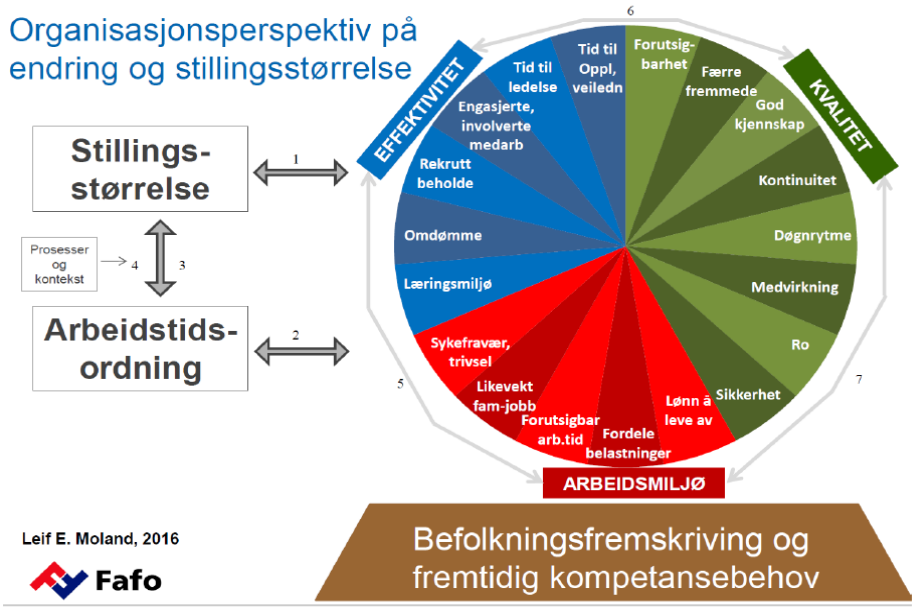
Forskningen på feltet har dokumentert at et høyt omfang av små stillinger fører til svekket tjenestekvalitet og en ineffektiv tjeneste. Samtidig gir små stillinger uverdige ansettelsesforhold for arbeidstakere som er avhengige av full lønn/pensjon og mer forutsigbarhet. Små stillinger bidrar til en fragmentert tjeneste, og virker direkte negativt inn på tjenestekvaliteten når omfanget er stort.

Særlig innen pleie- og omsorgssektoren vil mange av brukerne ha behov for stabile tjeneste-utøvere som de kjenner, og som kjenner dem. En virksomhet som satser på heltidsstillinger har lettere for å trekke til seg kompetent arbeidskraft – og holde på den. Den vil ha lettere for å utvikle gode fagmiljøer og for å legge opp en tjeneste «med bruker i sentrum». Dermed sikres både kompetent arbeidskraft og en mer brukervennlig anvendelse av arbeidskraften.

Mulige sammenhenger mellom stillingsstørrelse og arbeidstidsordninger på den ene siden og kvalitet, arbeidsmiljø og effektivitetsvariabler på den andre siden, er vist i «kvalitetshjulet» utarbeidet av Leif Moland. Se figuren under.

[3] Fafo (2016): «Sammen om en bedre kommune: En oppsummering». Fafo-rapport 2016:08

[4] Her er ikke leder for avdelingen eller leder for arbeidssenteret med. Dersom disse stillingene tas med øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse til i underkant av 52 %.



Figur 3 Kvalitetshjulet, Leif Moland, 2016

Gjennomganger av tilsvarende boliger/tilbud i andre kommuner viser at gjennomsnittlig stillingsstørrelse varierer. Avdelinger med høyest heltidskultur er enheter som er av en viss størrelse (årsverk), og som benytter ulike arbeidstidsordninger som f.eks. medleverturnus, langvakter på helg, langvakter hele uken mv.

«Faktum er at den tradisjonelle turnusordningen (med arbeid hver tredje helg) som har blitt benyttet kombinert med små tjenesteområder har bidratt til høy bruk av deltidsarbeidskraft. I helgene har bemanningen til tider bestått av en høy andel ufaglært arbeidskraft i små stillinger. Dette var ikke noen heldig situasjon, hverken for beboere/brukere eller for de ansatte.» (Fafo-rapport 2015:25, Større stillinger og bedre bedrifter)

Vurderingen vår er at Heddelitunet har lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse og ufrivillig deltid blant noen av avdelingens ansatte. Vurderingen er at en større heltidskultur er helt avgjørende for å kunne yte gode kostnadseffektive tjenester fremover. Et tiltak for dette må være å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse i tjenesten.

2.3.2 Helgearbeid er utfordringen

I helse- og omsorgssektoren kan det ofte være krevende å få dekket vaktene i den ubekvemme arbeidstiden på kveld og i helger. Det er ikke uvanlig at bemanningen holdes på et minimum på tider som oppleves som ubekvemme. Informantene i intervjuene opplever fallende kvalitet i helger og ferier som en av de viktigste utfordringene i driften av døgnkontinuerlige tjenester. Fallende kvalitet er et resultat av at det i helgene arbeider mange vikarer og ansatte i små stillinger, som jevnt over har lavere kompetanse enn ansatte i større stillinger.

Omfanget av arbeid i helgene er av betydning for den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen. Helge-hyppigheten blir påvirket av ordninger som gjelder alle ansatte og avtaler som gjøres med den enkelte arbeidstaker. Ved Heddelitunet jobber alle ansatte hver tredje helg, ordinære vakter. De har tidligere forsøkt langvakter med arbeid hver 6 helg. Dette ble avviklet da dette ikke løste utfordringen på helg, samt at det ble en dyrere ordning enn ordinære vakter.

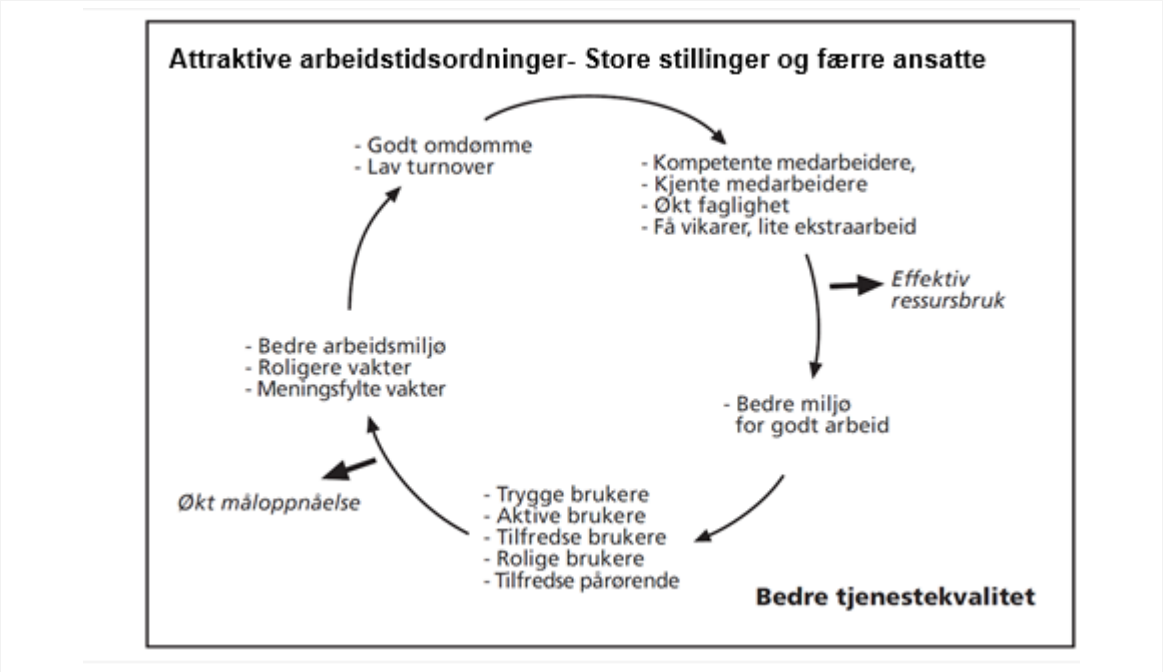
I den døgnkontinuerlige delen av helse- og omsorgstjenestene vil en vanlig turnus der de ansatte jobber hver tredje helg generere et behov for ekstravakter i faste helgestillinger. Ekstravaktene

har ofte lavere formal- og realkompetanse enn det faste personalet. Dette fører til at mange enheter i helgene går på sparebluss og leverer lavere tjenestekvalitet, både hva gjelder omfang av tjenester og innholdet i tjenestene. Er andelen deltidsansatte/ekstravakter stor, fører dette også til økt belastning for det faste kjernepersonellet[5]. Dette fremkommer også i våre samtaler med ansatte. Informantene ønsker ikke en hyppigere helgebelastning. Noen ser at bruk av langvakter[6] hver fjerde eller tredje helg kan være aktuelt. Vår vurdering er at bruk av langvakter kan være en løsning, samtidig som man også ser på om ansatte som jobber helgestillinger må jobbe oftere enn hver tredje helg.

Vurderingen er at avdelingen bør se på bruk av ulike arbeidstidsordninger når ny turnus skal utarbeides. Bruk av langvakter kan være et tiltak for å få til økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dersom kommunen ikke ønsker å ta i bruk langvakter bør man vurdere å ha rene helgestillinger som jobber hver annen helg. Ansatte i større stillinger bør ikke jobbe sjeldnere enn hver tredje helg. Kommunen bør samtidig se om det er dagstillinger som også bør jobbe helg.

2.3.3 Heltidskultur er viktig for tjenestekvalitet

Større stillinger og redusert turnover er viktige forutsetninger for å kunne bidra til styrking av kompetansen og bedre tjenestekvaliteten, se figuren nedenfor.



Figur 4 Sammenhengen mellom heltidskultur, attraktive arbeidstidsordninger og bedre tjenestekvalitet. Kilde: Leif Moland, Fafo

Gode heltidsprosjekt er også kompetanseprosjekt som bidrar til å styrke driften. Årsaken er at større gjennomsnittlig stillingsstørrelse gjør det lettere å gjennomføre kompetanseutvikling og kvalitetssikring. Kompetansekultur forutsetter heltidskultur og vice versa.

Informantene ved Heddelitunet opplyser om at det har vært en del arbeidsmiljøutfordringer. Situasjonen beskrives som bedre nå. Stedlig ledelse, bistand fra arbeidslivssenteret og innsats fra ansatte har ifølge informantene medført et bedre arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø er viktig for å beholde og rekruttere nødvendig kompetanse, men er også helt avgjørende for kvaliteten på

[5] *http://www.fafo.no/images/pub/2015/20430.pdf*

[6] *Med langvakter eller langturnus sikter vi til arbeidstidsordninger der arbeidstakerne jobber lange vakter flere dager i strekk, etterfulgt av friperioder. Dette kan gjøres på deler av uken f.eks. helg, eller hele uken.*

tjenestene som leveres. Som det fremkommer i figuren over er det klare sammenhenger mellom heltidskultur, arbeidsmiljø, kvalitet, turnover mv.

Med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på under 50 % er vår anbefaling at kommunen etablerer et prosjekt hvor målet er å få en heltidskultur ved Heddelitunet. Dette vil være et langsiktig arbeid. Gjennom ulike prosjekter fra en rekke kommuner er vår erfaring at god prosess og involvering er en forutsetning for å skape heltidskultur.

- Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets hensikt?
- Hvilke mål er satt, og hvordan skal det informeres om prosjektets hensikt og mål?
- Hvordan sikres god forankring – politisk, administrativt og hos tillitsvalgte og ansatte?
- Hvordan legges det opp til samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte og ansatte?
- Er det satt av tilstrekkelig med ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse (endrings-, turnus- og fagkompetanse)?
- Hvordan vil prosjektet bli fulgt opp underveis og i etterkant?
- Kartlegging og evalueringer – flere ganger

Vurderingen er at Heddelitunet har gjort mange smarte grep for å unngå smådriftsulemper, og dermed gi ansatte mulighet for større stillinger. Samdrift mellom bolig, ambulante tjenester og dag- og aktivitetstilbud er viktige grep for å få flere større stillinger, og mulighet for økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Til tross for dette har Heddelitunet høy deltid. Årsaken til dette må sees i sammenheng med behovet for ansatte på helg. Ettersom ansatte som jobber helg jobber ordinære vakter hver 3. helg, medfører det behov for flere ansatte for å fylle helgene. Løsningen på dette må være at ansatte jobber flere timer på helg. Å jobbe oftere enn hver tredje helg for ansatte i store stillinger er lite gunstig eller ønskelig. Løsningen her vil kunne være å ha langvakter hver tredje ev. fjerde helg. For rene helgestillinger bør prinsippet være at man jobber hver annen helg. Dette for å unngå at det blir for lang tid mellom hver gang ansatte er på jobb, og redusere antall personer det vil være behov for i en turnus.

Langvakter i ukedager er også et tiltak man kan vurdere, og som flere kommuner, blant annet Oppegård, har gode erfaringer med og som både har hatt effekt på ressursbruk, men ikke minst kvaliteten på tjenestene (https://www.youtube.com/watch?v=9H9pVfBjifU).

2.4 Avdelingen har et krav om reduksjon tilsvarende 20 % stilling

Avdelingen har fått et innsparingskrav om redusert ramme tilsvarende 20 % stilling. Hvorvidt dette må tas i faste årsverk eller sees ut fra enhetens samlede økonomiske ramme er uklart. Vår erfaring er at enheter bør styres på økonomiske rammer og ikke årsverk. Vår erfaring er at man ikke kan styre på årsverk/hjemler alene da dette ikke inkluderer bruk av variabel lønn. Bruk av variabel lønn varierer veldig, og kan i noen enheter ligge svært høyt. Høyt bruk av variabel lønn vurderes ikke å være i tråd med prinsippene som vi har omtalt over knyttet til heltidskultur.

I intervjuene fremkom det at man opplever høyt arbeidspress, særlig på kveldstid, og at dette i verste fall kan medføre at oppgaver ikke blir ivaretatt. En ansatt uttaler:

«Vi har mange som jobber i små stillinger og som kjenner seg utrygge. Får man ned andel ansatte i deltid vil dette hjelpe på».

Flere forhold som medfører økt arbeidspress var:

- Fordeling av arbeid og oppgaver ved fravær er ikke strukturert nok
- Mange deltidsansatte som ikke har god nok kjennskap til driften og endringene siden sist
- Uhensiktsmessige overlappingssituasjoner hvor ansatte kommer og går til ulike tider. Kan medføre at man ikke får gitt eller får informasjon. Kan bruke opptil én time på rapporten.

- Fravær som medfører at man må omfordele oppgaver og hvor ansatte med høy stillingsprosent opplever å måtte ta et meransvar
- Personavhengighet
- Ansatte i små stillinger kan kjenne seg utrygge
- Dårlig tilgang til elektronisk pasientsystem. Medfører at man bruker mer tid, og at man må registrere flere plasser mv.
- Ikke bil i egen tjeneste, må gå eller låne bil av andre for å ivareta ambulante oppdrag
- Vikar for vikaren
- Ikke vernepleier på alle vakter (men kan være tre på en vakt)
- Ikke vite hvem man skal jobbe med (fravær)

Ansatte var veldig fornøyd med at leder deltok i overlappingen og at hun bistod med fordelingen av arbeidsoppgaver mv.

Agenda Kaupang har pekt på flere forhold i dette notatet som kan påvirke det opplevde arbeidspresset. Vår erfaring er at mangelfulle strukturer, manglende kompetanse mv. er forhold som ofte påvirker arbeidssituasjonen negativt og medfører økt opplevd arbeidspress.

Informantene vi snakket med har kommet med innspill på mulige endringer. Informantene var ikke nødvendigvis enige om alle tiltakene. Alle vi snakket med var enige om at endringene som var gjort med at alle starter 7.30 i ukedager var positivt, og at dette hadde medført en roligere og bedre start på dagen hvor det var mulig å planlegge dagen, samt få og dele informasjon om brukere og driften.

I avsnittet under har vi sammenfattet innspillene som kom fra informantene som omhandlet vaktkoder, vaktlengder og turnus:

- Mellomvakt på lørdag benyttes hovedsakelig til aktiviteter og reiser. Dersom man må redusere noe, kan man eventuelt heller benytte støttekontakt for de som trenger bistand til aktivitet og fritid?
- Kan man redusere mellomvakt på søndager? Mange av brukerne reiser bort. Ved fravær leies denne sjelden inn. Kan man heller flytte over en vakt på kveld når alle beboerne kommer hjem?
- Vakter: innføre ulike vaktkoder knyttet opp mot ansvar, f.eks. ha ansvarsvakter
- Dagvakter, ukedager: kl. 7.30-15.00 –kan man avvikle vakten som går til kl. 15.30?
- Det er behov for en senvakt som går til kl. 22.30. Dette må fordeles likt på ansatte, slik at man unngår at noen får mange senvakter, og noen får få/ingen
- Fordele vernepleiekompetansen jevnt på alle vakter. Pr i dag har man noen ganger 3 vernepleiere på vakt, og noen vakter ingen
- Ikke ha kveldsvakt fredag før frihelg. Noen jobber dagvakt fredag og helg.
- Bruke vaktkoder for å beskrive ansvar og oppgaver

Agenda Kaupangs vurdering er at det bør gjøres grep for å rydde i vaktkoder. Bruk av vaktkoder for fordeling av oppgaver og «meransvar» benyttes ofte med god effekt og kan benyttes for å sikre effektiv fordeling av oppgaver/ansvar.

Videre vil det være smart å gjennomføre tiltak for å få en mer effektiv og god overlapping og kompetansedeling mellom dagvakt og aftenvakt. Det kan være at man på sikt kan klare seg med noe mindre tid, eller kan gå over til «stille» rapport mv. Dersom man velger å opprettholde dagens rapportform kan man f.eks. gjøre det slik at alle dagvaktene slutter samtidig (kl. 15) og at aftenvaktene starter 14.30. Eller man kan ha én til to meransvarlige pr vakt som har ansvar for rapport og overlapping, og at det er disse som går til kl. 15.00 og kommer kl. 14.30.

Vaktene som går til kl. 15.30 beskrives av flere som overflødige og bør vurderes avviklet.

Midtvaktene på helg bør vurderes. Dette er vakter som mange opplever som belastende, men noen beskriver disse vaktene som gode. Midtvaktene er innført for å sikre brukerne mulighet til aktivitet og fritidstilbud. Noen ansatte uttaler at man kanskje kunne benyttet støttekontakt. Flere av brukerne er ikke tilstede i boligen i helgene. Ved fravær leies det sjelden inn vikar da man ser at behovet for ansatte er noe lavere enn oppsatt bemanningsplan tilsier. Søndag kveld beskrives imidlertid som hektisk. Da kommer alle beboerne hjem til boligen og det medfører at behovet for ansatte øker mer enn bemanningsplanen har lagt opp til. Vurderingen må være om man kan redusere midtvakt på lørdag og søndag, og at noe av dette kan benyttes til å øke bemanningen fra 2 til 3 på kveld søndager.

Videre bør man se på hvordan man kan sikre at vernepleie- og annen nødvendig kompetanse er likt fordelt på ulike vakter (dag/aften). Ansatte uttaler at dette er noe tilfeldig pr i dag, og at noen ganger kan man være tre vernepleiere på vakt samtidig, mens andre ganger ingen.

Turnusen ved Heddelitunet strekker seg over 6 uker. Vår erfaring er at bruk av 6 ukers turnus er sjelden. Flere enheter ser behov for å kunne ha en lengre planperiode og benytter da ofte 9 eller 12 ukers turnuser. Noen enheter benytter også årsturnus/årsplan. I forbindelse med utarbeidelsen av ny turnus kan det være nyttig å benytte et lengre turnusforløp enn 6 uker. Dette vil gi arbeidsgiver større mulighet for å planlegge og til å utnytte ressursene best mulig. Pr i dag er det noen vakter som forlenges mv. for å fylle opp stillingsstørrelsen. Annenhver uke er det også satt inn en person mer på dagvakt enn behovet tilsier å være. Ved å planlegge for en lengre periode kan man kanskje i større grad unngå dette.

2.5 Eksempel på ny arbeids- og bemanningsplan

Basert på innspill har vi laget et eksempel på ny arbeids- og bemanningsplan. Det er viktig at dette ikke sees på som et endelig forslag til ny bemanningsplan.

Basert på innspill og dagens arbeidsplan har vi laget følgende skisse:

Oppsummering arbeidsplan	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
dag	4	4	4	6	4	3	2
mellom	0	0	0	0	0	0	0
langvakt	0	0	0	0	0	0	0
kveld	4	4	4	4	3	2	3
natt	0	0	0	0	0	0	0
sovende nattvakt	1	1	1	1	1	1	1
Sum	**9**	**9**	**9**	**11**	**8**	**6**	**6**

Figur 5 Arbeidsplan – oversikt over vakter

I ny arbeidsplan har vi tatt bort mellomvakter i helgene og erstattet disse med en ordinær vakt lørdag og en ordinær vakt søndag kveld. Vi har videre lagt inn 4 dagvakter hver fredag og ikke variasjon som i dag hvor det annenhver uke er satt opp 4 eller 5 personer.

Ny bemanningsplan utgjør ca. 12,74 årsverk, og er under dagens nivå på 12,89. I forslag til ny bemanningsplan har man tatt hensyn til mange av momentene som ansatte og leder har pekt på som utfordrende pr i dag.

Bemanning													
Ledelse og støttefunksjoner		Bemanningsplan										Antall ordinære timer pr. uke	Antall årsverk (ordinære timer pr. uke/ 35,5)
		D/A/N	Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Total uke	Lø	Søn	Total helg		
Funksjon	Timer	Type vakt	Antall personer					Timer	Antall personer		Timer		
Avd.led	37,5	D	4	4	4	6	4	**165**	3	2	**35**	200	**5,6338028**
		A	4	4	4	4	3	**142,5**	2	3	**37,5**	180	**5,0704225**
	0	N	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	**26,25**	1,00	1,00	**10,5**	36,75	**1,04**
Total	37,5	Total	9,00	9,00	9,00	11,00	8,00	**333,75**	6,00	6,00	**83**	**416,75**	**11,74**
Årsverk ledelse	**1**	Beregning inkludert timer til ledelse											12,74

Figur 6 Eksempel på ny bemanningsplan og beregning av årsverk

Følgende vakter og prinsipper er lagt inn:

- Vakter som er benyttet på dagtid i ukedager: kl. 7.30-15.00
- Aftenvakter i ukedager: En vakt fra kl. 14.30-21.30. En vakt kl. 14.30-22.00, og en vakt til kl. 22.30
- Nattevakt hele uken: kl. 22.15-8.30
- Dagvakt i helg: kl. 8-15
- Aftenvakt i helg: kl. 14.30-22 og en vakt til kl. 22.30
- Antall dagvakter fredager er 4 (ikke 5 annenhver uke)
- Mellomvakter på helg er fjernet. Vi har lagt inn en ekstra tidligvakt lørdag og en ekstra aftenvakt søndag
- Avdelingsleder for dag- og aktivitetstilbudet er lagt inn med 4 dagvakter pr uke.

Ettersom denne bemanningsplanen utgjør noe lavere årsverk enn det avdelingen pr i dag har vil dette gi noe reduserte lønnsutgifter. Endringene som er lagt inn vurderes ikke å ha store negative konsekvenser for brukerne eller ansatte. Vurderingen er at en arbeidsplan og turnus som i større grad tar hensyn til avdelingens behov for gode overlappinger og kompetansedeling vil kunne bidra til at brukerne får et bedre tilbud og at ansatte får en bedre avslutning/start på dagen, og at dette kan bidra til en bedre arbeids- og oppgavefordeling og opplevd arbeidssituasjon. Endringene på helg bør heller ikke medføre negative endringer for ansatte eller brukerne. Ettersom det sjelden leies inn for fravær på midvakt på helg og mange brukere er borte, vil en fjerning av mellomvakten samt økt tidligvakt lørdag og senvakt søndag være mer i tråd med behovene som er skissert. Som i alt turnus- og endringsarbeid anbefales det at også disse endringene ev. gjennomføres i tett dialog med ansatte.

Avdelingen har fått krav på seg om å redusere med inntil 20 % stilling. Om dette må løses ved å ta ned årsverk eller ved å redusere innleie er usikkert. Dersom man må redusere årsverk i bemanningsplan vil et alternativ kunne være å ta bort mellomvaktene lørdag, og ikke erstatte disse. Det vil medføre en reduksjon fra ca. 12,75 årsverk til 12,54 årsverk. Det er viktig at dette ikke gjøres uten at man ser på hvordan man skal dekke behovene disse vaktene var ment å dekke. Et alternativ, som ansatte selv har uttalt, kan være at man må se om støttekontakt kan benyttes for å ivareta brukernes behov for bistand til en meningsfylt fritid. Det er viktig at ev. nedtak i årsverk ikke medfører økt bruk av variabel lønn knyttet til innleie og overtid. En slik praksis vil ikke være bra for hverken brukere, ansatte eller kommunen.

I et mer langsiktig arbeid er vår klare anbefaling at kommunen jobber for å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse og får etablert en heltids-/kompetansekultur. Mange av de utfordringene som vi har pekt på i dette notatet vil ikke løses ved kun å gjøre små justeringer i turnus.

3 Oppsummering

Vurderingen vår er at det gjøres mye bra arbeid i avdelingen. Samtidig ser vi at det er en rekke forhold som kan påvirke både kvaliteten på tjeneste, men også kostnadseffektiviteten i tjenesten.

Det er i møte med det enkelte menneske at opplevelser rundt kvalitet oppstår. Hvordan man møter tjenestemottaker, hvordan ressursene blir ivaretatt og hvordan man bistår tjenestemottaker er helt avgjørende for hvordan møtet og kvaliteten oppleves. Tjenestemottakerne ved Heddelitunet er forskjellige. De har forskjellige behov, men behovet for å bli sett og møtt som et helt menneske er felles for alle. Det er viktig at de individuelle behov blir ivaretatt. Gjennom våre samtaler med leder og ansatte kan det virke som om flere opplever at man ikke i stor nok grad klarer å etterstrebe og ivareta de individuelle behovene godt nok. Noe av dette kan nok skyldes utfordringer knyttet til mange ansatte, høyt fravær, og logistikkutfordringer (ikke nok arbeidsstasjoner, ikke bil til ambulante tjenester mv).

Våre analyser viser at avdelingen har lave enhetskostnader i bolig, og at dette sammen med informasjon fra samtaler med ansatte og leder kan tyde på at ressurssituasjonen ikke er høy.

Enhetskostnaden på aktivitetstilbudet er derimot noe høy og skyldes noe høy bemanningsfaktor pr bruker.

Basert på innspill fra ansatte, leder og våre erfaringer fra andre kommuner har vi synliggjort hva kommunen kan gjøre i ny bemanningsplan for å innfri kravet om å redusere med 0,2 årsverk. Vurderingen er at dette ikke vil være tilstrekkelig for å få til en bedre drift av avdelingen. I vårt notat har vi kommet med vurderinger, samt forslag til tiltak på kortere og lengre sikt for videreutvikling av avdelingen. I punktene under har vi sammenfattet de viktigste:

- Heddelitunet har til tross for smarte grep (samdrift mellom bolig, ambulante tjenester og aktivitetstilbud) utfordringer som er knyttet til at de er noe små (smådriftsutfordringer).
- Gjeldende turnus bygger på en bemanningsplan sett i forhold til brukernes behov.
- Nåværende turnus oppleves ikke som optimal hverken for brukerne, ansatte eller for å sikre effektiv drift.
- Heddelitunet har lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse og ufrivillig deltid blant noen av avdelingens ansatte. Skal kommunen yte gode kostnadseffektive tjenester fremover må et av tiltakene være å få opp gjennomsnittlig stillingsstørrelse.
- Enhetskostnadene i bolig er lave. Vurderingen er at dette kan være en indikasjon på at den lave enhetskostnaden i bolig ikke bare skyldes effektiv organisering og mange plasser, men at det også kan skyldes at enheten har mindre rammer å drifte innenfor.
- Enhetskostnaden på aktivitetstilbudet er noe høy. Kan kommunen redusere denne og benytte mer av ressursene inn i boligdriften?
- Det er viktig at kommunen i det videre løpet sikrer at arbeidsprosesser som kan og bør digitaliseres blir digitalisert. Tilstrekkelig opplæring, arbeidsverktøy, lederstøtte understøttet av nye måter å arbeide på er viktige suksessfaktorer for å få dette til.
- Heddelitun bør se på bruk av ulike arbeidstidsordninger når ny turnus skal utarbeides.
    - Bruk av langvakter kan være et tiltak for å få til økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dersom kommunen ikke ønsker å ta i bruk langvakter bør man vurdere å ha rene helgestillinger som jobber hver annen helg. Ansatte i større stillinger bør ikke jobbe sjeldnere enn hver tredje helg. Kommunen bør samtidig se om det er dagstillinger som også bør jobbe helg.
- Ny turnus bør ha et lengre planleggingsperspektiv enn 6 uker. Erfaringen er at de fleste har en 12 ukers turnus. Noen benytter også årsturnus.
- Det er behov for å rydde i bruken av vaktkoder, vaktlengder og vakter.
    - Bruk av vaktkoder for fordeling av oppgaver og «meransvar» er ofte et godt grep

- Gjennomføre tiltak for å få en mer effektiv og god overlapping og kompetansedeling mellom dagvakt og aftenvakt.
- Gjennomføre tiltak for å sikre vernepleie- og annen nødvendig kompetanse likt fordelt på ulike vakter (dag/aften).
- Redusere bruk av midvakt på helg.
    - Benytte ressurser på andre tider når behovet er større, f eks. søndag kveld
- Med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på under 50 % er vår anbefaling at kommunen etablerer et prosjekt hvor målet er å få en heltidskultur ved Heddelitunet.

Agenda Kaupang | Holtet 45, 1368 Stabekk | T: 67 57 57 00 | firmapost@agendakaupang.no | agendakaupang.no

Seljord kommune

Arkiv: 000
Saksnr.: 2018/157-14
Sakshand.: Finn-Arild Bystrøm
Direkte tlf.:
Dato: 01.06.2018

Saksframlegg

Utval	Utvalssak	Møtedato
Eldreråd	2/18	05.06.2018
Råd for menneske med nedsett funksjonsevne	2/18	05.06.2018
Administrasjonsutval	19/18	08.06.2018
Arbeidsmiljøutvalet	9/18	12.06.2018
Kommunestyret		14.06.2018

Endringsprosess for Seljord kommune 2018

Saksdokument:

Vedlegg:
1 Forslag til omorganisering i Seljord 2018-nynorsk drøftet og godkjent 2
4 Vedlegg 1 - Prosessdokument endringer i Seljord kommune
5 Vedlegg 2 - Førebels tidslinje endringer i Seljord kommune pr 080518
6 Vedlegg 3 - Mandat for arbeidsgrupper
7 Vedlegg 4.1 - Konsekvensanalyse for valt organisasjonsform PO 1 - Sentraladministrasjon
8 Vedlegg 4.2 Konsekvensanalyser Programområde 2 – Skule og oppvekst
8 Vedlegg 4.3 – Konsekvensutreding for valt organisasjonsform PO 3 – Helse og omsorg
8 Vedlegg 4.4 – Konsekvensutreding for valt organisasjonsform PO 4 – Samfunnsutvikling og drift

Saksutgreiing:

Rådmann fremmer forslag til endringar i organisasjonen Seljord kommune 2018.

Bakgrunn for endringane er omtalt i vedlegg, Forslag til omorganisering i Seljord 2018.

Dokumentet som fremmast til handsaming i Eldreråd og Råd for menneske med nedsett funksjonsevne er ved utsending ikkje enno drøfta med dei tillitsvalte. Endringar etter disse drøftingane kan skje.

Rådmannen si tilråding:

Endringane som er foreslått gjennomførast.

Handsaming i Eldreråd - 05.06.2018

Samrøystes vedteke.

Vedtak i Eldreråd - 05.06.2018

Endringane som er foreslått gjennomførast.

Handsaming i Råd for menneske med nedsett funksjonsevne - 05.06.2018

Samrøystes vedteke.

Vedtak i Råd for menneske med nedsett funksjonsevne - 05.06.2018

Endringane som er foreslått gjennomførast.

Utskrift til:

Vår ref: 2018/157-12

Seljord kommune

Endringsprosess 2018



Dokumentet inneheld saksutgreiinga med konklusjonar for endringsprosessen som er køyrd i Seljord kommune 2018, der ein organisatorisk går frå avdelingar til einingar. Einingane får tillagt personal-, resultat- og økonomiansvar.

Innhaldsfortegnelse

Oppsummering **4**

1.Innleiing/bakgrunn **5**

2.Mandat **6**

2.1 Politiske mandat *6*
Kommunestyre 14.desember 2017 i sak 111/17: 6
Formannskap 18.januar 2018 i sak 3/18; 6
Administrasjonsutval 2. februar i sak 2/18; 6

2.2 Rådmannens mynde til avgjerd *6*

3.Føremål **7**

4.Planlegging og forankring **7**

4.1 Beskriving av prosessen *7*

4.2 Tidsline med mål og delmål *8*

5.Gjennomføring **8**

5.1 Arbeidsgrupper *8*

5.2 Informasjon og involvering *9*

5.3 Frå avdeling til eining *10*
5.3.1 Einingsleiars kompetansekrav 10
5.3.2 Einingsleiars ansvar 10
5.3.3 Opplæring til ny rolle som einingsleiar 11
5.3.4 Sikre det faglege 11
5.3.5 Uvisse 12
Mynde og ansvar 12
Det faglege 12
Storleik på einingane 12
Kultur 12

5.4 Tenesteutvikling og kontinuerleg forbetring *12*

4.5 Evaluering og læring *15*

5.6 Økonomi *17*

6.Vekting og vurdering frå dei einskilde programområde **17**

6.1 PO1 - Sentraladministrasjon **17**

6.1.1 Innleiing *17*

6.1.2 Fordelar med endringa *18*

6.1.3 Uvisse *19*

6.1.4 Konklusjon *20*
Nytt organisasjonskart for programområde 1 (PO1) – Sentraladministrasjon frå 1. oktober 2018 20

6.2 PO 2 – Skule og oppvekst **21**

6.2.1 Innleiing *21*

6.2.2 Fordelar med endringa *21*

6.2.2.1 Seljord 1.-10. skule i sentrum. *21*
6.2.2.2 Seljord barnehage, med to avdelingar: Tussejuv og Heddeli 22

6.2.2.3 Flatdal oppvekstsenter *23*
6.2.3 Uvisse *24*
6.2.4 Konklusjon *24*
Nytt organisasjonskart PO2 – Skule og oppvekst frå skuleåret 2019/2020 25
PO 3 – Helse og omsorg **26**
6.3.1 Innleiing *26*
6.3.2 Fordelar med endringa *27*
6.3.3 Uvisse *28*
6.3.4 Konklusjon *29*
Nytt organisasjonskart PO3 – Helse og omsorg frå og med 1. oktober 2018 29
6.4 PO4/5 – Samfunn og drift **30**
6.4.1 Innleiing *30*
6.4.2 Fordelar med endringa *31*
6.4.3 Uvisse *31*
6.4.4 Konklusjon *31*
Nytt organisasjonskart for programområde 4 – Samfunnsutvikling og drift frå 1. oktober 2018 32
6.5 NAV **32**
6.6 Barnevernstenesta **32**
7. Rådmannsnivået **33**
7.1 Innleiing *33*
7.2 Tankar om endringar *33*
7.3 Uvisse *33*
7.4 Konklusjon *34*
8. Oppsummering konklusjonar **35**
8.1 Rådmannsnivået *35*
8.2 PO1 – Sentraladministrasjon *35*
8.3 PO2 – Skule og oppvekst *36*
8.4 PO3 – Helse og omsorg *36*
8.5 PO4 – Samfunnsutvikling og drift *36*
8.6 Seljord kommune organisasjonskart 1. januar 2018 ..... *37*
8.7 Seljord kommunes organisasjonskart 1. oktober 2018 ..... *38*
Vedlegg **39**
Vedlegg 1 – Prosessdokument endringar i Seljord kommune 2018 ..... *39*
Vedlegg 2 – Tidsline pr 080518 ..... *39*
Vedlegg 3 - Mandat for arbeidsgrupper *39*
Vedlegg 4 - Konsekvensanalysar for valt organiseringsform *39*
Vedlegg 4.1 PO1 – Sentraladministrasjon 39
Vedlegg 4.2 PO2 – Skule og oppvekst 39
Vedlegg 4.3 PO3 – helse og omsorg 39
Vedlegg 4.4 PO4 – Samfunn og drift 39

Oppsummering

Oppgåva med å gjennomføre endringsprosessen i Seljord kommune vart gjeve politisk til rådmannen i formannskapet 18. januar og Administrasjonsutval 2. februar 2018 på bakgrunn av budsjettvedtaket PS 111/17 i kommunestyret 14. desember 2017.

I denne omgangen går vi frå 25 avdelingar til 7 einingar og 3 avdelingar. Det tyder at vi 0gså vidare framover vil sjå på forbetringar og endringar. Eit viktig stikkord her er kontinuerleg forbetring. Vi har no fyrst og fremst sett på organiseringa og vidare sikring av høg kvalitet på tenestene vi skal levere. Framover skal vi i større grad sjå på korleis vi kan forbetre tenesteleveransane. Dette er eitt av hovudmåla for heile endringsprosessen 2018.

Trepartsprinsippet, Hovudavtalen og Arbeidsmiljøloven er lagt til grunn for arbeidet. Arbeidet med å fremje forslag har vore gjort i respektive arbeidsgrupper i dei ulike programområda. Gruppene har vore sett saman av leiarar, tilsette, tillitsvalde og verneteneste. Til saman er det lagt ned om lag 1.400 timar som har omfatta førebuing, planlegging, forankring og arbeid i arbeidsgrupper fram til konklusjonane i dette dokument..

Måla er politisk fastsette, men administrativt er framlegga jobba fram nedanfrå og opp. Openheit og samhandling har stått i fokus. Alle dokument har vore tilgjengelege for alle undervegs i arbeidet. Rådmannen har forsøkt å ikkje leggje for mange føringar for arbeidet med eigne framlegg. Dette sluttdokumentet er laga slik at det er mogeleg med samhandling med alle tillitsvalde, avdelingsleiarane og rådmannsteamet i produksjon. Dette gir eigarskap til forslaga frå dei som kjenner organisasjonen best. For rådmannen har det vore viktig å søkje løysingar som organisasjonen har hatt tru på: utøve leiing, rettleiing og samhandling i prosess fram til dette forslaget som svarar på dei politiske bestillingane.

Dette forslaget til endring av organisasjonen Seljord kommune er eit dokument dei tillitsvalde og vernetenesta kjenner att og står inne for.

Eg vil rette ein spesiell takk til avdelingsleiarane, medarbeidarane, dei tillitsvalde og vernetenesta som har jobba hardt under tidspress, vore kritiske og konstruktive undervegs, og levert kvalitetsmessig gode forslag til slutt. Suksessen i arbeidet som er gjort, er deira forteneste.

Seljord 1.juni 2018

Finn-Arild Bystrøm
Rådmann

1.Innleiing/bakgrunn

Rekneskapen for 2017 synleggjer eit planlagt overforbruk på 5,3 mill kr. Dette utgjer eit netto driftsresultat på minus 1,73%. Den 14. desember 2017 vedtok Seljord kommunestyre i sak PS 111/17 eit driftsbudsjettet for 2018 med eit overforbruk på 6,2 mill kr. Det gir eit negativ nettodriftsresultat på minus 2,16%. Tilrådd måltal for netto driftsresultat for kommunane er minst pluss 1,75%. Den økonomiske differansen mellom der vi er og der vi burde ha vore i 2017/18, er i overkant av 11 millionar kroner, og for 2018 er differansen auka til 12,5 mill kr.

Seljord kommune har pr 31.12.17 eit disposisjonsfond på 14,7 mill kr. Det er politisk vedteke at det ikkje skal gjerast strukturendringar innan skule i kommunestyreperioden 2015-2019. Det skal heller ikkje innførast eigedomsskatt på private hus og hytter. For å unngå å seie opp tilsette må disposisjonsfondet nyttast til å dekkje inn overforbruket. Held drifta fram på dagens nivå, vil disposisjonsfondet vere tomt i midten av 2020. Differansen mellom minus 1,73% og 1,75% (11 mill kr) i nettodriftsresultat tilsvarar rundt 16 stillingar.

Under budsjetthandsaminga i desember 2017 blei det varsla reduserte inntekter for kommunen. Mindre inntekt frå eigedomsskatt frå verk og bruk, låge kraftprisar og varsla reduksjon i talet på flyktningar som skal busetjast, gir lågare økonomiske rammer. I tillegg er det krav om auka effektivitet/forbetring i tenesteleveransane.

Seljord kommune er ein relativt liten kommune med 2959[1] innbyggjarar. Pr januar 2018 er det om lag 350 tilsette i 265 stillingar, fordelt på 25 avdelingar innan fem programområde i Seljord kommune[2].Talet på avdelingar verkar for høgt, og det er ein utstrekt bruk av prosentvise stillingar også innanfor leiarstillingar.

Avdelingsleiarane har ikkje fullt resultat-, personal- og økonomiansvar. Totalansvaret for dette ligg hos den einskilde kommunalsjefen. Det er tre utfordringar som peikar seg ut i denne samanhengen;

1. Mange avdelingar inneber eit krevjande kontrollspenn
1. %-vise leiarstillingar gjer det meir komplisert å utføre leiaroppgåver i kombinasjon med fagoppgåver.
2. Ein fremjar ikkje autonomi, leiing og prinsippet om at saker bør løysast på lågast mogleg nivå, når kommunalsjefane skal avgjera alle spørsmål innan økonomi, personal og resultat.

På bakgrunn av dette fremjar rådmannen ei sak der organiseringa skal gi leiarar betre føresetnader til leiing ved å leggje rett mynde til ansvaret, slik at avgjerd kan takast på lågast mogleg nivå, at organiseringa er meir tilpassa drifta, og at det gjev høve til å sjå etter løysingar som kan betre tenesteleveransane vi skal yte.

Organiseringa legg opp til å redusere talet på 25 avdelingar til 7 einingar og 3 avdelingar[3]. Einingane skal leiast av einingsleiarar som får økonomisk rammestyring, noko som kan vere et insitament til endå betre økonomistyring.

[1] https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra/seljord/befolkningsprofil pr 17.mai 2018
[2] 8.6 – Seljord kommunes organisasjonskart pr 1. januar 2018
[3] 8.7 – Seljord kommunes organisasjonskart pr 1. oktober 2018

Ein ser likevel ikkje at dei store pengane vil bli spara inn i denne omgangen. Men organiseringa vil vere eit betre utgangspunkt for leiing og framtidig drift, og ein reduksjon i drifta som pr nå,synest høgst reell.

2.Mandat

2.1 Politiske mandat

Kommunestyre 14.desember 2017 i sak 111/17:
Gul bok;

- Side 15, punkt 1.3.6 «*Seljord kommune skal satse på ein kommuneadministrasjon som tek sikte på* ***effektivitet*** *og bidrar til samarbeidskultur og optimisme i eigen organisasjon*.»

Formannskap 18.januar 2018 i sak 3/18;
«*Formannskapet ser behovet for at Seljord kommune skal gjennomføre endringar i organisasjonen. Endringar må ha fokus på at me ska vera ein servicekommune, med fokus på kvalitetsmessig gode tenester som bidreg til at vi møter framtida med stadig auka krav som blir venta av oss.*

Det er viktig at endringane er godt forankra i organisasjonen og at det vert utarbeidd milepelar i framdriftsplanen. Formannskapet er innforstått med at endringar kan innebere auka forbruk i ein periode før ein kan ta ut effektivitetsfaktoren. Formannskapet skal haldast orientert om arbeidet.»

Administrasjonsutval 2. februar i sak 2/18;
«*Seljord kommune startar ein prosess med organisatorisk endring for å nå dei politiske og økonomiske måla som er vedteke i budsjett 2018 og økonomiplanperioden 2019-2022. Ein må i prosessen gå inn i organisasjonen og få fram aktuelle tiltak og kva konsekvensar desse vil få. Prosessen må gjennomførast i samarbeid med fagfolka på dei ulike tenesteområda, og i nært samarbeid med dei tillitsvalde. Prosessen skal medverke til at Seljord kommune framleis skal vere ein servicekommune med god kvalitet i tenestene.»*

2.2 Rådmannens mynde til avgjerd

Seljord kommunestyre er kommunens øvste avgjerdsnivå. Det ligg til kommunestyret å vedta rammene for den kommunale drifta, og kva for politiske prioriteringar og mål drifta skal rette seg etter.

Seljord kommunestyre har delegert til rådmannen å syte for dagleg drift av Seljord kommune. Det ligg til rådmannen å innrette organisasjonen slik at ein kan oppnå dei politiske måla som er sett, og få til ei optimal drift med dei tilgjengelege resursane.

Det er i denne saka søkt politisk stønad for dei endringane som er foreslegne, for å sikre at dei er i tråd med politisk vilje for korleis mål skal nåast. I tillegg veit ein at endringar kan føre til motstand på grunn av endringa i seg sjølv. Å ha arenaer der ein kan informere alle interessentar, dei tilsette, tillitsvalde, vernetenesta og folkevalde, aukar sjansen for måloppnåing, og minkar sjansen for feiltolkingar og ukontrollerbar misnøye.

Med det myndet rådmannen er delegert, kunne saka vore fremja som ei referatsak og til vitande for kommunestyret. Når saka likevel blir fremja som ei ordinær sak, er det for å handsame saka så grundig som ho fortener, også politisk. Dersom ein politisk ikkje finn saka tilstrekkeleg utgreidd, bør ho sendast tilbake for ytterlegare utgreiingar istaden for å endre innhaldet i møtet.

3.Føremål

Seljord kommune skal justere driftsnivået slik at det er tilpassa dei økonomiske rammene våre og framleis vere ein framtidsretta organisasjon som skal gje kunnskapsbaserte og behovstilpassa tenester med stor grad av serviceinnstilling.

Vi skal sjå på programområda for å sikre at dei har[4];

- Rett mynde til sitt ansvar
- Kan tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system betrast?
- Tenleg måte å bli organisert på
- Ei meir reindyrka leiarrolle (administrativt og fagleg)
- Tilpasse drifta til dei økonomiske rammene kommunestyre har løyvd

Undervegs i denne prosessen har behovet for endå eit føremålspunkt blitt fremja:

- Sikra ein fagleg strategi og utvikling av tenestene

Arbeidet skal sikre at Seljord er ein servicekommune med god kvalitet på tenestene.

4.Planlegging og forankring

4.1 Beskriving av prosessen

Det er utarbeidd eit prosesskriv[5] som forankrar korleis og kva vi skal gjere i endringsprosessen. Forankringa til dette skrivet er gjort ved at innhaldet er jobba gjennom hos både avdelingsleiarane, dei tillitsvalte og vernetenesta før det blei godkjent. Involvering og reell påverknad på innhaldet har stått i fokus, før det vart vedteke.

Politisk har prosessen og prosessdokumentet vore gjenstand for diskusjon og justering i formannskapet 18. januar og administrasjonsutval 2. februar 2018.

Det er utarbeidd ei tidsline[6] som viser dei kjende punkta i prosessen frå planlegging, arbeid i arbeidsgrupper, drøftingar, møte, evalueringar og avgjerdspunkt. Tidslina er mellombels og blir justert etterkvart som prosessen skrid fram og dei nye punkta blir kjende. Tidslina er mest presis sett bakover, og framover i nær framtid.

Undervegs er prosessen informert om og diskutert i kvart formannskap, administrasjonsutval og arbeidsmiljøutval (AMU). Kommunestyret har også fått informasjon via rådmannens

[4]Vedlegg 1, Prosessdokument – Endringar i Seljord kommunes organisasjon - Kapittel 3 – Føremål –2018/157-2
[5]Vedlegg 1 – Prosessdokument endringar i Seljord kommune 2018
[6]Vedlegg 2 – Tidsline pr 080518

briefingar til kvart kommunestyre. I alle utval har det vore mogleg for dei folkevalde å stille spørsmål om prosessen.

Det har vore faste månadsmøte med dei tillitsvalde og vernetenesta, og separate møte med avdelingsleiarane. Det er jamleg sendt e-post med info til alle tilsette, og all dokumentasjon i prosessen er lagd ut på kommunens intranettside og på ein skyteneste, slik at dokumentasjonen skulle vere lett tilgjengeleg.

Frå 1. april 2018, til 31.oktober 2018 har vi etter søknad frå Fagforbundet auka frikjøpet til hovudtillitsvalt i Fagforbundet frå 50% til 80%. Dette har vore naudsynt for å sikre god representasjon og inkludering av den største organiserte gruppa i Seljord.

4.2 Tidsline med mål og delmål

Det er utarbeidd ei tidsline[7] som beskriv dei kjende arbeids-, møte- og vedtakspunkta som har vore kjende i prosessen. Tidslina skulle bidra til å gjera prosessen føreseieleg for alle involverte.

Viktige datoar i prosessen:
02.01.18 - 31.01.18 – Planlegging, samhandling og politisk forankring
31.01.18 – 30.04.18 – Planlegging, samhandling og forankring med tilsette og tillitsvalte
30.04.18 – 14.06.18 – Drøftingar, samhandling og avgjerd på endringar
29.06.18 – 20.08.18 – Sommarferie
20.08.18 – 05.09.18 – Kursing og opplæring (kan bli forlenga og/eller justert)
01.10.18 – Planlagt oppstart av ny organisering i Seljord kommune

5.Gjennomføring

5.1 Arbeidsgrupper

Kommunalsjefane og personal- og organisasjonssjefen har hatt ansvar for kvar sitt programområde for å drive fram forslag til endring. Det er utarbeidd eit mandat[8] til arbeidsgruppene som beskriv måla dei skal levere på.

Arbeidsgruppene er leia av kommunalsjef eller personal- og organisasjonssjef og er sett saman med tilsette og tillitsvalde. Hovudverneombodet har også delteke i fleire av gruppene. Frå 1. april 2018 har rådmannen også fungert som kommunalsjef for helse og omsorg i programområde 3. Prosessen i programområdet er blitt rettleia av innleigd konsulent Rolf Henning Jensen frå 1. april til framlegginga av dette dokumentet 27. mai 2018.

Gruppene har lagt fram forslag innanfor dei einskilde programområda. Forslaga er grunngjevne, og det er laga konsekvensanalysar for kvart forslag.
Rådmannen skal vekte forslaga og setje dei saman til eit forslag som tek eit overordna omsyn til organisasjonen, Seljord kommune.

[7]Vedlegg 2 – Tidsline pr 080518
[8]Vedlegg 3 – Mandat for arbeidsgrupper

Nedlagde arbeidstimar i arbeidet fram til 27.mai 2018.

	Område	Timar
Forprosjekt/kartlegging [9]	Rådmannsteam / avdelingsleiarar /tillitsvalde/verneteneste	150
Forankring[10]	Politisk / rådmannsteam / avdelingsleiarar/tillitsvalde/verneteneste	250
Planleggjing[11]	PO 1	61
	PO 2	82
	PO 3	193
	PO 4/5	60
	Rådmannsteam	85
	Avdelingsleiarmøte	250
	Kontaktmøte tillitsvalte	110
	Rådmannens saksutgreiing	150
	Handsaming hos dei tillitsvalde	?
	Handsaming hos vernetenesta	?
	Totalt timetal	1391

5.2 Informasjon og involvering

Det har vore eit uttala mål å halde endringsprosessen open og inkluderande. All tilgjengeleg informasjon er lagd ut parallelt på fleire plattformer. Seljord kommunes intranettside, ei skyteneste (OneDrive) og saks- og arkivsystemet ePhorte[12]. På denne måte er informasjonen gjort uavhengig avplattform, og den einskilde kan søkje info sjølv om ho/han ikkje er på jobb. I tillegg er det jamleg sendt ut info-epostar til alle tilsette med beskriving av viktige milepålar i prosessen, og hendingar som skjer i nær framtid.

Det er halde særskilde månadslege møte med dei tillitsvalde og hovudverneombod, samt alle avdelingsleiarane. Møta har gjeve godt høve til diskusjonar, problemløysingar og dialog om tema for endringsprosessen.

5.3 Frå avdeling til eining

Avdelingsleiarane har hatt eit overordna fagleg ansvar for sine tenesteområde, men har ikkje hatt økonomisk resultatansvar, administrative personaloppgåver eller økonomiansvar knytt til si leiarstilling. Avgjerd knytt til dette har vore lagd til kommunalsjefane og personal- og organisasjonssjefen. Ved å gå frå avdelingar til einingar blir også ansvarsområdet endra.

[9]Samtalar, bli kjent med kommunen, avstemmingar rundt forventing, 010118-250218
[10]Utarbeiding, drøfting og politisk vedtak av prosessdokument vedlegg 1, 010218-280218
[11]Beregna ut frå talet på deltagara pr referat x timane møte vara, pluss sakshandsaming for å oppsummere i kvart programområde som var satt til eit gjennomsnitt på 20 timar. 280218-270518
[12]Vår ref 2018/157

Alle dei planlagde einingane har fyrst og fremst eit overordna ansvar for tenester som grunnleggande er baserte på fag som til dømes pedagogikk, medisin og ingeniørfag. Det vil derfor vere viktig at einingsleiarane har fagleg relevant bakgrunn i tillegg til administrativ kompetanse.

5.3.1 Einingsleiars kompetansekrav

Å vera einingsleiar er ei viktig og sjølvstendig leiarrolle i Seljord kommune. Rolla krev forståing for kva leiing er og faget som skal forvaltast. Det er eit ynskje at rolla blir fylt av nokon med fagkompetanse og leiarkompetanse, eller som er villig til å bli med på eit løp der ein tileignar seg leiarkompetanse.

Ein einingsleiar blir motivert av:

- å leie og utvikle eit tenesteområde fagleg og økonomisk
- å ha personal-, resultat- og økonomiansvar
- å sjå Seljord kommune som organisasjon og ikkje berre si eining

Ein einingsleiar bør ha fylgjande kompetanse:
Formalkompetanse:

- Relevant utdanning innan fagområdet
- Ha/tileigne seg leiarkompetanse
- Ha/tileigne seg basis økonomikompetanse
- Ha/tileigne seg saksbehandlingskompetanse
- Ha/tileigne seg basiskunnskap om arbeidslivets plikter og rettar

Fylgjande realkompetanse (lang/omfattande realkompetanse kan vurderast å kompensere for manglande formalkompetanse):

- Fagforståing for området ein skal leie
- Erfaring innan liknande/samanliknbare stillingar
- Personleg eigenskap

5.3.2 Einingsleiars ansvar

Dei nye einingsleiarane vil få fullt ansvar for drift, resultatoppnåing, administrative personaloppgåver og økonomi innanfor si eining.

PO1, Personal og økonomi vil fungere som støttefunksjonar til einingsleiarane. Dette vil i større grad reindyrke og gje rett mynde til ansvaret til einingsleiarrolla. Det faglege ansvaret for overordna strategi og utvikling, herunder tilsetjingar og fagleg personalarbeid, skal leggjast til høgast faglege kompetansenivå innan kvar eining.

I dette ligg det at einingsleiaren får ei sterkare administrativ styring av sitt ansvarsområde, herunder avgjerd. Dei skal framleis forhalda seg til tenesteveg i Seljord kommune, men dagleg drift vil tilhøyra einingsleiarane, og saker av meir prinsipiell og fagleg karakter blir løfta til kommunalsjef/rådmannsnivå. Dette er nytt i Seljord, men det er ei ordning som er velkjend og utprøvd i store delar av norsk arbeidsliv.

Einingsleiaren skal syte for at kvar eining har eit formalisert ansvar for fagleg måloppnåing, strategi og kompetanseutvikling. Rolla kan til dømes liggje til einingsleiaren, ein assisterande einingsleiar eller ein utpeika fagleg ansvarleg (lista er ikkje uttømande).

Einingsleiar rapporterer til kommunalsjef.

Kommunalsjefane og personal- og organisasjonssjef vil få ein meir strategisk administrativ og økonomisk funksjon, noko rådmannen skal bruka for å utvikle drifta av Seljord kommune for framtida.

5.3.3 Opplæring til ny rolle som einingsleiar
Det blir lagt opp til ei grunnleggjande opplæring for einingsleiarane og så langt det er mogleg, dei fagansvarlege i einingane i tidsperioden 20.08.18 til 05.09.18 innanfor følgjande område:

- Økonomi
- Personalpolitiske retningsliner og oppfølgjing
- ePhorte (saks- og arkivsystem)
    - Prinsipp ved sakshandsaming
- Leiarutøving (rolleforståing, mynde, ansvar for einingsleiar og fagleg ansvarleg)
- Aktuelt lovverk
    - Arbeidsmiljølova
    - Offentlegheitslova
    - Forvaltningslova
    - Hovudavtala
    - Personalpolitiske retningsliner
    - Ikkje uttømande

Det kan hende at nokre opplæringspunkt vil måtte takast også etter 5.september, avhengig av når einingsleiarane blir tilsette. Nye leiarar må få opplæring når dei startar.

Budsjettopplæring kan nyttast under resten av budsjettarbeidet. Opplæring i ePhorte er truleg ikkje så prekært at den einskilde einingsleiar må vere oppe og gå frå dag ein.

5.3.4 Sikre det faglege
Gjennom arbeidet i arbeidsgruppene har leiarane og deltakarane fått til oppgåve å sikre at ikkje berre administrativ leiing får fokus, men også det faglege som er særeige for kvart tenesteområde som skal ha prioritet. Endringane skal sikre eit framleis høgt kvalitativt nivå på tenestene. Det er ei utfordring å forankre ansvaret for fagleg strategi og utvikling. Dette må formaliserast, og kvar eining må forankre faglege avgjerder på det høgaste kompetansenivået i kvar eining.

Einingsleiaren skal syte for at kvar eining har eit formalisert ansvar for fagleg måloppnåing, strategi og kompetanseutvikling. Rolla kan til dømes liggje til einingsleiaren, ein ass. einingsleiar eller ein utpeika fagleg ansvarleg (lista er ikkje uttømande).

5.3.5 Uvisse

Mynde og ansvar

Det har vore ein del uvisse rundt kva ein einingsleiar skal gjere, kva er ansvaret og kva slag mynde som er lagt til rolla. Eit svar utløyser gjerne nye spørsmål. Dette blir tolka som uvisse og ikkje som motvilje for ordninga.

Einingsleiaren får ansvaret for resultat-, personal- og økonomistyring i eininga.

Det faglege

Organisasjonen engstar seg for at faget i einingane blir tona ned eller blir skadelidande når ein innfører einingsleiing. I fleire av kapitla blir fag og verdien av fagutvikling nemnd. Fag og vidare utvikling av gode faglege tenester er viktig. Leiing og økonomistyring er også viktig.

Viktigast er at einingsleiaren skapar ein god balanse mellom leiing, økonomistyring og fagutvikling.

Storleik på einingane

Det har også vore uvisse kring spørsmålet om einingane blir for store. Seljord kommune er ein liten kommune med ca 270 stillingsheimlar fordelt på ca 350 tilsette. Slik endringsprosessen legg opp til, er rådmannen trygg på at vi ikkje har skapt noko som blir for stort å leie innan kvart tenesteområde.

Omorganiseringa er ny og ukjend for oss, men velkjend og utprøvd i kommunane i Noreg. Dette vil gå seg til, og uvissa vil høgst sannsynleg bli erstatta av meistring og fleksibilitet.

Kultur

Samanslåing av avdelingar under nye einingar medfører at kulturar møtest. Dette blir det einingsleiaren sitt ansvar å jobbe med som ein naturleg del av leiarskapet.

Det er også det å seie at ein kultur ikkje har livets rett dersom han går på tvers av Seljord kommunes personalpolitiske mål, eller dersom kulturen går ut over tenesteleveransane.

Dei einskilt tilsette har signert ein frivillig kontrakt med Seljord kommune der dei forpliktar seg til å levere dei tenestene kommunen har behov for, til avtala pris og timetal. Når dei er på jobb, er dei arbeidsgjevaren sitt praktiske verktøy for å oppnå dei måla som arbeidsgjevaren og politikarane har sett. Det ligg i arbeidsgjevaren sin styringsrett å leie, fordele og organisere arbeidet slik det er mest formålstenleg for arbeidsgjevaren.

Det er i utgangspunktet ikkje arbeidsgjevaren sitt problem dersom nokon ikkje likar kvarandre pga kulturskilnader eller konfliktar. Men ein ventar at kvar einskild leverer kvalitetsmessige gode tenester, uavhengig av om ein likar eller ikkje likar kollegaen sin. Det blir arbeidsgjevaren si sak dersom forholdet går utover arbeidsmiljøet eller tenestene.

5.4 Tenesteutvikling og kontinuerleg forbetring

Eitt av måla i prosessen er å sjå på om «*tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system betrast*» (Vedlegg 1, s 3, 3.Føremål). Arbeidet skal sikre at Seljord er ein servicekommune med god kvalitet på tenesta.

Tanken her er å innføre eit prinsipp om kontinuerleg forbetring i tenesteleveransane. Kontinuerleg forbetring er ein av faktorane innanfor LEAN-metodikken[13]. LEAN ser etter elementa i ein prosess som kan forbetrast slik at organisasjonen kan lære av forbetringar.

Kontinuerleg forbetring skjer i etappar, der ein tek for seg ein eller nokre få delar av ein arbeidsprosess, og går bevisst inn for å sjå etter stader ein kan forenkle, forbetre og endre frå «*slik det alltid har vore gjort*» til « *slik gjer ein det lettare, sikrare og meir effektivt*». Arbeidet stoppar ikkje nødvendigvis opp etter ei gjennomføring, men kan gjentakast for ytterlegare forbetringar.

Metoden krev eit medvit og openheit om at det finst forbetringspotensiale i organisasjonen. Endå viktigare, ein må vere villig til å sjå på ulike forbetringspunkt og ha vilje til å endre dei. Handling framfor ord.

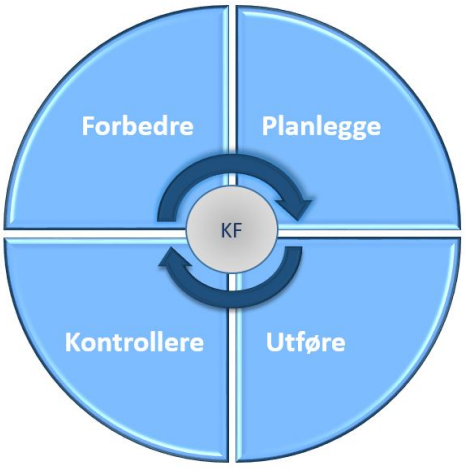
Å gjennomføre sjølve omorganiseringa i Seljord kommune er eit eksempel på å sjå etter forbetringar. Forslaga som kjem fram i dette dokumentet, kan med fordel bli gjenstand for ein ny forbetringsprosess når ein har gjort seg nokre erfaringar med korleis organisasjonsforma fungerer.

Til eit visst mon er det også sett på forbetringar i tenesteproduksjonen, men arbeidet ute i arbeidsgruppene med å jobbe fram alternative forslag til organisering, har teke det meste av kapasiteten. Tenesteleveransar vil få sitt fokus etter at ny organisering er på plass.

Sjølve prosessen kan forklarast via figuren til høgre. Pukk-hjulet står for Planlegge, Utføre, Kontrollere, Korrigere (Forbetre). Når deltakarane er samde om kva som skal undersøkjast, startar planlegginga. Visuelt kryssar ein av i rubrikken for å vise alle som er med og utanforståande, at prosessen har starta, og kor ein er i hjulet.

Er ein frampå, hengjer ein opp skrivet på ei tavle i fellesarealet og merkjer av *kva som skal endrast, og kor ein er i pukk-hjulet.* Då kan alle tilsette også lett sjå kva det blir jobba med.

Målet med forbetringar er ikkje at fleire skal jobbe meir, snøggare eller tyngre. Målet er å fjerna tidstjuvar, utnytte dei tilgjengelege resursane meir effektiv, finne smartare måtar å utføre arbeidet på.



Figur 1: Pukk-hjul

Prosessane må dokumenterast slik at andre kan få lære av den beste praksisen ein har komme fram til.

[13]http://www.gran.kommune.no/lean#Lean%20i%20Gran%20kommune

Lean tek utgangspunkt i brukarane sine behov, og kva som kan skape verdi for brukarane. Lean består av ei rekkje enkle arbeidsmetodar som kan nyttast for å gjere arbeidsprosessar enklare og smartare.

Systemet baserer seg i stor grad på medarbeidaren sin kompetanse og kunnskap om utføring av arbeidsoppgåvene. Det vil seie at det er medarbeidarane som leverer inn forbetringsforslaga[14].

Lean er ein av fleire metodar som er utvikla for å forbetre kvalitet og kapasitet.

Det som gjer at Lean skil seg ut, er nettopp fokus på å ta i bruk og setje i system medarbeidaren sin kunnskap om eigne oppgåver.

Tilsette som får høve til å planlegge og forbetre tenestene til dei brukarane i Seljord som dei har ansvar for, vil få eit større eigarskap til utføringa.

Dette igjen vil verke inn på medarbeidaren si oppleving av å kunne påverke oppgåveløysinga på arbeidsplassen. Dette er igjen ein kjent faktor som kan påverke trivselen på arbeidsplassen.



VIRKER: Sykepleierne Mari Dæhlen (til venstre) og Trine Lise Ballangrud har fått mer tid til Anne Marie Engen og de andre brukerne av hjemmetjenesten i Gran. Rådmann Arne Skogsbakken er imponert over Lean-resultatene.

Fått mer tid til pasientene

- Glimrende, sier rådmann Arne Skogsbakken. Torsdag fikk han høre hvordan medarbeidere i hjemmetjenesten har «snudd steiner» for å finne smartere måter å jobbe på.

GRO E. HAMMERSTAD
geh@hadeland.net • 950 46 986

både lokalavisen og rådmann Arne Skogsbakken.

Hjemmetjenesten i Gran var gjennom innføringsprosjektet i fjor høst. De har regnet ut at de ved enkle grep har fått 18 timer mer i uka å bruke til beste for pasientene.

Noe av det første tjenesten tok for seg var kjørelister.

– Vi fant ut at ved å lage mer effektive lister å kjøre etter ut til pasientene, har vi spart 3,5 time i uka, sier fagsykepleier i hjemmetjenesten, Trine Lise Ballangrud.

Et annet grep de har gjort er å

– Nødvendige møter er effektivisert og gode ideer noteres på forbedringstavla på møterommet i stedet for å bli sagt i forbifarten for så og bli glemt, sier Aschim Olerud.

Fornøyd rådmann

– Dette er glimrende og akkurat det vi håpet på. Det er så mye kunnskap ute i egen organisasjon som vi må bruke. Mange kan ha hatt tanker om forbedringer. Nå er det satt i system. Dette er en suksesshistorie, sier rådmann Arne Skogsbakken.

Faksimile Hadeland blad 6.juli 2012

Med erfaringane frå denne prosessen der vi har jobba etter ein nedanifrå-og-opp-filosofi, er trua at Lean og Lean-metodikk vil fungere svært godt.

[14]http://www.gran.kommune.no/Gran-kommune/Ansattportalen/Vi-i-Gran-SFI/Verktoy-og-fagstoff/Lean/Bolgen---Lean-i-Gran-kommune-2011-2013/Nyheter-om-Lean/Gran-kommune-i-tet/

4.5 Evaluering og læring

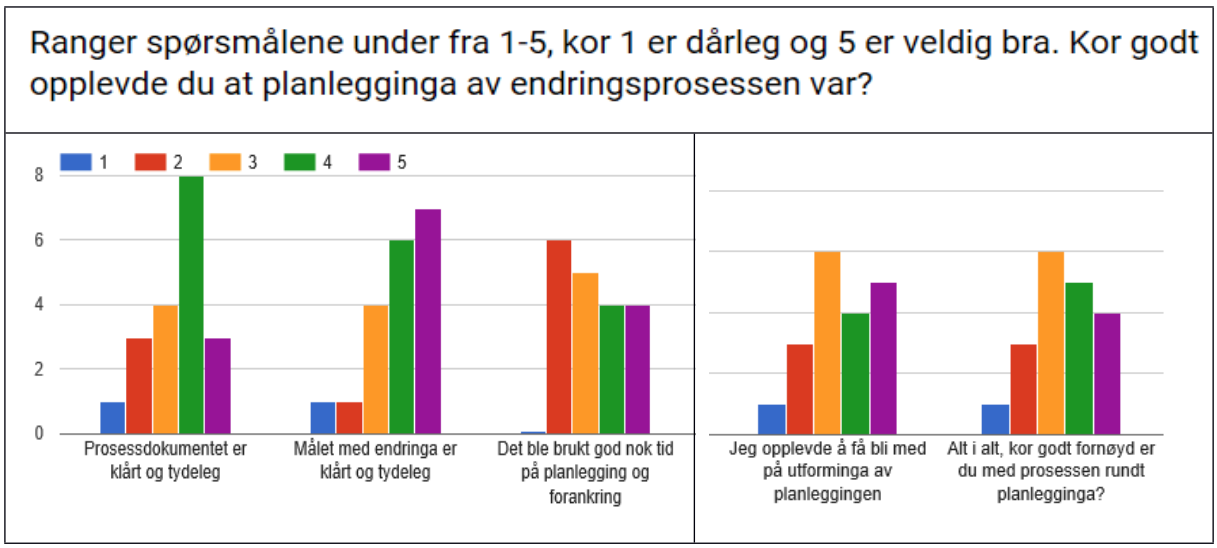
Ein organisasjon lærer ikkje utan evalueringar og implementering av ny kunnskap frå evalueringane inn i dei vidare/nye arbeidsprosessane.

I denne endringsprosessen frå januar og ut 2018, er det lagt opp til tre evalueringar.

1. 23-30.april 2018 – Evaluere planlegginga og forankring av prosessen
1. 11-19.september 2018 – Evaluere arbeidet med gjennomføring
2. 17-21. desember 2018 – Evaluere dei fyrste erfaringane med ny organisering

Til denne utgreiinga er fyrste evalueringspunkt klårt. Sidan det var dei tillitsvalde, vernetenesta og avdelingsleiarane som var involverte i planlegginga og forankringa, var det dei som hadde føresetnader for å kunne meine noko om dette.
Resten av dei tilsette i Seljord er involvert i evaluering nr 2 og 3.

Fyrste evaluering[15] hadde fem individuelle spørsmål der ein på ein skala frå 1 til 5 kunne rangere kor godt ein hadde opplevd involvering og planlegging, og kor godt ein opplevde at prosessen var forankra. 19 av 36 moglege respondentar svara på undersøkinga, noko som gjev ein svarprosent på 52%[16].



Svara gir grunn til å meine at vi har køyrt planleggingsprosessen relativt godt. Unntaket er kolonna «*Det ble brukt god nok tid på planlegging og forankring*». Det har fleire gonger vore uttrykt bekymring for at tidslina er for ambisiøs og knapp. For å kompensere for dette har det blitt gjeve ekstra tid i programområde 2 - Skule og oppvekst og 3 – Helse og omsorg, når dei bar bede om dette. Programområde 1 og 4/5 har klart å levere eit forslag på normert tid.

Det er ikkje knytt prestisje til at tidslina skulle haldast. Det viktigaste er at kvaliteten på det arbeidet som blir levert, er høg og god.

[15]https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHCxGon2lCCwDUQKIrLHDvvlvcFJ5mFpIlUfKxw56WeNtRlg/closedform
[16]

Utfordringa i planlegging og gjennomføring er at ynske om ekstra tid ikkje har resultert i ein tanke/plan for ytterlegare arbeid med planlegginga frå dei som ynskjer meir tid. Å gje meir tid utan at det blir gjort konkret arbeid med prosessen, ser eg som lite nyttig.
I undersøkinga vart det opna for å svare utfyllande i kommentarfelt og gi tilbakemelding på spørjeundersøkinga om det mangla spørsmål som burde ha vore med.

Kva kunne vore gjort annleis?

> «*Klarare innhald på typar organisering som rådmannen ynskjer*»
>
> «*Har ein ubehagelig følelse av at løpet er lagt, og prosessen er satt i gang for å gje oss ein følelse av medvirking*»
>
> «*Kartlegging på at dette gjer ein besparelse*» (summert frå tre besvaringar)

Er det andre forhold rundt planlegginga av endringsprosessen som ikkje har kome fram, og som du ynskjer å fremje?

> «*Informasjon frå personar som deltek på forskjellig nivå har vore med på skape usikkerheit… Argumenterer du imot organisering kan du miste jobben*»

Den einskilde si oppfatning og oppleving av si rolle i prosessen, er eigd av den einskilde. Det er mange viktige læringspunkt i tilbakemeldingane.

Kort blir det kommentert på tilbakemeldingane:

- Type organisering har ikkje vore klar før arbeidsgruppene har gjeve sine innspel til rådmannen. Dette for å sikre at vi ikkje driv ein skinnprosess, men reell involvering
- Det er eit mål at drifta må tilpassast dei rammene vi er tildelte[17]

- Argumentasjonen om at ein mister jobben viss ein er imot endringa, er ukjent. Det som er sagt, og som er ein naturleg konsekvens av endringsprosessen, er at talet på avdelingsleiarar skal reduserast. Dei som ikkje lenger skal vere avdelingsleiar, er tiltenkt å gå inn i ein annan rolle i organisasjonen.

At nokon i organisasjonen opplever ei stemning som er uttrykt her, blir teke på høgste alvor, og det er teke opp på avdelingsleiarmøte og med dei tillitsvalde.

5.6 Økonomi

Det er ikkje venta at ein får dei store innsparingane på driftssida i denne endringsprosessen. Vi får færre avdelingar og dermed færre leiarar, men fleire av dei som ikkje held fram som leiarar, har opparbeidd seg rettigheiter som kan føre til at dei beheld løna sjølv om dei blir medarbeidar. Dei får ikkje same lønnsutvikling som andre dei kan samanlikne seg med.

Unntaket er programområde 2- Skule og oppvekst som sannsynleggjer moglege innsparingar/omdisponeringar ifm omorganiseringa.

[17]Vedlegg 1, s3, 3.Føremål

Det er heller ikkje lagt opp til ein reduksjon i talet på tilsette i denne omgangen. Dersom dette skulle vore gjennomført, måtte prosessen ha vore lagd opp på ein annan måte.

I denne omgangen ser vi på organiseringa av tenester og forbetring i tenesteleveransane. Økonomisk gevinst med denne endringa er tenkt å komme på lenger sikt, når vi kjem i gang med forbetringsprosessar i tenesteleveransane.

6.Vekting og vurdering frå dei einskilde programområde

6.1 PO1 - Sentraladministrasjon

6.1.1 Innleiing

Tre alternativ er konkretisert:

1. Innlemme løns-, fråværs- og refusjonstilsette i personalavdelinga
1. Økonomi og personal blir slegne saman til ei eining under org- og personalsjef
2. Ingen endringar, økonomi og personal blir halde oppe som i dag

Valt alternativ – 1. Innlemme løns-, fråværs- og refusjonstilsette i personalavdelinga

	Organisatoriske plasseringar i PO1 - Sentraladministrasjon	
	Før endring pr 1. okt. 2018	**Etter endring pr 1. okt. 2018**
Stab/støtte	Rådmann	Rådmann
	Personal- og organisasjonssjef	Personal- og organisasjonssjef
	Kommunalsjef PO2, 3 og 4/5	Kommunalsjefar PO 2, 3 og 4
	Personal	Personal
	Arkiv	Arkiv
	Sentralbord	Sentralbord
	Reinhaldsleiar	Reinhaldsleiar
	Møtehandsamar	Møtehandsamar
	Internpost	Internpost
		Løn
		Sjukemeldingsoppfølging
	Økonomisjef	Økonomisjef
	Rekneskap	Rekneskap
	Faktura	Faktura
	Skatteoppkrevjar	Skatteoppkrevjar
	Løn	
	Sjukemeldingsoppfølging	

Totalt årsverk PO1 inkl. NAV	24,09

6.1.2 Fordelar med endringa

Som fylgje av drøftingar i arbeidsgruppene rundt ei meir effektiv organisering av økonomi- (Ø) og personalavdelinga (P) blir forslag1 tilrådd. Løns- og fråværs-/refusjonsrollane vert innlemma i personalavdelinga. Økonomioppgåvene blir skilde ut og held fram i eiga avdeling.

Funksjonen økonomisjef er ein viktig del av rådmannsteamet. Etter dette forslaget opprettheld økonomisjefen ein heilt nødvendig status og mynde som leiar i organisasjonen.

Dette kan vere ei god løysing med tanke på at løn og fråvær-/refusjon er oppgåver som er nært knytte til arbeidet med lønstilvising, preparering av løn og maksdatoar for sjukemelding m.m. som vert gjort på personalavdelinga i dag. Det går føre seg eit dagleg samarbeid på dette området allereie, og ei felles organisering kan gjere at dette blir endå tettare, og at ein kan involvere seg meir i oppgåvene til kvarandre utover dei møtepunkta ein har i dag.

Det vil også kunne føre til at ein får meir innsikt i dei ulike trinna i arbeidet med løn og registrering av fråvær og refusjonskrav. På sikt kan ein sjå for seg at ein kan lære opp fleire tilsette i dei ulike oppgåvene, og på den måten hindre sårbarheita ved å berre basere organiseringa på personleg spisskompetanse ytterlegare, og styrke samhaldet mellom dei tilsette.

Økonomisjef og personal- og organisasjonssjef leiar kvar sine resursar.

Denne typen organisering er vanleg i mange kommunar alt i dag. Fleire stader er det éin og same person som har alle desse tre arbeidsfelta i sitt ansvarsområde, som t.d. Nissedal. I Vinje kommune er det ein lønskonsulent som har oppgåver som er knytte både til løn og fråvær/refusjon.

Andre kommunar sine erfaringar bør undersøkjast breitt, td. Nissedal.

6.1.3 Uvisse

Eitt av måla til endringane innanfor økonomi er å jobbe for at økonomiavdelinga får meir normale arbeidsdagar. Over fleire år har arbeidspresset vore for høgt, og talet på ‚timar som er lagt ned, har overstige det som må kunne kallast normaltid. Eit grep for å få ned timetalet er å gi økonomisjefen høve til å ha meir fokus på fag og mindre på personaloppfølging.

Forslaget til ny organisering gir framleis økonomisjefen personalansvar, så her vil ikkje effekten bli så stor som i målsetjinga. Den store effekten i reduksjon vil på sikt, vonleg komme når einingsleiarane blir meir sjølvgåande på økonomistyring.

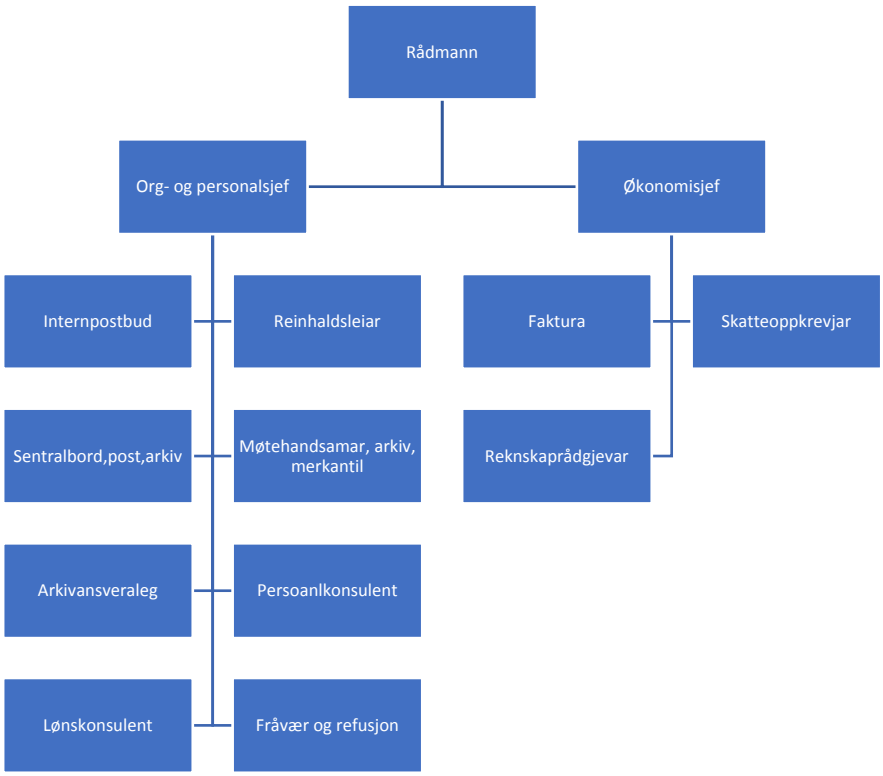
Det er ein relativt liten administrativ stab med fleire viktige resursar der ein er sårbar for fråvær når oppgåva ligg til éin person, og det ikkje er folk nok til å ha ein avløysar. Nokre oppgåver er spesialiserte tenester, og det kan vere ei utfordring å opparbeide krysskompetanse.

6.1.4 Konklusjon

Rådmannens konklusjon for PO 1- Sentraladministrasjon:
Målet for endringsprosessen vil vere nådd med den føreslegne modellen i konsekvensanalysen[18]. Det gir ein meir tenleg måte å vere organisert på. På sikt betrar ein måten tenestene blir leia på og resursane fordelte, med meir oversikt og betre rutinar.

Endringa i programområde 1 skal setjast i verk frå og med 1. oktober 2018.

Nytt organisasjonskart for programområde 1 (PO1) – Sentraladministrasjon frå 1. oktober 2018



[18]Vedlegg 4.1 – Konsekvensanalyse for valt organisasjonsform – PO1 - Sentraladministrasjon

6.2 PO 2 – Skule og oppvekst

6.2.1 Innleiing

Organisatoriske plasseringar i PO2 – Skule og oppvekst			
Før endring pr. 1. jan 2018		**Etter endring pr 1. okt. 2018**	
Kommunalsjef skule og oppvekst (sentral admin)		Kommunalsjef skule og oppvekst (sentral admin)., for tida med ansvar for avdeling for integrering og Vaksenopplæring og skulekontoret (ped.kons, logoped og spes.ped)	
Skulekontoret, ped.kons, logoped og spesialpedagog (støttefunksjon)		Skulekontoret, ped.kons, logoped og spesialpedagog (støttefunksjon)	
Seljord barneskule		Seljord barne- og ungdomsskule (1-10 skule)	
Seljord ungdomsskule		Seljord barnehage	
Flatdal barneskule		Flatdal oppvekstsenter	
Heddeli barnehage		Kulturskulen	
Tussejuv barnehage		Avdeling for integrering og vaksenopplæring (omorganisering av bustad EMF frå sept 2018)	
Flatdal barnehage			
Åmotsdal barnehage			
Kulturskulen			
Avdeling for integrering og vaksenopplæring (omorganisering av bustad EMF frå sept 2018)			
Totalt tilsette i PO2- Skule og oppvekst	142		135

Totalt stillingsheimlar PO 2	120

6.2.2 Fordelar med endringa

Forslaget om ny organisering av avdelingane har som utgangspunkt at det er ynskjeleg med leiarstillingar som er 100% administrative, leiarteam ved alle avdelingar, samt ein viss geografisk nærleik til avdelingane/tilsette ein skal leie. Dette er igjen basert på innspel og erfaringar frå avdelingsleiarane i eksisterande struktur. Leiarrolla i skule og barnehage er krevjande og i stadig omstilling og utvikling.

Det har vist seg vanskeleg å kombinere ei leiarstilling med arbeid som pedagog ute i avdelinga/klassen. Slike kombinasjonsstillingar fører til at ein må sjonglere fleire vanskelege roller i eigen organisasjon. Skal ein lykkast med utviklingsarbeid og systematisk fagutvikling, må leiar ha tid og kapasitet til å fylgje opp kvar enkelt arbeidstakar, føresette, elevar og barn. Endringane i skule og barnehage bør ein sjå i samanheng med investeringsprosjektet "skulepakka" i 2020. Endringar og tilpassingar av bygningsmasse kan gi grunnlag for betre og meir effektiv drift av tenestene.

Det er ikkje teke stilling til eventuelle fagstillingar i einingane utover det ein kjenner frå organisasjonen i dag. Ein legg til grunn at den som blir tilsett i ny stilling som einingsleiar, kan organisere eininga slik han/ho meiner er rettast for å utvikle best mogelege tenester.

6.2.2.1 Seljord 1.-10. skule i sentrum.

Om lag 60 tilsette, 300 elevar i 1.-10.klasse. 60-80 barn i SFO.



- Einingsleiar: 100 % leiarressurs.
- Ass. einingsleiar: 100% leiarressurs.
- Merkantil funksjon: 80% stilling (som i dag).

SFO-leiar som i dag, men ein må vurdere om SFO-leiar i sentrum også skal vere fagleg leiar for SFO i Flatdal.

Dersom ein i og med skulepakka kan få på plass eit nytt bygg mellom skulane, kan ein samle administrasjon og lærarmiljø i eit felles miljø, noko som vil vere positivt for utøving av leiinga og dei tilsette. Da bør ein også vurdere inkludering av Vaksenopplæringa i det nye skulemiljøet i sentrum. Det er venta reduksjon av talet på flyktningar framover, noko som truleg vil føre til reduksjon av behovet for opplæring for vaksne flyktningar. Ei eventuell flytting kan i så fall skje i samband med realisering av "skulepakka" frå 2020/21. Leigeavtale for Vaksenopplæringa sine lokale i Telebygget er treårig, og kan seiast opp med verknad frå 2020 (årleg kostnad om lag 230 000 kr).

Ny organisering av leiinga ved sentrumsskulane, utan omsyn til eventuell utviding med Vaksenopplæringa, bør vere klar til oppstart frå og med skuleåret 2019-2020. Intern utlysing bør skje hausten 2018, etter vedtak i k-styret oktober.

<u>Innsparing/reduksjon av driftsnivå:</u>
Resursar til leiing av sentrumsskulane 2018/19 utgjer : **255%.**
Resursen har auka med om lag 50 % dei siste tre åra.
Seljord bsk: 100% rektor og 40% ass rektor.
Seljord usk: 80% rektor og 35% ass rektor.

Resursar til skuleleiing av sentrumsskulane 2019/20 utgjer : **200%.**

Reduksjonen kan gje om lag **425 000 kr innsparing frå 2020**, med full årseffekt.

6.2.2.2 Seljord barnehage, med to avdelingar: Tussejuv og Heddeli

Om lag 90-100 barn og 31 tilsette.

- Einingsleiar: 100% leiarresurs.
- Ass. einingsleiar: 100% leiarresurs.

Omfanget av leiarresurs er drøfta og vurdert ift nivået på leiarresurs ved sentrumsskulen (også 200%). Ein legg til grunn at dersom ass. einingsleiar for bhg skal ha 100% leiarresurs, så er det fordi ein ikkje har tilgang til merkantil støtte slik som ved skulen.



Etter lov og forskrift så har ein ikkje høve til å redusere leiarresursen i to så store einingar.

Rådmannen meiner det er viktig med leiarstillingar som har 100% leiarresurs og foreslår difor 2 stillingar med 100% leiarresurs.



Forslaget fører ikkje til reduksjon av driftsnivået/innsparing, men er vidareføring av driftsnivået i dag.

Ny organisering av leiinga ved sentrumsbarnehagen bør vere klar til oppstart frå og med skuleåret 2019-2020. Intern utlysing bør skje hausten 2018.

6.2.2.3 Flatdal oppvekstsenter

Om lag 21 årsverk, 29 tilsette, 65 elevar i grunnskulen, 24 barn i Flatdal barnehage, 12 barn i Åmotsdal. Totalt om lag 100 barn.

- Einingsleiar: 100% leiarresurs.
- Ass. einingsleiar: 60% leiarresurs.
- Merkantil hjelp/støtte: 20% resurs.

Forslaget inneber å samle leiinga av Flatdal skule, Flatdal barnehage og Åmotsdal barnehage i eit felles leiarteam, lokalisert i Flatdal. Forslaget føreset at leiarteamet har skulefagleg og barnehagefagleg kompetanse/utdanning. Forslaget fører ikkje til endring av skulekrinsar eller strukturmessige endringar.



Ein legg til grunn at forslaget er i samsvar med krav stilt til leiing av barnehage og skule i lov og forskrift, men at ein må utarbeide retningsliner for korleis ein skal utøve leiinga av tre geografisk ulikt plasserte einingar.



Etablering av eit oppvekstsenter i Flatdal med eit felles leiarteam og merkantil støttefunksjon er basert på driftssituasjonen slik han er i dag, med tre avdelingar og elev-/barnetal som i dag.

Kommunen kan avgrense omfanget av oppvekstsenter med utgangspunkt i barnehage og 1.- 4. klasse, det vil da vere om lag 70 elevar/barn ved oppvekstsenteret. Men dette er i konflikt med det politiske vedtaket om at skulestrukturen ikkje skal endrast og er såleis utanfor mandatet til arbeidsgruppa og rådmannen i arbeidet med omorganisering av leiarresursar.

Innsparing/reduksjon av driftsnivå:

Leiarresursar Flatdal skule, Åmotsdal bhg og Flatdal bhg 2018/19 utgjer : **203%.**
Flatdal skule: 100% rektor.
Flatdal barnehage: 53 % styrar (auka til 60% 2018/19 grunna samarbeidsavtale med Heddeli barnehage).
Åmotsdal barnehage: 43% styrar.

Resursar til skuleleiing av oppvekstsenteret 2019/20 utgjer : **180 % (inkl merkantil).**
Reduksjonen kan gje om lag **150 000 kr innsparing frå 2020**, med full årseffekt. Ny organisering av eit oppvekstsenter bør vere klar til oppstart frå og med skuleåret 2019-2020. Intern utlysing bør skje hausten 2018, etter vedtak i k-styret oktober.

6.2.3 Uvisse

Skulen planlegg arbeidsåret slik at det passar med skuleåret. Planlegging og tilsetjing skjer i mars/april månad, og drift frå august til juni (skuleåret). Endringsprosessen er lagt opp til å fylgje eit løp frå januar til oktober. Dette gjev utfordringar som er løyste med at skulane organisatorisk realiserer ny leiarmodell med verknad frå og med skuleåret 2019/2020, men mynde og ansvar for resultat, personal og økonomi blir lagde ut til avdelingsleiarane frå oktober 2018.

Endringa som er foreslege, er eit forsøk på eit kompromiss av kommunestyrevedtaket om at det ikkje skal vera strukturendringar innanfor skule denne kommunestyreperioden. Kompromisset tek omsyn til ein krevjande økonomisk situasjon der både Flatdal og Seljord har behov for oppgraderingar og/eller utbyggjingar.

6.2.4 Konklusjon

Rådmannens konklusjon for PO 2- Skule og oppvekst:

Målet for endringsprosessen vil vere nådd med foreslått modell i konsekvensanalysen[19].
Det gjer ein meir tenleg måte og vere organisert på. På sikt betrar man måten tenestene blir leia på og resursane fordelt, med meir oversikt og betre rutinar.

Frå skuleåret 2019/2020 gjerast følgande organisatoriske endringar
Det opprettast tre einingar;

- Seljord barne- og ungdomsskule (1-10 skule)
- Seljord barnehage med avdelingane Heddeli og Tussejuv barnehage
- Flatdal oppvekstsenter

[19] Vedlegg 4.2 – Konsekvensanalyse for alt organisasjonsform – PO2 – Skule og oppvekst

Frå skuleåret 2019/2020 vidareførast følgjande avdelingar;

- Avdeling for integrering og vaksenopplæring
- Avdeling Kulturskulen

Frå 1 august 2018 får desse avdelingane fullt resultat-, personal- og økonomiansvar;

- Seljord barneskule
- Seljord ungdomsskule
- Flatdal barneskule
- Heddeli barnehage
- Tussejuv barnehage

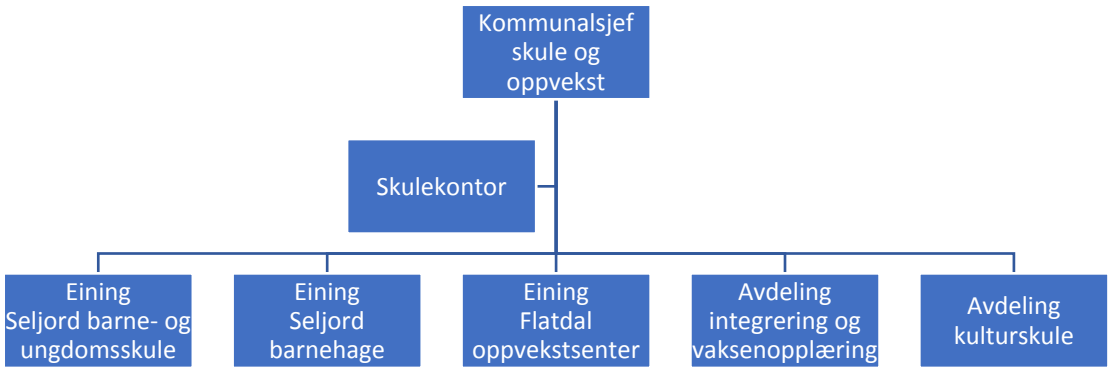
Andre avdelingar;

- Åmotsdal barnehage
- Flatdal barnehage

får ikkje delegert fullt resultat-, personal- og økonomiansvar, dette blir framleis underlagt kommunalsjef skule og oppvekst i 2018/2019.

Rådmannen rår likevel til ei ny politisk drøfting av driftsnivå, skule- og barnehagestruktur generelt, og oppretting av oppvekstsenter i Flatdal spesielt. Ei slik sak kan bli lagt fram i samband med kommunedelplanarbeidet 2018/19.

Nytt organisasjonskart PO2 – Skule og oppvekst frå skuleåret 2019/2020



PO 3 – Helse og omsorg

6.3.1 Innleiing

Det er utarbeidd to forslag som er konsekvensutgreidde:

1. Tre einingar
    1. Eining for open omsorg, der tenester for funksjonshemma er innlemma i helsetenester
    2. Eining for institusjon
    3. Eining for helsetenester

2. Fire einingar
    1. Eining for open omsorg
    2. Eining for institusjon
    3. Eining for helsetenester
    4. Eining tenester for funksjonshemma

Rådmannen legg alternativ 2, med fire einingar til grunn for endringa[20].

Helse og omsorg er det største programområde i talet på tilsette og budsjett. Og det blir levert gode, men ikkje kostnadseffektive tenester[21]. Legg ein økonomi til grunn, burde Seljord kommune ha samla så mange som mogleg av sine helsetenester på eit avgrensa geografisk område i Seljord sentrum. Då kunne ein i vesentleg større grad ha drege nytte av at tilsette kunne hjelpe til på fleire avdelingar innunder einingane. Utgifter til byggdrift ville kunne samlast og høgt sannsynleg reduserast. Desse momenta blir også framheva av Agenda Kaupang sin gjennomgang av Seljord kommunes helse- og omsorgstenester frå 2013[22] ;

«*Vår gjennomgang viser at kommunen har høyere driftsutgifter (pr. innbygger) enn sammenligningskommunene, og landsgjennomsnittet til pleie og omsorgstjenester. Innenfor helse ser vi også at Seljord kommune har høyere utgifter (pr. innbygger) enn landsgjennomsnittet. Seljord har høyere kostnader pr. bruker i pleie og omsorgsektoren totalt, enn sammenligningskommunene og landet for øvrig.*

Videre har vi sett at Seljord kommune har en lavere dekningsgrad når det gjelder mottakere av hjemmetjenester, samt dekningsgrad institusjon. Når det gjelder dekningsgrad for boliger med heldøgns omsorg for eldre over 80 år, ligger dekningsgraden i Seljord kommune over landsgjennomsnittet.»

Når vi har den geografiske inndelinga vi har i dag, er det ei politisk prioritering om å fordele tenester til der folk bur og er tilknytt.

Arbeidsgruppene innan programområdet 3 har levert ein konsekvensanalyse[23] Det er pr januar 2018, 10 avdelingar innunder dette programområdet. Arbeidsgruppene foreslår å gjere dei om til fire einingar, der fleire av dei opphavlege avdelingane går inn under dei nye einingane.

[20]Vedlegg 4.3 - Konsekvensutredning av to alternative modellar for organisering av helse og omsorgstenesta i Seljord kommune
[21]https://kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/2018/04/kommunebarometeret-2018-helse
[22]Agenda Kaupang – Gjennomgang av helse- og omsorgstjenestene av 16.aug 2013 – Seljord kommune - Kapittel 14, s83-85 (u.off)
[23]Vedlegg 4.3

Færre leiarar som har mynde over ein større del av dei tilsette, kan lettare fordele arbeidsoppgåver mellom arbeidarane.

Konsekvensanalysen tek på den eine sida innover seg arbeidsmandatet og leverer eit tilrådd forslag med ny organisering av tenesteområdet. På den andre sida blir det svart på kvitt beskrive kvifor det går med frie einingar, men ikkje like godt med tre.

Rådmannen er villig til å prøve ut forslaget med fire einingar sidan det er den forma dei tilsette har tru på, og det er ingen tungtvegande argument for meg pr dd om vi skal vera tre einingar. Eining Nesbukti endrast til eining/ institusjon for å få ei nemning meir lik dei andre einingane, og som gjenspeglar kva for tenester som blir gjevne og ikkje geografisk plassering.

Rådmannen peikar på at einings for tenester for funksjonshemma står fram som noko liten til å vera eiga eining. Dersom det på sikt viser seg at tre einingar er det rette, blir teneste for funksjonshemma innlemma under ein av dei andre einingane.

Organisatoriske plasseringar i PO3 – Helse og omsorg	
Før endring pr 1.jan 2018	**Etter endring pr 1. okt. 2018**
Kommunalsjef helse og omsorg	Kommunalsjef helse og omsorg
Avdeling for helsetenester	Eining for open omsorg
Legevakt	Eining for institusjon
Avdeling heimetenester	Eining for helsetenester
Nesbukti pleie og omsorgssenter somatisk og demente	Eining tenester for funksjonshemma
Avdeling psykisk helse og rus	
Teneste for funksjonshemma	
Heddeli bu- og omsorgssenter	
Tenestekontor	
Steinmoen bu- og servicesenter	

Totalt stillingsheimlar PO 3	105

6.3.2 Fordelar med endringa

Organiseringa med fire einingar er den forma som arbeidsgruppa tilrår. Argumenta som blir nytta for fire einingar kunne langt på veg også nyttast for å innføre tre einingar.

Ved å organisere oss med fire einingar vil vi framleis ha betre høve enn i dag til å bruke personalet fleksibelt i eit større fagmiljø. Dette resulterer vonleg i redusert vikarbruk.

Korleis einingane internt skal organisere seg, blir mykje opp til dei nye einingsleiarane å bestemme. Det verkar fornuftig å ha ein ass.einingsleiar som tek ein del av drifta av einings, og/eller har eit spesielt ansvar for fagleg utvikling. Det er mogeleg at det bør utpeikast ein teamleiar som fungerer som formann ute på avdelingane og får dagleg drift til å fungere. Funksjonen teamleiar/formann har ikkje personal-, resultat- og økonomiansvar.

Ein bør også sjå på om det er mogeleg å ha merkantilt tilsett(e) i staden for å bruke helsefagleg kompetanse på arbeidsoppgåver som ikkje treng slik utdanning.

Kommuneoverlegen er plassert utanfor einingsleiars ansvar. Dette gjeld dei medisinsk faglege spørsmåla. Personalmessig er kommuneoverlegens næraste overordna einingsleiar for helsetenester.

I begge alternativa blir det framheva at det skal fokuserast på rehabilitering i større grad enn det blir gjort i dag.

6.3.3 Uvisse

Avdelingsleiarane og dei tillitsvalde har frå dag éin uttrykt at dei er ikkje sikre på om tidslina er for ambisiøs. Det er mange tidkrevjande arbeidsprosessar som ein skal reflektere over og gå gjennom for å sikre at endringane ikkje skal gå utover kvaliteten på tenestene som skal leverast, og sikre at dei tilsette heng med på endringane. For å kompensere for alt det uvisse er det gitt ekstra tid på ca ein månad for å jobbe med konsekvensanalysane og sikre eit framleis godt fagleg tilbod ut til brukarane. Det er eit poeng å ha nok tid, men heller ikkje meir enn det. Vi skal ikkje stå i endringa meir enn nødvendig for å oppnå måla i prosessen.

I vektinga på modell 1 (tre einingsleiarar) og modell 2 (fire einingsleiarar) er valet falle ned på modell nr 2. Truleg kunne tenester for funksjonshemma innlemmast innunder eining for open omsorg, men arbeidsgruppene har gjennom sitt arbeid argumentert hardt og godt for at modell 2 er betre. Rådmannen kjøper denne argumentasjonen i denne omgang. PO3 har flest folk tilsett under seg. Det er viktig å ikkje organisere seg inn i ei form der ein ikkje har trua på at ein skal rekkje over alt det personalmessige som einingsleiar. Men ved neste endring vil plasseringa til eininga for funksjonshemma bli vurdert ein gong til.

Å gå frå 10 avdelingar til 4 einingar skal i teorien kunne gje auka fleksibilitet av den kompetansen som er tilgjengeleg. For å få dette til må viljen og forståinga vere til stades.

Gamle skilje må setjast til side, og ny kultur må byggjast for å få dette til. Å vere tilsett ein stad, skal ikkje hindre ein i å løyse den oppgåva vi er her for, nemleg å gi tenester til alle brukarane. Den einskilde er tilsett i Seljord kommune. I det ligg både moglegheit og plikt for einingsleiarane og dei tilsette for å finne løysingar også på tvers av organisatorisk tilknyting ved å nytte rett kompetanse.

6.3.4 Konklusjon

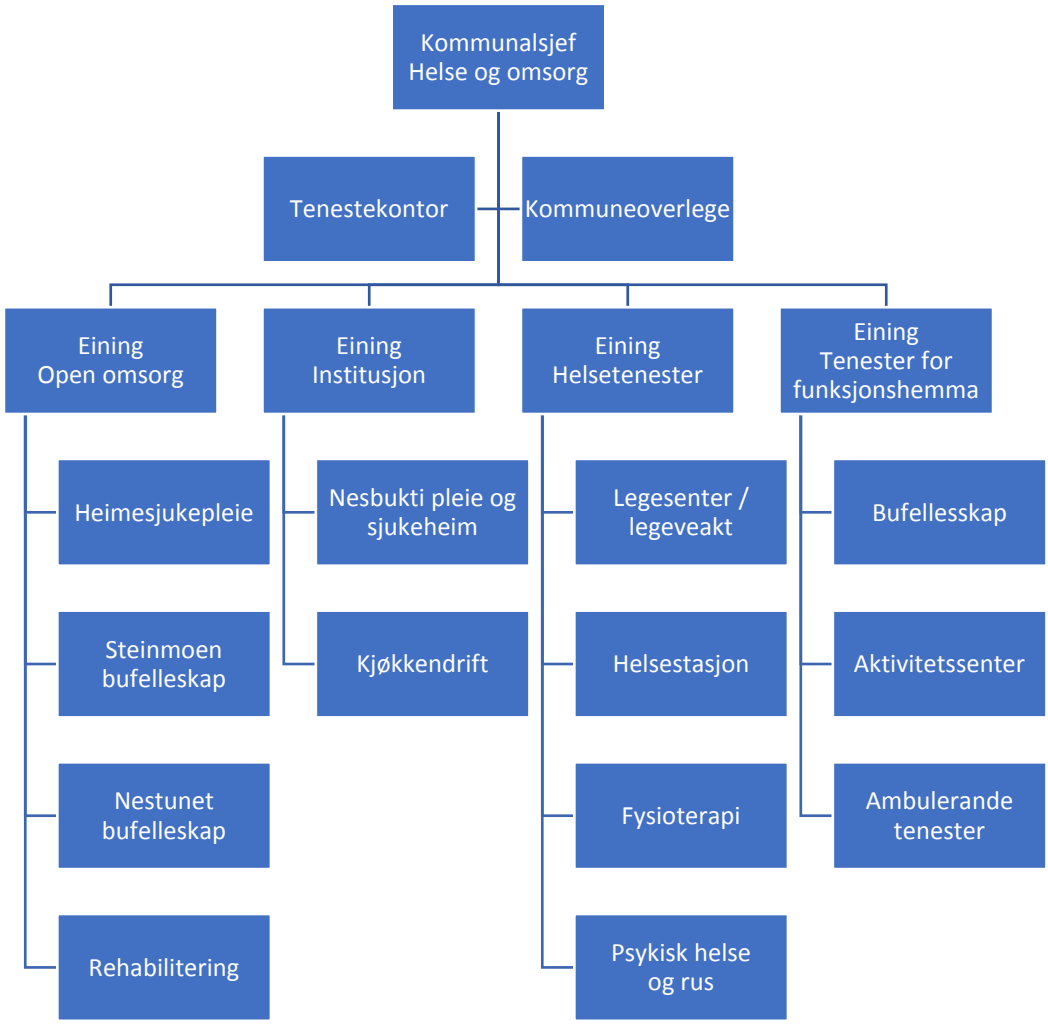
Rådmannens konklusjon for PO3 – Helse og omsorg

Målet for endringsprosessen vil vere nådd med føreslegen t modell 2 i konsekvensanalysen [24]. Det gjev ein meir tenleg måte å vere organisert på. På sikt betrar vi måten tenestene blir leia på og resursane fordelte, med meir oversikt og betre rutinar.

Det blir oppretta fire einingar:
- Eining open omsorg
- Eining institusjon
- Eining helsetenester
- Eining tenester for funksjonshemma

Endringa i programområde 3 blir sett i verk frå og med 1. oktober 2018.

Nytt organisasjonskart PO3 – Helse og omsorg frå og med 1. oktober 2018



[24]Vedlegg 4.3 – Konsekvensanalyse for valt organisasjonsform – PO3 - Helse og omsorg

6.4 PO4/5 – Samfunn og drift

6.4.1 Innleiing

Nytt namn PO4 – Samfunnsutvikling og drift

Organisatoriske plasseringar i PO4 – Samfunnsutvikling og drift	
Før endring pr 1.jan 2018	**Etter endring pr 1. okt. 2018**
Kommunalsjef PO 4/5- Teknisk, plan, næring og kultur	Kommunalsjef PO4 – Samfunnsutvikling og drift
Teknisk avdeling	Utvikling og rådgjeving
Landbruk og miljø	Kommunalteknikk
Kultur og symjehall	Drift
Plan og næring	
Bibliotek	

Totalt stillingsheimlar PO 4	17,9

6.4.2 Fordelar med endringa

Det blei valt å setje ned ei arbeidsgruppe med tillitsvald for NITO/Fagforbundet, verneombod og avdelingsleiar teknisk for å sjå på endringar i organisering for særskilt programområde 5.

Programområde 4 har ein struktur det er vanskeleg å endre på, då området er sett i hop av få personar med særskilde oppgåver innanfor sine fagområde; skog- og landbruk, natur- og miljø, næring- og kultur samt bibliotek. Dagens PO4 struktur blir difor med inn i ny organisering av nytt kommunalområde 4/5.

Forslag til nytt namn er programområde 4 - Samfunnsutvikling og drift.

Det blei sett på 3 ulike modellar for organisering av tenestene. To av modellane er konsekvensutgreidde. Den valde modellen er justert etter ei konsekvensutgreiing der ein ynskte å fjerne negative konsekvensar der det var mogeleg.
Måla som var sette i vedteken endringsprosess har vore styrande for arbeidet, i tillegg har ein sett på korleis ein ved hjelp av digitale løysingar kan få betre og meir effektive rutinar og oppgåveløysing knytt til særskilt vedlikehald.

Viser til KU for vurdering og konklusjon, men vald modell for organisering er fyrst og fremst ein nytt organisasjonskart for programområde 4/5 der innhald på detaljnivå må komme etter kvart som strukturen blir lagd. Modellen har fjerna avdelingsleiarnivå, dagens teknisk sjef. Det blir oppretta ein eigen stillingsheimel for driftsavdelinga (arbeidsleiar/formann) som blir lyst ut internt for å rekruttere ein av dagens tilsette på teknisk drift. V/A ingeniør er lagd til driftsavdelinga for å styrke denne. Modellen vil føre med seg større og mindre endringar for tilsette.

Ein søkjer å finne ei organisering som gjer at ein på best mogeleg måte kan handtere alle saker som kommunen skal løyse innanfor dette programområdet, utan at det fører med seg auka behov for fleire tilsette. Dagens rutinar for drift av kommunale bygg vil endrast med modellen.

6.4.3 Uvisse

Det bør investerast i nytt digitale løysningar som gjer at einingane melder inn behov utover vanleg drift til arbeidsleiar via ein applikasjon på data/telefon. Systemet meldar tilbake når oppgåve er forventa løyst. Slike system vil på sikt, når det er innarbeida, føre til auka effektivitet. Driftsavdeling kan samle opp fleire gjeremål og gjere dei på same tur. Det gir arbeidsleiar moglegheit til å planlegge arbeidsveka for dei tilsette, noko som gir meir føreseielege vilkår for drifta, betre moglegheit til å prioritere samt sikrar god HMS oppfylging.

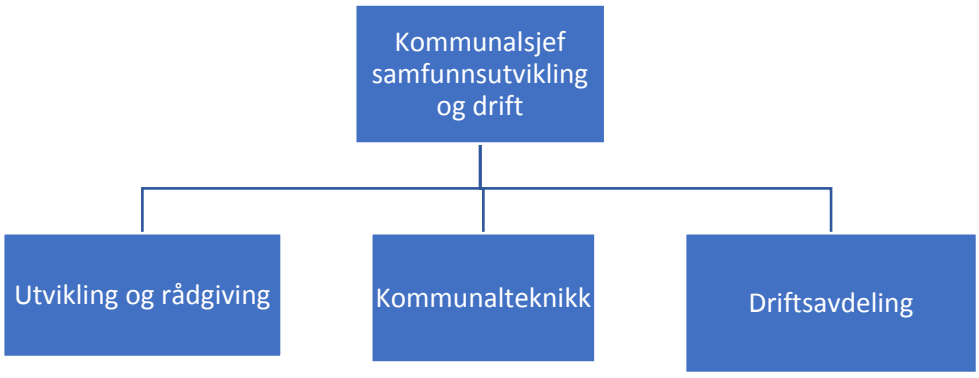
6.4.4 Konklusjon

Rådmannens konklusjon for PO4 – Samfunnsutvikling og drift

Målet for endringsprosessen vil vere nådd med framlagde modell i konsekvensanalysen . Tilsette får nye oppgåver, og ein oppnår ein meir tenleg måte å vere organisert på. På sikt får ein betra måten tenestene blir leverte på, med meir oversikt og betre rutinar. Servicenivå vil oppretthaldast med betra kvalitet. Rett mynde til rett ansvar vil bli praktisert med ein flatare struktur utan avdelingsleiar som mellomledd.

Endringa i programområde 4 blir sett i verk frå og med 1. oktober 2018.

Nytt organisasjonskart for programområde 4 – Samfunnsutvikling og drift frå 1. oktober 2018



6.5 NAV

Kommunestyret i Seljord vedtok 8.mars 2018 å samlokalisere tenestene i Vest-Telemark på Dalen i Tokke kommune. Det blir nokre få tenester igjen, sporadisk og etter avtale med brukarane.

Bygget Nav nyttar seg av i dag i Brøløsvegen 13B, blir ledig og kan nyttast av andre frå 2019/2020. Det blir arbeidd med å etablere eit servicetorg/tenestetorg i Seljord. Nav-lokala kan gje rom for ei slik teneste, inkludert at Nav får dei kontorlokala dei treng etter at samlokaliseringa i Vest-Telemark er gjennomførde.

Gjenbruken av lokala og eventuell etablering av eit servicetorg/tenestetorg vil bli arbeidd med vidare utover hausten 2018.

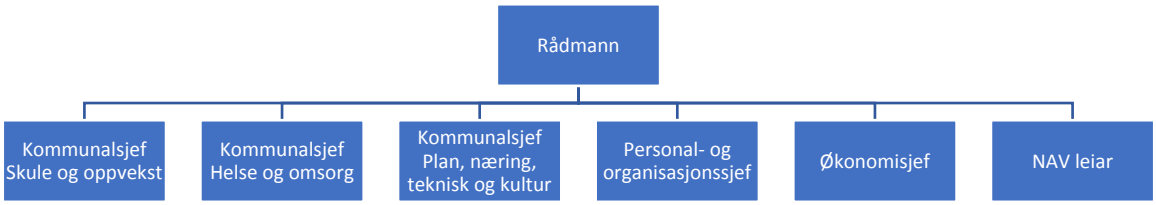
6.6 Barnevernstenesta

Barnevernet i Seljord er lagt til barnevernsamarbeidet i Vest-Telemark som er lokalisert i Kviteseid[25]. Det førebyggjande arbeidet med barns helse og oppvekstvilkår ligg framleis til kvar einskild kommune. Det er i 2018 sett i gang eit arbeid i Seljord for å gjere desse tenestene betre i regi av programområde 3 – helse og omsorg.

7. Rådmannsnivået

7.1 Innleiing

Rådmannsteamet pr 1. januar 2018 er satt saman på fylgjande måte;



Endringsprosessen har som mål å gje leiarane rett mynde til ansvaret. For einingsleiarane medfører dette at dei får personal-, økonomi- og resultatansvar for sine einingar. I dag ligg dette hos kommunalsjefane. Ved å flytte ansvaret til einingane skal kommunalsjefane, økonomisjef og personal- og organisasjonssjef nyttast i større grad på eit overordna og strategisk nivå for utvikling av Seljord kommune, men også som hjelp og rettleiarar for einingsleiarane.

Seljord kommune er ein relativt liten organisasjon, så heilt tette skott mellom utførande einingsleiarnivå og strategisk rådmannsnivå vil ikkje vera mogleg. Det er heller ikkje ynskjeleg. Fleksibiliteten vi har for å hjelpe kvarandre i dagens organisasjon, er ein av kvalitetane vi skal prøve å føre vidare over i ny organisasjon.

[25]http://www.vinje.kommune.no/tjenester/barn-og-familie/barnevern

Nav skal samlokaliserast på Dalen i Vest-Telemark, stadleg leiar er no mellombels tilsett og plassert i Seljord tre dagar i veka. Når samlokalisering er eit faktum i 2019/2020 vil funksjonen falle bort og lagd under Nav-leiar i Vest-Telemark

7.2 Tankar om endringar

Det var eit bevisst val å ikkje endre rådmannsnivået når endringsprosessen vart sett i gang i 2018. Rådmannen trong kunnskapen og kompetansen i rådmannsteamet for å gjennomføre prosessen på ein god måte. Når ny organisering er sett i verk og har begynt å fungere, vil det vere naturleg å sjå på rådmannsnivået og korleis det skal vere organisert og kva for oppgåver som skal liggje der.

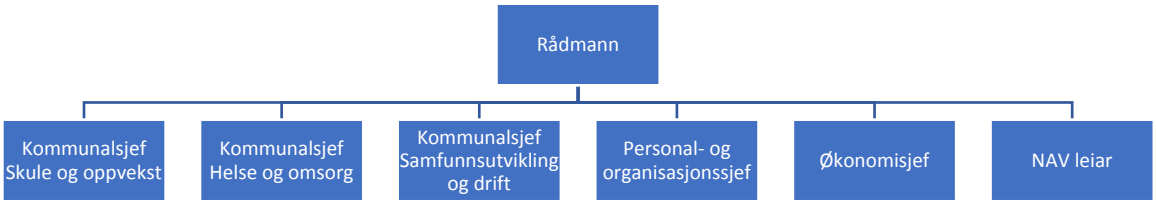
7.3 Uvisse

Rådmannsnivået må spegle dei behova einingane har. Når det blir gjort endringar både ute i avdelingane og einingane, er det naturleg å sjå på korleis organiseringa er på strategisk rådmannsnivå. Det er også viktig at endringsprosessen frå avdeling til einingsmodell fungerer tilfredsstillande før ein set i gang ei ny endring på strategisk nivå.

7.4 Konklusjon

Rådmannsteamet er eit viktig strategisk verktøy for utvikling og drift av Seljord kommune. Det strategiske nivået skal spegle organisasjonen under. Når endringsprosessen for Seljord kommune 2018 er gjennomført, evaluert og kontrollert at han fungerer etter intensjonen, er det naturleg å sjå på organisasjonsforma på rådmannsnivå.

Rådmannsteamet pr 1.oktober 2018 er sett saman på fylgjande måte;



8. Oppsummering konklusjonar

Ved foreslått endring går vi frå avdelingsleiarmodell til ein einingsleiarmodell. Med dette reduserast talet leiare under rådmannsnivå frå 25 avdelingsleiarar til 7 einingsleiarar og 3 avdelingsleiarar (Kulturskule, Integrering og Vaksenopplæring, og Tenestekontor), totalt 10 leiare.

Dei nye einingane får frå 1. oktober 2018 delegert fullt resultat-, personal- og økonomiansvar[26]. Avdelingane får ikkje delegert fullt resultat-, personal- og økonomiansvar, dette blir framleis underlagt kommunalsjefen.

Stillingsheimlar i Seljord kommune	
PO1 - Sentraladministrasjon	24
PO2 – Skule og oppvekst	120
PO3 – Helse og omsorg	105
PO4 – Samfunnsutvikling og drift	18
Totalt stillingsheimlar i Seljord kommune	267

8.1 Rådmannsnivået

Rådmannsnivået skal spegle organisasjonen som den leier. Strategisk rådmannsnivå skal gjennomgåast med mål om forbetringar etter at endringsprosessen i Seljord kommune 2018 er gjennomført og evaluert samt kontrollert at endringa fungerer.

8.2 PO1 – Sentraladministrasjon

Måla for endringsprosessen blir rekna som oppnådd med dei framlegga som er konkludert i kapittel 6.1.

Rådmannen og hans team består av:

- Kommunalsjef skule og oppvekst
- Kommunalsjef helse og omsorg
- Kommunalsjef samfunnsutvikling og drift
- Personal- og organisasjonssjef
- Økonomisjef
- Nav-leiar Seljord

Personal- og organisasjonssjef og økonomisjef er leiarar for kvar sine funksjonar i line under deira plasseringar i organisasjonen.

Endringa i programområde 1 skal verke frå og med 1. oktober 2018.

[26] Unntak for programområde 2 skule og oppvekst som vil ha sin organisatoriske oppstart ifm skuleåret 2019/2020

8.3 PO2 – Skule og oppvekst

Måla for endringsprosessen blir rekna som oppnådd med dei framlegga som er konkludert i kapittel 6.2.

Programområdet vil bli leia av ein kommunalsjef, tre einingsleiarar og to avdelingsleiarar.

Avdelingsleiarane vil frå 1. oktober 2018 få einingsleiaransvar inntil dei organisatoriske endringane i einingsleiarmodellen trer i kraft for skuleåret 2019/2020, eller suksessivt fram mot skuleåret etter ein prosess med tilsetjing av einingsleiarar.

Den organisatoriske endringa med å opprette Flatdal oppvekstsenter skal gjerast i ein eigen prosess i sbm kommunedelplanarbeidet hausten 2018 og våren 2019. Då kan forslaget få god tid til å bli diskutert og få ein politisk prosess utan at endringane i dei andre programområda stoppar opp.

Dei andre endringane som er føreslegne i PO2, blir gjennomførde utan opphald.

8.4 PO3 – Helse og omsorg

Måla for endringsprosessen blir rekna som oppnådde med dei forslaga som er konkludert i kapittel 6.3.

Programområdet vil bli leia av ein kommunalsjef og fire einingsleiarar.

Det blir oppretta frie einingar:

- Eining open omsorg
- Eining institusjon
- Eining helsetenester
- Eining tenester for funksjonshemma

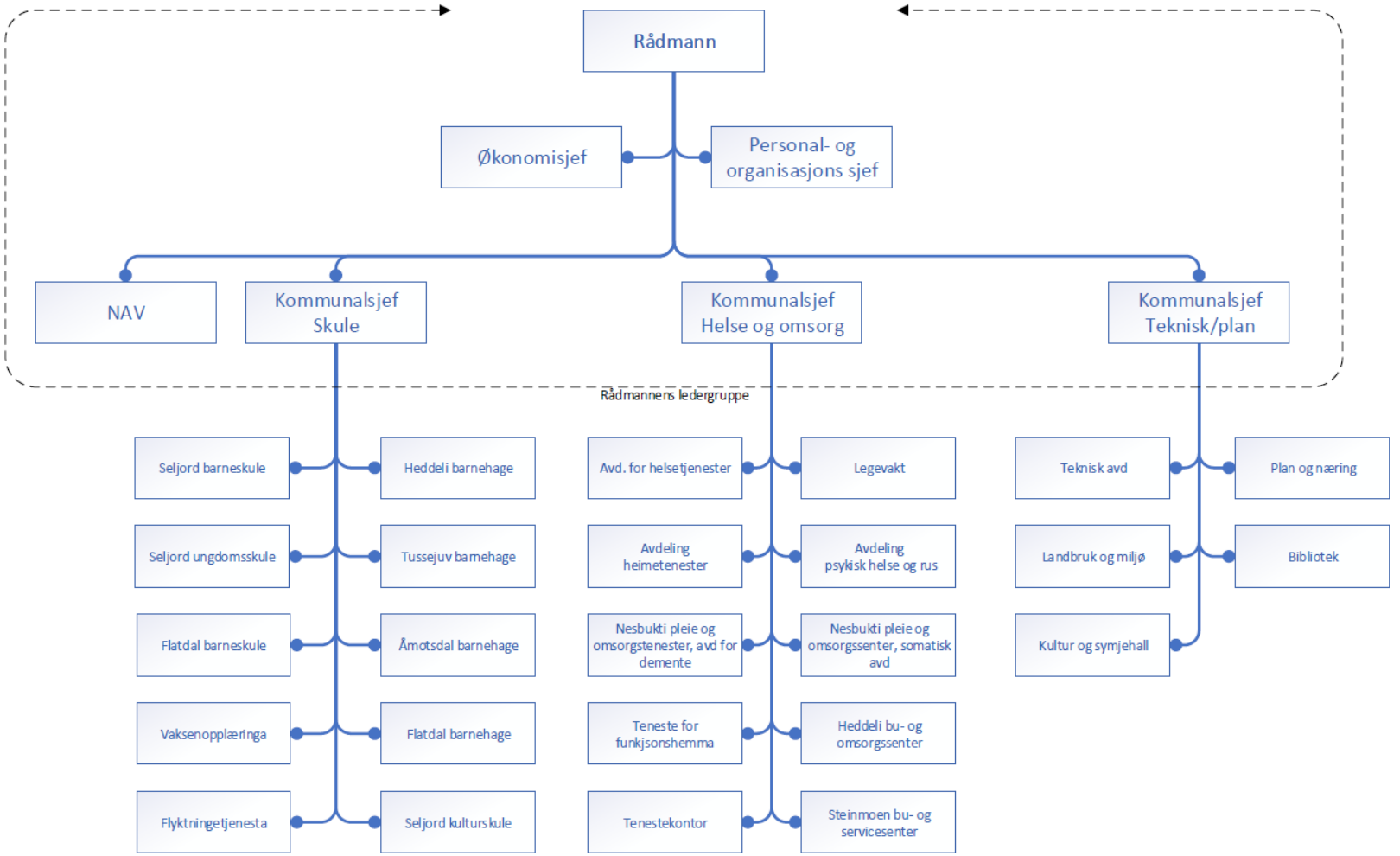
Endringa i programområde 3 blir sett i verk frå og med 1. oktober 2018.

8.5 PO4 – Samfunnsutvikling og drift

Måla for endringsprosesse blir rekna som oppnådde med dei forslaga som er konkluderte i kapittel 6.4.

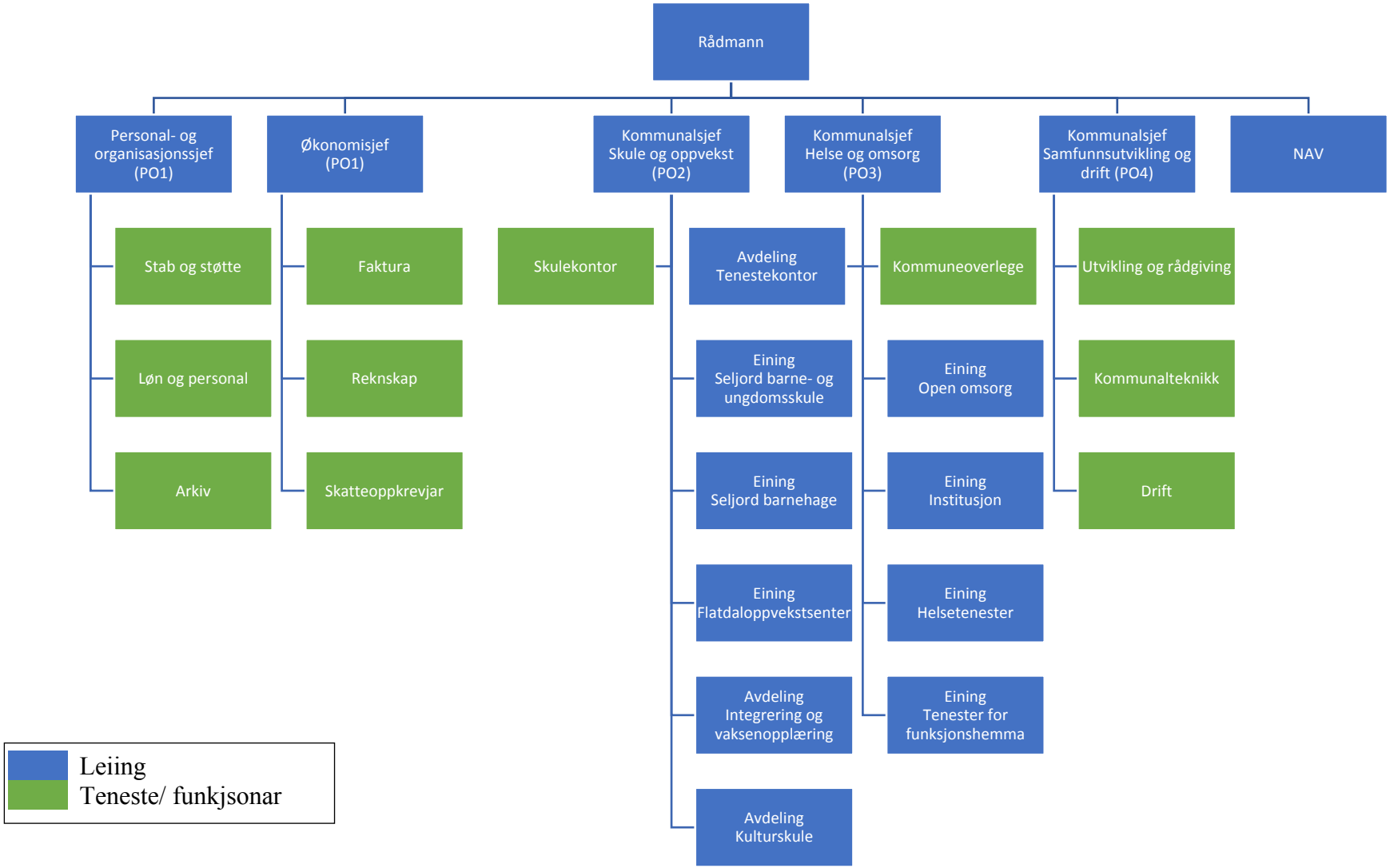
Målet for endringsprosessen vil vere nådd med føreslegen modell. Tilsette får nye oppgåver, og ein oppnår ein meir tenleg måte å vere organisert på. På sikt får ein betra måten tenestene blir leverte på, med meir oversikt og betre rutinar. Servicenivå vil oppretthaldast med betra kvalitet. Rett mynde til rett ansvar vil bli praktisert med ein flatare struktur utan avdelingsleiar som mellomledd.

8.6 Seljord kommune organisasjonskart 1. januar 2018



8.7 Seljord kommunes organisasjonskart 1. oktober 2018

Skule og oppvekst har organisatorisk oppstart skuleåret 2019/2020



Vedlegg

Vedlegg 1 – Prosessdokument endringar i Seljord kommune 2018

Vedlegg 2 – Tidsline pr 080518

Vedlegg 3 - Mandat for arbeidsgrupper

Vedlegg 4 - Konsekvensanalysar for valt organiseringsform
Vedlegg 4.1 PO1 – Sentraladministrasjon
Vedlegg 4.2 PO2 – Skule og oppvekst
Vedlegg 4.3 PO3 – helse og omsorg
Vedlegg 4.4 PO4 – Samfunn og drift

Vedlegg 1 – Prosessdokument endringer i Seljord kommune 2018

Vår ref.; 2018/157-2

Seljord kommune

Prosessdokument

Endringar i Seljord kommunes organisasjon

Dokumentet skildringar føremål, mandat, korleis, og når endringar på eit overordna nivå i Seljord kommune er planlagt gjennomført i 2018

Prosessdokument

Endringar i Seljord kommunes organisasjon

Innhald

1. Innleiing....2
2. Mandat....3
3. Føremål....4
4. Kva skal endrast?....4
5. Når skal det endrast?....5
6. Prinsippa for endring....5
7. Kommunikasjon....7
8. Arbeidsgrupper....8
9. Konsekvensanalyse....8
10. Evaluering....8
11. Vedlegg....9
Vedlegg 1 – Organisasjonskart Seljord kommune januar 2018....9
Vedlegg 2 – Tentativ tidslinje for endringsprosessen....9
Vedlegg 3 – Overordna konsekvensanalyse....9
Vedlegg 4 – Konsekvensanalysar programområda....9
Konsekvensanalyse programområde 1....9
Konsekvensanalyse programområde 2....9
Konsekvensanalyse programområde 3....9
Konsekvensanalyse programområde 4....9
Konsekvensanalyse programområde 5....9
12. Litteraturliste....10

1.Innleiing

Det vert stilt stadig høgare krav til kvalitet, dokumentasjon og effektivitet i dei arbeidsoppgåvene og tenesteleveransar kommunane skal utføra. I tillegg kjem eit stadig tilflyt av fleire lovpålagte oppgåver til tenesteområda. Samstundes får vi ein reduksjon/stagnasjon i utviklinga i kommunebudsjettet, noko som tvingar oss til å endra måten oppgåvene vert løyst på.

Ved tilsetting av ny rådmann i juni 2017 var det ein klår forventing om at dagens driftsstruktur skulle gjennomgåast for å sjå etter eit forbetringspotensiale.

Når man ser på korleis avdelingane er fordelt og organisert innunder programområdane peikar det seg ut nokon element som bør sjåast nærare på;

- Kan tenesteleveransene, arbeidsprosessane og systemane betrast?
- Rett myndigheit til sitt ansvar
- Tenneleg måte å verte organisert på
- Ein meir reindyrka leiarrolle (administrativt og fag)
- Tilpassa drifta dei økonomiske rammene kommunestyre har løyva

Det er eit sjølvstendig mål å involvera og størst mogleg grad spille på den kunnskap organisasjonen har, for å jobbe frem eit grunnlag for avgjerd. Avdelingsleiarne ynskjer at rådmannsteamet tek ein styring og besluttning på korleis organiseringa av fremtidig organisasjon skal sjå ut.

Avdelingsleiarne og dei tillitsvalte ytrer bekymring for at tiden for endringsprosessen er for knapp. Tidslinja som er utarbeidet (vedlegg 2) er tentativ og kan justerast ved behov.

I denne gjennomgangen vil det være avdelingane og tenesteproduksjon som vil står i fokus. Når denne er gjennomført vil det rådmannteamet bli gjennomgått. Å endre på både avdelingane og rådmannsteamet samtidig vil bli ein for stor endring å handtere på ein gong.

Gjer vi det vi alltid har gjort, fer vi det vi alltid har fått

Samfunnet endrast, vi må endre for å kunne gi gode tenester med ein høy grad av service.

Kan vi levere betre tenester ved at vi saman jobbar med finne smartare løysingar i våre tenesteleveransar?

2. Mandat

Det er politiske avgjerd om at vi skal sjå på moglege områdar for forbetring.

Det visast til:

- Kommunestyre 14.12.17 i sak 111/17 – Kommunedelplan – handlingsdel med handlingsprogram, budsjett og økonomiplan 2018-2021 (budsjett 2018)

- Formannskap 18.01.18 i sak 3/18 – Oppstart endring i Seljord kommune

- Administrasjonsutval 02.02.18 i sak 2/18 – Mandat for endring

Rådmannens tilråding PS 3/18 – Oppstart endring i Seljord kommune:
Seljord kommune startar ein prosess med organisatorisk endring, med mål om å gjera drifta meir effektiv, og for å no dei politiske måla som er vedteke i budsjett 2018 og økonomiplanperioden 2019-2021

Formannskapets vedtak 18.januar 2018:
Formannskapet ser behovet for at Seljord kommune skal gjennomføre endringar i organisasjonen. Endringar må ha fokus på at me ska vera ein servicekommune, med fokus på kvalitetsmessige gode tenesta som bidreg til at vi møter framtida med stadig auka krav som blir venta av oss.

Det er viktig at endringane er godt forankra i organisasjonen og at det vert utarbeidd milepelar i framdriftsplanen. Formannskapet er innforstått med at endringar kan innebere auka forbruk i ein periode før ein kan ta ut effektivitetsfaktoren. Formannskapet haldast orientert om arbeidet.

Administrasjonsutvalet vedtak 2. februar 2018:
Seljord kommune startar ein prosess med organisatorisk endring for å nå dei politiske og økonomiske måla som er vedteke i budsjett 2018 og økonomiplanperioden 2019-2022. Ein må i prosessen gå inn i organisasjonen og få fram aktuelle tiltak og kva konsekvensar desse vil få. Prosessen må gjennomførast i samarbeid med fagfolka på dei ulike tenesteområda, og i nært samarbeid med dei tillitsvalde. Prosessen skal medverke til at Seljord kommune framleis skal vere ein servicekommune med god kvalitet i tenestene.

Kart og terreng må stemme

Kartet her er føringane i politiske vedtak.

Terrenget er programområdane med tilhøyrande avdelingar.

3. Føremål

Seljord kommune skal justere sitt driftsnivå, slik at den er tilpassa våre økonomiske rammar og framleis være ein organisasjon som skal levera gode tenester, med ein høg grad av serviceinnstilling.

Man skal sjå på programområda for å sikre at dei har;

- Rett myndigheit til sitt ansvar
- Kan tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system betrast?
- Tenneleg måte å verte organisert på
- Ein meir reindyrka leiarrolle (administrativt og fag)
- Tilpassa drifta dei økonomiske rammene kommunestyre har bevilga

Arbeidet skal sikre at Seljord er ein servicekommune med god kvalitet på tenesta.

4. Kva skal endrast?

Vi skal endre måten vi er organisert på, slik at føremålet kan nås.

Tidlegare kommunestyrevedtak om å opprethalde dagens skulestruktur i denne valperioden ligger fast. Kravet frå politikarane om innsparing og forbetring gir konsekvensar på måten vi driftar. Når vi skal verne eit område, må andre områdar ta ein større belastning av endringane. Det eine heng saman med det andre.

Seljord kommune har i dag fem programområda med 25 avdelingar, sjå vedlegg 1 – Seljord kommune organisasjonskart januar 2018. Avdelingsleiarne ynskjer at rådmannsteamet tek ein styrende rolle i utforming og besluttning i korleis fremtidig organisering av Seljord skal sjå ut.

I denne gjennomgangen vil det være avdelingane og tenesteproduksjon som vil stå i fokus. Når denne er gjennomført vil det rådmannteamet bli gjennomgått. Å endre på både avdelingane og rådmannsteamet samtidig vil bli ein for stor endring å handtere på ein gong.

Rett myndigheit til ansvaret

Ein leiar bør ha myndigheit som svarar til ansvaret ein har.

Politikarane har gitt oss i oppdrag å nå deira mål.

Er talet avdelingar optimalt for å nå måla for prosessen?

5. Når skal det endrast?

Endringsprosessen startar ved vedtak i formannskapet 18. januar og administrasjonsutvalet 2. februar 2018. Målet er at prosessen er gjennomført innan 1. oktober 2018.

Det er utearbeidet ein førebels tidslinje som eit vedlegg till dette dokumentet, vedlegg 2. Tidslinja viser korleis man ser får seg prosessen. Den kan sjåast på ein historisk dokumentasjon for kva som har blitt gjort frem til dags dato, og som ein estimert plan for prosessen framover. Man må derfor rekna med at tidslinja kan bli justert etter kvart som prosessen går framover og man får frem ny informasjon, eller uventa hendingar oppstår og må tas omsyn til under vegs.

Tidslinja viser møtepunkt, prosessperioder, milepelar og datoar for forskjellige avgjerd.

Føreseieleg

Prosessen er kjent, partane har samhandlet om og drøfta prosessdokumenet

Ein tidslinje synleggjer prosessens innhald.

6. Prinsippa for endring

Hovudavtala og Arbeidsmiljølova skal liggje som fundamentet for endringsprosessen. Saman med tydelege mål i dette prosesskrivet, medarbeidarinvolvering og ein kjent tidsplan, søker man løysingar som kommer i møte de krav som er satt til organisasjonen.

Tilsette i Seljord kommune må følgje de krav som blir satt av kommunestyre. Leiarar har ein tydelegere rolle for å nå de mål som blir satt. Båe arbeidstakarane og arbeidsgivar skal saman bidra til eit godt arbeidsmiljø. Endringsprosessar kan opplevast som krevjande og uro kan lett oppstå.

Tillitsvalte og avdelingsleiarane har arenaer for diskusjon, informasjon og drøftingar.

For å minimere støy og uro fokuserast det på følgande prinsippa i prosessen;

Å bygge tillit og ha godt samspel med de folkevalde og tillitsvalte.
Ved å ha føreseieleg i skriftlegheit, dialog, informasjon og drøftingar.

Å styre etter våre verdiar, mål og rammer, ta avgjerd og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringar.
Ved å ha Hovudavtale, Arbeidsmiljølova og vedteke retningsliner for omstilling i Seljord kommune som grunnfundament for prosessen og endringane.

Å sjå ein større heilheit og samanheng i organisasjonen for å sikre god utnytting av kompetanse og ressursar.
Ved å kartlegge ressursfordelinga og bruka den kompetansen som er i organisasjonen for å drive prosessen og fremme innspel til forbedingspunktar og endringar.

Å kommunisere tydelege forventningar, gi tilbakemeldingar og anerkjenning til den som forten det.
Ved å utarbeide en tidslinje med kjente mål, milepelar, møtepunkt, drøftingspunkt, datoar for avgjerd og fremheve dei gode eksempla som kjem frem.

Å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidar.
Ved å jobba saman i samansette arbeidsgrupper som gjev innspel og forslag til endrings- og forbetringspunktar.

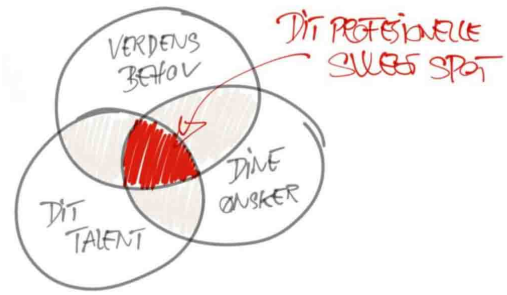
Å skape oppslutning om endringar og få alle med seg i endringsprosessar.
Ved å informere, diskutere og drøfte forslag, behov og løysingar først og fremst via de tillitsvalte og leiarane, men også stille på allmøte ved behov.

Å involvere innbyggar og andre aktørar i utvikling av tenestene.
Ved å bruke ein tillitsundersøking frå Telemark forsking som gir ein tilbakemelding på korleis vi blir oppfatta i vår tenesteleveransane.

Det er ein tid for alt

• • •

Kjente prinsipp og framforhandla avtalar gjev føreseieleg og rettleiing for prosessen



Det er ein tid for alt. I starten av prosessen går man bredt ut for å sikre involvering og forankring i organisasjonen. Undervegs vil det bli utarbeida forskjellige forslag og innspel frå arbeidsgruppene i de forskjellige programområdane. Forslag og innspel vil bli vurdert og vekta inn i et større bilete.

Innspel kan være gode isolert sett, men kanskje ikkje formålstenleg i ein heilheit. Til slutt vil rådmannen etter vektig og drøftingar fremma ein sak med sin tilråding til kommunestyre.

Dei tilsette oppfordrast til å bruke tillitsvaltapparatet for å fremma sine syn og innspel til prosessen.

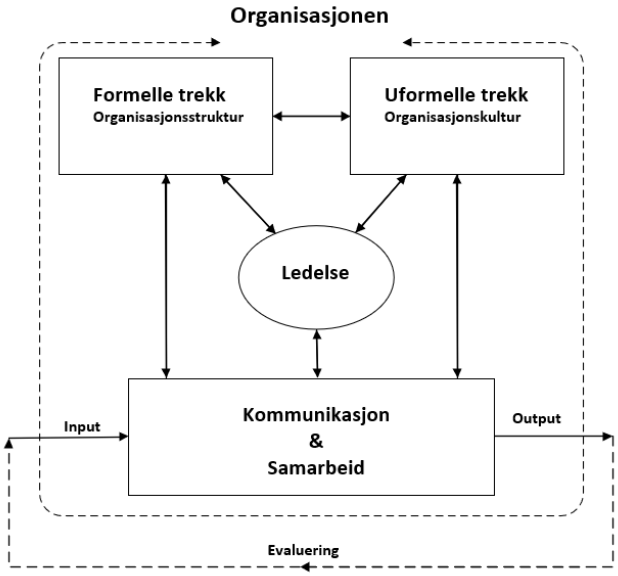
- Medarbeidars tenesteveg om tenestlege føremål er via de tillitsvalte og/eller nærmaste leiar.
- Leiars tenesteveg om tenestlege føremål er til sin nærmaste leiar.

Det aksepterast ikkje at tilsette går til folkevalde med sakar som skal handsamast tenesteveg.

Omkampar, kan dei unngås?

I møtet med tillitsvalte representerer leideren arbeidsgivar, og den tillitsvalte representera eige forbund og medlemmane.

7. Kommunikasjon



Ein prosess vinn eller tapst ved måten kommunikasjon blir handtert.

Prosessen følger prinsippa om meiroffentlegheit. Alle ferdigstilte dokument leggast i saks og arkivsystemet til Seljord, på intranett og i en skytjeneste slik at informasjon er enkelt å nå, uavhenging av hvilken digital arbeidsplattform du brukar.

Det er eit mål å kanalisere kommunikasjon inn tenesteveg, slik at man i størst mogleg grad unngår feiltolking.

Partane skal få uttrykt seg og gje påverknad til innhald og framdrift i prosessen.

8. Arbeidsgrupper

Det opprettast arbeidsgrupper som skal sjå på løysningar innanfor dei føremål som er satt i kapittel 3.

Det utarbeidast eit mandat til arbeidsgruppene som skal sjå på alternative løysningar for å nå måla. Arbeidsgruppene settast saman slik at både nødvendig fagkunnskap blir ivaretatt, og nødvendig korrektiv finnes i same gruppe.

9. Konsekvensanalyse

Det skal utarbeidast ein overordna konsekvensanalyse som tek for seg kjente styrker og svakheiter ved prosessen.

Rådmann utarbeider ein overordna konsekvensanalyse.

Kommunalsjefane utarbeider ein overordna konsekvensanalyse for sine programområda.

Arbeidsgruppene utarbeider nødvendige konsekvensanalysar innanfor dei dei særskilde områdane som dei arbeider med.

10. Evaluering

Evaluering er ein viktig kjelde for ny læring.

Evaluering skal skje på gitte punkter i prosessen. Dei involverte partar skal få moglegheit til å gje innspel som igjen kan brukast som ny lærdom for vidare arbeid.

Risiko og læring

Ein SWAT eller ein GAP analyse kan enkelt gje oversikt over styrker og svakheiter

Evaluering gir viktig kunnskap om forbetringspunkter i eit arbeidt som er gjort.

11. Vedlegg

Vedlegg 1 – Organisasjonskart Seljord kommune januar 2018

Vedlegg 2 – Tentativ tidslinje for endringsprosessen

Vedlegg 3 – Overordna konsekvensanalyse

Denne blir utearbeidet når prosesskrivet er godkjent

Vedlegg 4 – Konsekvensanalysar programområda

Disse blir utearbeidet når prosesskrivet er godkjent

Konsekvensanalyse programområde 1

Konsekvensanalyse programområde 2

Konsekvensanalyse programområde 3

Konsekvensanalyse programområde 4

Konsekvensanalyse programområde 5

12. Litteraturliste

Politiske vedtak

Kommunestyre 14.12.17 – sak PS 111/17 – budsjett 2018 (protokoll s27-29)
http://innsyn.seljord.kommune.no/innsynSeljord/Dmb/ShowDmbDocument?mId=611&documentTypeId=MP

Formannskap 18.01.18 – Sak PS 3/18 – Oppstart av endring i Seljord kommune
http://innsyn.seljord.kommune.no/innsynSeljord/Dmb/ShowDmbDocument?mId=661&documentTypeId=MI

Administrasjonsutvalet 02.02.18 – Sak 2/18 – Mandat for endring
Kopiere inn link til protokoll

Lovverk

Arbeidsmiljøloven
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven

Arbeidstilsynet
https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/

Fremforhandla avtalar i arbeidslivet

KS Hovedavtale
http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/tariff-lov--og-avtaleverk/hovedavtalen-01.01.2016-31.12.2017.pdf?id=41539

Retningslinjer for omstilling i Seljord kommune (feb13)
http://intranett.seljord.kommune.no/planar-og-retningsliner/hms

Personalpolitiske retningslinjer i Seljord kommune
http://intranett.seljord.kommune.no/planar-og-retningsliner/personalpolitikk

Rettleiarar

Kommunal- og moderniseringsdepartementet – Personalpolitikk ved omstillingsprosesser
https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser_rev.pdf

KS guide til god ledelse
http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf

http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf

Fagforbundet rettleiar til omstilling
www.fagforbundet.no/file/442966810d51db3c5b3ab5ac7f9951f6/Omstilling.pdf

Utdanningsforbundet (for Oslo kommune)
https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/tariffavtaler/oslo-kommune/oslo-kommune-del-h-avtale--om-effektivisering-og-omstilling/
https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/lonn-og-arbeidsvilkar/tariffavtaler/2-oslo-kommune2/oslo-kommune-hovedavtalen-dok-24.pdf (s 34-36)

Delta
Førespurt om rettleiar for endring/omstilling på direkte@delta.no 01.02.18. Avventer svar

Naturviterne
Førespurt om rettleiar for endring/omstilling på spor@naturviterene.no 01.02.18. Avventer svar

Tekna
Førespurt om rettleiar for endring/omstilling på post@tekna.no 01.02.18. Henviser til regjeringen
https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering_av_nye_kommuner_og_fylkeskommuner_publisering.pdf

Fagbøkar

Håndtering av konflikter og trakasseringer i arbeidslivet - Einarsen & Pedersen - ISBN 9788210049200

Forandring som praksis - Klev & Levin – ISBN 9788245007206

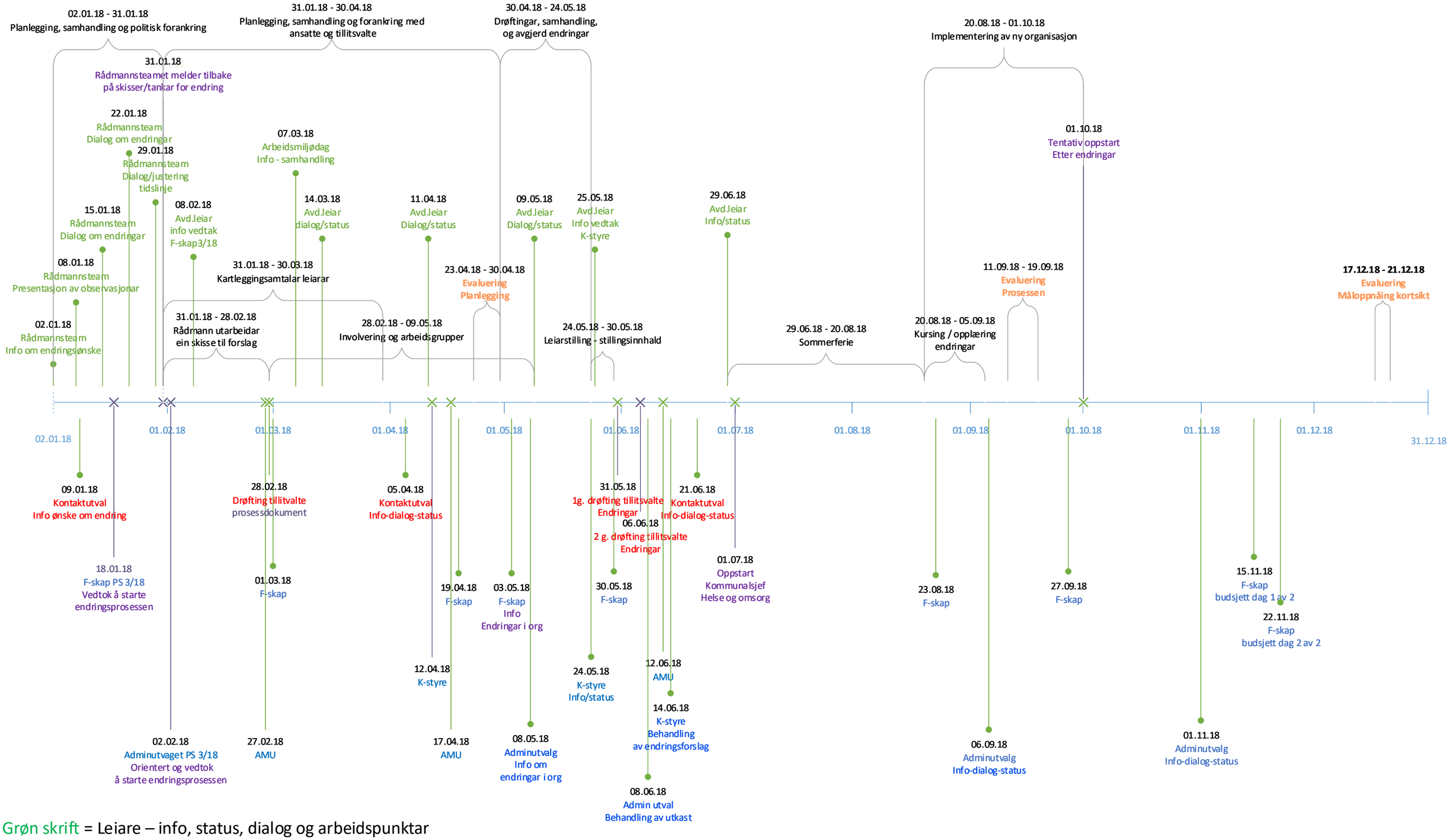
Innovasjon som kollektiv prestasjon - Aasen& Amundsen – ISBN 9788205409552

Hva er ledelse - Arnulf – ISBN 9788215005522

Lean blir norsk - Rolfsen – ISBN 9788245016000

Tillit, styring og kontroll – Høyer,Kasa, Tranøy – ISBN 9788215024561

Førebels tidslinje for endringar i Seljord kommune 2018
Planlegging –> milepelar -> mål



Grøn skrift = Leiare – info, status, dialog og arbeidspunktar
Blå skrift = Politisk utval – Info, politiske styringssignalar
Rød skrift = Tillitsvalte – info, status, dialog, drøftingar
Lilla skrift = Milepelspunktar
Orange skrift = Evaluering

Oppdatert 08.05.2018

Vår ref: 2018/157-9

Vedlegg 3 – Mandat for arbeidsgrupper

Seljord kommune

Arbeidsgrupper

Rammer, mandat og mål for arbeidsgrupper i endringsprosessen i Seljord kommune

.

Arbeidsgrupper

Rammer, mandat og mål for arbeidsgrupper i endringsprosessen i Seljord kommune

Innhald

1. Innleiing 2
2. Mandat 2
3. Føremål 2
4. Kva skal gjerast? 3
5. Arbeidsgruppas samansetning 3
6. Kommunikasjon 3
7. Tidsplan 3

1. Innleiing

Prosessdokumentet 2018/157-2 (vedlegg 1) og den tentative tidslina (vedlegg 2) er førande for korleis vi skal gjennomføre endringsprosessen i 2018.

Arbeidsgruppenes innspel vil vera ein viktig faktor for å danna eit avgjerdsgrunnlag for endringar.

2. Mandat

Rådmannen gjev i oppdrag å komma med forslag innanfor dei forskjellige programområda for å nå føremåla i kapittel 3 i prosessdokumentet.

Personal- og organisasjonssjef har ansvaret for programområdet 1 og kommunalsjefane innanfor programområdane 2,3 og 4/5.

Rådmann deltek på tvers av programområda i det omfang som er nødsynt.

3. Føremål

Vi skal tilpasse oss en redusert driftsramme. For 2018 skal vi redusera 2,5 mill kr. For dei nærmaste åra ligg det an til ytterlegere reduksjonar. Arbeidsgruppene skal gje innspel på innsparing og forslag til økte inntekter innanfor eiget ansvarsområde, med varig verking.

Vi skal gå gjennom måten vi jobbar på, for sjå etter forbetringspunkter innan tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system.

Talet på avdelingar skal reduserast. Arbeidsgruppene skal gje innspel på korleis dei ser for seg ein framtidig organisering.

Leiarrollen skal i større grad reindyrkast (rett myndigheit til rett ansvar), både innanfor det som skal være ein fagleg og ein administrativt leiar.

4. Kva skal gjerast?

Arbeidsgruppene skal jobbe frem forslag;

- Arbeidsgruppene skal gje innspel på korleis dei ser for seg ein framtidig organisering av eiget programområde.
    - Kva skal til for å få leiarar som kan ta på seg eit administrativt ansvar for eit område?
    - Kva skal til for at vi samtidig har god fagleg styring ved avdelingane?
- Forbetringspunkter i måten vi jobbar på innan tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system.
- Arbeidsgruppene skal gje innspel på innsparing og forslag til økte inntekter innanfor eiget ansvarsområde, med varig verking.

5. Arbeidsgruppas samansetning

Korleis dei forskjellige arbeidsgruppene vert organisert, avgjerdas av kommunalsjef / personal- og organisasjonssjef. Det er viktig at gruppene har ein samansetting som består av avdelingsleiarne, verneombud og dei tillitsvalte. Arbeidsgruppane kan supplere med den kompetanse den einskilde gruppe har behov for.

6. Kommunikasjon

Saka i ePhorte har nr 2018/157

Utkast frå arbeidsgruppene lagrast på

- Sikkert område (Aspit pålogging) Felles; L:\Omstilling 2018
- OneDrive https://1drv.ms/f/s!AudZoaTF8WMe5hlNmXL940wcfkad

7. Tidsplan

Arbeidet i gruppene er lagt opptil å starta 28.februar 2018 og vere ferdigstilt 9. mai 2018.

Dersom det er programområda som ser at dei treng meir tid, gjev man en grunngjeving tenesteveg til rådmann.

Konsekvensutgreiing omstillingsprosjekt 2018 Seljord kommune

Tiltak: Forslag 1: Innlemme løns-, fråvær- og refusjonstilsette i personalavdelinga **Programområde**: PO 1	**Kort omtale**: Dei som innehar rollene som lønskonsulent, fråværs- og refusjonskonsulent ved dagens økonomiavdeling blir innlemma i personalavdelinga. Mål om å sikre overlappande kompetanse, hindre sårbarheit, betre disponeringa av ressursane.

Tema	Konsekvens	Forklaring, kunnskapsgrunnlag, usikkerheit
Samfunnsnytte		Liten eller ingen, anna enn at omdømmet kan bli betre ved at tenesteytinga blir meir effektiv og utnyttinga av ressursane meir hensiktsmessig.
Personalpolitikk		Kan opplevast som utygt å stå framfor endringar både i oppgåver og organisering, ev. også leiing. Ein må ha målet om overlappande kompetanse, beslekta arbeidsoppgåver, samt effektiv og hensiktsmessig organisering klart framfor seg. Det kan og bli oppfatta som samlande og smart å gjere ei slik endring, då det vil gje ei auka støtte mellom tilsette med beslekta arbeidsoppgåver. Prosessen vil gjere ein merksam på å tenkje nytt og kreativt. Det er mål om at ein på sikt kan få til betre frodeling av arbeidsoppgåvene og ein meir normal arbeidstid for alle tilsette, og dette kan vere eit steg på vegen. I ein overgangsperiode må ein jobbe med å bygge opp samarbeid, miljø og tillit på ny avdeling. At delar av Ø blir skild ut og flytta over til P, mens resten vert at i Ø-avdelinga, kan bli opplevd som krevjande i starten. Dette vil stille større krav til org.- og personasjefen i ein overgangsperiode og i den daglege leiinga av nye tilsette i nytt fagområde. Økonomisjefen må bli ein støttespelar på det faglege også framover.
Tenesteyting		Hensikta med endringane er at tenestytinga skal bli betre, meir effektiv og hensiktsmessig, ved at fleire ressursar kan støtte og hjelpe kvarandre med ulike oppgåver. Det vil hindra sårbarheit ved sjukdom, permisjonar og ferieavvikling og vil gjere det meir fleksibelt.
Brukar/innbyggar		For avdelingsleiarane vil endringa føre til at Ø og P får meir tid til å utøve støtte i spørsmål

		innanfor dei respektive felta.
Økonomi		I fyrste omgang vil ein ikkje kunne spare inn konkrete kutt, men på sikt kan ein sjå for seg at ei meir effektiv drift vil gje plass til å løyse fleire oppgåver, anten nye eller oppgåver vi ikkje har tid eller kunnskap til å gjere i dag.

Samla vurdering og ev. alternativ

Denne løysinga møter behovet for å styrke samarbeide mellom løn, refusjon og tilvising på P og Ø, og det blir samtidig lagt opp til overlappande kompetanse på områda løn og fråvær/refusjon, som vil bidra til at denne rolla blir mindre sårbar ved sjukdom og anna fråvær.

Konklusjon:
Anbefalast

Vedlegg 4.2 Konsekvensanalyser Programområde 2 – Skule og oppvekst

Tiltak: ***Sentrumsbarnehage*** **Programområde: PO2**	Kort omtale: ***Samle Heddeli og Tussejuv barnehage til ei avdeling, med ein avdelingsleiar i 100 % og ein assisterande avdelingsleiar 100 %.***

Tema	Konsekvens	Forklaring, kunnskapsgrunnlag, usikkerheit
Samfunnsnytte		
Personalpolitikk		Positivt med større personalgruppe, men tilsette kan oppleve endring som negativt og det er viktig å arbeide med personalgruppene for å førebu endring og nye rutinar. Lokalisering av det nye leiarteamet vil vere viktig.
Tenesteyting		Tilbodet vil vere ihht lov/forskrift.
Brukar/innbyggar		Foreldresamarbeid skal vidareførast som i dag.
Økonomi		Endringa skal føre til reduserte utgifter eller utgiftsnivå som i dag.
Kompetanse		Usikkert kva for kompetanse som er forventa av ny leiar ift det å vere sjølvstyrt. Behov for kompetansetiltak 2018/19.

Samla vurdering og ev. alternativ

Endringa vil i liten grad føre til endringar for dei tilsette. Det skal vere dagleg leiing av begge avdelingar, om lag som i dag. Men positivt med eit leiarteam der ein kan fordele oppgåver ut i frå eigenskapar, behov, osb.

Konklusjon:

Ein legg til grunn at det er mogleg å gjennomføre endringa slik det går fram av forslaget og at oppstart kan skje frå og med skule- og barnehageåret 2019/20.

Tiltak: ***Sentrumsskule 1.-10.klasse*** **Programområde: PO2**	Kort omtale: ***Samle dei to skulane i sentrum til ei stor avdeling, med ein avdelingsleiar i og ein assisterande avdelingsleiar, begge med 100% administrativ stilling.***

Tema	Konsekvens	Forklaring, kunnskapsgrunnlag, usikkerheit
Samfunnsnytte		
Personalpolitikk		Positivt med større personalgruppe, men tilsette kan oppleve endring som negativt og det er viktig å arbeide med personalgruppene for å førebu endring og nye rutinar. Lokalisering av det nye leiarteamet vil vere viktig. Det er ynskjeleg på sikt å samle tilsette og leiing i eit nytt, felles bygg mellom skulane.
Tenesteyting		Tilbodet vil vere ihht lov/forskrift.
Brukar/innbyggar		Foreldresamarbeid skal vidareførast som i dag.
Økonomi		Endringa skal føre til reduserte utgifter eller utgiftsnivå som i dag.
Kompetanse		Usikkert kva for kompetanse som er forventa av ny leiar ift det å vere sjølvstyrt. Behov for kompetansetiltak 2018/19.

Samla vurdering og ev. alternativ

Endringa vil i liten grad føre til endringar for dei tilsette. Positivt at ein kan bruke lærarar og assistentar på tvers av skulane. Positivt med eit leiarteam med 100% stilling der ein kan fordele oppgåver ut i frå eigenskapar, behov, osb.

Konklusjon:

Ein legg til grunn at det er mogleg å gjennomføre endringa slik det går fram av forslaget og at oppstart kan skje frå og med skule- og barnehageåret 2019/2020.

Tiltak:	Kort omtale:
Flatdal oppvekstsenter bhg + skule **Programområde: PO2**	***Samle barnehagane i Åmotsdal og Flatdal og skulen i Flatdal til ei avdeling, med ein avdelingsleiar 100 %, assisterande avdelingsleiar 60 % og merkantil støtte 20%.***

Tema	Konsekvens	Forklaring, kunnskapsgrunnlag, usikkerheit
Samfunnsnytte		Ein legg til grunn at endringa ikkje vil føre til endring av sjølve tenestetilbodet for elevane/barna, men at foreldre og tilsette ved Åmotsdal barnehage kan oppleve endringa negativt i og med at leiing av barnehagen blir lokalisert i Flatdal.
Personalpolitikk		Positivt med større personalgrupper (Flatdal og Åmotsdal) der ein i større grad kan bruke dei tilsette på tvers av det som i dag er tre avdelingar.
Tenesteyting		Tilbodet vil vere ihht lov/forskrift. Elevane/barna skal ikkje oppleve endringar i tilbodet ved at leiinga blir omorganisert.
Brukar/innbyggar		Foreldresamarbeid skal vidareførast som i dag. Usikkert om endring vil ha konsekvensar for foreldresamarbeidet. Det vil variere ut i frå korleis bhg/skule-heim samarbeidet blir organisert (t.d. om det blir foreldremøter i Flatdal eller Åmotsdal osb.)
Økonomi		Endringa skal føre til reduserte utgifter eller utgiftsnivå som i dag.
Kompetanse		Usikkert om leiar skal ha skulefagleg eller barnehagefagleg kompetanse. Usikkert kva for kompetanse som er forventa av ny leiar ift det å vere sjølvstyrt. Behov for kompetansetiltak 2018/19.
Personalleiing		Stor avstand geografisk, korleis skal ein utøve personalleiing kvar dag i alle avdelingane? Korleis skal leiar kvalitetssikre den daglege drifta? Positivt med styrking av den merkantile hjelpa til den nye avdelinga.

Samla vurdering og ev. alternativ

Vidareføring av tenestetilbod for brukarane som i dag. Kan bli endringar i høve til personalleiing i kvardagen og fører kanskje til endring i delar av foreldresamarbeidet. Styrking av leiing ved at ein no skal vere eit leiarteam som er lokalisert i Flatdal.

Konklusjon:

Ein legg til grunn at det er mogleg å gjennomføre endringa slik det går fram av forslaget og at oppstart kan skje frå og med skule- og barnehageåret 2019/20.

Vedlegg 4.3 – Konsekvensutreding for valt organisasjonsform PO 3 – Helse og omsorg

KONSEKVENSVURDERING AV TO ALTERNATIVE MODELLAR FOR ORGANIERING AV HELSE OG OMSORGSTENESTA I SELJORD KOMMUNE

Innleiing

Arbeidsgruppa har vurdert dei to modellane i høve til dei parametrane som konsekvensvurderingsskjemaet inneheld. Når det gjeld perimeteret «samfunnsnytte» har arbeidsgruppa valt å presentere nokre felles vurderingar fyst, som gjeld i høve til båe modellane. Arbeidsgruppa meiner desse momenta må takast omsyn til dersom ein skal lukkast med ei omstilling og omorganisering av kommunen sitt tenesteapparat, uavhengig av modellval.

Når det gjeld dei øvrige parametrane i konsekvensvurderingsskjema, har arbeidsgruppa vurdert kvar enkelt modell serskilt (sjå under). For at stoffet skal vere meir tilgjengeleg for den som les, har arbeidsgruppa også endra noko på lay-out i skjema. Det er ikkje lagt inn fargekodar, då det uansett ikkje vil gje eit tilstrekkeleg presist bilete eller illustrasjon av konsekvensane.

Med dei reservasjonar som er presentera, vil arbeidsgruppa rå til at kommunen veljar modell 2 med 4 resultateiningar. Arbeidsgruppa meiner at kommunen ikkje vil vere tent med å gå for modell 1.

Samfunnsnytte

Seljord kommune leverer gode tenester i heile PO3. Programområde 3 har lite problem med rekruttering. Dette er unikt, særleg med tanke på at Seljord er ein liten distriktskommune. Ein viktig forklaring på dette er at kommunen har eit godt omdømme.

Eit sterkt fagleg fokus i alle avdelingar bidreg til å skape eit godt arbeidsmiljø, noko som er viktig for god rekruttering. Eit godt døme på dette er legetenesta i kommunen.

Suksessoppskrifta til Seljord kommune har til no vore korte liner, eit sterkt fagleg fokus med gode prioriteringar, lagt til rette frå fagapparatet i samspel med overordna administrativt nivå og med viktig støtte frå politisk system.

Denne faglege tilnærminga inneber også ein betre førebyggjande innsats, noko som er gunstig reint samfunnsøkonomisk, men dessverre ofte nedprioritert i stramme kommunebudsjett.

Eit anna døme på gode tenester er det tette og gode samarbeidet mellom institusjon, heimesjukepleie, fysioterapeut og legar, noko som fører til at brukarane kan bu lenger i egen heim. Det viktige arbeidet kring kvardagsrehabilitering er her ein nøkkelfaktor, og må utviklast vidare. Forutsigbare pasientforløp, og ein tryggleik om at innbyggjarane i kommunen får den hjelpa dei skal ha når dei treng det, er avgjørande for at kommunen skal lykkast med sin visjon om å vere «det gode vertskap».

Det er viktig å prioritere eit fagleg fokus i ein omstillingsprosess. Dette fører til ein meir fagleg robust teneste, noko som er nødvendig for å gjennomføre sentrale mål og strategiar i kommuneplanen, og som igjen kan gje ein samfunnsøkonomisk innsparing.

Samhandlingsreforma setter auka krav til kommunane, med færre innleggingar i sjukehus og raskare utskriving. Pasientgruppa ser heilt annleis ut no enn for 10 år sidan. Sjukehusa har krav på seg om å kutte liggedøgn, noko som fører til at pasientane er enda dårlegare når dei vert utskriven. Dette stiller auka krav til kompetanse innanfor heile spekteret av helse og omsorgstenester i kommunen.

Dersom kommunen ikkje makter å tilpasse seg dei nye samfunnsmessige krava, må kompetanse og kapasitet verte kjøpt frå andre kommunar, noko som blir dyrt og som dessutan er negativt for både rekruttering og eit godt omdømme.

For helse og omsorg særskilt er det viktig for å oppnå god tenestekvalitet og gode resultat at det er fokus på rehabilitering, og at det er nok av ressursar på det feltet.

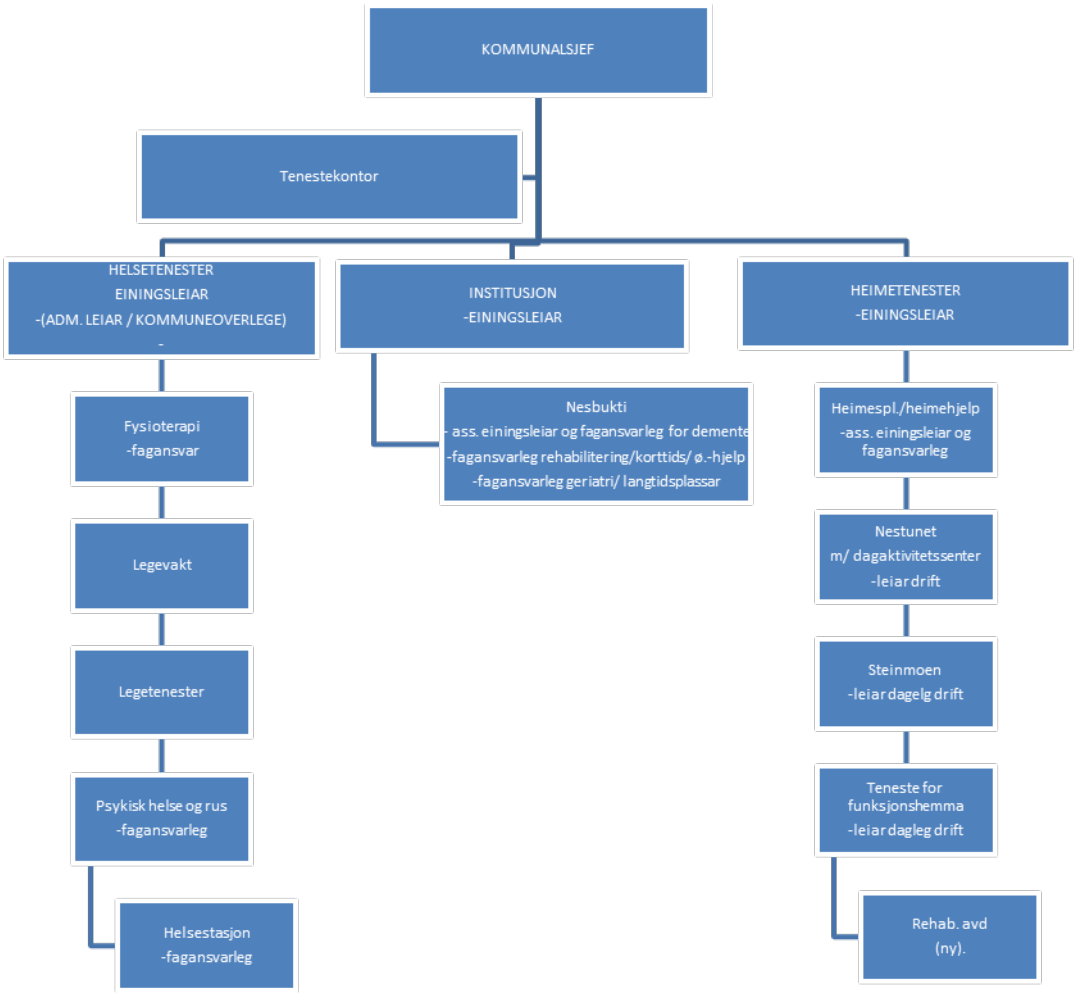
Seljord kommune sin visjon er «det gode vertskap» For å kunne nå ein slik ambisjon, må kommunen levere fagleg gode tenester av høg kvalitet. Arbeidsgruppa har respekt for at kommunen må ha ein sunn og god økonomi, men god kvalitet har ein pris.

Når kommunen no planlegg å gå over til resultateiningar, er det difor viktig at dei som skal fungere i einingsleiarstillinga har god fagkompetanse. Leiars og einingane resultat bør målast også på fagleg grunnlag og ikkje berre i høve til økonomi. Ein risiko vil kunne vere at leiar mistar eller nedprioriterer det faglege fokuset, noko som vil kunne vere alvorleg for tenesteutviklinga. Gode resultatmålingar også i høve til fag, vil gje eit grunnlag for å fylgje med på utviklinga. M.a. ved å kunne samanlikne seg med andre og ikkje minst seg sjølve over tid.

Kommunen må difor jobbe aktivt for å utvikle gode indikatorar og eit godt verktøy for måling av tenestekvalitet i tida som kjem.

Regjeringa har for kort tid sidan lagt fram for Stortinget Meld. St.15 (2017-2018) Leve hele livet – en kvalitetsreform for eldre. Denne planen vil krevje at kommunane prioritetar utvikling av kvalitet og gode faglege tenester overfor eldre, og er eit eksempel på kor avgjerande viktig eit fagleg fokus vil få i tida som kjem.

ORGANISERING AV HELSE OG OMSORGSTENESTA – MODELL 1.



KONSEKVENSAR AV MODELL 1

Personalpolitisk

Denne modellen inneber at helse og omsorgstenesta vert organisert i tre store resultateiningar. Storleiken på einingane fører med seg utfordringar i form av eit stort internt kontrollspenn. Dette vil vere krevjande for einingsleiar i høve til å kunne utføre ein samlande og einskapleg leiing. Likeins vil til dels store skilnader i kultur og fagleg sprik internt kunne skape utfordringar. Det kan også bli krevjande for einingsleiar å ha tett nok kontakt med alle delar internt, med risiko for at det skaper rom for uformelle leiarar, og at ein vil kunne oppleve stor avstand mellom tilsette og formell leiar. Likeins at einingsleiar får for liten tid til fagutvikling grunna mykje administrativt arbeid.

Storleiken på dei nye einingane vil difor gjere det nødvendig med fleire underleiarar/fagansvarlege el.l. i kvar eining. I fleire av einingane vil det vere behov for inntil 100 % stilling som assisterande einingsleiar.

Modell 1 krev også særs auka kompetanse og opplæring for einingsleiarar sjølve, både når det gjeld økonomi, personaladministrasjon og leiing.

For å motivere aktuelle avdelingsleiarar til å ta på seg einingsleiaransvar i denne modellen, vil overordna støtte og tryggleik frå kommunalsjefnivå vere avgjerande viktig. Det er særs viktig at einingsleiarstillingane vert gjevne eit innhald som gjer dei attraktive å søke på for leiarar med relevant fagkompetanse: I motsett høve vil det faglege arbeidet lett bli nedprioritera i heile verksemda.

Særleg vil dei nemnte utfordringane internt kunne gjere seg gjeldande innanfor den nye eininga for heimetenester. Fyst og fremst fordi noverande avdeling for funksjonshemma er tenkt innlemma i denne eininga. Denne tenesta er særs annleis frå resten av heimetenesta, båe når det gjeld fagleg metodikk, kultur og tradisjon. Avdeling for funksjonshemma har også i seinare tid slitt med arbeidsmiljøutfordringar, som i seg sjølve krev tett og god leiing for å bli løyst, også framover i tid. I tillegg vil dette tenesteområdet møte nye utfordringar fagleg og økonomisk med nye heiltids brukarar i rimeleg nær framtid, noko som vil krevje nærverande og god leiing. Og ikkje minst har denne avdelinga sitt særpreg i at samtlege brukarar av tenesta er «livstidsbrukarar» noko som stiller spesielle krav til organisering, kompetanse og drift.

Det er mange deltidstilsette berre i avdeling for funksjonshemma, noko som er spesielt krevjande for leiinga å fylgje opp. I modell 1 blir difor avdelinga for heimetenester veldig stor, med mange tilsette, mange lokasjonar og mange ulike fagområder, noko som kan bli særs vanskeleg å fylgje opp.

Tenesteyting/effektivitet

Storleiken på einingane gjer mogelegheit for meir fleksibel bruk og utnytting av personell. Ein kritisk faktor er likevel at ein får til god intern kommunikasjon mellom dei ulike delar. Det er viktig at organisering i store einingar ikkje går utover omsynet til nærleik mellom brukar, lokalmiljø og tenesteapparat i form av meir sentraliserte tenester.

Brukar/innbyggar

Det er viktig at fagansvarlege/underleiarar jobbar mest mogeleg fulle stillingar av omsyn til å vere tilgjengeleg for brukarane og personalet.

Økonomi

Det er vanskeleg å sjå at modellen vil gje økonomisk innsparing i høve til dagens situasjon, når det gjeld utgifter til leiing. Dette p.g.a. det auka behovet for fagansvarlege/underleiarar som modellen krev, og som vil vere lønsdrivande.

Sjøl om alle tenester er lovpålagde i den nye store avdelinga for heimetenester, er tenesteområdet for funksjonshemma særleg ressurskrevjande økonomisk sett. Dette vil kunne føre til ein uheldig intern konkurranse mellom tenesteområder, og at andre tenester kan bli skadelidande.

Ein positiv effekt vil vere at det kan bli enklare at tilsette tek på seg å jobbe på fleire tenesteområder.

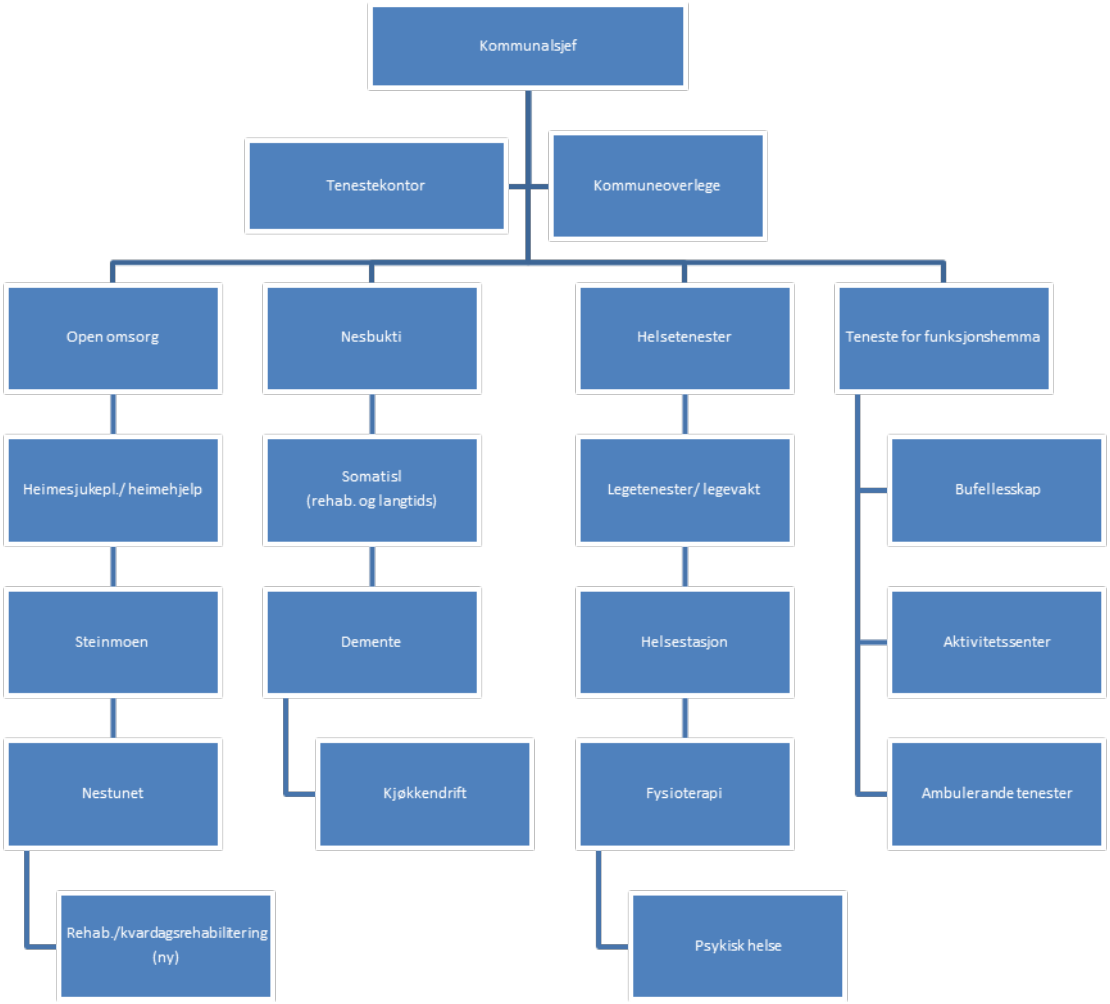
Samla vurdering og ev. alternativ

Storleiken på resultateiningane i denne modellen, og særleg den spesielle samansetninga som den nye eininga for heimetenester vil få, gjer at arbeidsgruppa ikkje vil rå til at denne modellen vert vedteken. Slik arbeidsgruppa ser det er det ikkje forsvarleg at noverande avdeling for funksjonshemma vert innlemma i denne nye eininga. Ei slik innlemming og organisering vil kunne innebere ein betydeleg risiko for at dei spesifikke utfordringane dette tenesteområdet har ikkje får nok merksemd i tida som kjem, noko som kan få særs negative konsekvensar.

Konklusjon

Arbeidsgruppa meiner det ikkje vil vere forsvarleg å sette i verk modell 1 med tre resultateiningar i helse og omsorgstenesta.

ORGANISERING AV HELSE OG OMSORGSTENESTA – MODELL 2.



KONSEKVENSAR AV MODELL 2

Personalpolitisk

På same vis som modell 1 med 3 einingar, fører også modell 2 med seg utfordringar for einingsleiar med eit stort internt kontrollspenn. Likeins utfordringar med til dels store skilnader i kultur og fagleg sprik internt. Dette kan gjere det utfordrande for einingsleiar å ha tett nok kontakt med alle delar internt, med auka risiko for at det gjer rom for uformelle leiarar, oppleving av stor avstand mellom tilsette og leiar samt for liten tid til fagutvikling.

På same vis som for modell 1, vil storleiken på dei nye einingane gjere det nødvendig med fleire underleiarar/fagansvarlege el.l. i kvar eining. I fleire av einingane vil det også med modell 2 vere behov for opptil 100 % stilling som assisterande einingsleiar.

På same vis som modell 1, krev også modell 2 særs auka kompetanse og opplæring for einingsleiarar, både når det gjeld økonomi, personaladministrasjon og leiing.

For å motivere aktuelle avdelingsleiarar til å ta på seg einingsleiaransvar i denne modellen, vil overordna støtte og tryggleik frå kommunalsjefnivå vere avgjerande viktig.

Ein viktig forskjell i høve til modell 1, er likevel at modell 2 skapar ein mykje betre situasjon for einingа for heimetenester ved at avdeling for funksjonshemma kan halde fram som sjølvstendig eining. Dette vil skape eit betre organisatorisk grunnlag for å trygge denne verksemda særskilt når det gjeld arbeidsmiljø. Likeins å kunne gje auka mogelegheiter for å møte dei faglege og økonomiske utfordringane som verksemda vil stå overfor i nær framtid, med nye heildøgns brukarar.

Tenesteyting/effektivitet
Storleiken på einingane gjer mogelegheit for meir fleksibel bruk og utnytting av personell.

Brukar/innbyggar
Det er viktig at fagansvarlege/underleiarar jobbar mest mogeleg fulle stillingar av omsyn til å vere tilgjengeleg for brukarane og personalet.

Økonomi
På same vis som for modell 1 gjev neppe heller modell 2 nokon økonomisk innsparing i høve til dagens situasjon, når det gjeld utgifter til leiing. Dette p.g.a. det auka behovet for fagansvarlege/underleiarar som modellen krev, og som vil vere lønsdrivande.

Ved val av denne modellen vil ein unngå faren for intern prioriteringskamp innan avdelinga for heimetenester, som fylgje av at tenesteområdet for funksjonshemma er særleg ressurskrevjande økonomisk sett.

Ein positiv effekt vil i ei viss utstrekning som for modell 1, også for modell 2 vere at det kan bli enklare at tilsette jobbar på fleire tenesteområder.

Samla vurdering og ev. alternativ

Iverksetting av denne modellen gjev færre negative utfordringar enn kva som er situasjonen med modell 1. Det er særleg storleiken på einingа for heimetenester som vert utslagsgjevande for arbeidsgruppa i ei slik vurdering.

Det er særs viktig at avdeling for funksjonshemma/Heddelitunet kan verte organisera som ein eigen eining også i åra som kjem. Dette grunna dei spesifikke utfordringane som denne verksemda har, arbeidsmiljømessig og med fleire heildøgns brukarar som kjem, samt med den fagleg/kulturelle tradisjonen avdelinga rår over. Noko som alt saman krev spesifikk kunnskap, innsyn og sterkt nærverande leiarfokus.

Når det gjeld dei andre utfordringane som arbeidsgruppa har peika på i høve til modell 1, er desse også gjeldande i sama grad i modell 2. Det vil difor vere ein kritisk suksessfaktor også i høve til modell 2, at einingsleiarane får tilført tilstrekkeleg kompetanse og opplæring i heilskapleg leiing, og i å kunne ivaretake eit totalansvar innan båe økonomi, personal og fag. Det må lagast ein plan for gjennomføring av opplæring, langt meir omfattande enn det talet på timar som til no er stipulera i framdriftsplanen for omstillingsprosjektet. Ved val av denne modellen er det også viktig at ein syter for at det vert rom for fagleg utviklingsarbeid innanfor kvar av dei nye einingane.

Konklusjon

Arbeidsgruppa rår til at kommunen vel modell 2 ved framtidig organisering, med i alt 4 resultateiningar innan helse og omsorgssektoren, med dei reservasjonar som er peika på over.

ANDRE INNSPEL FRÅ ARBEIDSGRUPPA.

På oppmoding frå rådmannen har arbeidsgruppa verte utfordra på å gje innspel på fylgjande to spørsmål:

1. Kva skal til for å få leiarar som kan ta på seg eit administrativt ansvar for eit område?
2. Kva skal til for at vi samtidig har god fagleg styring ved avdelingane?

    - Forbetringspunkt i måten vi jobbar på innan tenesteleveransar, arbeidsprosedyrar og system
    - Arbeidsgruppene skal gje innspel på innsparing og forslag til auka inntekter innanfor eige ansvarsområde, med varig verknad.

1. Kva skal til for å få leiarar som kan ta på seg eit administrativt ansvar for eit område?

Føresetnadene for ein modell med berre fire einingsleiarar, er m.a. at det framleis er ein kommunalsjef funksjon som ivaretek helse og omsorgstenesta samla på eit overordna administrativt nivå og overfor politiske organ.

Einingsleiarane må få grunnleggjande god opplæring i starten i høve til budsjettering og økonomisk drift. Likeeins at einingsleiar har løpande moglegheit for støtte båe frå økonomi og personalavdelinga i kommunen. I tillegg krev ein slik modell at kvar avdeling/eining har fleire interne «leiarfunksjonar» å gjere nytte av, som til dømes assisterande einingsleiarstilling og/eller fagansvarlege i kvar eining. Dette fordi einingane blir altfor store til at ein leiar skal klare alle leiaroppgåvene.

Ikkje minst for å sikre rekruttering til einingsleiarstillingane i framtid, er det særs viktig at stillingane vert gjevne eit innhald som gjer dei attraktive å søke på for personar med relevant fagkompetanse i tillegg til leiarkompetanse. I motsett høve vil det faglege arbeidet lett bli nedprioritera i heile verksemda.

2. Kva skal til for at vi samtidig har god fagleg styring ved avdelingane?

Ein viktig føresetnad for god fagleg styring er at einingsleiar, som nemnt over, har fleire interne leiarfunksjonar/underleiarar å gjere seg nytte av, altså assisterande einingsleiarstilling og/eller fagansvarlege i kvar eining. Ikkje minst er dette viktige «grep» for å sikre nok tid til god fagleg styring og fagleg utviklingsarbeid i kvar eining.

I samband med overgang til ny einingsstruktur på helse og omsorg, rår arbeidsgruppa til at reinhald og vaskerivert teken ut av PO3 og lagt inn under leiande reinhaldar i kommunen.

Modellen legg elles opp til fylgjande organisering under einingsleiarnivå:

Teamleiarar i 100% stillingar x3 (dagarbeidstid med helg), og med ansvar for dagleg drift på h.h.v. Nestunet, Steinmoen og psykisk helse.

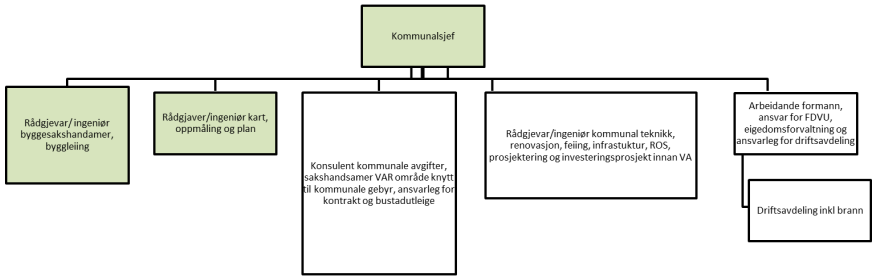
Ass. einingsleiar i 100 % stilling totalt, inklusive den kliniske delen, dvs. sjukepleiarstillingar med definert tid til assisterande einingsleiar funksjon, både i eining for heimetenester og ved institusjonen. Ved institusjonen vil det vere naudsynt å gjere om 3 sjukepleiarstillingar til fagsjukepleiarar innan demens, rehabilitering og geriatri. Det vil vere naturleg at ein av desse innehar funksjonen som assisterande einingsleiar for institusjonen.

Detaljane kring organisering av interne leiarfunksjonar må bli teken endeleg stilling til i samband med at einingsleiarstrukturen skal settast i verk og einingsleiarar tilsett.

Dokumentet ferdigstilt av arbeidsgruppa den 25. mai 2018.

Rolf Henning/sekr.

Konsekvensutgreiing endringsprosess 2018 Seljord kommune

Vedlegg 4.4 – Konsekvensutreding for valt organisasjonsform PO 4 – Samfunnsutvikling og drift	
Programområde 5 Modell 3	

Tema	Konsekvens	Forklaring, kunnskapsgrunnlag, usikkerheit
Personalpolitisk		Modellen krevjar endringsoppseiing på ei stilling. Dette er ikkje ynskja av HT NITO. Modellen vil føre med seg intern utlysning for å få på plass arbeidsleiar for driftsavdelinga. Dette kan vere positivt for den som får jobben, og svare ut ein av hovudmåla for endringsprosessen. Rett mynde til ansvar. Modellen krev ein del opplæring av tilsette som får nye oppgåver/auka mynde
Tenesteyting /Effektivitet		Modellen vil krevje omstilling og investering i nye digitale hjelpemidlar for å kunne oppnå auka effektivitet, og dette må innarbeidast blant tilsette og i organisasjonen. Endringane vil ta tid fyre ein oppnår auka effektivitet. Tenestene vil på sikt blir betre med omsyn til oversikt over oppgåver og betra rutinar.
Brukar/innbyggar		Brukarar/innbyggarar vil ikkje merke mykje til endringa.
Økonomi		Modellen vil føre med seg noko investering i digitalt utstyr og opplæring. Men vil ikkje føre til varig driftsauke på budsjettet i form av nye stillingsheimlar.
Anna?		

Samla vurdering og ev. alternativ
Det må fokuserast på korleis ein kan få fjerne negative konsekvensar, mellom anna har ein sett på om ein kan gjere nokre få endringar på modell 3 for å få ein løysning heile arbeidsgruppa kan stille seg bak. Fyrst og fremst gjeld det stilling V/A ing. Forslaget er å oppretthalde stillingsheimlen slik

den ligg, men at oppgåver blir endra for å dekke opp behov for auka drift av vassverk og ytre anlegg. Dagens driftsoperatør på vatn vil med denne endringa, få endring i oppgåvene til vanleg driftsoppgåver hjå driftsavdelinga for å styrke denne.
Modellen krevjar at alle tilsette får små eller store endringar i si stilling. Oppgåver som i dag ligg til avd.leiar teknisk vil måtte fordelast på fleire tilsette, oppgåvene vil variere men dette må ein kome meir tilbake til på detaljnivå når strukturen er lagt.

Konklusjon:
Målet for endringsprosessen vil vere nådd med justert modell 3.
Tilsette får nye oppgåver og ein oppnår ein meir tenleg måte og vere organisert på.
På sikt får ein betra måten tenestene blir levert, med meir oversikt og betre rutinar. Service nivå vil oppretthaldast med betra kvalitet.
Rett mynde til rett ansvar vil bli praktisert med ein meir flat struktur utan avdelingsleiar som mellomledd.