

# ORGANISASJONSMODELL OG OVERORDNET ORGANISERING

VI BYGGER EN NY KOMMUNE BASERT PÅ TILLIT,  
SAMHANDLING OG GODE RELASJONER

04.06.18



## INNHold

Vedlegg .....	2
Innledning – om noe nytt og noe kjent .....	3
Politiske føringer for oppdraget .....	4
Innspill fra virksomhetene og tjenestene - Hovedtrekk .....	5
Modell for helhetlig styring, samhandling og flerfaglig arbeid .....	7
Organisasjonsmodell overordnet organisering .....	8
Vurderinger og begrunnelse for forslag til organisasjonsmodell .....	11
Organisering – Videre arbeid og prosess .....	13
Når valgt strategi, kultur og ledelse forsterker hverandre .....	14

## VEDLEGG

Arbeidet med overordnet organisering av Nordre Follo bygger på en rekke vedtak, dokumenter, arbeid og prosesser. Disse er lagt som vedlegg og finnes på [www.nordrefollo.no](http://www.nordrefollo.no) og på intranettene i Oppegård og Ski kommuner. *Vedlegg i grønt er utarbeidet som del av dette dokumentet.* Vedlegg i kursiv publiseres på dato.

- a. Høringsbrev: Overordnet organisering. Valg av organisasjonsmodell. 16.04.18
- b. Høringsdokument: Overordnet organisering. Valg av organisasjonsmodell. 16.04.18
- c. Høringsuttalelser: Tilbakemeldinger på overordnet organisering. Presentasjon 03.05.18
- d. Høringsuttalelser: Tilbakemelding på overordnet organisering. Notat 03.05.18
- e. Sammenstilling av høringsuttalelser til overordnet organisering. Notat 10.05.18
- f. Oppsummering høringsinnspill. Notat 13.05.18
- g. Uttalelse fra Drøftingsforum, Møtereferat 15.05.18,
- h. Alternative modeller for organisering av stabsfunksjoner. Presentasjon 29.05.18
- i. Samarbeidsavtalen Nordre Follo. Avtale om ny kommune. 2016
- j. Prosjektplan Nordre Follo 2020, versjon 2. Februar 2018
- k. Kunnskapsgrunnlag Nordre Follo. Desember 2017
- l. Særtrekk, muligheter og utfordringer Nordre Follo. Notat Kommuneplan. Desember 2017
- m. Prosessnotat 1: Organisasjonsutvikling; prosess, mål, verdier og prinsipper. 22.12.17.
- n. Prosessnotat 2: Stabil og kompetent ledelse i Oppegård og Ski. 14.12.17
- o. Innspill til overordnet organisering fra virksomhetene. Februar 2018
- p. Presentasjon felles ledermøte 22.03.18
- q. Vellykket omstilling. Plakat til alle arbeidsplasser. 22.03.18
- r. Omstillingsavtale for Nordre Follo; Beholde, rekruttere og utvikle. Fellesnemnda 24.04.18
- s. Prosedyre for innplassering av ledere og nøkkelpersonell. Fellesnemnda 24.04.18
- t. Delegering av fullmakt til prosjektleder. Fellesnemnda 15.05.18
- u. *Prosessnotat 3: Verdier førende for arbeidet, august 2018*
- v. *Prosessnotat 4: Plan for organisasjonsutvikling tjenester og virksomheter Høst 2018, pr. 29.06.18*
- w. *Orienteringssak om overordnet organisering til PSU/FN, august 2018*
- x. *Visjon/Kommuneplanens samfunnsdel – råutkast, pr. 20.06.18*

Å bygge en kommune tar tid og skal ta tid. Vi skal bygge nye systemer og strukturer, vi skal etablere felles forståelse av oppdrag, roller og mål. Vi skal forstå hverandre på tvers av fag og innarbeide nye arbeidsformer og felles kultur. Og det viktigste av alt; vi skal bygge en kommune som til en hver tid tar utgangspunkt de behov våre innbyggere har og de prioriteringer og mål våre folkevalgte setter.

### **Kunnskapsbasert utvikling**

Vi tar utgangspunkt i kunnskapsgrunnlagene virksomhetene i Oppegård og Ski har utarbeidet. Her fremgår dagens organisering, tjenesteprofil, trender og satsingsområder. Vi legger til grunn de utviklingstrekk og utfordringsbilde som fremkommer i Perspektivmeldingen og de særlige kjennetegn ved Nordre Follo som er beskrevet i arbeidet med Kommuneplanen - våre kvaliteter, muligheter og utfordringer vi må gripe fatt i.

### **Høy endringstakt**

Kommunens inntekter er knyttet til hvilke behov våre innbyggere har. For å levere de rette tjenestene i tråd med stadig nye behov hos våre innbyggere, må vi ha høy endringstakt, både i utvikling av ny politikk og i utvikling av våre tjenester. Folkevalgtrollen er også i endring, og som administrasjon må vi organisere oss for å imøtekomme våre folkevalgtes behov. Vi må styrke vårt arbeid for å synliggjøre det politiske handlingsrommet og gjennom høy etisk og faglig standard – bidra til å styrke våre folkevalgtes gjennomføringskraft.

### **Forventninger til noe nytt og noe kjent**

Valgt organisasjonsmodell skal ta hensyn til de ambisjoner og behov som våre folkevalgte og innbyggere setter for videre utvikling. Samtidig må vi ivareta lovverk og forvaltningsprinsipper som har sine røtter utenfor de fullmakter og handlingsrom som er gitt oss. Det er klare forventninger til at organisasjonsmodellen skal speile de mest aktuelle «nye» behovene; som nødvendigheten av gode modeller for samskaping mellom folkevalgte og innbyggere, og mellom tjenestemottagere og oss som tjenesteleverandører. Samtidig må en organisasjonsmodell bli forstått av oss ansatte - for å klargjøre roller, styringslinjer, oppgaver, resultatansvar og fullmakter.

### **Attraktiv arbeidsplass**

Vi bygger arbeidet vårt på Omstillingsavtalen for Nordre Follo. Den har som prinsipp at vi i arbeidet skal «Beholde, rekruttere og utvikle». Som organisasjon vil vi fremme et medarbeider- og lederskap som gjør at vi skal være en attraktiv arbeidsplass. Vi må utarbeide systematikk for å sikre helhetlig styring og vi må utvikle gode møteplasser for god resultatstyring, samskaping og strategisk arbeid – der alle ansatte skal få bidra.

### **Arbeidsform er viktigere enn organisering**

Ett viktig hovedtrekk i innspillene fra virksomhetene til valg av overordnet organisasjonsmodell er at arbeidsform er viktigere enn organisasjonsmodell. Lokalisering og utforming av arbeidsplassene våre likeså. Beslutning om organisasjonsmodell er derfor bare et utgangspunkt for hvordan vi vil videreutvikle våre tjenester. Det er vår arbeidsform og kultur for samskaping og involvering, vår evne til nysgjerrighet og faglig utvikling i ny kommune - som er avgjørende for hvordan vi lykkes i vårt oppdrag.

### **Utviklingsarbeid skal ta tid**

Vi skal ikke være ferdige 1. januar 2020, men vi skal ha organisert oss slik at våre innbyggere og folkevalgte da kan være trygge på at vi leverer forsvarlige og gode tjenester i tråd med vedtatte mål. Valg av organisasjonsmodell er en hjørnestein i dette arbeidet. Det viktigste arbeidet gjenstår; å organisere våre tjenester og virksomheter. Vi skal fylle modellen med gode arbeidsprosesser og møteplasser, organisasjonens verdier og kulturuttrykk. Vi skal avklare forventninger til oss som medarbeidere og ledere, sette mål og tiltak for den enkelte tjeneste og fagmiljø, utarbeide oversikt og rutiner for å sikre god rolleforståelse og lage bemanningsplaner og tjenestebeskrivelser. Organisasjonsmodellen gir oss et rammeverk å jobbe i – og sammen skal vi få valgt modell til å virke. **Alt blir bra til slutt. Er det ikke bra så er det ikke slutt.**

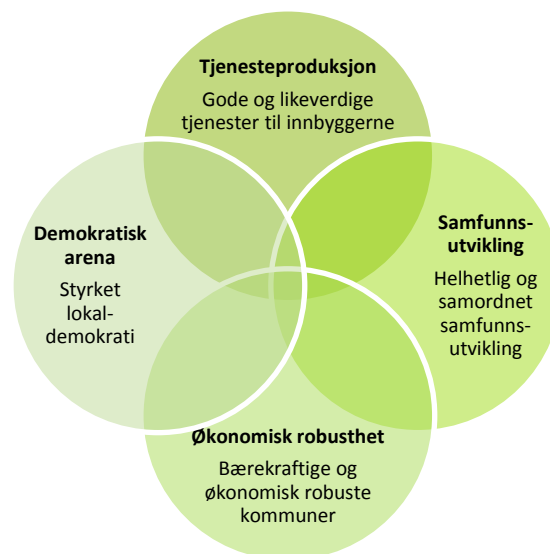
Gro Herheim, Administrasjonssjef Nordre Follo

Modellen til høyre viser regjeringens mål med kommunereformen som velferdsreform.

### Samarbeidsavtalen om Nordre Follo

Kommunestyrene i Oppegård og Ski har i avtalen satt klare mål for Nordre Follo og føringer for byggingen av den nye kommunen. Etableringen skal:

- «Ta utgangspunkt i verdiene likeverdighet, raushet, åpenhet, engasjement og respekt
- Legge til rette for at fagmiljøene lærer av hverandre, og tar med seg det beste fra dagens kommuner
- Bidra til mangfold, innovasjon og nytenkning
- Involvere og ivareta de ansatte
- Sikre en balansert lokalisering av tjenester og kommunale arbeidsplasser
- Gjøre kommunen i stand til å påta seg nye og større oppgaver»



Samarbeidsavtalen setter også viktige rammer for den overordnede organiseringen for Nordre Follo ved å tydeliggjøre hva organisasjonen skal levere etter 1. januar 2020. Eksempler på ambisjoner og forventninger er: «Kommunen har ambisjon om å være landets beste oppvekstkommune og i front på innovasjon innen gode helse- og omsorgstjenester.», «Det bør være kort vei til lokale kultur- og idrettstilbud.», «Frivillig arbeid er et vesentlig bidrag til velferden i samfunnet.» og «Nordre Follo kommune skal være i front på bruk av teknologi og nye løsninger.»

### Kommuneplan – visjon og mål

Visjon og mål for Nordre Follo er under utarbeidelse som del av Kommuneplan. Vedtak av visjon er planlagt i juni 2018 og for overordnede mål i februar 2019. Dette blir førende for videre utvikling av organisasjonen.

Kommunestyrene har vedtatt at De forente nasjoners bærekraftsmål skal legges til grunn for arbeidet.

### Omstillingsavtalen

Omstillingsavtalen er en avtale mellom arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiver. Avtalen har som mål å sikre en forutsigbar omstillingsprosess for kommunenes ansatte. Avtalen gir føringer for arbeidet med organisasjonsstruktur og innplassering. Avtalen har en sterk profil på å beholde, rekruttere og utvikle ansatte under omstillingsarbeidet. Avtalen varer frem til 31.12.21.

### Delegering av fullmakt til prosjektleder og prosedyre for innplassering av ledere og nøkkelpersonell

Prosjektleder (administrasjonssjef) er delegert fullmakt til å beslutte administrativ organisering, ansette ledergruppe og innplassere ledere og ansatte i ny organisasjon.

### Prosjektplan Nordre Follo

Prosjektplanen beskriver hvordan arbeidet med byggingen av Nordre Follo kommune skal organiseres og styres. Det er besluttet at overordnet organisering skal være vedtatt i annet kvartal 2018 og at organisering av øvrige virksomheter og tjenester skal være vedtatt senest fjerde kvartal 2018.

Følgende oppsummerer hovedtrekkene i innspillene fra virksomhetene og tjenestene februar 2018.

### Hovedfunn

Arbeidsform vies gjennomgående mer oppmerksomhet enn valg av organisasjonsmodell. Herunder hva som vurderes å være viktige ledelses- og organisasjonsprinsipper som tillit, handlingsrom, korte beslutningsveier, samarbeid på tvers, sterke fagmiljøer, resultatfokus, myndig-gjorte medarbeidere, prosessarbeid og involvering.

### Overordnet organisering

Innspillene trekker i hovedsak samme retning. Det gis noe mer detaljerte innspill for sentrale stabs- og støttefunksjoner enn for øvrig tjenesteproduksjon. Det er i innspillene i liten grad direkte motstrid eller åpenbare konflikter. Flere dilemma er synliggjort. Dette gjelder særlig spørsmålet om organisering av virksomheter, i spørsmålet om koordinering mellom tjenester og virksomheter og i spørsmålet om organisering av stabsfunksjoner. Det er et noe delt syn på hvor sterke føringer som bør legges for organisering av virksomhetene i denne fasen våren 2018, i forhold til fasen høsten 2018.

### Organisering og ledelse

Innspillene gir samlet sett følgende beskrivelse av ønsket lederskap og hvordan valg av organisasjonsmodell bør støtte ønsket lederskap og rammer for utøvelse av ledelse:

- Lederskap preget av kompetanse, engasjement og utviklingsfokus
- Lederskap med tydelig resultatansvar og klare fullmakter både faglig og økonomisk
- Lederskap som legger til rette for og praktiserer korte beslutningsveier
- Lederskap som oppleves nær og i god relasjon til medarbeiderne
- Lederskap som gir tillit og som prøver ut nye måter å organisere tjenestene på
- Lederskap som sikrer samhandling og helhetlig styring gjennom å prioritere arenaer for dette
- Lederskap som effektiviserer eget arbeid gjennom å utnytte rådgivningskompetansen i organisasjonen

### Organisering og medarbeidere

Innspillene beskriver hvordan organiseringen bør støtte medarbeiderne sin utøvelse av fag og arbeid, og kjennetegn for ønsket medarbeiderskap med mål om faglig trygghet og kvalitet, utvikling, effektivitet og handlingsrom:

- Medarbeidere som har høy faglig kompetanse og integritet
- Medarbeidere som har ansvar, tillit til å ta beslutninger og opplever seg myndig-gjort
- Medarbeidere som blir involvert i utviklingsarbeidet, også på tvers av fag og tjenester
- Medarbeidere som har gode rutiner og prosedyrer for sitt arbeid
- Medarbeiderne som har godt arbeidsmiljø, der det praktiseres åpenhet omkring beslutninger og nærhet til ledelsen

### Organisering, folkevalgt ledelse og innbyggere

Innspillene fokuserer på noen særlige forhold hvor praktisering av valgt organisering må styrke rammebetingelsene for folkevalgt ledelse og god tjenesteproduksjon. Det forutsettes:

- Høy grad av åpenhet og tillit mellom administrasjon og politikk
- Synliggjøring og styrking av det politiske handlingsrommet
- Vern av nærheten og tilgjengeligheten mellom innbyggere og folkevalgte
- Styrking av innbyggermedvirkningen i tjenesteproduksjonen

Følede oppsummerer hovedtrekkene i innspillene fra virksomhetene april 2018.

### Hovedfunn

Det gis bred tilslutning til valgt organisasjonsmodell (84 % mener at organiseringen er relevant for de oppgaver og utfordringer kommunen er satt til å håndtere). Virksomhetene støtter at modellen legger til rette for:

- Utøvelse av godt lederskap
- Tydelig resultatansvar
- Økt produktivitet og effektivitet
- Tverrfaglig samarbeid (helhetlig ledelsesperspektiv)
- God tjenesteleveranse
- God samhandling med innbyggere og politikere

Det er noe svakere tilbakemelding på kriteriet «Økt produktivitet og effektivitet». Vurderingen samlet sett er at det gis betraktelig større tilslutning enn forventet på kriteriene.

### Lederne er særlig opptatt av:

- En fullmaktstruktur som underbygger kort vei til beslutning mellom leder og ansatt
- Tilstrekkelig med stab-/støttefunksjoner for å sikre kapasitet til ledelse i tjenestene
- Samarbeidsfora som fremmer tverrfaglighet
- Tydelig resultatansvar og fokus på helhetlige løsninger
- Stort handlingsrom med klare delegasjoner som gir kort vei til beslutning
- Ledelsesprinsipper som bygger på tillit og utvikling, fremfor styring og kontroll
- Et akseptabelt lederspenn
- Gode overordnede mål og klare strategier
- Rolleklarhet og effektive beslutningslinjer
- Sikre en organisering i resultatenheter med tjenester som naturlig hører sammen
- Godt tverrfaglig samarbeid
- Hensiktsmessig størrelse på tjenesteområdene og gode tjenestebeskrivelser
- Skape effektive og gode møte- og samarbeidsarenaer, gjerne formaliserte
- Skape en kultur for å jobbe på tvers og ikke utelukkende bli målt på økonomisk ramme
- Stabsfunksjoner med et tydelig ansvar og mandat på tvers
- Tverrfaglige team med faste fagpersoner fra fagmiljøene
- Fokus på tjenester og tjenesteutvikling hvor brukernes behov kartlegges
- Eget tjenesteområde for medborgerskap, innbyggerdialog og samskaping

Det gis også en rekke innspill til sammenhenger og helheter, både mht fordeling av tjenester mellom områdene, og til arbeidsdelingen i stab og mellom stab og linje.

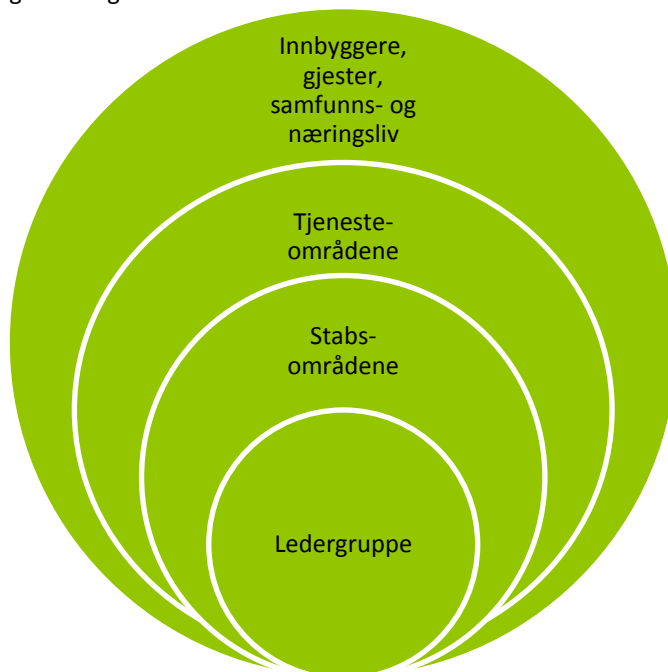
### Oppsummering innspill og høring

- Det gis tilslutning til valgt organisasjonsmodell. Høringsforslaget datert 16.04.18 legges derfor til grunn.
- Det gis en rekke innspill mht plassering av nøkkelfunksjoner, enkelte politikk- og tjenesteområder og betegnelser. Der det er stor grad av enighet i innspillene. Der endringen støtter opp under valgte prinsipper for overordnet organisering, er disse imøtekommet. Andre innspill avventes drøftet og avklart i prosessen høsten 2018.
- Det gis en rekke innspill til hvordan få valgt modell til å virke best mulig. Innspillene vurderes nærmere i det videre arbeidet.
- Det gis en rekke innspill til arbeidet høsten 2018 mht organisering av virksomheter og tjenester. Innspillene legges til grunn for videre arbeid.
- Det presiseres at vurdering av korte beslutningsveier må sees fra tjenestemottagers perspektiv.
- Det presiseres at beskrivelsen av organisasjonsmodell og overordnet organisering er utgangspunktet for den nye ledergruppens oppdrag med å organisere tjenestene og virksomhetene høsten 2018. Hovedstrukturen og oppgavefordelingen i valgt modell ligger til grunn. Samtidig åpnes det for justering av begreper og i fordelingen av ansvar mellom tjenesteområdene, dersom prosessen høsten 2018 tilsier dette.

## MODELL FOR HELHETLIG STYRING, SAMHANDLING OG FLERFAGLIG ARBEID

Det er i dokumentet beskrevet en rekke forhold omkring hvordan valgt modell skal virke, og hva som er sentrale premisser og forutsetninger for dette. Følgende presiseres:

- Fordeling av arbeidsoppgaver mellom stabene og valgt modell for disse begrunnes i risikovurdering tilknyttet stor arbeidsbelastning, behov for koordinering, helhetlig prioritering og ressursallokering for dagens staber i Oppegård, Ski og Nordre Follo frem mot 2020 og inn i ny kommune. Forsvarlig drift og tjenesteproduksjon prioriteres, samt grunnlag for videre innovasjon og tjenesteutvikling. Forsert implementering av ny organisasjonsmodell for stabene vurderes høsten 2018. Det varsles samtidig at Nordre Follo fra 2021 vil gjennomføre årlige organisasjonsgjennomganger for sikre kontinuerlig vurdering av behov for organisatoriske justeringer, som følge av endringer i mål og rammer for tjenesteleveransene.
- Det vil bli arbeidet med å visualisere samhandlingen mellom tjenestene, stabene og ledergruppene, for å beskrive vårt felles ansvar for å levere tjenester til innbyggere, gjester, samfunns- og næringsliv og sikre helhetlig styring og utvikling.



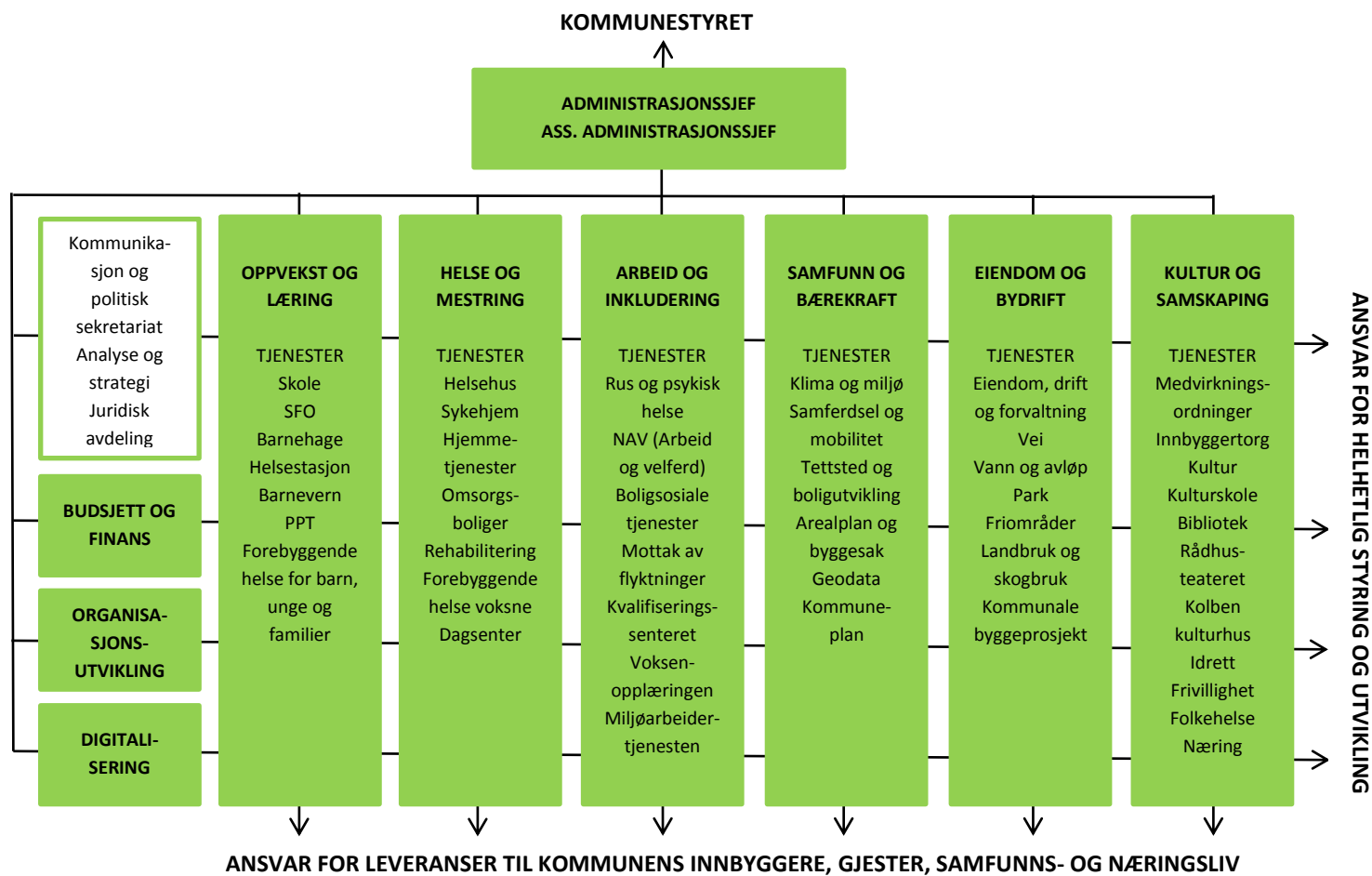
- Til arbeidet med å organisere tjenestene og virksomhetene høsten 2018 vil det bli beskrevet nærmere hvordan valgt organisasjonsmodell sammen med bevisst lokalisingspolitikk, arbeidsplassutforming og arbeidsform må virke sammen og komplementært for å sikre ønsket kvalitet i tjenesteproduksjonen.



- Valgt visjon, motto, verdier, etiske retningslinjer, delegeringsreglement, modell for kompetanseutvikling, involvering og deltagelse i strategiske prosesser skal understøtte ønsket organisasjonskultur og valgte kjennetegn på leder- og medarbeiderskap som beskrevet i dette dokumentet.

## ORGANISASJONSMODELL OVERORDNET ORGANISERING

- I organisasjonsmodellen er begrepet «tjeneste» valgt for å beskrive oppgaver som er lagt til det enkelte ansvarsområde.
- Beskrivelsen av tjenester og politikkområder under er ikke koblet til dagens organisering eller hvordan det enkelte tjenesteområde eller stab skal organisere seg høsten 2018, hverken i antall eller struktur.
- Rekkefølge på plassering av stabsfunksjoner og tjenester i modellen, er tilfeldig.
- Modellen beskriver kun større områder og tjenester, og beskrivelsen er ikke fullstendig fordi en rekke tjenester og funksjoner først vil plasseres i prosessen høsten 2018. Herunder klargjøring av ansvar og samarbeidsmodeller i forebyggende og helsefremmende arbeid. Noen forhold beskrives nærmere i påfølgende tekst.



- Hovedmodellen tydeliggjør kommunalsjefenes resultatansvar og stabenes ansvar for helhetlig utvikling, støtte og rådgivning til tjenestene. Administrasjonssjefens ledergruppe består av: administrasjonssjef, ass. administrasjonssjef, 6 kommunalsjefer og 3 stabsledere. Titlene vurderes etter vedtak om ny kommunelov. Titlene er ikke koblet til betegnelsene i HTA. Det er ikke beskrevet titler på ledernivåene i tjenesteområdene og stab. Dette avklares nærmere i prosessen høsten 2018.
- Modellen bygger på forutsetningen om samhandling og felles innsats for å nå overordnede mål for kommunen som samfunnsutvikler, myndighetsutøver, demokratisk arena og tjenesteleverandør.
- Hovedmodellen forutsetter og legger til rette for korte beslutningsveier – med delegert myndighet, ansvar og tilgjengelige virkemidler til utøvende ledd. Det er i denne omgang ikke tatt stilling til lokale stab-/støttefunksjoner i det enkelte tjenesteområde/virksomhet.



### Konkretisering av ansvarsområder for Staber og tjenesteområdet Kultur og samskaping

- **Budsjett og finans** har ansvar for økonomistyring, økonomiplanen, utvikling og drift av budsjett- og finansieringssystemer, utarbeidelse av økonomisk politikk, finans- og gjeldsforvaltning, budsjett- og økonomianalyser, harmonisering av ressursnivå, lønn, regnskap, økonomirapportering, resultatoppfølging av tjenesteområdene, fakturering, innkjøp/anskaffelser, rammeavtaler, eierstyring, eksterne tilskuddsordninger, Controller og kostnadskontroll/-styring. En sentral oppgave vil være å støtte og veilede tjenestene mht budsjettering, kostnadsstyring og avvikshåndtering/tiltak. Systemer lønns- og regnskapssystem.
- **Organisasjonsutvikling** har ansvar for HR, personalforvaltning, HMS, forvaltningsrevisjon, ROS-analyser, ressurskartlegging, ordninger for rekruttering og nærvær, kompetanseutvikling, leder-støtte, arbeidsgiverpolitikk, lov- og avtaleverk, samfunnsikkerhet og beredskap. En sentral oppgave vil være å medvirke til at det blir skapt en kultur for tjenesteutvikling og innovasjon i organisasjonen.
- **Digitalisering** har ansvar for bygge digital kommune, strategi og IKT (drift og utvikling), datasikkerhet (informasjonssikkerhet og personvern), selvbetjeningsløsninger, automatisering, robotisering, arkitektur og plattform, porteføljestyrt applikasjoner, IT-anskaffelser, leverandørstyring, prosjektleveranser, brukerstøtte, medvirke til at det blir skapt en kultur for effektivisering, standardisering, digitalisering og innovasjon i tjenestene og være samarbeidspartner for aktører som har konkrete ideer til digitaliseringsprosjekter i kommunen i tråd med overordnede mål. Avdelingen skal kunne understøtte strategiske utviklingsoppgaver som Smartby-konsept og verktøy for innbygger- og samfunnsdialog.
- **Kommunikasjon og politisk sekretariat, Analyse og Juridisk avdeling** er tre selvstendige avdelinger, direkte underlagt administrasjonssjefen.
  - **Kommunikasjon og politisk sekretariat** har ansvaret for intern og ekstern kommunikasjon og informasjonsarbeid, omdømmebygging, pressekontakt og dokumentasjonssenter (arkiv/post/trykkeri). Avdelingen skal fungere som servicekontor og merkantil støtte for de folkevalgte og administrativ ledelse og sekretariat for politiske råd og utvalg. Sentrale tjenester er å bistå som støtteapparat for ordføreren i det daglige arbeidet, gjennomføring av møter, sørge for folkevalgtes arbeidsvilkår, og gjennomføring av valg, folkeavstemninger og innbyggerinitiativ. Bidra i utviklingen av digitale løsninger for folkevalgte og innbyggere etter prinsippene om åpenhet, dialog, samskaping og meroffentlighet.
  - **Analyse og strategi** har ansvar for utarbeidelse av behov-, tjeneste- og samfunnsanalyser, oppbygging av kvalitetssystem, resultatstyring og kvalitetssikring, årshjuls-prosesser og politiske styringsdokumenter/målbilder, FoU, og koordinering av kommunens strategi- og planleggingsoppgaver. Ett hovedansvar er å jobbe sammen med tjenestene i strategiprosesser og bidra til at disse er i tråd med fremtidig målbilde.
  - **Juridisk avdeling** skal utvikle og levere advokattjenester og juridisk rådgivning. Funksjoner som mobbeombud, varslingssekretariat og personvernombud legges til området. Avdelingen skal bidra til å bedre innbyggernes rettssikkerhet i møte med kommunen og støtte administrativ og folkevalgt ledelse i aktuelle problemstillinger. Området skal arbeide både for å ivareta kommunens egne interesser, og bidra med rådgivning der privatrettslige og offentligrettslige problemstillinger griper inn i hverandre. Avdelingen vil kunne utrede, gi vurderinger og råd samt inneha prosedyrekompetanse på mindre saker, samt på barnevern-saker, etisk regelverk og bidrar til god etterlevelse av lov og regelverk, synliggjøring av kommunens ansvar, vurdering av handlingsalternativer og risiko samtidig som det legges til rette for vekst og utvikling (compliance el. risikostyring og etterlevelse).

Felles for stabsfunksjonene er ansvaret for å drive fagnettverk og team på tvers i organisasjonen.

- Tjenesteområdet **Kultur og samskaping** skal bidra til bedre samhandling, videreutvikle og styrke de gode lokalsamfunnene og lokaldemokratiet gjennom arenaer for nærdemokratiske ordninger (eksempelvis Oppgaveutvalg, «Felllesskaperne» og Lokalutvalg – men også bruk av digitale løsninger), herunder barne- og ungdomsrådet. Hensikten er å bidra til at kommunen i større grad sees på som det lokale felllesskapet,

der innbyggerne involveres mer aktivt enn tidligere, som en ressurs og partner gjennom nye og lokale former for samskaping og samarbeid. Området vil kunne drive egne program for oppfølging av politiske satsingsområder (eksempelvis implementering av FN's bærekraftsmål eller andre prioriterte områder, jf. vedtatt kommuneplan). Som del av Innbyggertorget omfattes funksjoner som sentralbord og resepsjon. Området vil være kontaktpunkt for regionalt og nasjonalt samarbeid. Kulturskole, kulturinstitusjoner, ungdomsklubbene, SLT-koordinator og Bibliotek ligger til området.

Modellen på neste side (ref. Asker kommune) beskriver ambisjonene før ønsket utvikling, fra 60-tallet og kommunens strenge myndighetsutøverrolle, via 90-tallets servicerolle, til at kommunen i dag ses på som hele «det lokale fellesskapet», der innbyggerne involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og partner gjennom nye former for samskaping og samarbeid.



#### **Følgende legges til grunn for det videre arbeidet med organisering av tjenestene og stabsområdene:**

- Det etableres faste møteplasser, med tilhørende årshjul, for:
  - Administrasjonssjefens ledergruppe (Administrasjonssjef, ass. administrasjonssjef, kommunalsjefer og stabsledere)
  - Utvidet ledergruppe (Administrasjonssjefens ledergruppe og øverste ledernivå i tjeneste- og stabsområdene)
  - Oppgave- og fagnettverk (Eksempelvis innen oppgavene rekruttering og kommunikasjon, kvalitet, kultur for endring, og fagområdene boligsosialt arbeid og forebyggende arbeid for ungdom og innbyggerdialog.)
- Det forutsettes at det strategiske ansvaret for å utvikle leveransene og tjenestene ligger i utvidet ledergruppe og at administrasjonssjefens ledergruppe samarbeider om en balansert og hensiktsmessig organisering i tjenesteområdene for å sikre at utvidet ledergruppe kan ta det ansvaret og rollen.
- Det videre arbeidet med organisering høsten 2018 vil drøfte hensiktsmessigheten av fordelingen av tjenester og funksjoner og behov for evt. justeringer mellom ansvarsområdene. Det utarbeides oversikt over hvilke tjenester som har faglig oppfølgingsansvar for kommunens eierskap i selskap og samarbeid.
- Det skal i de enkelte tjenesteområde, tjeneste og stab vurderes organisering, lokalisering og arbeidsform som fremmer både nærhet til innbyggerne og styrking av fagmiljø (eksempelvis gjennom etablering av fag- og oppgave-team).
- Organisering av «Kommunikasjon og politisk sekretariat», «Juridisk avdeling» og «Analyse og strategi» høsten 2018 ledes av henholdsvis stabsleder for «Organisasjonsutvikling» og administrasjonssjefen for «Analyse og strategi».

### I organisasjonsmodellen er følgende intensjoner lagt til grunn:

- Overordnet organisering kan lett bistå og arbeide i overenstemmelse med flere alternative politiske utvalgsmodeller, organiseringer og satsingsområder
- Overordnet organisering legger til rette for korte beslutningsveier
- Overordnet organisering gir den enkelte kommunalsjef et hensiktsmessig kontrollspenn og ansvarsområde og nærhet til den operative virksomheten og driften
- Overordnet organisering sikrer et godt innbyggerperspektiv i ledergruppa ved å ha bred faglig representasjon
- Overordnet organisering sikrer god helhetlig styring og utvikling på tvers av virksomhetsområdene

### Premisser i ny organisasjonsmodell

- Målsettingene for etableringen av Nordre Follo, forarbeidene til ny kommunelov og innspillene fra virksomhetene har vært avgjørende for forslaget til overordnet organiseringen.
- Organisasjonsstrukturen må på en effektiv måte tilrettelegge for å imøtekomme kapasitets- og kompetansebehov både i kommuneledelsen og i tjenestene, nødvendig for å sikre helhetlig og strategisk planlegging, styring og iverksetting. Det er samtidig avgjørende å sikre at den nye kommunen ivaretar behovene fra ansatte om at kommunen skal være en attraktiv arbeidsplass for myndig-gjorte medarbeidere, og at det tilrettelegges for gode politiske prosesser og gode og likeverdige tjenester.
- Det forutsettes etablering av gode samskapings-arenaer med tillitsvalgte og vernetjenesten på alle nivåer i organisasjonen og sterke strukturer for ekstern og intern kommunikasjon- og informasjonsflyt.

### Overordnede målsetninger og organisering

Overordnet organisering gjenspeiler intensjonen med sammenslåingen, tuftet på kommunens samfunnsoppdrag og politiske målsetninger:

- **Styrket lokaldemokrati og innbyggermedvirkning.** Det etableres et eget område for «Kultur og samskaping» som har et særskilt ansvar for å støtte opp under behovet for nær samhandling og kommunikasjon mellom kommune og innbyggere.
- **Beste oppvekstkommune.** Tjenesteområder knyttet til oppvekst og læring samles i en enhet. Hensikten er å se alle behov barn kan ha under ett, sikre tidlig intervensjon og samle kompetansen. Det forutsettes tett samarbeid med de andre tjenesteområdene.
- **Aktiv og tydelig rolle som samfunnsutvikler.** Det etableres to tjenesteområder; «Samfunn og bærekraft» og «Eiendom og bydrift» for å ivareta et sterkt fokus på samfunnsplanlegging og arealutvikling samt forvaltning og utvikling av kommunens verdier. I tillegg etableres et eget område for «Kultur og samskaping» som skal ha et særlig ansvar for oppfølging og utvikling av politiske satsningsområder.
- **I front på bruk av teknologiske løsninger.** Det etableres et eget stabsområde for Digitalisering som også tar overordnet ansvar utvikling av «Den digitale kommune». Dette miljøet skal utvikle en sterk rådgivningskompetanse slik at det legges til rette for ny tjenesteutvikling gjennom økt grad av digitalisering og behov for mer effektive arbeidsprosesser.
- **Utvikle sterke og stabile fagmiljøer.** Det etableres fagmiljøer innen analyse, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering som skal sikre robuste fagmiljøer til støtte og veiledning for tjenesteområdene slik at tjenestene i størst mulig grad kan bruke ressurser på sine «kjerneoppgaver»; å levere tjenester.
- **Gode og fremtidsrettede tjenester.** I organiseringen av tjenesteområdene legges det til rette for å bygge sterke tjenester med tydelig delegert ansvar og myndighet slik at tjenesteområdene gis rom for utvikling av egen strategisk ledelse. Dette innebærer at tjenestene skal ha et helhetsfokus på kommunens oppdrag og at lederne sammen planlegger, gjennomfører, utvikler og evaluerer arbeidet.
- **Styrke folkehelsearbeidet blant innbyggerne.** Det etableres et eget ansvarsområde for «Arbeid og Inkludering» for å sikre en sterk og samordnet aktivitet knyttet til arbeid, kvalifisering, inkludering og koordinering av det boligsosiale arbeidet. I tillegg foreslås det et eget område for «Helse og Mestring» for å sikre et sterkt fagmiljø i arbeidet med å styrke innbyggernes evne til å mestre hverdagen og til å ivareta utvikling av kvalitet og effektivitet i vår leveranse av helse- og omsorgstjenester. Ansvar for å koordinere kommunens helhetlige satsing på folkehelse-området legges til «Kultur og samskaping» slik at kapasitet og kompetanse i de frivillige strukturene og kulturområdet er tett koblet på. Det forutsettes nært samarbeid mellom alle tjenesteområdene for å lykkes i det sykdomsforebyggende og helsefremmende arbeidet.

- **Økonomisk robusthet.** Organisasjonsmodellen legger til rette for å styrke stabsområdenes rolle innfor utvikling og rådgivning for å fremme helhetlig tjenesteyting og sikre en utvikling av kommunen som er i overensstemmelse med sentrale reformer og politiske ambisjoner. Etablering av et flerfaglig analysemiljø, økonomistyrings-funksjonens rolle i ledergruppen og prioritering av god internkontrollsystematikk skal bidra til en bærekraftig økonomisk utvikling gjennom oppbygging av gode analyser, kunnskaps- og beslutningsgrunnlag.

### Organisering av stabsfunksjoner

Innspillene fra virksomhetene er samstemte om nødvendigheten av å ivareta behovet for et tydelig resultatansvar, klart og utvidet myndighetsansvar, behov for merkantil støtte, styrket strategisk rådgivnings- og analyse-kompetanse, og behovet for tett koordinering for å sikre helhetlig styring. Med hensyn til ansatte-behov var innspillene samstemte i å vektlegge nærhet til beslutninger, åpenhet, at saker besluttes på riktig nivå, inkludering, ansvar og tillit, samt å ivareta behov for faglig utvikling. For å ivareta behovene til politikere og innbyggere ble nødvendigheten av å synliggjøre det politiske handlingsrommet, styrke innbyggermedvirkningen og å ha brukeren i sentrum i tjenesteyting, fremhevet.

I organisasjonsmodellen etableres det derfor tre stabsenheter innen økonomi, digitalisering og organisasjonsutvikling, og egen avdeling for analyse. Det er et mål å sikre en god balanse mellom fagmiljøer i tjenestene og i fagmiljøene i staber. Dette vil bidra til å sikre at både fler- og tverrfaglige hensyn ivaretas, brynes og synliggjøres i politisk beslutningsgrunnlag. Stabsfunksjonene vil være representert i ledergruppen for å sikre denne balansen. Stabsenhetene er komplementære til stab og støttefunksjoner som etableres i tjenestene. Organiseringen skal bidra til:

- **Helhetlig styring.** Valgt organisasjonsstruktur tydeliggjør kommunalsjefenes og virksomhetenes ansvar for å levere gode, effektive og likeverdige tjenester. Samtidig understøttes resultatansvaret med stabsfunksjoner som skal bistå kommunalsjefer og virksomhetsledere med strategisk rådgivnings-, analyse- og organisasjonsutviklingskompetanse. Dette skal bidra til bedre resultatoppnåelse, og samtidig sikre helhetlig styring både i og mellom tjenestene. Stabene har ansvaret for den sentrale internkontrollsystematikken.
- **God kultur for samhandling og samarbeid.** Støtte fra stabsenhetene vil i hovedsak være etterspørselsstyrt og derfor en komplementær ressurs kommunalsjefer og virksomhetsledere kan trekke på etter behov. Felles for stabene er at de også skal kunne bistå virksomhetene med prosess- og prosjektstøtte innenfor sine områder.
- **Tydeliggjøre det politiske handlingsrommet.** Stabene har hovedansvaret for at politiske saker, høringsuttalelser og politiske spørsmål blir utredet og svart ut, og at det etableres en god systematikk for oppfølging av politiske vedtak. Organiseringen legger et grunnlag for å styrke fagkompetansen på områder hvor det er vesentlig å tydeliggjøre det politiske handlingsrommet.

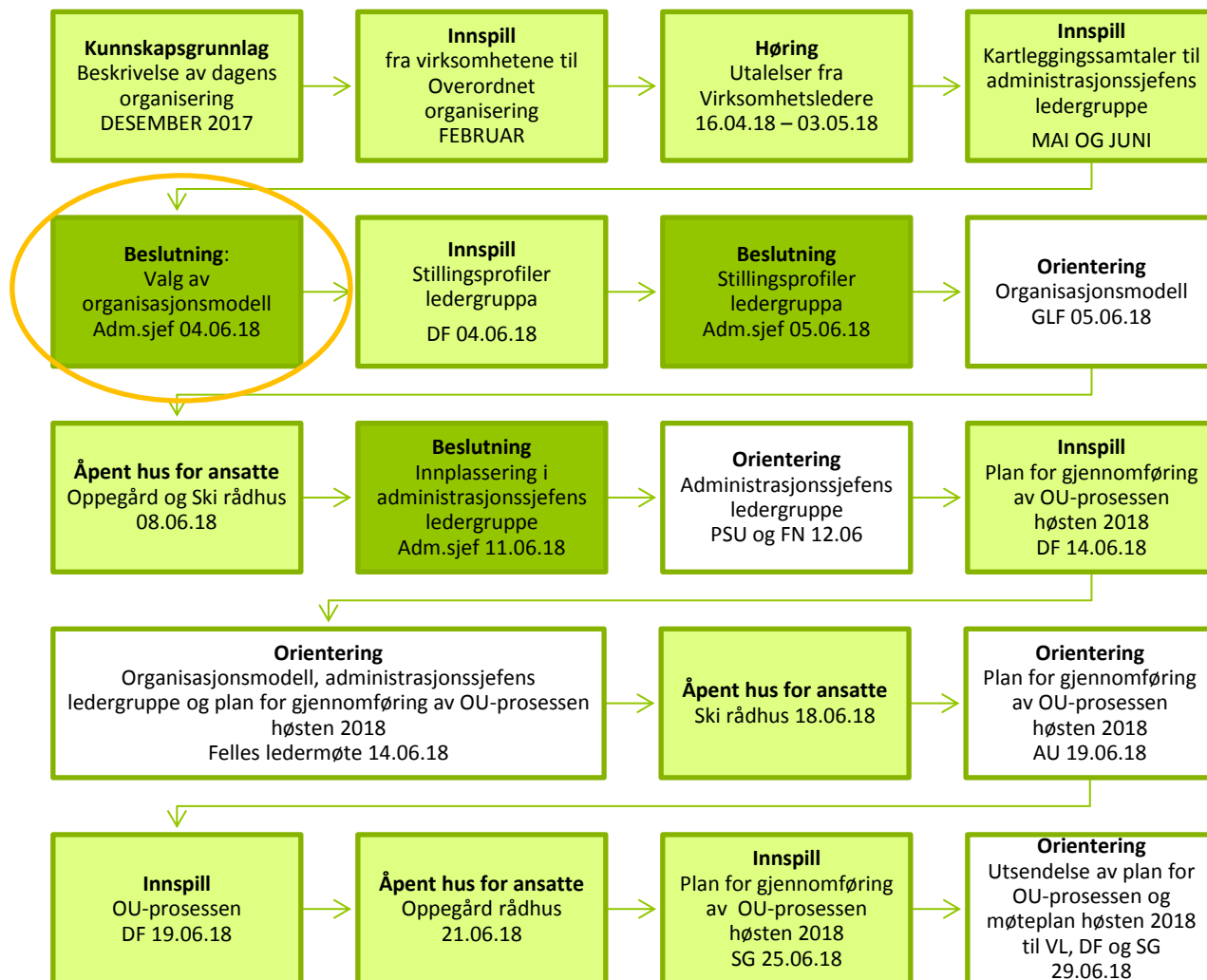
### Kommunereformen og ny kommunelov

I regjeringens målsetninger og forventningene til kommunereformen og i forarbeidene til ny kommunelov (til vedtak våren 2018) fremkommer det klare ambisjoner som legges som begrunnelse for valgt modell:

- Kommuneorganisasjonen må til en hver tid organisere seg etter de mål og ambisjoner satt av våre folkevalgte og de behov våre innbyggere har. Dette søkes ivaretatt gjennom valgt hovedmodell, utvikling av «Kommunikasjon og politisk sekretariat» og etablering av «Kultur og samskaping».
- Administrasjonssjefens uavhengighet og selvstendige ansvar for utredning av saker og utredningenes kvalitet, faktiske og rettslige grunnlag. Dette søkes ivaretatt gjennom etablering og rolleinnovasjon av stabenes funksjon og arbeidsform, herunder profesjonalisering av arbeidet med godt analysegrunnlag, saksutredning og alternativs-vurderinger for politisk behandling.
- Sterkere krav til god styring og kontroll, herunder tydeliggjøring av ansvaret og myndigheten som ligger til arbeidsdelingen mellom politikk og administrasjon, forventninger til profesjonell eierstyring, bedring av folkevalgtes arbeidsvilkår, rammer for utøvelse av funksjoner som bør ha en «armlengdes» avstand til organisasjonen for øvrig; som kommuneadvokaten og tilsynsfunksjoner som mobbeombud. Dette søkes særlig ivaretatt gjennom valgt hovedmodell, etableringen av «Juridisk avdeling» og oppgaver for «Budsjett og finans».

## ORGANISERING – VIDERE ARBEID OG PROSESS

Modellen under viser viktige milepæler mht innspill, informasjon og beslutningspunkter i arbeidet.



### Forkortelsene og begrepene betyr:

- AU: Arbeidsutvalget. Består av ordfører Hanne Opdan og ordfører Thomas Sjøvold.
- GLF: Gruppelederforum. Består av gruppelederne i Oppegård og Ski kommuner.
- SG: Styringsgruppa (Rådmennenes ledergrupper, administrasjonssjefen og prosjektkoordinator.)
- DF: Drøftingsforum (10 Hovedtillitsvalgte og 2 hovedverneombud, samt administrasjonssjef og HR-sjefene)
- Felles ledermøte: Rådmennene, kommunalsjefer, ledere for sentrale stab/støttefunksjoner, virksomhetslederne, prosjektledere og prosjektstab i Nordre Follo
- VL: Virksomhetsledere

## NÅR VALGT STRATEGI, KULTUR OG LEDELSE FORSTERKER HVERANDRE

I arbeidet med å bygge Nordre Follo kommune skal vi utvikle både organisasjonens verdier og kulturuttrykk. Vi skal innarbeide verdiene likeverdighet, raushet, åpenhet, engasjement og respekt i våre strategier for arbeidet.

### Vellykket omstilling

Vi ønsker at følgende skal prege omstillingskulturen i Nordre Follo:

#### Åpenhet

- Ærlighet bygger tillit og bevarer relasjoner.
- Avklaring av forventninger til hverandre mindrer mistanke og konflikter.
- Åpenhet skaper trygghet, motvirker rykter og reduserer motstand mot omstillingen.

#### God kommunikasjon

- God informasjon fra arbeidsgiver gjør at usikkerheten blir mindre.
- God kommunikasjon handler om å involvere ansatte på alle nivåer.
- God kommunikasjon gir medarbeiderne mulighet til å snakke åpent om endringene.

#### Medvirkning

- Det er viktig at arbeidsgiver, ansatte, verneombud og tillitsvalgte går hånd i hånd gjennom hele prosessen.
- Aktiv medvirkning skaper mer eierskap og mindre usikkerhet.

### Ledere som utviklere

Når organisasjonskulturen underbygger strategien, vil vi lykkes. For å lede slik at kultur og strategi forsterker hverandre skal vårt lederskap kjennetegnes ved at vi:

- Bygger tillit og har godt samspill med de folkevalgte
- Styrer etter verdier, mål og rammer, tar beslutninger og gjennomfører i tråd med politiske vedtak
- Arbeider for at åpenhet og integritet kjennetegner våre handlinger og holdninger
- Ser helhet og sammenhenger i organisasjonen og sikrer god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- Skaper en organisasjon som er orientert mot utvikling, samskaping og nyskaping
- Kommuniserer tydelige forventninger, gir tilbakemeldinger og anerkjennelse
- Viser tillit til våre medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb
- Legger til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til våre medarbeidere
- Utvikler dialogarenaer for samhandling i organisasjonen og med våre innbyggere
- Tilrettelegger arbeidet slik at våre medarbeidere opplever høy jobbautonomi og ingen unødig kontrollering
- Skaper oppslutning om utviklingsarbeidet og får alle med i prosessene

En organisasjonskultur er en forholdsvis konstant faktor som langsomt endres. Dette betyr at kultur og verdier ikke er noe som kan vedtas - for deretter å være gyldig. De må dyrkes bevisst over tid og påvirkes gjennom hvordan vi organiserer arbeidet og utøver ledelse, hvordan vi setter retning og konkretiserer mål og hvordan vi etablerer sosiale ritualer og bygger tilhørighet.

VI SKAL VILLE HVERANDRE VEL  
– OG DET SKAL HØRES

VI SKAL GJØRE HVERANDRE GODE  
– OG DET SKAL SYNES