

Evaluering av organisasjonsmodell og lederstruktur

Endelig rapport 04.09.25

Forord

Kommunestyret i Vinje kommune vedtok at den nye administrative organiseringen av Vinje kommune med virkning fra 1. januar 2022, skal evalueres i løpet av 2025. Kommunedirektøren gjennomførte anbudskonkurranse våren 2025 om å knytte til seg eksternt miljø for å bistå i evalueringsarbeidet

Telemarksforskning i samarbeid med EY legger med dette fram evalueringen. Rapporten sammenfatter arbeidet vårt. Vi foreslår visse justeringer til nåværende administrative struktur. Kommunalsjefsområdene foreslås i det ene hovedalternativet redusert fra seks til fem, mens fortsatt seks i det andre hovedalternativet. Innenfor helse og mestring foreslås det større endringer i organiseringen av virksomhetene, hvor institusjon og hjemmebaserte tjenester er foreslått sammenslått og legetjeneste og legevakt som egen virksomhet.

Vi har arbeidet tett på kommuneorganisasjonen som ledd i evalueringsarbeidet. Vi har gjennomført intervjuer og det har vært flere kontaktpunkter for øvrig med nøkkelpersonell i kommunen. To møter er avholdt med en egen nedsatt referansegruppe for evalueringen. Vi vil takke så mye for god og nyttig informasjonsutveksling i den sammenheng.

Bø, 4. september 2025

Kjetil Lie

Prosjektleder



Innholdsfortegnelse

- 1 Sammen drag og anbefaling
- 2 Bakgrunn og metode
- 3 Oppsummering fra intervjuer
- 4 Vurderinger og forslag til tiltak
- 5 Forslag til justeringer i dagens organisering
- 6 Oppsummering og konklusjon
- 7 Vedlegg: Liste over forslag til tiltak

1

Sammendrag og anbefaling



Sammendrag og anbefaling

Telemarksforsking har gjennomført en evaluering av ny administrativ organisasjonsmodell som Vinje kommune innførte fra 1.1.2022. I rapporten presenteres sammendrag av intervjuene som er gjennomført, og videre hvilke vurderinger og funn vi har gjort fra disse intervjuene. Rapporten peker på områder kommunen bør iverksette tiltak for å skape gode samarbeidsarenaer og gode strukturer for ledelse og styring av de enkelte virksomhetsområdene.

Samlet sett har omorganiseringen fra 2022 bidratt til god struktur og ledelse av kommunalområdene. Ny organisasjonsmodell har gitt rom for strategisk ledelse og har i flere virksomheter fremmet nærledelse. Det er likevel ikke alle områder hvor omorganiseringen har gitt de synergiene som var ønsket. Vår kartlegging har vist at det er behov for å styrke styringskompetanse og treffpunkter for å sikre bedre styring og ledelse av virksomhetsområdene og avdelingene. Det er behov å kartlegge hvor ansvarsområder for utvikling og drift skal ligge på arenaer hvor flere kommunalområder er involvert. Det framkommer at det er flere gode samarbeid som er etablert innad og på tvers av kommunalområdene, men det er likevel behov for å styrke samarbeid og utvikling samlet sett.

Telemarksforsking foreslår visse justeringer til nåværende administrative struktur. Vi presenterer to hovedalternativ (A og B) for overordnet struktur, med hhv. fem og seks kommunalområder og dermed kommunalsjefer. Det som skiller de to er at kultur og fritid er skilt ut som et eget kommunalområde i alternativ B.

Vi foreslår at mer rendyrkede stab- og støttefunksjoner samles i ett kommunalsjefsområde, og har i den sammenheng funnet det naturlig at plan (inkl. byggesak og oppmåling) legges under et kommunalområde vi kaller kultur og samfunnsutvikling i hovedalternativ A (bare samfunnsutvikling i alternativ B). Økonomi blir naturlig værende igjen under kommunalsjefsområdet stab og støtte. Vi mener at begge alternativene bør kunne gi bedre ressursbruk og samarbeid innenfor og på tvers av kommunalområdene, samt styrke kommunalområdenes tjenesteutvikling. Dette mener vi vil gjøre Vinje kommune til en enda mer attraktiv arbeidsplass med muligheter for faglig utvikling, samt gi bedre tjenester til kommunens innbyggere.

2

Bakgrunn og metode



Bakgrunn

Telemarksforskning har på oppdrag for Vinje kommune gjennomført en evaluering av kommunens organisasjonsmodell og lederstruktur etter denne har vært i operativ drift i fire år. Evalueringen inkluderer kommunens organisering innen alle kommunens tjenestekområder:

- Plan, økonomi og bærekraft (PØB)
- Organisasjon og innovasjon (OI)
- Helse og mestring, oppvekst (HEM)
- Teknisk drift og infrastruktur (TDI)
- Kultur, næring og fritid (KNF)

Vinje kommune vedtok 2. september 2021 framlegg om ny administrativ organisering fra 1. januar 2022 med bakgrunn i utredet nåsituasjon og alternativer for organisasjonsmodeller fra utredningsarbeid gjennomført i 2021. Dette med bakgrunn i kommunestyrets vedtak fra april om en gjennomgang av den overordna administrative strukturen som følge av møtende demografiske utfordringer, med en økende andel eldre innbyggere. Arbeidet med organisasjonsgjennomgangen viste ulike synspunkt på hvor godt daværende organisering fungerte med et behov for økt fokus på tjenesteytelse, bærekraftige løsninger og tidlig innsats for utsatte grupper. Styringsgruppen valgte en revidert versjon av «Alternativ 2 – Kommunalsjefmodell B». Vedtaket inkluderte også ny evaluering av organisasjonsmodellen innen utgangen av 2025.

Vår prosjektmetodikk sikrer struktur, fremdrift og medvirkning

Planlegge og mobilisere

Prosjektet ble innledet med et oppstartsmøte 25.04.2025 med oppdragsgiver der vi etablerte en felles forståelse for prosjektets mandat, avgrensning, metodikk og milepælsrapportering. Utkast til prosjektplan og fremgangsmåte ble godkjent.

Innhente informasjon og utarbeidet et kunnskapsgrunnlag

I denne evalueringen har vi benyttet oss av velprøvd metodikk og kjent rammeverk for å sikre et strukturert og effektivt prosjekt. Vi har benyttet oss av kvalitativ metode, herunder semi-strukturerte intervjuer, hvor intervjuguiden ble godkjent av oppdragsgiver og sendt til intervjudeltakerne på forhånd. Vi har også gjennomgått et utvalg av dokumentasjon fra kommunen, og offentlig tilgjengelig data. Intervjuene ble gjennomført 19.-20. mai 2025 i kommunen. Over disse to dagene ble det gjennomført intervjuer av strategisk ledergruppe (kommunedirektør og kommunalsjefer), virksomhetsledere for alle kommunens virksomheter, samt avdelingsledere innen helse og mestring. Vi har også snakket med utvalgte hovedtillitsvalgte. Vi har også hatt flere intervjuer og oppfølgingssamtaler med utvalgte nøkkelpersoner, samt kontakt på mail.

Analyse av informasjon og fokusområder

Innhentet informasjon har blitt bearbeidet og analysert. Basert på innsamlet informasjon valgte vi å fokusere på muligheter for organiseringsendringer i hovedstrukturen. Vi har også foreslått endringer innenfor helse og mestring, og plan, økonomi og bærekraft spesielt. Vi har vurdert muligheter for justeringer i oppvekst, kultur, næring og fritid, og teknisk drift og infrastruktur. Vi har hatt løpende dialog med nøkkelpersoner og kommunens referansegruppe bestående av kommunedirektør, kommunalsjefer og hovedtillitsvalgte.

Utarbeide sluttrapport

Det er utarbeidet en sluttrapport som sammenstiller innhentet data fra samtaler og oppfølgingssamtaler, samt annen kommunikasjon med informanter. Sluttrapporten redegjør for analyse og vurderinger av innhentet data og kartlagte forbedringsområder. Det er utarbeidet forslag til justeringer i dagens organisering som kan støtte opp om intensjonen om nærledelse av tjenesteområdene og strategisk ledelse av kommunen.



3

Oppsummering fra
intervjuer



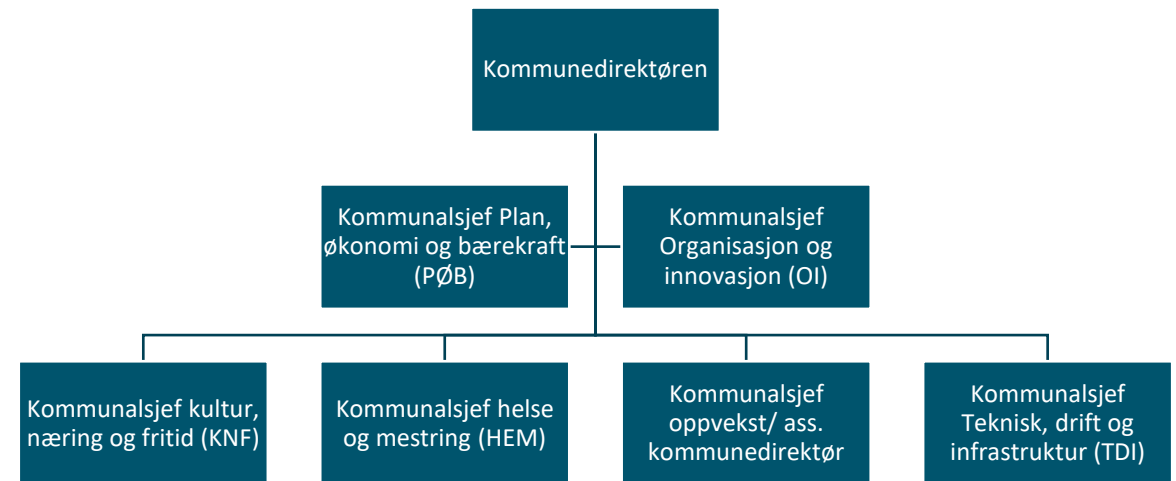
Dagens organisering av Vinje kommune

Vinje kommune er i dag formelt sett organisert etter 3-nivå modellen:

1. Kommunedirektøren og stabsfunksjoner
2. Kommunalsjefer for kommunalområdene
3. Virksomhetene som er ledet av virksomhetsledere.

Virksomhetene skal selv ha ansvaret for fag, personal og drift/økonomi. Gjennom stabs- og støttefunksjoner skal driftsenhetene få den støtten de trenger for å levere og videreutvikle tjenester til brukerne, utvikle personalet og drifte til enhver tid innenfor gitte økonomiske og faglige rammer.

Vinje kommunes ledergruppe:



Oppsummering av intervjuer alle virksomhetsområder

Telemarksforskning har snakket med kommunedirektør, kommunalsjefer fra alle kommunalområder, samtlige virksomhetsledere og et utvalg avdelingsledere fra alle kommunalområdene.

Det er bred enighet om at kommunedirektøren sin ledergruppe var for stor og skjevfordelt mellom kommunalområdene, og at det var nødvendig å gå fra en 2-nivå organisering til en 3-nivå organisering.

Ledere beskriver en lydhør arbeidsgiver, og en beslutningsdyktig ledelse av Vinje kommune. Samtidig opplever flere at nye strukturer gjør at prosesser tar lengre tid. De som var ledere i 2-nivå organiseringen savner nærhet til kommunedirektøren og andre ledere i kommunen. Det er en opplevelse av at informasjon bruker lengre tid enn tidligere på å komme opp til strategisk ledelse og fra strategisk ledelse ut i avdelingene. Det påpekes av andre at det ikke er hensiktsmessig at all informasjon skal ut til alle i organisasjonen.

Det påpekes at dette kan være til hindring for innovasjon og utvikling. Samtidig er det en opplevelse av at kommunalområdene jobber mer samordnet og drar i samme retning. Som tiltak for å styrke ledere og ansatte sin autonomi har det vært satt i gang tiltak for å styrke relasjonell kapasitet for at alle ledd i kommuneorganisasjonen. Større hendelser som langvarig pandemi og økt tilstrømming av flykninger har gjort at gjort at ulike tjenesteområder har funnet kanaler for samarbeid.

Det er en generell opplevelse av at kommunalområdene satses på og at det tilføres ressurser ved kartlagt behov. Innenfor kommunalområdene for helse og mestring, og oppvekst beskrives det løpende arbeidsoppgaver som er ressurskrevende og at det er lite rom for utviklingsarbeid. Innenfor helse og mestring har utfordringer knyttet til ledelse vært ressurskrevende.

Det er høy grad av tillitsbasert ledelse i kommunen innenfor alle kommunalområdene. Dette trekkes frem som en styrke for organisasjonen.

Samtidig er det ønsket om en mer tydelig og strategisk retning fra strategisk ledelse i kommunen. Dette belyses av virksomhetsledere fra flere kommunalområder. Det er et ønske om «positiv kontroll».

Strategisk ledergruppe skal legge til rette for organisasjonsutvikling og en bærekraftig kommune som kan møte morgendagens utfordringer. Det beskrives likevel at kommunalsjefene i stor grad er involvert i daglig drift av virksomhetsområdene, og at det dermed blir lite tid og mulighet til å drive tjeneste- og organisasjonsutvikling.

Flere ledere påpeker at 3-nivå organiseringen og nye lederledd skulle gjøre at virksomhetsledere og avdelingsledere i større grad kunne løse oppgaver knyttet til virksomhetsområdene. Det er likevel en opplevelse av at nødvendige strukturer ikke er på plass. Samtidig påpekes det at det er utviklet flere faste møtepunkter og sjekklister for månedsrapportering.

Ved månedsrapportering og behov for støtte i ulike problemstillinger knyttet til drift, forteller ledere at kommunens stab- og støttefunksjoner er kompetente, hjelpelige og gode sparringspartnere. Det er flere som ønsker at stab- og støttefunksjonene skal kunne bistå virksomhetene og avdelingene i større grad med oppgaver knyttet til daglig drift. Fra stab- og støttefunksjonene er det ønskelig at virksomhetene kan løse styringsoppgaver innenfor økonomi, lønn og HR i størst mulig grad selv, og heller bistå ved større og komplekse saker.

Samarbeid på tvers av sektorer

Det er en generell opplevelse om at samarbeid fungerer godt mellom kommunalområdene og at samarbeidet også er godt mellom virksomhetene på helse og mestring og oppvekst. Det er flere som påpeker at samarbeidet mot teknisk var bedre da de var 2-nivå organisert og hadde faste møtepunkter. Det er ønske om at samhandlingen av oppgaver i større grad skal systematiseres.

Oppvekst

Lederne innenfor oppvekstområdet ser samlet sett at omorganiseringen til 3-nivå har vært bra for strategisk ledelse av kommunalområdet og kommunen som helhet. Flere påpeker at omorganiseringen har gitt mulighet til å jobbe bedre med utvikling, og de opplever at det er mulig å dra i samme retning på en annen måte enn tidligere. Den enkelte virksomhetsleder er ikke alene om å løse utfordringer, men har et lederfellesskap hvor de kan søke råd og dra i samme retning. Samtidig påpekes det at virksomhetslederne har fått en lengre vei til kommunens strategiske ledelse, enn de hadde tidligere. De ser at 3-nivå gjør at prosesser tar lengre tid enn tidligere.

Selv om ny organisering har gitt bedre rom til å jobbe med strategisk arbeid og utvikling av oppvekstområdet, har det parallelt blitt flere oppgaver tildelt virksomhetene og en økende rapporteringskrav til barnehagene og skolene.

Flere savner faglig støtte og bistand ved rapportering til myndighetene. Det er ønske om at oppvekstområdet kan få flere ressurser som ikke har øvrig ledelsesansvar til å bistå med rapportering og i utviklingsarbeid. Rapportering beskrives som tidkrevende arbeid i en ellers krevende rolle som virksomhetsleder. Per i dag blir dette løst ved at virksomhetsledergruppen samarbeider om å løse oppgaver knyttet til dette. Flere ser et behov for å styrke malverk og rutiner for oppvekstvirksomhetene.

Kartlagte forbedringsområder

Det etterspørres at det settes en mer felles retning for videre utvikling. Det oppleves langt til kommuneledelsen.

Det etterspørres økt støtte fra oppvekstsjefens kontor for å møte økende rapporteringskrav. Det er ønskelig med barnehagefaglig kompetanse i kommunalsjefens stab, og en skolefaglig rådgiver i kommunalsjefens stab.

Helse og mestring (1)

Styring og ledelse

Lederne vi har snakket med, er enige om at den gamle organiseringen ikke fungerte optimalt. Det var avgjørende at Vinje kommune tok nødvendige grep for å styrke organisasjonen og legge til rette for utvikling av helse- og omsorgstjenestene.

Flere trekker frem at arbeidet med å videreutvikle en god ledelsesstruktur fortsatt er viktig for kommunalområdet. Det er viktig at ledelsen innen kommunalområdet drar dette arbeidet, slik at det kan jobbes på tvers for å nå felles og virksomhetenes mål, og styrke samspill mellom virksomhetene i større grad. Ledelsesutfordringene har gitt slitasje, og det er ulike forklaringer til årsakene til at det ikke fungerer.

Det etterspørres at ansvarsoppgaver defineres. Per i dag er ikke lederlinjene utviklet i tilstrekkelig grad og fungerer ikke optimalt. Virksomhetslederleddet beskrives som lite konkretisert og det har vært en forventning om at virksomhetslederne selv kan forme oppgavene. Ledere for flere nivå innenfor HEM uttrykker usikkerhet rundt hva som gjelder deres mandat og rolle innenfor deres ledernivå. Flere ønsker at det gjøres et arbeid med å kartlegge og fastsette hvor det er hensiktsmessig at styring og utvikling av områdene skal ligge – avdelingsnivå, virksomhetsnivå eller i kommunalsjefens stab.

Det fortelles at dagens organisering gjør at nærledelse per i dag er utfordrende, ettersom styringsoppgaver må løses løpende, og det er lite rom for faglig utviklingsarbeid. Dette knyttes av flere til usikkerhet på hvilket ledelsesnivå oppgavene skal ligge. Det er mye møtevirksomhet mellom avdelingsledere og virksomhetsledere, hvilket tar tid fra lokal avdelingsledelse. Eksemplene som brukes er ansettelsesprosesser og administrasjon knyttet til det. Flere ser at avdelingsledere i dag løser oppgaver de trodde virksomhetsledere skulle løse da ny organiseringsmodell kom på plass.

Det er ulik forståelse blant lederne om møtepunkter. Noen mener det er mange møtepunkter som gjør at det er vanskelig å gjøre utviklingsarbeid mellom møtepunktene og for stor åpenhet for innspill. Andre mener at oppsatte møtepunkter ikke prioriteres og avlyses, som hindrer utviklingsarbeid.

“ *Dersom alle forhold lå til rette, tror jeg ny organisering ville ha fungert.*

“ *Tror vi forhaster oss med å endre noen ganger. Vi må nok heller må jobbe strategisk i det daglige arbeidet.*

Helse og mestring (2)

Fag og utviklingsarbeid

Tjenestene til sluttbrukerne beskrives som stort sett gode, og det er fokus på godt fagmiljø innenfor helse og mestring i Vinje kommune. Det er fokus på å holde på kompetansen de har, for de ser at det er utfordrende å rekruttere fagkompetanse. Det er likevel avdelinger innenfor HEM som mangler riktig kompetanse. Dette gjelder spesielt sykehjemmet og tjenester til funksjonshemmede. Dette gjør at institusjonstjenestene, heimebaserte tjenester og legetjenesten rekrutterer fra de samme ressursene. De siste årene har eksempelvis sykehjemmet mistet fagkompetanse til heimebaserte tjenester og legekontoet.

Manglende fagkompetanse gjør at det benyttes flere ufaglærte innen tjenester til funksjonshemmede og på sykehjemmet spesielt. Situasjonen i hjemmesykepleien beskrives som bedre. Det påpekes at HEM bør ha et større fokus på å bruke tilgjengelige kompetanse mer hensiktsmessig.

Flere trekker frem samarbeid på tvers av virksomhetsområdene som viktig. Det beskrives gode relasjoner mellom ledere i HEM, men at det er ikke etablert strukturer som gjør at virksomhetene institusjon og hjemmebaserte tjenester kan samarbeide om eksempelvis bemanning. Flere opplever at det er silotenkning, og HEM beskrives som en organisasjon i organisasjonen. Det er flere som ønsker å styrke samarbeid mellom de ulike helse- og omsorgsområdene. De påpekes at relasjoner og åpenhet er viktig for å kartlegge ansvarsområdene. Her trekkes korttidsavdelingen og hjemmetjenesten frem som områder hvor det er behov for å styrke samarbeidet for å skape bedre tjenester til pasienter og brukere.

Det beskrives et behov for å styrke samarbeid mellom virksomhetsområdene og kommunalsjefens stab. Det er etablerte samarbeid i dag i enkeltprosjekter. Det er også etablerte møtepunkter som i varierende grad benyttes. Det etterspørres et samarbeid som i større grad fokuserer på tjenesteutvikling og støtte til virksomhetene og deres drift. Fagrådgiverne har i dag holdt i flere prosjekter og beskrives som viktige støttespillere i enkeltsaker for virksomhetene. Det er et behov for at fagrådgiverne i større grad kan supportere kommunalsjefen i oppfølging av virksomhetene.

Det foreslås at endringer i struktur og organisering av institusjonstjenestene og heimebaserte tjenester kan gi bedre ressursutnyttelse.

Flere ønsker seg klare ansvarsområder, og mener dette kan styrke samarbeid mellom ledernivå. Det er behov for å se HEM som helhet med fokus på sluttbrukerne.

Tjenesteområder innenfor andre kommunalområder om gode samarbeid med helsetjenestene i kommunen.

Helse og mestring (3)

HEM har egne økonomi og HR-ressurser knyttet til seg. Dette er likevel ikke tilstrekkelig for å dekke HEM sine behov for bistand i daglig drift, og de er avhengig av støtte fra OI og PØB.

Som en del av kartleggingen har Telemarksforskning spurt om hvordan stab- og støtteressursene tilknyttet HEM, best kan benyttes og hvor de kan organiseres for å gi best mulig støtte til virksomhetene.

Flere argumenterer for at det er viktig for støtten til virksomhetslederne at økonomiressursen sitter i kommunalsjef HEM sin stab. Andre påpeker at ved å flytte ressursen til økonomiavdelingen vil dette bidra til faglig utvikling, og at HEM på denne måten får flere ressurser å sparre med. Flere trekker frem at det viktig for tjenesteområdene at det er rådgivere innen økonomi og HR som har forståelse for utfordringene tjenesteområdene står i.

Det har oppstått situasjoner hvor det er uklart hvor ansvaret i HR-relaterte sakene skal ligge – hos HEM eller OI/PØB. Dersom økonomi og HR-ressursene skal flyttes til OI og PØB er flere bekymret for at de vil miste nærhet og kompetanse som forstår de problemstillingene HEM ofte har, og at lederne vil få flere oppgaver.

Det er et ønske innad i HEM å styrke samarbeidet med støttefunksjonene i kommunen.

Legetjenesten og legevakt spesielt å

Som en del av denne evalueringen ble Telemarksforskning spurt om spesielt se å på organiseringen av legetjenesten, og hvorvidt dagens organisering er hensiktsmessig, eller om det muligheter og behov for å gjøre endringer.

Vi har innhentet flere innspill til hvilken organisering som vil være mest hensiktsmessig for legetjenesten og legevakt; dagens organisering eller organisering som eget virksomhetsområde.

Legetjenesten beskrives som et faglig sterkt miljø som løser utfordrende problemstillinger. Her er det behov for at beslutninger fattes raskt. Det er behov for avklarte og korte beslutningslinjer. Dette er ikke i tilstrekkelig grad etablert.

Det fremkom at det er forbedringspotensiale hva gjelder økonomistyring. Dette ble knyttet til stor arbeidsmengde og krevende arbeid med HELFO-refusjoner.

Det er lite samarbeid mellom legetjenesten og de andre forebyggende helsetjenestene. Dette knyttes til at det er stort spenn i fokusområder, brukergrupper og arbeidsmengde.

Det fremkommer ulike meninger om hvorvidt legetjenesten skal flyttes ut av helse og forebygging som en egen virksomhet. Det argumenteres for at å styrke avdelingen med kompetanse innenfor økonomi vil være et bedre tiltak, enn å opprette et nytt virksomhetsområde. Andre ser behovet for at legetjenesten som tjenesteområde i større grad kobles til kommunalsjefen og kommunalsjefens stab.

Teknisk drift og infrastruktur

Kommunalområdet teknisk, drift og infrastruktur består av områdene VVA, bygg og utbygging, renhold og eiendom.

Etter omorganiseringen i 2022 ble tjenestekområdene VVA, bygg, brann, og utbygging lagt inn som avdelinger, mens renhold ble organisert som en virksomhet. Det fremkommer at det var flere innspill til hvordan tjenestekområdene skulle være organisert, om hvorvidt den organiseringen som ble landet var den mest hensiktsmessige. Flere trekker frem at drift og VVA også burde vært organisert som et virksomhetsområde ledet av en virksomhetsleder.

Tjenestekområdene plan, oppmåling og byggesak ble lagt til Plan, økonomi og bærekraft, og ikke til TDI selv om flere mente det ville være mer hensiktsmessig. For å styrke samarbeid og oppgaveløsning er det opprettet møtepunkter og samarbeidsfora mellom plan og driftsområdene. Flere peker på at det er behov for å styrke samarbeidet ytterligere. Telemarksforskning har undersøkt mulighetene for om hvorvidt en samorganisering vil kunne styrke et samarbeid mellom plan og tjenestene i TDI. Flere var positive til dette. Og det kom også innspill om at det er vesentlig å få med næring inn i en eventuell organisering. Det vil si Plan, teknisk og næring.

Det fremkommer i samtaler Telemarksforskning har hatt med andre tjenestekområder i Vinje kommune at det er tidvis oppleves som utfordrende å samarbeide med tjenester innenfor TDI. Med dette menes at det er uklart hvilke virksomheter som skal løse hvilke oppgaver knyttet til vedlikehold og oppgraderinger i bygningsmassene, og prosessene rundt dette er drar ut i tid. Flere opplever også at henvendelser fra helse og oppvekst til TDI ofte blir sendt tilbake til virksomhetene.

Flere peker på at før omorganiseringen var det lettere å samarbeide og få kontakt med tjenestene i TDI, ettersom tjenestelederne hadde faste møtepunkter sammen med kommunedirektøren og kommunalsjefene. Det er flere som ønsker bedre samarbeidsarenaer med TDI.

Kultur, næring og fritid

Kultur, næring og fritid har ansvar for kommunens kulturarbeid – blant annet idrett, bibliotek og kulturskole. I tillegg kommer næring, landbruk og naturforvaltning.

Kultur, næring og fritid beskrives som et kommunalområde som fungerer godt. Det er etablert gode samarbeid mellom kultur og næring med fokus på innbyggertjenester og formidling av kultur. Ettersom kultur er et område som i kommunal sammenheng kan organiseres sammen med andre kommunalområder, har kommune valgt den organiseringen som vil passe fokuset og profilen som er vedtatt for tjenesteområdene. På spørsmål fra Telemarksforskning om hvorvidt det ville være hensiktsmessig å organisere kultur sammen med oppvekstområdet, var tilbakemeldingen at kultur og fritid har et godt samarbeid med næring, og at det var gode synergieffekter her. Tjenesteområdene innad i kultur og fritid har også etablert gode samarbeid med oppvekstområdet, og dette fungerer godt.

Dersom kultur skulle bli skilt ut som et eget kommunalområde, nevnes fra kultur at det ikke vil medføre store endringer med tanke på samdriftsfordelene som en har hatt med næring. Det sies at organisatorisk er kultur og næring i praksis separate, med separat økonomi-/budsjetttrammer og dermed separat rapportering. Det framkommer at kultur og næring har samarbeidet om ulike prosjekter, og de har hatt det godt sosialt sammen – både på kommunehuset og med felles turer og arrangement. Det vi har forstått som mer utfordrende med samorganiseringen mellom kultur næring, er at det ikke er så mye faglig overlapping mellom jord- og skogbruk og kultur, slik at det har vært vanskelig å finne gode fagkoblinger i avdelingsmøtene som de har hatt hver uke. Siden kultur har mange tilsatte som ikke jobber på kommunehuset til daglig, har flere heller ikke kjent seg helt med i fellesskapet KNF.

Det etterspørres å styrke samarbeidet med planområdet. På spørsmål om hvorvidt det vil være hensiktsmessig å organisere kultur og næring sammen med plan, er det flere som ser dette som hensiktsmessig. Dette begrunnes med at de har flere kontaktpunkter allerede og at alle jobber med samfunnsutvikling av Vinje kommune.

Samarbeid med TDI, oppvekst og HEM beskrives som godt.

Plan, økonomi og bærekraft

Plan, økonomi og bærekraft løser oppgaver innen økonomi, regnskap, fakturering, lønn, og plansaker, byggesak og oppmåling, Rådgiverne i PØB bistår virksomhetene i ulike problemstillinger, men har altså også utadrettet virksomhet, og sikrer god daglig drift av Vinje kommune.

Omorganiseringen i 2022 oppleves som viktig for organisasjonsutviklingen i Vinje. Den har gitt bedre kommunikasjon, samarbeid og fokus på sluttbrukerne. Samtidig har dette samlet flere tjenester med ulik funksjon under samme kommunalområde. Dette gir et stort spenn for faglig ledelse. Det er behov for å løfte fagområdet for økonomi, og det etterspørres behov for en fagleder for økonomi, kalt økonomisjef. Plan og økonomi bør ikke ligge under en og samme kommunalsjef (og således kommunalområde) har vært trukket fram. Det gjorde det også forut omorganiseringen i 2022. Plan, og ikke minst oppmåling og byggesak, er da også et tjenesteområde som ikke naturlig bør ligge under stab og støtte – mens økonomi og virksomhetsstyring typisk er det.

Det etterspørres også at alle økonomiressursene i kommunen samles i en felles økonomiavdeling i kommunen. Dette for å styrke kompetanse og for at økonomiressursene kjenner til de samme rutinene, prosessene og dermed kan gi like råd. Dette for at virksomhetene innenfor de ulike kommunalområdene løser oppgaver likest mulig.

For å sikre likebehandling pekes det på et behov for å samle alle kommunens ressurser knyttet til lønn og personal/HR. Dette for å skape bedre prosesser og bedre støtte for virksomhetene. Det samme gjelder for økonomi.

Innovasjon og organisasjon

Innovasjon og organisasjon består av tjenestetorget, arkiv, HR- og personaltjenester, digitalisering og organisasjon. De leverer informasjonstjenester til innbyggere og gir støtte til kommunens virksomheter.

Kommunalsjef er fagleder og personalansvarlig for flere av områdene organisert under OI. Det er et ønske om å styrke kvalitet, effektivitet og utvikling av tjenestene, og det pekes på behov for fagledere i HR og tjenestetorget.

Det har kommet frem behov for å styrke samarbeidet med andre støttetjenester i PØB, herunder lønn og økonomi. HR og Lønn som er organisert under PØB har etablert faste månedsmøter slik at de som støttetjenester til virksomhetene kan jobbe samlet med enkeltsaker og utviklingsarbeid.

Det er ønskelig fra OI at virksomhetene i større grad skal løse oppgaver lokalt, og at HR og andre OI-tjenester fungerer som rådgiver inn ved behov. Virksomhetene uttrykker en usikkerhet i ansettelsessaker, sykefraværsoppfølging og andre HR-relaterte oppgaver, og har opplevd at HR sender saker tilbake. OI jobber nå med å utarbeide en liste med tjenester de kan støtte virksomhetene med.

Det kan oppleves at det ikke er klare retningslinjer for hvordan de kan bistå ved behov. Ser at det er det sammen med PUB. Er en støtteenhet, men ser at mye handler om lønn og fakturering. Opplever nok at org og inn og PUB er koblet på mange saker, uten at det er klart hva som er deres ansvar. Gjelder alle områder. Grensesnittene er ikke helt klare, og de har mye de skal gjøre selv. Hva skal kommunalområdene løse selv, og hva skal HR støtte med.

4

Vurderinger og forslag
til tiltak



Forslag til justering i organisering av tjenesteområdene

På de neste sidene er det presentert alternativer til justeringer som ut fra Telemarksforskning sin kartlegging og vurdering, kan bidra til å tette gapene som ligger i dagens organisering. Vi er konkrete i anbefalingene våre, med et ønske om at det da vil være enklere å implementere endringene.

Forslagene er utarbeidet etter intervjuer i Vinje kommune gjennomført av prosjektteamet. Det er også gjennomført oppfølgingssamtaler med flere nøkkelpersoner i kommunen i etterkant av intervjuene.

Vi ser spesielt behov for å iverksette organisasjonsmessige endringer innenfor helse og mestring. Vi har dessuten funnet det naturlig å foreslå ett kommunalsjefsområde for stab og støtte. Dette vil vi redegjøres for på de neste sidene.

Tiltak som kan styrke Vinje kommunes organisasjon (1)

I en kommune er det flere sammensatte tjenesteområder og fagområder som skal løse tjenestebehovet til kommunens innbyggere, samtidig som kommunen er et trygt og attraktivt sted å jobbe.

Etter omorganiseringen i 2022/2023 var det et ønske om styrke den strategiske ledelsen av Vinje kommune og sikre nærledelse av de enkelte tjenesteområdene. I kartleggingen har Telemarksforskning tatt utgangspunkt temaene styring og ledelse, samhandling, og forbedring og innovasjon kartlagt følgende utfordringer innenfor flere kommunalområder og virksomhetsområder:

Styringskompetanse

Det er behov for å styrke styringskompetansen. Dette gjelder bruk av ressurser, både personal og økonomi. Behovet viser seg spesielt innenfor helse og mestring. Foreslåtte tiltak vil være rapporteringspunkter med aksjonspunkter. Vi kjenner til at det er etablert månedlig virksomhetsrapportering. Det er behov å styrke denne styringskompetansen ytterligere for å sikre gode styringsdata for kommunens ledelse. Det er viktig at dataene som skal rapporteres bidrar til at virksomheten selv holder kontroll og oversikt. En gjennomgang av hvilke områder det er behov for å innhente månedlig kunnskap om og hvilke styringsdata som bør systematisk kartlegges. Telemarksforskings evaluering har vist at det er behov for å knytte avdelingsledernes og virksomhetsledernes oppgaver tettere opp mot økonomi. Vi foreslår derfor følgende tiltak:

- **Tiltak:** Tilbakemelding på månedsrapportering
- **Tiltak:** En gjennomgang av hvilke områder det er behov for å ha månedlig kunnskap og styringsdata bør kartlegges.
- **Tiltak:** Eksempelvis PowerBI-verktøy som er dynamiske og i større grad viser bruk av daglig ressursbruk, både økonomisk og personell spesielt designet til de enkelte virksomhetsområdene. Andre verktøy bør også vurderes.

Tiltak som kan styrke Vinje kommunes organisasjon (2)

I en kommune er det flere sammensatte tjenesteområder og fagområder som skal løse tjenestebehovet til kommunens innbyggere, samtidig som kommunen er et trygt og attraktivt sted å jobbe.

Etter omorganiseringen i 2022/2023 var det et ønske om styrke den strategiske ledelsen av Vinje kommune og sikre nærledelse av de enkelte tjenesteområdene. I kartleggingen har Telemarksforskning tatt utgangspunkt i temaene styring og ledelse, samhandling, og forbedring og innovasjon kartlagt følgende utfordringer innenfor flere kommunalområder og virksomhetsområder:

Treffpunkter

Et viktig styring og ledelsesverktøy er treffpunkter. Flere forteller at det er etablert treffpunkter for utvikling av tjenesteområdene, samarbeidsarenaer m.m. Samtidig er det flere som forteller at disse treffpunktene og møtene ikke prioriteres. Dette hindrer utvikling i enkeltsaker og i større utviklingsprosjekter. Møtepunktene bør holde fokus på styring og økonomi. Operativ ledelse er også viktig, men likevel ikke være hovedfokus. Det bør være egne treffpunkter for dette. Vi foreslår derfor følgende tiltak:

- **Tiltak:** Treffpunkter må prioriteres av alle lederledd.
- **Tiltak:** Agenda har fokus på styringsoppgaver og økonomi

Utarbeide prinsipper for organisering

Trekke opp grensesnittet mellom operativ ledelse av virksomhetene og avdelingene, og hvordan ledelse av kommunalområdene og stab rundt skal bidra med ledelse og faglig støtte. Denne evalueringen viser hvordan de enkelte kommunalområdene har løst dette ulikt. Det må utarbeides klare arbeidsoppgaver som sikrer god fordeling av arbeidsoppgaver og belastning. Dette for å unngå overledelse eller manglende ledelse. Det må skape et dynamisk arbeidsklima.

- **Tiltak:** Det må utarbeides klare arbeidsoppgaver som sikrer god fordeling av arbeidsoppgaver og belastning. Dette for å unngå overledelse eller underledelse.

Tverrsektorielt samarbeid

Avslutningsvis bør det utarbeides prinsipper for hvordan kommunalområdene og virksomhetsområdene skal samarbeide på tvers. Det må bygges en samarbeidskultur på tvers av sektorer og tjenesteområder hvor sluttbrukerens behov i større grad er i fokus.

- **Tiltak:** Utarbeide prinsipper for hvordan kommunalområdene og virksomhetsområdene skal samarbeide på tvers. Følge disse prinsippene.

Forslag til tiltak som bør iverksettes for å sikre god flyt innad og på tvers av tjenesteområder

Det er også kartlagt forbedringsområder i de andre kommunalområdene.

Organisasjon og innovasjon.

Innenfor organisasjon og innovasjon er det behov for å avklare hvordan og hvilke tjenester virksomhetene kan bestille og hvilke oppgaver de er forventet å håndtere oppgaver selv.

Helse og mestring og organisasjon og innovasjon

Det er behov for å samle og profesjonalisere oppgaveløsning og skape like måter å arbeide på. For å sikre like arbeidsprosesser anbefaler Telemarksforskning at HR- og økonomiressurser som i dag er tilknyttet HEM flyttes til et nyopprettet kommunalområde for stab- og støttetjenester. Det er vesentlig at oppgavene som i dag ligger til ressursene som flyttes evalueres og at oppgavene i flyttes sammen med ressursene. Det er viktig at HEM ikke mister ressurser, og samtidig beholder oppgavene.

Teknisk drift og infrastruktur

Det er behov for å gjennomgå hvilke ansvarsområder som ligger til de ulike virksomhetene knyttet til vedlikehold og oppgradering av bygningsmasse. Dette er i dag uklart, og det må gjøres en vurdering i hvilken grad fagressurser fra andre kommunalområder enn TDI skal være ansvarlig for vedlikeholdsoppgaver.

Oppvekst

Det er behov for å styrke fagkompetansen i kommunalsjefens stab. Det etterspørres både barnehagefaglig kompetanse og skolefaglig kompetanse som kan bistå virksomhetene rapportering og utviklingsarbeid. Telemarksforskning anbefaling i første omgang er å opprette en fagrådgiverstilling i 100 % med barnehagekompetanse, og forutsettes rekruttert internt. Kommunen bør også undersøke muligheter for et samarbeid om barnehagemyndighet med andre kommuner i Vest-Telemark.

Forslag til ny organisering av helse og mestring

I denne evalueringen ble Telemarksforskning spesielt spurt om å undersøke hvordan legetjenesten og legevakttjenesten spesielt best kan organiseres, og om det ligger muligheter for å sammenslå virksomhet institusjon og virksomhet heimebaserte tjenester.

Virksomhet institusjon og heimebaserte tjenester

Det er kartlagt muligheter for å endre organisering av virksomhetene institusjon og heimebaserte tjenester. Vi foreslår at disse virksomhetene sammenslås, og ledes av én virksomhetsleder.

Avdelingene består slik de er i dag. Målet for en sammenslåing av institusjon og heimebaserte tjenester er å sikre et tett samarbeid med pasienter og brukere i fokus, og god flyt i tjenestene. Dette gjelder spesielt samarbeidet mellom korttidsavdelingen og heimebaserte tjenester. Sykehjemmet holder i dag flere ulike funksjoner som bo- og behandlingssted.

Gevinsten som kan hentes ut ved en slik organisering, er et større faglig samarbeid med pasienten i fokus. En omorganisering gir også muligheter for å knytte hjemmetjenestene og Rauland omsorgssenter og Norheimstunet tettere til tjenestene ved korttidsavdelingen.

En større enhet vil gi behov for å styrke både nærledelse og fagkompetanse på avdelingene. Dette blir en stor enhet med ca. 180 personer. Dette gir store lederspenn innad i virksomheten, og en klargjøring av hvilke oppgaver som ligger til virksomhetsleder og avdelingsleder må kartlegges.

Ved langtidsavdelingene er det behov for å styrke sykepleierkompetansen. En ny virksomhet bør holde fokus på fagutvikling, undervisning, utvikling og effektivisering av prosedyrer. Styrking av fagledere vil være viktig for å sikre kvalitet i tjenestene, spesielt ved institusjonstjenestene.

I staben til kommunalsjef er det ressurser som har jobbet med flere utviklingsprosjekter. Et tiltak for å sikre fagutvikling i avdelingene vil være at disse ressursene jobber tett med avdelingsledere og fagledere for å sikre utvikling.

Forslag til ny organisering av helse og mestring (1)

Virksomhet legetjeneste og legevakt

Det har vist seg å være flere utfordringer ved legetjenestens organisering i virksomhet helse og forebygging. Legetjenesten ledes i dag av en avdelingsleder 100%. Legetjenesten beskrives som en krevende tjeneste med høy grad av oppgaveløsning.

Det er kartlagt behov for løfte driften av legetjenesten i Vinje kommune opp fra avdelingsnivå til virksomhetsnivå. Dette begrunnes i en krevende daglig drift og behov for kortere rapporteringslinjer til kommunalombuds leder. Det pekes på behov for å fatte raske beslutninger, og at flere ledertrinn er til hinder for effektiv drift av legetjenesten. Evalueringen viser at det er behov for å styrke nærledelse innenfor helse og mestring. Dette var også intensjonen da virksomhetene ble etablert etter omorganiseringen i 2022. Evalueringen viser at virksomhetene innen helse og mestring ikke har i tilstrekkelig grad lykkes med dette. For å kunne møte ledelses- og styringsutfordringene som etter to år ikke ser ut til å styrke seg, selv med iverksatte tiltak innen styring og økonomistyring. Telemarksforskning foreslår derfor å gjøre endringer i dagens organisering slik at viktige helse og omsorgstjenester fortsatt kan yte gode tjenester til kommunens innbyggere.

Vår evaluering har vist at det er et behov for å styrke legetjenesten og legevakt ytterligere. Vi foreslår derfor at legetjenesten blir et eget virksomhetsområde med egen virksomhetsleder. Dette begrunnes med det kartlagte behovet for at leder av legetjenesten er gitt mandat til å løse krevende oppgaver, og at kommunikasjonsledd opp til kommunalsjef også kortes inn. Legetjenesten beskrives som et område hvor det er behov for raske beslutninger og krevende økonomiske oppgaver knyttet til blant annet HELFO som må løses riktig og raskt. Erfaringen siden omorganiseringen i 2022 er at å ha legetjenesten som en avdeling innenfor virksomhet helse og forebygging ikke i stor nok grad har bidratt til utvikling og nærledelse av området. Legetjenesten er også betydelig større enn virksomhetsrådets andre tjenesteområder, og denne skjevfordelingen har vært utfordrende for styring og ledelse av virksomhetsområdet. For å illustrere et mulig tiltak for å møte denne utfordringen har Telemarksforskning tegnet legetjenesten og legevakt inn som et nytt virksomhetsområde i HEM sitt organisasjonskart. Dette vil bety en økning i ledelsesårsverk. Det bør gjøres vurdering av hvorvidt en avdelingsleder må holde en 100% stilling, eller om denne stillingen kan kombineres med en operativ rolle

Forslag til ny organisering av helse og mestring (2)

Virksomhet Folkehelse og forebygging

Virksomhet helse og forebygging består i dag av legetjeneste og legevakt, helsestasjon og skolehelsetjeneste, ergo- og fysioterapi, friskliv, og jordmørsamarbeidet. Legetjenesten og legevakt er i størrelse den største avdelingen innenfor virksomhetsområdet helse og forebygging. Dersom legetjenesten og legevakt flyttes ut av helse og forebygging vil dette virksomhetsområdet ha færre ansvarsområder til sammenligning med de andre virksomhetsområdene i HEM. Telemarksforskning foreslår derfor at folkehelse flyttes fra KNF og løftes opp som et fokusområde i HEM. Dette vil også være i henhold til helse og omsorgsplanen og nasjonale forventninger.

Det er iverksatt et arbeid for å bedre organiseringen rundt folkehelsearbeidet i kommunen. Målet vil være et systematisk folkehelsearbeid mellom folkehelsekoordinator, kommuneoverlegen og andre helse- og livsmestringsressurser i kommunen. Vi ser blant annet muligheter til å styrke samarbeidet mot frisklivsressursene.

Ved å flytte folkehelsekoordinatoren og koble denne ressursen til helse og forebyggende tjenester innenfor HEM, vil kommunen i større grad kunne jobbe systematisk med folkehelse og knytte dette fokusområdet til et større fagmiljø. I staben til kommunalsjefen er det også rådgivere som har jobbet med utviklingsprosjekter av kommunale helsetjenester. Kommunen bør undersøke i hvilken grad det er muligheter for et tettere samarbeid mellom rådgiverne i HEM og ressursene koblet til folkehelsearbeidet i kommunen. Videre vil det være viktig å skape gode arenaer for samarbeid mellom HEM, kultur og plan for å fremme folkehelsen i Vinje.

Telemarksforskning foreslår i denne forbindelse å endre navnet på virksomhetsområdet fra *helse og forebygging* til *folkehelse og forebygging*. Dette mener vi vil løfte opp folkehelse som satsningsområde i Vinje kommune. Folkehelsekoordinatorstillingen er i dag på 20 % og knyttet til avdeling for næring. Vi foreslår å øke denne til et tilpasset behov slik at kommunen kan jobbe målrettet med folkehelsearbeid.

Forslag til ny organisering av stab og støttetjenester

Telemarksforskning anbefaler kommunen å samle kommunens stab- og støttetjenester i ett område, dvs. under én kommunalsjef. Det etterspørres færre kontaktpunkter for tjenesteområdene når de søker bistand. Dette har vist seg å være spesielt viktig etter flere administrative oppgaver er lagt ut til linjen. En samling av fagområdene kan bidra til å profesjonalisere og optimalisere oppgaveløsning og skape strømlinjeformede måter å arbeide sammen på tvers av kompetanseområdene økonomi, lønn og HR.

Ved opprettelsen av et større område bør det legges fokus på å styrke fagmiljøet og legge til rette for fagutvikling. Flere ønsker derfor at fagområder innenfor stab og støtte ledes av fagledere. Økonomiseksjonen anbefaler vi skal ledes av en økonomisjef som fagleder. Personalansvaret for alle tilsatte innenfor stab og støtte legges til kommunalsjef for området.

For å sikre like arbeidsprosesser anbefaler Telemarksforskning at HR- og økonomiressurser som i dag er tilknyttet HEM, flyttes kommunalområdet for stab- og støttetjenester. Det vil være vesentlig at oppgavene som i dag ligger til ressursene som flyttes, evalueres – og at oppgavene vil flyttes sammen med ressursene. Hovedformålet er å skape bedre støttetjenester for tjenestene i kommunen. Vi anbefaler at HR-rådgiveren på HEM ikke flyttes til stab og støtte før etter at vedkommende har bistått med innfasingen av ny virksomhetsstruktur innen helse og mestring.

Forslag til ny organisering av plan, kultur og næring

Plassering av planområdene (inkl. byggesak og oppmåling/geodata) i organisasjonskartet har blitt løftet frem i flere av intervjuene og i arbeidsmøter med kommunen. Dette er et område som har treffpunkter med flere tjenesteområder, blant annet kultur og næring, og teknisk drift og infrastruktur, men også andre tjenesteområder. Å skille ut økonomi fra dette tjenesteområdet har også blitt uttrykt som et behov.

Det er flere som sier at dagens organisering fungerer, men at det er potensiale for å skape bedre synergieffekter og klarere skille mellom det som er typisk stab- og støttefunksjon og mer utadrettet tjenesteproduksjon, foreslår vi at økonomi legges til stab og støtte, mens plan, byggesak og oppmåling flyttes sammen med kultur og næring, og kalles kultur og samfunnsutvikling. I hovedalternativ B er navnet bare samfunnsutvikling, siden kultur og fritid der er et eget kommunalområde.

Ved en eventuell samorganisering av plan, byggesak og oppmåling sammen med kultur og næring, bør det utarbeides klare arbeidsoppgaver som sikrer god fordeling av arbeidsoppgaver og kartlegge hvordan tjenesteområdene best kan utnytte mulige synergieffekter.

Telemarksforskning har altså også utarbeidet et forslag hvor kultur og fritid er et eget kommunalområde. Argumentene for dette alternativet er at Vinje i stor grad er en kulturkommune, og at kultur i dag samarbeider med alle kommunalområdene. Som et eget kommunalområde kan det være muligheter for at kulturtjenestene i større grad kan forme samarbeid og fokusområder i møte med andre tjenesteområder. Kultur vil også kunne styrke sin posisjon ved at de deltar som en del av den strategiske ledelsen i Vinje kommune.

5

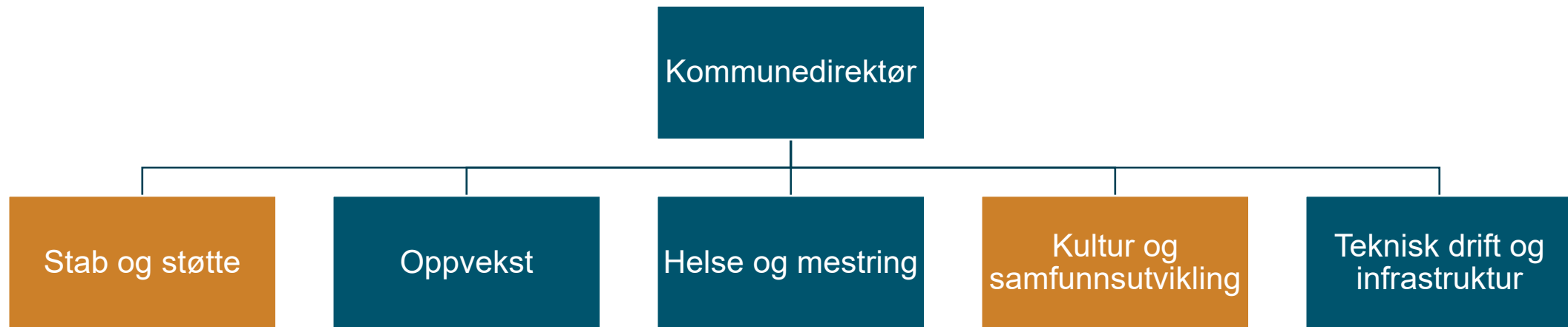
Forslag til justeringer i
dagens organisering



Forslag til ny hovedstruktur

Alternativ A - 5 kommunalsjefer

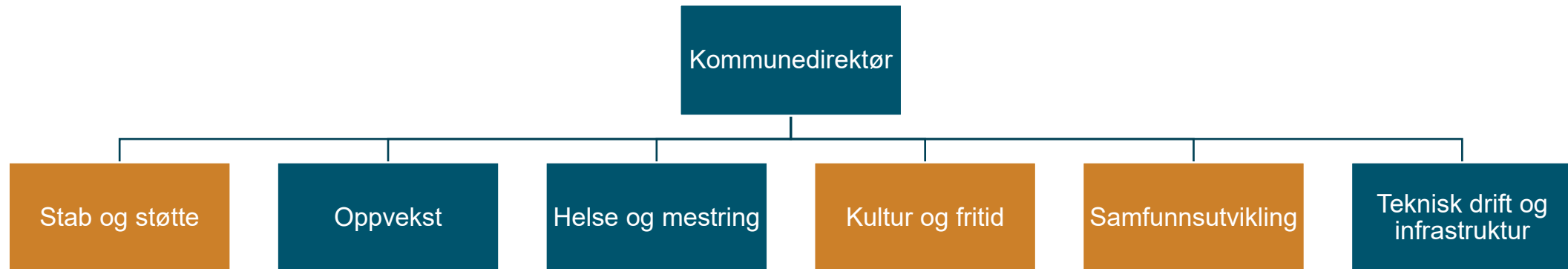
Stab og støtte som ett område. Ledes av én kommunalsjef. I området inngår dagens organisasjon og innovasjon i tillegg til økonomidelen av PØB. Plan/byggesak/oppmåling går inn i kommunalområdet kultur og samfunnsutvikling.



Forslag til ny hovedstruktur

Alternativ B - 6 kommunalsjefer

Forskjellen med alternativ A er at kultur og fritid er skilt ut som eget kommunalområde.

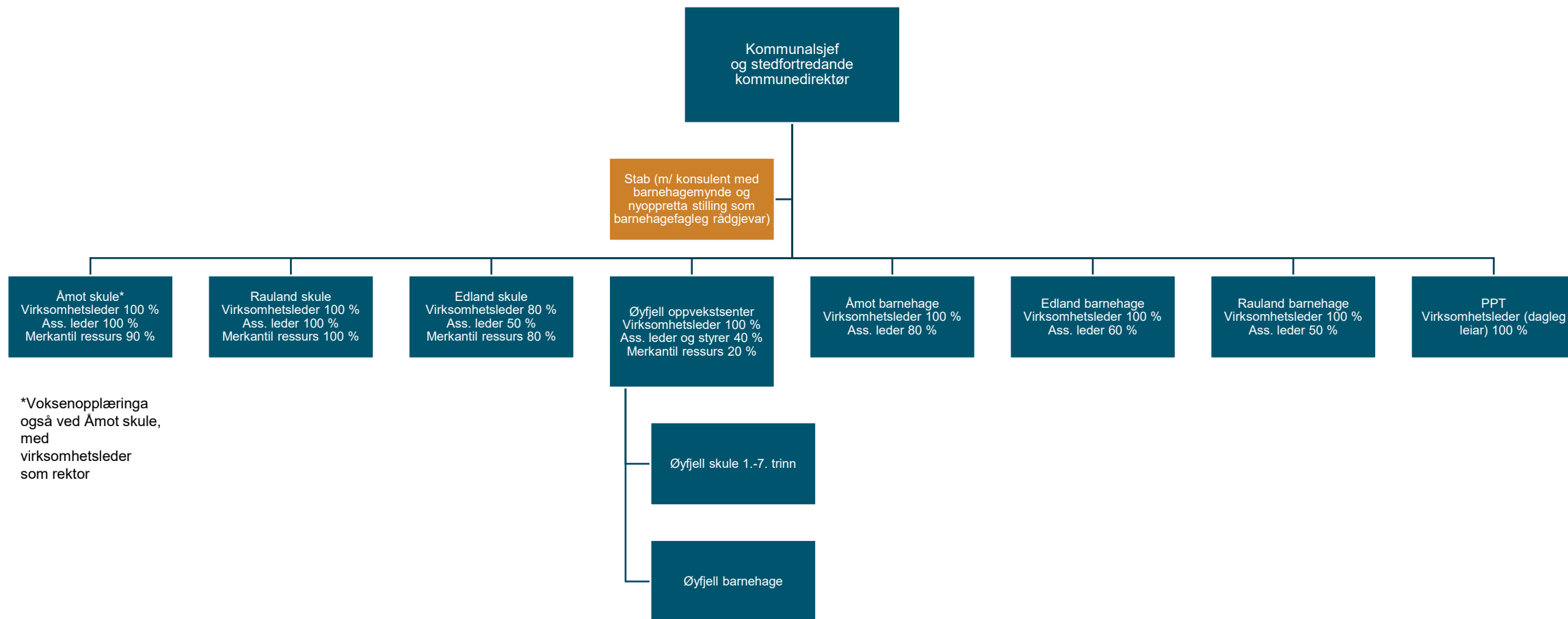


Stab og støtte



*Personalansvaret for alle i kommunalområdet stab og støtte vil ligge hos kommunalsjefen

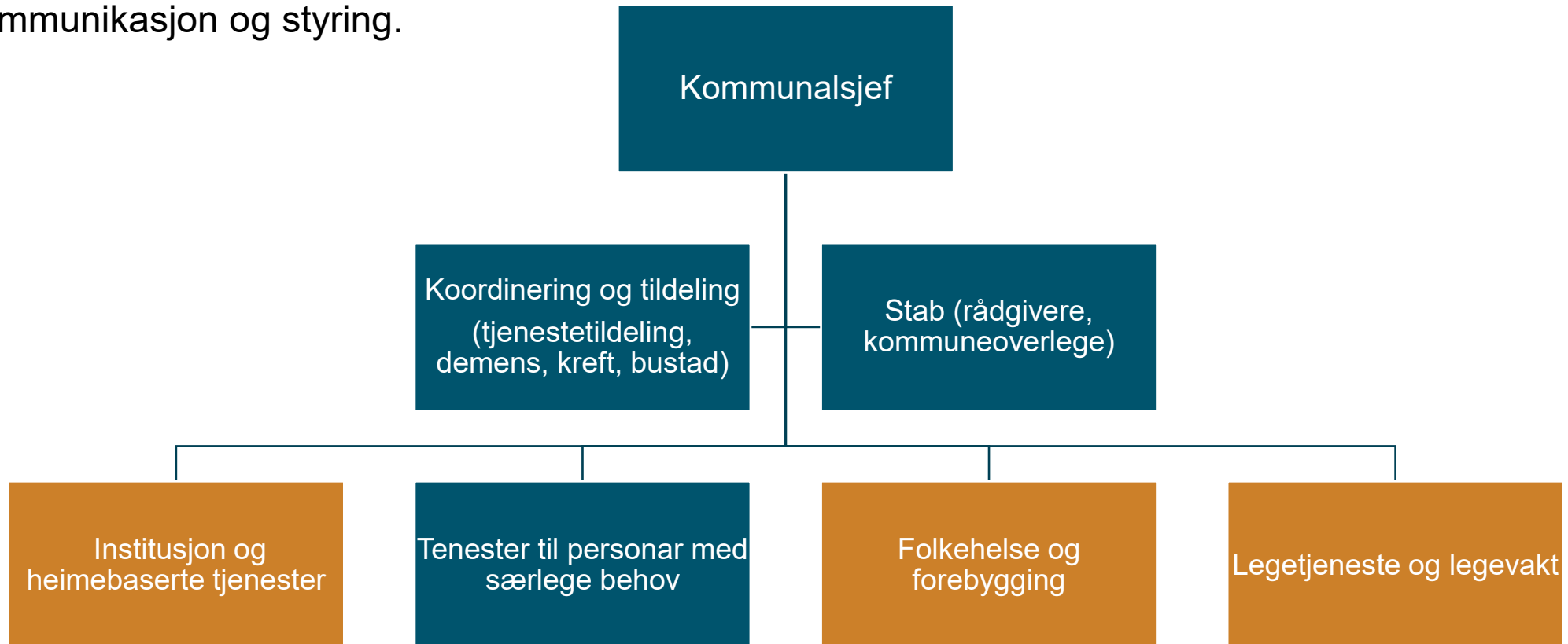
Oppvekst



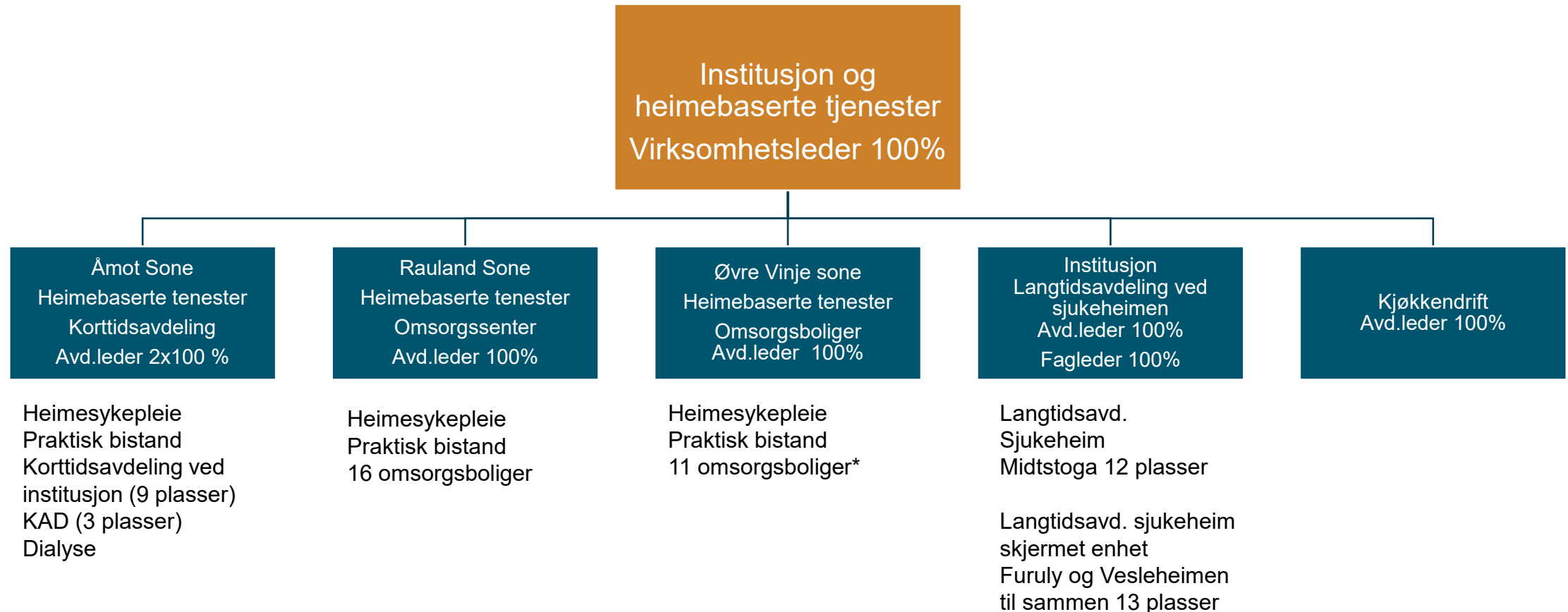
*Voksenopplæringa
også ved Åmot skule,
med
virksomhetsleder
som rektor

Helse og mestring

En struktur der nærledelse skal vektlegges. For å optimalisere bruk av fagressurser og legge til rette for nærledelse, foreslås institusjon og heimebaserte tjenester sammen i en virksomhet. Legetjenester og legevakt flyttes fra avdelingsnivå opp til virksomhetsnivå for å styrke kommunikasjon og styring.

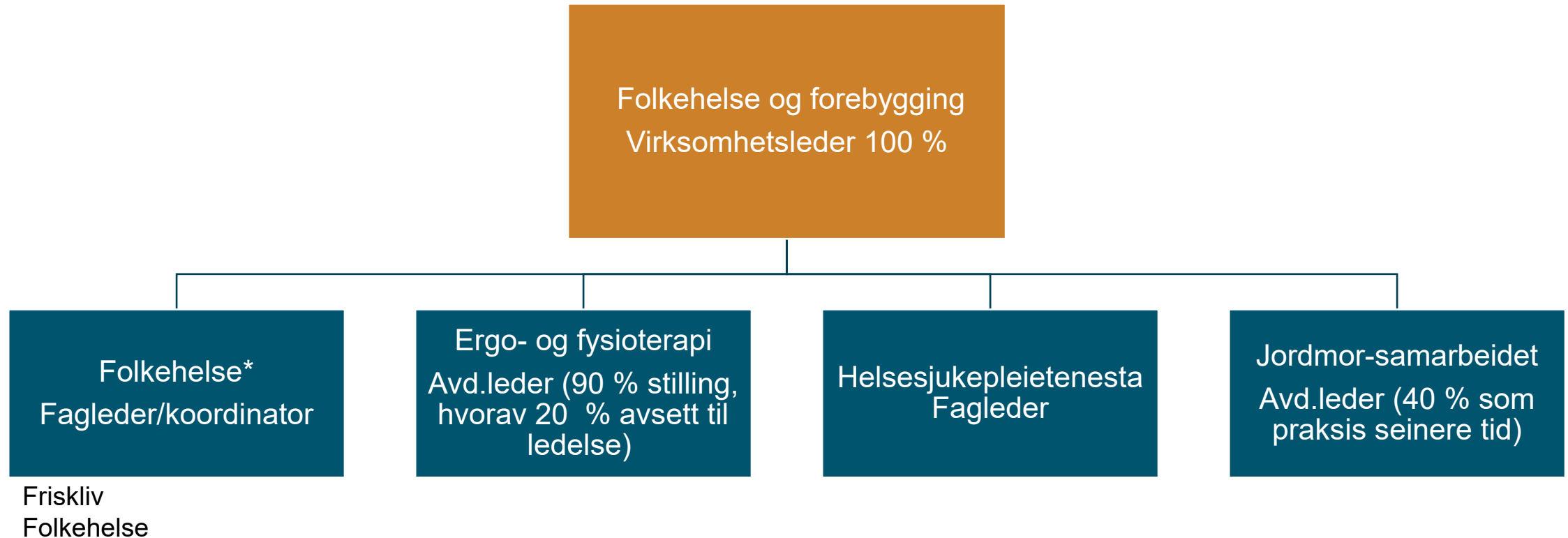


Institusjon og heimebaserte tjenester



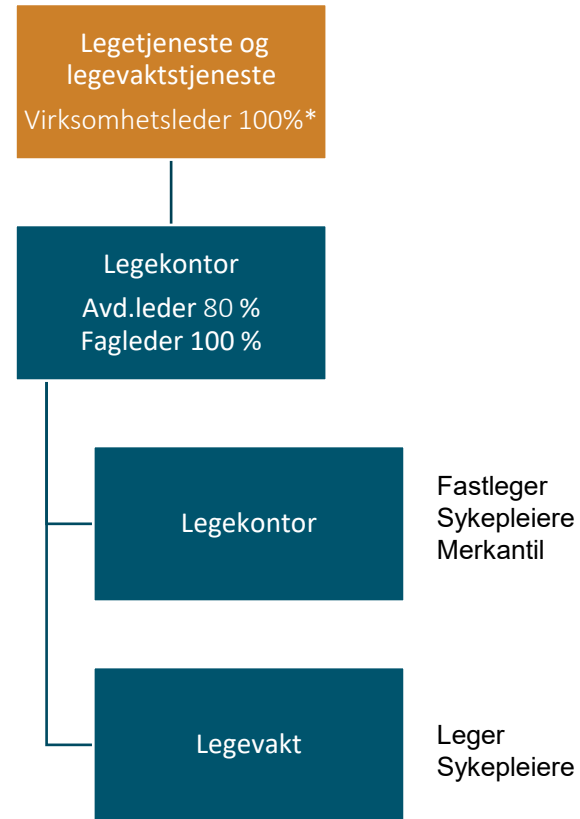
*3 av plassene tilhører et legat, kommunen leier her ved behov. Byggearbeid pågår og skal utvides med 6 nye plasser fra 2. halvår 2026.

Folkehelse og forebygging



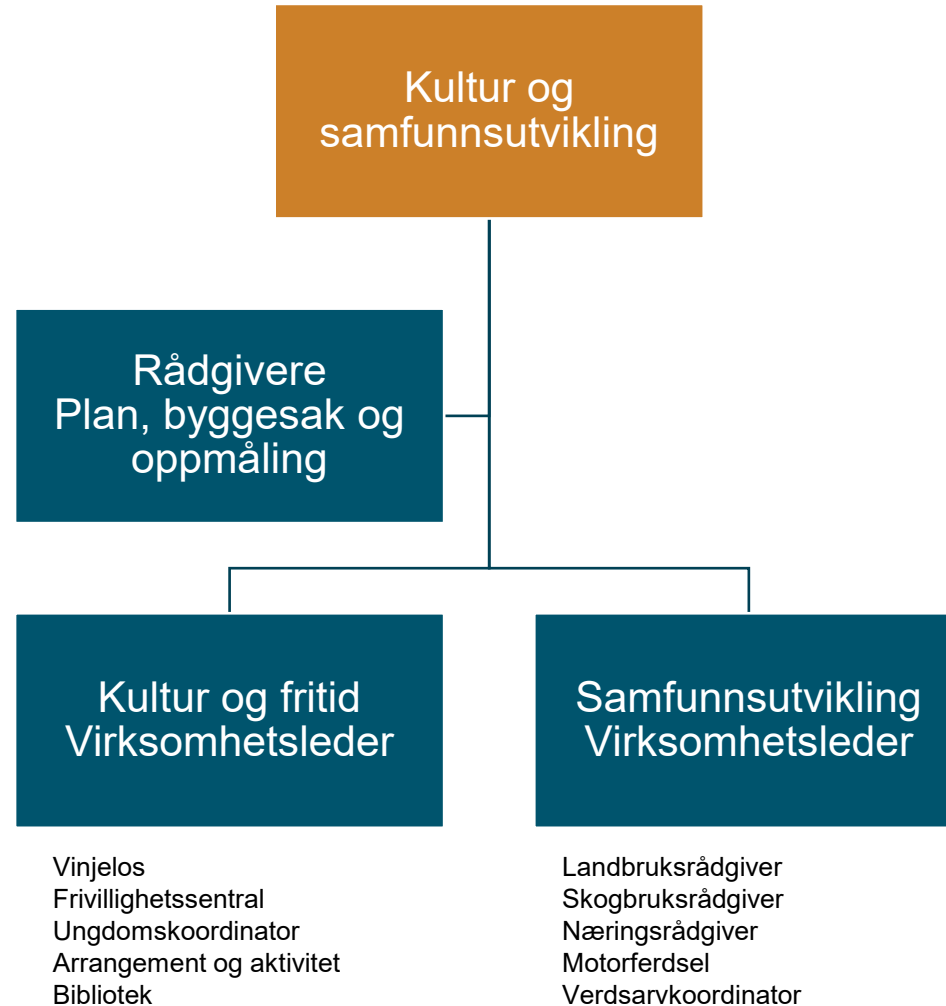
*Nytt avdelingsområde. Stillingen er i dag på 20 % og knyttet til næringsavdelingen. Vi foreslår å øke denne økes til et tilpasset behov slik at kommunen kan jobbe målrettet med folkehelsearbeid

Legetjeneste og legevakt

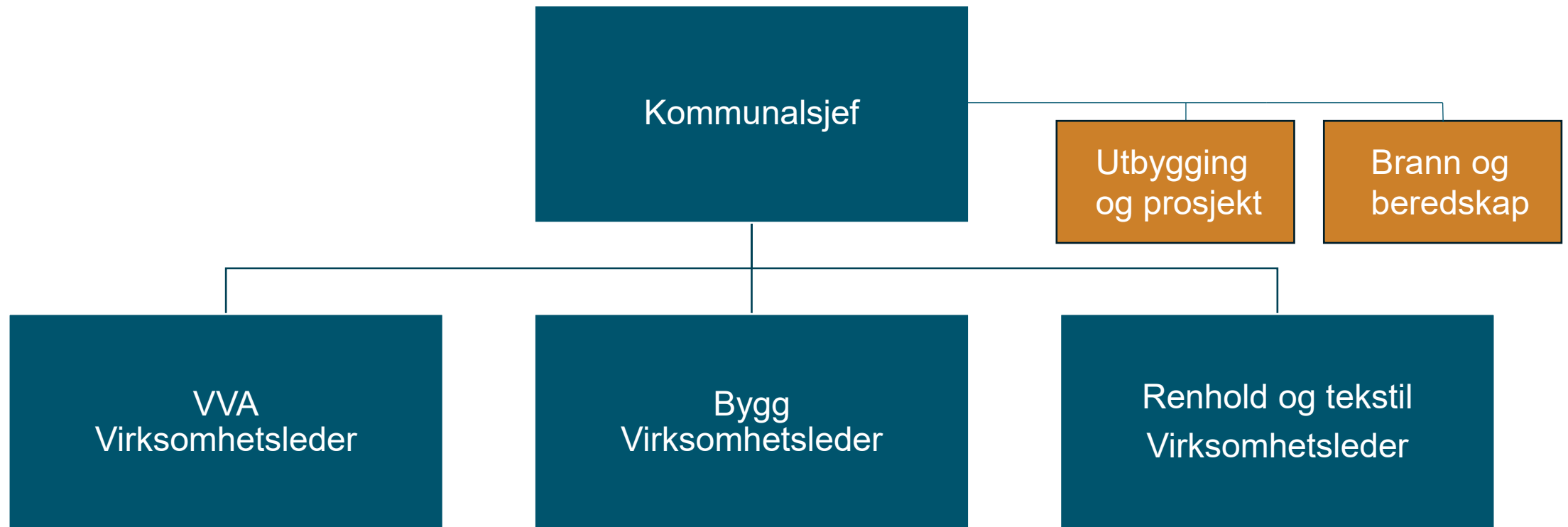


*Med en slik løsning må 80 % av et nytt ledelsesårsverk finansieres.

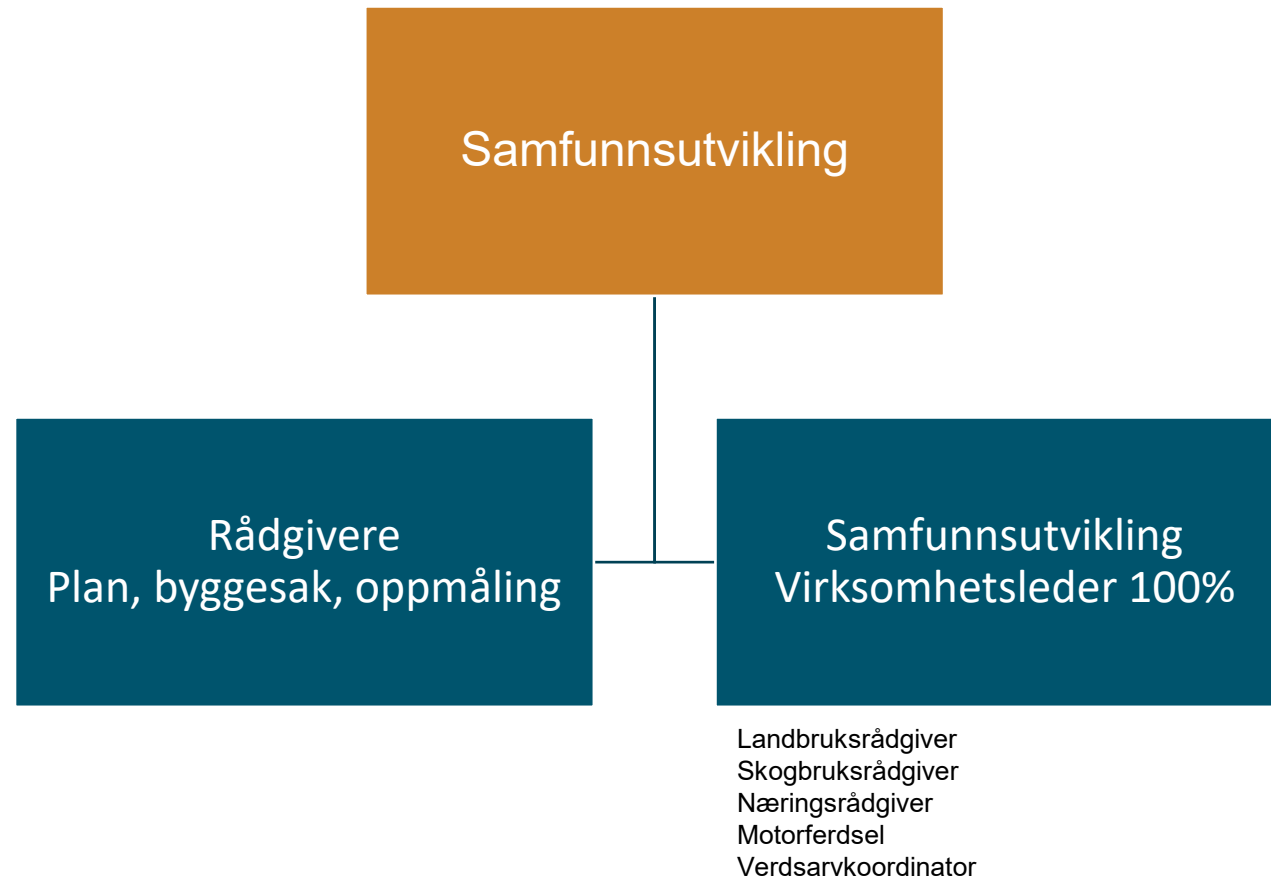
Kultur og samfunnsutvikling – alternativ A



Teknisk drift og infrastruktur



Samfunnsutvikling – alternativ B



Kultur og fritid – alternativ B



Vinjelos
Frivillighetssentral
Ungdomskoordinator
Arrangement og aktivitet
Bibliotek

6

Oppsummering og konklusjon



Oppsummering og konklusjon

Denne rapporten har redegjort for Telemarksforskning sin evaluering av leder- og organisasjonsstrukturen i Vinje kommune.

Det framkommer at omorganiseringen fra 2022 har bidratt til å bedre struktur og ledelse av kommunalområdene, og bidratt til en spesialisering av de enkelte tjenesteområdene. Ny organisering har på flere områder frigitt kommunedirektør og kommunalsjefer fra operativ ledelse og drift. Det er fortsatt behov for å styrke styringskompetanse og skape gode arenaer for tverrfaglig samarbeid i organisasjonen. Det er behov å kartlegge hvor ansvarsområder for utvikling og drift skal ligge både mellom ledelsesnivåer innad i kommunalområdene og på arenaer hvor flere kommunalområder er involvert.

For å møte kartlagte utfordringer i organisasjonen foreslår Telemarksforskning justeringer til nåværende administrative struktur.

Vi har foreslått to hovedalternativer for antall kommunalsjefsområder. I begge alternativer anbefaler vi at de typiske stab- og støttefunksjonene samles til ett område. Dette kan sikre større grad av samarbeid innenfor stab og støtte og et mer faglig robust, helhetlig stab- og støtteområde, noe som igjen kan sikre gode tjenester til andre kommunalområder og ytterligere bedre forutsetninger for å videreføre god daglig drift av Vinje kommune.

I hovedalternativ A foreslår vi at kommunalsjefsområdene reduseres fra seks til fem. Vi mener at dette vil gi bedre ressursbruk og samarbeid innenfor kommunalområdene, samt styrke kommunalområdenes tjenesteutvikling. Dette mener vi vil gjøre Vinje kommune til en enda mer attraktiv arbeidsplass med muligheter for faglig utvikling og gi bedre tjenester til kommunens innbyggere.

I hovedalternativ B er det fortsatt seks kommunalsjefsområder og tilhørende kommunalsjefer. Vi foreslår her å skille ut og løfte kultur og fritid opp som et eget kommunalområde. Dette kan bidra til å utvikle kulturområdet ytterligere også i samarbeid med andre kommunalområder.

7

Vedlegg



Tiltaksliste

Kartlagt forbedringsområde	Foreslåtte tiltak
Styringskompetanse	• Tilbakemelding på månedsrapportering • En gjennomgang av hvilke områder det er behov for å ha månedlig kunnskap og styringsdata bør kartlegges • Eksempelvis PowerBI-verktøy som er dynamiske og i større grad viser bruk av daglig ressursbruk, både økonomisk og personell spesielt designet til de enkelte virksomhetsområdene. Andre verktøy bør også vurderes
Treffpunkter	• Treffpunkter må prioriteres av alle lederledd • Agenda har fokus på styringsoppgaver og økonomi
Utarbeide prinsipper for organisering	• Det må utarbeides klare arbeidsoppgaver som sikrer god fordeling av arbeidsoppgaver og belastning. Dette for å unngå overledelse eller underledelse.
Tverrsektorielt samarbeid	• Utarbeide prinsipper for hvordan kommunalområdene og virksomhetsområdene skal samarbeide på tvers. Følge disse prinsippene.

Tiltaksliste

Kartlagt forbedringsområde	Foreslåtte tiltak
Organisasjon og innovasjon	Innenfor organisasjon og innovasjon er det behov for å avklare hvordan og hvilke tjenester virksomhetene kan bestille og hvilke oppgaver de er forventet å håndtere oppgaver selv.
Helse og mestring og organisasjon og innovasjon	Det er behov for å samle og profesjonalisere oppgaveløsning, og å skape like måter å arbeide på i størst mulig grad. For å sikre like arbeidsprosesser anbefaler Telemarksforskning at HR- og økonomiressurser som i dag er tilknyttet HEM, flyttes til et nyopprettet kommunalområde for stab- og støttetjenester. I forbindelse med overflytting av ressursene fra HEM bør det gjennomgås hvilke oppgaver ressursene i dag løser for HEM. Disse oppgavene må i sin helhet følge ressursene over til stab og støtte.
Teknisk drift og infrastruktur	Det er behov for å gjennomgå hvilke ansvarsområder som ligger til de ulike virksomhetene knyttet til vedlikehold og oppgradering av bygningsmasse. Det må gjøres en vurdering i hvilken grad fagressurser fra andre kommunalområder enn TDI skal være ansvarlig for vedlikeholdsoppgaver.
Oppvekst	Opprette en fagrådgiverstilling med barnehagekompetanse i kommunalsjefens stab. En slik stilling anbefales å rekrutteres og finansieres innenfor dagens rammer. Kommunen bør også undersøke muligheter for et samarbeid med andre kommuner i Vest-Telemark om en pedagogisk rådgiver.

Telemarksforsking

