

Til Innherred samkommune
Fra Jørund Nilsen og Øyvind Engh
Dato 23. juni 03

Omstillingsprogrammet Innherred samkommune

Omstillingen som skal lede frem til etableringen av Innherred samkommune er omfattende. Mange områder og interessegrupper er berørt. Organisasjonen er en nyskaping i Norge. Tiden frem til fristen 1. januar 2004 er knapp.

Noen av tiltakene som må gjennomføres i forbindelse med omstillingen, kan identifiseres som følge av at de er pålagt gjennom lover eller avtaleverk. Andre må identifiseres ut fra at de bidrar til å sikre realisering av gevinster og at de reduserer risiko. For å få treffsikre prioriteringer og koordinering av fremdriften er det nødvendig å ha et helhetlig grep om omstillingstiltakene. Det er derfor viktig å etablere et omstillingsprogram for etablering og utvikling av Innherred samkommune.

Omstillingsprogrammet kan bestå av flere prosjekter. Ledelsen for omstillingsprogrammet vil være ansvarlig for å starte, følge opp og sikre gevinstrealisering fra prosjektene. I det følgende beskriver vi kort hvilken innfallsvinkel et slikt omstillingsprogram kan ha.

Vi tar utgangspunkt i at de nødvendige vedtak knyttet til etableringen vil bli truffet, og at det raskt avklares hvilke områder som skal gå inn i samkommunen.

Hvilke aktiviteter er sentrale?

Tydeliggjøre hva samkommunen skal være og for hvem – utarbeide målbilde

Samkommunen er en ny konstruksjon. Samtidig er det ofte konflikter knyttet til spørsmål som dreier seg om overføring av oppgaver fra en virksomhet til en annen. Derfor er det viktig å kunne være konkret på hva samkommunen skal være – for hvem. Til dette formålet kan det vises til gode erfaringer fra andre offentlige virksomheter med å utarbeide et *målbilde* for virksomheten – en beskrivelse av hvordan samkommunen ser ut, hva og hvordan den leverer når omstillingen er gjennomført. Dette kan gjerne suppleres med enkle historiefortellinger om hvordan forskjellige brukere og medarbeidere vil oppleve samkommunen.

Kommunikasjon

I forlengelsen av punktet ovenfor, vil det å utarbeide en kommunikasjonsplan stå sentralt. Planen må omfatte hvilke målgrupper (innbyggere, brukere, medarbeidere, tillitsvalgte, organisasjoner, ledere, politikere, pressen, sentrale myndigheter....) som skal nås med hvilken informasjon (mål, planer, fremdrift, hvordan hver enhet berøres...) gjennom hvilke kanaler (media, nyhetsbrev, e-post, hjemmeside på Internett, formell rapportering...).

Strategi og nye arbeidsprosesser

For hvert av områdene (f eks barnevern, miljø, osv) bør det lages en beskrivelse av hvordan målbildet skal nås – en strategi. Realisering av gevinstene på hvert område vil kreve større eller mindre endringer i arbeidsprosessene. Det er svært viktig at samkommunen allerede fra starten av tar med seg de beste erfaringene fra de tre enhetene og trekker på gode erfaringer fra andre kommuner. Det bør derfor utarbeides grove beskrivelser av nye arbeidsprosesser på hvert område basert på denne kunnskapen. Deretter bør det avgjøres hvilke omlegginger som kan/bør gjøres før 1. januar 2004, og hvilke som bør utsettes.

Organisasjons- og kompetansemessige endringer

Nye arbeidsprosesser henger nøye sammen med organisasjons- og kompetansemessige endringer. Noe om hva som må forhandles om/lages særavtaler om, forpliktelser i Hovedavtalen.....

Tidlig må det rekrutteres ledere til de nye lederstillingene. Det bør vurderes om denne prosessen kan starte før de formelle vedtakene er truffet, slik at nye ledere kommer raskt på plass.

Logikken i den videre detaljutformingen av organisasjonen ligger i å beskrive arbeidsoppgaver, plassere arbeidsoppgavene i roller, for så å utforme stillinger med utgangspunkt i hvor mange det er behov for i hver rolle. En stilling kan selvfølgelig også bestå av flere roller (f eks kan rollene sentralbord, resepsjon og postmottak noen steder fylle en stilling). Rent skjematisk skal de nye arbeidsprosessene være styrende for hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. I arbeidet med samkommunen vil det være hensiktsmessig at utforming av nye arbeidsprosesser og ny organisasjon skjer parallelt.

Hvis vi fortsatt holder oss til den rent skjematiske fremstillingen, skal det gjøres beskrivelser av kompetansekrav for hver stilling og vurderinger av hver medarbeiders kompetanse, slik at rett person kommer på rett plass i den nye organisasjonen. Der det blir avdekket at organisasjonen mangler kompetanse, må det gjøres vurderinger av om dette kan fylles med kompetanseutviklingstiltak eller om nyrekruttering må til.

I etableringen av samkommunen må problemstillingene over håndteres. En inndeling i hva som må gjøres før 1. januar 2004 og hva som kan utsettes, vil danne utgangspunkt for et arbeid med sikte på å finne praktiske løsninger og pragmatiske fremgangsmåter.

Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen, ofte beskrevet som verdier, holdninger og oppfatninger, kan være et viktig risikoelement ift en vellykket gjennomføring. Enkle temperaturmålinger kan gjennomføres for å få konkret informasjon om disse forholdene. Informasjonen kan så danne utgangspunkt for å vurdere tiltak – f eks kommunikasjon, utpeke personer som vil og kan ta ansvar som pådrivere for gjennomføringen eller arrangementer som kan virke samlende.

Teknologi

I tilknytning til beskrivelse av arbeidsprosessene vil det også være viktig å få beskrevet hvilke teknologimessige endringer som eventuelt er nødvendig. Benytter de tre kommunene systemmessig saksbehandlingsstøtte? Er løsningene like? Er det behov for å konvertere datagrunnlaget over til en felles løsning, eller kan man kjøre videre med tre forskjellige løsninger?

Lokalisering

Lokalisering er et område med stor betydning, både for medarbeidere og brukere. I den grad det er mulig å treffe lokaliseringsbeslutninger ut fra et sett tydelige kriterier, vil det være en styrke for prosessen.

Omstillingsprogrammet - organisering

På grunnlag av at dette dreier seg om en omfattende omstillingsprosess, kan det etableres et omstillingsprogram. Omstillingsprogrammet vil bestå av flere prosjekter, som igjen kan være inndelt i delprosjekter.

Eksempler på inndeling kan være at aktivitetene innenfor barnevern defineres som et prosjekt, og at det under dette prosjektet er delprosjekter for f eks arbeidsprosesser, organisering/kompetanse/kultur og teknologi. Et annet alternativ kan være at bygge på at det f eks innenfor teknologi er så mange felles problemstillinger, at dette bør være et prosjekt som går på tvers av de faglige områdene.

Det vil være naturlig at de påtroppende lederne får en sentral rolle i omstillingsprosjektet på hvert sitt område.

To dimensjoner blir sentrale når det gjelder å definere hva omstillingsprogrammet skal omfatte:

- Hva må løses før etableringen av samkommunen og hva kan gjennomføres etter 1. januar 2004?
- Skal programmet fortsette, også en tid etter etableringsdatoen? Hvis ja, hva skal løses innenfor programmet, og hva skal legges til linjen?

Vi drøfter gjerne disse momentene videre med dere !