



**Sakstittel:**

**ORGANISASJONSENDRING operative enheter – Trinn 2 område 1**

---

Saken behandles i:  
Arbeidsutvalget til bydelsutvalget  
Bydelsutvalget

Møtedato:  
13.11.2014  
20.11.2014

Utvalgssaksnr.:

Saksbeh: Lillian E. Aakervik

Arkivkode:

Saksmappe:

---

## 1 Problemstilling

Bydel Søndre Nordstrand har i en årrekke vært i en meget krevende økonomisk situasjon hvor aktivitetsnivå ikke samstemmer med de økonomiske rammer bydelen har til disposisjon. Til tross for omfattende tiltak for å redusere kostnadsnivået er den økonomiske situasjonen fortsatt svært vanskelig. Bydelsdirektøren er av den oppfatning at skal situasjonen kunne bringes nærmere balanse må det, i tillegg til løpende tiltak for å tilpasse tjenesteproduksjon og tjenestekjøp til de til enhver tid eksisterende rammer, også tas nye strukturelle grep med det mål å effektivisere ledelsesstrukturen og organisasjonen. En forutsetning for at dette skal gi ønsket effekt da, i tillegg til å redusere antall enheter, at det økonomiske ansvaret på mellomledernivået tydeliggjøres.

## 2 Bakgrunn

### 2.1 Faktaopplysninger.

Bydelene er selv ansvarlig for hvordan virksomheten skal organiseres, og de har valgt ulike organisasjonsmodeller. Bydel Søndre Nordstrand foretok sin siste store organisasjonsendring på enhetsnivå i februar 2010. I denne endringen var den overordnede målsettingen å tilrettelegge for en organisering som skulle sikre at bydelsdirektøren kom mere «hands-on», samtidig som beslutningslinjene skulle bli kortere og tydeligere. Resultatet ble en organisasjon fordelt etter tjenesteområder organisert i enheter.

Enhetenes størrelse varierte imidlertid mye både hva gjelder budsjettvolum, antall ansatte og faglig kompleksitet. Bydelsdirektøren opplever at disse forskjellene har fått som konsekvens at

potensialet for bemyndigelse og ansvarliggjøring på mellomledernivå har blitt vanskeliggjort. Samtidig er ressursbruken knyttet til lederfunksjoner ikke nødvendigvis optimal. I forbindelse med budsjett 2014 ble det derfor fremmet et forslag om å se på muligheten for samordning av tjenestesteder og tjenesteområder kalt trinn 2, område 1. Målsettingen var å vurdere om det burde etableres større områder for å effektivisere ressursbruken. Som en oppfølging av budsjettvedtaket ble det igangsatt en partssammensatt prosess hvor organiseringen både på enhets- og områdenivå er gjennomgått.

## 2.2 Vedlegg

Presentasjon - Budsjettkonferanse 23.oktober 2014

### 3 Vurdering og løsning

#### 3.1.Ny enhetsstruktur

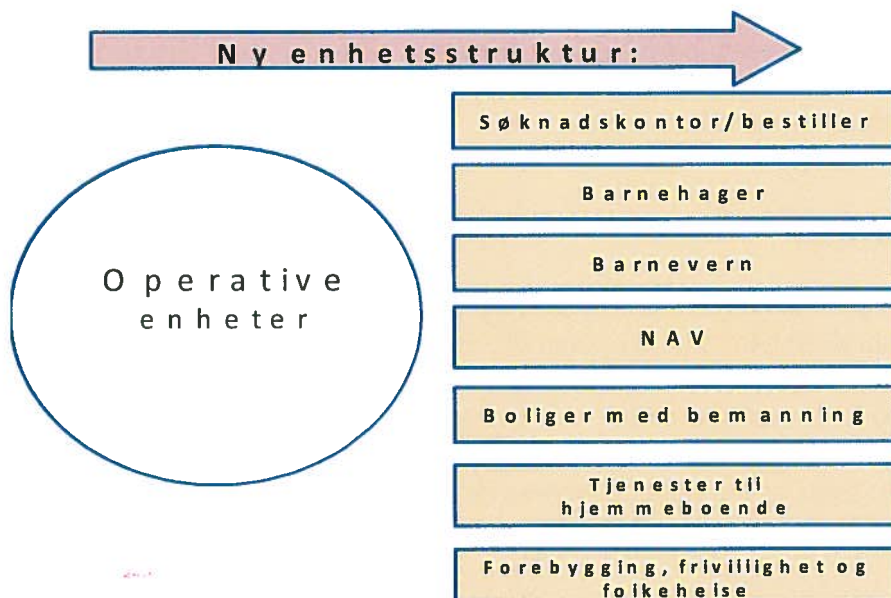
Som utgangspunkt for ny enhetsstruktur, med færre og mere like enheter hva gjelder størrelse og kompleksitet, er det definert noen prinsipper som ligger til grunn for arbeidet.

For det første skal samordning av tjenesteområder ta utgangspunkt i hvilke av de eksisterende enheter, områder og tjenestesteder som naturlig hører sammen. På den måten skal det sikres en fortsatt satsing på tverrfaglighet som innfallsvinkel til arbeidet. Tverrfaglig samarbeid har stått i fokus fra omorganiseringen i 2010. Det å tilrettelegge organisasjonen slik at tjenestene samordnes rundt bruker er et prinsipp som ligger til grunn i det lovverket som styrer de tjenester bydelen yter, og som bydelen også i praksis erfarer tjener både fag og økonomi.

Et annet viktig prinsipp som har blitt lagt til grunn i det arbeidet som nå er gjennomført er at størrelsen på de nye ansvarsområdene skal avstemmes slik at man får en større likevekt mellom enhetene. Samtidig er det vektlagt at enhetene skal være store nok til at det sikres tilstrekkelig handlingsrom til å foreta nødvendige faglige og økonomiske justeringer innad i det enkelte enhet slik at enheten samlet sett kan styres mot balanse. Det er i den forbindelse fremhevet at samordning av myndighetsområder skal sikre at de nye enhetene er effektive ved bl.a. at veien fra beslutning til gjennomføring skal være så kort som mulig.

Det har også vært viktig å sikre at grensesnittet mellom enhetene skal være klart definert, likevel ikke slik at fokuset fjernes fra at alle enheter også har et felles ansvar på tvers i organisasjonen. Den nye enhetsstrukturen skal i tillegg til å betjene sitt ansvarsområde også bidra til å sikre at bydelens visjon «sammen er vi best» gis mulighet til å realiseres i det arbeidet som utøves ute i tjenesteapparatet.

På bakgrunn av overstående foreslår bydelsdirektøren følgende enhetsstruktur:



**Enhet forebyggende, frivillighet og folkehelse** vil bestå av de nåværende enhetene forebyggende, fritid og rehabilitering. Tjenesteområdene i disse enhetene har det til felles at de jobber med utgangspunkt i det friske hos brukeren, samtidig som tidlig inngripen og forbyggende arbeid er felles innfallsvinkel til arbeidet. Et annet fellestrekk ved disse enhetene er at hver for seg er de relativt små enheter sett i fht de andre enhetene.

Pr i dag er hverdagsrehabiliteringsprosjektet, hvor Bydel Søndre Nordstrand er en av to pilotbydeler i Oslo-prosjektet, plassert i rehabiliteringstjenesten. Prosjektet følger derfor med inn i nye enhet forebygging, frivillighet og folkehelse. Det forventes at denne tjenesten, ved prosjektets slutt, vil bli overflyttet til Enhet tjenester til hjemmeboende. Imidlertid er dette prosjektet ennå kun halvveis, og det åpnes for at om Osloprosjektet konkluderer annerledes hva gjelder organisering, så må videre enhetstilhørighet eventuelt gjennomgås på nytt.

**Enhet boliger med bemanning** vil i all hovedsak bestå av bydelens samlokaliserte boliger. Dette er boliger som bydelen driver, og hvor det er heldøgns tilgang på personell. I nåværende organisering er disse boligene fordelt på to enheter, henholdsvis enhet funksjonshemmede og enhet psykisk helse. Når bydelen nå ønsker å legge boliger med heldøgns tilgang på personell under samme enhet er dette fordi likhetspunktene er flere enn det som skiller disse tjenestene. Det å drifte en døgnkontinuerlig tjeneste knyttet til bolig er et kompetanseområde i seg selv, og problematikk knyttet til å skulle gi et godt faglig tilbud til aktuelle brukergrupper har overlappende organisatoriske og faglige utfordringer.

**Tjenester til hjemmeboende** vil foruten kommunal leverandør av praktisk bistand og hjemmesykepleie også bestå av natt-tjenesten og ambulans psykisk helseteam. Felles innfallsvinkelen for arbeidet i denne enheten vil være oppfølging av brukere som bor i egen privat bolig, men som er i behov av oppfølging fra kommunens tjenesteapparat. Med dagens organisering er det en utfordring at brukere som trenger oppfølging i eget hjem, men som også sliter med til dels omfattende psykiske utfordringer, får en fragmentert og for lite koordinert oppfølging. Flere hjelpere yter forskjellige tjenester til samme bruker noe som kan bety at en sårbar brukergruppe har problemer med å motta den hjelp de er innvilget og dermed trenger. Den nye enheten vil i større grad kunne møte dette behovet på en måte som gjør at brukere kan nyttiggjøre seg det tilbudet de tilbys.

I tilknytning til enheten vil det dessuten bli etablert et forpliktende forum for booppfølging hvor foruten ambulans psykisk helseteam også NAV og barnevernet skal delta. Målsettingen er at man ved dette skal sikre en helhetlig og koordinert oppfølging av hjemmeboende som har et definert oppfølgingsbehov knyttet til det å bo.

### **3.2. Endringer innad i enhet**

Enhet barnehager vil som enhet bestå slik den er i dag. Imidlertid har enheten over tid slitt med høye kostnader i forhold til tildelte rammer. Samtidig er enheten i ferd med å gjennomføre utfordrende prosesser knyttet til konkurranseutsetting og salg. For å møte de økonomiske utfordringene, og en politisk vedtatt dreining mot en større andel private drivere og eiere, har det vist seg nødvendig å se på måten enheten er organisert på for å løse nåværende og fremtidige utfordringer. Etter en omfattende prosess i enheten har man kommet frem til et forslag basert på tre parallelle modeller. Disse er:

- I de største barnehagene vil hver barnehage få en egen styrer i 100% i stilling
- For de minste barnehagene vil hver barnehage få en egen styrer i 50% stilling. Det er her viktig å presisere at styrer vil tilbys 100% stilling, men da slik at 50% av arbeidstiden legges til hver av barnehagene.
- For de mellomstore barnehagene vil egen styrer ha 80 % av sin stilling i barnehagen.  
De resterende 20 % av stillingen øremerkes eieroppgaver som administreres fra barnehageadministrasjonen, og som i stor grad brukes til å avlaste barnehagene med 50% styrerstilling.

I praksis betyr dette at man går bort fra dagens områdeorganisering, hvor et lederteam dekker flere barnehager, til en lederstruktur hvor hver barnehage har en fast person som sin styrerressurs. Endringen vil ikke påvirke bydelens evne til å møte kravene i bemanningsnormen for barnehager i Oslo kommune.

### **3.3. Partsammensatt prosess**

I prosessen med å gjennomgå eksisterende organisering, med det mål å tilrettelegge og effektivisere organisasjon og lederstruktur slik at den i større grad møter dagens behov, har det partsammensatte samarbeidet vært tillagt stor vekt. Det har vært avholdt møter hvor hovedtillitsvalgte og hovedverneombudet har vært innkalt for generell informasjon, det har vært nedsatt partsammensatte grupper som har fulgt endringsprosessen på overordnet nivå og på enhetsnivå, og det har vært avholdt informasjonsmøte med bydelens samlede ledergruppe hvor også hovedtillitsvalgte og hovedverneombud har vært invitert. Det har vært en omfattende og tidkrevende prosess hvor ansatte, tillitsvalgte og ledere har strukket seg langt for å sikre bred deltagelse i arbeidsgrupper og partsammensatte møter.

## **4 Økonomiske konsekvenser**

Ved foreslåtte omlegging av enhetsstruktur, hvor 10 enheter blir til 7, og ved omlegging av lederstrukturen innad i enhet barnehager, effektiviseres ressursbruken. I det alt vesentlige dreier

dette seg om kostnader knyttet til administrasjon og ledelse. Hvilke innsparinger, og hvor stor denne effekten blir, vil bli behandlet nærmere i forbindelse med forslag til budsjett 2015.

## 5 Arbeidsmiljømessige krav

Enhver organisatorisk omlegging vil kunne gi negative arbeidsmiljømessige konsekvenser ved at endring i seg selv, og spesielt når endringen foregår i en prosess hvor resultatet ikke er klart på forhånd, kan oppleves som belastende for den enkelte ansatte. Derfor er det i denne prosessen lagt vekt på, så langt som mulig, å sikre forutsigbarhet ved bred partssammensatt deltagelse. Arbeidsgrupper har også bidratt med verdifulle innspill i løpet av prosessen. Det er rimelig å anta at disse arbeidsgruppene, i tillegg til de viktige innspill de har gitt inn mot ledelse og partssammensatt gruppe, også har bidratt til at de som er mest berørt ved de endringer som nå foretas har fått en egen stemme inn i endringsarbeidet.

De gruppene som blir mest berørt ved omleggingen er enhetslederne og områdelederne i enhet barnehager. Det er derfor viktig å understreke at i den videre prosessen, fra beslutning er fattet og frem til ny organisering er på plass, vil de som er berørt bli ivaretatt etter de lover og regler som gjelder for dette.

## 6 Oppsummering/konklusjon


For å møte de økonomiske utfordringer Bydel Søndre Nordstrand fortsatt står ovenfor, og for å sikre et fortsatt godt tjenestetilbud til bydelens befolkning, endres bydelens organisering med virkning fra medio januar 2015 på enhetsnivå, og senest innen utgangen av februar for endringen innad i enhet barnehager. Den nye enhetsstrukturen reduserer antall enheter fra ti til syv. Samtidig tydeliggjøres det økonomisk ansvaret på mellomledernivå. For enhet barnehager endres lederstrukturen fra områdeorganisering, hvor et lederteam dekker flere barnehager, til en lederstruktur hvor hver barnehage har sin egen styrressurs.

I nåværende organisering varierer enhetenes størrelse både hva gjelder budsjettvolum, antall ansatte og faglig kompleksitet. For bedre å benytte potensialet for bemyndigelse og ansvarliggjøring på mellomledernivå, legger den nye enhetsstrukturen til rette for mere likeverdige enheter hva gjelder størrelse og/eller kompleksitet. Ved å redusere antall enheter, kombinert med at de minste enhetene innlemmes i større enheter, effektiviseres ressursbruken knyttet til ledernivået.

## Bydelsdirektørens forslag til vedtak

Bydelsutvalget tar saken til orientering

Bydel Søndre Nordstrand, 07.11.2014

  
Hans Reidar Ness  
bydelsdirektør

  
Lillian E. Aakervik  
ass. bydelsdirektør



Vedlegg

**Budsjett 2015**  
**trinn 2**  
-----  
**Budsjettkonferanse**  
**23.okt 2014**

## Trinn 2

### Utgangspunkt:

Trinn 2 er vedtatte definerte salderingsområder uten nærmere spesifisering av tiltak i budsjett 2014

Er behandlet i regnskap 2014 som et separat beløp

### Med utgangspunkt i budsjettvedtaket 2014 er det:

for Trinn 2 utarbeidet konkrete salderingsforslag som dermed blir en del av salderingsarbeidet for budsjett 2015

### Områder - TRINN 2

**Hovedområde 1** Samordning av tjenestesteder og tjenesteområder - større organisatoriske enheter

**Hovedområde 2**

Boliger som tiltak - samordning på tvers i organisasjonen

**Hovedområde 3**

Egne eller kjøpt tiltak

**Hovedområde 4**

Sikre felles forståelse av terskler for når tjenester skal gis/innvilges på tvers i organisasjonen

**Hovedområde 5**

Frivillighet som ressurspotensiale sett i fht tjenestenivå

**Hovedområde 6**

Samordningskontroll av tjenester for bydelen samlet sett

**Hovedområde 7**

Velfersteknologi

**Støtteområde A**

Optimal effekt av personalressursene

**Støtteområde B**

Redusere sykefravær og etablering av vikarpool

	Utgangspunkt	Foreløpig avstemt
<b>Hovedområde 1 (se også område 3)</b> Samordning av tjenestesteder og tjenesteområder - større organisatoriske enheter *	9 500	8 300
<b>Hovedområde 2</b> Boliger som tiltak - samordning på tvers i organisasjonen	2 100	800
<b>Hovedområde 3 (se også område 1)</b> Egne eller kjøpt tiltak	1 700	4 400
<b>Hovedområde 4</b> Sikre felles forståelse av terskler for når tjenester skal gis/innvilges på tvers i organisasjonen	2 900	700
<b>Hovedområde 5 (se også område 7)</b> Frivillighet som ressurspotensiale sett i fht tjenestenivå	800	200
<b>Hovedområde 6</b> Samordningskontroll av tjenester for bydelen samlet sett	2 500	500
<b>Hovedområde 7 (se også område 5)</b> Velfersteknologi	----	100
<b>Støtteområde A</b> Optimal effekt av personalressursene	1 000	200
<b>Støtteområde B</b> Redusere sykefravær og etablering av vikarpool	9 579	Relaterer seg til lønnskrapet



## **Trinn 2 - område 1**

## **Trinn 2 - område 1**

- 1) Enhetsstrukturen
- 2) Område og tjenestestedstrukturen

*Økonomisk skal området konkretiseres i :*

- *Stillingskutt*
- *Tiltaksrettet dreining av eksisterende stillinger i barnevernet – effekt overført område 3 egenproduksjon vs. tjenestekjøp*

## **Momenter som skulle ligge til grunn for organiseringen**

- Reorganisere enhetstrukturen slik at den tilpasses dagens behov
- Samordning av tjenesteområder som naturlig hører sammen for å sikre en tverrfaglig innfallsvinkel på arbeidet
- Samordning av myndighetsområder som sikrer økonomisk effektive beslutnings- og gjennomføringsprosesser

## **Momenter som skulle ligge til grunn for organiseringen** forts.

- Ansvarsområder som er store nok til at det sikres handlingsrom til å foreta nødvendige faglige og økonomiske justeringer innad i det enkelte enhet for å styre mot balanse
- Definerte grensesnitt, men også fokus på felles ansvar, slik at det overordnede prinsippet alltid er at hos oss løfter vi i flokk på tvers i organisasjonen til bydelens beste
- Fra 10 til 7 enheter
- Stillingsreduksjon

## Partssammensatt prosess

### Struktur

- Hovedgruppe – enhetsstruktur
  - 3 arbeidsgiverrepr.
  - HVO
  - 2 HTV; FF og UNIO
- Undergruppe – innad i enheten
  - Som over

Dessuten:

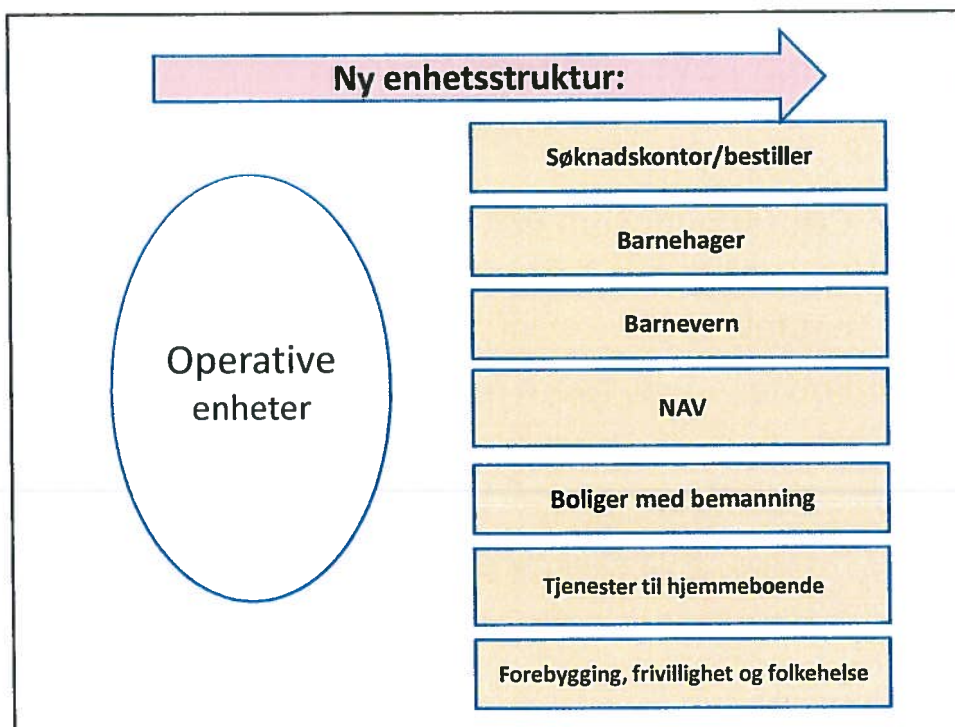
  - Enhetsleder
  - TV

### Tema i overordnede partssammensatte møter:

- Utfordringer som utkrystalliseres i de enhetene som «tilsynelatende ikke blir endret»
- Boliger – hva, hvem og hvordan
- Hva ligger i «tjenester til hjemmeboende»
- Hva er forebygging? Frivillighet opp i mot friskhet. Hva skal med i denne enheten?
- Overordnet risikovurdering og tiltaksplan

## Trinn 2 – revidert FREMDRIFTSPLAN

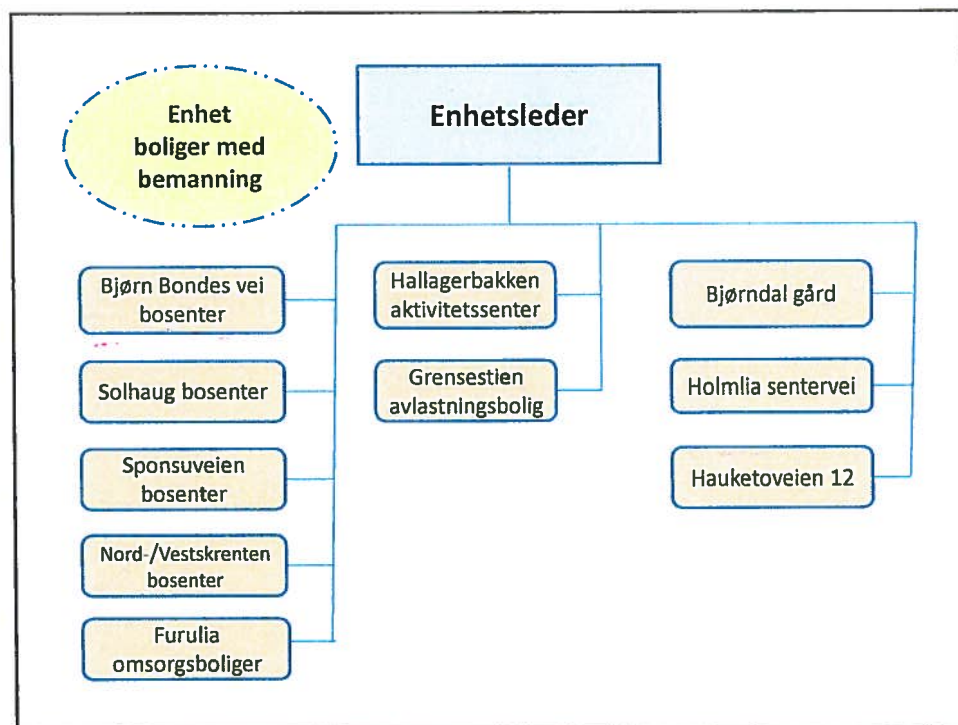
NÅR	HVA
Uke 25	Orientering om oppstartstatus Opprettelse av partssammensatt arbeidsgruppe Første møte i partssammensatt arbeidsgruppe avtales
Uke 26 - 34	Ferieavvikling Forslag til ny organisering av enheter og områder inkl. relatert forslag til stillingskutt ferdigstilles og klargjøres for oversendelse til AMU og MBU
Uke 45 (41)	Saken behandles i AMU og MBU
Uke 46	Ny organisering forelegges AU til BU
Uke 47 (43)	Ny organisering forelegges Bydelsutvalget
Uke 51	Budsjettforslag 2015 AMU- og MBU-behandles
Uke 51	Budsjettforslag 2015 behandles i Bydelsutvalget



## **ENHET BOLIGER MED BEMANNING**

### **Prosess og informasjon**

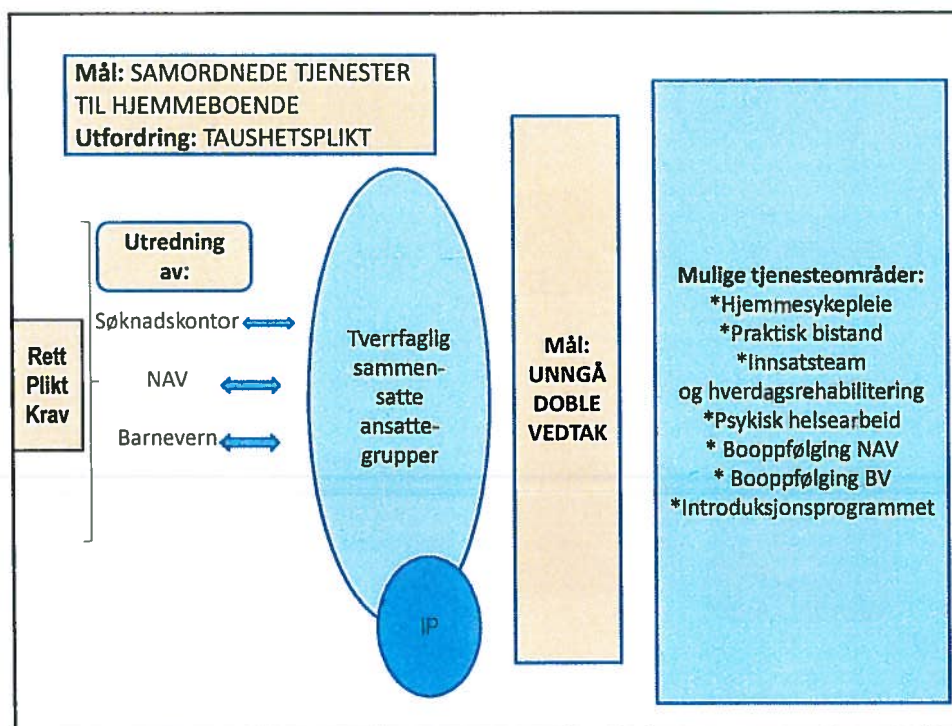
- Alternative løsninger er drøftet i enhetsledergruppen
- Forslaget er behandlet i partssammensatt gruppe
- Forslaget er informert om til ledere i aktuelle enheter av enhetslederne
- Forslaget er blitt informert om for bydelens samlede ledergruppe i lederforum
- Forslaget vil bli presentert av ass.bydelsdirektør for ledere og lokalt tillitsvalgte for aktuelle tjenestoområder i uke 45



## TJENESTER TIL HJEMMEBOENDE

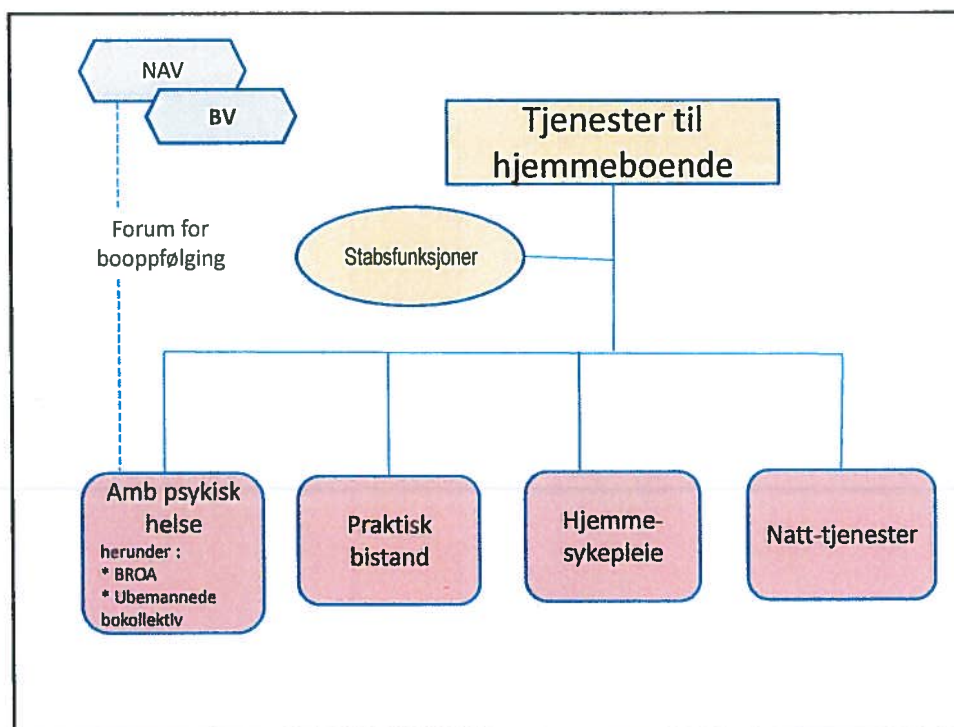
## Tjenester for hjemmeboende

- Hva, hvilke tjenester, skal inn i denne enheten?
- Hvordan skal enheten bygges opp / organiseres?



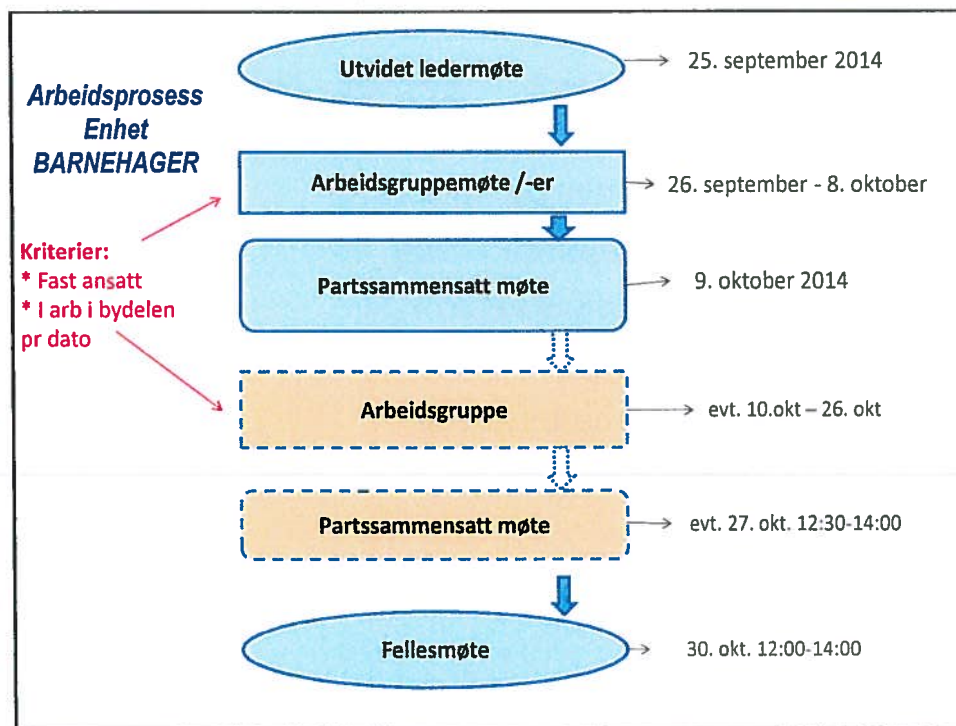
## Prosess og informasjon

- Alternative løsninger er drøftet i enhetsledergruppen
- Forslaget er behandlet i partssammensatt gruppe
- Forslaget er informert om av enhetsleder til lederne i den enheten som blir delt
- Forslaget er blitt informert om for bydelens samlede ledergruppe i lederforum
- Forslaget vil bli presentert av ass.bydelsdirektør for ledere og lokalt tillitsvalgte for aktuelle tjenesteområder i uke 45





## ENHET BARNEHAGER



## Tredelt modell

- **Prinsipp 1:**  
1 barnehage m/egen styrer i 100% i stilling
- **Prinsipp 2:**  
2 barnehager m/1 styrer i 100% stilling
- **Prinsipp 3:**  
1 barnehage m/styrer i 80 % stilling og eieroppgaver i administrasjonen i 20 % stilling

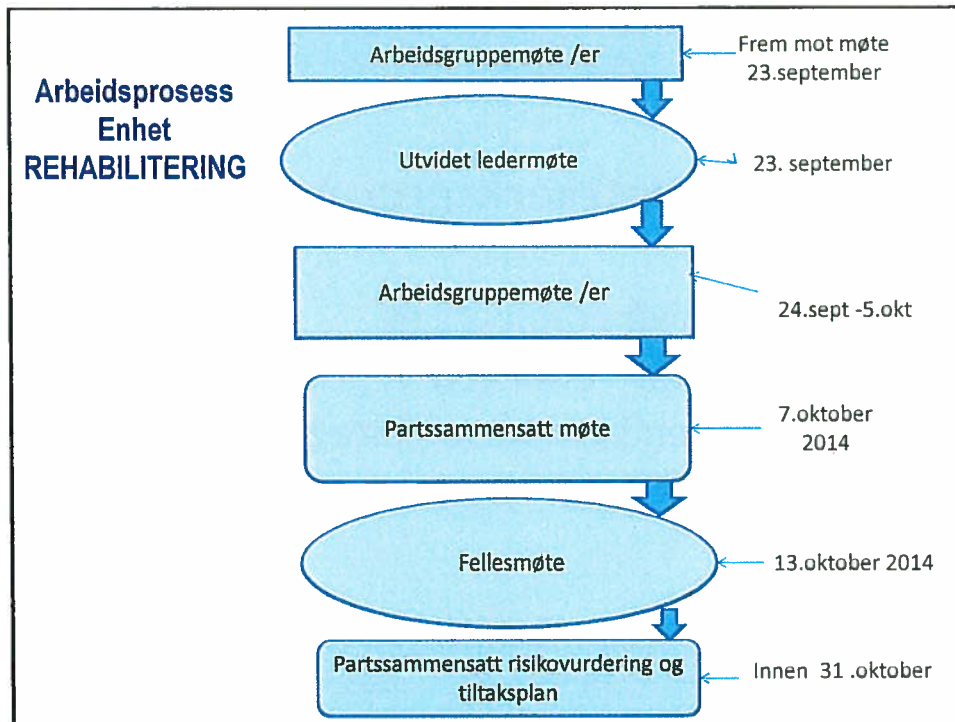
## 3-5 x 0,2 årsverk - drifts-/eieoppgaver

- Faglig støttefunksjon - styrerne
- Veiledning av nyutdannede
- Opplæring/kompetansetiltak
- Rekruttering av:
  - ❖ Barnehagelærere
  - ❖ Barn
- nyeLESEFRØ
- Vedlikeholde WEB-sider

## **Nettverksgrupper**

På systemnivå etableres et «hverdagsnettverk» ved at grupper av styrere innen hver hovedkategori organiseres i egne nettverksgrupper

**REHABILITERING**



## FOREBYGGING, REHABILITERING OG FOLKEHELSE

**Ny Enhet forebygging,  
rehabilitering og folkehelse vil  
bestå av:**

- Enhet forebyggende
- Enhet fritid;  
som et eget, men utvidet område
- Enhet rehabilitering

**Likevel slik at følgende utestår til  
2015:**

- Etablere et tydeligere skille mellom hvilke ergoterapiressurser som skal brukes til barn og hvilke ressurser som skal brukes til voksne; herunder tjenestestedstilhørighet
- Endelig organisatorisk plassering av enkeltstillinger
- Etablere en prosess som sikrer en god overføring av hverdagsrehabiliteringsprosjektet til Enhet tjenester til hjemmeboende; med mindre Osloprosjektet har en annen konklusjon hva gjelder organisering

## **Prosess og informasjon**

- Alternative løsninger er drøftet i enhetsledergruppen
- Forslaget er behandlet i partssammensatt gruppe
- Forslaget er blitt informert om for bydelens samlede ledergruppe i lederforum
- Forslaget vil bli presentert av ass.bydelsdirektør for ledere og lokalt tillitsvalgte for aktuelle tjenesteområder i uke 45