



Sluttrapport organisasjonsutvikling

del 2

06.01.2025



Østre Toten
kommune

Innhold

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Bakgrunn og målilde..... | 3 |
| Prosjektplanens effektmål..... | 5 |
| Prosjektplanens resultatmål..... | 5 |
| 2. Arbeidsmetode..... | 6 |
| 3. Presentasjon av hovedoppgavene..... | 9 |
| Administrativt delegeringsreglement..... | 9 |
| Organisering av NAV..... | 10 |
| Duplisering og sårbarhet..... | 11 |
| Verktøykasse..... | 13 |
| Helhetlig porteføljeforvaltning..... | 14 |
| Tverrfaglig samhandling..... | 15 |
| Implementering av organisasjonsstruktur..... | 19 |
| 4. Endringer etter organisasjonsutviklingsprosjektet del 1..... | 19 |
| Organisering av ledelsen..... | 20 |
| Organisering av rådgivere, konsulenter, merkantile ressurser, pasientkoordinatorer, saksbehandlere, fagledere og tidligere assisterende ledere..... | 20 |
| Organisering av IKT-drift og digital utvikling..... | 21 |
| Opprettelse av tjenesteområde barn og familie..... | 21 |
| Opprettelse av tjenesteområde strategi og utvikling..... | 22 |
| Opprettelse av tjenesteområde kommunalmedisinske tjenester..... | 22 |
| Opprettelse av tjenesteområde administrasjon..... | 22 |
| Helhetlig virksomhetsstyring..... | 23 |
| Funn/tiltak og innspill..... | 23 |
| 5. Oppsummering..... | 24 |

1. Bakgrunn og målilde

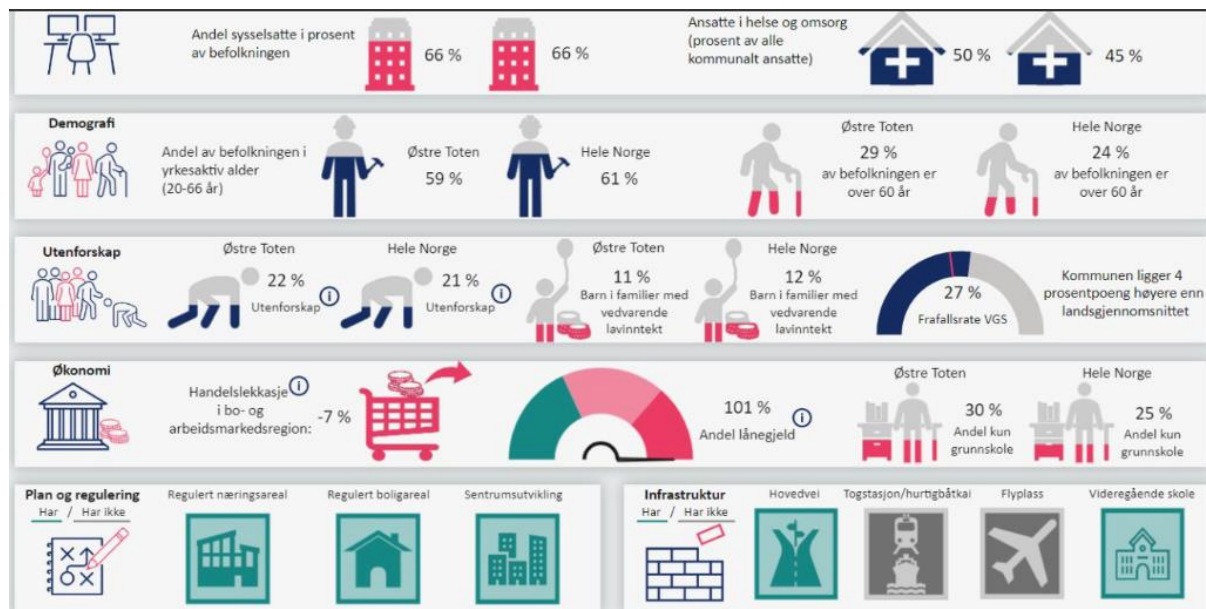
Det er økt fokus i Kommune-Norge på innovasjon.

«Ny teknologi, bedre prosesser og organisering og nye løsninger på kjente og ukjente problem skal bidra til at kommunesektoren kan levere bedre for mindre til innbyggere og næringsliv.

Innovasjonsbarometeret viser til en rekke nye løsninger som er tatt i bruk på ulike kommunale arbeidsplasser de siste to årene. Det være seg digitale løsninger, organisatoriske endringer og utvikling av tjenester og tilbud. Når det gjelder organisatoriske endringer omfatter dette alt fra endringer i organisasjonsstruktur, arbeidsmetoder, roller og ansvarsfordeling. Det er mer bruk av team-basert arbeid, økt fokus på heltidsstillinger og forsøk på tydeligere oppgavefordeling».

Se [Innovasjonsbarometeret 2024 - KS](#)

Som resten av Kommune-Norge er også Østre Toten kommune bekymret for at det legges flere oppgaver til kommunal sektor. Tar vi hensyn til demografien, vil det være færre ressurser til utøvelse av disse oppgavene og dårligere økonomiske forutsetninger, og Østre Toten kommune har sine utfordringsområder.



Illustrasjonen er hentet fra KS.no fremtidsverktøyet 2040 høsten 2024 (dette oppsettet er fjernet fra KS.no)

For å arbeide utviklende og innovativt ble organisasjonsutviklingsprosjektet igangsatt høsten 2023, etter at KS konsulent vant anbudskonkurransen etter beslutningsnotat 23/359.

«Østre Toten kommune har en målsetting om å møte utfordringene knyttet til økonomi og innsparingstiltak, mulighet til ledelse og styring, administrasjon av oppgaver, kvalitetsmessige tjenesteleveranser og tverrsektorielt fagutbytte. Østre Toten kommune vil være en fremtidsrettet organisasjon der tidlig innsats, tverrfaglig samhandling og effektiv er nøkkelord.

KS Konsulent leverte sin sluttrapport januar 2024. Rapporten beskrev en del tiltak, hvor noen tiltak ble anbefalt videreført i prosjektorganisering som en videreføring av OU- prosjektet, heretter referert til som OU-prosjektets del 2.

Prosjektets arbeidsområder/oppgaver

1. Tilgjengeliggjøre i kommunens digitale arkiv all relevant informasjon som er innhentet gjennom prosjektets del 1, og som har en verdi for det fremtidige utviklingsarbeidet.
2. Organisering av innspill fra tilbakemeldingsrunde etter OU-prosjekt del 1.
3. Det administrative delegasjonsreglementet må gjennomgå og tilpasses til ledernivåene i ØTK.
4. Rådgiverfunksjonene vurderes og organiseres slik at det gir nødvendig kapasitet til videreutvikling av tjenesteområdene.
5. Avklaring hvor kommunen ønsker å organisere NAV.
6. Gjennomgang av duplisering av arbeidsoppgaver som i dag løses både i fellestjenester og sektorene.
7. Utvikling av mandat og system for ett felles porteføljestyling som omhandler investerings-, utviklings- og digitaliseringsprosjekter. Systemet utvikles slik at det kan settes i gang av ansvarlig i sektor, samfunn og strategi.
8. Gjennomgå og kvalitetssikre nøkkelfunn for å utvikle morgendagens tjenester og tverrfaglig samhandling – se sluttrapport side 6. Skal dette være en del av OU del 2, eller skal kommunalsjefene selv kvalitetssikre?
9. Tverrfaglig samhandling. Bistå kommunalområdene med å koordinere og utvikle den tverrfaglige samhandlingen.
10. Implementeringsfasen. Utvikle en god verktøykasse tilpasset de ulike tiltakene.
11. HRM som masterdata. Delprosjekt under OU del 2

Punkt 11 HRM som masterdata, ble lagt under prosjektet som et eget delprosjekt medio juni 2024. Egen prosjektleder for dette punktet er Inga Jociene.

Prosjektplanens effektmål

Effektmålene besvarer hvorfor et prosjekt gjennomføres. Disse målene er knyttet til prosjektets langsiktige virkninger for virksomheten, gjerne en ønsket endring fra dagens situasjon, ofte uttrykt i form av verdiskaping eller gevinst.

Det er normalt at effektmålene måles etter at prosjektet er avsluttet.

Prosjektplanen viser til 10 effektmål for OU del 2.

- Østre Toten kommune er organisert på en effektiv og veldrevet måte.
- Tydeliggjøring av ansvar roller og myndighet for ledernivåer, rådgiver- og konsulentfunksjoner.
- Gjør kommunen til en mer attraktiv og foretrukket arbeidsgiver.
- Innbyggerne opplever tjenestene levert ved hjelp av tverrfaglig samarbeid.
- Innbyggerne opplever effektiv og tidlig innsats lenger ned i innsatstrappa.
- Ressursutnyttelse på tvers av sektorene.
- Har bedre effektivitet, kontinuitet og kvalitet i tjenestene.
- Sikrer en fremtidsrettet og bærekraftig tjeneste og sikre gode og trygge arbeidsforhold til ansatte.
- Har frigitt tid til strategisk ledelse.
- Oversikt over ressurser, økonomi og mengden av prosjekter er tydeliggjort gjennom helhetlig porteføljevaltning.

Prosjektplanens resultatmål

Resultatmålene er knyttet til løsningen som prosjektet skal frembringe innenfor prosjektperioden. Disse målene tar for seg omfang/kvalitet, kostnad og tid – altså hva som skal være oppnådd når prosjektet ferdigstilles.

Resultatmålene fastsettes med utgangspunkt i effektmålet og de tids- og kostnadsrammene som etableres tidlig i prosjektet. Det er viktig at målene har et realistisk ambisjonsnivå, og at effektmål og resultatmål henger sammen. Disse målene anvendes som måleparametere i gjennomføringsfasen, og viser om prosjektet har levert ut ifra ønsket resultat.

OU del 2 har ikke hatt eget budsjett, slik at styringsgruppa har godkjent løpende utgifter som har kommet.

- Østre Toten kommune har etablert en organisering der ledernivåene er harmonisert mellom kommunalområdene.
- Roller, ansvar og myndighet følger hverandre og er godt implementert i organisasjonen.
- Det administrative delegeringsreglementet er tilpasset Østre Toten kommunes behov.
- Mandat og system for helhetlig porteføljestyre er etablert og organisert under kommunalområdet samfunn og strategi.
- Det finnes kun nødvendige duplisering av arbeidsoppgaver internt i kommunen.
- Kommunen har etablert en verktøykasse med metoder som kan brukes av ledere i arbeid med tverrfaglig samarbeid.
- Relevant informasjon fra OU- del 1 er tilgjengeliggjort i kommunens digitale arkiv.
- Plassering av NAV er besluttet.
- Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid er godt etablert i hele kommunen.

[Prosjektbloggen - Metier | Metier](#)

Prosjektplan og arbeid i OU del 2 bygger på følgende dokumenter fra OU del 1

[2023-01-24 beslutningsnotat - gjennomgang organisering tverrsektorielt - besluttet 24 jan 2023 \(1\).pdf](#)

[202401 Østre Toten sluttrapport OU-prosjekt vs 2.pdf](#)

[23_12_15 Referat Styringsgruppemøte rettet versjon.pdf](#)

[Følgenotat med anbefalinger og presiseringer knyttet til sluttrapporten OU del 1.pdf](#)

[Fordeling av funn, innspill og tiltak \(1\).pdf](#)

[sendt Prosjektplan OU del 2 Østre Toten kommune 1 \(1\).pdf](#)

2. Arbeidsmetode

Prosjektorganisering med styringsgruppe og prosjektgruppe er valgt for å ha en struktur og styring som involverer ulike roller og ansvar. Kommunedirektøren har vært prosjekteier. Styringsgruppen har bestått av kommunalsjefene fra de forskjellige kommunalområdene, kommunedirektør og hovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet. Kommunalsjef for fellestjenester sluttet i sin stilling i begynnelsen av november 2024. For å bevare

kontinuiteten med deltagelse fra dette kommunalområdet, ble HR-sjef nytt styringsgrupped medlem ut prosjektet.

Prosjektet har hatt en overordnet tverrfaglig prosjektgruppe med følgende deltagere; Gry-Hege Strandbakke (helse og mestring), hovedverneombud Erik Cato Haug, Øivind Skogli (fellestjenester), Linn Cathrine Sørensen (samfunn og utvikling) og Lene Slettum (oppvekst og velferd).

Prosjektleder har vært HR-rådgiver Gudrun Fodstad, som har hatt det overordnede ansvaret for å planlegge, gjennomføre og avslutte prosjektet i henhold til mål og tidsplan. Hun har også hatt ansvar for å sette sammen underordnede arbeidsgrupper og sikre framdrift i disse. Prosjektet har ikke hatt et eget budsjett, slik at alle utgifter er godkjent av prosjekteier og kommunalsjefer.

Prosjektet har hatt en liste over forskjellige oppgaver det skulle belyse. Disse oppgavene har alle handlet om organisasjonsutvikling, men på grunn av tidspress og at de forskjellige oppgavene har trengt til dels forskjellige kompetanse for å bli belyst på best mulig måte, har vi valgt å arbeide med de største oppgavene i egne arbeidsgrupper der noen fra prosjektgruppa har deltatt og heller har rapportert opp til prosjektgruppa. I alle arbeidsgrupper har det vært tillitsvalgte representert.

Det er laget egne prosjektrapporter til de enkelte oppgavene. Disse vil bli linket til i dette dokumentet.

I prosjektplanen er følgende faser nevnt:



Det har vært noen endringer knyttet til avslutning av de enkelte arbeidsgruppene. I enkelte sammenhenger har dette handlet om at arbeidsoppgaven har blitt slutført tidligere enn planlagt, og i andre sammenhenger har det vært mangel på beslutninger fra kommunedirektørens ledergruppe som har vært viktige for prosjektet å støtte seg på. Dette vil rapporten kommentere nærmere under de enkelte oppgavene.

Den reviderte milepælsplanen under viser når de enkelte oppgavene reelt ble ferdigstilt.

Milepæl 1

- OU-del 1 er slutført og gjort tilgjengelig i kommunens digitale arkiv.

- Det ble nedsatt en arbeidsgruppe med personer fra prosjektgruppe og andre ansatte med relevant kompetanse som leverte et innspillforslag på fordeling av ansvar og myndighet for ledernivåene.
- Kommunikasjonsplanen ble godkjent i styringsgruppemøte for OU del 2.

Milepæl 2

- Behovet for rådgivere/konsulenter kartlegges per kommunalområde. Og spilles inn til OU-del 2 for videre arbeid. (Dette arbeidet ble utsatt og er fortsatt ikke fullført)
- Verktøykasse tilpasset de ulike tiltakene ble levert.
- Organisering av NAV ble besluttet, og iverksatt 01.09.24.
- Prosjektet leverte en oversikt knyttet til duplisering av arbeidsoppgaver mellom sektorene og fellestjenester. Ny organisering bør planlegges ut fra hvor fagkompetanse best kan nyttiggjøres, i sektor eller på tvers i kommunen. (Dette arbeidet er ikke fullført, og må følges opp etter OU del 2).

Milepæl 3

- Struktur, mandat og håndbok for helhetlig porteføljestyring ble ferdigstilt. Oppstart i kommunalområde samfunn og strategi var 01.10.2024.
- Prosjektet tilbød seg å bidra inn med støtte til kommunalområdene knyttet mot morgendagens tjenester. Dette punktet ble ikke arbeidet videre med.

Milepæl 4

- Rollene rådgiver eller konsulent ble vurdert opp mot ansvar og myndighet. For å fullføre det administrative delegeringsreglementet må det økonomiske området revideres. HR og økonomi utreder og operasjonaliserer delegeringsreglementet ved bruk av e-admin.
- Det er utarbeidet en plan for tverrfaglig samhandling, tverrfaglige team og tverrfaglige teams som prosessverktøy. Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid ble vurdert opp mot hva som er effektivt og hva som er best for innbyggerne.
- Hele prosjektet og prosjektets enkeltområder/oppgaver er evaluert opp mot beslutningsnotatet 23/359. I dette notatet heter det *at Østre Toten kommune har en målsetting om å møte utfordringene knyttet til «økonomi og innsparingstiltak, mulighet for ledelse og styring, administrasjon av oppgaver, kvalitetsmessige tjenesteleveranser og tverrsektorielt fagutbytte». Østre Toten kommune vil være en fremtidsrettet organisasjon der tidlig innsats, tverrfaglig samhandling og effektiv er nøkkelord.*

Medio juni 2024 ble det lagt til et nytt delprosjekt. Dette prosjektet har ansvar for implementering av ny organisasjonsstruktur. Prosjektet ledes av HR-rådgiver Inga Jociene. Prosjektet vil avsluttes etter hovedprosjektet, og vil derfor levere egen sluttrapport.

Anbefaling 1

For å sikre eventuell verdi for fremtidig utviklingsarbeid foreslås det at rapportene knyttet til de enkelte oppgavene og sluttrapport blir samlet og lagt tilgjengelig i kommunens digitale arkiv.

3. Presentasjon av hovedoppgavene

Nedenfor følger kort oppsummering fra hovedoppgavene som er løst i prosjektet. De enkelte arbeidsgruppene har selv laget egne rapporter. For å få en god oversikt over de enkelte oppgavene anbefaler prosjektgruppa at disse leses.

Administrativt delegeringsreglement

[Revidert administrativt delegeringsreglement \(2\).pdf](#)

[Revidert administrativt delegeringsreglement \(2\).pdf](#)

[Delegeringsreglement _implementering_ utredning.pdf](#)

Mandatet

Anbefaling 4

For å sikre god implementering av ny organisering av ledere og rådgiverfunksjoner må delegeringsreglementet beskrive myndigheten innenfor de ulike ledernivåene, samt rollebeskrivelse for nye roller. Dette arbeidet bør følges opp i OU-prosjektets del 2.

Hentet fra sluttrapport KS konsulent OU-del 1 side 17.

Rapport fra arbeidet med punkt 3 i prosjektplan for OU del 2:

«Det administrative delegeringsreglementet må gjennomgås og tilpasses til ledernivåene i ØTK».

I tillegg viser både effektmål, resultatmål og milepælsplanen til behovet for at rådgiver- og konsulentnivå vurderes opp mot ansvar og myndighet.

Arbeidsgruppa har brukt det tidligere administrative delegeringsreglementet som utgangspunkt og revidert retningslinjer for delegert myndighet til alle ledernivåer.

Delegeringsreglementets del knyttet til økonomi gjenstår å revidere. Kommunedirektør og økonomisjef lager en fremdriftsplan for det videre arbeidet.

I tillegg er det laget et eget dokument knyttet til digitalisering av delegering av økonomi og HR-oppgaver. Dette arbeidet utredes og iverksettes når delegeringsreglementet i sin helhet er vedtatt.

Styringsgruppa vedtok 17.12.2024 den reviderte delen av det administrative delegeringsreglementet.

Evaluering

Det er kommunedirektørens ansvar å evaluere det administrative delegeringsreglementet og revidere ved hver planperiode.

Organisering av NAV

[Forslag fra arbeidsgruppa organisering av NAV.pdf](#)

Mandatet

«NAV er i dag organisert innenfor helse, omsorg og velferd. I andre kommuner kan NAV være organisert i kommunalområdet oppvekst eller samfunn. Om det er hensiktsmessig for Østre Toten å velge en ny plassering av NAV i organisasjonskartet er en betydelig endring og bør utredes nøye før det eventuelt tas en beslutning om ny organisering. Begrunnelsen for anbefalingen er de store samfunnsutfordringene med økt behov for tjenester i helse, omsorg og velferd, færre i yrkesaktiv alder og samtidig mange i denne aldersgruppen som ikke deltar i skole eller jobb. Dersom det velges en annen organisering, er det avgjørende å fortsatt sikre gode møteplasser for å ha god bredde i å følge opp dette».

(hentet fra sluttrapporten fra KS Konsulent OU del 1 s.10)

Oppdraget til OU-del 2 var å avklare framtidig organisering av NAV.

Arbeidsgruppa gjennomførte intervjuer/møter med kommunalsjefer, leder for NAV Østre Toten, leder for NAV Innlandet (stat) og medbestemmelsesutvalget til NAV Østre Toten.

Arbeidsgruppa opplevde at de fleste kommunalsjefene og ansatte i NAV Østre Toten ønsket at NAV organiseres under kommunalområde oppvekst og velferd. Begrunnelsen for dette valget var at samarbeidet med kommunalområde helse og mestring må videreføres på en like god måte som i dag, men med tanke på forebyggingsperspektivet og tidlig innsats vil en organisering under kommunalområdet oppvekst og velferd skape flere møtepunkter på strukturnivå.

Styringsgruppa vedtok 18.06.2024 at NAV skulle organiseres under kommunalområde oppvekst og velferd fra 01.09.2024.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjef oppvekst og velferd evaluerer organisering av NAV ut ifra oppnådde effekter innen etter implementering og etter 1 år.

Duplisering og sårbarhet

[UTKAST - versjon 13. juni 2024 - Duplisering - sårbarheter - arbeidsoppgaver.pdf](#)

[Utkast for presisering av forslag til vedtak etter behandling med kommentarer fra styringsgruppemøte 19.09.24.pdf](#)

Mandatet

Prosjektet skal levere en oversikt knyttet til duplisering av arbeidsoppgaver mellom sektorene og fellestjenester. Ny organisering bør planlegges ut fra hvor fagkompetanse best kan nyttiggjøres, i sektor eller på tvers i kommunen.

Milepælsplan OU del 2

Arbeidsgruppa skal gå igjennom duplisering av arbeidsoppgaver, oppgaver som det gjøres litt av og oppgaver som i dag løses av både fellestjenester og de enkelte sektorene.

Arbeidsgruppa skal også definere sårbarheter og vurdere:

- få/mange som utfører oppgavene
- mange på små oppgaver innenfor et tema
- kvalitet/uoversiktlig/ulik praksis
- feil bruk av fremtidens lederressurser

Rapport duplisering og sårbarheter side 3

For å ivareta de eventuelt berørte i organisasjonen, har arbeidsgruppa valgt å gjennomføre oppdraget som en skrivebordsoppgave.

Arbeidsgruppa har presentert 13 anbefalinger og i tillegg nevnt 5 områder uten anbefaling, men som gruppa mener bør sees på. Anbefalingene ligger som under egne overskrifter i rapporten «Duplisering og sårbarheter- arbeidsoppgaver».

Vedtak i styringsgruppa 18.06.24

- Vedtak – utarbeidelse av politiske saker/sekretær i politiske utvalg: Tas videre av fellestjenester.
- Vedtak – ett sentralbord – innbyggertorg: I den nye organisasjonen har vi behov for ett fysisk kontaktpunkt og ett telefonkontaktpunkt. Vi må se helhetlig på publikumskontakt. Fellestjenester eier dette, og jobber ut mot de andre kommunalområdene.
- Vedtak – rekruttering og ansettelse: Det må være en støttefunksjon som samles i HR, som må ta vurderinger på hva som må til for å bistå lederne.
- Vedtak – arkivering og skanning av dokumenter: Anbefalingene støttes.
- Vedtak – personalmeldinger: Anbefaling støttes. HR skal støtte leder.
- Vedtak – kompetansekartlegging/utvikling/planer: Anbefalingene støttes. Fagutvikling skal ligge i de enkelte kommunalområdene.
- Vedtak – utgående fakturaer: Anbefalingene støttes. Fakturagrunnlag må utarbeides på den enkelte arbeidsplass, men faktura sendes fra økonomi.
- Vedtak – inngående fakturaer: Er orientert.
- Vedtak – biladministrering i egen enhet/tjeneste: Ordningen må utvikles videre.
- Vedtak – ekstern og intern kommunikasjon/informasjon: Det opprettes en tverrfaglig arbeidsgruppe.
- Vedtak – onboarding: Anbefalingene støttes.
- Vedtak – tverrfaglig samhandling: Er orientert.

Spesifisering fra styringsgruppemøtet 20.08.2024

Angående sak 25/24 Duplisering og sårbarhet av oppgaver: Styringsgruppa ønsker konkrete anbefalinger fra arbeidsgruppa.

Vedtak i styringsgruppa 19.09.24 se vedlagt dokument

- Politiske saker: Saken vil behandles knyttet til kartlegging av rådgivere.
- Ett sentralbord/innbyggertorg: Prosjektet utarbeider et prosjektmandat for det videre arbeidet. Det kommer til det neste styringsgruppemøtet. En føring for mandatet vil være å utrede et alternativ med ett mottak/ett sentralbord.
- Rekrutteringer og ansettelse: Innspill godtatt.
- Kompetansekartlegging: Innspill godtatt.
- Onboarding: Innspill godtatt med følgende frister
 - 1.11.24: for ledere
 - 1.12.24: øvrige ansatte
- Utgående fakturaer: Innspill godtatt. Status ønskes 22.10.24.
- Digitaliseringsressurser: Innspill godtatt.
- Arkivering/skanning: Det må lages et mandat fra arbeidsgruppa/prosjektet og det må gjøres en kartlegging av arbeidsgruppa ved hjelp av en Forms til tjenesteområdeledere.
- Inngående fakturaer: Prosjektet ser videre på dette med inngående og utgående fakturaer sammen med økonomisjefen.

- **Utgående fakturaer:** Prosjektet ser videre på dette med inngående og utgående fakturaer sammen med økonomisjefen.
- **Ekstern og intern kommunikasjon:** Det settes ned en tverrfaglig arbeidsgruppe.
- **Bilordningen:** Tas videre i linja.

Prosjektet har ikke laget mandater for følgende kulepunkter sentralbord/innbyggertorg og arkivering/scanning. Det er heller ikke gjennomført en spørreundersøkelse til tjenesteområdeledere.

Oppgaven med duplisering og sårbarheter har vært stor og består av mange deler. Prosessen har også vært noe uklar og ikke godt nok definert. Denne oppgaven opplever prosjektgruppa er for stor og omfattende, og burde vært et eget prosjekt utenfor OU del 2. Sett i ettertid burde arbeidet vært organisert på en annen måte.

Evaluerings

Oppgavene blir en del av oversiktsdokument som kommer i etterkant av sluttrapport. Prosjektgruppa anbefaler at oppgaver, som i dag løses på flere steder i organisasjonen (duplisering), deles i mindre prosjekter/prosesser. Mindre oppgaver kan løses i linja. Det er viktig å involvere berørte ansatte og sikre et helhetlig oversiktsbilde.

Verktøykasse

[Forslag Verktøykasse.pdf](#)

Anbefaling 7 i sluttrapporten for OU-del 1 fra KS- konsulent side 26

I implementeringsfasen bør det utvikles gode verktøy tilpasset de ulike tiltakene. I tillegg til kommunens eksisterende verktøykasse kan noen av forslagene i denne rapporten benyttes.

Det ble nedsatt en liten arbeidsgruppe som på oppdrag fra styringsgruppe OU del 2 utarbeidet et forslag til retningslinjer for en felles kultur for Østre Toten kommune knyttet til gjennomføring av møter, og gruppa laget en oversikt over metodeverktøy som kan brukes ved gjennomføring av møter.

Det ble utarbeidet en rapport der det blir presisert at denne verktøykassa bør utvikles videre etter hvert som organisasjonen blir mer moden for denne typen verktøy/metoder.

Styringsgruppa vedtok 18.06.2024 verktøykassa som metodeverktøy og at HR eier denne. HR har ansvar for tilgjengeliggjøring, utvikling og opplæring i verktøykassa.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at HR-sjef evaluerer tilgjengelighet, bruk og nytte av verktøykassa før utgangen av juni 2025.

Helhetlig porteføljeforvaltning

[Rapport fra arbeidsgruppa helhetlig porteføljeforvaltning i ØTK \(1\).pdf](#)

[Forslag til Håndbok for porteføljestyring \(end. versjon 12.09.2024\).pdf](#)

Mandatet

«Det vises til utfordringsbildet med behov for langsiktig planlegging og god ressursstyring. I innsiktsfasen kom det frem at det mangler en kultur for langsiktighet. Det er en tendens til å ikke avslutte prosjekter, men heller starte opp nye. Porteføljestyring er et godt verktøy for langsiktig planlegging og utvikling fordi det hjelper kommunen med å velge og prioritere de prosjektene og programmer som best støtter de strategiske målene og visjonen.

Det skal derfor bidra til å øke kommunens effektivitet, kvalitet og innovasjonsevne.

(hentet fra sluttrapporten fra KS Konsulent OU del 1 side 16)

Arbeidsoppgaven ble da beskrevet på følgende måte i prosjektplanen for OU del 2:

«Utvikling av mandat og system for ett felles porteføljestyring som omhandler investerings-, utviklings- og digitaliseringsprosjekter. Systemet utvikles slik at det kan settes i gang av ansvarlig i sektor samfunn og strategi».

Til denne arbeidsgruppa leide kommunen inn ekstra kompetanse innenfor innføring av helhetlig portefølje. Petter Tømmerberg i Ikomm har erfaring og hadde ansvar for innføring av helhetlig porteføljestyring i Lillehammer kommune.

Det ble gjennomført innledende møter med interne ressurser i alle kommunalområder for å sikre en god kartlegging av pågående prosjekter og prosesser i kommunen. Kartleggingen viste at det er et stort antall prosjekter og prosesser pågående i kommunen til enhver tid, og at på nåværende tidspunkt er det ikke økonomistyring, men mangel på ressurser som er det største problemet.

Prosjektstyring har også vært løst i flere forskjellige programmer og med forskjellige metoder ut ifra hvilket kommunalområde prosjektet har vært underlagt.

Innføring av helhetlig portefølje påvirker alle kommunalområdene og mange fagfelt. Arbeidsgruppa besto etter hvert av et høyt antall personer. Ved gjennomgang og videreutvikling av håndbok for helhetlig porteføljestyling valgte arbeidsgruppa å peke ut et mindre antall personer som gjennomførte dette arbeidet. Dette økte effektiviteten og førte til at vi holdt oss innenfor tidsfristen for arbeidet.

Kommunen ønsker framover en bedre oversikt og klare retningslinjer for gjennomføring av prosjekter og/eller prosesser. Ved opplæring og bruk av prosjektportalen, samt innføring av et porteføljestyre for alle prosjekter som kommunedirektørens ledergruppe ønsker å følge tett, vil dette øke oversikt og effektiviteten i utviklingsarbeidet generelt i kommunen.

Styringsgruppa vedtok 19.09.2024 første versjon av håndbok for helhetlig portefølje og ansvaret for etablering og implementering ble overført til kommunalområde samfunn og strategi fra 01.10.2024.

Evaluering

Prosjektgruppe anbefaler at kommunalsjef samfunn og strategi evaluerer tiltakene innen 01.06.2025. Og at evaluering av effekter skjer innen 01.12.2025.

Tverrfaglig samhandling

[Rapport fra arbeidsgruppe tverrfaglig samarbeid \(3\).pdf](#)

Mandetet

«Tverrfaglig samhandling kan gi bedre kvalitet i tjenestene fordi man kan benytte den kompetansen og de erfaringene som de ulike faggruppene innehar. Det må sikres brukermedvirkning og tilpasning av tjenestene til brukerbehovene. Å dele kunnskap, reflektere og evaluere sammen, vil gi læring og utvikling. Arbeidet må bidra til bedre samordning og effektivitet, hindre dobbeltarbeid, misforståelser og konflikter og sikre felles forståelse og mål».

(hentet fra sluttrapporten fra KS Konsulent OU del 1 side 20)

For å presisere arbeidet knyttet til tverrfaglig samhandling, er dette forklart på følgende måte under milepæl 3 og milepæl 4 i prosjektplanen side 5

- *Det skal være utarbeidet en konkret plan for tverrfaglig samhandling, tverrfaglige team og tverrfaglige teams som prosessverktøy.*
- *Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid skal vurderes opp mot hva som er mest effektivt og hva som er best for innbyggerne.*

Prosjektgruppa valgte å utføre arbeidet knyttet til tverrfaglig samhandling selv, kun med støtte fra Utdanningsforbundet.

Å lage en helhetlig konkret plan for tverrfaglig samhandling opplevde prosjektgruppa som vanskelig. Derfor inneholder rapporten åtte anbefalinger for å styrke samhandlingen.

Hvordan møte innbygger

Anbefaling 1

Med en dør inn mener prosjektgruppa at vi trenger en enkel måte for innbyggeren å møte kommunen på samme hva det gjelder. Dette bør løses i sammenheng med utredning av familiens hus/bygdelab.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: «En dør inn» utredes videre av Fellestjenester.

Koordinerende enhet

Anbefaling 2

Koordinerende enhet bør styrkes for å drive veiledning og opplæring av ansatte som skal koordinere arbeidet. Koordinerende enhet bør i større grad lede de mest komplekse sakene selv.

Det er opp til kommunalsjefen å se på og vurdere egne ressurser.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Anbefaling støttes

Organisering av barnekoordinator

Anbefaling 3

Prosjektgruppa anbefaler å øke stillingen som barnekoordinator til en 100 % stilling. Organisering av rollen deles mellom helse og mestring og oppvekst og velferd (50/50). Vi mener rollen er viktig som en bindende faktor mellom kommunalområdene. Stillingens funksjon er på et overordnet nivå der systematisk tverrfaglig samhandling vil være sentralt.

Det er opp til kommunalsjefene i helse og mestring og oppvekst og velferd å vurdere egne ressurser.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Etter en ytterligere evaluering vurderer kommunalsjefene ressursene.

BTI- Bedre tverrfaglig innsats

Anbefaling 4

Prosjektgruppa anbefaler at det videre arbeidet med å utvikle BTI-modellen prioriteres fremover. Det er både viktig og nyttig at ansatte i alle kommunalområder får opplæring i BTI-modellen. Dette vil kunne videreutvikle fokuset på tverrfaglig samhandling og tidlig innsats. Det skal utføres en kartlegging over hvilke tiltak kommunen samlet sett har på ulike nivåer for forebygging. Denne oversikten skal gjøres tilgjengelig digitalt for kommunens innbyggere.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Anbefaling støttes.

Team for saker på nivå 2 og 3 i BTI-modellen

Anbefaling 5

Kommunedirektørens ledergruppe bør utpeke et fora på tvers av kommunalområdene som har beslutningsmyndighet og et tydelig mandat til å fordele oppgaver og ansvar i samarbeid med de ansatte som er involvert.

Myndighet følger linje. Det er viktig med delegering av ansvar og myndighet for å bringe fram sakene, og myndighet til å arbeide videre. Vi må se kompetanse og ressursene våre på tvers til det beste for organisasjonen og at ikke alle saker må opp til kommunalsjefene før igangsetting.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Vi bør ikke ha et fora, men det er kommunalsjefene som bestemmer.

Familieråd

Anbefaling 6

Prosjektgruppa ser at større bruk av familieråd kan være nyttig. Dette kan gjøres ved å etablere metodikken i andre virksomheter i tillegg til barneverntjenesten. Metodikken kan tas i bruk på de laveste trinnene i BTI-modellen og styrke tidlig innsats for Østre Toten kommune. Ansvaret bør ligge hos tjenesteområde barn og familie.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Anbefaling støttes.

Rådgivernetverk

Anbefaling 7

Prosjektgruppa anbefaler at vi starter opp et tverrfaglig nettverk for ansatte som arbeider på systemnivå, for å se kompetanse på tvers og øke oversikten. I denne gruppa ser vi for oss rådgivere på kommunalområdenivå, kommunikasjon, overordnede rådgivere i SAM og Fellestjenester. Et slikt nettverk kan styrke vi- følelsen og løse samfunnsoppdraget i fellesskap.

Tjenesteområdet strategi og utvikling bør kartlegge og utrede et slikt nettverk, deltagere, mandat og rammer. Foreslått oppstart andre tertial 2025.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Anbefaling støttes.

Usynlig kompetanse

Anbefaling 8

Prosjektgruppa anbefaler at ved igangsettelse av store prosesser bør organisasjonen informeres om at arbeidet settes i gang, og oppfordre til at personer som har kompetanse og tid til å delta kan melde sin interesse for deltagelse gjennom sin leder.

Vedtak i styringsgruppemøte 17.12.24: Anbefaling støttes

I det videre arbeidet med anbefalingene oppleves innspill dokumentert i referat **fra styringsgruppemøte 17.12.2024** som et styringsdokument.

Rapport fra arbeidsgruppe tverrfaglig samhandling inneholder fra side 22 en liste over forslag for å øke tverrfaglige teams som prosessverktøy.

Prosjektgruppa opplevde at Østre Toten kommune allerede i dag har stort fokus på tverrfaglig samhandling, spesielt innenfor kommunalområdene oppvekst og velferd (OV) og helse og mestring (HM). OV og HM har felles politisk tjenestevalg som helt sikkert også skaper større transparens mellom kommunalområdene.

Kommunalområdene samfunn og strategi og fellestjenester blir ikke like lett koblet på det tverrfaglige arbeidet som HM og OV og dette mener prosjektgruppa at kommunen må ha et ekstra blick på i framtiden.

Styringsgruppa vedtok 17.12.24 anbefalingene med bestemte endringer.

Evaluering

Prosjektgruppa har forslag for evaluering knyttet til den enkelt oppgave som følger

Anbefaling 1 «Hvordan møte innbygger» evaluerer tiltakene innen 3 måneder etter implementering og effektene 6 måneder og etter 1 år etter implementering.

Anbefaling 2 Koordinerende enhet. Ved eventuelle endringer bør selve tiltak og effekter av tiltakene evalueres 6 måneder og 1 år etter implementering.

Anbefaling 3 Organisering av barnekoordinator. Ved eventuelle endringer bør selve tiltak og effekter av tiltakene evalueres 6 måneder og 1 år etter implementering.

Anbefaling 4 BTI- Bedre tverrfaglig innsats. Gjennomføring av opplæring og effektene bør evalueres 6 måneder etter oppstart og etter 1 år.

Anbefaling 5 Team for saker på nivå 2 og 3 i BTI -modellen. Hvis det besluttes igangsetting av et fora bør tiltaket evalueres innen 3 måneder etter implementering og oppnådde effektene evalueres etter 6 måneder og etter 1 år.

Anbefaling 6 Familieråd. Evaluering av tiltak og effekter bør skje etter 6 måneder og etter 1 år.

Anbefaling 7 Rådgivernettsverk. Evaluering av tiltak og effekter bør skje etter 6 måneder og etter 1 år.

Anbefaling 8 Usynlig kompetanse. Evaluering av effekter bør skje etter 6 måneder og etter 1 år.

Implementering av organisasjonsstruktur

Egen rapport vil komme i midten av februar 2025.

Medio juni 2024 ble det lagt til et delprosjekt. Dette prosjektet har ansvar for implementering av ny organisasjonsstruktur. Prosjektet ledes av HR-rådgiver Inga Jociene.

Det er gjort et stort arbeid med kartlegging av dagens organisasjonsstruktur og mulige forbedringsområder i kommunens digitale løsninger. En egen risiko- og sårbarhetsanalyse med mulige tiltak kan brukes hvis det dukker opp problemer.

Det er etablert et tverrfaglig team med støttepersoner som første linje support, som vil virke i implementeringsperioden. Det er også etablert både andre og tredjelinje support bestående av fagpersoner som kan hjelpe til.

Sammen med kommende sluttrapport vil det leveres en liste over funn og anbefalinger som organisasjonen må være klar over. Denne oversikten vil knyttes opp mot hvilke roller i organisasjonen som skal behandle det enkelte funnet.

4. Endringer etter organisasjonsutviklingsprosjektet del 1

Sluttrapporten fra OU del 1 presenterte forslag på endringer knyttet til organisering av kommunen. Anbefalingene strekker seg fra ledernivåer til organisering av IKT og virksomhetsstyring. Dette er oppgaver som prosjekt organisasjonsutvikling del 2 ikke har vært involvert i.

Prosjektgruppa synes det allikevel er naturlig å beskrive og foreslå evalueringpunkter knyttet til disse endringene.

Organisering av ledelsen

[Organisasjonskart - administrasjon - Østre Toten kommune](#)

Ved ny organisering av ledernivåene i kommunen er det lagt vekt på en harmonisering mellom kommunalområdene for å sikre gjennomføringskraft og helhetlige tjenester. Kommunen har også behov for å sikre at øverste ledelse har kapasitet til å utøve ledelse i hele organisasjonen der helhetlig, tydelig og koordinerende er stikkord.

For å sikre kapasitet til utvikling og innovasjon har det vært et ønske å begrense antall ledere som rapporter til hver enkelt leder.

Hentet fra sluttrapport KS konsulent OU del 1 side 9.

Kommunedirektørens ledergruppe har kartlagt alle kommunalområder, og det er gjennomført drøfting 04.04.2024. Endringene i organiseringen ble implementert fra 01.09.2024

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunedirektørens ledergruppe evaluerer effektene av ny organisering innen 01.09.2025.

Organisering av rådgivere, konsulenter, merkantile ressurser, pasientkoordinatorer, saksbehandlere, fagledere og tidligere assisterende ledere

Kommunedirektørens ledergruppe ønsket å gjennomføre kartlegging og innplassering av nye ledernivåer før kartlegging av andre ressurser i kommunen startet. Det var et ønske at nye ledernivåer kunne være med å evaluere hvordan man ønsket videre organisering.

Kartlegging av rådgiverressurser på kommunal- og tjenesteområdenivå ble gjennomført høsten 2024, med implementering 01.02.2025

Kartlegging av de andre rollene vil gjennomføres i løpet av 2025.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunedirektørens ledergruppe evaluerer effektene av ny organisering ett år etter implementering.

Organisering av IKT drift og digital utvikling

IKT drift er ansvarlig for å utvikle, vedlikeholde og forvalte IKT-infrastruktur og -tjenester som er nødvendige for å holde virksomheten i gang. IKT drift må sørge for at IKT-løsningene er tilgjengelige, oppdaterte, sikre og tilpasset virksomhetens behov og mål.

Det bør vurderes å organisere kommunikasjon og IKT drift sammen, fordi de har et gjensidig avhengighetsforhold. Ved å samarbeide tett, kan kommunikasjon og IKT drift bidra til å øke effektiviteten, kvaliteten og verdien av IKT-løsningene i virksomheten.

Hentet fra sluttrapport KS konsulent OU del 1 side 11.

I referatet fra styringsgruppa OU del 1, fra 15.12.2023, er det nevnt at utviklingsressursene for IKT må ligge under tjenesteområde strategi og utvikling. Denne løsningen ble drøftet med tillitsvalgte i to drøftinger 21.03.2024. Både i drøfting av organisasjonskart for kommunalområde fellestjenester og i drøfting av organisasjonskart for kommunalområde samfunn og strategi. Delingen av tidligere enhet IDI er også drøftet 04.04.2024 under overordnet organisasjonskart for Østre Toten kommune.

Grensesnittet mellom IKT drift og IKT utvikling må etableres.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjef samfunn og strategi, tjenesteområdeleder strategi og utvikling og tjenesteområdeleder administrasjon evaluerer arbeidsdeling og effektene av deling av tidligere enhet IDI innen ett år etter implementering.

Opprettelse av tjenesteområde barn og familie

I forbindelse med ny organisering av ledernivåer vedtok kommunedirektørens ledergruppe å slå sammen virksomhetsområdene helsestasjonstjenesten, PPT og barnevern i tjenesteområde barn og familie. Dette ble drøftet med tillitsvalgte i sektor oppvekst og velferd 18.03.2024 og i felles drøfting av felles organisasjonskart 04.04.2024.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjef oppvekst og velferd evaluerer effektene av sammenslåing ett år etter implementering.

Opprettelse av tjenesteområde strategi og utvikling

I referatet fra styringsgruppa OU del 1, fra 15.12.2023, kom det fram et forslag om å etablere en egen utviklingsenhet for å lykkes med utvikling og innovasjon. Opprettelsen ble drøftet med tillitsvalgte 04.04.2024. I denne enheten er følgende funksjoner organisert: boligutvikler, næringsrådgiver, planressurser, beredskapskoordinator, klima og miljørådgiver, digitale utviklingsressurser og ansvar for helhetlig porteføljestyring.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjef samfunn og strategi evaluerer effektene ett år etter implementering av ny enhet.

Opprettelse av tjenesteområde kommunalmedisinske tjenester

I forbindelse med ny organisering av ledernivåer vedtok kommunedirektørens ledergruppe å opprette et nytt tjenesteområde for legetjenesten, aktivitet og mestring, korttidsavdelingen og KAD og kjøkken og ernæring i kommunalområde helse og mestring. Disse virksomhetsområdene er underlagt tjenesteområde kommunalmedisinske tjenester. Virksomhetsområdene legetjenesten og aktivitet og mestring er også nyopprettet virksomheter. Dette ble drøftet med tillitsvalgte i sektor helse og mestring 18.03.2024 og i felles drøfting av felles organisasjonskart 04.04.2024.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjef helse og mestring evaluerer effektene ett år etter implementering av ny enhet. Samtidig anbefaler prosjektgruppa at virksomhetsområdene legetjenesten og aktivitet og mestring blir evaluert av kommunalsjef helse og mestring og tjenesteområdeleder kommunalmedisinske tjenester

Opprettelse av tjenesteområde administrasjon

Sluttrapport for OU del 1 peker på at kommunikasjon og IKT- drift bør organiseres under et tjenesteområde på grunn av et gjensidig avhengighetsforhold. Til dette tjenesteområde hører kommunikasjon, IKT-drift, arkiv, dokumentcenter, politisk sekretariat og innbyggertorg. Dette ble drøftet med tillitsvalgte i sektor fellestjenester 21.03.2024 og i felles drøfting av felles organisasjonskart 04.04.2024.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunaldirektør evaluerer effektene ett år etter implementering av ny enhet.

Helhetlig virksomhetsstyring

Ifølge referatet fra styringsgruppa OU del 1, fra 15.12.2023, står det at helhetlig virksomhetsstyring legges til kommunalområde fellestjenester. I drøftingsnotatet som gjelder organisasjonskart for sektor stab og støtte er det pekt på muligheten for å legge helhetlig virksomhetsstyring under kommunalområde fellestjenester. Men det er ikke noen innspill om dette i drøftingsreferatet for kommunalområde stab og støtte fra 21.03.2024, eller i drøftingsreferat for overordnet organisasjonskart 04.04.2024.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunedirektør evaluerer tiltaket helhetlig virksomhetsstyring innen seks måneder etter eventuelt implementering. Effektene av helhetlig virksomhetsstyring bør evalueres ett år etter implementering.

Funn/tiltak/innspill

[Rapport fra arbeidsgruppe tverrfaglig samarbeid \(3\).pdf](#)

Anbefaling 5

For å sikre helhet og langsiktighet i det pågående utviklingsarbeidet legges ansvaret for å få oversikt over nøkkelfunn og prioritere hvilke nye tiltak som skal iverksettes, hvordan og når disse skal følges opp til kommunalsjefene.

Presiseringen fra styringsgruppa:

Hver sektor utarbeider en tiltaksplan knyttet til sektorens arbeid med funn/tiltak/innspill.

Fra styringsgruppas (OU del 1) presisering til de enkelte anbefalingene.

Prosjektgruppa har gått igjennom funn/tiltak og innspilldokumentet, og opplever at mange av innspillene er ivaretatt allerede. Men det er gjenstående innspill til de enkelte kommunalområdene som vi ikke har kompetanse til å vite om er arbeidet videre med.

Evaluering

Prosjektgruppa anbefaler at kommunalsjefene og tjenesteområdelederne i fellestjenester sikrer egen gjennomgang, og utarbeider tiltaksplan knyttet til eventuelle nøkkelfunn som ikke allerede er iverksatt.

5. Oppsummering

Østre Toten kommune presenterte ønsket om et organisasjonsutviklingsprosjekt i beslutningsnotatet 23/359. I dette notatet står det:

«Østre Toten kommune har en målsetting om å møte utfordringene knyttet til økonomi og innsparingstiltak, mulighet for ledelse og styring, administrasjon av oppgaver, kvalitetsmessige tjenesteleveranser og tverrsektorielt fagutbytte. Østre Toten kommune vil være en fremtidsrettet organisasjon der tidlig innsats, tverrfaglig samhandling og effektiv er nøkkelord».

Dette har fulgt arbeidet i både organisasjonsutviklingsprosjektet del 1 og del 2.

I sluttrapporten til organisasjonsutviklingsprosjektet del 2 er det naturlig å samle flest mulig tråder. Der effekt mål, resultat mål og beslutningsnotat har vært viktige retningslinjer.

Det er levert egne rapporter for alle de store oppgavene prosjektet har arbeidet med.

Arbeidsgruppene helhetlig porteføljestyring, organisering av NAV, verktøykasse og tverrfaglig samhandling har overlevert ferdig arbeid til kommunalområdene for implementering.

For oppgaven administrativt delegeringsreglement og oppgaven duplisering og sårbarhet står det igjen arbeid for å slutføre arbeidet som er skissert under prosjektets resultatmål.

Arbeidsgruppa for administrativt delegeringsreglement har lagt fram delegeringsreglementet så langt de har hatt mulighet til. Men på grunn av utenforstående faktorer/avklaringer, som ikke er levert tilbake til arbeidsgruppa, har det ikke vært mulig å komme helt i mål. Her pekes det på kartlegging av rådgivere og økonomikompetanse.

Hvis vi ser på mandatet til arbeidsgruppa som har kartlagt dupliserte oppgaver og sårbare områder så står det

«Prosjektet skal levere en oversikt knyttet til duplisering av arbeidsoppgaver mellom sektorene og fellestjenester. Ny organisering bør planlegges ut fra hvor fagkompetanse best kan nyttiggjøres, i sektor eller på tvers i kommunen».

Denne arbeidsgruppa leverte ut ifra forstått mandat en rapport 18.06.2024. i tillegg ble det levert en konkretisering rundt de enkelte anbefalingene 19.09.2024. Det har vært noe uklart i løpet av prosjektperioden hvilke oppgaver OU del 2 skulle levere og hvilke oppgaver som kommunalområdene selv skulle ta ansvar for. Dokumentet som konkretiserte oppgavene og ansvarfordeling har gitt en større klarhet. Men for å nå prosjektets resultatmål vil organisasjonen trenge lenger tid.

Prosjektleder vil i etterkant av prosjektet lage et dokument med oversikt over gjenstående arbeidsoppgaver fra hele organisasjonsutviklingsprosjektet, både del 1 og del 2 knyttet opp mot ansvarlig kommunalområde.

Organisasjonsutviklingsprosjektet har vært et stort og mangefasettert prosjekt. Vi ser at nøkkelordene tidlig innsats, tverrfaglig samhandling og effektivt godt oppsummerer vårt arbeid.

Selv om det er for tidlig å evaluere effektene av de enkelte oppgavene prosjektet har levert, håper prosjektgruppa at vi med dette prosjektet har vært med på å skape bedre struktur og oversikt over oppgaver/prosjekter/prosesser, vært med på å bedre mulighetene for at kommunen møter innbyggerne lenger ned i innsatstrappa, at vi har satt fokus på overordnede områder der tverrfaglig samarbeid er løsningen for bruk av ansattes kompetanse på tvers og økt effektivitet.

Utvikling og endring skjer kontinuerlig i samfunnet vårt. Kommunen som organisasjon må arbeide for å imøtekomme disse endringene og helst være i forkant. For å være en attraktiv arbeidsgiver, ha nok ressurser og økonomisk midler kan vi aldri stoppe opp vårt utviklingsarbeid. Vi må verdsette alt arbeid som handler om digital transformasjon, oppgavekartlegging, effektivisering og tverrfaglig samhandling for å lykkes framover.