

Gjennomgang av enhet Tekniske tjenester

Orkland kommune

2023



0

1

Orkland kommune
v/ Lavrans Skuterud

2

3

Vår referanse: Frode Singstad
Deres referanse: Lavrans Skuterud

4

Gjennomgang av enhet Tekniske tjenester

Denne gjennomgangen er utført av PwC på oppdrag fra Orkland kommune i samsvar med avtale av 12.06.2023.

Oppdragsansvarlig partner har vært Geir Are Nyeng. Vårt team har bestått av Frode Singstad (prosjektleder), Tilde Asphaug Christensen og Maria Myrland.

PwC vil benytte anledningen til å takke Orkland kommune for et godt samarbeid i forbindelse med gjennomgangen. Vi vil også takke ansatte i kommunen som har bidratt med informasjon og innspill, og sammenligningskommunene Elverum, Melhus, Levanger og Sunnfjord som har bidratt til erfaringsutveksling om tjenestene. Dette har vært til stor nytte i arbeidet.

Trondheim, 1.11.2023



Geir Are Nyeng
Partner



Frode Singstad
Prosjektleder

Denne rapporten er utarbeidet for Orkland kommunes interne bruk i forbindelse med oppdrag i samsvar med engasjementsbrevet datert 12.6.2023. Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Orkland kommunes ansatte og i dokumentasjon som Orkland kommune har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Orkland kommunes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Orkland kommune og PwC. Orkland kommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidet av Orkland kommunes eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

Enhet for tekniske tjenester er en stor enhet med et bredt og sammensatt ansvarsområde. Målet med denne gjennomgangen har vært å vurdere styringsstrukturer, organisering, bemanning og kompetansesammensetning i enheten, for å finne ut hvordan disse kan endres for å skape en mer effektiv og strukturert enhet som når sine målsettinger.

Det er flere positive ting ved enheten som må trekkes fram, og som gir et godt grunnlag for å utvikle den videre:

- Enheten består av mange dyktige og selvgående ansatte, med stor ansvarsfølelse i jobben sin.
- Brukere av bygg er godt fornøyd med kvaliteten i tjenestene, og eksterne leverandører trekker fram svært kompetente ansatte på flere områder.
- Ansatte trives godt i kommunen og det oppleves generelt å være et godt arbeidsmiljø.

Gjennomgangen viser likevel at enheten har en rekke utfordringer som må adresseres for at den skal nå sine mål, og for at enheten skal framstå i tråd med Orkland kommunes arbeidsgiverpolitikk og prinsippene om solid styring og “best i møte mellom mennesker”. Mange av disse er knyttet til ledelse, organisering og utydelige roller.

En stor enhet med behov for å utnytte ledelseskapasiteten bedre

Enhetens størrelse er en medvirkende årsak til at enheten per i dag ikke når sine mål. Den gjør det krevende å holde oversikt, koordinere planer og styring, og gjør at det er svært lite kapasitet til strategi og utvikling på toppnivå. Det er relativt lite samhandling eller tydelige synergier mellom eiendomsforvaltning (formålsbygg og bolig) på den ene siden og VA og samferdsel på den andre, noe som innebærer at risikoen ved å dele opp enheten er begrenset. De andre kommunene vi har sammenlignet Orkland med har alle en eller annen form for inndeling som grovt sett følger skillet mellom disse to. Samtidig er det ikke gitt at to mindre enheter vil gi større utviklingskraft i seg selv. PwC mener også at den totale ledelseskapasiteten i enheten kan utnyttes bedre enn den gjør i dag, også innenfor rammene av dagens enhet.

Ledelsen ved enheten oppleves som lite synlig, utydelig og med lite gjennomslagskraft og utviklingskraft. Det er gjennomgående behov for mer informasjon om planer, strategier og “hva som skjer i enheten” blant både ledere og ansatte.

Ledergruppen evner ikke å prioritere strategi og utvikling, og bruker all sin kapasitet på drift og “brannslukking”. Dette må det gjøres noe med om man skal klare å utvikle enheten til det den bør være framover. Det er derimot ikke gitt at det å dele enheten i to automatisk vil legge bedre til rette for dette.

På grunn av enhetens struktur, med mange ulike oppmøtesteder over en spredt geografi, er det en stor utfordring å lykkes med nærledelse i alle deler av enheten. Andre kommuner lykkes likevel bedre med dette enn hva man har gjort i Orkland. Det går et tydelig skille mellom de som har felles oppmøtested (som samferdsel på Fannrem) og de som ikke har det. Eksempel på sistnevnte er VA-arbeidere i Meldal eller Agdenes eller vaktmestere og renholdere, som møter på sine respektive bygg. For både renhold og vaktmestere er det etablert ledelsesstrukturer som skal sikre en viss nærhet til nærmeste leder(driftskoordinatorene og soneledere). Likevel er inntrykket at disse rollene er uklare, at de ikke lykkes med å være tett nok på til å kunne følge opp, styre og koordinere hverdagen ute på enhetene, og at heller ikke disse rollene har tydelig nok ledelse til at de lykkes fullt ut.

Flere roller i enheten er uklar, og ledernivåene praktiseres svært ulikt

Det er flere uklare roller i enheten, som det må prioriteres å rydde opp i. En av disse er rådgiveren i stab som fyller rollen som assisterende enhetsleder (NK - nestkommanderende), men også skal fylle en rolle som eiendomsforvalter. Både for ansatte og mellomledere i enheten og fra samarbeidspartnere andre steder i kommunen er det veldig uklart hvilket ansvar og hvilke oppgaver som ligger til denne rollen. I praksis beskrives det som at rollen brukes til å “delta på de samme møtene som enhetsleder”. Det er stort behov for å jobbe systematisk med eiendomsforvaltningen, og mange mener dette ikke er nok prioritert slik rollen forvaltes i dag.

De ulike ledernivåene under avdelingslederne er også utydelige. Fra ansattperspektiv er det ikke tydelig nok hvem som har ansvar for hva, og mange ansatte er rett og slett usikre på hvem som er deres nærmeste leder. Praksis varierer også innad i og mellom de ulike avdelingene, og det er f.eks. ulik praksis for hvem som gjennomfører medarbeidersamtaler.

Staben rapporterer direkte til enhetsleder, og de ansatte i staben opplever i praksis å være uten ledelse. For prosjektledernes del innebærer det både at de får lite oppfølging som ansatte, men også at prosjektene mangler tydelig forankring i ledelse og i enhetens strategier.

PwC mener det er potensial til å utnytte enhetens ressurser bedre, gjennom å jobbe mer systematisk og planmessig med utnyttelse av ressursene. Dette henger også sammen med nærledelse - lederne må evne å være tett nok på til å styre ressursene.

0

Samlet vurdering og anbefalinger

Det er mange kompetente, selvgående ansatte i enheten, noe som er positivt, og som gjør at enheten yter gode tjenester også selv om det er mangler i ledelse og styringsstrukturer.

1

2

Potensiale for bedre ressursutnyttelse gjennom en systematisk tilnærming til tjeneste- og driftsnivå

Enheten er i ferd med å implementere noen nye systemer, som LAFT for bygningsdrift. Det kan være et positivt bidrag til styringen, men det løser ikke alt. Praksis i dag er at ansatte på mange områder er vant til å styre sin arbeidshverdag selv, ut fra egne vurderinger av hva som skal prioriteres. Å å bevege seg over til en mer helhetlig og planmessig styring krever en kulturendring. En slik styring krever god oversikt over tjenestebehov og oppgaver, som sammen med oversikt over bemanning og kapasitet legger grunnlag for å definere nivået på de tjenestene man skal yte, og planlegge drift og utvikling slik at man utnytter ressursene best mulig. Det finnes i dag ingen tydelig definisjon av hvilket nivå på tjenestene f.eks. brukere av formålsbygg kan forvente. I forlengelsen av dette har enheten en jobb å gjøre med å styre forventningene til tjenestene, som til dels varierer mellom de gamle kommunene. Det er flere eksempler på "lokale praksiser" i tjenesteytingen som har fått lov til å fortsette 4 år etter kommunesammenslåingen, og som i praksis innebærer at tjenestene utføres ulikt avhengig av hvor i Orkland du bor.

3

4

Selv om det ikke er gjort noen økonomiske analyser som ledd i denne gjennomgangen, er det åpenbart at enhetens budsjetter over tid har vært knappe, ut fra dagens tjenestenivå. Vi vil likevel fokusere på at det er flere eksempler på at ressursene kan utnyttes bedre, noe som på sikt vil bidra til en bedre økonomisk situasjon. Det første er en systematisk tilnærming til tjenestenivå og utnyttelse av driftsressurser, som beskrevet over. I tillegg er det flere mindre forhold vi vil trekke fram:

- Veg (under avdeling samferdsel) bruker kun 20-30% av sin kapasitet på drift og vedlikehold, og resten på ulike prosjekter som internfaktureres til kostpris. Er dette riktig prioritering?
- Det er lite samhandling mellom de ulike prosjektledermiljøene. Utnyttes ressursene best mulig?
- Avdelingslederne bruker mye tid på merkantile oppgaver, samtidig som administrative ressurser i stab oppgir å ha ledig kapasitet
- Mange ledere bruker mye tid på å håndtere henvendelser fra befolkningen, næringsliv og politikere. Kan dette systemiseres og effektiviseres?

Ut fra dette har vi en rekke anbefalinger til Orkland kommune. Det er viktig å erkjenne at lite av dette er "lavhengende frukter" som vil gi umiddelbare resultater. Noe handler om strukturer, noe handler om kompetanse og noe handler til dels om kultur, som kan ta lang tid å endre. Vi anbefaler at kommunen ut fra disse anbefalingene lager en helhetlig plan (et veikart) for utvikling av enheten på kort og lang sikt.

Våre anbefalinger

Anbefalingene beskrives nærmere i rapportens kapittel 4, men oppsummeres kort her:

1. Helhetlig vurdering av hvilke organisatoriske grep som er best egnet til å legge til rette for at enheten skal nå sine mål
2. Utvikle hvordan ledergruppen jobber sammen
3. Tydeliggjøre roller og ansvar
4. Tydeliggjøre og standardisere de ulike ledernivåene
5. Revurdere dagens ordninger som vanskeliggjør nærledelse, som desentralt oppmøte
6. Tydeliggjøre stabens (til enhetsleder) rolle og sørge for å knytte den opp mot strategiske prosesser
7. Sette kommunikasjon og informasjon på agendaen i hele enheten
8. Gjennomgå hvordan enheten jobber med prosjekt med mål om å:
 - a. Utvikle felles metodikk
 - b. Styrke felles fagmiljø
 - c. Etablere helhetlig styring av prosjekter med god forankring i ledelse og strategi
 - d. Vurdere prosjekt-praksisen på avdeling samferdsel
9. Etablere strukturer for å definere tjenestenivå og styre forventninger fra brukere, særlig innen eiendomsforvaltning
10. Profesjonalisere vaktmesterrollen og vurdere overgang til "byggdrifere"
11. Kartlegge tidsbruk og oppgaver på ledernivå og definere hvilke aktiviteter som kan løses annerledes (f.eks. merkantile) for å frigjøre tid til strategi og utvikling
12. Kartlegge tidsbruk og oppgaver på tjenestenivå og definere hvilke aktiviteter som kan løses mer effektivt (f.eks. ta i bruk ny teknologi, etablere felles ressurspool osv.)
13. Styre henvendelser som kommer utenfra
14. Etablere retningslinjer for utbedringer og kostnadsbelastning på Formålsbygg
15. Etablere ny beredskapsvakt



- 0 Samlet vurdering og anbefalinger
- 1 Innledning Bakgrunn | Mandat | Metode for datainnsamling og analyse
- 2 Kartlegging av nåsituasjonen
- 3 Hvordan gjør de det i andre kommuner?
- 4 Våre anbefalinger
- 5 Vedlegg



0

1

2

3

4

1

Innledning

Bakgrunn, mandat og metode for datainnsamling



0

Bakgrunn og mandat

1

Orkland kommune ble i 2020 etablert som en sammenslåing av tidligere Orkdal, Meldal, Agdenes og deler av Snillfjord kommune. Orkdal ble med det den femte største kommunen i Trøndelag, med et innbyggertall på 18 600 og et landareal på 1 960 km². Kommunen har hatt utfordringer med å organisere og drifte tjenester som skal dekke infrastruktur i store deler av den nye kommunen, og formålsbygg spredt på mange ulike lokasjoner over store geografiske avstander.

2

Enhet Tekniske tjenester ble etablert som en ny enhet ved kommunesammenslåingen, og består i dag av fire avdelinger og en stab. Ansvarsområdet inkluderer rollen som forvalter av kommunal eiendom og infrastruktur, hvor enheten betjener kommunens tjenesteområde med både husrom, arealer, renhold, vaktmestertjenester m.m. Enheten har også en ordning for teknisk vakt utenom ordinær arbeidstid.

3

PwC har bistått Orkland kommune med en gjennomgang av Enhet Tekniske tjenester, som er basert på kartlegging og analyse av styringsstrukturer, organisering, bemanning og kompetansesammensetning.

4

Prosjektets formål har vært å gi en faglig analyse av enheten, og anbefalinger som bidrar til en mer effektiv og strukturert enhet som når sine målsetninger. De interne og eksterne analysene vil gi kommunen oversikt over hva som er hovedutfordringene til enheten, samt hva slags mulighetsrom de har basert på hvordan andre kommuner gjør det.

Organisasjonsgjennomgangen er gjennomført i tråd med Orkland kommunes arbeidsgiverpolitikk og prioriteringer:

- Solid styring
- Best i møte mellom mennesker
- Tidlig tverrfaglig innsats
- Digitalisering

Beskrivelse av gjeldende planer og strategier for området

Enhet for tekniske tjenester har utarbeidet flere temaplaner som beskriver dagens løsninger og utfordringsbilde. Planene er utarbeidet med formål om å utdype oppfølgingen av kommuneplanene, og inneholder en handlingsplan som skal ligge som grunnlag for prioriteringene tilknyttet området inneværende år, spesielt med tanke på økonomi-og budsjettplanlegging.

Enhet for tekniske tjenester arbeider etter følgende temaplaner:

- **Barnehagebruksplan 2023**
Beskriver pågående og planlagt arbeid i hver barnehage, en liste på prioriterte tiltak i barnehager for 2023, samt en liste med uprioriterte tiltak.
- **Skolebruksplan 2023**
Beskriver pågående og planlagt arbeid i på skolene i kommunen, i tillegg til en handlingsplan med prioriterte tiltak for 2023 samt en liste med uprioriterte tiltak. Det er også en beskrivelse av planlagte større prosjekt tilknyttet skolene i kommunen.
- **Boligsosial handlingsplan**
Beskriver kommunens boligsosiale arbeid og skal gi retning om boligpolitikken i kommunen. Inneholder tiltak som skal få effekt når de tas inn i budsjett og handlingsplan, sammen med forventede resultater.
- **Temaplan Samferdsel**
Beskriver dagens situasjon og utfordringsbildet, samt en ønsket framtidig ressursinnsats innen drift, vedlikehold og forsterkning av det kommunale veger.
- **Temaplan Trafikksikkerhet**
Beskriver dagens situasjon, utfordringsbildet samt en liste over prioriterte tiltak med vurdering av økonomiske konsekvenser.
- **Temaplan Vann og vannmiljø 2022-2033**
Innebarer bla. Hovedplan for vann og avløp i kommunen 2022-2033", som er en sammenslåing av tidligere hovedplaner fra alle fire kommunene. Hovedplanen gir en beskrivelse av dagens tilstand på vannforsyning og avløpsanlegg, med tilhørende beskrivelse av utfordringsområder og ønskede løsninger.
- **Delegerings- og økonomireglementet**
Delegeringsreglementet bestemmer utøvelse av delegert myndighet. Økonomireglementet skal sikre at kommunen har en forsvarlig økonomiforvaltning innenfor gitte rammer.

Metode for datainnsamling og analyse

Prosjektet er gjennomført i fire faser:



Oppstart

Denne fasen har bestått av oppstartsmøter med oppdragsgiver Orkland kommune og PwC, for å gjøre nødvendige avklaringer, dele informasjon og detaljere ut prosjektplanen med milepæler. Oppstartsmøtet ble også brukt for å sikre engasjement og involvering fra hele kommunen.

Definere utfordringsbildet og mulighetsrom

For å få en god forståelse av utfordringsbildet i enheten, samt en forståelse av mulighetsrommet knyttet til bemanning, kompetansesammensetning og styringsstrukturer, ble den andre fasen benyttet til å gjennomføre innledende intervju for å bygge hypoteser på hvor forbedringspotensialet i de ulike avdelingene anses som størst. Videre ble det gjennomført en erfaringsinnhenting med andre kommuner samt intervju av eksterne leverandører og samarbeidsaktører. Dette resulterte i en oppsummering av PwCs forslag til ni prioriterte utviklingsområder, som styringsgruppa ga sin tilslutning til, og som resten av datainnsamlingen konsentrerte seg om:

1. Manglende kapasitet til ledelse, strategi og styring på toppnivå i enheten
2. Behov for nærledelse og styring i alle deler av enheten
3. Uklare roller for ledere på ulike nivå
4. Treghet i ledelsesprosesser
5. Potensial for mer målstyring, planmessighet og strategisk tilnærming
6. Potensial for bedre utnyttelse av ressursene
7. Harmonisering av forventninger til tjenestenivå
8. Potensial for å profesjonalisere hvordan man jobber med prosjekt? (noe utydlig p.t.)
9. Håndtering av noen oppgaver som "stjeler tid" fra ledelse

Datainnsamlingen beskrives nærmere på neste side.

Intern analyse og bearbeiding

Informasjon fra datainnsamlingen er analysert og bearbeidet av PwC. Det er videre gjennomført flere kartlegginger for å få en større forståelse for de interne forholdene i enheten. I denne fasen er det gjennomført en rekke gruppeintervju med ansatte fra hele enheten for å få en dypere forståelse av utfordringsbildet og de 9 definere utviklingsområdene.

Involvering og kvalitetssikring

Prosjektet har hatt løpende kontakt med styringsgruppen i prosjektet, blant annet gjennom en presentasjon på foreløpige funn etter fase 2 hvor funn og videre kartlegging av forbedringsområder ble forankret.

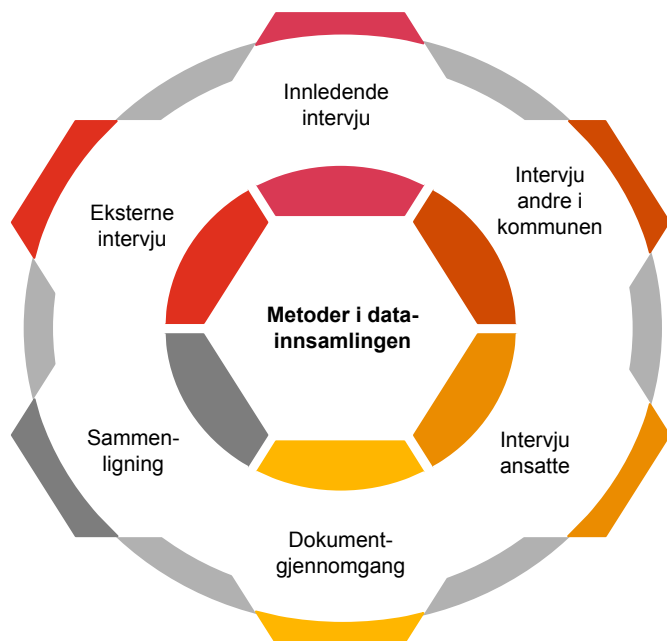
Et utkast til rapport er kvalitetssikret av Orkland kommune, ved Lavrans Skuterud og Nils Arne Sletvold.

Rapportering og utvikling av anbefalinger

PwC har utarbeidet denne rapporten med mål om at den skal være konkret og lettfattelig, og bli et godt verktøy for kommunen i det videre arbeidet.



Metode for datainnsamling og analyse



Interne intervjuer

Som en del av den innledende kartleggingen ble det gjennomført noen innledende intervjuer med lederne i enheten. Formålet var å få en forståelse av hva som fungerer bra i enheten, og hva som oppleves utfordrende. Disse var:

- Enhetsleder
- Nestkommanderende (NK)
- Avdelingslederne

Erfaringsinnhenting fra sammenlignbare kommuner

Med formål om å få en større forståelse og inspirasjon fra hvordan andre kommuner har organisert sine tjenester, ble det utført en erfaringsinnhenting med Levanger, Melhus, Sunnfjord og Elverum kommune. Disse ble valgt ut basert på faktorer slik som demografi og areal, samt KOSTRA som viste at flere drifter én eller flere av sine tjenester mer effektivt enn Orkland kommune.

Erfaringsinnhenting ble gjennomført som et felles møte mellom sammenligningskommunen, Orkland kommune og PwC.

Dokumentgjennomgang

I dokumentgjennomgangen har vi gjort oss kjent med relevante dokumenter slik som kommunens organisasjonskart, medarbeiderundersøkelser og temaplaner slik som skolebruksplan, trafikksikkerhet, samferdsel m.m.

Intervju med eksterne leverandører

For å forstå hva kommunen er gode på, og hva som kan forbedres ble det gjennomført intervju med et utvalg leverandører, som samarbeider med enheten på ulike plan, disse var:

- HENT
- On Arkitekter & ingeniører
- Caverion Orkanger
- BN Entreprenør

Intervju med andre interessenter i kommunen

For å få en forståelse av enheten fra andres perspektiv, ble det gjennomført gruppeintervju med ulike enheter og interessenter i kommunen som samarbeider med enheten. Disse intervjuene har også sikret ivaretagelse av et "brukerperspektiv":

- Brukerrepresentanter skolebygg- og barnehagebygg
- Brukerrepresentanter Helsebygg
- Enhetsledere Plan og byggesak, Brann og redning og Landbruk og naturforvaltning
- Personal
- Økonomi
- Assisterende kommunedirektør
- Ordfører og varaordfører
- Tillitsvalgte

Intervju med ansatte

Avslutningsvis ble det gjennomført gruppeintervju med enhetens ansatte for å få en forståelse for utfordringsbildet fra deres perspektiv. Intervju med de ansatte ble gjennomført som gruppeintervju, og bestod av:

- Driftspersonell Samferdsel/Veg
- Driftspersonell VA
- Driftspersonell renholdere
- Stab, prosjektledere bygg og merkantile ress.
- Vaktmestere formålsbygg, bolig
- Stab, prosjektledere VA
- Driftskoordinatorer/soneledere



0

1

2

3

4



2

Kartlegging av nåsituasjonen

Enhet for Tekniske tjenester har et godt arbeidsmiljø og dyktige ansatte

Hovedmålet med en gjennomgang som denne er å finne områder der Tekniske tjenester har potensial for forbedring. Både undersøkelsesdesign og rapportutforming tar derfor utgangspunkt i at hovedfokus ligger på å lete etter områder der Orkland kommunen kan og bør utvikle seg og forbedre organisering, ressursbruk eller tjenesteutøvelse. Det er likevel viktig å være bevisst på hva det er enheten lykkes godt med, som det er verdt å ta vare på, også om man skal gjennomføre endringer som følge av en slik gjennomgang.

PwC vil trekke fram følgende hovedpoeng:

Brukere av bygg er godt fornøyd med kvaliteten i tjenestene. Vi har intervjuet flere brukere av formålsbygg, som i stor grad er fornøyd med de tjenestene som utøves. Samtidig er bildet noe nyansert og de fleste opplever at det er begrensede ressurser til drift og vedlikehold av kommunal bygningsmasse. Felles for mange er at de opplever at stedlighet ressurser med stor grad av tilstedeværelse gir smidig samhandling i det daglige.

Ansatte trives i kommunen og det oppleves generelt å være et godt arbeidsmiljø. Både medarbeiderundersøkelser og våre intervjuer viser at ansatte i all hovedsak har det bra på jobb i Orkland kommune, og at de opplever et godt arbeidsmiljø. Arbeidet med å forene de fire tidligere kommunene og sørge for en felles organisasjonskultur ("vi-følelse") har kommet noe ulikt, og det varierer mellom avdelingene i hvilken grad man har lyktes fullt ut med det. Dette henger blant annet sammen med om man har felles oppmøtested eller ikke.

"Vi var alle veldig spent på kultur og arbeidsmiljø i sammenslåingen, men dette er noe vi har fått til utrolig bra!"

-Ansatt i enheten

Selvgående ansatte med stort eierskap til jobben sin. Det er tydelig at Orkland kommune har mange dyktige ansatte i de tekniske tjenestene, som har stor ansvarsfølelse for egen jobb. Dette er positivt, og et godt grunnlag for videre arbeid med å utvikle organisasjonen og tjenesteutøvelsen.

Mange ansatte beskrives også som fleksible og tilpasningsdyktige, ved at de evner å snu seg raskt, omprioritere og håndtere de oppgavene som kreves der og da. Det er viktige egenskaper i tjenester som er så driftsorienterte og der man må håndtere mange uforutsette hendelser.

En profesjonell samarbeidspartner. Fra eksterne leverandøres perspektiv beskrives enheten som en svært profesjonell samarbeidspartner, flere nivå over andre kommuner de samarbeider med. Kommunesammenslåingen har spilt en viktig rolle, spesielt for de minste kommunene, og har bidratt til å løfte kvaliteten og profesjonaliteten flere hakk. Det er spesielt avdeling Vann og avløp som trekkes fram av de eksterne samarbeidsaktørene, men også prosjektledere i stab.

"Orkland kommune er en foretrukken kunde for oss, og oppleves betydelig mer profesjonell enn kommunene rundt"

-Ekstern leverandør

"Mitt inntrykk er at det mange flinke folk i enheten"

-Ekstern leverandør

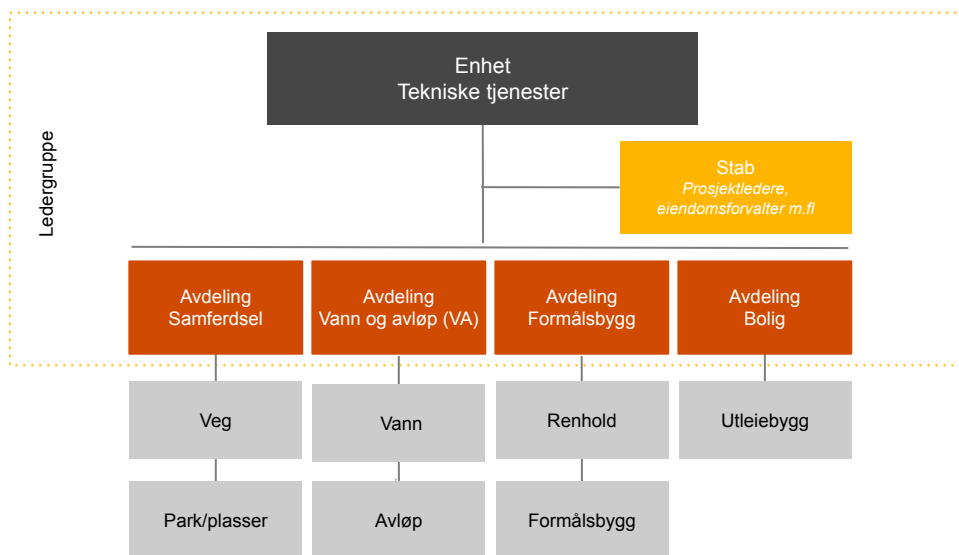
Mye fungerer godt, men enheten har også forbedringsområder.

Det er mange ting som fungerer godt i enheten i dag, samtidig viser kartleggingen at det er flere områder hvor det er behov for å gjøre noen tydelige grep. Disse beskrives nærmere over de påfølgende sidene, og er særlig relatert til:

- Organisering og lederstruktur
- Ledelse og styring
- Effektiv drift og oppgaveløsning

En godt etablert struktur, som utfordres i størrelse og et skjevfordelt lederspenn

Med organisasjonsstruktur menes den formelle inndelingen av organisatoriske enheter og avdelinger, slik den fremstilles i organisasjonskartet. Den viser lederstruktur, forholdet mellom de ulike avdelingene og hvordan informasjonsflyten og beslutningsprosesser er organisert. Kartleggingen viser at organiseringen av enheten som ble satt i forbindelse med kommunesammenslåingen i 2020 er godt etablert. Det er en relativt tydelig ansvarsdeling mellom avdelingene, som er kjent for ledere og ansatte. Samtidig er det knyttet usikkerhet til om den i tilstrekkelig grad bidrar til effektiv drift og oppgaveløsning.



Stor enhet med stor bredde i tjenesteporteføljen

Enhet for Tekniske tjenester består av over 150 ansatte som leverer tjenester innenfor et bredt spekter av fagområder; alt fra renhold og drift av formålsbygg og kommunale boliger, til vedlikehold av veg og eiendoms- og byggeprosjekter m.m. Orkland kommune er stor i utstrekning, og tjenestene i enheten er spredt over store deler av kommunen.

I utgangspunktet behøver verken størrelsen på enheten eller en sammensatt tjenesteportefølje å være problematisk i seg selv, forutsatt at det finnes effektive styringsstrukturer som fremmer ledelse, tverrfaglig samarbeid og helhetlig tenkning.

Kartleggingen viser at både ansatte, ledere og brukere av bygg opplever at enheten er for stor, både i antall mennesker og i størrelse og kompleksitet i oppgaveportefølje. Flere argumenterer for at størrelsen på enheten gjør den uoversiktlig. Det er lite synergier og få samhandlingspunkt mellom VA og Samferdsel på den ene siden og eiendomsavdelingene på den andre siden. Flere ansatte mener dette er et argument for at enheten burde ha vært delt i to. Samtlige som tar til orde for at enheten bør deles opp, mener at denne oppdelingen er mest hensiktsmessig.

I tillegg til at enheten oppleves uoversiktlig, er de viktigste konsekvensene av at enheten er stor at lederkapasiteten på enhetsledernivå må deles på så mange områder at det ikke er mulig å engasjere seg i alle. Ansatte påpeker at det mangler forståelse for fagområdet de jobber på, og at dette skyldes at enheten er stor og kompleks.

De andre kommunene vi har sammenlignet Orkland med (se kapittel 3) har alle en eller annen form for inndeling som grovt sett følger skillet mellom kommunalteknikk på den ene siden og eiendom på den andre.

Både ledere, ansatte og tillitsvalgte ønsker en endring fra dagens struktur. Mange peker på at det eksisterer for få synergier mellom VA og veg på den ene siden og eiendom på den andre til at det er utslagsgivende til at områdene bør være samlet i en enhet. Samtidig er det ikke gitt at to mindre enheter vil løse alle utfordringer. Dette må vurderes i sammenheng med øvrige funn i gjennomgangen.

Avdelingene har organisert seg i flere ledernivå, som praktiseres svært ulikt

Dagens organisering av avdelingene er hovedsakelig satt opp med utgangspunkt i fagområder og antall ansatte. Alle avdelinger har organisert seg med ledernivå under avdelingsleder, kalt driftscoordinatorer, som har fagarbeidere under seg igjen. Felles for driftscoordinatorerne er at de har ansvar for den daglige planlegging og koordinering av oppgavene innenfor sitt område. På Formålsbygg er det i tillegg et nivå med soneledere, som ikke leses av organisasjonskartet, som dels ivaretar driftscoordinatoransvaret innenfor en geografisk sone. Vann og avløp har egne nivå med fagledere i tillegg til driftscoordinatorer, mens både VA og Samferdsel har egen stab bestående av prosjektledere, rådgivere, ingeniører m.fl.

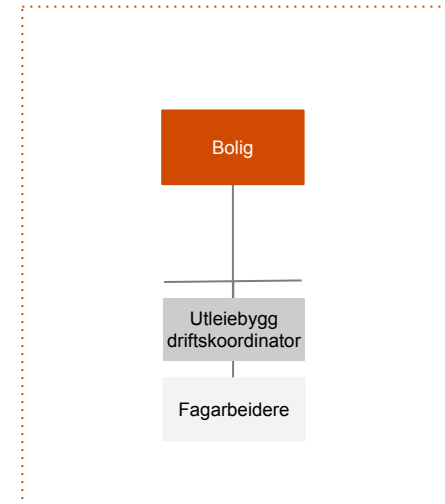
Det er tydelig at enheten har mange ledernivå, men det er etter vår forståelse liten grad av felles tilnærming til hvordan ledernivåene skal være, og hvilket ansvar som skal ligge i de ulike nivåene. Dette er til dels også lite formalisert gjennom stillings-/rollebeskrivelser. Det gjør at de fleste opplever strukturen i avdelingen de tilhører som uklar, og at det eksempelvis ikke er satt i system hvem en bør gå til dersom det er behov for en vurdering eller avgjørelse. Dette påvirker både effektiviteten i arbeidsflyten, og vanskeliggjør forankring av avgjørelser i de rette leddene.

Intervjuene viser at det spesielt er for rollene som driftscoordinator og soneleder at det er ulik forståelse av rolle og ansvar. Et eksempel er hvem som gjennomfører medarbeidersamtaler: det varierer mellom og innad i avdelingene om dette er avdelingsleders, driftscoordinatorers eller soneleders ansvar.

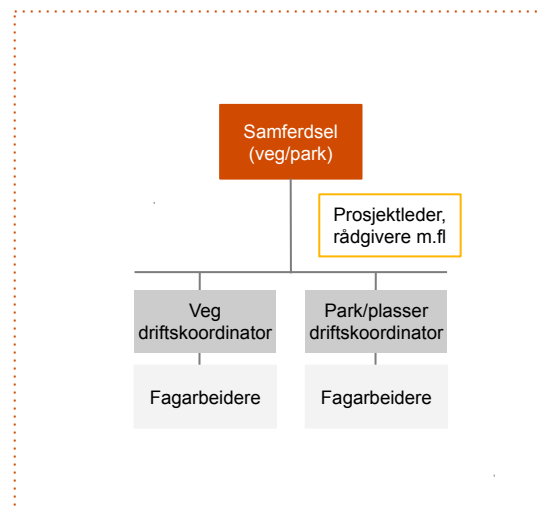
Noen renholdere oppgir å ha fått tilbakemelding om at det på sikt jobbes mot at sonelederne skal ivareta medarbeidersamtalene. Flere oppgir i intervju at det gjennomføres for lite medarbeidersamtaler i dag, og at de som er gjennomført ikke opplever at samtalen er av betydning eller gir noen effekt. Dette gjelder både de som har medarbeidersamtaler med soneledere og de som har samtaler med driftscoordinator. Uavhengig av hvem som gjennomfører samtalen, er det mange i renholdsgruppen som oppgir at de ikke ønsker ny medarbeidersamtale.



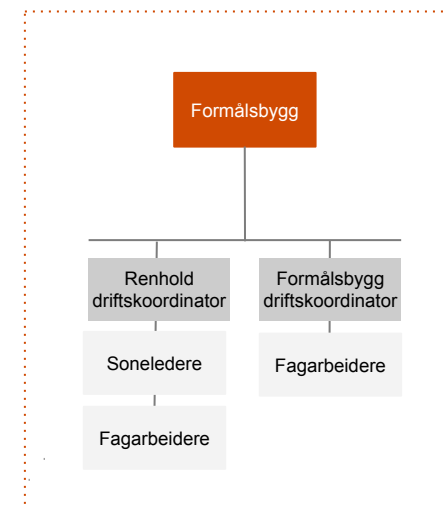
Organisering Avdeling Vann og avløp



Organisering Avdeling Bolig



Organisering Avdeling Samferdsel



Organisering Avdeling Formålsbygg

Utfordringer med uklare roller og utydelig ansvar

Flere roller i dagens struktur operer under flere ulike stillingstitler. Eksempelvis råder det uklarhet rundt stillingstittlen “driftsordinator”, som også benevnes som “formann” eller “arbeidsleder”. Sonelederne på nivået under, omtales også i enkelte miljø som “formann” eller “arbeidsleder”. I tillegg oppgir flere at rollene praktiseres svært ulikt, og at det er ulik grad av ansvarsforståelse for disse lederne. Eksempelvis beskrives koordinator-rollen på Formålsbygg som lite handlingsdyktig, fordi de ikke har noe beslutningsmyndighet, og må ta opp alle spørsmål med avdelingsleder før de kan fatte avgjørelser. I sum skaper det stor forvirring til hvem man bør og kan henvende seg til, både i avdelingene, mellom avdelingene og utenfra. Renholderne ser på soneleder som nærmeste ledernivå, men vår oppfatning er at det utøves svært begrenset med ledelse i dette leddet. Det resulterer i at ansatte står alene med svært begrenset tilgang på oppfølging og informasjon fra resten av organisasjonen. Det er også ulik praksis for hvor mye tilstede på de ulike byggene sonelederne er.

I staben er det en rolle som rådgiver/nestkommanderende (NK), som det er veldig bred enighet blant de vi har intervjuet (både i enheten og utenfor) om at er uklar. Mange lurer på hva slags ansvar og hvilke oppgaver som er lagt til denne rollen. I praksis opplever mange at NK “deltar på de samme møtene som enhetsleder”, og flere mener dette er dårlig ressursbruk. Dette ses i sammenheng med at det er store behov for lederkapasitet på toppnivå i enheten. Fra enhetsleders perspektiv fungerer rollen bedre, og vurderes som en viktig støttespiller i ledelsen av enheten.

Kommunen har stort behov for å jobbe strategisk med eiendomsforvaltningen, og dette er et ansvar som er lagt til rådgiverstillingen som innehas av NK, estimert til å utgjøre 50% av stillingen. Mange mener at dette er et ansvar som ikke tas i praksis, og at oppgaver som ligger til eiendomsforvalterrollen lider under at de ikke prioriteres. Dette poenget trekkes fram av både ressurser i stab, samt flere av avdelingene.

“Vi må få bedre forståelse for ulikheten mellom enhetsleder og NK. NK fungerer ikke som avlaster i realiteten, kapasiteten ble ikke bedre - de har mer eller mindre helt lik kalender”.

-Ansatt i enhet for Tekniske tjenester

Også i staben under enhetsleder gis det en beskrivelse av at de i praksis er uten ledelse: de blir ikke koblet på strategiske prosesser, de vet lite om hva som rører seg i enheten, de har lite oppfølging fra nærmeste leder (enhetsleder) både som arbeidstakere og i utøvelsen av oppgaver. Det er dermed et stort behov for å tydeliggjøre rollen og ansvar som leder av stab.

Det oppleves generelt å være en kultur i enheten for å gi ansatte roller, og gjerne flere, uten at det ilegges et ansvar. Det er få beskrivelser av de ulike rollene, det foreligger ingen instruksjoner, som medfører at det i tillegg til å skape ulike forventninger til resultatet, også krever en påkobling av en avdelingsleder for å få fullført oppgaver.

Også i intervju med brukerne av bygg fremkommer det at enheten utenfra er uoversiktlig og at det er utfordrende å forstå hvem som har ansvar for hva.

Fra ansatt- og mellomledernivå trekkes det fram et behov og ønske om mer synlighet fra sentrale lederressurser, og spesielt enhetsleder. Dette fremgår også av medarbeiderundersøkelsen. Flere uttrykker et behov for at enhetsleder viser engasjement for deres fagområder. En utbredt oppfattelse er at enhetsleders oppmerksomhet er skjevt fordelt, og at særlig vegområdet prioriteres foran de andre områdene. Flere vet ikke hvem enhetsleder er, og noen er også usikker på hvem ledergruppen i enheten består av. Dette må ses i sammenheng med den uklare lederstrukturen og rollefordelingen, samt behovet for mer informasjon om “hva som skjer i enheten”, som mange uttrykker. I tillegg til at lederstrukturen oppleves utydelig, er det en utbredt oppfatning av at sentrale lederressurser har lite tilgjengelig tid, sitter “kun i møter” og fremstår som utilgjengelige.

“Hva trenger vi koordinator for, hvis alt uansett må opp til avdelingsleder? Oppleveres som at avdelingsleder har “vingeklipt” koordinatorene”.

-Ansatt Formålsbygg

Utydelig ledelse, lite rom for strategi og manglende nærledelse

En ledergruppe med for lite strategisk fokus

Enhetsleders ledergruppe består av de fire avdelingslederne og en rådgiver med funksjon som NK (nestkommanderende). Ledergruppen har ukentlige møter, med sakliste som forberedes på forhånd. Det er ulike meninger på om strukturen på disse møtene er god nok. Medlemmene i ledergruppen beskriver selv et stort behov for å kunne jobbe strategisk og utviklingsorientert både som enkeltledere og som gruppe, men at dette er krevende å få til i det daglige. Både den daglige lederkapasiteten og ledergruppens fokus når de er sammen går i veldig stor grad med til å håndtere løpende drift, forefallende oppgaver og "brannslukking". Den manglende strukturen i møtene løftes fram som utfordrende av flere.

Etter PwCs vurdering preger dette hele organisasjonen, som har stort potensial for å jobbe mer strategisk, planmessig og prioritere utvikling. Flere av de vi har intervjuet mener også at det gjennomgående er for lite økonomifokus blant lederne. Deres fokus er på driften, ikke på økonomistyring. Dette er selvsagt ikke enten eller. Som leder må man evne å planlegge og håndtere driften, men på en sånn måte at det skjer i tråd med en plan som er basert på de økonomiske rammene. Disse "planene" er, etter hva vi erfarer, ikke på plass i tilstrekkelig grad i enheten i dag. Det er få som vet hva enheten eller de ulike avdelingene har som mål på kort og lang sikt, og hvilke tiltak som vil kreve oppmerksomhet de neste ukene eller månedene. Dette gjelder selv om det er gjort en jobb med å lage områdeplaner på de fleste områdene. I sum gjør dette det svært krevende å styre og lede som leder i enhet for Tekniske tjenester.

Utydelig ledelse og treghet i ledelsesprosesser

Påfallende mange vi har intervjuet trekker fram det som oppleves som en treghet i beslutningsprosesser i enheten. Det er mange eksempler på avklaringer som bør være relativt enkle, som trekker ut i lang tid. Flere mener det er en beslutningsvegring i ledelsen. Flere mener også at beslutningslinjene er for utydelige, noe som fører til at saker sendes opp og ned uten at noen tar styring og gjør nødvendige avklaringer. Dette må ses i sammenheng med de uklare rollene, beskrevet foran. Noen få påpeker at de i enkelte tilfeller ser seg nødt til å gå forbi ledernivå og gå rett til Kommunalsjef for å få fattet beslutninger.

Flere påpeker at beslutninger tas over hodet på dem, og at informasjonen dukker opp "helt tilfeldig" og gjerne gjennom andre utenfor enheten. Beskrivelsene tyder på at beslutninger som er etterspurt har en tendens til å stoppe opp, mens beslutninger som ingen kjenner til fattes i det stille, med liten grad av involvering fra ansatte og tillitsvalgte.

Brukerne av bygg er også kritisk til beslutningsprosessene i enheten, og opplever at selv de minste avgjørelsene kan ta mye tid. Det er videre for lite informasjon som deles om status på de enkelte tiltakene. Et eksempel er at det tok flere år å få opp navneskilt på en skole i kommunen.

Det er flere tendenser til at forhold som burde ha vært håndtert av en tydelig ledelse får lov til å leve og utvikle seg i organisasjonen. Det ene er at det fremdeles råder ulike måter å håndtere arbeidsoppgavene på i de gamle kommunene, snart 4 år etter kommunesammenslåingen. Det andre er det noen beskriver som en tendens til lite lojalitet fra ansatte, for eksempel ved at man ikke tar i bruk avvikssystem, ikke forholder seg til renholdsplaner eller bruker bilordninger som tenkt.

Merkantil lederstøtte

Samtidig som ledelsen blir fanget i løpende driftsoppgaver på bekostning av strategisk ledelse, oppgir avdelingslederne å bruke svært mye av sin arbeidstid på enkle, merkantile oppgaver. Den oppgaven det er knyttet mest frustrasjon til er fakturahåndtering, som beskrives som "ekstrem". Samtidig mener andre ansatte ved enheten at enkelte ledere etterspør merkantil hjelp til enkle oppgaver som lederne skal kunne klare selv. Eksempler på slike oppgaver er arbeidsavtaler/ansettelsesmeldinger.

"Vi har ekstreme mengder med fakturaer som stjeler mye av vår arbeidstid"

-Avd.leder i enhet for Tekniske tjenester

"Vi har stort behov for mer merkantil bistand, vi avdelingslederne bruker utrolig mye av vår arbeidstid på administrative oppgaver"

-Avd.leder i enhet for Tekniske tjenester

0

1

2

3

4

Lite oppfølging av vaktmestere og renholdere

Som den største avdelingen har Formålsbygg flere ledernivå, og disse fungerer til dels dårlig. Gjennom intervjuer beskriver renholderne at det er liten dialog med nærmeste leder. Noen går så langt som å si at det er uklart hvem nærmeste leder er, og hvem de skal gå til i personalsaker. Det beskrives generelt å være lite ledelse i renholdstjenesten, både knyttet til personaloppfølging, HMS og avviksoppfølging. Flere forteller at de ikke lenger skriver avvik, fordi det ikke følges opp. Andre påpeker at det er en ukultur i personaloppfølgingen av ansatte, som gjør at de sitter igjen med en følelse av å ikke bli tatt seriøst. At tillitsvalgt også innehar rollen som soneleder, påpekes av flere å være utfordrende med hensyn til potensielle rollekonflikter.

På grunn av enhetens struktur, med mange ulike oppmøtesteder over en spredt geografi, er det en stor utfordring å lykkes med nærledelse i alle deler av enheten. Den manglende nærledelsen gjør at mange ansatte opplever å få lite informasjon. For eksempel opplever renholdere og vaktmestere å være tettere koblet på ledelsen i byggene de jobber på, enn deres egentlige ledere i enheten. Dette gir seg blant annet utslag i at viktig informasjon kan formidles gjennom ledere på byggene de jobber på. Et konkret eksempel er når budsjettkutt medførte stopp i innleie av vikarer, eller en avgjørelse om at enheten hadde overtatt ansvar for vask i hjemmesykepleien. Det fikk renholderne ikke vite fra egne ledere, men fra tjenesteledere på byggene de har tilhold på. Renholderne uttrykker stort behov for noen faste møtepunkter med egne kollegaer og ledere, som noen sonemøter, noe som er etterspurt uten at det er kommet på plass.

Vaktmestere opplever også stor avstand til egne ledere. De vi har snakket med opplever det i hovedsak ikke som noe stort problem i det daglige, fordi de er selvgående og vet hva de skal bruke dagene til. Det er likevel en åpenbar utfordring sett fra et ledelses- og styringsperspektiv. Det er videre eksempler på at det blir kritisk ved nyansettelser. Vaktmestere har ingen faste møtepunkter med egne kollegaer eller ledere, og også her er det lite informasjonsflyt om viktige prosesser fra enhetsnivå. Vi bemerker at det har vært noe fravær i driftsordinatorrollen for vaktmestere før en nylig ansettelse, men inntrykket er at også den nytilsatte driftskoordinatoren bruker mesteparten av sin kapasitet på å støtte avdelingsleder, og har lite kapasitet til å følge opp vaktmestere.

“Vi ser at renholderne og vaktmestere ikke følges opp av lederne sine, hvem tar ansvaret for dem?”

-Bruker av bygg

Også brukerne av bygg opplever at vaktmestere og renholdstjenesten er overlatt til seg selv, og i liten grad ledes av noen. Samtlige beskriver at de ivaretar dem som deres egne ansatte, og tar av eget budsjett for å inkludere de i sosiale tilstelninger. De stiller seg kritisk til hvordan avdeling Formålsbygg ivaretar egne ansatte. Brukerne av byggene etterspør også tydelige instruksjoner på arbeidsbeskrivelsen til de ansatte, spesielt vaktmestertjenesten. Det påpekes at vaktmestertjenesten praktiseres ulikt fra person til person, og at det legges merke til. De ønsker en tydeligere instruks for å bidra til bedre forventningsstyring og mer effektiv bruk av arbeidstid.

Felles oppmøte gir tettere samhandling i avdeling Samferdsel, men ansatte styrer i stor grad sine egne arbeidsdager

Heller ikke i avdeling samferdsel (veg og park) er det tydelig styring og prioritering av oppgaver fra ledelsen, men ansatte her opplever større grad av nærhet til sin nærmeste leder (driftsordinator), fordi de har felles oppmøte og faste morgenmøter. Ansatte er selvgående og styrer i stor grad egen arbeidshverdag, men fremstår som fleksible fagfolk som snur seg raskt rundt og prioriterer det som til enhver tid må gjøres. Samferdsel er blant de avdelingene som gjennomfører faste månedlige avdelingsmøter.

“Vi har mer kontakt med avdelingsledere på byggene vi jobber på, enn vi har med våre egne ledere. Det er her vi får med oss informasjon om hva som skjer i egen enhet, og her vi får råd om vi trenger det.”

-Ansatt renholdstjenesten

“Vi har en nyansatt som ikke fikk opplæring av noen, men som ble kasta rett inn i det uten verken opplæring og verktøy, og heller ikke fikk anledning til å kjøpe seg noe ... en nyansatt som plutselig står der uten verktøy - det sier litt om hvordan ledelsen fungerer!”

-Ansatt vaktmestertjenesten

Utydelig ledelse på VA

0 Ansatte og ledere på VA mener det er for lite beslutningskraft i avdelingen. De gir uttrykk for en klar tendens til at det fattes for lite beslutninger på avdelingsledernivå, og at mange prosesser stopper opp i påvente av avklaringer fra høyere ledernivå (enhetsledelsen). Faglederne tar et visst lederansvar, men har begrenset myndighet og kan derfor ikke fatte større beslutninger uten involvering av avdelingsleder. Videre er det en utbredt oppfattelse at det uklart hvem som har ansvar for hva. Noen etterlyser en tydeligere arbeidsinstruks. Styringslinjene i avdelingen er til dels uklare, eller følges ikke. Et eksempel er at avdelingsleder gir beskjeder direkte til driftsoperatører, istedenfor å følge linja og gå gjennom driftskoordinator/formann.

1
2
3
4 Noe av driftspersonellet på VA har oppmøtesteder på anlegg i de gamle kommunene Agdenes og Meldal. Det vanskeliggjør nærledelse. Der avdeling samferdsel innførte felles oppmøte på Fannrem for alle etter kommunesammenslåingen, valgte VA å videreføre desentralt oppmøte som en pragmatisk ordning fordi dagens ansatte i bor i nærheten. Det gjør at de slipper reisevei til Orkanger eller Fannrem før de "returnerer" til arbeidsstedet. Vi mener at kommunen bør revurdere denne ordningen, eller finne andre tiltak for å bygge et sterkere arbeidsmiljø, fagmiljø og gjøre det lettere å utøve nærledelse og styring av ressursene.

Stabsavdelingen er ikke tett nok på resten av enheten

En velfungerende stab anses på mange måter som nøkkelen til en effektiv og samhandlende organisasjon. En stabsfunksjon skal i teorien avlaste og gi service til ledere og resten av organisasjonen, og er ofte i nær tilknytning til ledelsen for å sikre gode arbeidsflyter innen relevante områder slik som administrasjon, personal og økonomi.

Stabsavdelingen i enhet for Tekniske tjenester ledes av enhetsleder og består av 4 prosjektledere på bygg eiendomsforvaltning, én rådgiver (NK), samt merkantile ressurser og HMS. Stab har ingen stabs-/avdelingsmøter, og kontakten de har med øvrige ansatte i enheten er i stor grad opp til hver enkelt ansatt. Ansatte i stab beskriver en stabsfunksjon helt uten påkobling til resten av organisasjonen. Det gis eksempler på at viktig informasjon fanges opp tilfeldig i korridoren eller gjennom eget initiativ, og det er generelt en opplevelse av at prosjektlederne kobles for sent på prosesser.

Fra PwC sitt ståsted er manglende ledelse i stab en stor utfordring, både av strategiske og økonomiske hensyn. Det er ingen som har den overordnede oversikten på hva stab til enhver tid skal prioritere. Et eksempel er prosjektene som kjøres av prosjektlederne i stab. Det er ingen som har den samlede oversikten over hvilke prosjekter som går, hvem som har prosjektlederansvaret, hvor det mangler prosjektleder, prosjektstatus, risikooppfølging med mer. Enkelte oppgir at de i ytterste konsekvens kunne kjørt store millionprosjekt rett i vasken, og at ansvaret ligger hos hver enkelt. Det spørres lite om hvordan det går med prosjektene,- men det stilles gjerne spørsmål i ettertid. Prosjektene er ofte forsinket,- og henger gjerne igjen over flere år.

Samtlige som ble intervjuet opplever den manglende oversikten som utfordrende, fordi det gir et dårlig utgangspunkt for styring av ressurser og aktiviteter i stab. Det gis flere eksempler på at ansatte selv har tatt initiativ til å få på plass en oversikt over prosjektporteføljen, som er overlevert til ledelsen. Listen har blant annet synliggjort den manglende kapasiteten på prosjektledernivå, som understreker behovet for en felles prioritering av prosjekter. De har aldri fått noen tilbakemelding fra ledelsen på dette arbeidet, og medgir at dette er en oppgave de i desperasjon har utført, uten at dette er deres ansvar å få på plass.

Det er nesten ikke mulig å få tak i lederne! Vi er helt avkoblet resten av enheten og må spørre, mase, være frempå for få tak i informasjon. Det beste er å gå rett til kommunalsjef. ”

-Ansatt i stab

“Vi har merkantile ressurser med ledig kapasitet, som ikke får noen oppfølging. Vi kan bistå med en rekke oppgaver, men det er vanskelig å se hvor vi bør henvende oss. ”

-Ansatt i stab

Ressursene kan utnyttes bedre gjennom bedre planlegging

Ett av målene med gjennomgangen er å vurdere om enhet for Tekniske tjenester har en organisering som legger til rette for effektiv drift. Det er et gjennomgående funn at enheten har potensiale for mer effektiv oppgaveløsning. Det er flere årsaker til at det foreligger forbedringsmuligheter. En viktig forutsetning for effektiv oppgaveløsning er involvering av riktige ressurser til riktig tid.

Det er flere som opplever at enheten i liten grad har gode beskrivelser av hvilke oppgaver som skal ivaretas av enheten og hvordan de skal utføres. Dette kommer blant annet fram i intervju med brukere av bygg, som er usikre på hva de kan forvente av tjenester.

God utnyttelse av eksisterende systemer er en forutsetning for at arbeidet utføres effektivt, og det er flere system som trekkes fram som gode. Systemet LAFT for bygningsdrift, som er under innføring, har stort potensiale. Systemet kan løse noen utfordringer knyttet til samhandling med spesielt brukere av bygg, samtidig som det samler all informasjon knyttet til de ulike byggene ett sted. Digitaliseringen er i så måte i gang, men potensialet vurderes som langt høyere enn hva enheten klarer å ta ut. Som eksempel etterspør brukere av bygg robotgressklippere og -støvsugere på større areal hvor det er hensiktsmessig, og stiller spørsmålsteget til om det gjøres riktig prioritering av ressursbruk.

Orkland kommune drifter vaktmesterrollen på en relativt tradisjonell måte, med stedbundne vaktmestere med ansvar for dedikerte bygg. Disse styrer i stor grad egen arbeidshverdag og gjør egne prioriteringer ut fra kjennskap til byggene og ønsker fra brukerne av bygget. Erfaringsmessig medfører en slik tilnærming større risiko for at vaktmesterne bruker tid på oppgaver som er viktig for brukerne, men som ikke nødvendigvis er det som er rett å prioritere ut fra hensynet til effektiv drift av bygningsmassen og god økonomistyring. Dette er det tydelige eksempler på også i Orkland, der vaktmestere kan hjelpe til med å sette ut stoler til foreldremøter eller finne fram og pynte juletrær. Brukerne av formålsbygg er godt fornøyde med å ha så god tilgang på vaktmestere. Det er selvsagt positivt, samtidig som det kan være delvis bekreftelse på denne risikoen.

Vaktmesterne beskrives som selvgående, autonome og fleksible, men samtidig disponerer de ingen midler til å gjøre selv mindre utbedringer på byggene selv, uten godkjenning av avdelingsleder.

Dette beskrives som en tungrudd ordning, som heller ikke bidrar til langsiktighet og planmessighet i tilnærmingen til rollen.

Det er i svært liten grad etablert systemer fra ledelsen for å styre hvordan vaktmesterressursene skal brukes. Vaktmesterne prioriterer selv hvilke oppgaver de skal løse, ev. i samråd eller etter forespørsel fra brukerne av byggene.

For renhold er det gjort forsøk på styre renholdsressursene gjennom utarbeidelsen av renholdsplaner, men inntrykket er at de kun delvis fungerer som styrende planer for hvordan renhold skal utøves. Dette begrunnes delvis med at planene er utarbeidet av ledere som ikke har nok innsikt i byggene til å lage realistiske planer, og at renholderne ikke ble nok involvert i utarbeidelsen. Videre er det sprik i forventninger fra brukere og planen, som gjør det krevende for renholderne å forholde seg til den.

Ansatte og ledere i renhold uttrykker å være underbemannet og ha høyt arbeidspress. Det fremkommer også at det er renholdere i halv stilling på enkelte bygg, som avslutter midt på dagen til tross for at behovet for renhold er stort. Et eksempel er på institusjon hvor de ikke kan ta imot utskrivningsklare pasienter fordi rommene ikke er vasket, noe som gir dagbøter. Likevel er det grunn til å spørre om ressursene utnyttes effektivt nok. Er det god nok oversikt over hvilke oppgaver som skal løses, hvor lang tid det tar å løse dem, og brukes dette til å systematisk planlegge slik at kapasiteten utnyttes best mulig - også på tvers av bygg og geografi? Det finnes flere eksempler på at dette ikke er tilfellet, som tyder på at ressursene kunne ha vært enda bedre utnyttet om man så helhetlig på det. En bruker av bygg forteller at de ofte er med og prioriterer hva som skal vaskes og ikke.

“Vi har renholdere som bare er i halv stilling og avslutter dagen kl 12.00. Når sykehusene skriver ut pasienter i timene som følger får vi dagbøter fordi vi ikke får klargjort rommene til å ta i mot”

-Bruker av formålsbygg

Jeg tror de hadde hentet ut mye potensiale gjennom bedre system for oppgavestyring: Vaktmesterne og renholderne “gjør som de alltid har gjort”, - men **må** de bruke 3 dager i uken på å slå gresset, kunne vi ikke investert i en robotgressklipper?

-Bruker av formålsbygg

0

I sum mener vi at det er potensial for å utnytte ressursene til renhold og vaktmestertjenester bedre gjennom en helhetlig, strategisk tilnærming til hvordan oppgavene skal løses. Dette bør ta utgangspunkt i en tydelig avklaring på *hvilket tjenestenivå* man skal ligge på i hele Orkland kommune. Det er til dels gjort forsøk på dette gjennom renholdsplaner og bruksplaner for bygg, men de har ikke fungert godt nok som styringsverktøy. En slik tilnærming vil også bidra til tydelige forventningsavklaringer mot brukere, og å harmonisere praksis mellom de gamle kommunene. Som ledd i oppfølgingen av en slik tilnærming bør det gjennomføres enkle brukerundersøkelser, som et bidrag til å vurdere status og kvalitet på det arbeidet som gjøres.

1

2

3

4

“Vi har veldig godt samarbeid, men ansvaret må gåes opp. For eksempel måking av snø på trapp, og hva som er forventet at helsepersonell skal gjøre. Uheldig om vi får en kultur hvor vi skyver oppgaver over på andre”

- Bruker av formålsbygg

Et annet eksempel på dårlig ressursutnyttelse som allerede er nevnt er at merkantile ressurser i stab opplever å ha ledig kapasitet som ikke er fanget opp, samtidig som avdelingsledere har store behov for administrativ lederstøtte i sine roller.

For ingeniørene og prosjektlederne på VA er det en utfordring at det ikke finnes noe tydelig skille mellom hva som gjøres som prosjekt og hva som er driftsoppgaver. Prosjektlederne på VA er ikke rendyrkede prosjektledere, men leder prosjekt i tillegg til andre oppgaver. Konsekvensen av dette er ifølge dem at kommunen risikerer å bruke mer penger enn nødvendig, både på drift og prosjekt. Driftsoppgaver blir satt ut til fagarbeidere, men uten nødvendig oppfølging, noe som gjør at det brukes mer ressurser enn nødvendig. For prosjektenes del blir det ikke god nok oppfølging. Det er heller ikke byggeledere som følger opp prosjektene, og prosjektlederne mistenker selv at entreprenører drar nytte av mangelfull kontraktsoppfølging.

“Vi deler ut roller uten å gi noe ansvar. Behovet for å gå opp roller, ansvar og grensesnitt generelt i enheten er stort”

-Ansatt i stab



Stort ønske om flere felles fagmiljø og mer kompetansedeling

Behov for å utvikle hvordan kommunen jobber med prosjekt

Det finnes i liten grad felles systemer, praksis og metodikk for gjennomføring av prosjekter. Dette fremstår som en mangel som gjelder mer enn tekniske tjenester, og kanskje hele kommunen. For enhetens del beskrives det som at hvordan prosjektene gjennomføres er opp til den enkelte prosjektleder. Dette må ses i sammenheng med at prosjektlederne i praksis opplever å være uten ledelse, og at de opplever lite styring og forankring for hvordan de løser oppgavene i ledelsen. Heldigvis er inntrykket at det er mange flinke prosjektledere i enheten, både innen VA og i stab (byggeprosjekt), slik at mange prosjekt løses godt på tross av dette.

Flere etterspør:

- felles metodikk for prosjektgjennomføring,
- en definisjon på hva som skal være prosjekt og hva som ikke skal være det (f.eks. over en viss sum i kroner, over en viss tidsperiode eller lignende), og
- systematisert oppfølging av prosjekt og prosjektledere.

Internt i enheten er det flere prosjektmiljø, med VA og stab som de største. Det er i svært liten grad etablert samarbeid eller arenaer for faglig utvikling og erfaringsutveksling mellom disse. Det er etablert et "prosjektledermøte" for prosjektlederne i stab, men dette fungerer ifølge de aller fleste ikke etter hensikten. Spørsmålet er da om man utnytter prosjektlederkompetansen i enheten godt nok.

Juridisk kompetanse

Enheten har i liten grad tilgang til juridisk kompetanse, og har ingen ansatt jurist internt. Dette henger sammen med prosjektlederkompetanse og kompetanse i kontraktsstyring, forhandlinger og leverandør oppfølging. Dess mer kompetanse prosjektledere og andre som forvalter avtaler på vegne av kommunen har i kontraktsstyring, des mindre behov er det for spesialisert juridisk kompetanse.

Teknisk vakt/beredskapsvakt

Det er et tydelig behov for å fastslå hva slags ordning kommunen skal ha for teknisk vakt/beredskapsvakt. I dag opplever ansatte å bli oppringt på kveldstid når de ikke har vakt selv. Det foreligger forslag om en ny avtale, og flere mener det har tatt unødvendig lang tid å fatte en beslutning.

Lederkompetanse

En rekke av funnene i denne gjennomgangen knytter seg til ledelse, og det er klart at enheten bør styrke egen kompetanse innen ledelse, styring og (digital) tjenesteutvikling om den skal nå sine mål. Påfallende mange forteller om "ledere som ikke ønsker å være ledere". Andre forteller om ledelse som helst skal skje bak lukkede dører uten stor medvirkning og involvering fra ansatte.

"Det er stort behov for mer juridisk kompetanse, spesielt på VA-prosjekter. Risikoen havner som regel hos oss i kommunen. I tillegg kunne vi ha vært langt tøffere i oppfølgingen av entreprenører."

-Ansatt i stab

0 1 2 3 4

Enheden har krevende økonomiske forutsetninger, men kan gjøre mer ut av dagens rammer

KOSTRA-analyser mot sammenligningskommunene tyder på at Orkland har relativt høye kostnader til renhold pr kvadratmeter bygg, men at kommunen har drift og vedlikeholdskostnader omtrent på linje med de andre (se vedlegg 1).

I enheten er det en utbredt oppfattelse at dagens budsjetter er resultat av feilaktige grunnlag og mangelfule beregninger ved kommunesammenslåingen, noe som har medført en krevende økonomisk situasjon. I denne gjennomgangen er fokus rettet framover, på hvordan enhet for tekniske tjenester kan utnytte de økonomiske rammene bedre. Det er derfor ikke gjennomført analyser av grunnlaget for budsjettene etter kommunesammenslåing. Det er heller ikke gjort egne analyser av dagens tjenestebehov opp mot budsjettmessige rammer. Det er likevel en rekke forhold enheten bør fokusere på for å bedre økonomistyringen og utnytte den økonomiske rammen bedre.

Behov for å styre tjenestenivå og forventninger

Det er i svært liten grad etablert effektive tiltak for å styre tjenestenivået, hvilke oppgaver man skal yte, gjennom det styre forventningsnivået fra brukere (i kommunen og utenfor) og koble det til de økonomiske rammene gjennom strategisk planlegging og operasjonalisering i handlingsplaner, avtaler osv. Dette er en utfordring, delvis fordi det er tydelig at det er for liten styring med oppgaveløsningen i det daglige. I tillegg er det uklart for brukerne av tjenestene hva de egentlig kan forvente, og det er forskjeller mellom hvilke forventninger de tidligere kommunene har.

Dette gjelder særlig innen bygningsdrift, og kanskje særlig formålsbygg. Det kan løses på flere måter. Noen kommuner oppretter egne foretak som ivaretar tjenestene og tvinger dermed fram tette, økonomiske skott mellom de som utfører tjenesten (teknisk) og de som mottar dem (de kommunale tjenestene som bruker formålsbygg). Men også innenfor samme organisasjon er det vanlig å operere med en eller annen form for bestiller-utfører-organisering, med internfakturering, eller i det minste med tydelige tjenesteavtaler som regulerer forventningene fra brukerne. Det ble gjort forsøk på å innføre slike avtaler i Orkdal kommune for noen år siden, men ble vurdert i 2011 til at det var for tidlig å innføre på det tidspunktet.

Verken renholdsplaner eller temaplaner for bygg fungerer godt nok som verktøy for å styre tjenestenivå per i dag. Inntrykket er at planene ikke følges opp og ikke brukes aktivt som styringsverktøy, selv om de har til dels relativt konkrete tiltaksdelar.

Også på andre områder enn formålsbygg er det behov for å styre forventningene fra innbyggere og brukere, og for å harmonisere hvordan tjenestene utøves mellom de tidligere kommunene. Flere mener at særlig gamle Meldal kommune har vært vant til et høyere tjenestenivå enn de andre, men at det også generelt går et skille mellom "småkommunene" (Meldal, Agdenes og Snillfjord) og gamle Orkdal kommune. Det er flere eksempler på lokale praksiser som har fått lov til å leve videre etter kommunesammenslåingen, og som gjør at tjenestene utøves ulikt avhengig av hvilken av de tidligere kommunene du bor i. Vi kan for eksempel nevne:

- Hva som klassifiseres som privat veg
- Spyling av kloakken i privatboliger i Meldal
- Graving på kirkegård i Agdenes

På vegområdet er det i arbeidet med nylig vedtatt temaplan samferdsel gjort en jobb med å utarbeide felles kriterier for hva som skal være kommunale vegger i Orkland, noe som er et godt tiltak for harmonisering. I arbeidet med planen er det også gjort en studie av tilstanden på det kommunale vegnettet i hele Orkland.

Tildelingskontoret opptrer uavhengig av budsjettene på teknisk

En utfordringen for budsjettstyringen er at tildelingskontoret - som tildeler kommunale boliger - ikke forholder seg til budsjettene på teknisk når de tildeler boliger. Det innebærer at teknisk (ved avdeling kommunale boliger) får regninga for økt tjenestebehov basert på vedtak fra tildelingskontoret, men har begrenset mulighet til å påvirke det.

Er leverandøroppfølging og kontraktstyring god nok?

Det er positivt at leverandører beskriver Orkland som en foretrukket kunde, men kan det også være en uttrykk for at det er for gunstig å jobbe for Orkland kommune? Enheden har lite tilgang på juridisk kompetanse, og blant annet prosjektledere uttrykker at det kan være potensial for å være tøffere i oppfølgingen av eksterne leverandører.

0

Det bør vurderes om ressurser, maskiner og kapasitet brukes rett

1

Hvem tar kostnaden for utbedring og vedlikehold av bygg?

De fleste brukerne av bygg beskriver at enheten tilsynelatende har lite økonomisk styring. Det er en tilbakevendende diskusjon om hvem som skal ta kostnaden for utbedring på byggene, er det riktig at skolen skal belastes for vedlikehold av eget bygg? En informant forteller om en eldre skole som til stadighet har behov for vedlikehold, hvor de alltid ender opp med å betale for det selv. En annen forteller om utbedringer på en gasspeis på et helsehus, som ett av mange eksempler på den "evinnelige diskusjon om hvem som skal ta kostnaden". Siste eksempel var ett av de som til slutt måtte på kommunalsjefens bord.

3

Brukere av bygg etterspør tydelige retningslinjer for utbedring og vedlikehold av bygg, og ser at det til stadighet kommer nye kostnader over på dem, som tidligere ble belastet teknisk.

4

I følge brukerne av bygg tar det lang tid fra noe oppstår til teknisk har gjort en vurdering. Det gis eksempler på både knuste vindusruter og ødelagt solavskjerming som løses med gaffeteip og noen ekstra skruer. Vi ser dette i sammenheng med at vaktmesterne ikke har eget budsjett, og at alle små og store beløp må til avdelingsleder for godkjenning. Vaktmesterne roses for å være løsningsorientert og dyktige i sin jobb, men listen over utbedringsområder er ofte lang, og det dukker stadighet opp noe nytt. Det kan ta lang tid fra situasjoner oppstår til de utbedres, og det er generelt en oppfatning av at det prioriteres lite penger til både nye og gamle bygg. Flere reagerte da de i sommer ble informert om at budsjettet var brukt opp, uten at de kunne se hva dette skyldtes. I tillegg reagerer skolene på at vaktmesterne gjør mange "hverdagslige" som ikke står i skolebruksplanen, og etterlyser en tydeligere arbeidsinstruks. I stort er det inntrykk av bruksplanene med tiltak for året ikke følges i henhold til de prioriteringene som er satt, og at det er mer tilfeldig hva som gjennomføres av tiltak og ikke.

Stort etterslep på på veg - bruker man ressursene rett?

Det er et stort vedlikeholdsetterslep på veg, og samtidig utbredt enighet om at veg har for lite ressurser og bemanning til å håndtere løpende driftsoppgaver. KOSTRA-sammenligninger viser at Orkland kommune bruker nest mest av sammenligningskommunene på samferdsel per innbygger, etter Sunnfjord. Både Sunnfjord og Orkland har relativt mye kommunal vei. Målt pr kilometer veg bruker Orkland tredje mest av de fem sammenligningskommunene, se vedlegg 1.

Den beste måten å redusere driftsutgiftene til veg på er å redusere vedlikeholdsetterslepet. I temaplan samferdsel som ble vedtatt av kommunestyret i vår er det lagt til grunn at vedlikeholdsbudsjettet er for lavt til at kommunen klarer å bremse etterslepet, og at det kreves økning i budsjett på hhv. 16,9 millioner kroner til drift og 10,5 millioner kroner til vedlikehold for å opprettholde dagens nivå. Alternativet er å redusere antall km kommunal veg, som for Orklands del er relativt høyt (300 km). Dette er det foreslått en strategi for i temaplanen, men intervjuene viser at det er stor usikkerhet med hvorvidt denne strategien kan gjennomføres og hvilken effekt den vil gi.

Samtidig bruker faggruppen for veg 70-80% av sin kapasitet på ulike prosjekter som ikke er knyttet til primæroppgaven: drift og vedlikehold av veg. Prosjektene som benevnes er delvis utviklingsprosjekter på investeringsbudsjettet (ikke drift), og delvis prosjekter for andre kommunale avdelinger og enheter. Et eksempel på dette er grunnarbeid for ny brannstasjon.

Prosjektene kommer som regel som politiske bestillinger, og inntrykket er at avdeling samferdsel velges som utførende fordi de oppfattes som tilgjengelige og kompetente. I tillegg er det ingen tvil om at de er billigere enn de åpne markedet, ettersom prosjektene kun belastes etter kostpris.

Praksisen begrunnes med at prosjektene er inntektsgivende, og dermed bidrar positivt til enhetens økonomi. På den ene siden er det positivt for Orkland kommune som helhet at kompetanse og kapasitet på avdelingen utnyttes til fordel for andre avdelinger og enheter. På den andre siden er det grunn til å spørre om dette er rett prioritering, iallfall i den økonomiske situasjonen enheten er. Er det enhetens ansvar å sørge for billige prosjekter for andre enheter?

0

Fordi prosjektene gjennomføres til kostpris - uten noen form for påslag - bidrar de i realiteten ikke til inntjening for enheten, men kun til å dekke lønnskostnad og andre utgifter.

1

Dette gjør at avdelingens begrensede kapasitet bindes opp til andre ting enn primær oppgaven, noe som går utover drift og vegvedlikehold.

2

Videre er avdelingen mannskaps- og utstyrsmessig rigget for å drive vedlikehold, ikke utføre prosjekter. Det betyr at en del utstyr ikke brukes nok eller effektivt. I tillegg er inntrykket at praksisen til dels oppleves som frustrerende for ansatte og ledere, fordi de først og fremst har et ønske om å holde vegnettet i god stand.

3

4

“Vi skal jo egentlig holde på med vedlikehold av vegnettet, men det bruker vi knapt 20% av tiden til. Resten går til å løse oppdrag og prosjekter for andre avdelinger. Konsekvensen blir etterslep og dårlige veger.”

-Ansatt Samferdsel

Gjøres det riktige strategiske valg rundt investeringer i utstyr, hvilke tjenester som kjøpes i markedet og hva som gjøres i egen regi?

Det er flere eksempler på at utstyr er anskaffet uten å bli utnyttet godt nok. Et er kamerabil til overvåkning og inspeksjoner av avløpsinstallasjoner som var en relativt stor investering, men som ut fra beskrivelsene i intervju i praksis ikke er i bruk. Begrunnelsen er at de ansatte ikke har kapasitet til å bruke den til inspeksjoner osv. fordi de til enhver tid er opptatt med oppgaver som haster mer.

Dette resulterer i at man kjøper tjenester eksternt som er relativt kostbare, selv om man har både utstyr og kompetanse til å løse oppgaven selv.





0

1

2

3

4

3

Hvordan gjør de det i andre kommuner?



0

Vi har sett nærmere på fire andre kommuner

1

Som en del av gjennomgangen har vi gjennomført intervjuer med ledelsen i fire andre kommuner, Elverum, Melhus, Levanger og Sunnfjord, for å se nærmere på hvordan disse har løst organiseringen av tekniske tjenester.

2

Kommunene er valgt ut i samråd med Orkland kommune, fordi de har noenlunde sammenlignbar demografi og størrelse, at de ut fra KOSTRA-analyser (se vedlegg) kan se ut til å drive tekniske tjenester mer effektivt enn Orkland og/eller fordi de har gjort organisatoriske grep som kan være interessant å se nærmere på.

3

Formålet med intervjuene var å se på om alternative organiseringer kan gi innspill til endringer i Orkland sin organisering og drift av tekniske tjenester, med formål om å levere gode tjenester i en effektiv organisasjon.

4

I intervjuene med sammenligningskommunene har vi blant annet undersøkt følgende områder:

Organisasjonsstruktur

- Inndeling av fag/tjenesteområder
- Ledelsesstruktur
- Organisering av prosjekt/prosjektledere

Arbeidsform, bemanning og ressursbruk

- Ressursbruk:
 - Viktigste tiltak/suksessfaktorer for effektiv drift
 - Største forbedringspotensial
- Strategi for styring av ressurser/bemanning
- Strategi for digitalisering av arbeidsprosesser
- Bruk av eksterne/kjøp av tjenester
- Strategi for håndtering av henvendelser fra publikum, næringsliv og brukere

Sammenligning med andre kommuner



Elverum



Melhus



Levanger



Sunnfjord

Elverum kommune



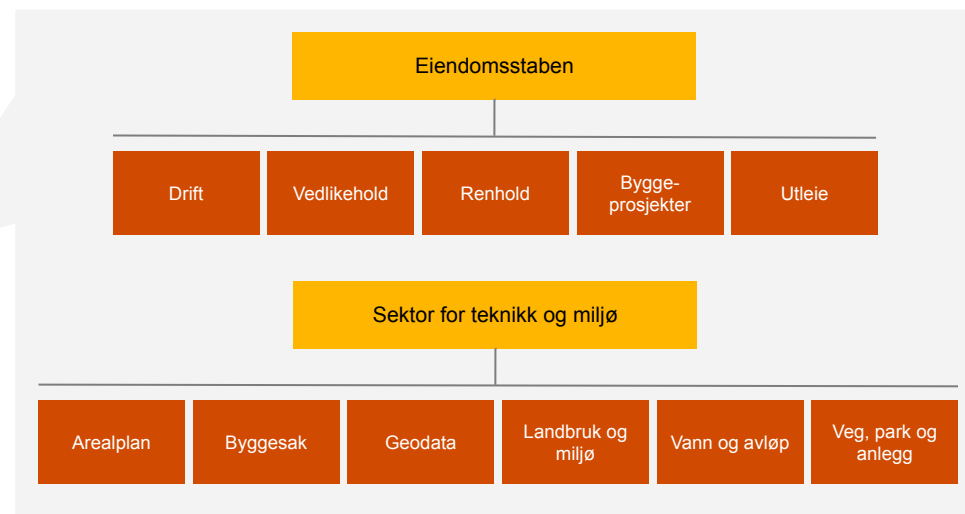
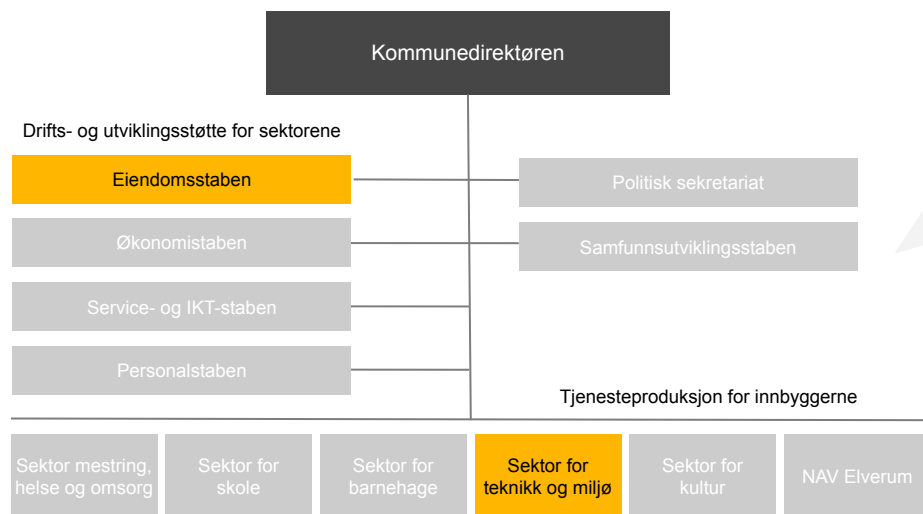
Elverum kommune har en noe annerledes tilnærming organiseringen av sine tekniske tjenester enn Orkland kommune. Elverum har blant annet organisert eiendom som en tydelig definert stab/støttefunksjon på linje med økonomi, personal og service/IKT, mens de kommunaltekniske områdene ligger i sektor for teknikk og miljø, sammen med plan, byggesak osv. Det betyr at eiendomsstaben serverer de tjenesteproduserende sektorene innen bla. drift og vedlikehold. Eiendomsstaben ledes av en eiendomssjef med kommunalsjefs myndighet.

I 2013 ble det gjennomført en vurdering av å slå sammen teknisk sektor og eiendom, men kommunen besluttet å beholde dem som to separate områder. I ettertid er kommunen tilfreds med denne beslutningen. En av hovedbegrunnelsene for det er at man i større grad evner å ha tydelige roller og klare ansvarlinjer i dagens organisering.

Eiendomsstaben består av drift, vedlikehold, renhold, byggeprosjekter, og utleie/bolig. Drift/vedlikehold har én felles enhetsleder, samt to teamledere som har ansvar for hver sin geografiske lokasjon. Driftsledere har en egen lokasjon med lager, mens byggrifere drifter sine faste bygg.

Elverum kommune er den eneste kommunen i sammenligningen som har renhold som en egen enhet, fordelt over to avdelinger. Enhetsleder har personalansvar, samt at avdelingsleder har delegert personalansvar med et lederspenn på 52,6 årsverk. I avdelingen for byggeprosjekter har enhetsleder og en prosjektleder prosjektansvar. I utleieavdelingen er eiendomssjefen også enhetsleder, med ansvar for 435 boliger. Dette innebærer også utleie av kommunale boliger.

Sektor for teknikk og miljø er inndelt i enhetene arealplan, byggesak, geodata, landbruk og miljø, vann og avløp, samt veg, park og anlegg. De to sistnevnte enhetene er sammenlignbar med deler av Orkland kommunes enhet for tekniske tjenester. Elverum kommune har samlet vann og avløp i én enhet for å redusere sårbarheten ifm. rekruttering. Vann og avløp har ansvar for alle prosjekter innen VA. De har også en teknisk beredskapsvakt, med 6 ansatte som deler på en 6 ukers turnus. Disse støtter også vegavdelingen ved behov. Veg, park og anlegg har en enhetsleder, samt en driftsleder på veg og en på park.





Viktigste læringspunkter

Har lyktes med renholdsavdelingen

Elverum kommune har de siste årene gjort noen grep som har bidratt til å løfte enhet Renhold. Innføringen av avdelingslederstillinger med delegert personalansvar har blant annet bidratt til et positivt løft i enheten, hvor man har opplevd både større lagfølelse i renholdsteamet og historisk lavt sykefravær (7,8 % i år). Teamet opplever nå en større grad av velvillighet til å hjelpe hverandre dersom enkelte har ledig tid, ettersom teamet er mer samkjørt, og dette knyttes til at de har lyktes med å etablere en tydelig lederrolle som er nært nok de ansatte.

Renhold drives i stor grad av renholdsplaner, og i fellesarealer praktiseres det behovsprøvd renhold basert på en definert kvalitetsstandard ("kvalitetsrenhold"). Renholderne vurderer selv behovet for renhold. I tillegg gjennomføres det kontrollrunder. Elverum kommune benytter Clean Pilot for dokumentering av renhold, samt definisjon av hvem som har ansvar for hva. Kommunen har ellers kommet langt med bruk av teknologi i daglig drift, hvor man bla. benytter maskiner, roboter som rengjør flater og sensorteknologi for å vurdere hvor aktiv bruken av områder er (og dermed behov for renhold).

Elverum kommune har videre etablert en rammeavtale for vikarrenhold som fungerer godt. Dette har også hatt en økonomisk effektivitet, fordi kommunen nå vurderer kritisk hvilke områder som kan nedprioriteres ved sykdom. Dette har gitt bedre kontroll på utgiftene, renholderne er mer ajour når de kommer tilbake fra sykefravær og brukere er mer fornøyde.

Driftsplaner på eiendom har vært en av kommunens viktigste endringer

Elverum kommune har etablert driftsplaner på eiendomssiden. Dette har i stor grad bidratt til bedre kontroll på byggene. Synlige driftsplaner bidrar også til bedre forventningsstyring mot brukerne av byggene, samtidig som at man bedre synliggjør ansvar og roller i avdelingene.

Det har forøvrig vært gjort en stor jobb med å endre brukernes holdning fra vaktmester til "byggdrifter"-begrepet. I dag arbeider byggdrifterne i større grad med oppgaver som innebærer å ta vare på bygget, og mindre brukertjenester som vaktmesterne i større grad gjorde før. Det har tatt tid å etablere denne kulturen, både blant vaktmesterne og brukerne, men kommunen opplever at de har lyktes godt med denne holdningsendringen.

Ny byggherrestrategi

Tiltakene som har blitt gjort i eiendomsstaben har også ført til en mer effektiv drift. På det strategiske plan har Elverum kommune som mål å utvikle en ny byggherrestrategi, hvor det er ønskelig å ha alle prosjektledere i egen virksomhet. Den nye byggherrestrategien skal ha fokus på en forpliktende innstilling til å ha egne prosjektledere. Her ser man også til andre strategier slik som Bygg21-strategien *Sammen bygger vi framtiden*, som eksempelvis har et mål om å spare 20 % på gjennomføring av prosjekter sammenlignet med tidligere.



Viktigste læringspunkter:

- Inndeling av eiendom og teknisk sektor som egne miljø fungerer godt for å skille ansvar og roller
- Innføring av driftsplan på eiendom har bidratt til bedre synliggjøring av ansvar i avdelingene, mer effektiv tjenesteproduksjon og bedre forventningsstyring mot brukerne av byggene
- Å endre kultur og arbeidsmåte fra den tradisjonelle vaktmesterrollen til å dagens "byggdriftere" er en stor omstillingsjobb, men bidrar til bedre drift og styring av byggene
- Potensialet ved digitalisering og bruk av ny teknologi er stort
- Kvalitetsrenhold og behovsprøvd renhold i soner har gitt bedre struktur i enheten
- Innføring av en tydelig lederstruktur har økt teamfølelsen på renhold og redusert sykefravær

Melhus kommune



Melhus kommune har organisert sin virksomheten i en trenivåmodell, med kommunedirektør, stab/støtte-funksjoner, samt tre tjenesteproduserende kommunalsjefområder. Disse tre er inndelt i Oppvekst og kultur, Helse og Velferd og Plan og utvikling.

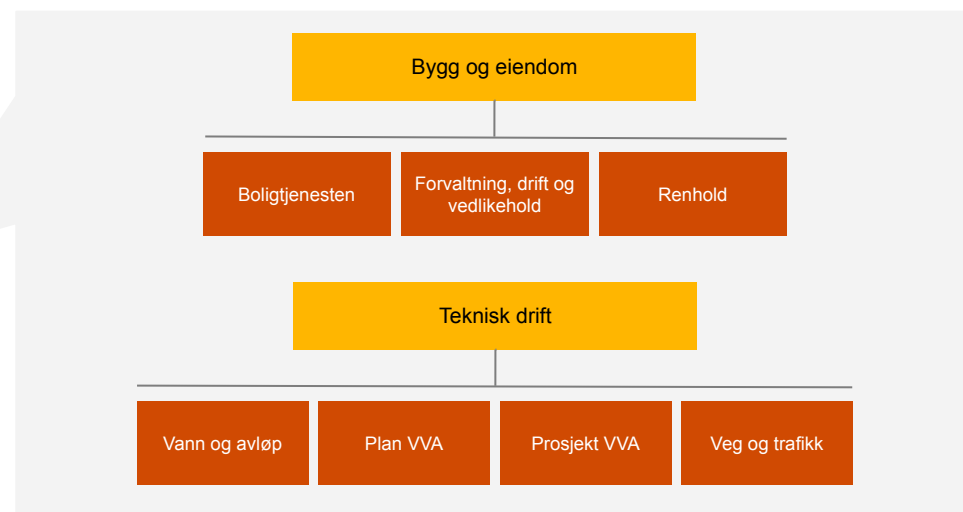
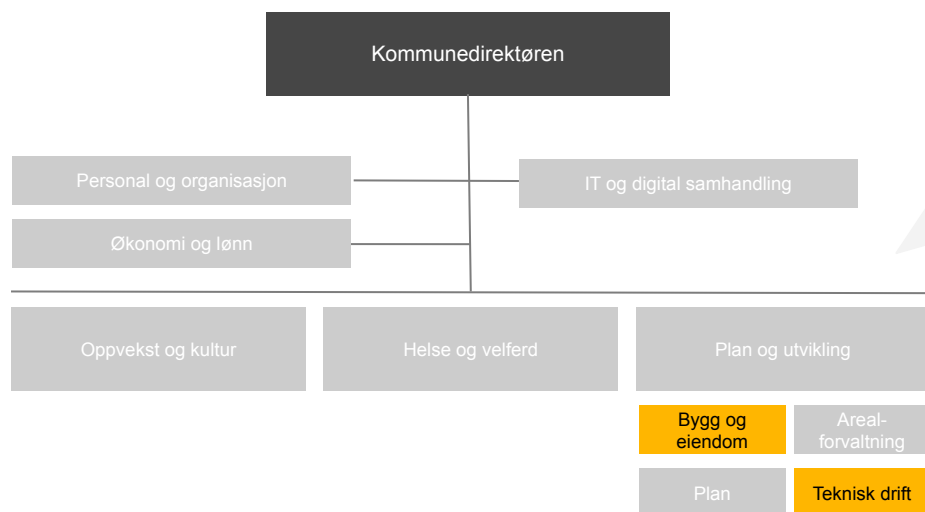
De tekniske tjenestene er inndelt i to separate enheter: Teknisk drift og Bygg og eiendom. Teknisk drift har nylig gjennomgått en omorganisering, hvor de nå har separert plan og prosjekt VVA som egne avdelinger. Disse to lå tidligere inne i stab under enhetsleder, med vann, avløp og veg som egne avdelinger under. Da hadde man ikke egne plan- og prosjektavdelinger. Kommunen opplever nå bedre kontroll på enheten med sin nye organisering. Videre har Vann og avløp ansvar for drift av hele VA-nettet. Teknisk vakt ligger også til denne avdelingen.

Veg og trafikk er den siste avdelingen under teknisk drift, som har ansvar for drift og vedlikehold av veg, samt saksbehandling av sikkerhetskjøring.

Bygg og eiendom har en enhetsleder med tre ansatte i stab. Disse er prosjektledere på bygg og en merkantil ressurs som håndterer husleie. Enheten er inndelt i tre avdelinger, hvor avdeling for Boligtjenesten har ansvar for alle gjennomgangsboliger og omsorgsboliger. Nylig har også sykehjemmene blitt lagt under boligjenesten.

Under forvaltning, drift og vedlikehold ligger ansvaret for resten av formålsbyggene, inklusive skole og barnehage. Vaktmestere og snekkere tilhører også denne avdelingen.

Renhold er en egen avdeling under bygg og eiendom, med to ledere med personalansvar. Formelt sett er det én avdelingsleder, men i praksis er det to personer som håndterer avdelingen sammen. Disse har ansvar for budsjett, personal og drift av renholdet.



0

1

2

3

4



Viktigste læringspunkter

Omorganisering på teknisk drift har vært en suksess

Enhet for teknisk drift har gjennomgått en større omorganisering, som har vært et stort løft for enheten. For inntil fem år siden var dette en enhet med store utfordringer og misnøye, men med omorganiseringen og tilføring av ny kompetanse har enheten løftet seg betraktelig. Den nye organiseringen med en adskilt plan- og prosjektavdeling på VVA som skiller mellom bestiller og utfører var et grep som ble gjort for å få mer trykk på gjennomføringsevne i prosjektene, og som et ledd i å profesjonalisere prosjektgjennomføringen.

Dagens modell innebærer at planavdelingen tilrettelegger for gjennomføring av prosjekter, mens prosjektavdelingen kjører alle prosjekter som ikke innebærer formålsbygg. Enheten har også investert i egen juridisk kompetanse, med to ansatte i fulltidsstillinger. Dette har vært et stort behov på hele kommunalsjefområdet.

Ny driftssentral har samkjørt enhetene VA og Veg og trafikk

Melhus kommune har nylig bygd en felles driftssentral for driftspersonell på Vann og avløp og Veg og trafikk. Denne bidrar til å samle utedrift i de respektive enhetene, hvor de tidligere har hatt ulike oppmøtesteder.

Målet med den nye driftssentralen er at også avdelings- og driftsledere kan ha kontordager på sentralen og slik ha større kontroll på hele mannskapet. Dette har også bidratt til bedre samhold, gode fagteam og mer arbeidsglede hos ansatte.

Bedre kontroll på drift og vedlikehold av bygg

Innen forvaltning, drift og vedlikehold har man etablert en tjenesteytingsavtale som regulerer det økonomiske grensesnittet mellom bygg og eiendom og brukerne av byggene. Dette bidrar til bedre forventningsstyring mellom enheten og bruker. I tillegg har driftsledere på bygg og eiendom har også egne budsjett på byggene, slik at de har mulighet til å gjøre småinnkjøp og vurderinger innenfor gitt budsjett.

Redusert sykefravær på renhold

Renholdsavdelingen i Melhus drives nokså "tradisjonelt", hvor de fleste renholderne opererer på sine faste bygg. Avdelingen har imidlertid også tre ambulerende team med hver sin bil, som dekker eventuelle hull i bemanningen ved sykefravær. Dette er en løsning Melhus opplever at fungerer godt. I tillegg har det vært stort fokus på å ta ned belastning og gjøre profesjonelle vurderinger basert på sykefravær. Dette har bla. bidratt til å redusere fraværet fra tidligere år.



Viktigste læringspunkter:

- Inndeling av bygg og eiendom og teknisk drift som egne miljø
- Organisering av plan og prosjekt som separate enheter innen teknisk drift for å skille mellom bestiller-utfører, og mer trykk på gjennomføringsevne i prosjekter
- Tjenesteytende avtale som regulerer grensesnittet mellom eiendom og bruker av bygget
- Driftsledere på bygg og eiendom har egne budsjett på byggene, og kan gjøre småinnkjøp og vurderinger innenfor dette
- Har hatt en bevisst satsing på å heve formalkompetansen i enhetene
- Ambulerende team på renhold som dekker opp eventuelt sykefravær

0

1

2

3

4

Levanger kommune



Levanger kommune har organisert virksomheten etter en tradisjonell trenivåmodell, med kommunalsjefer mellom enhetsledere og kommunedirektør. Kommunens tekniske tjenesteområder ligger under kommunalsjef samfunnsutvikling som har ansvaret for enhetene Drift og anlegg og Teknisk, i tillegg til enhetene Brann og redning, Innvandrertjenesten, Kultur og Landbruk og miljø.

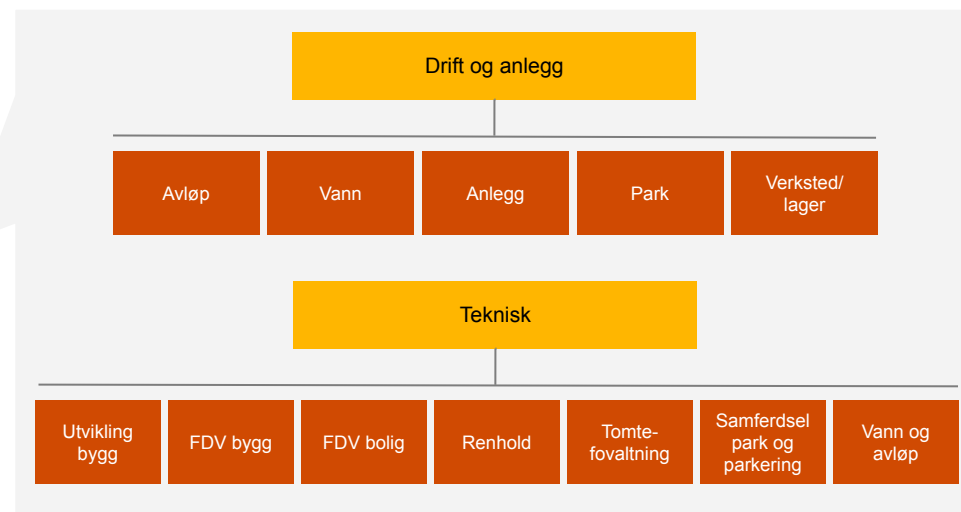
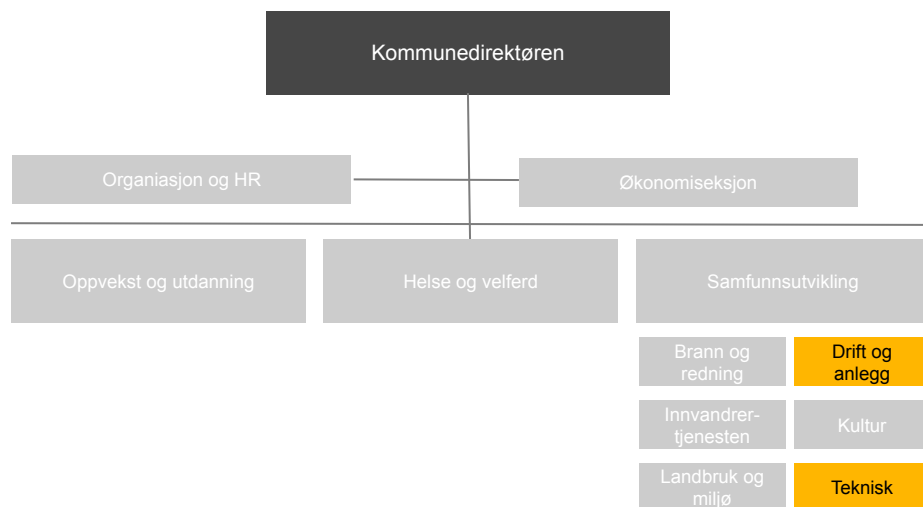
I 2001 ble det gjennomført en omorganisering av tjenestene, og Teknisk etat ble delt opp i enhet Bygg og eiendom, enhet Kommunalteknikk og enhet Drift og anlegg. Med denne omorganiseringen gikk Levanger fra en etatsmodell til en resultatmodell. Drift og anlegg skulle utføre oppdrag for Kommunalteknikk etter BUM-modellen (bestiller-utfører-modellen).

Bygg og Eiendom og Kommunalteknikk ble i 2020 slått sammen til Teknisk enhet, med bakgrunn i mangel på enhetsledere. Sammenslåingen medførte at alle avdelinger ble lagt under samme enhet. Det ble ikke gjort endringer på avdelingene utover dette.

Teknisk enhet har ansvar for følgende områder:

- Vann og avløpsanlegg: Overvåkning av anlegg, og planlegge, bygge og drifte avløpsanledninger, pumpestasjoner og renseanlegg
- Kommunale veier og parkeringsplasser: Aksellastretriksjoner, bompenger, brøyting/strøing, parkering, ruteplanlegger, skoleskys, tilrettelagt transport, trafikkinformasjon, trafiksikkerhet, parkvedlikehold, planlegging/bygging veg, gang-/sykkelvei
- Tomteutvikling: Utvikling av tomter/areal, kjøp av areal, planlegging og utbygging, forvaltning, utvikling og salg av regulert areal
- Bygg og eiendomsforvaltning: Administrasjon, energi, innleie/utleie av bygg og arealer
- Bygningsdrift og vedlikehold: Planlegging og gjennomføring FDV
- Nye byggeprosjekt: Programmering, planlegging og gjennomføring

Drift og anlegg leverer tjenester innenfor drift av vann- og avløpsrenseanlegg, vedlikehold av ledningsnett, veier og parkanlegg. Enheten fungerer også som beredskapsenhet som også tar seg av vannlekkasjer, brøyting og strøing av veier, i tillegg til å gjennomføre noen mindre investeringsprosjekter på oppdrag fra (tidligere) kommunalteknikk.





Viktigste læringspunkter

0

1

2

3

4

Soneinndelt renholdsavdeling gir potensiale for flere heltidsstillinger

Teknisk enhet har i nyere tid delt renholdsavdelingen i fire soner. Hver sone har en soneleder, og 10-15 renholdere. Soneinndelingen har som hensikt å gjøre det enklere å tilrettelegge for flere 100%-stillinger, gjennom å utnytte ressursene godt på tvers av byggene innad i sonen.

En slik omorganisering tar tid å innarbeide i avdelingskulturen, og det er for tidlig å si hvilke effekter man har av tiltaket. Levanger kommune ser imidlertid stort potensial i dette tiltaket, i kombinasjon med at de også har etablert renholdsplaner på alle bygg. Renholdsplanene er utarbeidet gjennom flere runder mellom fagansvarlig på renhold og brukerne av byggene.

Renhold har i tillegg etablert en intern vikarpool som dekker behovet for vikartjenester, hvor målet er å ikke innhente eksterne. Dette har Levanger hatt gode erfaringer med, men har hatt noen utfordringer med at teamet ikke er mobile nok pga. manglende tjenestebiler.

Felles oppstartsmøte på byggdrift sikrer god oppgavefordeling

Byggdrifterne i Levanger kommune arbeider, som i de fleste andre kommuner, på sine faste bygg. I Levanger møtes imidlertid alle byggdriftere hver morgen for å prioritere oppgaver. Dette har bidratt til å skape et felles ansvar i gruppen, hvor man gjennomgår oppgaveliste og gjør prioriteringer.

Innen byggdriftsavdelingen har man også gått noen runder for å forventningsavklare hva byggdriftsbegrepet innebærer av ansvarsområder opp mot brukerne av bygget.

Enhet Drift og anlegg starter også hver morgen med et felles driftsmøte for å fordele oppgaver og ansvar, samt enes om prioriteringer. Av og til kobles også enhetsleder på teknisk seg på for å sikre samkjøring mellom enhetene.



Viktigste læringspunkter:

- Tekniske tjenester er inndelt etter bestiller - utfører-modellen
- Omorganisert renhold i soner, som gjør det enklere å etablere 100%-stillinger ettersom de ansatte blir mer fleksible
- Har opprettet en intern vikarpool på renhold som dekker opp sykefravær
- Byggdriftere har felles møte hver morgen for å prioritere oppgaver, men har ansvar for faste bygg
- Har forventningsavklart byggdrifterrollen med brukerne av bygg (overgangen i arbeidsoppgaver fra vaktmester til byggdrifter)

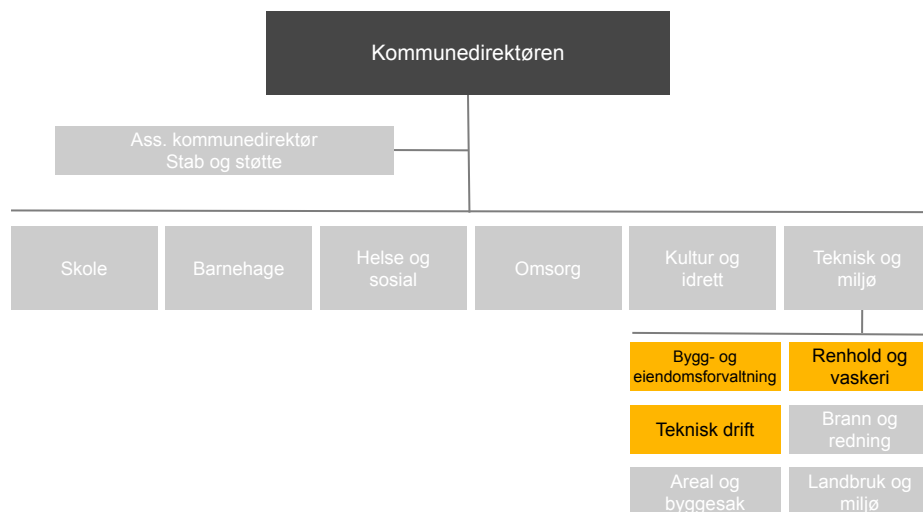
Sunnfjord kommune



På overordna nivå har Sunnfjord inndelt organisasjonen i flere kommunalsjefsområder enn mange andre kommuner. Skole og barnehage er to separate områder, i tillegg til områdene helse og sosial, omsorg, kultur og Idrett, samt teknisk og miljø..

De tekniske tjenestene ligger under kommunalsjefområdet Teknisk og miljø, og er inndelt i tre enheter; Teknisk drift, Bygg- og eiendomsforvaltning og Renhold og vaskeri. I tillegg ligger også Brann og redning, Areal og byggesak og Landbruk og miljø under samme område.

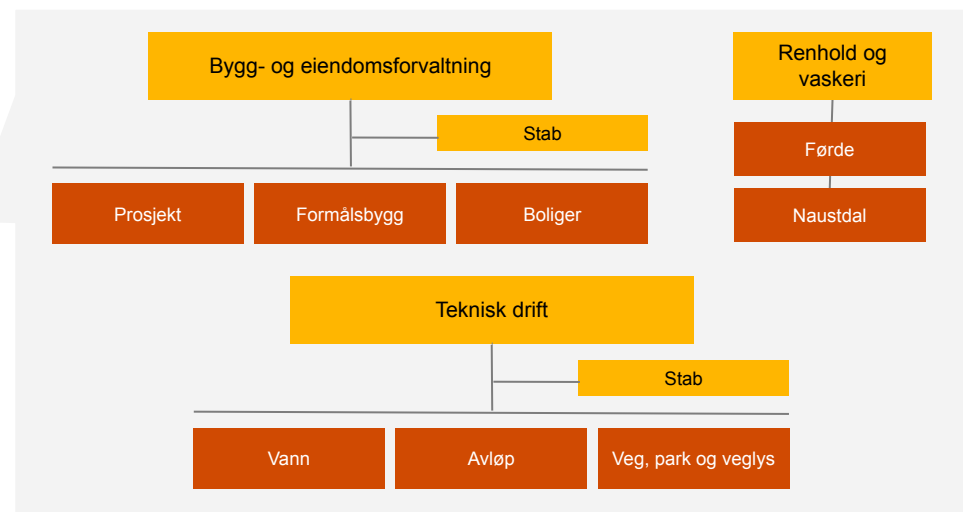
Enhet for Teknisk drift har delt tjenestene i tre avdelinger med hver sin fagkoordinator. Disse er Vann, Avløp og Veg, park og veglys. I tillegg har enheten en stab som består av en ingeniør på VA, prosjektingeniører som kjører prosjekter på VA, samt en ingeniør på veg/samferdsel. Enhetsleder har personalansvar, men fagkoordinatorerne drifter sine avdelinger og planlegger hva som skal gjøres. Sunnfjord er også en sammenslått kommune likt Orkland, hvor de i enhet for teknisk drift har beholdt den gamle geografiske strukturen for tjenestene lokalisert i Sande, Naustdal og Skei. Geografisk sett er dette svært sammenlignbart med den strukturen i dagens Orkland.



Bygg og eiendomsforvaltning forvalter 79 formålsbygg og har delt enheten i tre avdelinger med hver sin koordinator/fagleder. Disse er Prosjekt, Formålsbygg og Boliger. I tillegg har enheten en stab med seks administrative ansatte. Det er enhetsleder som har ansvar for personalmessige saker og budsjett.

Under prosjekt ligger det tre prosjekt- og byggeledere som har ansvar for prosjekter. Avdelingsinndelingen mellom Formålsbygg og Boliger har en mer formell enn praktisk betydning i Sunnfjord. Disse avdelingene ledes tett av fagkoordinatorerne, ettersom tjenester innen formålsbygg og bolig ofte er i samme bygg. Vaktmesterressursene ledes dermed sammen, og man fordeler ressurser etter behov.

Renhold operer som en egen enhet. Enheten drives av en enhetsleder, samt to assisterende enhetsledere med hvert sitt geografiske område; Førde og Naustdal.





Viktigste læringspunkter

0

1

2

3

4

Arbeid med felles organisasjonskultur i sammenslått kommune er viktig

I likhet med Orkland kommune har også Sunnfjord gjennomført en kommunesammenslåring. Det var tydelig at de ulike kommunene hadde med seg ulike kulturer inn i ny kommune, og det var stort behov for å innarbeide en felles organisasjonskultur og arbeidsmetodikk på tvers av de gamle kommunene.

I de tekniske tjenestene har det vært gjennomført fire faglige samlinger med de ansatte for å arbeide med nettopp disse utfordringene. På samlingene har man blant annet tatt opp relevante temaer for enhetene, som for eksempel hvordan man kan mobilisere organisasjonen for å avhjelpe utfordringer med møblering av flyktningeboliger. Sunnfjord har også arbeidet strukturert med å etablere en felles kultur i enhetene, gjennom flere enhetsledersamlinger.

Spredt beredskapsfunksjon i en spredt kommune

Sunnfjord kommune har organisert sin beredskapsfunksjon annerledes enn de andre sammenligningskommunene. Her har kommunen delt inn teknisk vakt på fire lokasjoner. Det betyr at fire ansatte har vakt på hver sin lokasjon 24/7 hver uke, og bemanner da vakttelefon.

Som følge av dette benytter ikke Sunnfjord seg av bakvaksordning, ettersom de tre andre dekker opp ved eventuell sykdom. Dette er en relativt kostbar modell, men kommunen opplever den likevel som effektiv og ikke minst nødvendig.

Hentet ut gode effekter på elektronisk oppgavetildeling for internkontroll

Et av områdene som Sunnfjord opplever å ha hentet ut mest effekter av er arbeidet med elektronisk oppgavetildeling på internkontroll, hvor de har kommet veldig langt. Dette gjelder både, branntilsyn og eltilsyn.

Arbeider med ny teknologi på VA

Sunnfjord kommune arbeider nå med et banebrytende prosjekt med ny teknologi for renseanlegg. Om det fungerer har det et innsparingspotensial på 200 millioner kroner over 20 år, hvor man også sparer tilsetningsstoff og miljø.



Viktigste læringspunkter:

- Har jobbet godt med å innarbeide felles kultur i enhetene etter kommunesammenslåingen
- Arbeider med å innføre systemer både på renhold og drift
- Har kommet langt med elektronisk oppgavetilsyn på internkontroll, og har hentet ut gode effekter av dette
- Har teknisk vakt ute på alle lokasjoner fra før kommunesammenslåing - har sin pris, men er effektivt



0

1

2

3

4



4

Våre anbefalinger

Anbefalinger

Gjennomgangen viser at enhet for tekniske tjenester har et stort forbedringspotensial. Det gjør at PwC har en rekke anbefalinger til enheten, som beskrives på denne siden og de to neste. Få av disse anbefalingene er "lavthengende frukter", som raskt vil gi resultater, og få av anbefalingene vil ha umiddelbare økonomiske effekter. Noe handler likevel om strukturer som bør gå relativt raskt å endre, mens noe handler om kulturer som vil ta lengre tid å justere på. På sikt mener vi at disse anbefalingene, dersom de gjennomføres, vil gi en mer strukturert og fremtidsrettet enhet, med tydeligere roller og ansvar, som utnytter ressursene bedre og sørger for at enheten når sine mål.

Ved store endringsprosesser er det en risiko at man gaper over for mye på en gang. Vår anbefaling er derfor at enheten som første grep lager bør en strukturert plan (et veikart) for hvordan disse anbefalingene skal følges opp: hvilke grep skal tas først, og hva skal tas på sikt.

Helhetlig vurdering av hvilke organisatoriske grep som er best egnet til å legge til rette for at enheten skal nå sine mål



Enheden er stor, og sammenligningskommunene har lyktes godt med ulike former for inndeling mellom de to hovedområdene som er samlet i enheten. Mange i Orkland tar til orde for å dele dagens enhet i to, men PwC mener man først må gjøre en grundig, men effektiv vurdering av hva man ønsker å oppnå med endringen, og vurdere hvordan ulike alternativer kan svare ut dette.

Utvikle hvordan ledergruppen jobber sammen og skape rom for å prioritere utvikling og strategi



Det er stort behov for en ledergruppe som evner å fatte beslutninger mer effektivt, samtidig som den jobber sammen med å utvikle strategier, koordinere innsats og være pådrivere for utvikling av tjenestene. Dette krever målbevisst arbeid fra ledergruppen for å prioritere denne type arbeid i en hverdag som preges av drift og "brannslukking".

Tydeliggjøre roller og ansvar



Enheden har en rekke roller som fremstår som uklare for de som samarbeider med dem. Det er godt dokumentert at uklare roller i en organisasjon bidrar til effektivitetstap og frustrasjon, og enheten bør prioritere å rydde opp i disse.

Tydeliggjøre og standardisere de ulike ledernivåene



Det må bli tydeligere - først og fremst for ansatte - hvilke ledere som har ansvar for hva. Også for kommunen som organisasjon vil det være mer effektivt og forutsigbart med standardiserte lederroller der alle vet hvilket ansvar som ligger i hvilke roller. I dette arbeidet må man ivareta behovet for nærledelse, men samtidig sørge for myndiggjorte ledere som klarer å se helhet og legge til rette for å utnytte ressurser godt på tvers.

Revurdere dagens ordninger som vanskeliggjør nærledelse, som desentralt oppmøte



Kommunen har lyktes bedre med å skape en felles kultur og utøve nærledelse på de områdene som har felles oppmøte enn de som ikke har det. Man bør derfor vurdere hvordan større grad av felles oppmøte kan innføres også for de som ikke har det i dag.

0

1

2

3

4

Anbefalinger

0

1

2

3

4



Tydeliggjøre stabens rolle og sørge for å knytte den opp mot strategiske prosesser

En stab skal være ledelsens støttespillere, i praktiske gjøremål eller strategiske vurderinger. Slik fungerer ikke dagens stab, verken prosjektlederne eller de merkantilt ansatte. Det må derfor gjøres en jobb med å definere dens rolle tydeligere.



Sette kommunikasjon og informasjon på agendaen i hele enheten

Det er et gjennomgående trekk at ansatte og (mellom-)ledere i enheten savner informasjon. Her har enhetsleder et særlig ansvar. Det betyr ikke at det skal innføres ukentlige allmøter eller opprettes omfattende intranett-sider, men at det må utvikles en kultur og praksis for å spre informasjon fra enhetsledelsen, gjennom de ulike ledernivåene og ut i organisasjonen. Samtidig mener vi at det vil være mye å hente på å synliggjøre ledelsen i større grad enn i dag.



Gjennomgå hvordan enheten jobber med prosjekt

Kommunen lykkes med mange prosjekt, men det knyttes mer til enkelte prosjektlederes kompetanse enn til struktur og metodikk. Kommunen bør:

- Utvikle felles prosjektmetodikk
- Styrke felles fagmiljø for prosjektledere
- Etablere helhetlig styring og prioritering av prosjekter med god forankring i ledelse og strategi
- Vurdere den utstrakte praksisen for å drive prosjekter på avdeling samferdsel



Etablere bedre strukturer for å definere tjenestenivå og styre forventninger fra brukere, særlig innen eiendomsforvaltning

For å drive effektivt og sikre at man prioriterer midlene rett, må man ha løpende oversikt over behov og en tydelig strategi for hvordan man prioriterer ressursene for å dekke dem. Dette fungerer ikke godt nok per i dag, og enheten må finne nye strukturer (tjenesteavtaler?) for å definere tjenestenivå. Det vil også gjøre det lettere for brukere å vite hva de kan forvente, og det vil være et grunnlag for å slutte med ulik praksis som henger igjen fra før kommunesammenslåingen. Som ledd i dette arbeidet bør det vurderes å gjennomføre brukerundersøkelser for å kunne måle brukernes tilfredshet med tjenestene.



Profesjonalisere vaktmesterrollen og vurdere overgang til "byggdrifter"

Ut fra sammenligningskommunenes erfaring har det å endre navn fra "vaktmester" til "byggdrifter" vært et viktig grep for å sørge for en mer profesjonalisert rolle som løser oppgaver ut fra byggenes behov og enhetens prioriteringer, ikke brukernes. Dette bør skje på en måte som ivaretar den autonomien og ansvarsfølelsen vaktmesterne har for byggene pr i dag.

Anbefalinger

0

1

2

3

4



Kartlegge tidsbruk og oppgaver på ledernivå og definere hvilke aktiviteter som kan løses annerledes

Lederne bruker mye tid på administrative oppgaver, samtidig som merkantilt personell har ledig kapasitet. En slik kartlegging vil legge grunnlaget for å prioritere om slik at lederne kan skape mer rom til strategi og utviklingsarbeid.



Kartlegge tidsbruk og oppgaver på tjenestenivå og definere hvilke aktiviteter som kan løses mer effektivt

Det er stort potensial for bedre ressursutnyttelse i enheten, og enheten bør lage en strategi for hvilke grep som skal gjøres framover for å løse oppgavene annerledes. Her er det mange læringspunkter fra sammenligningskommunene. Eksempler kan være ta i bruk ny teknologi, enten det er nye IT-systemer eller robotgressklippere, sensorer eller renholdsroboter, eller lage ulike former for ressurspooler for å sørge for at mannskap utnyttes enda bedre på tvers av bygg, ved fravær eller lignende.



Styre henvendelser som kommer utenfra

Mange ledere og ansatte opplever et stort antall henvendelser fra brukere, publikum og til dels folkevalgte som en stor tidstyv. De to beste grepene for å styre slike henvendelser er:

1. Tydeliggjøre roller, slik at alle vet hvem de skal henvende seg til
2. Styre henvendelser til faste tidspunkt og faste kanaler der det er mulig

Etablere retningslinjer for utbedringer og kostnadsbelastning på Formålsbygg

Dagens bruksplaner for bygg fungerer ikke godt nok som styringsverktøy, og man forholder seg ikke til dem i det daglige. Det er behov for å tydeliggjøre hvem som har ansvar for hva, slik at det er forutsigbart for både teknisk og brukerne av formålsbygg hvem som skal ta kostnaden for hvilke utbedringer.



Etablere ny beredskapsvakt

Det har tatt for lang tid å få på plass en revidert ordning for beredskapsvakt og teknisk vakt, og dette bør prioriteres.



Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

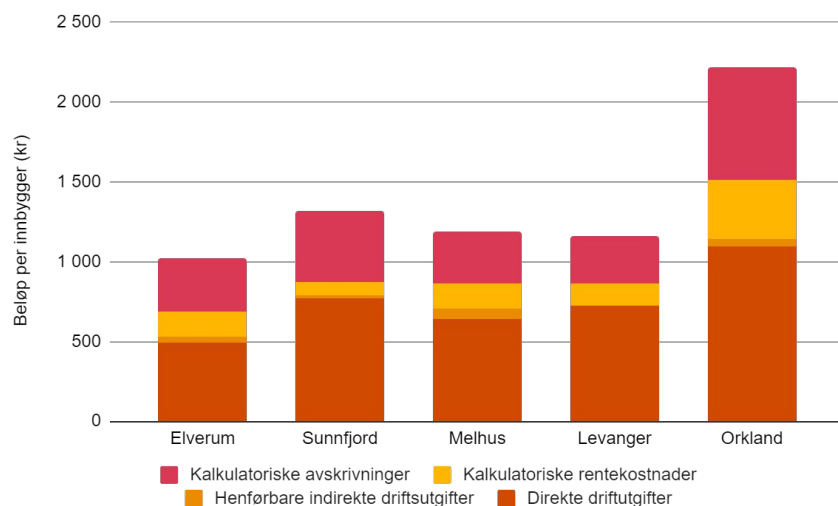


Vedlegg:

Enkel KOSTRA-analyse med
sammenligningskommunene

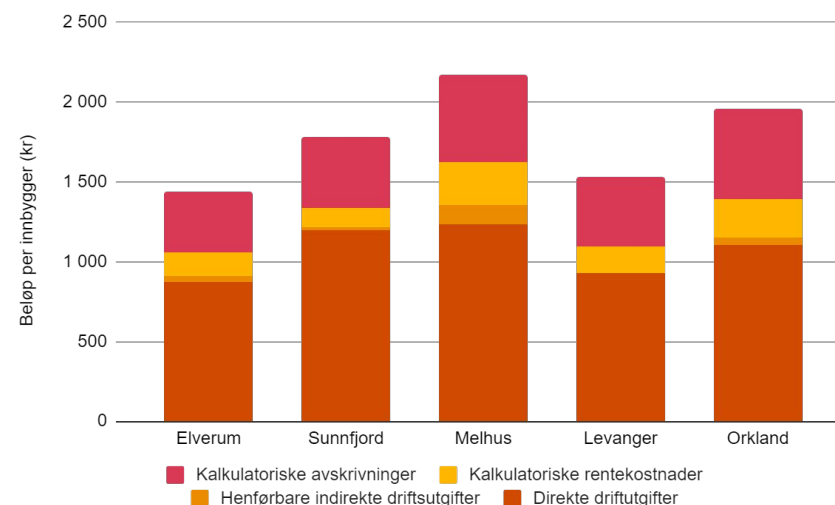
Orkland kommune har høyeste kostnader til vann og nest høyeste kostnader til avløp per innbygger, sammenlignet med de andre kommunene

Kostnader til vann per innbygger i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2021)



- Orkland kommune har desidert høyeste kostnader til vann per innbygger blant sammenligningskommunene, som i stor grad drives av høyere direkte driftsutgifter.
- I tillegg har kommunen nesten dobbelt så høye kalkulatoriske avskrivninger som de fleste andre sammenligningskommunene.

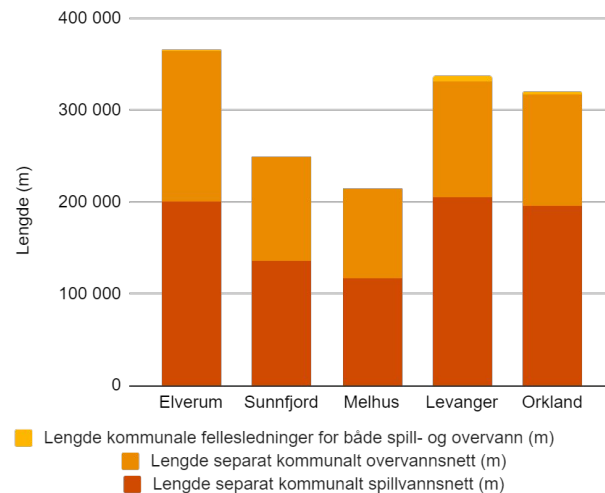
Kostnader til avløp per innbygger i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2021)



- Orkland kommune har nest høyeste kostnader til avløp per innbygger blant sammenligningskommunene.
 - Både Sunnfjord og Melhus har høyere direkte driftsutgifter, men Orkland har noe høyere kalkulatoriske avskrivninger og rentekostnader.

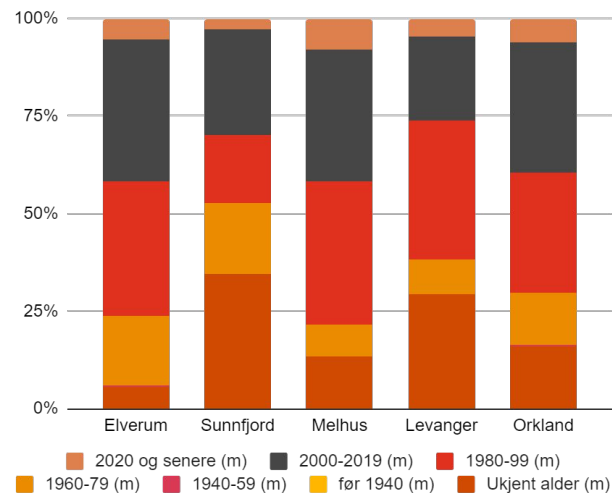
Orkland kommune har nest laveste gjennomsnittsalder på det kommunale spillvannsnett med kjent alder

Lengde kommunale fellesledninger spill- og overvannsnett i kommunene (2022)



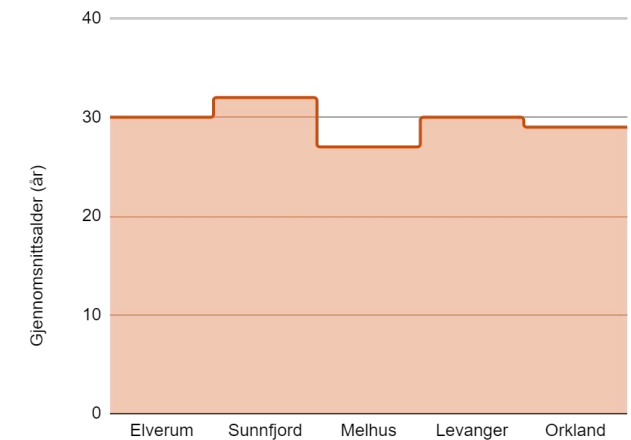
- Orkland kommune har omtrent like mye kommunalt spillvannsnett som Elverum og Levanger kommune.
- Melhus har minst kommunale fellesledninger til både spill- og overvannsnett.

Fordeling av alder kommunalt spillvannsnett i kommunene (2022)



- Orkland kommune har en relativt stor andel nytt spillvannsnett, med 42,5 % fra 2000 eller senere.
- 16 % av spillvannsnett har ukjent alder

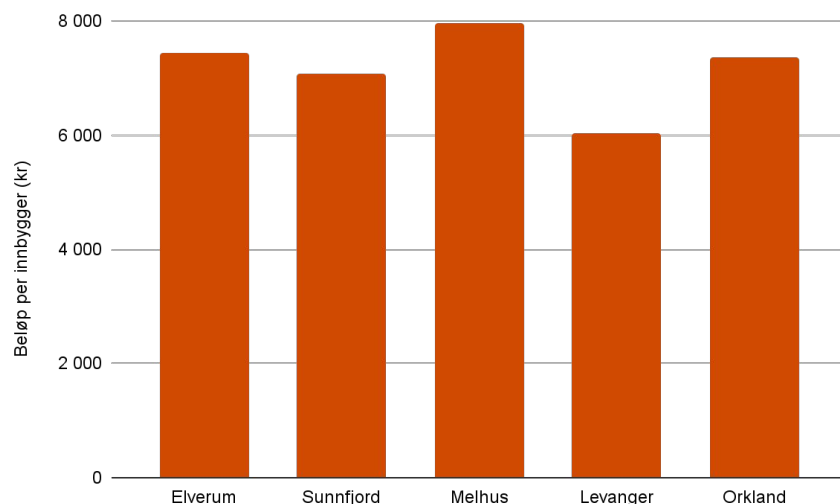
Estimert gjennomsnittsalder for kommunalt spillvannsnett med kjent alder i kommunene (2022)



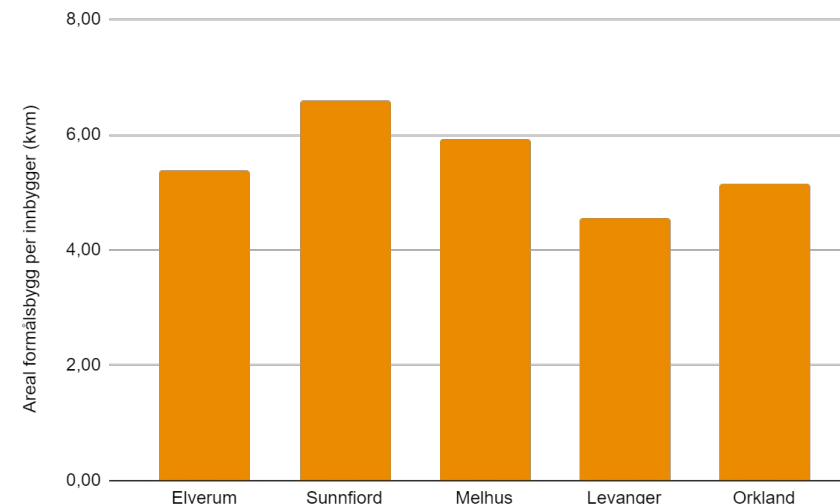
- For spillvannsnett som har kjent alder, har Orkland kommune nest laveste gjennomsnittsalder.

Orkland kommunes totale driftsutgifter til eiendomsforvaltning ligger midt på treet, men kommunen har særlig høye utgifter til renhold

Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning per innbygger i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



Areal på formålsbygg per innbygger i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner, kvadratmeter (2022)



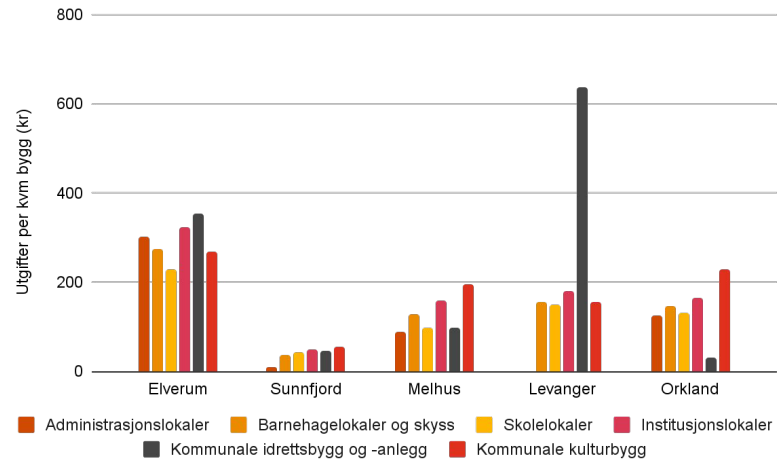
Orkland kommune ligger midt på treet hva gjelder areal formålsbygg per innbygger.

- Sunnfjord har mest areal formålsbygg per innbygger, men ser ut til å drifte tjenesten effektivt som kommunen med de nest laveste utgiftene til eiendomsforvaltning.
- Nabokommunen Melhus ligger nest høyest, og er også den kommunen med de høyeste netto driftsutgifter per innbygger av alle kommunene i sammenligningen.

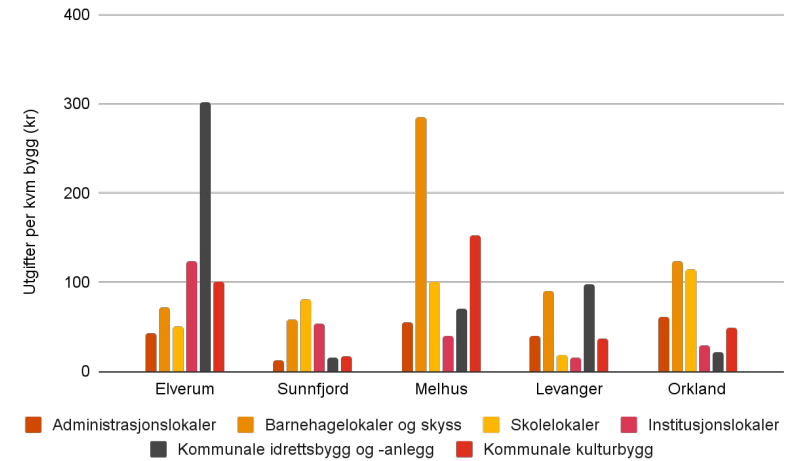
Orkland kommune har størst potensiale for kostnadsreduksjon knyttet renholdsaktiviteter på administrasjon, skole og barnehage

- Ser man på utgifter per kvm. (se nedbrytning neste side), har Orkland kommune de høyeste kostnadene knyttet til renhold på skolebygg, barnehage og administrasjon.
- Orkland kommune har derimot lavest innsparingspotensiale på både energiutgifter, driftsaktiviteter, renhold og vedlikehold knyttet til kommunale idrettsbygg- og anlegg.

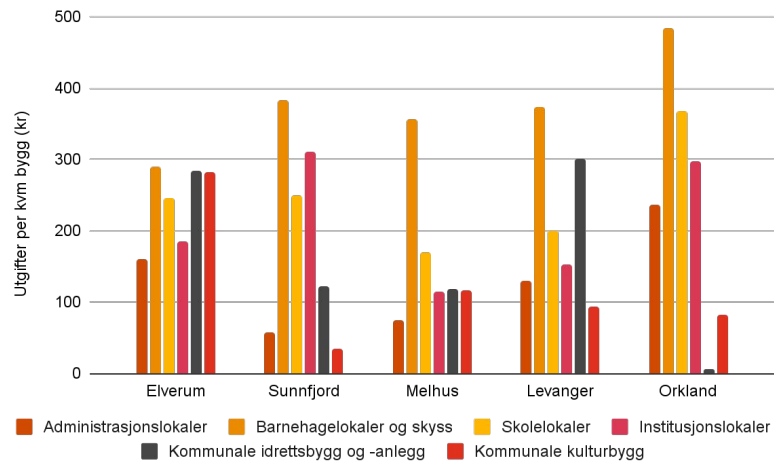
Utgifter til energi per kvm i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



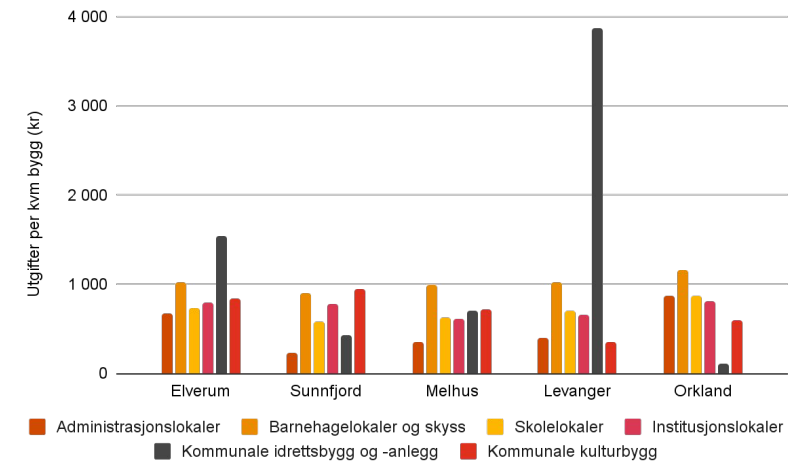
Utgifter til vedlikeholdsaktiviteter per kvm i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



Utgifter til renholdsaktiviteter per kvm i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)

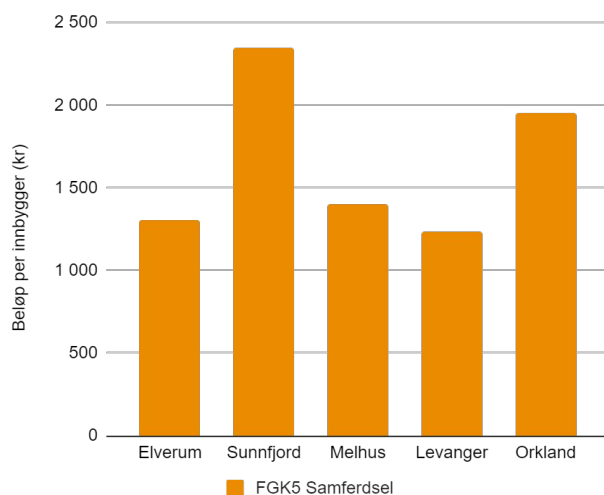


Utgifter til driftsaktiviteter per kvm i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



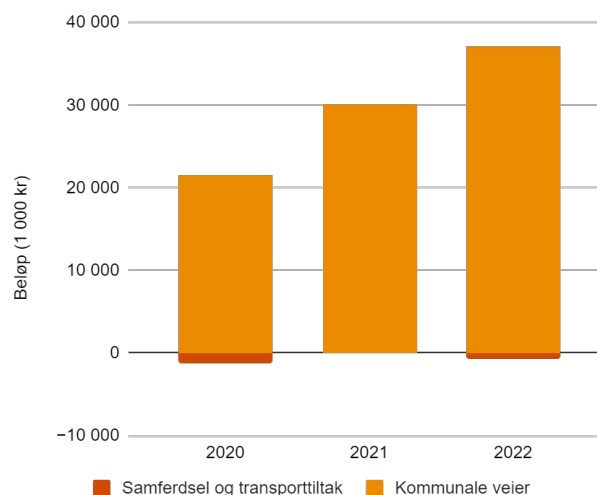
Orkland kommune har økte utgifter til kommunale veier siste tre år, og driftsutgifter per innbygger er nest høyest

Netto driftsutgifter per innbygger til samferdsel i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



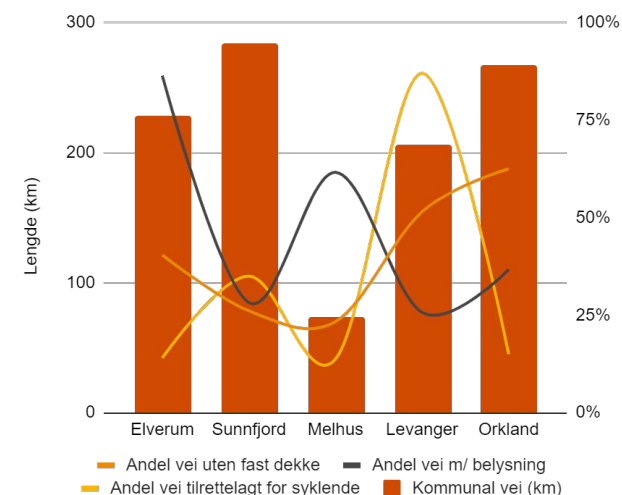
- Orkland kommune har nest høyeste driftsutgifter til samferdsel, og nest høyeste antall km. kommunal vei
 - Sunnfjord kommune har de høyeste driftsutgiftene og det høyeste antall km. vei, men ser ut til å drifte noe mer effektivt enn Orkland kommune.

Netto driftsutgifter til samferdsel i Orkland (2020–2022)



- Fra år 2020 til år 2022 har driftsutgifter til kommunale veier økt med 72%.

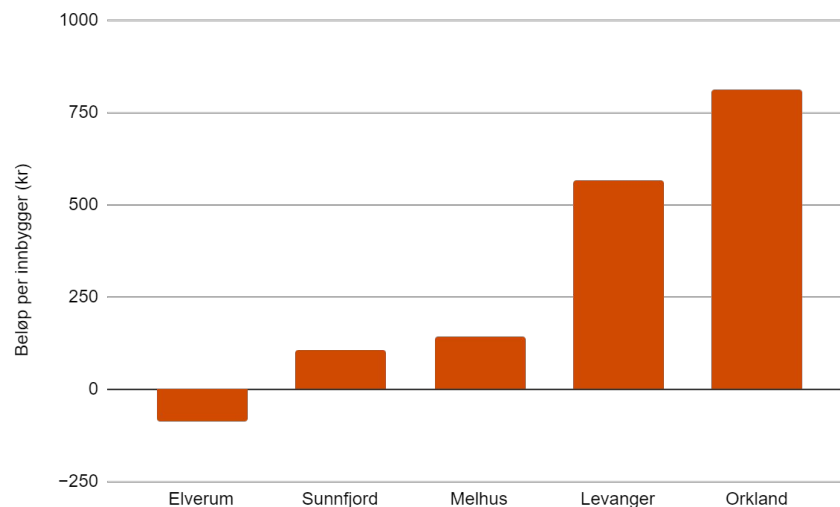
Lengde kommunal veg og andel fordelt på tjenesteomfang i Orkland kommune og sammenlignbare kommuner (2022)



- Orkland har nest høyeste antall km med kommunal vei etter Sunnfjord kommune.
- Orkland og Levanger har desidert størst andel kommunalt veinett uten fast dekke, med hhv 63% og 52%. En stor andel vei uten fast dekke kan tenkes å påvirke driftsnivået ettersom det kan ha behov for hyppigere vedlikehold enn vei med fast dekke.

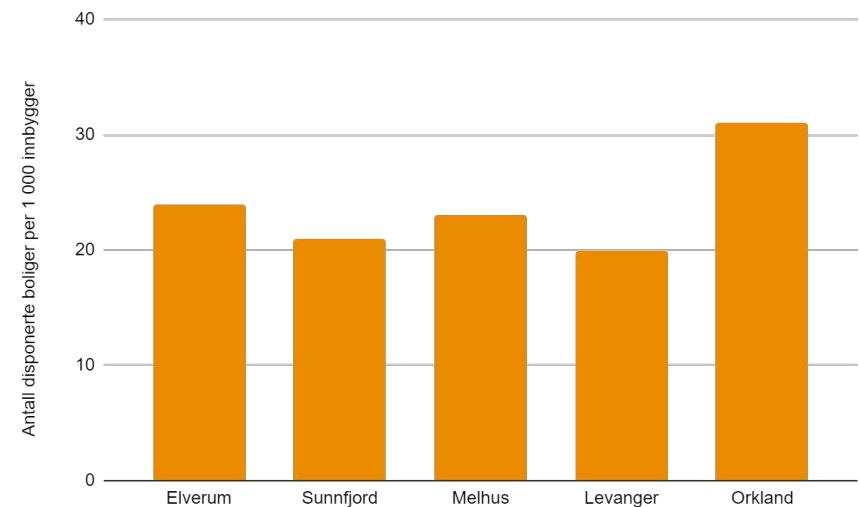
Orkland kommune har flere kommunale boliger per innbygger, og har de desidert høyeste utgiftene til bolig per innbygger sammenlignet med de andre kommunene

Netto driftsutgifter til kommunale boliger per innbygger i Orkland og sammenlignbare kommuner (2022)



- Orkland kommune har de klart høyeste driftsutgiftene til kommunale boliger per innbygger.
 - Levanger kommune drifter minst effektivt av alle kommunene, som kommunen med de nest høyeste driftsutgiftene og færrest antall kommunale boliger per innbygger.

Antall kommunalt disponerte boliger per 1 000 innbygger i Orkland og sammenlignbare kommuner (2022)



- Orkland kommune har det klart høyeste antallet kommunale boliger per 1000 innbygger med 31 boliger.
 - Sammenligningskommunene ligger nærmere hverandre i antall kommunale boliger, og det skiller hhv. 7 og 11 kommunale boliger fra Orkland til den nest høyeste kommunen Elverum, og den laveste kommunen Levanger.