Helhetlig organisasjonsgjennomgang

Eigersund kommune



26. oktober 2026

Innholdsfortegnelse

Sammendrag, hovedfunn og anbefalte tiltak 5

Hovedkonklusjoner 5

De viktigste funnene 5

Anbefalt retning og prioriterte tiltak 6

Fra organisasjonsgjennomgang til utvikling og gjennomføring 8

1. Bakgrunn, gjennomføring og metodikk 10

1.1 Formål og problemstillinger 10

1.2 Mandat for oppdraget 10

1.3 Metodisk tilnærming 11

1.4 Medvirkning og involvering 12

1.5 Valg av sammenligningskommuner 13

2. Krav, rammer og nåsituasjonen 14

2.1 Krav til framtidens kommuneorganisasjon 14

2.2 Rammebetingelser og nåsituasjonen 17

2.3 Fra rammebetingelser til organisatoriske veivalg 37

3. Overordnede styrker og utfordringer 38

3.1 Organisatoriske styrker som bør ivaretas 38

3.2 Organisasjonsfloker: Kommunens hovedutfordringer 39

3.3 Manglende gjennomføringskraft beskriver det overordnede utfordringsbildet 40

4. Analyse av dagens organisasjon 42

4.1 Arbeidsprosesser 43

4.2 Ledelse, roller og ansvar 48

4.3 Struktur 54

4.4 Kompetanse, rekruttering og kapasitet 59

4.5 Prestasjonsmåling og styring 65

4.6 Kommunikasjon, koordinering og teknologi 70

4.7 Kultur 75

4.8 Oppsummering og implikasjoner for organisatoriske veivalg 80

5. Dagens organisasjonsmodell og alternative modeller 81

5.1 Oppsummering av modellenes likheter og ulikheter sammenlignet med Eigersund 87

5.2 Organisatoriske alternativer basert på analysen 90

5.3 Politisk organisering 93

6. Våre anbefalinger – fra organisasjonsfloker til prioriterte tiltak 99

6.1 Fra utfordringsbilde til anbefalinger 99

6.2 Samlet vurdering av tiltakene 101

6.3 Anbefalt prioritering og rekkefølge 103

7. Forutsetninger for at Eigersund skal lykkes 109

7.1 Politisk nivå 109

7.2 Kommunedirektør og toppledelse 109

7.3 Ledere 110

7.4 Ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten 110

7.5 Kommunikasjon og involvering 110

7.6 Styring av risiko og gevinster 111

Disclaimer 112

Vedlegg 113

Vedlegg 1: Uavhengighet og objektivitet 113

Vedlegg 2: Metode 114

Vedlegg 3: Hva kjennetegner kommuner som lykkes med omstilling 116

Vedlegg 4: Faglig rammeverk for gjennomføringskraft, porteføljestyring og gevinstrealisering 119

Vedlegg 5: Folkehelse- og oppvekstprofil 126

Vedlegg 6: Spørreundersøkelse – skalasvar 128

Sammendrag, hovedfunn og anbefalte tiltak

Hovedkonklusjoner

Eigersund kommunes viktigste organisatoriske utfordring er å omsette mål, vedtak og forbedringsinitiativ til varige resultater. Kommunen har kompetente medarbeidere, sterke fagmiljøer og høy innsatsvilje. Samtidig svekkes gjennomføringskraften av driftspress, for mange parallelle initiativer, uklare ansvarsforhold og begrenset kapasitet til utvikling og oppfølging.

Utfordringene kan ikke løses gjennom et nytt organisasjonskart alene. Et betydelig forbedringspotensial ligger innenfor dagens hovedmodell: tydeligere lederansvar, bedre arbeidsprosesser, mer forpliktende samhandling og en samlet prioritering av kommunens utviklingsarbeid. Målrettede strukturendringer bør vurderes der organisatoriske grenser hindrer helhetlig oppgaveløsning eller hensiktsmessig bruk av kompetanse og kapasitet.

Gjennomgangen har vurdert kommunens organisering, ledelse, arbeidsprosesser, ressursbruk og omstillingsevne. Vurderingene bygger på dokument- og nøkkeltallsanalyser, sammenligninger med andre kommuner, 29 intervjuer og en rekke oppfølgingsmøter og -samtaler, to workshoper og en spørreundersøkelse med 272 besvarelser. Funnene er vurdert på tvers av datakildene.

PwC har gjennomført organisasjonsgjennomgangen som ekstern og uavhengig rådgiver og har hatt det faglige ansvaret for analyser, vurderinger, konklusjoner og anbefalinger. Kommunen har hatt anledning til å kontrollere faktiske opplysninger, men har ikke kvalitetssikret eller godkjent PwCs faglige vurderinger.

I tillegg til dette dokumentet, omtalt som sluttrapport, er det utarbeidet et vedlegg *«Anbefalinger Eigersund.pdf»,* omtalt som anbefalingsvedlegget.

De viktigste funnene

Kommunen har vesentlige styrker å bygge videre på

Faglig engasjement, yrkesstolthet, gode kollegiale relasjoner og evne til å mobilisere i krevende situasjoner preger mange deler av organisasjonen. Eksterne sammenligninger viser gjennomgående god tjenestekvalitet, men også svakere resultater på enkelte områder, særlig sosialtjenesten og saksbehandling. Utfordringsbildet er derfor ikke uttrykk for en generelt svakt fungerende kommuneorganisasjon.

Utviklingsarbeidet er ikke tilstrekkelig tilpasset gjennomføringskapasiteten

Kommunen er bedre til å identifisere forbedringsbehov og starte initiativer enn til å prioritere mellom dem, fullføre og dokumentere effektene. Løpende drift og enkeltsaker binder leder- og fagkapasitet. Når

mange tiltak pågår samtidig, blir det vanskeligere å gjennomføre endringene som kunne ha redusert driftspresset.

Ansvar, myndighet og lederkapasitet henger ikke godt nok sammen

Enkelte ledere har omfattende oppfølgingsansvar og begrenset tid til personalledelse og utvikling. Beslutninger løftes i noen tilfeller høyere enn de formelle fullmaktene tilsier. Sammenligningene gir ikke grunnlag for å konkludere med at kommunen samlet har for mange ledere; de peker snarere på behov for å vurdere hvordan lederressursene er fordelt og brukes. Kommunedirektørens ledergruppe bør ta et tydeligere kollektivt ansvar for prioritering og gjennomføring på tvers.

Uklare grenseflater binder kapasitet og gjør oppgaveløsningen for personavhengig

Kommunen har gjennomgående stor samarbeidsvilje og mange gode relasjoner. Utfordringen er at samhandling på tvers i for stor grad er avhengig av enkeltpersoner, uformelle relasjoner og manuell koordinering. Uklare grenseflater og manglende helhetsansvar gir mer koordinering, ventetid og dobbeltarbeid og gjør organisasjonen mer sårbar.

Ressursbruken viser et effektiviserings- og prioriteringsbehov, men ikke et ferdig definert innsparingsbeløp

Eigersund har høyere ressursbruk enn sammenligningskommunene, også korrigert for utgiftsbehov. Administrasjon fremstår som et særlig relevant område for videre gjennomgang. Kostnadsforskjellene dokumenterer likevel ikke alene overbemanning eller ineffektiv drift. Oppgaver, arbeidsdeling, kjøp av tjenester og føringspraksis må undersøkes før konkrete reduksjoner fastsettes. Lavere kostnader i sentrale støttefunksjoner er ingen reell effektivisering dersom oppgavene bare flyttes til ledere og fagpersonell i tjenestene.

Anbefalt retning og prioriterte tiltak

Kommunen har positive økonomiske resultater og står ikke i samme akutte økonomiske situasjon som mange andre kommuner. Behovet for omstilling er likevel tydelig: Flere eldre, færre barn og knappere tilgang på arbeidskraft vil endre tjenestebehovene og kreve omprioritering. Dagens handlingsrom bør brukes til planlagt omstilling.

Anbefalingene er vurdert i en økonomisk kontekst. Eigersund har i dag et økonomisk handlingsrom som gir mulighet til planlagt omstilling, men kommunen har samtidig et høyere kostnadsnivå enn flere relevante sammenligningskommuner og står overfor demografiske og arbeidskraftmessige endringer som vil øke behovet for prioritering. Vi har derfor vurdert anbefalingene både ut fra potensialet for direkte økonomiske gevinster, frigjøring av kapasitet og muligheten til å redusere framtidig kostnadsvekst. Samtidig er det viktig å skille mellom teoretiske kostnadsforskjeller og gevinster som faktisk kan realiseres i kommunens budsjett.

Etabler porteføljestyring og tilpass utviklingsambisjonene til faktisk kapasitet

Etabler én samlet portefølje over større utviklings-, digitaliserings-, omstillings- og forbedringstiltak, eid av kommunedirektørens ledergruppe. Still tydelige krav til effekt, risiko, ansvar og kapasitetsbehov før nye initiativer starter. Innfør et kapasitetsbudsjett og et tak på samtidige initiativer, og vær forberedt på å utsette, nedskalere eller stoppe tiltak når kapasiteten ikke er tilstrekkelig.

Gi lederne tydeligere oppdrag og reelt handlingsrom

Avklar forventninger, fullmakter og beslutningsnivåer. Tilpass antallet medarbeidere og oppgaver den enkelte leder følger opp, til oppdragets kompleksitet og tilgjengelig støtte. Vurder behovet for virksomhetsledernivå der dette kan styrke personaloppfølging og gjennomføring. Kommunedirektørens ledergruppe bør samtidig styrkes som et samlet og strategisk lederorgan, og kommunen bør etablere felles forventninger til lederrollen.

Forbedre og utvikle utvalgte arbeidsprosesser fra start til slutt

Prioriter prosesser med dokumenterte utfordringer, blant annet byggesak, boligsosialt arbeid og overgangen fra vedtak til gjennomføring i helse og omsorg. Utpek ansvarlige for den samlede arbeidsflyten, avklar overleveringer og involver medarbeiderne i forbedringsarbeidet. Knytt digitalisering til konkrete prosessforbedringer, og prioriter å realisere gevinster fra systemene kommunen allerede har før nye løsninger anskaffes.

Gjør fagmiljøene mindre sårbare og kapasiteten mer fleksibel

Prioriter bemanningsprognoser og sårbarhetsvurderinger for kritiske fagområder. Etabler tydeligere stedfortrederordninger, kompetansedeling og ressursdeling. Avklar støttefunksjonenes oppgaver og prioriteringer opp mot tjenestenes behov.

Styrk linjeansvaret for økonomi og følg opp områder med avvikende ressursbruk

Eigersund har et godt etablert fundament for økonomioppfølging, med økonomirådgivere tett på tjenesteområdene og tilgang til relevant styringsinformasjon. Forbedringsbehovet handler derfor mindre om mer rapportering og mer om hvordan informasjonen brukes. Kommunalsjefer og virksomhetsledere bør tydeligere eie prognoser, avvik og korrigerende tiltak, mens finans- og analysefunksjonen bør understøtte, utfordre og kvalitetssikre. Styringen bør samtidig utvikles fra hovedvekt på økonomi, aktivitet og status til sterkere oppfølging av sammenhengen mellom ressursbruk, tiltak og resultater. Følg målrettet opp områder med avvikende ressursbruk og behov for tjenesteprioritering. Analysene peker særlig mot behov for videre vurderinger av administrasjon, sosialhjelp, anskaffelser, interkommunale samarbeid og deler av kommunens tjeneste- og bygningsstruktur. Før konkrete innsparingsmål fastsettes må kommunen etablere et bedre beslutningsgrunnlag som skiller mellom benchmarkforskjeller, reelle effektiviseringsmuligheter, frigjort kapasitet og budsjettgevinster.

Gjør politiske og administrative beslutningsprosesser mer forutsigbare

Innfør et felles årshjul for større saker, avklar utredningsoppdrag tidligere og gjør saksframlegg kortere og tydeligere på alternativer, konsekvenser og usikkerhet. Utred en enklere politisk utvalgsstruktur. Dialogen må styrkes uten å gjøre skillet mellom politiske prioriteringer og administrativ gjennomføring uklart.

Rapporten belyser videreutvikling av dagens modell og fire strukturelle alternativer med økende endringsomfang. Valget bør bygge på hvilke konkrete problemer alternativene løser, og om forventede gevinster overstiger omstillingskostnader, risiko og nye samhandlingsbehov. Arbeidet med ledelse, prioritering og arbeidsprosesser bør ikke vente på et strukturvedtak.

Fra organisasjonsgjennomgang til utvikling og gjennomføring

Oppfølgingen av rapporten må ikke bli enda en omfattende tiltaksliste uten tilstrekkelig kapasitet til gjennomføring. Kapasitetsutfordringene som er identifisert i gjennomgangen gjelder også flere av funksjonene som vil være viktige i endringsarbeidet, blant annet ledere og sentrale støtte- og utviklingsfunksjoner. Anbefalingene må derfor prioriteres, fases og tilpasses faktisk tilgjengelig kapasitet. Kommunen bør starte med et begrenset antall tiltak, avklare ansvar og nødvendig leder-, fag- og støttekapasitet før oppstart og utsette eller stoppe andre aktiviteter dersom kapasiteten ikke er tilstrekkelig. Ansvaret for gjennomføring må samtidig ligge i linjen. Støttefunksjonene skal understøtte arbeidet med metode og fagkompetanse, men bør ikke gjøres til hovedansvarlige for gjennomføringen av tiltak som eies av virksomhetene.

Politisk nivå må fastsette tydelige mål og rammer og avklare hva som skal nedprioriteres når nye ambisjoner vedtas. Kommunedirektøren må sikre samlet prioritering og oppfølging, mens ansvarlige linjeledere må eie endringene og gevinstene i driften. Ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten må involveres i utformingen og gjennomføringen.

Gevinstene kan være frigjort kapasitet, kortere saksbehandlingstid, bedre kvalitet, redusert sårbarhet, lavere kostnader eller unngått fremtidig kostnadsvekst. De må dokumenteres særskilt. Kostnadsforskjeller mot andre kommuner er ikke det samme som realiserbare budsjettbesparelser.

Avslutningsvis vil vi gjerne få presisere konsekvensen av å videreføre dagens arbeidsformer. Den økende knappheten på arbeidskraft, endrede tjenestebehov og ikke minst strammere økonomiske rammer vil gjøre det vanskelig å kompensere kommunens organisatoriske utfordringer med økt bemanning eller økt ressursbruk. Uten en tydelig prioritering og sterkere gjennomføringsevne er det risiko at dagens opplevelser rundt driftspress, personavhengighet og redusert kapasitet vil forsterkes. Dette vil redusere kommunens evne til å gjennomføre nødvendig omstilling.

Organisasjonsgjennomgangen bør brukes som et kunnskapsgrunnlag og en støtte i kommunens videre utviklings- og omstillingsarbeid, ikke som en fasit. **Gjennomgangen gir en helhetlig og skreddersydd**

vurdering av hvordan organisasjonen fungerer i dag, peker på styrker og svakheter og gir anbefalinger om mulige forbedringer. Analysene og anbefalingene gir retning og et bedre grunnlag for å prioritere, men det er kommunens politiske og administrative ledelse som sammen må vurdere hvilke grep som er riktige, i hvilken rekkefølge de bør gjennomføres og hvordan de bør tilpasses underveis. Noen anbefalinger kan gjennomføres direkte, mens andre krever nærmere utredning, involvering eller politiske avklaringer. Rapportens verdi ligger derfor ikke i at alle anbefalingene gjennomføres, men i at kunnskapen brukes aktivt til å gjøre bevisste valg om kommunens videre utvikling. Å ikke gjøre endringer er også et valg. Dersom identifiserte utfordringer ikke følges opp, er det risiko for at svakheter knyttet til kapasitet, samhandling, styring og gjennomføring består eller forsterkes når kommunen møter strammere økonomiske rammer, endrede tjenestebehov og økende knapphet på arbeidskraft.

1. Bakgrunn, gjennomføring og metodikk

1.1 Formål og problemstillinger

Eigersund kommune står overfor betydelige endringer i rammebetingelsene for kommunal tjenesteproduksjon. Utviklingstrekk knyttet til demografi, økonomi, digitalisering, kompetansetilgang og økte forventninger til tjenestekvalitet stiller nye krav til hvordan kommunen organiserer og styrer sin virksomhet. På denne bakgrunn ble prosjektet igangsatt for å vurdere om dagens organisering gir tilstrekkelig grunnlag for effektiv drift, bærekraftig utvikling og nødvendig omstilling i årene som kommer.

Organisasjonsgjennomgangen er en omforent politisk bestilling. Formålet med organisasjonsgjennomgangen har vært å etablere et uavhengig og helhetlig kunnskapsgrunnlag som kan danne grunnlag for politiske og administrative beslutninger om kommunens framtidige organisering. Gjennomgangen skal gi økt innsikt i hvordan organisasjonen fungerer i dag, hvilke forhold som understøtter eller begrenser måloppnåelse, og hvilke organisatoriske grep som kan styrke kommunens evne til å møte framtidige utfordringer.

Prosjektet har videre hatt som formål å vurdere om dagens organisering bidrar til effektiv ressursbruk, god økonomistyring og hensiktsmessig kapasitetsutnyttelse, samtidig som den understøtter innovasjon, digital transformasjon og utvikling av robuste og bærekraftige tjenester. En sentral ambisjon har vært å identifisere muligheter for å styrke kommunens gjennomføringsevne, ledelsesstruktur, arbeidsprosesser og samhandling på tvers av organisasjonen.

1.2 Mandat for oppdraget

Mandatet for organisasjonsgjennomgangen er å etablere et uavhengig og kunnskapsbasert beslutningsgrunnlag for politisk og administrativ behandling av eventuelle organisatoriske endringer i perioden 2027–2030. Mandatet omfatter fem hovedområder: organisasjonsstruktur, støttefunksjoner, tjenesteorganisering, økonomi og ressursbruk samt endrings- og omstillingsevne.

Gjennomgangen har omfattet en helhetlig vurdering av kommunens organisasjonsstruktur, herunder lederstruktur, rolle- og ansvarsfordeling og organisatoriske grensesnitt. Videre har prosjektet vurdert organiseringen av kommunens støttefunksjoner, herunder HR/HMS[1], økonomi, innkjøp, IT og digitalisering, dokumentsenter, kommunikasjon og politisk sekretariat, med særlig vekt på effektivitet, rolleavklaringer og samhandling mellom støttefunksjoner og tjenesteområder. Mandatets spørsmål om lederstruktur, ansvar, myndighet og ledernivåer behandles særlig i kapittel 4.2–4.3, mens alternative organisasjonsmodeller og politisk organisering behandles i kapittel 5. Støttefunksjonenes roller,

[1] *Med HR-funksjonen menes kommunens samlede faglige støtte innen arbeidsgiverområdet. HR skal støtte ledere og organisasjonen i blant annet rekruttering, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og HMS, sykefraværsoppfølging, personalforvaltning og organisasjonsutvikling. HR har en rådgivende og støttende rolle, mens personal- og arbeidsgiveransvaret i utgangspunktet ligger hos ledere i linjen*

dimensjonering, arbeidsdeling og samhandling med linjen vurderes på tvers av kapittel 4. Forslag til endringer følges opp særlig gjennom tiltakspakkene LRA, FK, AD, PAS og RT.

Mandatet har også omfattet vurderinger av tjenesteorganiseringen og samhandlingen på tvers av kommunen, herunder ikke-lovpålagte tjenester, graden av tverrfaglig samarbeid, organiseringens robusthet og skalerbarhet, samt hvordan tjenestene er tilpasset framtidige utfordringer knyttet til demografi, økonomi og rekruttering. Mandatets spørsmål om driftsområder og tjenesteorganisering behandles særlig gjennom rammebetingelsene i kapittel 2, analysene av arbeidsprosesser, struktur, kapasitet og samhandling i kapittel 4 og vurderingen av organisatoriske alternativer i kapittel 5. Forslag til endringer konkretiseres særlig gjennom tiltakspakke 3; Robuste fagmiljøer og bedre bruk av kapasitet og kompetanse (FK), tiltakspakke 4; Sammenhengende arbeidsprosesser og digitalisering (AD) og tiltakspakke 6; Ressursbruk og tjenesteprioritering (RT).

Mandatets spørsmål om økonomisk bærekraft, ineffektivitet, dobbeltarbeid og potensial for mer effektiv ressursdisponering behandles gjennom analysene av økonomi og ressursbruk i kapittel 2 og analysene av arbeidsprosesser, kapasitet og styring i kapittel 4. Konkrete områder for videre oppfølging og effektivisering behandles særlig gjennom tiltakspakke 6; Ressursbruk og tjenesteprioritering (RT), mens gevinststyring og oppfølging av endringstiltak inngår i tiltakspakke 1; Gjennomføringskraft (GK).

En sentral del av mandatet har vært å vurdere organisasjonens endrings- og omstillingsevne. Dette har omfattet en vurdering av hvordan dagens organisering fremmer eller hemmer omstilling, i hvilken grad kommunen har kapasitet til å utnytte digitale muligheter, samt organisasjonens evne til læring, utvikling og spredning av erfaringer og forbedringsarbeid på tvers av virksomheten. Mandatets spørsmål om endrings- og omstillingsevne behandles særlig gjennom kravene til framtidens organisasjon og rammebetingelsene i kapittel 2, analysene av gjennomføringskraft i kapittel 3 og arbeidsprosesser, kapasitet, styring, digitalisering og kultur i kapittel 4. Forslag til endringer konkretiseres særlig gjennom tiltakspakke 1; Gjennomføringskraft (GK) og tiltakspakke 4; Sammenhengende arbeidsprosesser og digitalisering (AD).

Mandatets krav til leveranser følges opp ved at rapporten gjennomgår styrker og svakheter i kapittel 3, utdyper forbedringsområder og organisatoriske årsaker i kapittel 4, vurderer dagens og alternative organisasjonsmodeller i kapittel 5 og presenterer strategiske veivalg og prioriterte anbefalinger i kapittel 6.

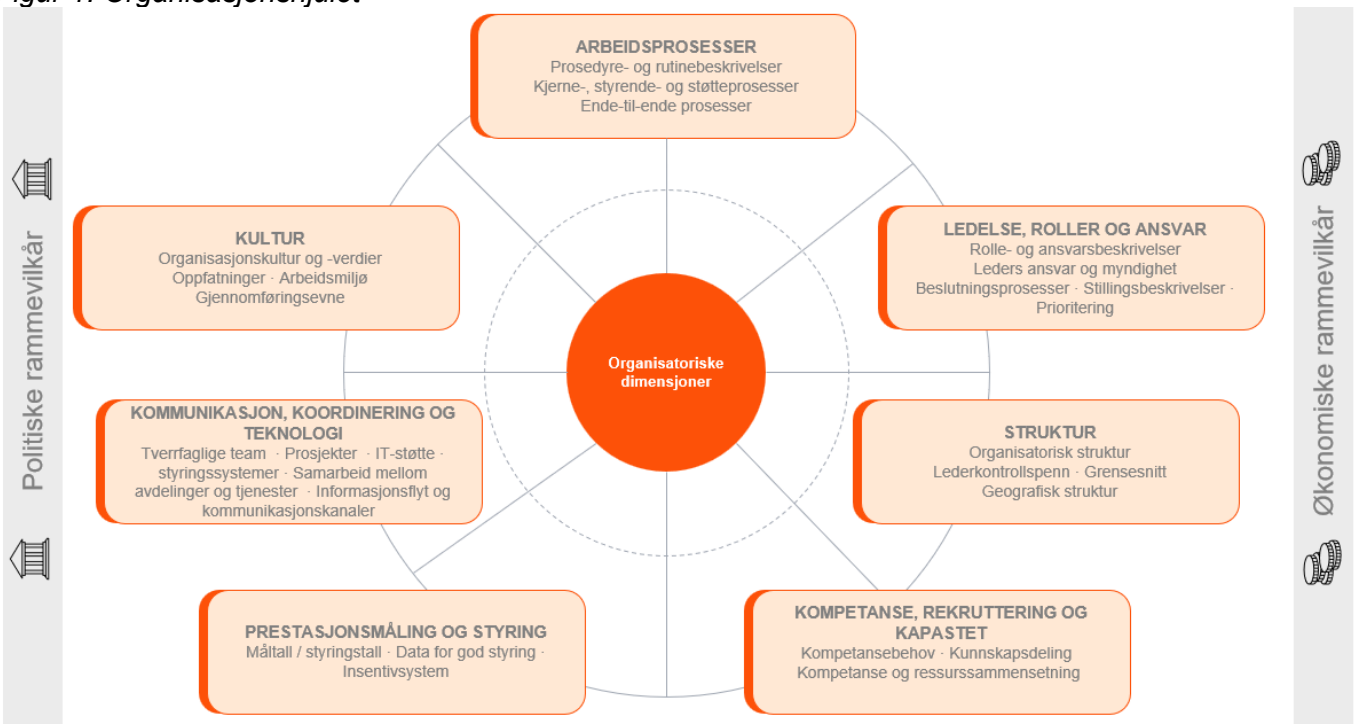
1.3 Metodisk tilnærming

PwC har benyttet organisasjonshjulet som overordnet analytisk rammeverk. Rammeverket bygger på at organisatoriske resultater påvirkes av samspillet mellom struktur, ledelse, arbeidsprosesser, kompetanse, styring, kommunikasjon, teknologi og kultur. Det er brukt for å analysere hvordan utfordringer innen eksempelvis samhandling, kapasitet og gjennomføringsevne kan ha sammenheng

med underliggende forhold som arbeidsprosesser, rolleavklaringer, styringsmekanismer eller organisasjonsstruktur.

I denne gjennomgangen er organisasjonen analysert gjennom syv dimensjoner:

Figur 1: Organisasjonshjulet



Disse dimensjonene danner strukturen for analysekapittelet og fungerer som et bindeledd mellom kartleggingen av dagens situasjon og vurderingen av framtidige organisasjonsmodeller og tiltak. Analysen tar utgangspunkt i at organisasjonen må forstås som et helhetlig system, der endringer innen én dimensjon ofte påvirker de øvrige. Formålet har derfor ikke vært å vurdere hver dimensjon isolert, men å identifisere hvordan de samlet påvirker kommunens evne til å levere effektive tjenester, utnytte ressurser godt og gjennomføre nødvendig omstilling.

Analysen bygger på dokumentgjennomgang, intervjuer, spørreundersøkelse, workshops, KOSTRA- og benchmarkinganalyser samt øvrige kvantitative analyser av økonomi, bemanning og organisering. Datakildene er sammenholdt for å identifisere mønstre, nyansere enkeltobservasjoner og styrke grunnlaget for rapportens vurderinger og anbefalinger. For en utfyllende beskrivelse av metodikken, se vedlegg 2.

1.4 Medvirkning og involvering

En sentral forutsetning for organisasjonsgjennomgangen har vært bred involvering av ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten gjennom prosjektperioden. Formålet med involveringen har vært å sikre at vurderingene bygger på innsikt fra dem som kjenner organisasjonen best, samtidig som ulike perspektiver og erfaringer er blitt ivaretatt i analysearbeidet.

Medvirkningen har skjedd gjennom flere arenaer, herunder individuelle intervjuer, arbeidsverksteder og spørreundersøkelse. Dette har gitt ansatte og ledere mulighet til å beskrive egne erfaringer, identifisere utfordringer og komme med forslag til forbedringer. Gjennom involveringen har prosjektet fått tilgang til viktig informasjon om hvordan organisasjonen fungerer i praksis, utover det som framkommer gjennom dokumentasjon og nøkkeltall. I tillegg ble det opprettet en egen «postkasse», der ansatte kunne sende inn innspill direkte til PwC i løpet av prosjektperioden.

Workshopene har hatt en særlig viktig funksjon som arena for dialog, refleksjon og kvalitetssikring av foreløpige funn. Deltakerne har bidratt til å belyse utfordringer, diskutere mulige tiltak og gi innspill til videre utvikling av organisasjonen. Tilsvarende har spørreundersøkelsen gitt et bredt erfaringsgrunnlag på tvers av organisatoriske nivåer og tjenesteområder.

1.5 Valg av sammenligningskommuner

Sammenligninger med andre kommuner er et nyttig verktøy for å vurdere ressursbruk, tjenestekvalitet og organisering, men de gir bare mening hvis sammenligningsgrunnlaget er valgt med omhu. I denne gjennomgangen sammenlignes Eigersund med Hå, Klepp og Time, og med gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 7. De to referansene har ulike formål og utfyller hverandre.

Hå, Klepp og Time er valgt fordi de ligger i samme region som Eigersund, har flere sammenlignbare rammebetingelser og er del av det samme regionale arbeidsmarkedet. De er generalistkommuner med en sammenlignbar tjenesteportefølje og oppnår gjennomgående gode resultater i nasjonale sammenligninger av tjenestekvalitet, ressursbruk og økonomi. Kommunene benyttes derfor både som sammenligningsgrunnlag og som læringskommuner. KOSTRA-gruppe 7 brukes som en mer nøytral strukturell referanse. SSB grupperer kommunene etter folketall og økonomiske rammebetingelser, og gjennomsnittet for gruppen viser hvordan Eigersund ligger an mot kommuner med lignende forutsetninger nasjonalt, uavhengig av region.

Sammenligningskommunene er likevel ikke identiske med Eigersund. Hå, Klepp og Time har hver om lag 20 000–21 500 innbyggere, mot om lag 15 500 i Eigersund, og de ligger mer sentralt i Stavanger-regionen. Forskjellene kan derfor ikke uten videre tolkes som forskjeller i effektivitet. Vi legger derfor i hovedsak vekt på tall som er korrigert for utgiftsbehov, og vi tolker store avvik varsomt. Sammenligningene brukes til å identifisere områder som bør undersøkes nærmere, ikke som en fasit for riktig organisering.

Lederspenn og ledertetthet rapporteres ikke i KOSTRA, og det har bare vært tilgjengelig tall på overordnet nivå for kommunene Hå, Strand og Time. I tillegg har vi valgt å ta med sammenlignbare tall for henholdsvis Bømlo og Midt-Telemark, som er de kommunene der det har vært tilgjengelig data på et tilsvarende detaljnivå. Disse kommunene brukes bare i analysen av lederstruktur.

2. Krav, rammer og nåsituasjonen

Dette kapittelet gjennomgår hva som er nåsituasjonen i Eigersund og hvilken virkelighet Eigersund skal lykkes innenfor.

2.1 Krav til framtidens kommuneorganisasjon

Endringer i alderssammensetning, forskyvning av tjenestebehov mellom sektorer, knappere tilgang på arbeidskraft og kompetanse samt økte krav til økonomisk bærekraft og effektiv ressursbruk stiller nye krav til hvordan kommunen organiserer, leder og utvikler virksomheten. Dette handler ikke primært om å gjøre mer av det samme, men om å sikre at organisasjonen har de forutsetningene som kreves for å tilpasse kapasitet, kompetanse og ressursbruk til endrede behov over tid. Nedenfor beskrives de organisatoriske evnene vi vurderer som særlig viktige for at kommunen skal lykkes med dette.

Evne til prioritering, gjennomføring og realisering av gevinster

Rammebetingelsene som utdypes i kapittel 2.2 innebærer at Eigersund må håndtere endrede tjenestebehov, knappere tilgang på arbeidskraft og økende krav til effektiv ressursutnyttelse. Kommunens utfordringer kan derfor ikke møtes gjennom økte ressurser alene. Evnen til å prioritere mellom behov, velge bort aktiviteter, gjennomføre nødvendige endringer og realisere varige gevinster blir stadig viktigere.

Gjennomføringskraft blir derfor en sentral egenskap ved framtidens kommuneorganisasjon. Robuste fagmiljøer, helhetlige tjenester, strategisk kapasitet og digital utvikling har begrenset verdi dersom organisasjonen ikke samtidig klarer å omsette mål og vedtak til varige endringer i praksis.

Robusthet og redusert sårbarhet

For en kommune på Eigersunds størrelse blir evnen til å bygge robuste fagmiljøer stadig viktigere. Flere tjenesteområder er avhengige av nøkkelpersoner med spesialisert kompetanse, samtidig som rekruttering kan være krevende innen enkelte fagområder. Organiseringen bør derfor bidra til redusert personavhengighet, tydelige ansvarslinjer og bedre muligheter for å utnytte kompetanse på tvers av enheter og sektorer. Dette blir særlig viktig innen fagområder hvor arbeidsmarkedet er presset og hvor bortfall av enkeltpersoner kan få store konsekvenser for tjenesteproduksjonen.

Helhetlige tjenester og samhandling

Utfordringene kommunen skal løse følger i liten grad organisasjonskartet. Mange av innbyggernes behov krever samspill mellom flere fagområder, ledelsesnivåer og tjenester. Framtidens organisasjon må derfor legge til rette for sterkere tverrfaglig samhandling, tydeligere prosessansvar og bedre koordinering på tvers av dagens organisatoriske grenser. Særlig i møte med sammensatte brukerbehov vil evnen til å arbeide helhetlig være viktig både for kvalitet, ressursutnyttelse og brukeropplevelse.

Strategisk kapasitet

Endrede tjenestebehov, knappere arbeidskraft og strammere økonomiske rammer øker behovet for strategisk kapasitet. Framtidens kommuneorganisasjon må ha tilstrekkelig kapasitet til analyse, utviklingsarbeid, planlegging og gjennomføring av endringer, uten at dette blir avhengig av enkeltpersoners initiativ eller ekstraordinær innsats.

Digital modenhet

Digitalisering bør i denne sammenheng forstås som organisatorisk evne til å ta i bruk teknologi på en måte som gir bedre arbeidsprosesser og frigjør kapasitet til oppgaver som krever faglige vurderinger og menneskelig kontakt. Gevinster oppstår sjelden gjennom teknologi alene. De realiseres når arbeidsprosesser, roller, kompetanse og ledelsesoppfølging utvikles i sammenheng. For Eigersund innebærer dette at digital utvikling må ses som en integrert del av organisasjonsutviklingen, ikke som et separat fagområde.

Statlige krav og forventninger

Kommunens handlingsrom er i betydelig grad bestemt av statlige krav og forventninger. Kommuneloven pålegger kommunen å forvalte økonomien slik at den økonomiske handleevnen ivaretas over tid (§ 14-1), og å vedta finansielle måltall (§ 14-2). Kommunedirektøren skal sørge for systematisk internkontroll med at lover og forskrifter følges (§ 25-1). Samtidig peker sentrale nasjonale utredninger på at generalistkommunene i årene framover må løse et økende og mer komplekst oppgaveansvar med relativt færre medarbeidere. Det gjelder blant annet Generalistkommuneutvalget (NOU 2023:9), Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) og Demografiutvalget (NOU 2020:15). Regjeringens Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023–2027 og den felles digitaliseringsstrategien for stat og kommune, Fremtidens digitale Norge (2024–2030), forventer at kommunene bygger robuste fagmiljøer, samarbeider på tvers og bruker digitalisering til å forenkle og samordne tjenestene. Innen helse og omsorg peker også reformen Bo trygt hjemme (Meld. St. 24 (2022–2023)) og etableringen av helsefellesskapene i samme retning: mer forebygging, tidlig innsats og samordnede tjenesteforløp. Kravene handler dermed ikke bare om hvilke tjenester kommunen skal levere. De handler også om hvordan kommunen organiserer, styrer og kontrollerer egen virksomhet.

Perspektivmeldingen 2024 (Meld. St. 31 (2023–2024)) forsterker dette bildet. Regjeringen forventer at handlingsrommet i offentlige budsjetter blir mindre i årene framover, og at tilgangen på arbeidskraft, særlig innen helse og omsorg, i økende grad blir den begrensende faktoren for velferdstjenestene. Meldingen understreker behovet for tydeligere prioriteringer, høyere produktivitet i offentlig sektor og høy sysselsetting. For kommunene innebærer dette at økte tjenestebehov i hovedsak må møtes gjennom omstilling, bedre organisering og mer effektiv ressursbruk innenfor eksisterende rammer, og ikke gjennom økte overføringer eller økt bemanning.

Flere av de nasjonale kravene har direkte relevans for utfordringer som identifiseres i Eigersund, blant annet innen økonomisk styring, saksbehandling, sosialtjenester og kapasitet. Dette utdypes i kapittel 2.2 og den organisatoriske analysen i kapittel 4.

Interkommunale samarbeid

Interkommunalt samarbeid er et sentralt virkemiddel for å sikre kapasitet, kompetanse og robuste fagmiljøer, særlig i mindre og mellomstore kommuner. Kommuneloven kapittel 17 regulerer hvordan slike samarbeid kan organiseres. Loven krever at kommunen har en oppdatert oversikt over de interkommunale samarbeidene og de andre juridiske personene den deltar i, og at kommunestyret vedtar en eierskapsmelding minst én gang i hver valgperiode (§ 26-1). Generalistkommuneutvalget (NOU 2023:9) beskriver interkommunalt samarbeid som nødvendig for at mange kommuner skal kunne ivareta generalistansvaret. Utvalget peker samtidig på at omfattende samarbeid kan svekke den politiske styringen og oversikten, gi uklare ansvarsforhold og stille høyere krav til kommunens eierstyring og oppfølging. For Eigersund innebærer dette at interkommunalt samarbeid bør vurderes som ett av flere virkemidler for å styrke kapasitet, kompetanse og robusthet, samtidig som samarbeidene må være underlagt tydelig eierstyring og systematisk oppfølging.

Lokale forhold

De nasjonale utviklingstrekkene må samtidig forstås i lys av Eigersunds lokale og regionale kontekst. Som den største kommunen i Dalane har Eigersund en regional rolle og inngår i et arbeids- og tjenestemarked som både gir muligheter for samarbeid og innebærer konkurranse om kompetanse. Kommunens geografi og eksisterende tjenestestruktur påvirker samtidig muligheten til raskt å tilpasse kapasiteten når befolkningssammensetning og tjenestebehov endres. For framtidig organisering innebærer dette behov for å kunne tilpasse kapasitet og tjenestestruktur over tid, utnytte kompetanse bedre på tvers av organisasjonen og bruke samarbeid med andre kommuner der dette gir økt robusthet eller bedre ressursutnyttelse. De lokale rammebetingelsene utdypes i kapittel 2.2.

Samlet peker kravene til framtidens kommuneorganisasjon på at Eigersunds utfordringer ikke kan løses gjennom én bestemt organisasjonsmodell eller gjennom økt ressursbruk alene. Kommunens evne til å møte endringer i økonomi, demografi, tjenestebehov og tilgang på arbeidskraft vil i stor grad avhenge av hvordan organisasjonen prioriterer, samhandler, utnytter kompetanse og gjennomfører nødvendige endringer. Fire premisser framstår som særlig viktige for den videre organisasjonsanalysen.

Styrket prioriterings- og gjennomføringsevne	Begrensede økonomiske og menneskelige ressurser innebærer at kommunen må konsentrere innsatsen, velge bort aktiviteter og sikre at vedtatte tiltak gjennomføres og gir forventede gevinster. Analysen må derfor vurdere om ledelse, styring, beslutningsprosesser og utviklingskapasitet understøtter tydelige prioriteringer og systematisk oppfølging.

Mer robuste og mindre personavhengige fagmiljøer	Små fagmiljøer, konkurranse om arbeidskraft og avhengighet av nøkkelpersoner øker kommunens sårbarhet. Analysen må derfor vurdere hvordan kompetanse og kapasitet kan deles bedre, hvordan fagmiljøene kan gjøres mer robuste, og hvilken rolle organisatorisk samling, nettverk og interkommunalt samarbeid kan spille.
Sterkere helhetsansvar og samhandling på tvers	Innbyggernes behov og kommunens utviklingsoppgaver følger ikke organisasjonskartet. Analysen må derfor vurdere om ansvar, arbeidsprosesser og koordineringsmekanismer legger til rette for helhetlige tjenester og effektiv oppgaveløsning på tvers av fagområder, tjenestenivåer og organisatoriske grenser.
Kapasitet til strategisk utvikling og digital omstilling	Økende tjenestebehov og knappere tilgang på arbeidskraft gjør det nødvendig å utvikle arbeidsprosesser, oppgavedeling og bruk av teknologi. Analysen må derfor vurdere om kommunen har tilstrekkelig leder-, støtte- og utviklingskapasitet, og om digitalisering gjennomføres som organisasjons- og prosessutvikling med tydelig ansvar for implementering og gevinstrealisering.

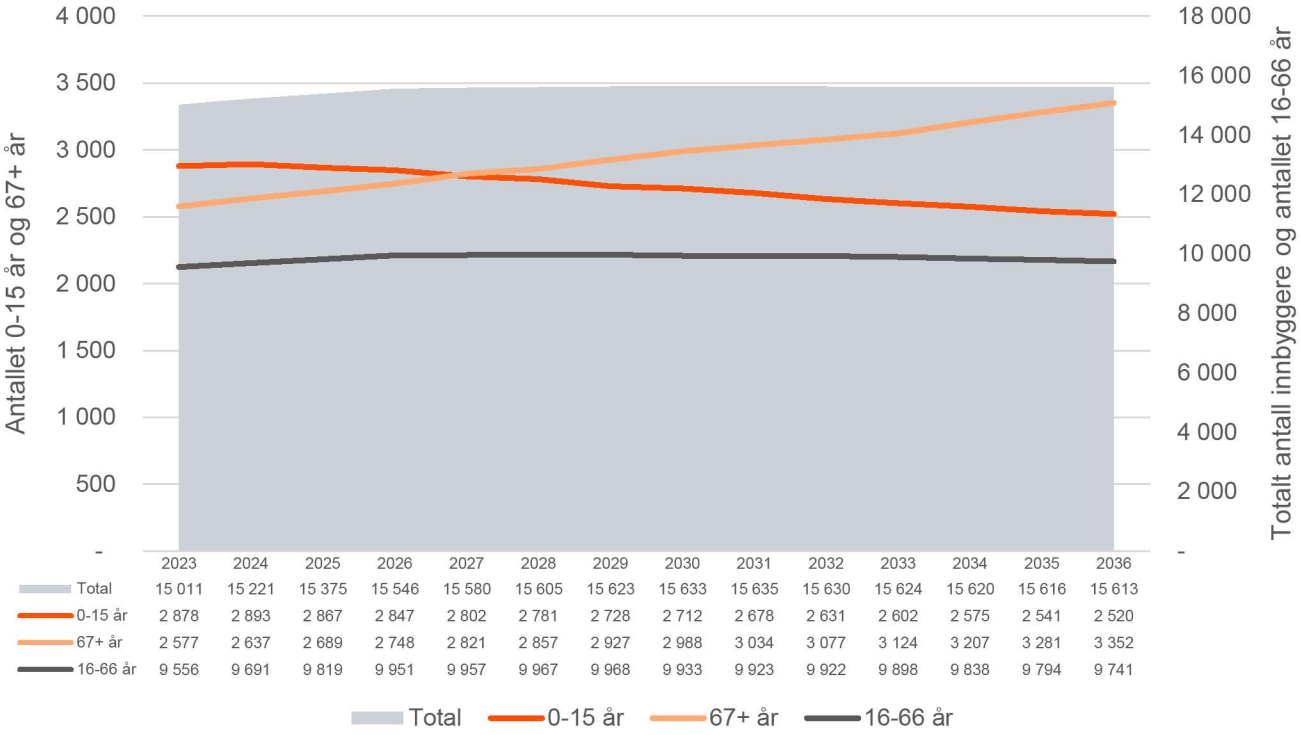
Disse premissene danner et bindeledd mellom kravene til framtidens kommuneorganisasjon og analysen av hvordan Eigersund kommune fungerer i dag. I kapittel 2.2 utdypes de demografiske, arbeidskraftmessige og økonomiske rammebetingelsene som gjør disse organisatoriske egenskapene stadig viktigere. Rammebetingelsene gir ikke i seg selv svar på hvordan kommunen bør organiseres, men tydeliggjør hvilke evner den framtidige organisasjonen må ha, og hvilke spørsmål den videre organisasjonsanalysen må belyse.

2.2 Rammebetingelser og nåsituasjonen

Demografi

Den demografiske utviklingen er en av de viktigste rammebetingelsene for kommunens framtidige organisering og tjenesteproduksjon. Endringer i befolkningssammensetningen påvirker både etterspørselen etter kommunale tjenester, tilgjengeligheten på arbeidskraft og kommunens økonomiske handlingsrom. For en organisasjonsgjennomgang er det derfor avgjørende å forstå hvilke utviklingstrekk som vil prege Eigersund de kommende årene, og hvilke konsekvenser dette kan få for organisering, prioriteringer og ressursbruk.

Graf 1: Utviklingen i antallet innbyggere i ulike aldersgrupper og totalt, 2023-2036

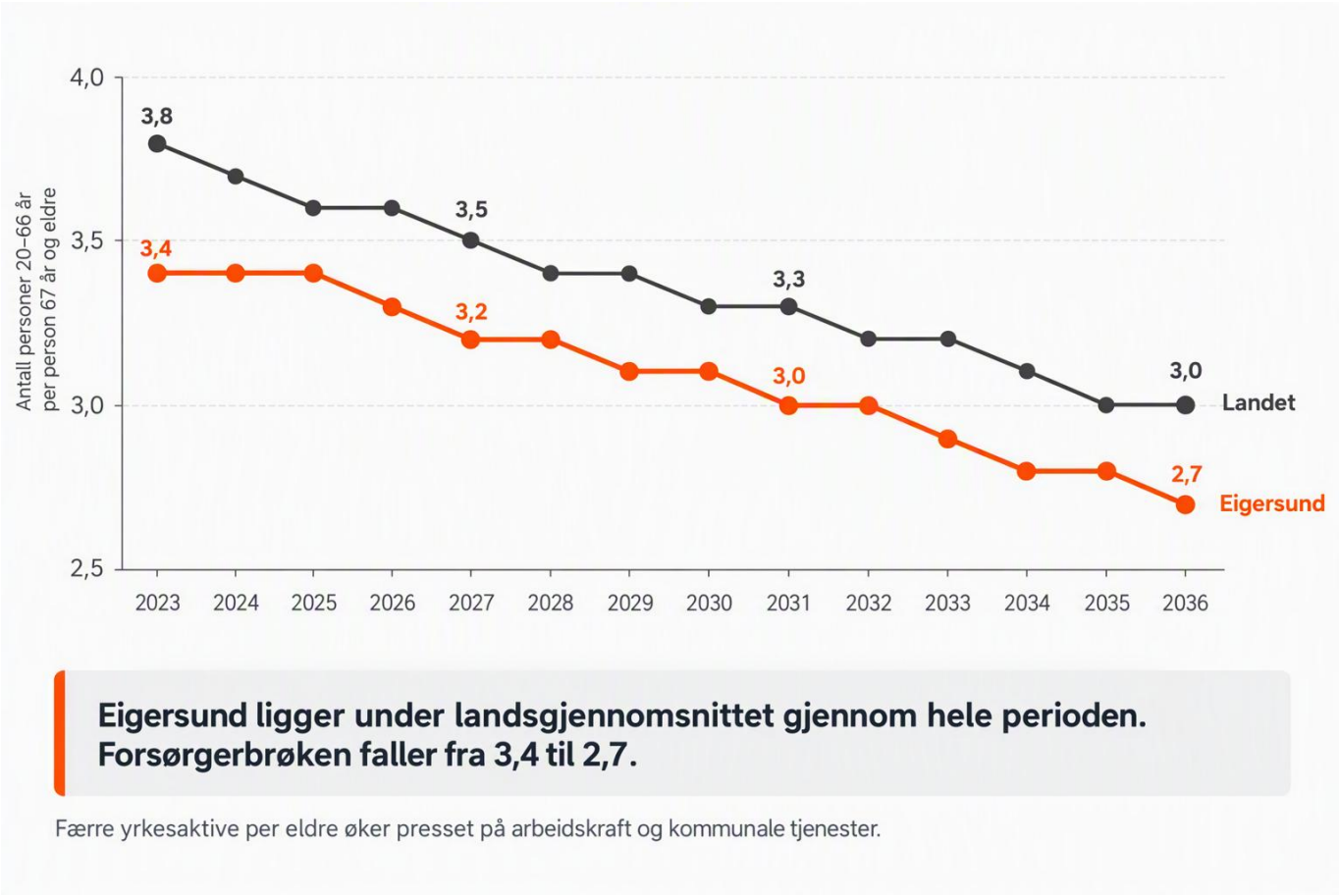


Kilde: Framsikt analyse. Befolkningsframskrivinger basert på SSBs hovedalternativ (MMMM).

Utviklingen i sentrale aldersgrupper vil gradvis endre kommunens tjenestebehov. Samtidig kan eksisterende struktur, kapasitet og bemanning være tilpasset et annet befolkningsgrunnlag enn det kommunen vil ha i framtiden. Dette aktualiserer behovet for løpende vurderinger av blant annet skolestruktur, institusjonskapasitet og organisering av helse- og omsorgstjenestene. På den ene siden forventes færre barn og unge å gi lavere etterspørsel etter enkelte tjenester innen barnehage og skole. På den andre siden vil veksten i antall eldre øke presset på helse-, omsorgs- og velferdstjenester. Dette innebærer at kommunen må håndtere en situasjon hvor behovet for ressurser flytter seg mellom tjenesteområder. Antallet i aldersgruppen 67 år og eldre forventes å passere antallet i aldersgruppen 0-15 år i 2027. Også for landet som helhet finner denne krysninger sted i 2027 (basert på hovedalternativet for befolkningsframskrivinger). Den demografiske profilen er dermed ikke så ulik landsgjennomsnittet, mens dette skiftet allerede har funnet sted for mange mindre og mellom-store kommuner.

Parallelt med endrede tjenestebehov står kommunesektoren overfor en stadig større arbeidskraft- og kompetanseutfordring. Konkurransen om kvalifisert arbeidskraft forventes å øke innen flere yrkesgrupper som er kritiske for kommunens tjenesteproduksjon, herunder helsepersonell, pedagogisk personell, ingeniørfaglige miljøer og spesialiserte stabsfunksjoner. Eigersund konkurrerer ikke bare med privat sektor, men også med andre kommuner i regionen om den samme arbeidskraften. Økende knapphet på kompetanse innebærer at kommunen i større grad må lykkes med å beholde, utvikle og ta i bruk eksisterende medarbeiderressurser, samtidig som arbeidsprosesser, teknologi og organisering må bidra til økt produktivitet.

Graf 2: Forsørgerbrøk, 2023-2036 (antallet 20-66 år per 67 år og eldre)



Kilde: Framsikt analyse. Befolkningsframskrivinger basert på SSBs hovedalternativ (MMMM). Statistisk sentralbyrå tabell 07459 og tabell 14740 (hovedalternativet).

Samlet sett peker utviklingstrekkene i retning av at framtidens utfordringer ikke kan møtes gjennom økt bemanning alene. Kommunen vil i større grad måtte tilpasse kapasitet, struktur og organisering til endrede behov og begrenset tilgang på arbeidskraft. Evnen til å omstille tjenester, prioritere ressursbruken og bygge robuste fagmiljøer vil derfor bli en sentral forutsetning for å lykkes. For både politisk og administrativ ledelse blir det viktig å følge utviklingen tett og sikre at strategiske beslutninger om organisering, investeringer og tjenestetilbud bygger på oppdaterte analyser av befolkning, arbeidsmarked og framtidige tjenestebehov.

Utviklingen peker mot tre langsiktige tilpasningsbehov: kapasitet må gradvis flyttes mellom tjenesteområder, eksisterende tjeneste- og bygningsstruktur må vurderes mot framtidig behov, og knappere arbeidskraft gjør det nødvendig å få mer tjenesteproduksjon ut av tilgjengelig kompetanse.

Folkehelse- og oppvekstprofil

Kommunens folkehelse- og oppvekstprofil viser et sammensatt utfordringsbilde (se vedlegg 4 med komplett folkehelse- og oppvekstbarometer). Blant de mest relevante trekkene for organisasjonsgjennomgangen er levekårsutfordringer og en høy belastning i deler av befolkningen. Kommunen har lavere sysselsetting enn landsgjennomsnittet, en høyere andel mottakere av uføretrygd og en høyere andel barn i familier som mottar sosialhjelp. Samtidig er andelen innbyggere, inkludert

barn, som lever i husholdninger med vedvarende lavinntekt, lavere enn i landet som helhet. Profilen viser dermed at utfordringsbildet ikke er entydig, og at overordnede gjennomsnittstall kan dekke over utsatte grupper med omfattende og sammensatte behov.

På utdanningsområdet har kommunen færre voksene (30-39 år) som har fullført videregående skole eller høyere utdanning. Gjennomsnittlig grunnskolepoeng ligger også signifikant lavere enn landsgjennomsnittet, samtidig som elevene gjør det relativt godt på enkelte indikatorer for grunnleggende ferdigheter. Oppvekstprofilen viser i tillegg utfordringer knyttet til blant annet mobbing, samtidig som det også er positive indikatorer knyttet til blant annet trygghet i nærmiljøet og høy tilfredshet.

Disse forholdene må ses i sammenheng med øvrige nøkkeltall i rapporten, herunder andelen unge voksne som mottar sosialhjelp og en uføreandel over landsgjennomsnittet. Utfordringene kan bidra til langvarige og sammensatte tjenestebehov og økt etterspørsel etter koordinerte tjenester fra NAV, helse, psykisk helse og rus og oppvekstområdet. Samtidig indikerer de positive trekkene i profilen at kommunen har ressurser og beskyttende faktorer som bør videreutvikles i det forebyggende arbeidet.

For kommunens organisering innebærer dette at utfordringene ikke kan håndteres av én tjeneste eller sektor alene. Tidlig innsats og forebygging forutsetter tydelig ansvar, helhetlige brukerforløp og forpliktende samhandling, særlig mellom NAV, helse og oppvekst, og med fastleger, spesialisthelsetjenesten, frivilligheten og andre relevante aktører. Organisasjonsgjennomgangen bør derfor vurdere om dagens ansvarsdeling, grenseflater, koordineringsmekanismer og styringsinformasjon setter kommunen i stand til å identifisere utsatte grupper tidlig, prioritere forebyggende innsats og følge utviklingen og effekten av tiltak over tid. Dersom samhandlingen er personavhengig, eller kapasiteten i stor grad bindes opp i akutt og reparerende innsats, øker risikoen for at forebygging og langsiktig oppfølging blir nedprioritert. Folkehelse- og oppvekstprofilen understøtter dermed behovet for en organisasjon som kombinerer robuste fagmiljøer med tydelig tverrsektorielt ansvar, gode samhandlingsstrukturer og kapasitet til systematisk utviklingsarbeid.

Rekruttering og kompetansetilgang

Tilgangen på relevant arbeidskraft vil være en sentral rammebetingelse for Eigersund kommune i årene framover. Kommunen har allerede færre innbyggere i alderen 20–50 år enn landsgjennomsnittet, samtidig som netto utflytting blant unge voksne i alderen 19–27 år bidrar til å svekke tilgangen på personer i etablerings- og yrkesaktiv alder. Etter fylte 30 år er flyttebalansen positiv, men innflyttingen er ikke tilstrekkelig til å oppveie utflyttingen blant de unge voksne. Dette bidrar til en mindre gunstig alderssammensetning og et redusert rekrutteringsgrunnlag over tid[2].

Utfordringen må ses i sammenheng med kommunens regionale arbeidsmarked. Eigersund har høy sysselsettingsandel og et konkurransedyktig næringsliv, men svakere arbeidsmarkedsintegrasjon enn

[2] *Næringsanalyse Eigersund kommune, Telemarksforsking*

kommunene på Nord-Jæren. Kommunen har dermed færre koblinger til regionens største arbeidsmarked og svakere tilgang til vekstimpulser utenfra. Samtidig pendler mange av kommunens innbyggere til blant annet Stavanger, Hå og Sandnes. Dette innebærer at kommunen som arbeidsgiver konkurrerer om arbeidskraft både med nabokommuner og med private og offentlige virksomheter i et større regionalt arbeidsmarked.

Konkurransen forsterkes av den lokale næringsstrukturen. Eigersund har sterke næringsmiljøer innen blant annet verkstedindustri, næringsmiddelindustri, energirelaterte næringer og annen industri. Dette gir kommunen et viktig sysselsettings- og kompetansegrunnlag, men innebærer samtidig konkurranse om flere av de samme kompetansegruppene som kommunen er avhengig av. Næringsanalysen viser videre at framtidig vekst i stor grad vil avhenge av tilgang på kompetanse, sterkere regionale arbeidsmarkedskoblinger og evnen til å tiltrekke seg og beholde personer i etableringsfasen.

Utviklingen innebærer at arbeidskraft i økende grad blir en knapp ressurs. Framtidens utfordringer kan derfor i begrenset grad møtes gjennom økt bemanning alene. Kommunen vil i større grad være avhengig av å bruke eksisterende kompetanse mer effektivt, organisere arbeidet på nye måter og sikre at tilgjengelige ressurser brukes der de gir størst effekt. Rekruttering vil fortsatt være viktig, men evnen til å beholde, utvikle og mobilisere kompetanse internt vil trolig få minst like stor betydning.

Samlet viser analysene at Eigersund står overfor en dobbel utfordring. På den ene siden vil tilgangen på arbeidskraft bli mer begrenset som følge av demografiske endringer, utflytting av unge voksne og økt konkurranse om kompetanse i det regionale arbeidsmarkedet. På den andre siden har kommunen et næringsliv og et arbeidsmarked som skaper gode utviklingsmuligheter, men som samtidig øker konkurransen om flere av de samme kompetansegruppene. Dette innebærer at kommunens framtidige bærekraft i mindre grad vil avhenge av evnen til å rekruttere flere medarbeidere, og i større grad av evnen til å organisere, utvikle og anvende tilgjengelig kompetanse på en mer effektiv måte.

Dette reiser flere sentrale spørsmål for organisasjonsgjennomgangen: Er kompetansen organisert i tilstrekkelig robuste fagmiljøer? Utnyttes kapasitet og kompetanse godt nok på tvers av organisasjonen? Har ledere og støttefunksjoner tilstrekkelig kapasitet til å arbeide strategisk med kompetanseutvikling og omstilling? Og i hvilken grad understøtter dagens organisering kommunens evne til å møte framtidige arbeidskraftsutfordringer? Disse spørsmålene danner et viktig utgangspunkt for analysen.

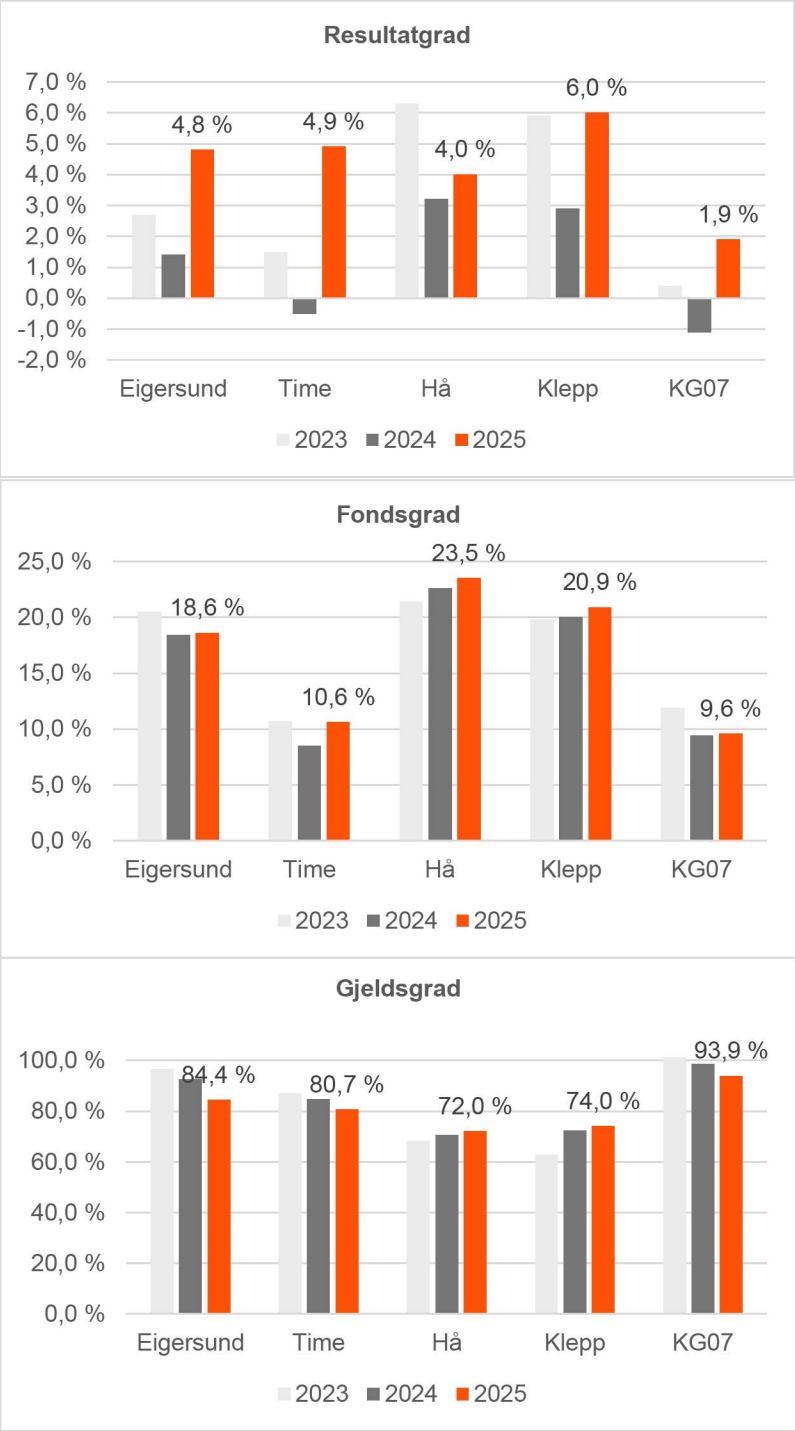
Økonomisk situasjon, ressursbruk og effektivitet

Eigersund har de senere årene styrket sitt økonomiske handlingsrom. Netto driftsresultat ble vesentlig forbedret i 2025, disposisjonsfondet er på et relativt høyt nivå og netto lånegjeld er redusert. Sammenlignet med gjennomsnittet i KOSTRA-gruppe 7 har kommunen gjennomgående sterke finansielle nøkkeltall. Dette gir kommunen et bedre utgangspunkt for å gjennomføre planlagte omstillinger enn mange andre kommuner, men innebærer ikke at dagens ressursbruk kan videreføres

uendret. Endrede tjenestebehov og knappere arbeidskraft vil over tid øke behovet for prioritering og omstilling.

Utviklingen i netto driftsresultat, gjeldsgrad og disposisjonsfond gir en indikasjon på kommunens økonomiske robusthet og evne til å håndtere framtidige utfordringer.

Graf 3-5: Netto driftsresultat/Disposisjonsfond/Netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter, 2023-2025



Netto driftsresultat viser kommunens løpende økonomiske bæreevne, mens disposisjonsfond representerer kommunens buffer ved uforutsette hendelser og omstillingsbehov. Samtidig gir gjeldsnivået føringer for hvor stor del av framtidige inntekter som må brukes til renter og avdrag framfor tjenesteproduksjon. Kommunes finansielle nøkkeltall er sammenlignet med Time, Hå, Klepp og gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 7, noe som gir et relevant referansegrunnlag for å vurdere utviklingen i Eigersunds økonomiske handlingsrom.

Kommunens resultatgrad ble, i likhet med de andre kommunene, betydelig styrket i 2025 fra tidligere år. Kommunen hadde også en marginal økning i fondsgraden og reduksjon i gjeldsgraden fra 2024 til 2025. Samlet ser kommunens handlingsrom ut til å ha økt i perioden. Sammenlignet med gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 7 har kommunen betydelig bedre økonomiske nøkkeltall og et markant bedre handlingsrom.

Kilde: Framsikt analyse/SSB.

Kommunens relativt gode økonomiske utgangspunkt gir tid og handlingsrom til å gjennomføre omstilling på en planlagt måte. Samtidig vil framtidige behov i mindre grad kunne møtes gjennom økt bemanning

eller økte bevilgninger alene. For organisasjonsgjennomgangen er spørsmålet derfor ikke bare hvor kommunen kan redusere kostnader, men hvordan organisering, arbeidsprosesser, teknologi og prioriteringer kan bidra til å frigjøre kapasitet og begrense framtidig kostnadsvekst uten å svekke nødvendige tjenester.

For å underbygge og nyansere utfordringsbildet er kommunens ressursbruk sammenlignet med KOSTRA-gruppe 7 og de utvalgte sammenligningskommunene. Analysene brukes til å identifisere områder hvor Eigersund skiller seg ut, og hvor det kan være grunnlag for nærmere vurderinger av organisering, arbeidsprosesser, effektivitet eller ressursdisponering.

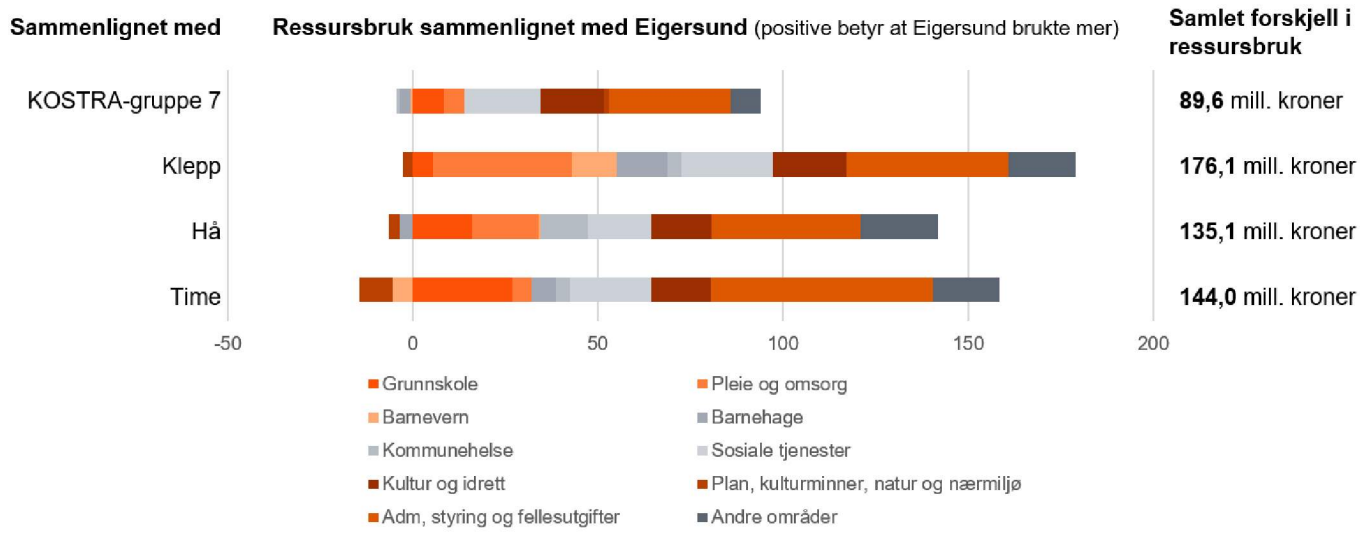
Analysene nedenfor belyser ressursbruken fra ulike perspektiver. Det må skilles mellom forskjeller i ressursbruk mot andre kommuner, beregnet forventet ressursbruk når det også tas hensyn til kommunens inntektsnivå, og et faktisk realiserbart innsparingspotensial. Benchmarkforskjeller viser hvor Eigersund bruker mer eller mindre ressurser enn sammenligningsgrunnlaget, men kan ikke uten videre tolkes som beløp som kan tas ut av kommunens budsjett. Forskjellene brukes derfor først og fremst til å identifisere områder som bør undersøkes nærmere.

Eigersund brukte til sammen 81 359 kroner per innbygger i 2025, etter at tallene er korrigert for utgiftsbehov. De faktiske netto driftsutgiftene per innbygger var noe høyere enn dette (83 440 kroner per innbygger), men for at tallene skal kunne sammenlignes med andre kommuner må de justeres. Gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 7 (38 kommuner inkludert Eigersund) var 76 588 kroner per innbygger, etter at tallene er justert for utgiftsbehov. Forskjellen tilsvarer et teoretisk ressursbruksgap på om lag 90 mill. kroner sammenlignet med gjennomsnittet i KOSTRA-gruppe 7. Beløpet er ikke et beregnet innsparingskrav, men illustrerer størrelsen på forskjellen i behovskorrigert ressursbruk.

KOSTRA- og effektivitetsanalysen for 2025, utarbeidet av Telemarksforsking, gir et annet perspektiv ved at ressursbruken korrigeres både for utgiftsbehov og kommunens inntektsnivå. Med denne tilnærmingen var det beregnede merforbruket om lag 2,6 mill. kroner i 2025. Dette er ikke kommunens faktiske mer- eller mindreforbruk mot budsjett, men en teoretisk beregning av forventet ressursbruk gitt kommunens rammebetingelser. Analysen viser dermed at Eigersunds samlede ressursbruk ligger nær det nivået som kan forventes ut fra både utgiftsbehov og inntektsnivå, samtidig som fordelingen av ressursene mellom tjenesteområdene kan avvike betydelig.

De to analyseformene svarer på ulike spørsmål og brukes derfor parallelt. Behovskorrigerte sammenligninger er særlig relevante for å identifisere hvor Eigersunds faktiske ressursbruk skiller seg fra andre kommuner, mens den inntektsjusterte analysen belyser ressursbruken opp mot kommunens samlede økonomiske rammebetingelser. I organisasjonsgjennomgangen brukes forskjellene i behovskorrigert ressursbruk primært som et utgangspunkt for å identifisere områder for videre analyse. Vurderingen av konkrete effektiviseringsmuligheter må i tillegg ta hensyn til blant annet inntektsnivå, tjenestekvalitet, lokale prioriteringer, organisering og gjennomførbarhet.

Graf 6: Teoretisk innsparingspotensial sammenlignet med utvalgte kommuner, 2025

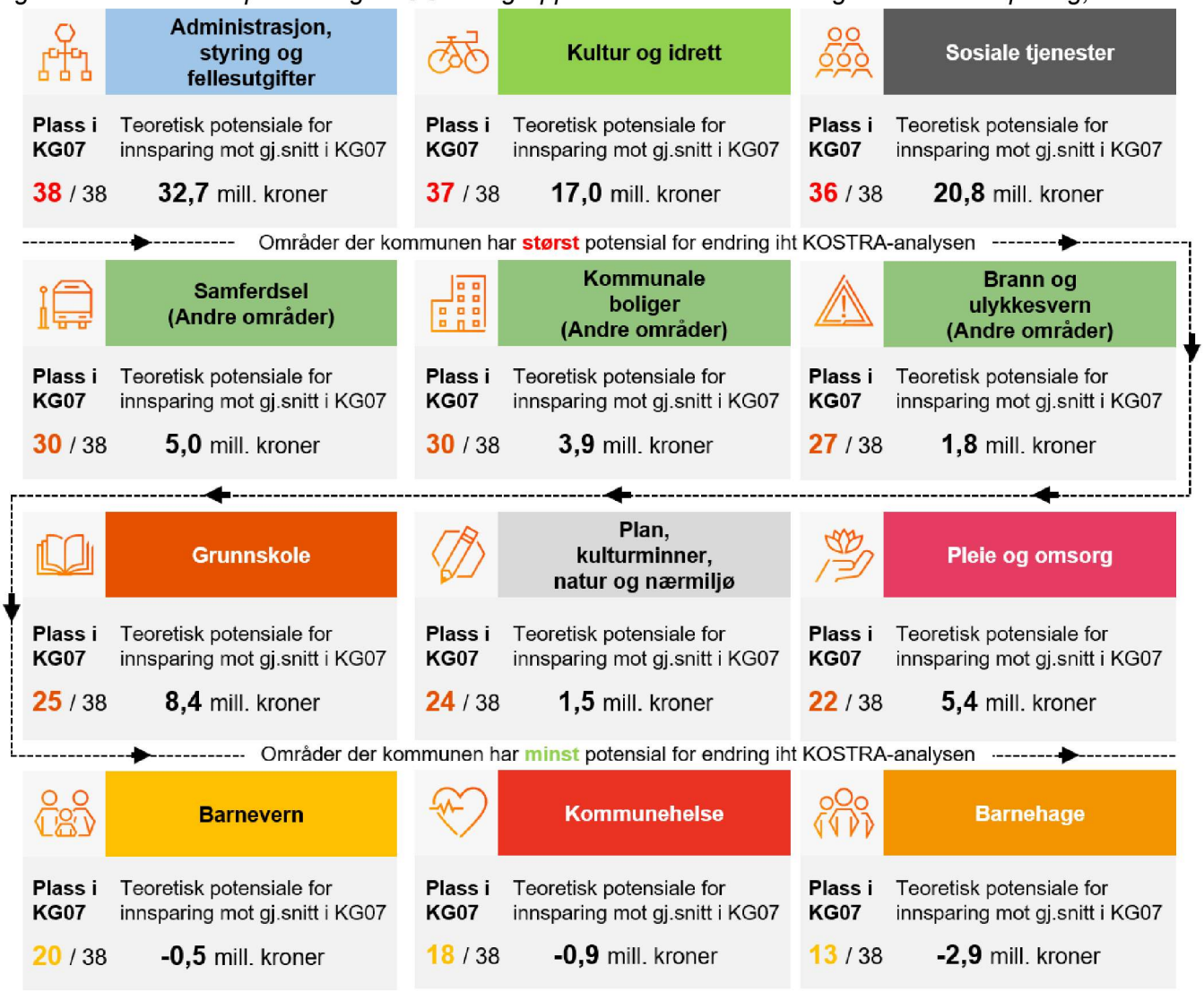


Kilde: Framsikt analyse. Tall hentet fra SSB, regnskap 2025 korrigert for utgiftsbehov.

Sammenligningen viser betydelige forskjeller mellom Eigersund og de tre utvalgte sammenligningskommunene. Ved samme behovskorrigerte ressursnivå som disse kommunene ville Eigersunds netto driftsutgifter teoretisk vært mellom 135 og 176 mill. kroner lavere i 2025. Forskjellene illustrerer at Eigersund disponerer mer ressurser enn sammenligningskommunene samlet sett, men sier ikke i seg selv hvor mye som realistisk kan effektiviseres, eller hvilke tjenester som eventuelt bør endres.

Nedenfor er en oversikt over kommunens ressursbruk sammenlignet med resten av KOSTRA-gruppe 7, fordelt på tjenesteområdene i KOSTRA. Oversikten viser kommunens plassering i gruppen og forskjellen i ressursbruk mot gjennomsnittet. Ulik praksis for føring av kostnader og inntekter vil kunne påvirke sammenligninger når man bryter det ned på tjenesteområder, men påvirker ikke det samlede bildet.

Figur 2: Kommunens plassering i KOSTRA-gruppe 7 etter ressursbruk og teoretisk innsparing, 2025



Kilde: Framsikt analyse. Tall hentet fra SSB, regnskap 2025 korrigert for utgiftsbehov.

Forskjellene i ressursbruk er ikke jevnt fordelt mellom tjenesteområdene. Enkelte områder skiller seg betydelig ut, mens flere av de store velferdsområdene ligger nærmere eller under sammenligningsgrunnlaget. Dette taler for målrettede analyser og prioriteringer framfor generelle prosentvise reduksjoner på tvers av organisasjonen.

Forskjellen mot KOSTRA-gruppen er størst innenfor administrasjon, styring og fellesutgifter. Det er ingen kommuner i KOSTRA-gruppen som brukte mer ressurser på dette området enn Eigersund. Dette området inkluderer blant annet (forskjell mot gjennomsnittet i KOSTRA-gruppen):

- Administrasjon (funksjon 120) **| omtrent 17 mill. kroner mer**
- Diverse fellesutgifter (f180) **| omtrent 17 mill. kroner mer**
- Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen (f121) **| omtrent fire mill. kroner mer**
- Politisk styring (f100) **| omtrent én mill. kroner mer**

- Kommunen brukte mindre på blant annet Administrasjonslokaler (f130) og Interkommunale samarbeid (f290)

Forskjellen er også særlig stor innenfor kultur og idrett og sosiale tjenester. Kun én kommune brukte mer ressurser enn Eigersund på kultur og idrett, mens kun to kommuner brukte mer ressurser på sosiale tjenester i KOSTRA-gruppen. Kultur og idrett inkluderer blant annet:

- Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg (f381) **| omtrent 11 mill. kroner mer**
- Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kulturbygg (f385) **| omtrent fire mill. kroner mer**
- Kulturskoler (f383) **| omtrent to mill. kroner mer**
- Muséer (f375) **| omtrent to mill. kroner mer**
- Idrett og tilskudd til andres idrettsanlegg (f380) **| Omtrent én mill. kroner mer**
- Kommunen brukte mindre på blant annet Aktivitetstilbud barn og unge (f231) og Kunstformidling (f377)

Kostnadsforskjellene dokumenterer ikke alene at kommunen har for mange anlegg. De kan blant annet påvirkes av type og omfang av anlegg, alder og standard, energibruk, eie- og leieforhold og faktisk kapasitetsutnyttelse. Avviket gir likevel grunnlag for en samlet vurdering av framtidig struktur, bruk og kostnader

Sosiale tjenester inkluderer blant annet:

- Ytelse til livsopphold (f281) **| omtrent 27 mill. kroner mer**
- Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi (f273) **| omtrent fem mill. kroner mer**
- Kommunen **brukte mindre** på Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid (f242) og Tilbud til personer med rusproblemer (f243)

Sosialhjelp skiller seg ut både når det gjelder ressursbruk og resultater. Det høye kostnadsnivået må ses i sammenheng med at Eigersund også har svake resultater for sosialtjenesten i de nasjonale sammenligningene. Samlet gir dette grunnlag for en nærmere analyse av hva som driver antall mottakere, stønadstid, ytelsesnivå og ressursbruk. Tallene dokumenterer imidlertid ikke i seg selv at ulik saksbehandlingspraksis eller oppfølging er årsaken til kostnadsnivået.

Kommunen brukte også mer ressurser enn gjennomsnittet for KOSTRA-gruppen innenfor områdene:

- Samferdsel | **omtrent syv mill. kroner mer** på Kommunale veier (f332)
- Kommunale boliger | **omtrent fire mill. kroner mer** på Kommunalt disponerte boliger (f265)
- Brann og ulykkesvern | **omtrent to mill. kroner mer** samlet på beredskap og forebygging

- Grunnskole | **omtrent 16 mill. kroner mer** på grunnskole (f202)

- Plan, kulturminner, natur og nærmiljø | **omtrent 2,2 mill. kroner mer** på rekreasjon i tettsted (f335) og **omtrent én mill. kroner mer** på byggesak (f302)

- Pleie og omsorg | **omtrent 23 mill. kroner mer** på Hjemmetjenester - personellbase knyttet til bofellesskap/samlokaliserte omsorgsboliger (f257)

Funksjonene over er trukket fram fordi de viser de største forskjellene mot KOSTRA-gruppe 7. Innenfor flere tjenesteområder finnes samtidig enkeltfunksjoner hvor Eigersund bruker mindre ressurser enn gjennomsnittet. Sammenligningene må derfor tolkes på både tjenesteområde- og funksjonsnivå og brukes som grunnlag for videre analyse, ikke som isolerte effektiviseringskrav.

Basert på analysen er det identifisert fem områder som både skiller seg ut i nøkkeltallene og har særlig relevans for organisasjonsgjennomgangens vurderinger av struktur, arbeidsprosesser, styring og ressursutnyttelse. Kommunen bør særlig vurdere å følge opp:

- **Oppgaver, arbeidsprosesser og ressursbruk innen administrasjon, fellesutgifter og politisk styring**, herunder arbeidsdelingen mellom sentrale støttefunksjoner, lederlinjen og tjenesteområdene

- **Kapasitetsutnyttelse, kostnader og framtidig struktur for skolebygg, kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg**, sett i sammenheng med demografisk utvikling, geografiske hensyn, investeringsbehov og tjenestekvalitet

- **Praksis, arbeidsprosesser og oppfølging innen økonomisk sosialhjelp**, herunder utmåling av ytelser til livsopphold, bruk av vilkår, arbeidsrettet oppfølging og samhandling med øvrige tjenester

- **Arbeidsflyt, saksbehandlingstid, kapasitet og selvkostdekning innen byggesaksbehandling**, herunder grenseflatene mot plan, oppmåling, arkiv, gebyrbehandling og politisk behandling

- **Helhetlige prosesser for kommunale boliger**, herunder behovskartlegging, tildeling, oppfølging, økonomi, vedlikehold, gjennomstrømning og arbeidsdeling mellom involverte tjenesteområder

Kvalitet, effektivitet og styring

Det er krevende å måle hvilken kvalitet en kommune leverer, og enda mer krevende å sammenligne kvalitet og effektivitet på tvers av kommuner. For å belyse dette bruker vi to nasjonale målinger som supplerer hverandre: Kommunal Rapports Kommunebarometeret 2026 og Agenda Kaupangs Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2026. Begge bygger i hovedsak på data fra 2025, men de bruker ulike indikatorer og vektinger. Kommunebarometeret rangerer kommunene på tolv kommuneområder og omfatter blant annet saksbehandling, klima og natur, vann og avløp, økonomi og kostnadsnivå. Kommuneindeksen vekter tre forhold likt: tjenestekvalitet, målt med om lag 80 indikatorer på tvers av 13 tjenester, behovskorrigerte kostnader og finansiell soliditet. Ingen av målingene gir en fullstendig beskrivelse av kommunens tjenester. Når de leses sammen, gir de likevel et godt grunnlag for å vurdere hvor Eigersund skiller seg ut.

Tabell 1: Eigersund, Hå, Klepp og Time i Kommunebarometeret 2026 og Kommuneindeksen 2026 (plassering av 357 kommuner, lavere er bedre)

	Kommune-barometeret samlet	KB kostnadsnivå	KB økonomi	Kommune-indeksen samlet	KI kvalitet	KI kostnad	KI finans
Eigersund	**167**	**188**	**134**	**55**	**36**	**147**	**68**
Hå	145	91	86	7	53	28	57
Klepp	71	7	95	2	98	7	42
Time	17	46	61	4	7	19	81

Kilde: Kommunebarometeret 2026; Agenda Kaupang (2026), Kommuneindeksen 2026.

Eigersund er rangert som nummer 167 i Kommunebarometeret og som nummer 55 i Kommuneindeksen. Forskjellen skyldes i stor grad at målingene vekter tjenestene ulikt. Kommuneindeksen legger stor vekt på de største velferdstjenestene, der pleie og omsorg alene teller 30 prosent. Det er innenfor disse tjenestene Eigersund gjør det relativt best. Kommunebarometeret gir større vekt til områder som saksbehandling, sosialtjeneste og klima og natur, der Eigersund har svakere resultater. Begge målingene plasserer likevel Eigersund bak alle de tre sammenligningskommunene. De peker også på det samme hovedforholdet: Eigersunds utfordring ligger i mindre grad i tjenestekvaliteten og i større grad i ressursbruken.

I Kommuneindeksen er Eigersund rangert som nummer 36 av 357 kommuner på **tjenestekvalitet**. Kommunen er gjennomgående god når det gjelder tjenestekvalitet. Kommunen er dermed blant de ti prosent beste i landet, foran både Hå (53) og Klepp (98), og bare Time (7) ligger foran av de fire. Kommunebarometeret gir et tilsvarende bilde for flere av de store tjenestene. Barnevern (59), pleie og omsorg (80) og grunnskole (106) er kommunens sterkeste områder, og innen barnevern har Eigersund den beste plasseringen av de fire kommunene. De svakeste resultatene finner vi innen sosialtjeneste (343), barnehage (252), kultur (225) og saksbehandling (217). Kvalitetsutfordringene er dermed avgrenset til enkelte områder, og de er ikke et generelt trekk ved kommunens tjenester.

Kostnadsnivået skiller Eigersund fra sammenligningskommunene. Begge målingene korrigerer kommunenes utgifter for forskjeller i utgiftsbehov. I Kommuneindeksen er Eigersund rangert som nummer 147 på kostnader, mot 7 for Klepp, 19 for Time og 28 for Hå. I Kommunebarometeret er kommunen rangert som nummer 188 på kostnadsnivå, og plasseringen er svekket med 29 plasser fra året før. Klepp og Time viser at det er mulig å kombinere god kvalitet med svært lave kostnader. Det er i tråd med et av hovedfunnene i Kommuneindeksen: Det er ingen positiv sammenheng mellom høye kostnader og god kvalitet i norske kommuner. Tendensen er heller den motsatte. Agenda Kaupang

konkluderer med at god kvalitet i større grad kommer av god styring, kompetanse og organisering enn av høy ressursbruk.

Bildet må likevel nyanseres. KOSTRA-analysen i denne gjennomgangen korrigerer også for kommunens inntektsnivå, ikke bare for utgiftsbehovet. Den viser at Eigersunds samlede ressursbruk ligger om lag 2,6 mill. kr over forventet nivå. Forskjellen mellom målingene kan tyde på at en del av kostnadsnivået henger sammen med at kommunen har et høyere inntektsnivå, og at inntektene i stor grad brukes på tjenester. Kostnadsnivået kan derfor i mindre grad forklares med ineffektiv drift generelt. Det kan i større grad forklares med hvordan ressursene er fordelt. Administrasjon (+16,0 mill. kr) og sosiale tjenester (+8,8 mill. kr) ligger klart over forventet nivå, mens grunnskole (−8,0 mill. kr), kommunehelse (−7,0 mill. kr) og pleie og omsorg (−3,7 mill. kr) ligger under. Handlingsrommet ligger dermed først og fremst i administrasjon, styring og sosialtjenesten, ikke i de store tjenesteområdene.

Økonomien er styrket, men handlingsrommet er fortsatt mindre enn i nabokommunene. Eigersund fikk i 2025 et netto driftsresultat på 4,8 prosent av driftsinntektene, godt over det anbefalte nivået på 1,75 prosent. I Kommuneindeksen er kommunen rangert som nummer 68 på finansiell soliditet, foran Time (81). Netto lånegjeld utgjør likevel 84,4 prosent av driftsinntektene. Det er høyere enn i Hå, Klepp og Time og over Agenda Kaupangs anbefalte nivå på 75 prosent. I Kommunebarometeret er Eigersund svakest av de fire kommunene på økonomi (134). En høy gjeldsandel binder en større del av framtidige inntekter til renter og avdrag, og reduserer handlingsrommet til omstilling og investeringer.

Kommunebarometeret gir mulighet til å gå nærmere inn i hvilke tjenesteområder som trekker Eigersunds samlede resultat opp og ned. Tabellen nedenfor viser plasseringen for Eigersund og de tre sammenligningskommunene på de enkelte kommuneområdene. Tabellen nedenfor viser plasseringene på de ulike kommuneområdene for disse fire kommunene:

Tabell 2: Kommunebarometerkåring for 2026, Kommunal Rapport

Kommuneområde	Eigersund	Hå	Klepp	Time
Samlet plassering	167	145	71	17
Grunnskole	106	214	170	95
Pleie og omsorg	80	86	45	19
Barnevern	59	89	96	182
Barnehage	252	334	294	265
Kommunehelse	192	242	328	212
Sosialtjeneste	343	144	80	135
Kultur	225	199	209	70
Klima og natur	196	8	130	78
Saksbehandling	217	133	71	8
Vann og avløp	143	269	45	74
Økonomi	134	86	95	61
Kostnadsnivå	188	91	7	46

På flere tjenesteområder har Eigersund relativt gode resultater i Kommunebarometeret. Barnevern skiller seg særlig positivt ut, der kommunen har den beste plasseringen av de fire sammenligningskommunene. Eigersund har også den beste plasseringen av de fire innen barnehage og kommunehelse, selv om den nasjonale plasseringen er svakere. Innen grunnskole ligger kommunen foran Hå og Klepp, men bak Time. Innen pleie og omsorg ligger Eigersund omtrent på nivå med Hå, men bak Klepp og særlig Time.

De største avvikene finner vi innen sosialtjeneste, saksbehandling, kultur og klima og natur. Her rangeres Eigersund som svakest eller nest svakest av de fire, og innen sosialtjeneste og saksbehandling er avstanden betydelig. Resultatene peker derfor ikke på generelle utfordringer i oppvekst- og velferdstjenestene. De peker heller på avgrensede områder, særlig sosialtjenesten og den administrative saksbehandlingen, der kommunen skiller seg negativt ut.

Et høyt kostnadsnivå er ikke i seg selv uttrykk for ineffektiv drift. Forskjeller kan blant annet skyldes tjeneste- og bygningsstruktur, bosettingsmønster, lokale prioriteringer og organisering. Sammenholdt peker analysene derfor mot målrettet oppfølging av områder der både ressursbruk og resultater skiller seg ut, framfor generelle effektiviseringskrav på tvers av kommunen.

Ledertetthet og lederspenn

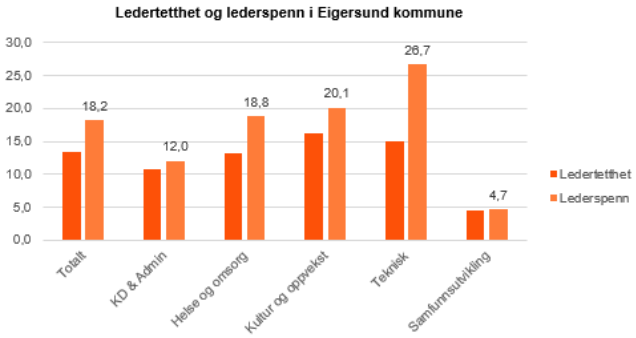
Hvordan ledelsen er organisert, har betydning for kommunens evne til å følge opp medarbeidere, styre ressursene og gjennomføre endringer. To sentrale mål er *lederspenn*, altså hvor mange ansatte hver leder har ansvar for, og *ledertetthet*, altså hvor mange årsverk hver leder har ansvar for. Et bredt lederspenn kan gi korte beslutningslinjer og en slank organisasjon. Det kan samtidig gi mindre tid til personaloppfølging, utviklingsarbeid og strategisk ledelse. Et smalt lederspenn kan gi tettere oppfølging, men også flere ledernivåer og høyere administrative kostnader. Det finnes ikke ett riktig nivå. Hva som er hensiktsmessig, avhenger blant annet av tjenestenes kompleksitet, turnusordninger, geografisk spredning, kompetansesammensetning og hvor mye støtte lederne har.

Analysen omfatter ledere med personalansvar og bygger på kommunens egne tall fra lønnssystemet. Lederspenn og ledertetthet rapporteres ikke i KOSTRA, og det finnes derfor ingen nasjonal statistikk å sammenligne med. Lederstrukturen i Eigersund sammenlignes derfor med Bømlo og Midt-Telemark, der det har vært tilgjengelig data beregnet etter samme metode (se kapittel 5). Når det gjelder det overordna lederspennet har vi hentet inn tall også fra henholdsvis Hå, Time og Strand. Tallene gir et bilde av hvordan lederressursene er fordelt i dag, men sier ikke alene noe om kvaliteten på ledelsen eller hva som er riktig nivå. Dette drøftes nærmere i kapittel 4.2 og 4.3.

Figur 3: Ledertetthet

Ledertetthet =
(antall årsverk – antall årsverk ledere)
/ antall ledere

Lederspenn =
(antall ansatte – antall ledere) / antall ledere



Eigersund kommune		
Årsverk: 1 087,3 Ansatte: 1 459 (74,5%)	Årsverk ledere: 73,7 Antall ledere: 76	**Ledertetthet (snitt): 13,8** **Lederspenn (snitt): 18,2**

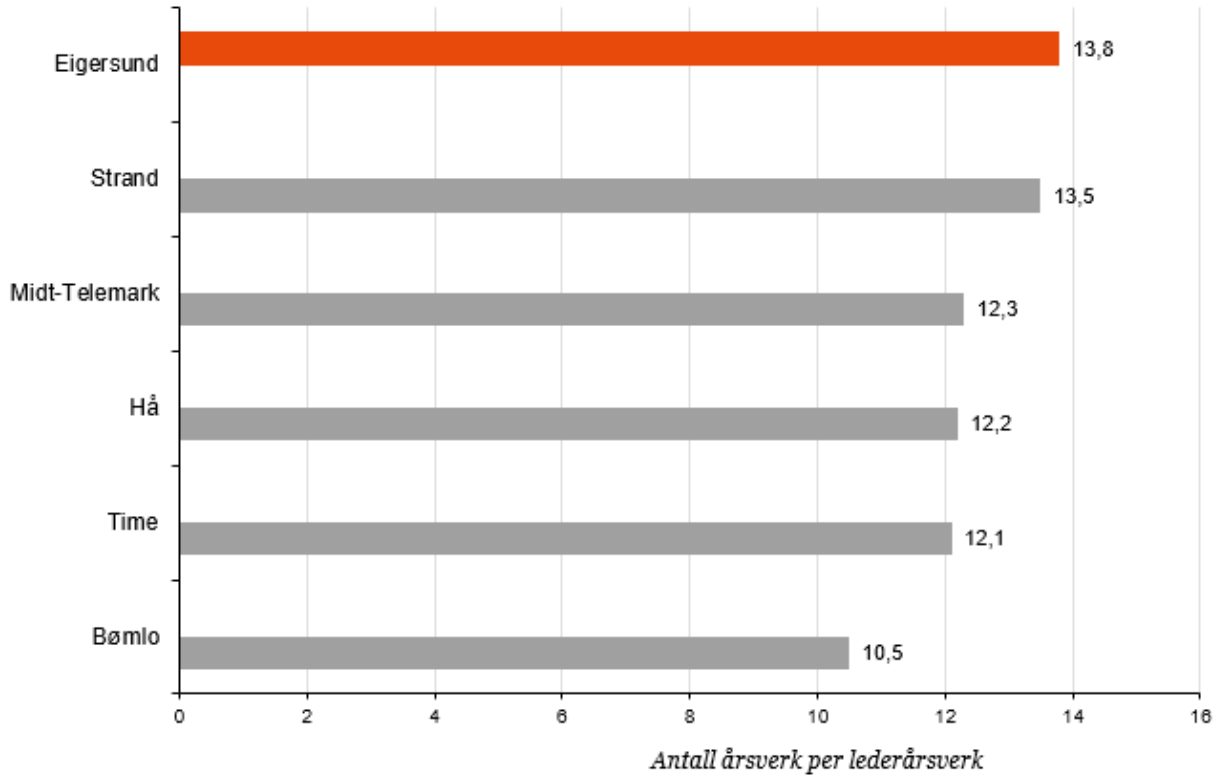
Kommunedirektør og administrasjon *Inkl. Kommunikasjon, finans og analyse, og organisasjon og læring*	Helse og omsorg	Kultur og oppvekst	Teknisk	Samfunnsutvikling
Årsverk: 58,4 Ansatte: 65 (89,8%) Årsverk ledere: 5 Antall ledere: 5 **Ledertetthet (snitt): 10,7** **Lederspenn (snitt): 12**	Årsverk: 452 Ansatte: 635 (71,2%) Årsverk ledere: 29,7 Antall ledere: 32 **Ledertetthet (snitt): 13,2** **Lederspenn (snitt): 18,8**	Årsverk: 447,3 Ansatte: 548 (81,6%) Årsverk ledere: 26 Antall ledere: 26 **Ledertetthet (snitt): 16,2** **Lederspenn (snitt): 20,1**	Årsverk: 112,8 Ansatte: 194 (58,1%) Årsverk ledere: 7 Antall ledere: 7 **Ledertetthet (snitt): 15,1** **Lederspenn (snitt): 26,7**	Årsverk: 16,8 Ansatte: 17 (98,8 %) Årsverk ledere: 3 Antall ledere: 3 **Ledertetthet (snitt): 4,6** **Lederspenn (snitt): 4,7**

**Kommunedirektør teller kun i «kommunedirektør og administrasjon, og kommunalsjefer teller kun en gang per sitt virksomhetsområde*

Eigersund har totalt 1 087 årsverk og om lag 74 lederårsverk med personalansvar. Ledere utgjør 5,2 prosent av alle ansatte. Det gjennomsnittlige lederspennet er 18,2 ansatte per leder, og ledertettheten er 13,3 årsverk per leder. Gjennomsnittet skjuler imidlertid store forskjeller mellom kommunalområdene. Teknisk har det bredeste lederspennet med 26,7 ansatte per leder, fulgt av kultur og oppvekst (20,1) og helse og omsorg (18,8). Administrasjonen (12,0) og samfunnsutvikling (4,7) har vesentlig smalere spenn. Sammenligningen viser at Eigersund ligger blant kommunene med lavest ledertetthet i utvalget. Dette kan tyde på en organisering med færre ledere per ansatt, noe som kan gi større kontrollspenn og høyere

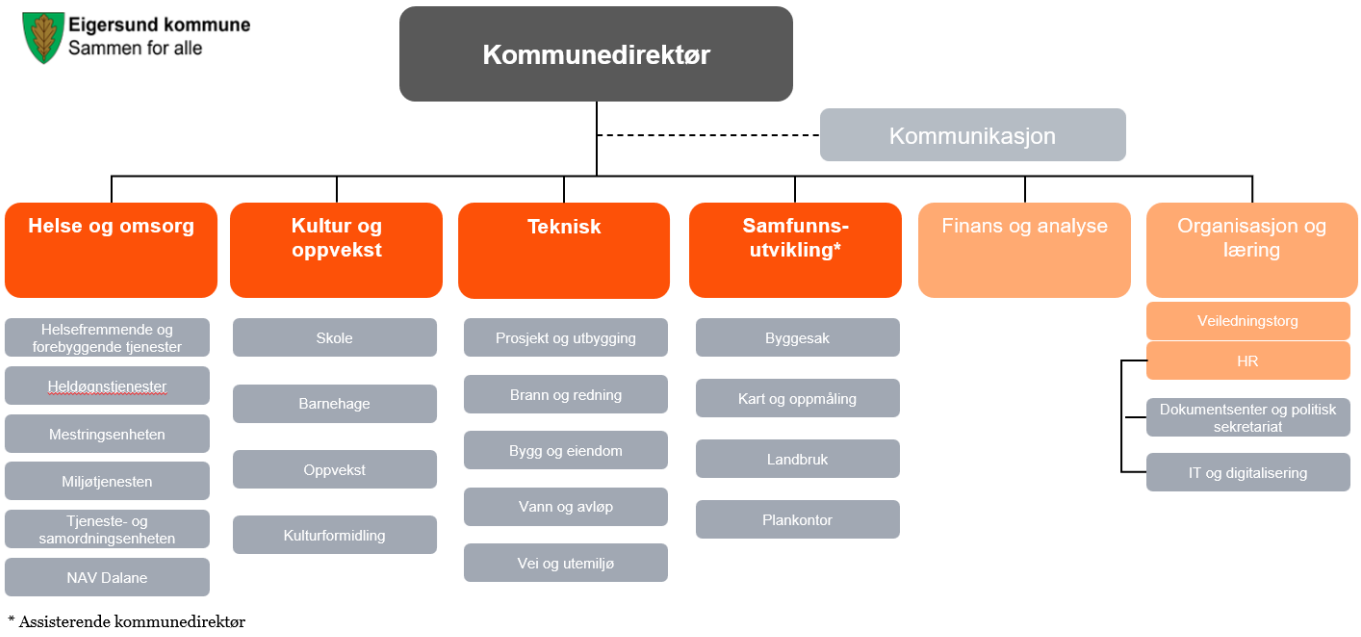
oppfølgingsbelastning for den enkelte leder. Figuren nedenfor viser ledertetthet i utvalgte sammenlignbare kommuner.

Figur 4: ledertetthet i utvalgte sammenlignbare kommuner



Organisering, administrasjon og ledelse

Eigersund kommune har fire ledernivåer under kommunedirektøren. Kommunedirektørens ledergruppe har åtte medlemmer: kommunedirektøren, fire kommunalsjefer for tjenesteområdene helse og omsorg, kultur og oppvekst, teknisk og samfunnsutvikling, og tre ledere for stabsområdene finans og analyse, organisasjon og læring og kommunikasjon. Kommunalsjefen for samfunnsutvikling er også assisterende kommunedirektør. Under ledergruppen er det 15 ledere på nivå 2, 29 på nivå 3 og 24 på nivå 4. Til sammen har kommunen 76 ledere med samlet personal-, budsjett- og fagansvar.



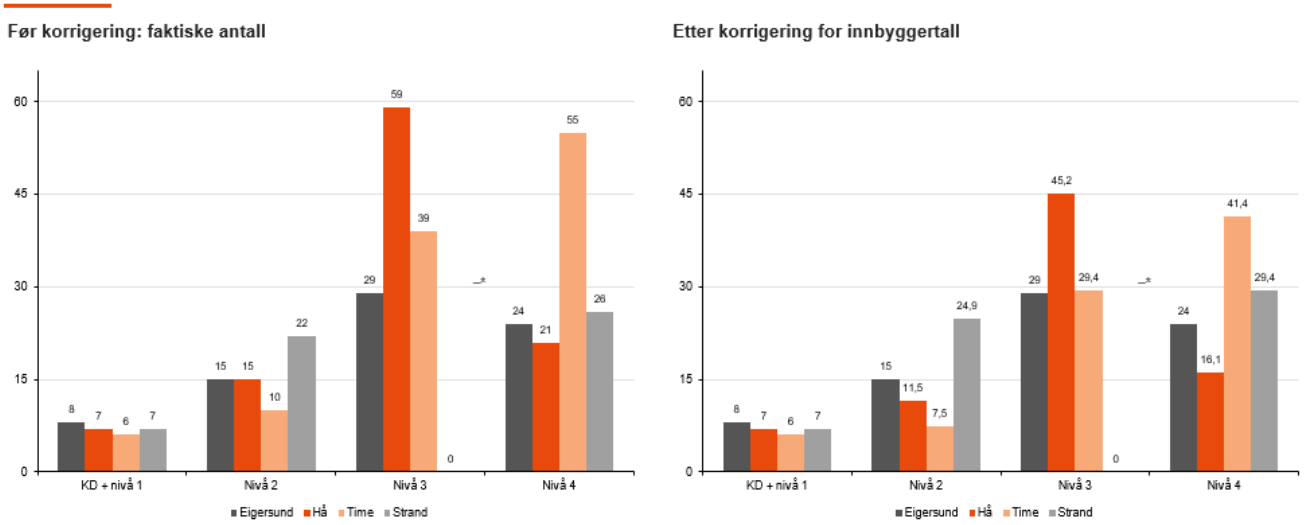
Figur 5: Organisasjonskart Eigersund kommune

Sammenligningen av ledernivåer omfatter Eigersund, Hå, Time og Strand. Kommunene har samme overordnede kjede fra kommunedirektør via kommunalsjefnivå til ledere nærmere tjenesteproduksjonen, men bruker ulike titler og avgrenser nivåene noe forskjellig. Eigersund har åtte ledere på kommunedirektør- og nivå 1, mot sju i Hå og Strand og seks i Time. Forskjellen er begrenset i antall, men innebærer at en større del av lederressursene i Eigersund er plassert øverst i strukturen.

Forskjellene blir tydeligere lenger ned i organisasjonen. Eigersund har 15 ledere på nivå 2, 29 på nivå 3 og foreløpig 24 på nivå 4. Hå har tyngdepunktet på nivå 3, mens Time har flest ledere på nivå 4. Strand har 22 ledere på nivå 2 og 26 på nivå 4, men har ikke rapportert nivå 3 separat. Strand-tallene kan derfor ikke leses som at kommunen mangler dette nivået; virksomhetslederne er i kartleggingen ført på nivå 2.

Eigersund har 76 ledere med helhetlig personal-, budsjett- og fagansvar. Det er færre enn Hå (102) og Time (110), men flere enn Strand (55). Korrigert for innbyggertall tilsvarer sammenligningskommunenes lederantall om lag 79,8 i Hå, 84,3 i Time og 61,2 i Strand, når nivå 2–4 justeres til Eigersunds befolkningsstørrelse og kommunedirektør og nivå 1 beholdes uendret. Eigersund ligger dermed samlet mellom Strand og de to større Jær-kommunene.

Hovedbildet er at Eigersund ikke har flere ledere samlet enn sammenligningskommunene, men at en relativt stor andel er plassert i de øverste nivåene. Hå og Time har en større del av lederressursene på nivå 3 og 4, nærmere tjenesteproduksjonen. Strand har færre ledere samlet, men relativt mange på nivå 2 og 4; manglende separat rapportering av nivå 3 gjør at fordelingen må tolkes varsomt. Sammenligningen peker derfor først og fremst på ulik plassering av lederkapasitet mellom nivåene, ikke på ett entydig riktig antall ledere eller ledernivåer.



Graf 7: Antall ledere og antall ledere justert for innbyggertall

Fordelingen av lederressurser må ses i sammenheng med de kvalitative funnene. Kartleggingen peker på høy oppfølgingsbelastning og begrenset tid til personalledelse og utvikling for enkelte ledere nær tjenestene. Samtidig beskrives enkelte kommunalsjefroller som operative, særlig der kommunalsjefen også har direkte personal- og økonomiansvar. Opplevelsen av mange mellomledd kan derfor ikke forklares av antall formelle ledernivåer alene, men må også ses i lys av hvordan ansvar, myndighet og lederoppgaver er fordelt mellom nivåene. Disse sammenhengene analyseres nærmere i kapittel 4.

Stab og støtte

Kartleggingen av stab- og støttefunksjoner gir en oversikt over ressursbruken knyttet til kommunens administrative støtteapparat per oktober 2026. Kartleggingen er gjennomført av kommunen selv og omfatter tradisjonelle stab- og støtteoppgaver på tvers av organisasjonen. I kategorien «ledelse, internkontroll og virksomhetsstyring» inngår blant annet kommunedirektør og øvrige lederressurser med ansvar for overordnet styring, koordinering og oppfølging av virksomheten.

Tabell 2: Stab- og støttefunksjoner

Funksjon / oppgave	Sentralt	Helse og omsorg	Kultur og oppvekst	Teknisk	Samfunns-utvikling	Totalt
Økonomi inkl. budsjett, regnskap, fakturering og innkjøp	9,60	–	–	–	–	**9,60**
HR og lønn	8,00	–	–	–	–	**8,00**
Innkjøp/anskaffelser	–	–	–	–	–	**–**
Juridisk	–	–	–	1,00	–	**1,00**
Ledelse, internkontroll og virksomhetsstyring	3,00	8,00	5,20	1,00	1,00	**18,20**
Kommunikasjon	2,00	–	–	–	–	**2,00**
IKT-drift og digitalisering	6,00	–	–	–	–	**6,00**
Dokumentsenter, arkiv og politisk sekretariat	5,00	–	–	–	–	**5,00**
Sentralbord, resepsjon og veiledningstorg	2,00	–	–	–	–	**2,00**
Andre stab-, støtte- og merkantile oppgaver	–	2,16	5,98	1,33	1,00	**10,47**
Sum registrerte årsverk	**35,60**	**10,16**	**11,18**	**3,33**	**2,00**	**62,27**

Samlet viser kartleggingen 62,27 årsverk knyttet til stab- og støttefunksjoner. Av disse er 35,6 årsverk organisert sentralt, mens de øvrige årsverkene er fordelt mellom sektorene helse og omsorg, kultur og

oppvekst, teknisk og samfunnsutvikling. Dette illustrerer at kommunen har en kombinasjon av sentraliserte og desentraliserte støttefunksjoner, hvor enkelte oppgaver er samlet i fellesfunksjoner, mens andre ivaretas ute i sektorene

Kartleggingen må også ses i sammenheng med øvrige funn i prosjektet. Ressursfordelingen mellom sentrale og sektorvise støttefunksjoner vil kunne påvirke både styringsspenn, beslutningsprosesser, tjenestenærhet og organisasjonens evne til å utnytte kompetanse på tvers. Oversikten utgjør derfor et viktig grunnlag for de videre vurderingene av dagens organisering, mulige effektiviseringsgevinster og alternative organisasjonsmodeller.

Den foreløpige hovedobservasjonen er at kommunen har samlet flere sentrale fagstøttefunksjoner i en felles organisering, samtidig som det er en ikke ubetydelig andel administrative og merkantile ressurser ute i sektorene. I den videre gjennomgangen vil det derfor være relevant å vurdere om dagens oppgavefordeling mellom sentrale og desentrale støttefunksjoner understøtter målene om effektiv ressursbruk, tydelig organisering, god styring og tilstrekkelig omstillingsevne.

Sykefravær og kapasitet

Sykefravær er en sentral rammebetingelse for kommunens tilgjengelige kapasitet. Høyt fravær reduserer kontinuiteten i tjenestene, øker behovet for vikarbruk og oppfølging og kan binde leder- og støttekapasitet. Tallene nedenfor beskriver nivå, utvikling og variasjon, men sier ikke alene noe om årsakene til fraværet. Slike vurderinger må bygge på data om blant annet fraværets varighet, omfanget av berørte ansatte, arbeidsmiljø og lokale forhold.

I 2025 var det **legemeldte**[3] sykefraværet i Eigersunds kommuneforvaltning 7,1 prosent av avtalte dagsverk. Det var høyere enn i Hå (6,0 prosent) og Time (5,8 prosent), men lavere enn i Klepp (7,6 prosent). Eigersund lå dermed i øvre del av sammenligningen, uten å skille seg entydig ut som kommunen med høyest sykefravær. En indikativ sammenligning for 2026 viser samtidig et **samlet fravær** (både kort- og langtid) på 9,4 prosent i Eigersund i første tertial, om lag 0,5 prosentpoeng over kommunesektoren i andre kvartal. Perioder og målegrunnlag er forskjellige, og tallene må derfor brukes til å belyse nivå og retning, ikke som en presis rangering.

Det legemeldte fraværet økte fra 5,8 prosent i 2022 til 7,1 prosent i 2023 og har deretter ligget stabilt rundt 7,1 prosent i 2024 og 2025. Kommunens tertialdata viser et høyere nivå: samlet fravær var 10,1 prosent i første tertial 2024, 9,1 prosent i 2025 og 9,4 prosent i 2026. Nivået i 2026 var dermed lavere enn i 2024, men 0,4 prosentpoeng høyere enn året før. Langtidsfravær utgjorde 8,1 prosentpoeng, tilsvarende 86,3 prosent av totalfraværet, mens korttidsfraværet var redusert til 1,3 prosent. Utviklingen peker derfor først og fremst mot langtidsfraværet som den sentrale kapasitetsutfordringen.

[3] *Offentlig statistikk for legemeldt fravær gjør sammenligningen mulig på tvers av kommuner.*

Sykefraværet varierer betydelig mellom tjenesteområdene. I første tertial 2026 var fraværet høyest i kultur og oppvekst med 10,2 prosent og i helse og omsorg med 9,6 prosent. Sentraladministrasjonen lå på 7,5 prosent, mens teknisk lå på 5,4 prosent. Innen kultur og oppvekst var barnehagene den tydeligste driveren, med 13,6 prosent fravær. Data for andre kvartal 2026 viser også variasjon internt i områdene: barnehage, fritid og ungdom og barnevern lå rundt 11 prosent, mens sosiale tjenester og miljøtjenesten i helseområdet lå over 11 prosent. I stab var fraværet konsentrert i organisasjon og læring. Tall for små enheter kan påvirkes sterkt av få langtidssaker og må derfor vurderes sammen med antall ansatte, mulige dagsverk og fraværets varighet.

Tabell 3: Utvalgte sykefraværtsall

Utvalgte sykefraværstall		
Dimensjon	**Eigersund**	**Sammenligningsgrunnlag eller hovedfunn**
Samlet legemeldt fravær, 2025	7,1 %	Hå 6,0 %, Time 5,8 % og Klepp 7,6 %
Samlet fravær, 1. tertial 2026	9,4 %	0,7 prosentpoeng lavere enn i 2024 og 0,4 prosentpoeng høyere enn i 2025
Langtidsfravær, 1. tertial 2026	8,1 %	86,3 % av samlet fravær
Kultur og oppvekst, 1. tertial 2026	10,2 %	Barnehagene trekker opp med 13,6 %
Helse og omsorg, 1. tertial 2026	9,6 %	Høyest sammen med kultur og oppvekst blant de store tjenesteområdene

Forskjellene mellom områdene viser at sykefravær ikke bør behandles som én felles kommunal utfordring med like tiltak overalt. I kultur og oppvekst er nivået særlig høyt i barnehagene, mens fraværet i helse og omsorg er fordelt på flere store og personellintensive tjenester, med særlig høye nivåer i sosiale tjenester og miljøtjenesten. I stab er fraværet mer konsentrert i organisasjon og læring, mens teknisk ligger lavere i tertialtallene. Områdene har dermed ulike kombinasjoner av fraværsnivå, volum, tjenestekrav, turnus, fagmiljø og lederbelastning. Samme fraværsprosent kan derfor få svært ulike konsekvenser: I store tjenesteområder kan fraværet gi betydelig vikarbehov og press på kontinuitet og ledelse, mens fravær i små fag- og støttefunksjoner kan gi stor sårbarhet fordi kritisk kompetanse er samlet hos få medarbeidere.

For organisasjonsgjennomgangen innebærer dette at sykefravær må analyseres i sammenheng med hvordan arbeidet er organisert. Relevante spørsmål er om lederspenn og tilgjengelig lederkapasitet gir rom for forebygging og tett oppfølging, om enhetene har tilstrekkelig grunnbemanning og robusthet til å håndtere fravær, om kompetanse og kapasitet kan deles på tvers, og om HR/HMS-støtten er innrettet mot områdenes ulike behov. Tallene gir ikke grunnlag for å fastslå årsakssammenhenger eller anbefale organisatoriske endringer alene, men de peker på hvor den videre analysen bør være mest målrettet.

Sammenhenger mellom sykefravær, arbeidsmiljø, lederkapasitet, støttefunksjoner, arbeidsprosesser og organisering drøftes derfor nærmere i kapittel 4 og inngår som ett av flere vurderingsgrunnlag for organisasjonsmodellene i kapittel 5.

2.3 Fra rammebetingelser til organisatoriske veivalg

Analysene i kapittel 2.2 viser at Eigersund samlet sett har et godt utgangspunkt, men står overfor rammebetingelser som gradvis vil øke behovet for prioritering og omstilling. Befolkningssammensetningen endres, tilgangen på arbeidskraft blir knappere og kommunen må tilpasse kapasitet og ressursbruk til endrede tjenestebehov. Samtidig viser analysene variasjoner i ressursbruk, kvalitet, lederkapasitet og sykefravær som gjør at utfordringsbildet ikke bør møtes med generelle tiltak på tvers av organisasjonen. Rammebetingelsene peker i stedet mot behov for målrettede organisatoriske grep og sterkere evne til å prioritere, omstille og bruke tilgjengelige ressurser og kompetanse på tvers.

- **Demografi og tjenestebehov**: Befolkningsutviklingen forskyver behovet fra barn og unge mot flere eldre og stiller krav til omprioritering av kapasitet og ressurser mellom tjenesteområdene.
- **Arbeidskraft og kompetanse**: Knappere tilgang på arbeidskraft øker behovet for å beholde, utvikle og bruke eksisterende kompetanse bedre, samtidig som sårbare fagmiljøer må gjøres mer robuste.
- **Økonomisk handlingsrom og ressursbruk**: Kommunens økonomiske situasjon er styrket, men handlingsrommet er fortsatt avgrenset. Variasjoner i kvalitet, kostnadsnivå og ressursbruk viser behov for tydeligere prioritering og målrettet forbedring.
- **Ledelse og organisering**: Brede lederspenn i enkelte områder, ulik fordeling av lederressurser og en kombinasjon av sentrale og desentrale støttefunksjoner aktualiserer spørsmål om lederkapasitet, rollefordeling og samordning.
- **Sykefravær og kapasitet**: Betydelige forskjeller mellom tjenesteområdene viser at kapasitetsutfordringene må forstås og følges opp ut fra områdenes størrelse, tjenestekrav, bemanning og sårbarhet.

Rammebetingelsene og nøkkeltallene gir ikke alene svar på hvordan Eigersund bør organiseres. I kapittel 3 sammenholdes derfor faktagrunnlaget med intervjuer, spørreundersøkelse, workshops og dokumentanalyse for å identifisere kommunens viktigste organisatoriske styrker og utfordringer. Kapittel 4 går deretter nærmere inn i hvilke forhold ved arbeidsprosesser, ledelse, struktur, kompetanse og kapasitet, styring, teknologi og kultur som kan forklare utfordringsbildet. Dette danner grunnlaget for vurderingen av organisatoriske veivalg og modeller i kapittel 5 og anbefalingene i kapittel 6.

3. Overordnede styrker og utfordringer

Kapittel 2 viser hvilke rammebetingelser og utviklingstrekk kommunen må møte. I dette kapittelet sammenfatter vi hva dokumenter, analyser, intervjuer, spørreundersøkelse og workshops viser om Eigersund kommunes organisatoriske styrker og viktigste utfordringer. Formålet er å identifisere hvilke organisatoriske forhold som har størst betydning for kommunens evne til å møte framtidige krav og gjennomføre nødvendig omstilling.

3.1 Organisatoriske styrker som bør ivaretas

Kartleggingen viser at Eigersund kommune har flere organisatoriske styrker som representerer et viktig fundament for videre utvikling. På tvers av intervjuer, spørreundersøkelse og workshops beskrives en organisasjon med høy faglig kompetanse, betydelig lokalkunnskap og medarbeidere med sterk lojalitet til samfunnsoppdraget. Mange ansatte uttrykker stolthet over tjenestene som leveres, og flere fagmiljøer oppleves som sterke og velfungerende.

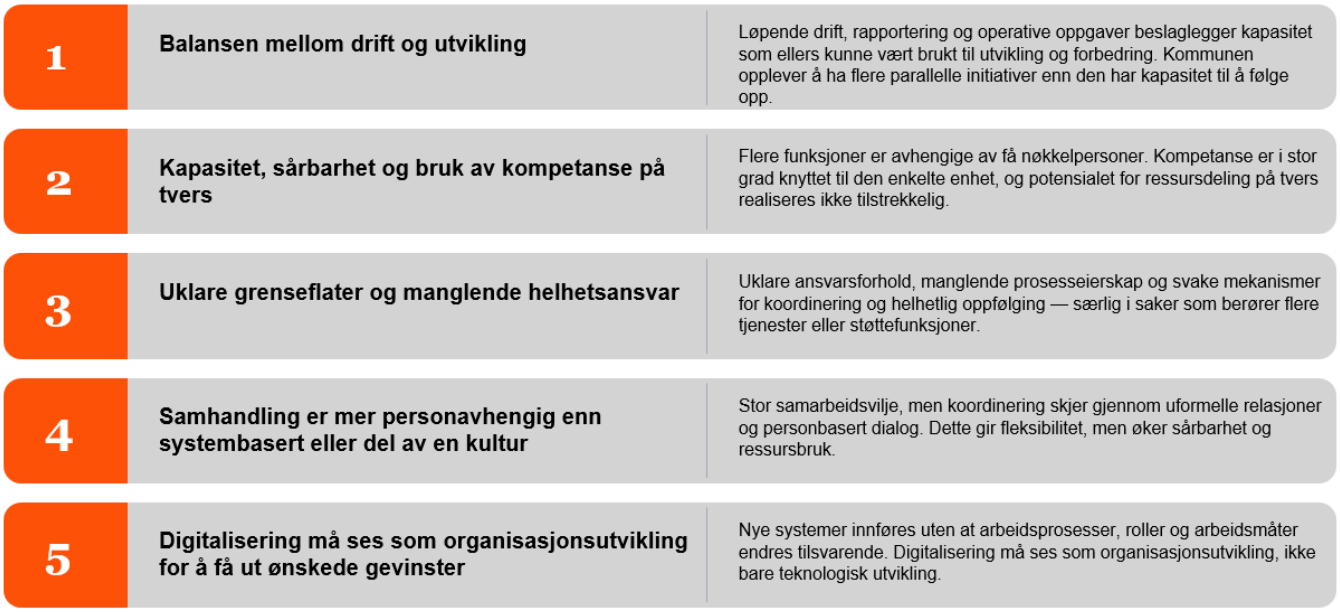
Kommunen har også flere organisatoriske løsninger som trekkes frem som positive. Virksomhetsledermodellen i helse og omsorg beskrives som et grep som har gitt bedre lederoppfølging og økt kapasitet til utviklingsarbeid. Tilsvarende omtales enkelte tverrfaglige strukturer innen oppvekstområdet som positive bidrag til koordinering og kvalitetsutvikling.

Arbeidsmiljøet beskrives gjennomgående som godt. Mange framhever samarbeid, hjelpsomhet og vilje til å finne løsninger på tvers av fagområder. Kommunen synes også å ha en sterk evne til mobilisering når det oppstår akutte situasjoner eller krevende hendelser. Dette gir et godt utgangspunkt for videre utviklings- og omstillingsarbeid.

PwCs vurdering er at eventuelle organisatoriske endringer bør bygge videre på disse styrkene. Sterke fagmiljøer, høy innsatsvilje og god lokal gjennomføringskraft bør betraktes som ressurser som må ivaretas, uavhengig av hvilke organisatoriske grep som vurderes i det videre arbeidet.

3.2 Organisasjonsfloker: Kommunens hovedutfordringer

Figur 6: Hovedutfordringer



Driftspress og begrenset utviklingskapasitet: På tvers av datakildene beskrives en organisasjon med høy arbeidsinnsats og betydelig driftspress. Flere ledere og medarbeidere opplever at løpende drift, rapportering og operative oppgaver beslaglegger kapasitet som ellers kunne vært brukt til utvikling, forbedring og oppfølging av endringer. Samtidig peker mange på at kommunen har flere parallelle initiativer enn den har kapasitet til å følge opp og gjennomføre fullt ut.

Vår vurdering er at utfordringsbildet i begrenset grad handler om manglende kompetanse eller vilje til forbedring. Utfordringen synes i større grad å ligge i organisasjonens kapasitet til å prioritere, gjennomføre og følge opp utviklingsarbeid over tid. Dette framstår som en av de mest grunnleggende forklaringene på flere av de øvrige utfordringene som identifiseres i kartleggingen.

Kapasitet, sårbarhet og bruk av kompetanse på tvers: Kommunen har mange sterke fagmiljøer og høy fagkompetanse, men kartleggingen viser også at flere funksjoner er avhengige av få nøkkelpersoner. Dette gjelder særlig enkelte spesialiserte fagområder og deler av støttefunksjonene. Samtidig beskrives det at kapasitet og kompetanse i stor grad er knyttet til den enkelte enhet eller sektor, og at potensialet for ressursdeling på tvers ikke alltid realiseres.

Vår vurdering er at utfordringen i mindre grad handler om mangel på kompetanse og i større grad om hvordan kompetansen organiseres, deles og brukes. Personavhengighet og begrenset mobilisering av kompetanse på tvers bidrar til sårbarhet og kan redusere organisasjonens evne til å håndtere både drift og utvikling.

Uklare grenseflater og manglende helhetsansvar: Flere av utfordringene som beskrives i kartleggingen oppstår når saker går på tvers av organisatoriske enheter, fagområder eller beslutningsnivåer. Informantene beskriver blant annet uklare ansvarsforhold, manglende

prosesseierskap og behov for gjentatte avklaringer mellom ulike deler av organisasjonen. Dette gjelder særlig i saker som berører flere tjenester eller støttefunksjoner samtidig.

Vår vurdering er at utfordringene i begrenset grad skyldes manglende samarbeidsvilje. De synes i større grad å være et resultat av uklare organisatoriske grenseflater og svakere mekanismer for koordinering og helhetlig oppfølging. Dette gjør organisasjonen mer avhengig av enkeltpersoners initiativ og relasjoner.

Samhandling og koordinering er mer personavhengig enn systembasert: Kartleggingen viser stor vilje til samarbeid på tvers av organisasjonen. Samtidig beskrives samhandling ofte som mer ressurskrevende enn nødvendig. Mange arbeidsprosesser involverer flere enheter, beslutningsnivåer og aktører, og koordineringen skjer ofte gjennom møter, dialog og løpende avklaringer mellom enkeltpersoner.

Vår vurdering er at samhandling i for stor grad er avhengig av uformelle relasjoner og personbasert koordinering. Dette gir fleksibilitet, men gjør samtidig organisasjonen sårbar og bidrar til økt ressursbruk, variasjon i praksis og redusert gjennomføringsevne.

Digitalisering gir ikke tilstrekkelige gevinster uten organisasjonsutvikling: Kommunen har høye ambisjoner innen digitalisering, kunstig intelligens og teknologisk utvikling. Samtidig beskriver både ledere og medarbeidere at gevinstene ikke alltid blir tydelige i arbeidshverdagen. Flere peker på at nye systemer innføres uten at arbeidsprosesser, roller og arbeidsmåter endres tilsvarende.

Vår vurdering er at digitalisering i større grad må ses som organisasjonsutvikling og prosessutvikling, ikke bare teknologisk utvikling. Når eksisterende arbeidsmåter videreføres i nye systemer, begrenses gevinstpotensialet. Digitalisering framstår derfor som tett koblet til utfordringene knyttet til kapasitet, arbeidsprosesser, samhandling og gjennomføringsevne.

3.3 Manglende gjennomføringskraft beskriver det overordnede utfordringsbildet

Vår vurdering er at kommunens hovedutfordring ikke først og fremst er organisering, kompetanse eller ressurser isolert sett, men organisasjonens samlede gjennomføringskraft. På tvers av kartleggingen vises et mønster hvor driftspress, uklare grenseflater, personavhengighet og begrenset utviklingskapasitet gjør det krevende å omsette mål, beslutninger og utviklingsinitiativ til varige resultater. Flere av utfordringene som beskrives i dette kapittelet kan derfor forstås som årsaker til, eller uttrykk for, redusert gjennomføringskraft.

Figur 7: Hovedutfordringenes dynamikk



Kartleggingen viser at de identifiserte utfordringene i stor grad henger sammen og forsterker hverandre. Driftspress reduserer kapasiteten til forbedringsarbeid. Begrenset utviklingskapasitet gjør det vanskeligere å forbedre arbeidsprosesser og etablere sterkere samhandlingsmekanismer. Uklare grenseflater øker behovet for koordinering og lederinvolvering, som igjen binder kapasitet som kunne vært brukt til utvikling og omstilling. Samtidig blir det vanskeligere å realisere gevinster fra digitalisering og andre forbedringstiltak når organisasjonen har begrenset kapasitet til implementering og oppfølging.

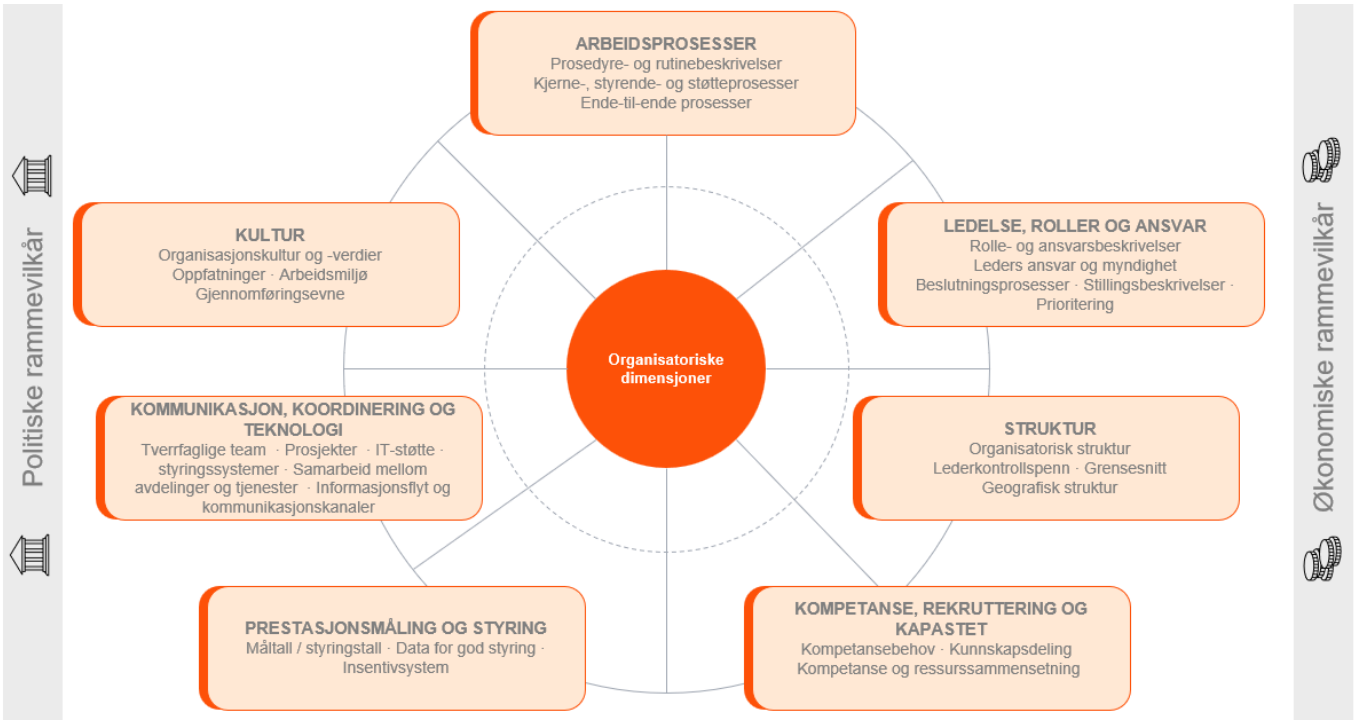
Vår vurdering er at utfordringsbildet i begrenset grad kan forklares av enkeltstående forhold. De viktigste utfordringene synes å være tverrgående og knyttet til samspillet mellom kapasitet, arbeidsprosesser, ledelse, organisering, styring og kultur. Dette aktualiserer behovet for en nærmere analyse av hvilke mekanismer i dagens organisasjon som bidrar til utfordringsbildet.

4. Analyse av dagens organisasjon

Formålet med dette kapittel er å gå ett nivå dypere og analysere hvordan arbeidsprosesser, ledelse, struktur, kompetanse, styring, kommunikasjon, teknologi og kultur påvirker kommunens evne til å levere tjenester, utnytte ressurser effektivt og gjennomføre nødvendig omstilling.

Analysen tar utgangspunkt i organisasjonshjulet som metodisk rammeverk som nærmere beskrevet i kapittel 1.3. Organisasjonshjulet bygger på en erkjennelse av at organisatoriske utfordringer sjelden kan forklares av én faktor alene. Organisasjonens resultater påvirkes av samspillet mellom arbeidsprosesser, ledelse, struktur, kompetanse, styring, kommunikasjon, teknologi og kultur. Endringer innen én dimensjon vil ofte påvirke de øvrige dimensjonene, og det er derfor nødvendig å analysere organisasjonen som et helhetlig system.

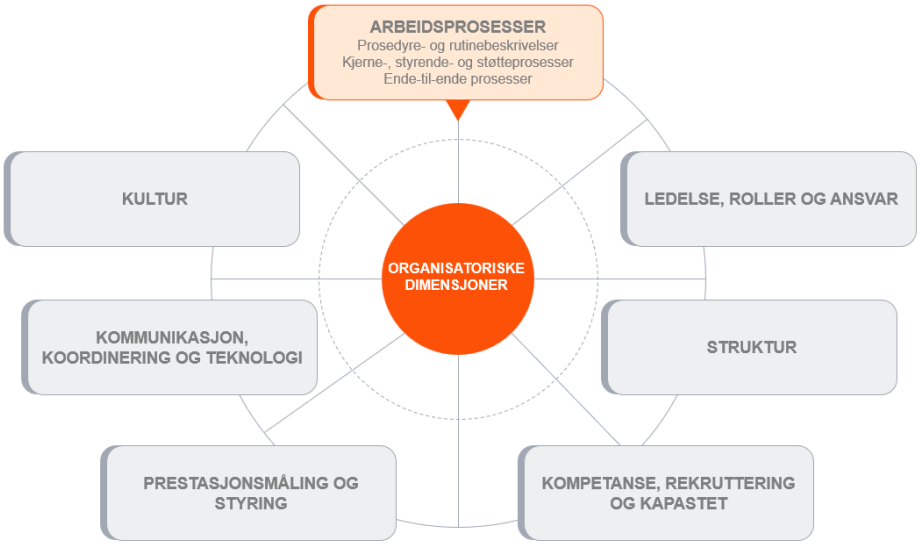
Figur 1: Organisasjonshjulet



Gjennom analysen søker vi å identifisere hvilke forhold som er de viktigste årsakene til utfordringene som er beskrevet i kapittel 3, hvordan de ulike dimensjonene påvirker hverandre, og hvor det finnes størst potensial for forbedring. Ved å identifisere de bakenforliggende årsakene til dagens utfordringer skapes et mer solid grunnlag for vurdering av alternative organisasjonsmodeller og utforming av anbefalinger. På denne måten fungerer organisasjonshjulet som bindeleddet mellom kartleggingen av dagens situasjon og de strategiske veivalgene kommunen skal ta for å styrke sin framtidige organisering, gjennomføringsevne og omstillingsevne.

4.1 Arbeidsprosesser

Arbeidsprosesser beskriver hvordan oppgaver, ansvar, informasjon og beslutninger flyter gjennom organisasjonen. Selv med tydelige organisasjonskart og høy faglig kompetanse vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom arbeidsprosessene er preget av mange overleveringer, uklar ansvarsdeling eller behov for omfattende koordinering. Arbeidsprosessene er derfor et sentralt bindeledd mellom struktur, ledelse, teknologi og tjenesteproduksjon.



Figur 8: Arbeidsprosesser - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at kommunens utfordringer innen arbeidsprosesser i begrenset grad synes å skyldes faglig oppgaveløsning innen den enkelte enhet. Utfordringene oppstår i større grad i overgangene mellom enheter, ledelsesnivåer og støttefunksjoner, hvor ansvar, arbeidsflyt og koordinering ikke alltid er tilstrekkelig avklart.

Observasjoner

Kartleggingen viser at mange arbeidsprosesser fungerer godt innenfor den enkelte enhet eller det enkelte fagmiljø. Ansatte og ledere beskriver sterke fagmiljøer, godt lokalt samarbeid, lav terskel for kontakt og en betydelig evne til å finne praktiske løsninger i den daglige driften. Arbeidsprosessene fungerer særlig godt når ansvar og oppgaver er tydelig plassert, relevante fagpersoner involveres tidlig og det finnes faste møteplasser eller etablerte samarbeidsformer.

Utfordringene oppstår i større grad når en sak går på tvers av enheter, tjenesteområder, systemer eller beslutningsnivåer. Et eksempel som nevnes er å følge barn i overgangen fra barnehage til skole hvor enkelte ansatte opplever at tiltak og dekning ikke nødvendigvis følger barnet videre, og oppmeldingsprosessen må etter respondentens beskrivelse starte på nytt. Et annet eksempel er at det ved større bygge- og anleggsprosjekt oppleves at overgangen til driftsorganisasjonen ikke er tilstrekkelig avklart hvem som har ansvar for oppfølging i overgangsfasen.

Intervjuer, workshop og spørreundersøkelse viser et gjennomgående mønster med mange overleveringspunkter, manuell koordinering, ventetid, dobbeltarbeid og uklarhet om hvem som har ansvar for den samlede prosessen. Ansatte beskriver blant annet ventetid fra overordnet ledd som «en

propp i systemet». Flere intervjuer peker på utfordringer i byggesaksavdelingen knyttet til informasjonsflyt, samordning og ansvarsavklaringer i saker som går på tvers av fagområder. Det beskrives blant annet sen involvering av byggesaksmiljøet, svak koordinering mellom enheter og arbeidsprosesser der ansvar, myndighet og beslutningskraft ikke alltid henger tydelig sammen.

Videre dannes et bilde av at flere saker går gjennom mange ledd, og ansatte og innbyggere kan oppleve å bli henvist mellom ulike deler av organisasjonen uten at én funksjon har et tydelig ansvar for framdrift og resultat. Et slikt grensesnittproblem kommer frem innen helse og omsorg. Tjeneste- og samordningsenheten ivaretar blant annet kartlegging, behandling av søknader, vedtak og samordning av tjenester. Når et vedtak skal overføres til utførende tjeneste og følges opp videre, beskrives det imidlertid risiko for uklarhet om hvem som har ansvar for neste steg i tjenesteforløpet. Dette kan blant annet gjelde hvem som skal følge opp vedtaket, kartlegge endrede behov eller initiere en ny vurdering. Flere av arbeidsprosessene beskrives fortsatt som avhengige av enkeltpersoners kompetanse, lokal praksis og uformell oppfølging. Et annet eksempel som beskrives fra kultur og oppvekst er en mindre byggeprosess hvor det var uklart hvem som hadde ansvar for helheten, hvem som skulle kontaktes og hvordan framdriften skulle sikres. I den konkrete saken ble bygget ferdigstilt 3 år etter planlagt oppstart.

Spørreundersøkelsen viser at mangelfulle rutiner, eller manglende etterlevelse av rutiner, i enkelte HR-, lønns- og administrasjonsprosesser medfører manuell oppfølging og feilretting. Dette kan gi en arbeidsdeling hvor støttefunksjonene bruker mye kapasitet på operative oppgaver, kontroll og feilretting, mens kapasiteten til strategisk støtte, analyse og utvikling reduseres. En respondent i spørreundersøkelsen beskriver en hverdag som fylles opp av mye feilretting som krever godkjenning fra leder og «mye frem og tilbake» på e-post. Det er ikke alltid tilstrekkelig avklart hvilke oppgaver som skal løses sentralt av støttefunksjonene, hvilke oppgaver som skal ivaretas av linjelederne, og hva som forventes løst lokalt i tjenesteområdene. Når arbeidsdelingen er uklar, kan oppgaver bli skjøvet mellom nivåer, støttefunksjoner bli trukket inn i operativ saksbehandling og linjeledere bli avhengige av uformell bistand. Det er derfor holdepunkter for at arbeidsdelingen mellom linjen og støttefunksjonene bør undersøkes nærmere.

Innkjøpsmiljøet nevnes som et område der man har få ressurser og at oppgaveporteføljen derfor er begrenset til håndtering av rammeavtaler. Enkeltanskaffelser gjøres ute i tjenesteområdene og det oppleves at det ikke er en felles praksis på dette. Anskaffelsesfunksjonen kunne derfor blitt mer effektiv både med hensyn til selve prosessen, men også med hensyn til hvilke priser man kan oppnå dersom man samlet en slik funksjon.

Datagrunnlaget viser videre at enkelte oppgaver ligger til ansatte eller enheter som anses som tilfeldig eller lite hensiktsmessig. Et eksempel er dokumentsenterets håndtering av å scanne inn dokumenter i særskilte fagsystemer tilhørende Helse og omsorg som et konkret eksempel på oppgaver som over tid har blitt liggende i en støttefunksjon. Dette knyttes til historisk praksis, uten at oppgaveplasseringen nødvendigvis er vurdert på nytt mot dagens behov, kompetanse og systemløsninger.

Det politisk-administrative samspillet har også en side mot flyt i arbeidsprosesser. Flere intervjuobjekter beskriver tilfeller hvor prinsipielle avklaringer i vedtatte planer senere utfordres gjennom enkeltsaker og politiske omkamper. Dette oppgis å kunne øke saksbehandlingsbelastningen, forlenge behandlingstiden og redusere forutsigbarheten. Fra politisk nivå etterlyses også tidligere og mer direkte dialog om prinsipielle, komplekse eller konfliktfylte saker. Funn i intervjuene peker på at saksframlegg ikke alltid i tilstrekkelig grad tydeliggjør beslutningsspørsmålet, aktuelle alternativer, konsekvenser og administrasjonens anbefaling.

Når det gjelder digitale arbeidsprosesser og systembruk beskriver intervjuer og spørreundersøkelsen et fragmentert systemlandskap der systemene i begrenset grad oppleves å snakke sammen. Det vises til manuelle og papirbaserte prosesser, dobbeltregistrering og tidsbruk på å finne informasjon. Det beskrives også at implementering og opplæring knyttet til digitale løsninger og nye systemer ikke alltid er tilstrekkelig. Intervjuanalysen peker samtidig på positive eksempler hvor bruk av digital dokumentflyt av ansettelsesbrev og bruk av metadata innen landbrukstilskudd har redusert manuelt arbeid og styrket kvaliteten. Eksemplet indikerer at det finnes intern erfaring som kan brukes i videre prosessforbedring.

I intervjuer beskriver at ansatte at de opplever at nye systemer og arbeidsformer innføres i enkelte tilfeller uten at berørte miljøer involveres tidlig nok, eller uten at de eksisterende arbeidsprosessene først forenkles. Spørreundersøkelsen støtter dette bildet. Materialet viser samtidig bred støtte til økt bruk av teknologi, automatisering og KI. Utfordringen framstår dermed i større grad som knyttet til implementeringskapasitet enn til generell motstand mot digitalisering.

PwCs vurderinger

Vår vurdering er at det er forbedringspotensial i flere arbeidsprosesser i Eigersund kommune. Kommunen baserer i for stor grad tverrgående prosesser på relasjoner, uformell koordinering og personlig oppfølging. Slike arbeidsformer gir fleksibilitet og kan fungere godt når medarbeiderne kjenner hverandre og har erfaring med prosessen. De er samtidig sårbare ved fravær, turnover, høyt arbeidspress eller endringer i organisasjonen. Det er derfor behov for å gjøre velfungerende praksis mindre personavhengig og mer systematisk.

Datagrunnlaget viser et todelt bilde: Arbeidsprosessene fungerer ofte godt innenfor etablerte enheter og fagmiljøer, mens utfordringene blir tydeligere når saker krysser organisatoriske, faglige eller teknologiske grenseflater. Sammenfallet mellom intervjuene, workshopmaterialet og spørreundersøkelsen styrker vurderingen av at dette er et tverrgående organisatorisk problem og ikke bare enkeltstående lokale utfordringer. De samme grunnleggende temaene går igjen: mange overleveringer, uklare ansvarslinjer, manuell koordinering, personavhengighet, utilstrekkelig informasjonsflyt og svak implementering av nye digitale løsninger og systemer.

Materialet peker sterkere mot behov for målrettet prosessforbedring, tydeligere prosesseierskap, avklarte grenseflater og bedre implementering. Dette er også i tråd med workshopanalysens konklusjon om at

hovedutfordringen ikke er selve organisasjonskartet, men hvordan kommunen samarbeider, prioriterer, beslutter og gjennomfører i praksis.

Vi vurderer videre at digitalisering må følge etter, eller gjennomføres parallelt med, en vurdering av arbeidsprosessen. Dersom kommunen digitaliserer en prosess med unødvendige overleveringer og uklar ansvarsdeling, er det risiko for at eksisterende ineffektivitet videreføres i systemet. Denne vurderingen bygger både på kartleggingen og på prinsippene i kommunens digitaliseringsstrategi.

Konsekvenser for effektivitet, kvalitet og ressursbruk

Kartleggingen tilsier at utfordringene i arbeidsprosessene påvirker effektivitet, kvalitet og ressursbruk samtidig. Utfordringene oppstår sjelden som følge av svak oppgaveløsning innen den enkelte enheten, men når saker beveger seg mellom flere organisatoriske enheter, systemer eller beslutningsnivåer. Konsekvensen er at den samlede arbeidsflyten kan bli mer ressurskrevende enn nødvendig, selv om hvert enkelt ledd utfører sitt avgrensede ansvar på en tilfredsstillende måte.

Mange overleveringspunkter, uklart helhetsansvar og behov for manuell koordinering kan øke den samlede gjennomføringstiden i saker. Venting mellom ledd, gjentatte avklaringer og retur av saker bidrar til at gjennomføringen blir mindre effektiv og mindre forutsigbar. Dette synes særlig relevant for enkelte HR-, lønns- og administrasjonsprosesser, bygg- og eiendomsrelaterte saker og andre arbeidsprosesser som involverer flere organisatoriske enheter.

Samtidig kan uklare grenseflater og mangelfulle rutiner bidra til variasjon i kvalitet. Risikoen er ikke nødvendigvis at den faglige kvaliteten i den enkelte vurderingen svekkes, men at saker behandles ulikt, at informasjon ikke følger prosessen tilstrekkelig godt, eller at oppgaver faller mellom organisatoriske enheter. Når arbeidsprosesser i tillegg er personavhengige, kan kvalitet og framdrift bli påvirket av hvem som er tilgjengelig og hvilke relasjoner som eksisterer mellom involverte aktører.

Arbeidsprosessene påvirker også ressursbruken. Tid brukt på koordinering, dobbeltregistrering, feilretting, informasjonsinnhenting og oppfølging er tid som ikke kan brukes på tjenesteproduksjon, ledelse, forbedringsarbeid eller utvikling. Dette gjelder både i tjenesteområdene og i støttefunksjonene. Særlig kan operative støtte- og kontrolloppgaver redusere kapasiteten til mer strategisk arbeid innen områder som HR, økonomi og analyse. For politisk-administrative prosesser kan manglende tidlige avklaringer og opplevelsen av omkamper bidra til mindre forutsigbar framdrift og økt ressursbruk til gjentatte utredninger og behandlinger. Et tydelig eksempel her er diskusjoner rundt skolestruktur.

Samlet vurderer PwC at de største konsekvensene av dagens arbeidsprosessutfordringer ikke nødvendigvis ligger i enkeltprosessene isolert, men i den samlede belastningen de påfører organisasjonen gjennom økt koordinering, lengre gjennomføringstid, større personavhengighet og redusert kapasitet til forbedring og utvikling.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet ligger i hvordan kommunen organiserer og følger opp tverrgående arbeidsprosesser. Datagrunnlaget indikerer at flere av utfordringene knyttet til ventetid, dobbeltarbeid, ressursbruk og manglende forutsigbarhet kan ha sammenheng med manglende helhetsansvar, uklare grenseflater og stor grad av personavhengig koordinering. Analysen peker spesielt mot følgende forbedringsområder:

Helhetlig ansvar i tverrgående arbeidsprosesser: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til tydeligere eierskap og oppfølging av arbeidsprosesser som går på tvers av organisatoriske enheter. Flere av utfordringene synes å oppstå i overgangene mellom ulike funksjoner og ansvarsområder, der ansvar for den samlede arbeidsflyten ikke alltid er tydelig definert. Forbedringspotensialet ligger derfor i å styrke prosesseierskap, ansvar for framdrift og oppfølging av resultater på tvers av organisatoriske grenser.

Arbeidsdeling mellom stab og linje: Kartleggingen peker på et forbedringspotensial knyttet til tydeligere rolle- og ansvarsavklaringer mellom støttefunksjonene og tjenesteområdene. Flere av utfordringene knyttet til koordinering, feilretting og ressursbruk synes å være relatert til ulik forståelse av oppgaver og forventninger. Forbedringspotensialet ligger derfor i en tydeligere arbeidsdeling som gir bedre utnyttelse av kompetanse, reduserer dobbeltarbeid og styrker samspillet mellom stab og linje. Det er særdeles viktig at dimensjonering av støttefunksjonene vurderes i sammenheng med arbeidsdelingen.

Prosessforbedring som grunnlag for digitalisering: Analysen viser at gevinster fra digitalisering i stor grad avhenger av hvordan arbeidsprosessene er organisert. Forbedringspotensialet ligger i å koble teknologi tettere til prosessforenkling, standardisering og endrede arbeidsformer. Dette kan bidra til at digitale løsninger i større grad understøtter effektiv oppgaveløsning og realisering av planlagte gevinster.

Politisk-administrative arbeidsprosesser: Datagrunnlaget indikerer at samspillet mellom politiske og administrative prosesser påvirker framdrift, ressursbruk og forutsigbarhet i enkelte saker. Forbedringspotensialet er knyttet til tydeligere forventningsavklaringer, mer forutsigbare beslutningsprosesser og tidligere dialog i komplekse og prinsipielle saker. Dette kan bidra til bedre beslutningsgrunnlag og mer effektiv gjennomføring av vedtak.

Implementerings- og forbedringskapasitet: Analysen indikerer at kommunen i stor grad identifiserer forbedringsmuligheter og initierer utviklingstiltak, mens forbedringspotensialet i større grad er knyttet til gjennomføring og oppfølging over tid. Forbedringspotensialet ligger derfor i å styrke kapasiteten til implementering, endringsledelse, oppfølging og gevinstrealisering, slik at vedtatte tiltak i større grad omsettes til varig praksis og dokumenterte resultater.

Den høye ressursbruken til administrasjon bør undersøkes gjennom oppgaver og arbeidsprosesser, ikke gjennom et generelt nedtrekk: De kvantitative analysene viser at Eigersund

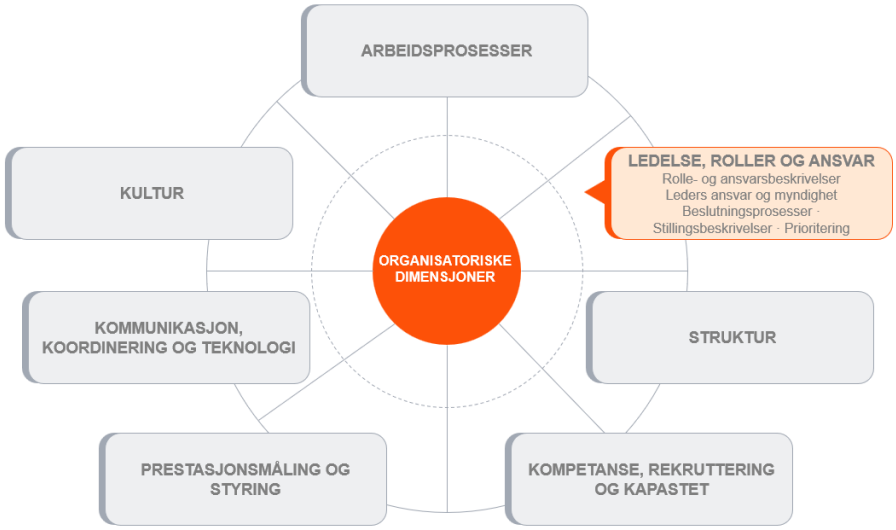
har vesentlig høyere netto driftsutgifter til administrasjon enn både Hå, Klepp, Time og KOSTRA-gruppe 7. Det største avviket er knyttet til KOSTRA-funksjon 120 Administrasjon. Forskjellen gir en tydelig indikasjon på behov for videre analyse, men dokumenterer ikke alene at administrasjonen er overdimensjonert. Kostnadsforskjeller kan skyldes både bemanning, oppgaveportefølje, organisering, kjøp av tjenester og ulik føringspraksis. En videre gjennomgang bør derfor ta utgangspunkt i hvilke administrative oppgaver kommunen faktisk utfører, hvor de utføres, hvordan prosessene er organisert og hvilken kapasitet som brukes. Først på dette grunnlaget bør kommunen vurdere konkrete reduksjoner eller endringer i dimensjoneringen.

En gjennomgang av administrative kostnader må også vurdere arbeidsdelingen mellom støttefunksjoner og lederlinjen. En nominell reduksjon i sentral administrasjon gir ikke nødvendigvis en kommunal effektivisering dersom oppgavene i stedet må utføres av ledere eller fagpersonell i tjenesteområdene. Dimensjonering bør derfor vurderes sammen med oppgaveplassering, ansvar, myndighet og lederkapasitet.

Vår samlede vurdering er at arbeidsprosessutfordringene i Eigersund kommune i hovedsak handler om samordning, prosesseierskap og gjennomføring snarere enn om organisasjonskartet eller den faglige oppgaveløsningen i seg selv. Det sentrale forbedringsområdet synes å være å etablere mer robuste og mindre personavhengige arbeidsprosesser, der ansvar, roller og arbeidsflyt er tydeligere definert på tvers av organisatoriske grenser.

4.2 Ledelse, roller og ansvar

Ledelse, roller og ansvar handler om hvordan myndighet, beslutningsrett og oppfølgingsansvar er fordelt i organisasjonen, og hvordan disse omsettes i praktisk ledelse og styring. Selv med kompetente ledere og formelle styringslinjer vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom ansvar, myndighet og forventninger ikke henger tilstrekkelig sammen i praksis. Ledelse, roller og ansvar er derfor en sentral forutsetning for effektiv ressursbruk, tydelige prioriteringer og god samhandling på tvers av organisasjonen.



Figur 9: Ledelse, roller og ansvar - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at Eigersund kommune i stor grad har kompetente og engasjerte ledere, men kartleggingen samtidig peker på utfordringer knyttet til sammenhengen mellom ansvar, myndighet og kapasitet. Utfordringene oppstår særlig i situasjoner hvor beslutninger involverer flere ledernivåer, hvor ledermandater oppleves som uklare, eller hvor ansvar og myndighet ikke er tilstrekkelig samordnet. Dette kan bidra til behov for ekstra koordinering, flere avklaringer og mindre effektiv utnyttelse av lederressursene.

Observasjoner

Kartleggingen viser et sammensatt bilde av ledelsen i Eigersund kommune. Mange ansatte opplever nærmeste leder som tilgjengelig, støttende og tydelig. Gode lokale ledergrupper, tillitsbasert ledelse og involvering i eget arbeid trekkes frem som styrker. Samtidig er ledelse, roller og ansvar blant områdene hvor det kommer frem flest forbedringsinnspill i spørreundersøkelsen, intervjuene og workshopmaterialet.

Et gjennomgående funn er at ansvar, myndighet og beslutningsrett ikke alltid oppleves å henge tilstrekkelig sammen. Flere ledere oppgir at saker løftes til kommunalsjef- eller toppledernivå selv om de etter deres vurdering kunne vært avgjort nærmere tjenestene. Intervjuer og spørreundersøkelsen viser flere eksempler på at ansvar, myndighet og beslutningsrett ikke alltid oppleves å være tilstrekkelig samordnet. Særlig innen samfunnsutviklingsområdet beskrives lederroller hvor fagansvar er plassert lokalt, mens personalansvar, økonomiansvar eller beslutningsmyndighet ligger på et høyere nivå. Flere respondenter peker samtidig på at saker løftes gjennom flere ledd, at beslutninger tar tid og at uklare ansvarsforhold kan føre til ekstra koordinering, venting og gjentatte avklaringer. Problemstillingen går igjen på tvers av alle kommunalområdene.

Et konkret eksempel på manglende samsvar mellom formell rolle og reelt ledermandat finnes innen samfunnsutvikling. Byggesak og oppmåling beskrives som områder hvor den lokale lederen har fagansvar, mens personal- og økonomiansvar ligger på kommunalsjefnivå. Flere intervjuobjekter opplever at dette fragmenterer lederansvaret, trekker kommunalsjefen inn i operative saker og begrenser den lokale lederens mulighet til å prioritere og stå ansvarlig for resultater. Plan og landbruk beskrives til sammenligning som områder hvor fag-, personal- og økonomiansvar i større grad er samlet hos samme leder.

Kartleggingen viser også at lederutfordringene ikke bare handler om myndighet, men om kapasitet til å utøve lederrollen. Mange ledere beskrives som stående i et krysspress mellom operativ drift, personaloppfølging, administrative oppgaver og forventninger om strategisk utvikling. Kommunalsjefroller og andre lederroller oppleves enkelte steder som så operative at kapasiteten til langsiktig og strategisk ledelse, utvikling og forbedring blir begrenset. Spørreundersøkelsen understøtter dette bildet. Ansatte etterlyser mer oppfølging og tydeligere forventninger, mens ledere i større grad beskriver at drift, rapportering og administrative oppgaver reduserer tiden til personalledelse og utviklingsarbeid.

Forskjellen ser derfor ut til i stor grad å handle om perspektiv: Ansatte opplever konsekvensen i form av svakere oppfølging, mens lederne beskriver manglende kapasitet som en sentral årsak.

Kommunen har allerede gjennomført grep som illustrerer at endringer i ledelsesstrukturen kan gi positive effekter. Innen helse og omsorg ble lederspennet redusert og enheter organisert på nye måter i 2025, med mål om bedre medarbeideroppfølging, kvalitet og et riktigere tjenestenivå. Endringen trekkes også frem i flere intervjuer på tvers av organisasjonen i tillegg til spørreundersøkelsesmaterialet som et positivt organisatorisk grep.

Kartleggingen peker også på variasjon i lederkompetanse, lederopplæring og forventningsavklaring. Flere informanter etterlyser mer systematisk lederopplæring, sterkere onboarding og en felles lederstandard. Lederstøtte beskrives som tilgjengelig når den etterspørres, men det framkommer i mindre grad en felles og forpliktende modell som tydeliggjør hva som forventes av ledere innen personalledelse, økonomistyring, resultatoppfølging, internkontroll, forbedringsarbeid og endringsledelse.

Kartleggingen gir begrensede direkte observasjoner om kommunedirektørens ledergruppe som lederarena. Samtidig viser datagrunnlaget at flere av de identifiserte utfordringene knytter seg til prioritering, koordinering og oppfølging på tvers av kommunalområdene.

PwCs vurderinger

Vår vurdering er at Eigersund kommune i hovedsak har etablert formelle rammer som gir kommunalsjefer og enhetsledere et relativt omfattende ansvar og handlingsrom. Delegeringsreglementet beskriver et helhetlig lederansvar og åpner for at myndighet kan plasseres nær fagkompetansen og tjenesteproduksjonen. Utfordringen virker derfor ikke først og fremst å være fravær av formelle styringsdokumenter, men et mulig gap mellom de formelle bestemmelsene og hvordan lederrollene fungerer i praksis.

Sammenfallet mellom intervjuer, workshop og spørreundersøkelse styrker vurderingen av at dette er en tverrgående problemstilling. På tvers av organisatoriske nivåer og tjenesteområder er det en opplevelse av at ansvar, myndighet, kapasitet og forventninger ikke alltid er tilstrekkelig samordnet. Samtidig er det viktig å skille mellom fire mulige årsaker:

- **Formell uklarhet**: Fullmakter, ansvar eller organisatoriske grenseflater kan være ufullstendig eller motstridende beskrevet.
- **Praktisk uklarhet**: Formelle fullmakter finnes, men er ikke tilstrekkelig kjent eller operasjonalisert.
- **Kapasitetsbegrensninger:** Lederen har formelt myndighet, men mangler tid, støtte eller kompetanse til å utøve den.
- **Beslutningskultur:** Saker løftes som følge av etablert praksis, ønske om ryggdekning, risikounngåelse eller manglende trygghet, selv om de formelt kan avgjøres på et lavere nivå.

Vi vurderer videre at helhetlig lederansvar bør være et tydelig organisatorisk hovedprinsipp. Lederroller med resultatansvar bør som utgangspunkt ha et sammenhengende mandat for folk, fag og økonomi. Modeller med delt fag-, personal- og økonomiansvar kan være nødvendige i enkelte deler av organisasjonen, men bør være bevisste unntak med tydelige grenseflater, ikke resultat av historisk praksis eller uavklarte organisatoriske løsninger. Eksemplet fra samfunnsutvikling illustrerer hvordan delt lederansvar kan trekke operative oppgaver oppover i organisasjonen. Dersom den lokale faglige lederen ikke kan disponere personell eller økonomi, må flere løpende avklaringer foretas av kommunalsjefen. Dette kan svekke både lokal beslutningskraft og kommunalsjefens kapasitet til strategisk ledelse.

Vi vurderer at kommunedirektørens ledergruppe har en sentral rolle i å styrke kommunens evne til helhetlig styring og gjennomføring på tvers av organisasjonen. Flere av utfordringene som er identifisert i kartleggingen knytter seg til grenseflater mellom kommunalområder, behov for tverrgående prioriteringer og oppfølging av initiativer som går på tvers av etablerte organisatoriske strukturer. Etter vår vurdering aktualiserer dette en vurdering av hvordan ledergruppen fungerer som arena for felles prioriteringer, samordning og oppfølging av strategiske satsinger. En styrking av ledergruppens rolle som kollektivt lederorgan kan bidra til å redusere grenseflateutfordringer og understøtte kommunens samlede gjennomføringskraft.

Konsekvenser for beslutningskraft, styring og ansvarliggjøring

Kartleggingen indikerer at konsekvensene av dagens utfordringer ikke først og fremst er knyttet til mangel på formelle styringslinjer eller fullmakter. De synes i større grad å oppstå når ansvar, myndighet, kapasitet og forventninger ikke er tilstrekkelig samordnet i praksis. Dette kan påvirke organisasjonens beslutningskraft, redusere ledernes kapasitet til helhetlig styring og gjøre det vanskeligere å plassere og følge opp resultatansvar.

Beslutningskraft: Når beslutninger løftes høyere i organisasjonen enn det sakens karakter og de formelle fullmaktene tilsier, kan kommunalsjef- og toppledernivå bli flaskehalser. Saksbehandlingen kan bli mer tidkrevende fordi avgjørelser må avvente kapasitet hos et begrenset antall ledere, samtidig som operative ledere og medarbeidere bruker tid på å avklare hvem som har myndighet til å beslutte. Dersom grensene for eget mandat er uklare eller ikke tilstrekkelig kjent, kan det framstå som tryggere å løfte saken enn å avgjøre den. Det samme kan skje dersom lederen formelt har myndighet, men mangler kapasitet, støtte, kompetanse eller trygghet til å benytte handlingsrommet. Over tid kan dette bidra til at beslutningsmyndigheten i praksis blir mer sentralisert enn det delegeringsreglementet legger opp til.

Når fagansvaret ligger lokalt, mens personal- og økonomiansvaret ligger på kommunalsjefnivå, kan løpende prioriteringer kreve avklaringer mellom flere roller. Dette kan begrense den lokale lederens handlingsrom og samtidig trekke kommunalsjefen inn i operative saker. Motsatt kan delegering uten tydelige rammer, relevant kompetanse og nødvendig oppfølging øke risikoen for ulik praksis eller beslutninger som ikke er tilstrekkelig samordnet med kommunens overordnede mål og krav. Målet bør

derfor ikke være mest mulig delegering, men at beslutninger tas på lavest hensiktsmessige og kompetente nivå, innenfor tydelige rammer og med nødvendig rapportering og støtte.

Styring: Kartleggingen indikerer at flere kommunalsjefer og andre ledere bruker betydelig kapasitet på operative saker, administrasjon og løpende koordinering. Dette kan redusere muligheten til å arbeide med strategisk retning, prioritering, tverrgående samordning, medarbeideroppfølging og organisatorisk utvikling. Konsekvensen kan være at kommunen opprettholder høy operativ leveranseevne, men får mindre kapasitet til langsiktig omstilling og systematisk forbedring. Fragmenterte ledermandater kan i tillegg gjøre styringslinjen mindre tydelig. Dersom fagansvar, personalansvar og økonomisk handlingsrom er fordelt mellom flere roller, øker behovet for koordinering og gjensidige avklaringer. Det kan også bli uklart hvem som har ansvar for å håndtere avvik eller foreta prioriteringer når faglige, bemanningsmessige og økonomiske hensyn må vurderes samlet.

En styrke ved kommunens delegeringsreglement er at det i utgangspunktet kobler fag-, personal- og økonomiansvar i enhetslederrollen. Dersom dette prinsippet praktiseres konsistent og støttes av tilstrekkelig kapasitet, kompetanse og lederstøtte, gir det et godt utgangspunkt for helhetlig ledelse. Utfordringen er å sikre at den faktiske rolle- og oppgavefordelingen følger de samme prinsippene som den formelle styringsmodellen.

Konsekvensen av begrenset lederkapasitet kan også være at ledernes mulighet til å følge opp om beslutninger gjennomføres, om frister overholdes, og om avvik håndteres innenfor eget ansvarsområde svekkes. Denne ledelsesmessige oppfølgingen må ses i sammenheng med, men skilles fra, den mer overordnede virksomhetsstyringen og bruken av styringsinformasjon som behandles i kapittel 4.5.

Ansvarliggjøring: Ansvarliggjøring forutsetter at det er tydelig hvilke resultater en leder skal levere, hvilke ressurser og fullmakter lederen disponerer, og hvilke rammer som gjelder for oppgaveløsningen. Dersom ansvaret er omfattende, mens myndigheten, kapasiteten eller støtten er begrenset, blir det vanskelig både å utøve resultatansvaret og å følge opp lederen på en rettferdig og konsistent måte. Dette er særlig relevant i roller hvor fag-, personal- og økonomiansvaret er fragmentert, eller hvor den faktiske oppgavebelastningen ikke står i forhold til det formelle handlingsrommet. I slike situasjoner kan det være uklart om manglende måloppnåelse skyldes lederens prioriteringer, avhengigheter til andre roller, utilstrekkelige ressurser eller beslutninger som må tas på et høyere nivå.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet ligger i å redusere avstanden mellom formell organisering og faktisk lederpraksis. Analysen peker særlig mot fire forbedringsområder:

Helhetlige og tydelige ledermandater: Det er behov for større tydelighet om hva ulike lederroller er ansvarlige for, hvilke resultater de skal levere, og hvilke ressurser og fullmakter som følger med ansvaret. Dette gjelder blant annet personalledelse, økonomi- og resultatansvar, internkontroll,

oppfølging av leveranser og avvik, samarbeid på tvers og lederens ansvar for forbedring og endring. Dette er særlig relevant der fag-, personal- og økonomiansvar er fordelt mellom flere roller.

Praktisering av fullmakter og beslutningsmyndighet: Kartleggingen indikerer at beslutninger i enkelte tilfeller løftes høyere i organisasjonen enn de formelle fullmaktene skulle tilsi. Forbedringsbehovet gjelder derfor både tydeligheten i fullmaktene og hvordan de forstås og benyttes i praksis. Målet bør være at beslutninger tas på et hensiktsmessig og kompetent nivå, samtidig som nødvendig kontroll, samordning og rapportering ivaretas. Dette innebærer ikke mest mulig delegering, men bedre samsvar mellom beslutningens karakter, lederens ansvar og det faktiske handlingsrommet.

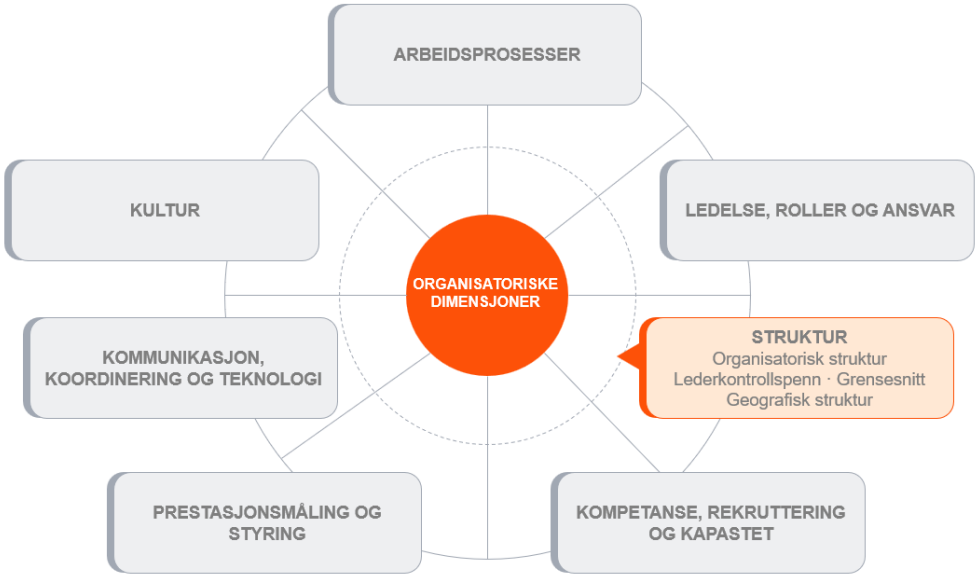
Lederkapasitet: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til ledernes forutsetninger for å utøve helhetlig ledelse. Kartleggingen tyder på at deler av lederkapasiteten bindes opp i operative og administrative oppgaver, noe som kan redusere oppmerksomheten på medarbeideroppfølging, utvikling, prioritering og forbedringsarbeid. Forbedringspotensialet synes derfor å ligge i å styrke sammenhengen mellom lederansvar, støttefunksjoner og organisatoriske rammebetingelser, slik at lederne i større grad får kapasitet til å ivareta både drift, utvikling og oppfølging av resultater.

Kommunedirektørens ledergruppe som arena for helhetlig styring og gjennomføring: Kartleggingen indikerer at flere av kommunens utfordringer knytter seg til koordinering, prioritering og oppfølging på tvers av organisatoriske enheter. Forbedringsbehovet gjelder derfor hvordan kommunedirektørens ledergruppe fungerer som et kollektivt lederorgan for å sikre felles retning og oppfølging av strategiske satsinger. Målet bør være at tverrgående utfordringer håndteres gjennom tydelige prioriteringer, koordinert oppfølging og felles ansvar for gjennomføring. Dette innebærer ikke mer sentralisering av beslutninger, men en tydeligere rolle for ledergruppen i å understøtte helhetlig styring og styrke kommunens samlede gjennomføringskraft.

Samlet peker analysen mot behov for å styrke sammenhengen mellom formell organisering og faktisk lederpraksis. Det sentrale forbedringsområdet er å sikre at ledere har et tydelig og håndterbart oppdrag, tilstrekkelig myndighet til å ivareta ansvaret og nødvendig kapasitet og støtte til å følge opp medarbeidere, leveranser og utviklingsbehov.

4.3 Struktur

Struktur handler om hvordan ansvar, oppgaver og ressurser er organisert i enheter, fagmiljøer og ledelsesnivåer, og hvordan disse samlet understøtter kommunens måloppnåelse. Selv med kompetente medarbeidere og velfungerende arbeidsprosesser vil kommunen kunne oppleve begrenset gjennomføringsevne dersom organiseringen skaper unødvendige grenseflater, små og sårbare fagmiljøer eller uklare organisatoriske skiller. Organisasjonsstrukturen danner derfor rammene for samhandling, ressursutnyttelse, ledelse og tjenesteutvikling.



Figur 10: Struktur - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at dagens hovedstruktur i Eigersund kommune i stor grad framstår som forståelig og funksjonell, og at kartleggingen i begrenset grad peker mot behov for omfattende organisatoriske omlegginger. Samtidig identifiseres enkelte strukturelle forhold som kan påvirke kapasitet, samhandling og gjennomføringsevne. Dette gjelder særlig lederspenn, små fagmiljøer, organisatoriske grenseflater og områder hvor ansvar, myndighet og ressurser er fordelt på flere roller eller enheter. Kartleggingen peker derfor i større grad mot behov for målrettede justeringer og tydeligere organisering av enkelte funksjoner enn mot en grunnleggende endring av kommunens organisasjonsmodell.

Observasjoner

Hovedstrukturen fungerer i hovedsak, men virker ulikt i praksis. Intervjuer og spørreundersøkelsen viser at dagens hovedstruktur i store trekk oppfattes som velfungerende. Flere informanter er mer opptatt av hvordan organisasjonen fungerer i praksis enn av organisasjonskartet isolert sett. Enkelte organisatoriske grep fremheves som positive. Virksomhetsledermodellen innen helse og omsorg er et eksempel på dette, se kapittel 4.3.

Samtidig viser kartleggingen at det er forskjell mellom hvordan strukturen vurderes fra et styringsperspektiv og hvordan den oppleves i arbeidshverdagen. Ledere vurderer i større grad hovedstrukturen som hensiktsmessig, mens ansatte oftere beskriver mange mellomledd, uklare grenseflater, komplekse beslutningslinjer og avstand mellom administrasjonen og tjenesteproduksjonen. Kritikken retter seg dermed primært mot strukturens praktiske virkemåte, ikke mot hovedmodellen som sådan.

Lederspennet er samlet sett bredt, men variasjonen er viktigere enn gjennomsnittet. Kommunens kartlegging viser et gjennomsnittlig lederspenn på 18,2 ansatte per leder. Gjennomsnittet skjuler imidlertid betydelig variasjon mellom kommuneområdene. Teknisk har et beregnet gjennomsnitt på 26,7 ansatte per leder, kultur og oppvekst 20,1, helse og omsorg 18,8, administrasjonen 12,0 og samfunnsutvikling 4,7. Tallene omfatter ledere med personalansvar. Lederspenn er naturlig å se i sammenheng med problemstillinger knyttet til lederkapasitet som beskrevet i 4.2.

Kartleggingen peker på utfordringer i grenseflatene mellom enheter og kommuneområder. Ansatte beskriver at samarbeid på tvers av organisatoriske skiller kan være krevende på grunn av det som oppleves som silotenking, eksempelvis i overlevering av bygg og anlegg fra prosjektavdeling til drift. Kartleggingen indikerer også at organisatoriske grenser enkelte steder begrenser muligheten for å dele kapasitet og kompetanse mellom nærliggende fagmiljøer.

Flere fagmiljøer beskrives som små og avhengige av én eller få nøkkelpersoner. Dette gjelder blant annet enkelte fagområder innen tekniske tjenester, samfunnsutvikling og støttefunksjonene. Små fagmiljøer kan gi korte kommunikasjonslinjer, lokal kunnskap og tett kontakt med brukere og beslutningstakere. Samtidig reduseres robustheten dersom kritisk kompetanse er konsentrert hos enkeltmedarbeidere.

Skolestruktur er et tema som tas opp av både ledere og politikere. Flere peker på at kommunen over tid har opplevd fallende eller stagnerende elevtall samtidig som dagens skolestruktur i hovedsak er opprettholdt. Det beskrives også at spørsmål knyttet til framtidig skolestruktur har vært gjenstand for gjentatte politiske behandlinger og diskusjoner. Flere informanter peker på at dette skaper usikkerhet knyttet til framtidige rammebetingelser for skoleområdet, herunder bemanning, investeringer, kapasitetsutnyttelse og langsiktig planlegging.

PwCs vurderinger

Hovedutfordringen er ikke organisasjonskartet alene, men hvordan organisasjonen kobles sammen. Vår vurdering er at flere av utfordringene som er identifisert oppstår i overgangene mellom organisatoriske enheter snarere enn innenfor dem. Strukturutfordringen synes derfor i større grad å handle om hvordan organisasjonen kobles sammen enn om hvordan den er delt opp. Grenseflatene mellom stab og linje, mellom støttefunksjoner og tjenesteområder, mellom fagmiljøer og mellom ledernivåer som nevnt i kapittel 4.1 og 4.2 framstår som mer sentrale enn selve hovedmodellen.

Når ansvarslinjer, grenseflater og ressursdelingsmekanismer ikke er tilstrekkelig avklart, kan en formelt ryddig struktur likevel gi ventetid, dobbeltarbeid, koordineringsbehov og saker som løftes høyere i organisasjonen enn nødvendig. Strukturutfordringene vurderes derfor som konsentrerte rundt bestemte grenseflater, lederroller og fagmiljøer, framfor som et gjennomgående problem i hele organisasjonen.

Lederspenn bør vurderes ut fra lederoppdragets kompleksitet, ikke etter én felles norm. Et bredt lederspenn kan fungere godt når oppgavene er standardiserte, medarbeiderne er selvstendige, virksomheten er samlokalisert og lederen har god administrativ og faglig støtte. Det samme lederspennet kan være krevende ved turnus, flere lokasjoner, høyt fravær, stor faglig kompleksitet eller omfattende operative oppgaver. Det sentrale vurderingsspørsmålet er derfor om den enkelte leder har kapasitet og støtte til å ivareta hele lederoppdraget.

Robusthet handler om mer enn størrelse. Kartleggingen viser at flere fagmiljøer er små og personavhengige. Vår vurdering er imidlertid at sårbarheten ikke nødvendigvis skyldes størrelsen alene. Sårbarheten kan også være et resultat av manglende kompetanseoverføring, begrensede muligheter for ressursdeling, fravær av stedfortrederordninger eller utfordringer med rekruttering og kompetanseutvikling. Sammenslåing eller sentralisering kan i enkelte tilfeller redusere sårbarheten ved å samle kompetanse og skape større fagmiljøer. Samtidig kan slike grep øke avstanden til tjenesteproduksjonen, svekke lokal tilstedeværelse og skape nye koordineringsbehov. Robusthet bør derfor vurderes bredere enn spørsmålet om organisasjonsstørrelse.

Vår vurdering er at robuste fagmiljøer kan etableres gjennom flere virkemidler, blant annet sterkere faglige nettverk, bedre kompetansedeling, mer systematisk kompetanseoverføring, ressursdeling på tvers og interkommunalt samarbeid der lokale fagmiljøer alene blir for sårbare. Hvilken løsning som er mest hensiktsmessig må vurderes ut fra oppgavevolum, kompetansebehov, rekrutteringsrisiko og behovet for nærhet til tjenestene.

Organisatoriske grenser bør ikke begrense helhetlig ressursbruk. Kartleggingen indikerer at kapasitet og kompetanse flere steder oppfattes som tilhørende den enkelte enhet eller det enkelte kommuneområdet. Dette er en naturlig følge av tydelige styrings- og budsjettlinjer, men kan samtidig begrense muligheten til å bruke kommunens samlede ressurser på en fleksibel måte.

Vi vurderer at skolestruktur representerer en strukturell organisatorisk rammebetingelse med betydning utover den enkelte skole. Dersom antall skoler over tid ikke er tilpasset elevgrunnlaget, kan det bidra til at ledelsesressurser, administrative funksjoner, lokaler og pedagogiske støtteressurser fordeles på flere enheter enn det elevtallet isolert sett tilsier. Dette kan redusere muligheten til å bygge robuste fagmiljøer, øke sårbarheten ved fravær og turnover, og begrense fleksibiliteten i disponeringen av kompetanse og ressurser på tvers av skolene. Fra et organisasjonsperspektiv handler derfor skolestruktur ikke bare om pedagogiske og geografiske hensyn, men også om kommunens evne til å organisere ledelse, kompetanse og administrative ressurser på en bærekraftig og effektiv måte over tid. Skolestruktur illustrerer samtidig en mer generell utfordring knyttet til politisk prioritering og gjennomføring. Kommunen har over tid utredet framtidig skolestruktur og konsekvenser av endringer i elevgrunnlag og kapasitetsbehov. Utfordringen framstår derfor ikke primært som mangel på kunnskapsgrunnlag, men som krevende politiske avveininger og gjentatte behandlinger av strukturspørsmålet. Dette kan skape

usikkerhet om framtidige rammebetingelser for skoleområdet og redusere forutsigbarheten i langsiktig planlegging av bemanning, investeringer og kapasitet.

Vår vurdering er at flere av utfordringene som beskrives innen arbeidsprosesser, kompetanse og gjennomføringsevne kan forstås som konsekvenser av at organisatoriske grenser blir sterkere enn de operative behovene, også kalt «silotenkning». Når kapasitet og kompetanse i hovedsak disponeres innenfor egne organisatoriske enheter, blir det vanskeligere å etablere robuste tverrgående fagmiljøer, mobilisere ressurser ved kapasitetsutfordringer og prioritere utviklingsarbeid på tvers av kommunen.

Vår samlede vurdering er at strukturutfordringene i Eigersund kommune i hovedsak handler om lederspenn, organisatoriske grenseflater, faglig robusthet og ressursdeling. Den mest sentrale strukturelle problemstillingen synes å være hvordan organisatoriske enheter, fagmiljøer, støttefunksjoner og ledelsesnivåer samhandler på tvers. Kartleggingen peker derfor i retning av målrettede justeringer av utvalgte strukturelle forhold, heller enn en generell omorganisering av hele kommunen. Dette gjelder særlig områder hvor struktur påvirker lederkapasitet, organisatorisk robusthet, samhandling og evnen til å bruke kommunens samlede ressurser på tvers av organisatoriske grenser.

Konsekvenser for lederspenn, robusthet, samhandling og ressursdeling

Dersom dagens strukturelle utfordringer ikke adresseres, kan kommunen oppleve at ledere bruker en økende andel av kapasiteten på operative saker, koordinering og administrasjon. Dette kan redusere tiden til personaloppfølging, strategisk ledelse og forbedringsarbeid. Konsekvensen kan bli svakere gjennomføringsevne og større variasjon i kvaliteten på lederoppfølgingen. Uklare grenseflater kan føre til at saker stopper opp mellom enheter, at samme problem behandles flere steder, eller at støttefunksjonene brukes til oppgaver som burde vært løst i linjen. Over tid kan dette bidra til høyere koordineringskostnader, uklart ansvar og lavere produktivitet. Små og personavhengige fagmiljøer øker risikoen for driftsavbrudd, tap av kompetanse og redusert kvalitet ved fravær eller turnover. Dersom kapasitet og kompetanse i tillegg ikke kan benyttes fleksibelt på tvers, kan kommunen få samtidig overbelastning i enkelte fagmiljøer og ledig eller uutnyttet kapasitet i andre.

På den andre siden kan strukturelle endringer som gjennomføres uten tilstrekkelig analyse, skape nye ledernivåer, større avstand til tjenestene og midlertidig produksjonstap. Strukturelle tiltak må derfor avgrenses til områder hvor det foreligger et tydelig problem, en sannsynlig sammenheng mellom problemet og strukturen, og realistiske gevinster som kan følges opp.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet ligger i målrettede vurderinger av utvalgte deler av organisasjonen, heller enn i en generell omtegning av organisasjonskartet. Kartleggingen peker særlig mot fire strukturelle forbedringsområder.

Lederstruktur og lederkapasitet: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til hvordan lederressurser, lederansvar og organisatorisk støtte er fordelt i organisasjonen. Kartleggingen viser at variasjoner i lederkapasitet og kontrollspenn kan påvirke både personaloppfølging, beslutningskraft og utviklingsarbeid. Forbedringspotensialet ligger i å sikre en lederstruktur som i større grad understøtter helhetlig ledelse, tilstrekkelig lederkapasitet og tydelig ansvarsplassering.

Organisatoriske grenseflater: Grensesnittet mellom stab og linje, mellom støttefunksjoner og tjenesteområder, og mellom nært relaterte fagområder framstår som et av de tydeligste strukturelle temaene i kartleggingen. Flere av utfordringene som omtales innen arbeidsprosesser, ledelse og samhandling synes å oppstå i disse grenseflatene. Datagrunnlaget tilsier derfor at videre utviklingsarbeid bør rette oppmerksomheten mot hvordan organisatoriske ansvar, roller og samarbeidsformer fungerer på tvers av strukturen.

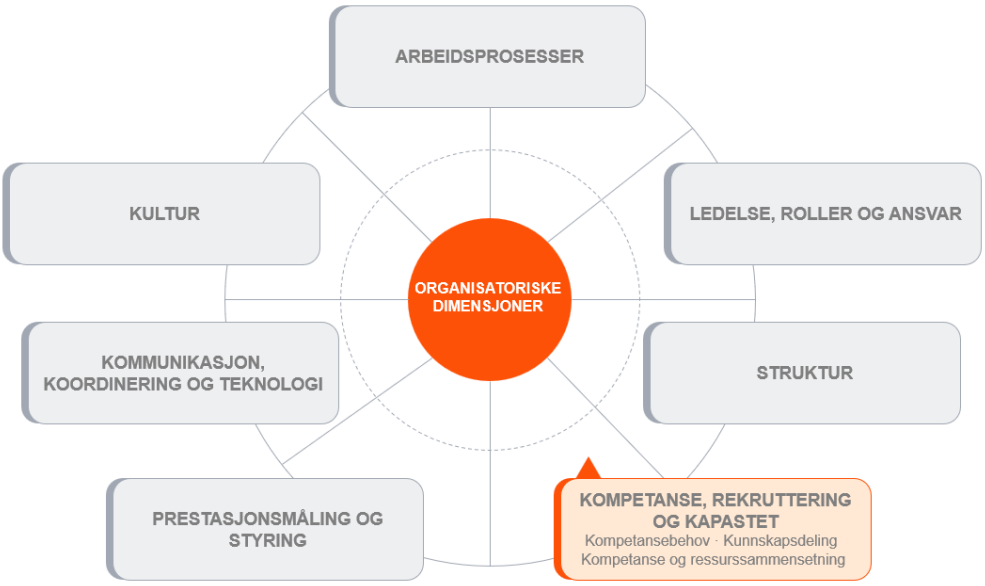
Robusthet i fagmiljøene: Flere fagmiljøer beskrives som små og personavhengige. Samtidig dokumenterer kartleggingen ikke at små enheter i seg selv er problemet. Forbedringspotensialet synes i større grad å være knyttet til hvordan kompetanse, kapasitet og stedfortrederfunksjoner organiseres og deles på tvers av organisasjonen. Dette aktualiserer spørsmål om robusthet, kompetanseoverføring, ressursdeling og samarbeid mellom fagmiljøer.

Ressursdeling og fleksibel bruk av kompetanse: Kartleggingen indikerer at organisatoriske grenser enkelte steder kan begrense muligheten til å bruke kapasitet og kompetanse på tvers av enheter og kommuneområder. Analysen aktualiserer derfor en nærmere vurdering av hvordan kommunen kan styrke samordning og ressursdeling uten å svekke tydelig ansvar, lokal forankring eller faglig kvalitet.

Kommunens viktigste strukturelle utviklingsoppgave er derfor ikke å redusere eller øke antall organisatoriske enheter generelt, men å sikre at ansvar, myndighet, kapasitet og kompetanse henger sammen, og at organisatoriske grenser ikke hindrer helhetlig oppgaveløsning og effektiv bruk av kommunens samlede ressurser.

4.4 Kompetanse, rekruttering og kapasitet

Kompetanse og kapasitet handler om organisasjonens evne til å løse oppgavene sine gjennom tilgang på riktig kompetanse, tilstrekkelige ressurser og robuste fagmiljøer. Selv med tydelige roller, gode arbeidsprosesser og hensiktsmessig organisering vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom nøkkelkompetanse er samlet hos få personer, kapasiteten er presset eller organisasjonen har begrenset handlingsrom til utviklings- og forbedringsarbeid. Kompetanse og kapasitet er derfor en sentral forutsetning for kvalitet, kontinuitet og omstillingsevne i tjenestene.



Figur 11: Kompetanse, rekruttering og kapasitet - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at Eigersund kommune gjennomgående fremstår som en organisasjon med høy faglig kompetanse og engasjerte medarbeidere. Samtidig peker kartleggingen på utfordringer knyttet til små og sårbare fagmiljøer, høy personavhengighet og begrenset kapasitet til utviklings- og forbedringsarbeid. Utfordringene synes i større grad å være knyttet til robusthet og kapasitet enn til kompetansenivået i seg selv. Dette kan gjøre organisasjonen mer sårbar ved fravær og turnover, og begrense evnen til å gjennomføre utviklingstiltak og omstillinger parallelt med den daglige driften.

Observasjoner

Kompetanse oppleves som en styrke. Kartleggingen tegner et bilde av en organisasjon med mange kompetente medarbeidere, sterke fagmiljøer, betydelig lokalkunnskap og høy faglig motivasjon. Både intervjuer og spørreundersøkelsen viser at mangel på fagkompetanse ikke fremstår som kommunens generelle hovedutfordring. Utfordringen er i større grad knyttet til om kommunen har tilstrekkelig kapasitet, hvordan kompetansen brukes, og hvor robust kompetansen er organisert. Ansatte fremhever kompetanseutvikling, videreutdanning og gode faglige kollegaer som viktige styrker. Samtidig beskrives høy arbeidsbelastning som en begrensning for opplæring, fagutvikling, kompetanseoverføring og forbedringsarbeid.

Det finnes flere positive eksempler på oppgavedeling, kompetansedifferensiering og mer målrettet bruk av kompetanse innen helse og omsorg. Forvaltningsrevisjon av bemanning innen helse og omsorg fra

2025[4] viser til vellykket oppgaveforskyvning fra sykepleiere til helsefagarbeidere og videre til assistenter, og vurderer at kommunen lykkes godt med oppgavedifferensiering og utnyttelse av samlet kompetanse. Intervjuene viser samtidig at kommunen arbeider videre med ny oppgavedeling, ressursutnyttelse og mer fleksibel bruk av kompetanse på tvers av tjenester. Flere ledere i Helse og omsorg peker på at framtidige løsninger i større grad vil kreve riktig kompetanse på riktig omsorgsnivå og mer samordnet bruk av tilgjengelige personellressurser. Det etterlyses en overgang fra å betrakte kompetanse som tilhørende den enkelte avdeling, til å se kompetanse og kapasitet som en felles kommunal ressurs som kan mobiliseres der behovet er størst. Det nevnes for et konkret eksempel hvor man ser på mulighet for å organisere nattjenester mer på tvers av organisatoriske grenser. Samtidig fremheves det av flere at bruk av stillingshjemler oppleves som en hemsko for mer fleksibel bruk av ressurser på tvers av organisatoriske linjer der behovet oppstår.

Kapasitet fremstår som den mest gjennomgående utfordringen. Det mest markante funnet er opplevelsen av høy arbeidsbelastning og begrenset kapasitet. Dette funnet går igjen på tvers av sektorer og nivåer. Ansatte beskriver manglende bemanning og liten tid til kjerneoppgaver, forbedringsarbeid og kompetanseutvikling. Ledere beskriver at operative oppgaver, administrative krav og løpende problemløsning reduserer tiden til personaloppfølging, koordinering, strategi og utvikling. Workshopmaterialet uttrykker den samme problemstillingen.

Intervjuer kobler arbeidspresset direkte til sykefravær, oppsigelser og utskiftninger, og mener leder- og fagmiljøene har fått flere oppgaver samtidig som støttekapasiteten er redusert. Det beskrives at planarbeid, strategiarbeid, koordinering, og tidligere rådgiveroppgaver gradvis er flyttet over på ledernivå. Det er derfor en opplevelse av at lederrollen skal dekke over stadig flere oppgaver uten at kapasiteten nødvendigvis følger med.

Kapasitetsutfordringen omfatter også støttefunksjonene som beskrevet tidligere i kapittel 4.1. Dette gjelder blant annet HR, økonomi og analyse. For HR beskrives et særlig krevende kapasitetsbilde. HR-funksjonen har vært preget av utskiftinger, permisjoner, oppsigelser, lang rekrutteringstid og mange nye medarbeidere. Dette er beskrevet å ha medført kompetansetap, redusert kapasitet til kvalitetssikring og utviklingsarbeid, og økt oppmerksomhet mot løpende personalsaker, rekruttering, sykefraværsoppfølging og konflikthåndtering. Samtidig er forventningene til og dimensjoneringen av HR-støtte ikke tilstrekkelig avklart. Det påpekes av flere informanter at effektivisering av støttefunksjoner gir ikke nødvendigvis en netto gevinst dersom oppgavene bare flyttes ut til dyrere eller knappere fag- og lederressurser.

Nærheten mellom støttefunksjonene og tjenesteområdene varierer også. Det er beskrevet at noen rådgivere i finans og analyse deltar tett i lederfora, mens tilsvarende nærhet er svakere andre steder. Konsekvensen kan være at rådgiverne involveres sent, blir mer hendelsesstyrte og får mindre mulighet til å arbeide proaktivt med arbeidsmiljø, bemanning, kompetansestrategi og organisasjonsutvikling.

[4] Rogaland Revisjon IKS (2025) – Forvaltningsrevisjon: Bemanning innen helse og omsorg, herunder sykefravær

Små fagmiljøer og personavhengighet øker sårbarheten. Flere fagmiljøer består av én eller få medarbeidere med kritisk kompetanse. Dette gjelder blant annet enkelte tekniske fagområder og enkelte administrative støttefunksjoner. Som konkrete eksempler nevnes vann- og avløpsanlegg, automatiserte prosessanlegg, bygg- og eiendomsforvaltning og andre tekniske spesialistområder. Når kompetansen er konsentrert hos få personer, øker risikoen ved fravær, turnover, permisjoner og rekrutteringsproblemer. Små fagmiljøer kan samtidig ha begrenset kapasitet til å håndtere drift, kompetanseoverføring og utviklingsarbeid parallelt.

Kartleggingen indikerer at kompetansen ikke alltid anvendes på det nivået hvor den gir størst verdi. Både spørreundersøkelsen og intervjuene inneholder beskrivelser av fagpersoner og ledere som bruker betydelig tid på administrative oppgaver, rapportering, koordinering og manuell oppfølging. Samtidig peker flere kilder på et potensial for tydeligere oppgavedeling mellom yrkesgrupper og bedre bruk av støttefunksjoner, standardisering og digitalisering.

Kartleggingen viser at rekrutteringsutfordringene er sektor- og kompetansespesifikke**.** De fremstår som særlig tydelige innen helse og omsorg, barnehage og enkelte tekniske fagområder. Sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere og vikarer til barnehager trekkes frem som krevende å rekruttere. Det samme gjelder for fagkompetanse i særlig teknisk avdeling hvor det private arbeidsmarkedet har bedre mulighet til å konkurrere på lønn og andre goder. Få søkere og hard konkurranse om arbeidskraft beskrives som en viktig framtidig utfordring. Workshopene peker på behov for en mer proaktiv rekrutteringstilnærming, tidligere rekrutteringsaktiviteter, sterkere onboarding og bedre systemer for å dele kompetanse etter videreutdanning. Innen helse og omsorg har kommunen samtidig oppnådd flere positive resultater. Forvaltningsrevisjonen[5] viser til god helsefaglig kompetanse, lav turnover over tid og relativt stabil grunnbemanning. Kommunen har også arbeidet med heltidskultur, kombinasjonsstillinger, oppgavedeling og kompetanseutvikling.

Demografien forsterker behovet for omstilling**.** Demografianalysen i kapittel 2.2 viser at et relativt stabilt folketall skjuler en betydelig endring i alderssammensetningen. Behovet ventes å reduseres innen barnehage og grunnskole og øke betydelig innen pleie og omsorg. Samtidig reduseres antallet personer i arbeidsfør alder per eldre. Utviklingen vil påvirke kapasitet, kompetanse og bemanning på tvers av kommunen.

PwCs vurderinger

Kommunen har primært et kapasitetsproblem, ikke et generelt kompetanseproblem**.** Vår hovedvurdering er at utfordringsbildet i Eigersund kommune i større grad handler om kapasitet enn om kompetanse. Kommunen synes å ha god faglig kompetanse, men mer begrenset kapasitet til å utvikle, dele, mobilisere og anvende kompetansen systematisk på tvers av organisasjonen. Dette gjelder både i tjenesteområdene, blant lederne og i støttefunksjonene.

[5] Rogaland Revisjon IKS (2025) – Forvaltningsrevisjon: Bemanning innen helse og omsorg, herunder sykefravær

Samtidig gir datagrunnlaget ikke grunnlag for å konkludere med at kommunen generelt er underbemannet. Kapasitet påvirkes av flere forhold enn antall ansatte og årsverk, blant annet arbeidsprosesser, systemstøtte, ledermandater, kompetansesammensetning, sykefravær, stillingsstørrelser, oppgavedeling og tidsbruk på koordinering, feilretting og administrative oppgaver.

Vi vurderer at kapasitetsutfordringen består av fire forskjellige problemstillinger:

- **Driftskapasitet**: Kapasitet til å levere løpende tjenester og ivareta lovpålagte oppgaver, kvalitet og beredskap.

- **Lederkapasitet**: Kapasitet til personaloppfølging, prioritering, internkontroll, samordning og strategisk ledelse.

- **Støttekapasitet**: Kapasitet i HR, økonomi, analyse, IT, dokumentsenter og andre støttefunksjoner til å levere nødvendig operativ, faglig og strategisk støtte.

- **Utviklingskapasitet**: Kapasitet til prosessforbedring, teknologiinnføring, prosjektgjennomføring, endringsledelse og gevinstrealisering.

Tiltak som styrker én form for kapasitet, vil ikke nødvendigvis løse de øvrige utfordringene. Økt driftsbemanning gir for eksempel ikke automatisk bedre utviklingskapasitet dersom nøkkelpersoner fortsatt er bundet opp i daglige oppgaver. Tilsvarende vil nye systemer ha begrenset effekt dersom det ikke settes av leder- og prosjektkapasitet til implementering. Kommunen bør derfor definere hvilken kapasitetsutfordring et tiltak skal løse før det vurderes endret bemanning, organisering eller arbeidsdeling.

HR-utfordringen kan skyldes både dimensjonering og arbeidsdeling**.** Datagrunnlaget gir ikke grunnlag for å konkludere med at HR-utfordringen først og fremst skyldes for lav bemanning. En alternativ forklaring er at organisasjonen ikke har tilstrekkelig tydelige forventninger til hva lederne skal håndtere selv, hva som skal løses gjennom standardiserte rutiner, og hva som krever HR-faglig bistand.

Dersom HR i stor grad brukes som første kontaktpunkt for løpende personalspørsmål og oppgaver som egentlig ligger i lederlinjen, kan dette redusere kapasiteten til strategiske og forebyggende HR-oppgaver. Samtidig kan utskifting, kompetansetap og mange nye ledere ha økt behovet for operativ støtte. Utfordringen kan derfor skyldes en kombinasjon av tilgjengelig HR-kapasitet, utskifting og tap av erfaring, uklare grenseflater mot lederlinjen, mangelfull lederopplæring, historisk oppgavefordeling, lite standardiserte arbeidsprosesser, begrenset tilgang til rutiner og støtteinformasjon og/eller høyt omfang av krevende personalsaker.

Vi vurderer at kommunen har et potensial for mer systematisk mobilisering av kompetanse og kapasitet på tvers slik at kompetansen blir en felles ressurs. Dette gjelder både fagkompetanse i tjenesteområdene og kapasitet innen støttefunksjoner, digitalisering, analyse og prosjektgjennomføring.

Vi vil understreke at rekruttering alene vil ikke dekke framtidens behov. Demografiutviklingen som beskrevet i kapittel 2.2 innebærer at kommunen neppe kan møte framtidige kapasitetsbehov gjennom tradisjonell rekruttering alene. Rekrutteringsstrategien må derfor ses i sammenheng med hvordan kommunen organiserer tjenestene, fordeler oppgaver og bruker teknologi. Erfaringene fra helse og omsorg viser at oppgavedeling og bruk av kompetanse på tvers kan bidra til bedre utnyttelse av tilgjengelig arbeidskraft. Tiltakene må likevel tilpasses det enkelte tjenesteområdets oppgaver, lovkrav og risikobilde.

Konsekvenser for sårbarhet, kvalitet og gjennomføringsevne

Når kritisk kompetanse er konsentrert hos enkeltpersoner eller små fagmiljøer, øker risikoen for restanser, tap av kontinuitet og kvalitetsvariasjon ved fravær, permisjoner og turnover. Personavhengighet kan også gjøre det vanskeligere å gjennomføre endringer fordi organisasjonen mangler overlappende kompetanse og kapasitet til opplæring. I støttefunksjonene kan personavhengighet gi varierende lederstøtte, lang responstid og tap av institusjonell kunnskap. Dette er særlig relevant innen HR, lønn, arbeidsrett, HMS og rekruttering, hvor feil og forsinkelser kan få økonomiske, rettslige og arbeidsmiljømessige konsekvenser.

Høyt driftspress reduserer kapasiteten til faglig kvalitetssikring, forebygging, dokumentasjon, kompetanseutvikling og læring. Kvaliteten kan på kort sikt opprettholdes gjennom høy innsats og fleksibilitet, men dette er ikke nødvendigvis en robust løsning over tid. Dersom fagpersonell bruker mye tid på administrative eller praktiske oppgaver som kan utføres av andre, reduseres tilgjengelig kapasitet til oppgaver som krever deres spesialkompetanse. Oppgaveoverføring uten tilstrekkelig opplæring, støtte og kvalitetssikring kan imidlertid skape ny risiko. Endret oppgavedeling må derfor skje kontrollert og med tydelig ansvar.

Når ledere, støttefunksjoner og fagmiljøer bindes opp i løpende drift, reduseres kommunens kapasitet til å prioritere, gjennomføre og følge opp utviklingsinitiativ. Nye systemer og organisatoriske endringer kan da bli gjennomført uten tilstrekkelig opplæring, prosessforbedring og gevinstoppfølging. Begrenset strategisk HR-kapasitet kan svekke gjennomføringsevnen indirekte. Dersom kommunen mangler kapasitet til lederutvikling, kompetanseplanlegging, organisasjonsutvikling og systematisk arbeidsmiljøarbeid, blir omstillingene mer avhengige av den enkelte leder og lokale initiativer. Den demografiske utviklingen forsterker dette behovet. Dersom kommunen ikke øker kapasiteten til organisasjons- og tjenesteutvikling, kan den få vanskeligere for å omstille tjenestene i takt med endrede behov og redusert tilgang på arbeidskraft.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet ligger i hvordan kommunen forvalter og mobiliserer eksisterende kompetanse, hvordan kapasitet prioriteres mellom drift og utvikling, og hvordan sårbarhet i fagmiljøer og støttefunksjoner håndteres over tid. Analysen peker spesielt mot følgende forbedringsområder:

Kapasitet til ledelse, utvikling og forbedring: Kartleggingen viser at ledere, fagmiljøer og støttefunksjoner i stor grad er bundet opp i løpende drift. Forbedringsbehovet gjelder derfor kommunens samlede kapasitet til ledelse, utvikling, implementering og gevinstrealisering. Målet bør være å frigjøre kapasitet til systematisk forbedringsarbeid og strategisk utvikling, samtidig som kvaliteten i den løpende driften opprettholdes. Dette innebærer både å vurdere oppgavefordeling, arbeidsprosesser, prioriteringer og organisering av utviklingsarbeid.

Arbeidsdeling og kompetanseutnyttelse: Kartleggingen indikerer at kompetansen ikke alltid benyttes på det nivået hvor den gir størst verdi. Forbedringsbehovet gjelder derfor sammenhengen mellom oppgavefordeling, roller og kompetanseutnyttelse. Målet bør være at spesialisert kompetanse i størst mulig grad benyttes til oppgaver som krever faglig skjønn og ekspertise, samtidig som andre oppgaver løses på et hensiktsmessig nivå gjennom tydeligere arbeidsdeling, støttefunksjoner og standardiserte arbeidsprosesser.

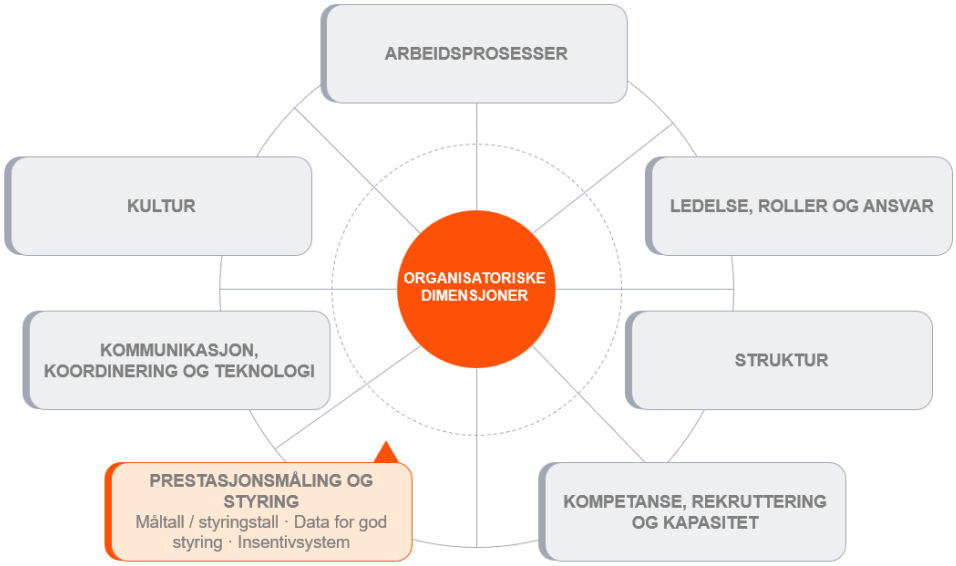
Støttefunksjonenes rolle og kapasitet: Kartleggingen peker på et mulig misforhold mellom forventningene til enkelte støttefunksjoner, arbeidsdelingen mellom stab og linje og tilgjengelig kapasitet. Forbedringsbehovet gjelder derfor både rolleavklaringer, oppgavefordeling og dimensjonering av støttefunksjonene. Målet bør være å etablere en mer tydelig og omforent forståelse av hvilke oppgaver som skal løses av støttefunksjonene, hvilke oppgaver som ligger i linjen, og hvilken kapasitet som er nødvendig for å ivareta både operativ støtte og strategisk utvikling.

Rekruttering og framtidig arbeidskraft: Kartleggingen viser at kommunen står overfor rekrutteringsutfordringer innen flere fagområder, samtidig som demografiske utviklingstrekk vil øke presset på arbeidskraft og kompetanse. Forbedringsbehovet gjelder derfor hvordan kommunen planlegger for framtidig kompetanse- og ressursbehov. Målet bør være å redusere avhengigheten av nyrekruttering alene gjennom en mer helhetlig tilnærming som omfatter oppgavedeling, kompetansedeling, teknologistøtte, innovasjon og utvikling av mer bærekraftige arbeidsformer.

Vår samlede vurdering er at Eigersund kommune har et godt faglig kompetansegrunnlag, men ikke alltid tilstrekkelig kapasitet til å bruke, dele og utvikle kompetansen systematisk. Utfordringen omfatter driftskapasitet, lederkapasitet, støttekapasitet og utviklingskapasitet, og kan derfor ikke løses gjennom generell rekruttering eller økt bemanning alene.

4.5 Prestasjonsmåling og styring

Prestasjonsmåling og styring handler om hvordan kommunen setter mål, følger opp resultater og bruker styringsinformasjon til å prioritere ressurser og korrigere kurs. Selv med tydelige mål og etablerte styringsprosesser vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom resultater og gevinster ikke følges systematisk opp, eller dersom nye initiativer igangsettes uten tilstrekkelig prioritering av kapasitet. God prestasjonsmåling og styring er derfor en sentral forutsetning for effektiv ressursbruk, tydelige prioriteringer og økt gjennomføringskraft.



Figur 12: Prestasjonsmåling og styring - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at Eigersund kommune har etablerte styringsstrukturer, men at kartleggingen peker på et potensial for sterkere prioritering, oppfølging og gevinstrealisering. Utfordringene synes særlig å være knyttet til å prioritere mellom parallelle initiativer, følge utviklingstiltak fra beslutning til gjennomføring og dokumentere om forventede effekter faktisk realiseres. Dette kan bidra til at begrenset leder- og utviklingskapasitet spres på for mange områder samtidig.

Observasjoner

Kommunen har et etablert fundament for økonomisk styring. Intervjuene beskriver økonomioppfølgingen og den grunnleggende styringsinformasjonen som relativt godt utviklet. Økonomifunksjonen oppleves som tett på tjenesteområdene, og kommunen har etablerte budsjettmodeller og rapporteringsrutiner. Dette understøttes av det formelle styringssystemet. Årsberetningen for 2025 viser at kommunen følger flere konkrete økonomiske måltall. Netto driftsresultat var 4,75 prosent av driftsinntektene, mot et vedtatt måltall på 1,75 prosent. Samtidig framgår det at ikke alle budsjetterte driftsreduksjoner ble innfridd. Dette illustrerer at god samlet økonomisk måloppnåelse ikke nødvendigvis betyr at alle underliggende omstillings- og innsparingstiltak er realisert som planlagt.

Kartleggingen peker på at styringsdata er tilgjengelig, men at bruken ikke er tilstrekkelig konsekvent**.** Spørreundersøkelsen viser at mange ansatte opplever å ha tilgang til relevante styringssystemer, planer og rapporteringsverktøy. Det vises blant annet til styringsdata, månedlig rapportering og ulike oppfølgingssystemer. Samtidig opplever flere at overordnede mål og strategiske prioriteringer ikke er tilstrekkelig kjent eller forankret, særlig på operativt nivå. Intervjuene peker tilsvarende på et mulig gap

mellom rapportering og analyse. Kommunen har tilgang til informasjon, men kapasiteten til å sammenstille, tolke og bruke data som grunnlag for strategiske prioriteringer og omstilling beskrives som begrenset.

Kartleggingen viser videre et tydelig behov for mer balansert styringsinformasjon. Workshopdeltakerne etterlyser tydeligere styringsindikatorer og mer systematisk oppfølging av blant annet måloppnåelse, fristoverholdelse, turnover, sykefravær, tjenestekvalitet og gevinstrealisering. Samtidig fremheves bedre ressursutnyttelse, bedre resultater, høyere kvalitet og sterkere økonomistyring som ønskede effekter. Intervjuene etterlyser på samme måte en tydeligere sammenheng mellom overordnede mål, prioriteringer, tiltak og ressursbruk. Det pekes på behov for sterkere oppfølging av tjenestebehov, kapasitet, kvalitet, produktivitet, frister og effekten av utviklingstiltak.

Kommunen har gode sektorvise eksempler som kan videreutvikles. Kommunens kvalitetsrapportering for grunnskolen er et konkret eksempel på en styringspraksis som kombinerer kvantitative data, kvalitative praksisfortellinger og dialog med politisk nivå. Rapporteringen dekker blant annet læringsmiljø, læringsresultater, skolefravær, spesialundervisning og samarbeid med foresatte. Kommunen har valgt å videreføre denne kvalitetsrapporteringen selv om det tidligere lovkravet er tatt ut, med begrunnelse i behovet for kunnskapsbasert oppfølging og kvalitetsutvikling.

Rapporteringen brukes også til å identifisere konkrete utviklingsområder. Eksempelvis omtales mobbing, motivasjon, arbeidsro, bekymringsfullt skolefravær og overgang til videregående opplæring som områder som krever videre oppfølging. Forvaltningsrevisjonen av barnevernsreformen gir et annet eksempel. Kommunen har etablert planverk, samarbeidsstrukturer og rutiner, men revisjonen finner variasjoner i hvordan strukturene brukes i praksis. Det gjelder blant annet informasjonsflyt, rolleforståelse, systematisk bruk av BTI[6] og dokumentasjon av oppfølging. Dette viser at formelle planer og styringsstrukturer ikke alene sikrer ønsket praksis. Det er også nødvendig å følge opp implementering, etterlevelse og resultater over tid.

Sykefraværsområdet illustrerer forskjellen mellom å ha data og å bruke data aktivt. Forvaltningsrevisjonen[7] av sykefraværsarbeidet fant at kommunen hadde gode systemer og rutiner på overordnet nivå, men at implementeringen og gjennomføringen varierte mellom enhetene. Revisjonen viste også at oppfølgingen i stor grad var avhengig av den enkelte leders prioritering og kapasitet. Dette er et konkret eksempel på at indikatorer er tilgjengelige og resultater rapporteres, men analyse, årsaksforståelse, tiltak og effektoppfølging ikke nødvendigvis henger tilstrekkelig sammen.

Gevinstrealisering er identifisert som et utviklingsområde, også i kommunens egne strategier**.** Kommunens IT- og digitaliseringsstrategi fastsetter at kommunen skal arbeide systematisk med å hente ut og synliggjøre effekter og gevinster i alle IT- og digitaliseringsprosjekter. Strategien plasserer ansvar

[6] BTI: Bedre tverrfaglig innsats

[7] *Rogaland Revisjon IKS (2022): Forvaltningsrevisjon - Sykefravær, forebygging og oppfølging i Eigersund kommune*

for gevinstoppfølging hos kommunalsjefene som systemeiere og øvrige ledere, mens kommunedirektørens ledergruppe skal prioritere digitale tiltak til budsjett- og økonomiplanen. Det er dermed ikke mangel på ambisjon eller formelt ansvar som fremstår som hovedproblemet. Utfordringen er å operasjonalisere ansvaret gjennom nullpunktsmålinger, konkrete gevinstmål, målemetode, rapportering og faktisk uttak av gevinsten.

Interkommunale samarbeid er et område hvor gjennomgangen viser behov for bedre samlet styringsinformasjon og mer systematisk oppfølging. Eigersund deltar i flere samarbeid med nabokommunene i Dalane, blant annet innen barnevern, legevakt, PPT og voksenopplæring, og er vertskommune for Friskliv Dalane. Kommunen deltar også i andre samarbeids- og utviklingsinitiativ på tvers av kommunegrensene. Kartleggingen har imidlertid ikke identifisert en samlet og kvalitetssikret oversikt som gir tilstrekkelig informasjon om organisasjonsform, deltakere, ressursbruk, ansvar og resultater for det enkelte samarbeid. For flere samarbeid mangler deler av denne informasjonen i tilgjengelig dokumentasjon. Dette begrenser grunnlaget for å vurdere samarbeidene samlet og følge opp om de gir ønsket kvalitet, kapasitet, effekt og ressursutnyttelse.

PwCs vurderinger

Styringssystemet fremstår sterkere på økonomisk kontroll enn på strategisk effektstyring**.** Vår vurdering er at Eigersund kommune har et relativt godt fundament for økonomioppfølging og grunnleggende virksomhetsrapportering. Dette er en viktig styrke som bør ivaretas. Samtidig er styringsmodellen i større grad innrettet mot å følge med på økonomi, aktivitet og status enn mot å dokumentere om tiltak og ressursbruk faktisk gir ønskede tjenestemessige, organisatoriske og økonomiske effekter.

Kommunen synes derfor å befinne seg i et mellomstadium mellom tradisjonell rapportering, der det rapporteres på økonomi, aktiviteter og gjennomførte oppgaver på den ene siden og effektorientert virksomhetsstyring, der mål, ressurser, tiltak, leveranser og resultater følges som en sammenhengende styringskjede på den andre siden. Dette betyr ikke nødvendigvis at det bør etableres flere indikatorer generelt. Kommunen bør i stedet redusere, prioritere og strukturere styringsinformasjonen rundt de forholdene ledelsen faktisk kan og skal påvirke.

Styringsutfordringen er i stor grad en gjennomføringsutfordring**.** På tvers av intervju, workshop og spørreundersøkelse fremstår kommunen som bedre til å identifisere utfordringer og starte initiativer enn til å prioritere mellom dem, gjennomføre dem fullt ut og dokumentere resultatene. Kommunen beskrives også som sterk i håndteringen av akutte situasjoner, men mindre systematisk i langvarige forbedrings- og omstillingsprosesser. Manglende måling er dermed ikke bare et teknisk spørsmål om indikatorer. Det henger sammen med kapasitet til analyse og oppfølging, tydelig eierskap til tiltak, ledernes handlingsrom, prioritering mellom initiativer, implementeringskompetanse og forpliktelse til å avslutte, evaluere eller korrigere tiltak. Vår vurdering er derfor at prestasjonsmåling må kobles tettere til kommunens samlede modell for prioritering og porteføljestyring.

Dagens KOSTRA-avvik gir ikke tilstrekkelig styringsinformasjon til å fastsette et konkret effektiviseringsmål for administrasjonen. Kommunen bør etablere et mer detaljert nullpunkt for kostnader, årsverk og oppgaver innen de administrative funksjonene, og bruke dette som grunnlag for gevinstmål og senere oppfølging.

Vi vurderer videre at kapasitetsutfordringene i lederrollen som beskrevet i kapittel 4.4 også har en styringsmessig side. Når ledere trekkes inn i drift, enkeltsaker og administrativ koordinering, reduseres kapasiteten til å sette retning, følge opp leveranser og frister, håndtere avvik og drive forbedringsarbeid. Dette kan bidra til at overordnede mål og beslutninger i mindre grad omsettes til konsekvent praksis nedover i organisasjonen.

Konsekvenser for prioritering, oppfølging og gevinstrealisering

Når sammenhengen mellom mål, tiltak og ressursbruk er utydelig, blir det vanskeligere å prioritere mellom utviklingsinitiativ. Konsekvensen kan være at kapasitet spres på mange parallelle prosjekter, mens tiltak med størst forventet effekt ikke nødvendigvis får tilstrekkelig lederoppmerksomhet eller gjennomføringskapasitet. Kommunen risikerer også å prioritere ut fra hvilke utfordringer som er mest synlige eller akutte, hvilke forslag som har sterkest lokal pådriver, hvor det finnes tilgjengelige prosjektmidler eller hva som er mulig å starte, fremfor hva organisasjonen har kapasitet til å fullføre. En mer systematisk prioritering bør vurdere forventet effekt, kostnad, risiko, gjennomførbarhet, lovkrav, tjenestekonsekvenser og kapasitetsbehov samlet.

Når rapportering ikke tydelig utløser beslutninger eller korrigerende tiltak, kan avvik bli stående over tid. Dette kan for eksempel gjelde fristbrudd eller lang saksbehandlingstid, vedvarende høyt sykefravær, tiltak som ikke er implementert i alle enheter, digitale løsninger som ikke brukes som forutsatt, vedtatte driftsreduksjoner som ikke realiseres eller kvalitetsutfordringer som gjentas fra år til år.

Uten dokumentert nullpunkt og tydelige resultatmål vil det videre være vanskelig å fastslå om gevinster skyldes tiltaket, andre endringer eller normal variasjon. Manglende gevinstansvar kan i tillegg medføre at prosjektet leverer en ny struktur, prosess eller digital løsning, men at linjeorganisasjonen ikke tar ut den forventede effekten.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet ligger i sammenhengen mellom mål, tiltak, ressursbruk og dokumenterte resultater. Analysen peker spesielt mot følgende forbedringsområder:

Sammenheng mellom mål, prioriteringer og ressursbruk: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til å styrke sammenhengen mellom overordnede mål, strategiske prioriteringer, tiltak og ressursbruk. En tydeligere kobling mellom styringsinformasjon, prioriteringer og beslutningsprosesser kan bidra til mer målrettet oppfølging og økt synlighet i hvordan ressurser understøtter kommunens

strategiske mål. Dette aktualiserer behovet for en sterkere integrasjon mellom planverk, økonomiske prioriteringer og den løpende virksomhetsstyringen.

Bruk av styringsinformasjon til oppfølging og læring: Analysen peker på et forbedringspotensial i kommunens bruk av styringsinformasjon som grunnlag for analyse, læring og oppfølging. Selv om det rapporteres på en rekke relevante indikatorer, kan sammenhengen mellom resultater, årsaksforhold, tiltak og effekter i flere tilfeller tydeliggjøres ytterligere. En mer systematisk tilnærming til analyse og oppfølging kan styrke grunnlaget for prioriteringer og kontinuerlig forbedring på tvers av virksomheten.

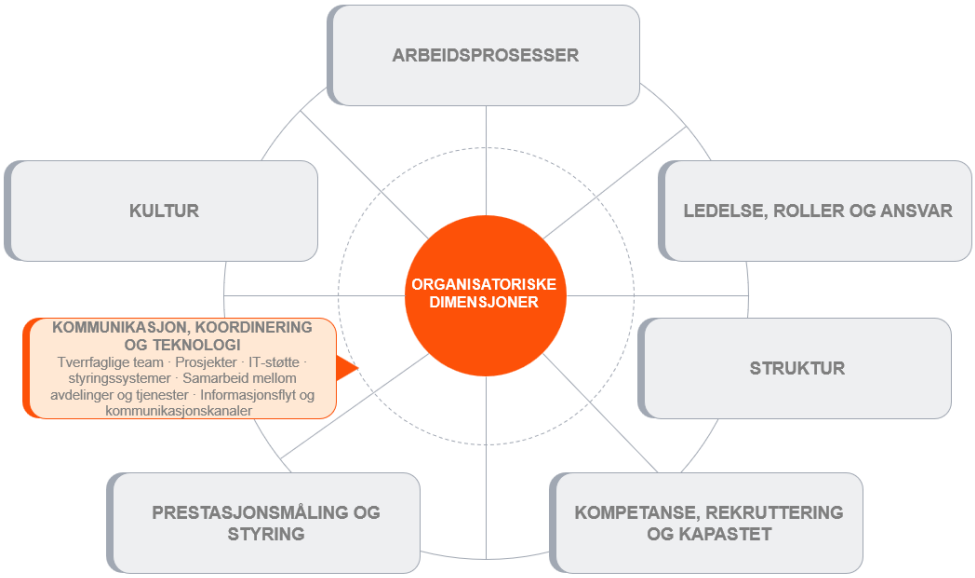
Gevinstrealisering og gjennomføring av utviklingstiltak: Kartleggingen tyder på at kommunen i stor grad identifiserer relevante forbedringsområder og initierer utviklingstiltak, mens forbedringspotensialet i større grad er knyttet til gjennomføring, oppfølging og dokumentasjon av gevinster. En mer strukturert tilnærming til gevinstrealisering kan bidra til å synliggjøre effekter av organisatoriske endringer, digitaliseringstiltak og øvrige utviklingsprosjekter, samt legge til rette for læring og prioritering av videre innsats.

Styring av utviklings- og omstillingskapasitet: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til den samlede styringen og prioriteringen av utviklings- og omstillingsarbeidet. Kommunen har over tid håndtert flere parallelle initiativer innen organisasjonsutvikling, digitalisering og tjenesteutvikling, samtidig som kapasitet til analyse, implementering og gevinstoppfølging beskrives som begrenset. En mer helhetlig porteføljestyring kan bidra til bedre prioritering av utviklingsinnsatsen og styrke gjennomføringsevnen over tid.

Styring av interkommunale samarbeid: Kommunen bør etablere en samlet oversikt og mer systematisk oppfølging av eksisterende samarbeid, herunder formål, organisering, ressursbruk, ansvar, resultater og forventede gevinster.

Vår samlede vurdering er at Eigersund kommune har mange nødvendige byggesteiner for god virksomhetsstyring: etablerte økonomirutiner, rapporteringssystemer, sektorvise kvalitetsdata og klare politiske rapporteringslinjer. Forbedringspotensialet ligger først og fremst i å koble disse byggesteinene bedre sammen. Analysen peker mot behov for å styrke sammenhengen mellom mål, prioriteringer, oppfølging og dokumenterte resultater. Det sentrale forbedringsområdet er å sikre at styringsinformasjonen i større grad brukes til prioritering, læring og gjennomføring, og ikke primært til rapportering av aktivitet og status.

4.6 Kommunikasjon, koordinering og teknologi



Figur 13: Kommunikasjon, koordinering og teknologi - organisasjonshjulet

Kommunikasjon, koordinering og teknologi handler om hvordan informasjon, kompetanse og oppgaver flyter på tvers av organisatoriske grenser, og hvordan digitale løsninger understøtter samhandling og effektive arbeidsprosesser. Selv med gode fagmiljøer og tilgjengelige systemer vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom informasjonsflyten er svak, koordineringen er personavhengig eller teknologien ikke understøtter arbeidsprosessene. God kommunikasjon og koordinering er derfor en sentral forutsetning for helhetlige tjenester, effektiv ressursbruk og gjennomføring på tvers av organisasjonen.

Hovedbudskapet er at Eigersund kommune har flere velfungerende samarbeidsformer, men at kartleggingen samtidig peker på utfordringer i grenseflatene mellom enheter, fagområder og støttefunksjoner. Utfordringene er særlig knyttet til informasjonsflyt, koordinering på tvers og varierende bruk og implementering av digitale løsninger. Samtidig finnes det eksempler på formaliserte samhandlingsmodeller som illustrerer hvordan tydelige arenaer og felles arbeidsformer kan understøtte koordinering.

Observasjoner

Intervjuer, workshop og spørreundersøkelsen viser et konsistent mønster: Kommunikasjonen fungerer gjennomgående bedre innenfor den enkelte enhet og det enkelte fagmiljøet enn mellom enheter, støttefunksjoner og ledelsesnivåer. Informasjon kan stoppe opp underveis i organisasjonen, og ansatte beskriver begrenset innsikt i beslutninger, prioriteringer og endringer som påvirker arbeidshverdagen. Utfordringen synes ikke å være avgrenset til ett bestemt ledd. Virksomhetsledere og kommunalsjefer etterlyser informasjon fra toppledelsen, mens ansatte etterlyser bedre informasjon fra ledergrupper og mellomledere. Dette indikerer at utfordringen må ses i sammenheng med hvordan informasjon skal formidles, bearbeides og følges opp gjennom organisasjonen.

Spørreundersøkelsen viser at ledere ofte beskriver etablerte samhandlingsarenaer og gode erfaringer med tverrfaglige strukturer. Ansattes erfaringer er mer varierende. Mange beskriver godt samarbeid mellom enkeltpersoner og fagmiljøer, men samtidig at samarbeidet mellom organisatoriske enheter kan

stoppe opp i grenseflatene mellom tjenester, støttefunksjoner og ledelsesnivåer. Det innebærer at kommunen flere steder har gode relasjoner, men ikke nødvendigvis sterke samhandlingsmekanismer. Når samarbeid avhenger av at bestemte medarbeidere kjenner hverandre, tar initiativ eller vet hvem som bør kontaktes, øker sårbarheten ved fravær, turnover og endringer i nøkkelroller.

Kartleggingen viser også at viktige fagmiljøer i enkelte saker involveres sent, og at tverrgående temaer kan bli behandlet som oppgaver for en støttefunksjon fremfor som et felles lederansvar. Dette kan føre til at faglige, teknologiske, økonomiske eller organisatoriske konsekvenser først avdekkes etter at retningen eller løsningen i stor grad er valgt.

Kommunen har flere eksempler på fungerende tverrfaglig koordinering. Det finnes samtidig konkrete eksempler på at formelle koordineringsmekanismer kan styrke samhandlingen. Innen arbeidet med barn, unge og familier er det etablert planverk, faste samhandlingsarenaer og BTI-modellen som felles rammeverk. Forvaltningsrevisjonen[8] viser at disse strukturene understøtter forebygging, tidlig innsats og et mer helhetlig tjenestetilbud. Forvaltningsrevisjonen viser imidlertid også variasjon i hvordan planverk, rutiner, roller og samarbeidsformer praktiseres. Ansvarsforhold kan være mindre tydelige i komplekse saker, og begrenset kapasitet kan utfordre systematisk og langsiktig arbeid. Revisjonen anbefaler derfor fortsatt oppmerksomhet på om samarbeidsarenaene faktisk sikrer informasjonsflyt og tilgjengelighet, og om BTI brukes ensartet og systematisk. Eksemplet illustrerer et viktig skille mellom å etablere en samhandlingsmodell og å sikre at modellen virker likt i praksis. Formelle arenaer og digitale verktøy kan støtte koordinering, men de erstatter ikke tydelig ansvar, konsekvent lederoppfølging, kapasitet og enhetlig arbeidspraksis.

Kartleggingen inneholder eksempler på omfattende møte- og samordningsaktivitet. Workshopmaterialet peker blant annet på at orientering om samme sak i flere politiske utvalg og at samarbeidsmøter kan ta kapasitet fra den operative oppgaveløsningen. Det etterlyses også tydeligere tjenesteavklaringer og større forutsigbarhet om hva enheter forventes å levere til hverandre. Dette betyr ikke nødvendigvis at kommunen har for mange møter samlet sett. Det kan også være uttrykk for at møtenes formål, deltakelse, beslutningsmyndighet og forhold til øvrige styrings- og samhandlingsarenaer ikke er tilstrekkelig differensiert. Når informasjon gis orienterende i flere arenaer uten at det er tydelig hvor beslutninger tas, hvem som følger opp, og hva som forventes av mottakerne, kan møteaktiviteten øke uten at koordineringen nødvendigvis blir bedre.

Spørreundersøkelsen viser bred oppslutning om at teknologi kan bidra til effektivisering. Samtidig beskriver respondentene systemer som ikke kommuniserer tilstrekkelig med hverandre, mange ulike løsninger og mangelfull opplæring og implementering. Funnet går igjen på tvers av kommuneområder og nivåer. Intervjumaterialet peker i samme retning. Flere informanter vurderer kommunen som relativt god til å anskaffe systemer, men svakere på implementering, opplæring, integrasjon, endring av

[8] *Rapport fra forvaltningsrevisjon Implementering av barnevernsreformen, Eigersund kommune (Rogaland Revisjon, 2026)*

arbeidsprosesser og gevinstuttak. Det beskrives manuelle og papirbaserte prosesser, dobbeltregistrering og tidsbruk på å finne informasjon. Samtidig finnes positive eksempler hvor digital dokumentflyt og strukturert bruk av metadata har redusert manuelt arbeid og styrket kvaliteten (se mer om dette i kapittel 4.1). Dette viser at teknologi kan gi effekt når løsning, arbeidsprosess, informasjonsstruktur og bruk henger sammen.

Kommunens IT- og digitaliseringsstrategi for 2025–2030 identifiserer mange av de samme utfordringene og angir at digitalisering skal ta utgangspunkt i brukernes behov, helhetlige tjenester, tidlig involvering, samarbeid på tvers og systematisk uttak av effekter og gevinster. Strategien fastsetter også at informasjon i størst mulig grad skal gjenbrukes, og at brukere ikke skal måtte oppgi informasjon kommunen allerede har.

Kartleggingen viser at den politisk-administrative dialogen og koordineringen kan styrkes. Flere intervjuobjekter etterlyser tidligere og mer direkte dialog om prinsipielle, komplekse eller konfliktfylte saker. Samtidig må en slik dialog ivareta klare roller mellom politisk og administrativt nivå og skje gjennom transparente og likeverdige arenaer. Kartleggingen indikerer at mangelfull tidlig avklaring kan bidra til omkamper, gjentatte utredningsrunder og mindre forutsigbar saksbehandling. Hvordan dette påvirker arbeidsprosesser og struktur er videre beskrevet i kapittel 4.1 og 4.3.

PwCs vurderinger

Hovedutfordringen er ikke samarbeidsviljen, men samhandlingssystemet**.** Vår vurdering er at Eigersund kommune har et solid relasjonelt grunnlag for samarbeid. Medarbeidere og ledere fremstår som løsningsorienterte og villige til å bidra på tvers av enheter. Dette tilsier at utfordringene i begrenset grad kan forklares med kultur eller manglende samarbeidsvilje.

Samtidig vurderer vi at organisasjonen er mer avhengig av uformelle relasjoner og enkeltpersoners initiativ enn av robuste strukturer for samhandling og koordinering. Dette gir fleksibilitet i det daglige, men innebærer også risiko for ulik praksis, personavhengighet og varierende kvalitet i oppfølgingen av tverrgående oppgaver. Flere av utfordringene som beskrives som kommunikasjonsutfordringer, vurderer vi derfor å være uttrykk for mer grunnleggende utfordringer knyttet til koordinering, rolleavklaringer og beslutningsprosesser.

Vår vurdering er at kommunen har et forbedringspotensial i hvordan tverrgående oppgaver koordineres. Koordinering synes i dag i stor grad å følge organisasjonsstrukturen, mens behovet for samhandling ofte oppstår på tvers av organisatoriske grenser. Erfaringene fra BTI-arbeidet viser at felles metodikk, tydelige arbeidsprosesser og etablerte samarbeidsarenaer kan bidra til bedre koordinering. Samtidig tyder variasjonene i praksis på at effekten av slike modeller er avhengig av tydelig eierskap, rolleforståelse og systematisk oppfølging. Vår vurdering er derfor at kommunen i større grad bør bygge samhandlingsmekanismer rundt sentrale arbeidsprosesser, brukerforløp og utviklingsoppgaver.

Vår vurdering er at kommunens viktigste digitaliseringsutfordring ikke primært er tilgang på teknologi, men evnen til å behandle digitalisering som organisasjonsutvikling og omsette digitale løsninger til endrede arbeidsformer og målbare gevinster. Kartleggingen gir inntrykk av at utfordringer ofte oppstår når nye løsninger innføres uten tilsvarende endringer i arbeidsprosesser, rollefordeling, kompetanseutvikling og gevinstoppfølging. I slike situasjoner reduseres potensialet for effektivisering og kvalitetsforbedring betydelig, selv om den tekniske løsningen fungerer som forutsatt. Digitalisering bør derfor forstås som et organisasjonsutviklingsarbeid snarere enn et teknologiprosjekt. Varige gevinster forutsetter at kommunen arbeider helhetlig med prosesser, kompetanse, data, ledelse og oppfølging av effekter. Systemleveransen er i denne sammenhengen kun ett av flere virkemidler.

Vi ser et potensial i bedre utnyttelse av eksisterende løsninger. Kartleggingen gir ikke grunnlag for å konkludere med at kommunen har for mange systemer eller at det foreligger et generelt behov for å redusere systemporteføljen. Vår vurdering er derimot at det finnes et potensial i å sikre mer enhetlig og konsekvent bruk av eksisterende løsninger. Før nye anskaffelser prioriteres, bør kommunen vurdere i hvilken grad dagens systemer understøtter ønskede arbeidsprosesser, om de brukes på en standardisert måte, og om de faktisk erstatter tidligere arbeidsformer. Gevinstpotensialet er knyttet til realisering av eksisterende investeringer snarere enn til innføring av nye løsninger.

Konsekvenser for informasjonsflyt, samhandling og teknologiutnyttelse

Når informasjon ikke når riktig mottaker til riktig tid, kan ansatte arbeide etter ulike forutsetninger, videreføre tidligere praksis eller oppfatte beslutninger som uforankrede. Dette kan gi, ulik praksis mellom enheter, omarbeiding og feilretting, flere spørsmål og henvendelser til støttefunksjonene, lavere tillit til beslutningsprosessene, usikkerhet om prioriteringer og forventninger og redusert gjennomføringsevne.

Mer kommunikasjon er ikke nødvendigvis løsningen. Dersom organisasjonen allerede mottar store informasjonsmengder, kan flere e-poster, nyhetssaker og møter gjøre det vanskeligere å identifisere hva som faktisk krever handling. Informasjonen må derfor struktureres etter mottaker, formål, prioritet og forventet respons.

Personavhengig samhandling kan fungere godt så lenge nøkkelpersonene er tilgjengelige. Den er samtidig lite robust ved fravær, turnover eller organisatoriske endringer. Utydelig koordineringsansvar kan føre til at saker blir liggende mellom enheter, fagmiljøer involveres sent, flere enheter gjennomfører parallelle avklaringer, beslutninger må tas på nytt når nye konsekvenser blir kjent, helhetlige brukerbehov deles opp etter organisatoriske grenser og ledere må bruke tid på manuell koordinering og problemløsning. For innbyggere og næringsliv kan dette gi lengre behandlingstid, flere kontaktpunkter og en opplevelse av at kommunen ikke opptrer samlet.

Når teknologi legges oppå eksisterende arbeidsprosesser fremfor å erstatte eller forenkle dem, kan resultatet bli økt administrasjon i stedet for effektivisering. Ansatte kan måtte registrere samme informasjon i flere løsninger, følge både digitale og manuelle rutiner eller bruke tid på å finne riktig

informasjon. Mangelfull opplæring og ulik bruk kan samtidig gi variasjon i datakvalitet og redusere muligheten til å automatisere, integrere og bruke data til styring. Dårlig datakvalitet kan dermed både være en konsekvens av og en barriere mot digitalisering. Ved mangelfull forankring kan gevinstene utebli selv om systemet teknisk sett er levert. Kostnadene ved anskaffelsen oppstår, mens den planlagte tids-, kapasitets- eller kvalitetsgevinsten ikke realiseres.

Økt digitalisering og informasjonsdeling må balanseres mot krav til informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjon. Kommunens strategi understreker at riktig informasjon skal være tilgjengelig for riktig person til riktig tid, og at tilfredsstillende personvern og informasjonssikkerhet er en forutsetning for tillit. Manglende standardisering, parallelle løsninger og uklare ansvar kan øke risikoen for at opplysninger lagres, deles eller behandles på ulike måter. Forbedret samhandling må derfor ikke forstås som at all informasjon skal deles med alle, men at nødvendige opplysninger skal være tilgjengelige på en kontrollert, dokumentert og formålstjenlig måte.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at kommunikasjon, koordinering og teknologi utgjør et av de viktigste tverrgående utviklingsområdene i Eigersund kommune. Utfordringene er knyttet til hvordan organisasjonen samhandler på tvers av enheter, hvordan ansvar og oppfølging ivaretas i grenseflater, og hvordan teknologi omsettes til endrede arbeidsformer og gevinster. Forbedringspotensialet er i stor grad er knyttet til samhandlingsmekanismer og koordinering på tvers. Analysen peker særlig mot følgende forbedringsområder:

Informasjonsflyt og intern samhandling: Kommunikasjon og informasjonsdeling fremstår som mer velfungerende innenfor enn mellom organisatoriske enheter. Dette indikerer et forbedringspotensial knyttet til hvordan beslutninger, prioriteringer og endringer forankres og følges opp på tvers av organisasjonen. En mer strukturert og målrettet informasjonsflyt kan styrke felles situasjonsforståelse og bidra til mer enhetlig gjennomføring.

Tverrgående koordinering og organisatoriske grenseflater: Samarbeidet på tvers virker i stor grad å fungere gjennom personlige relasjoner og individuell innsats. Selv om dette bidrar til fleksibilitet, gjør det samhandlingen sårbar og mindre forutsigbar. Analysen indikerer derfor et behov for tydeligere rolleavklaringer, eierskap og koordineringsmekanismer i prosesser som involverer flere enheter eller fagområder.

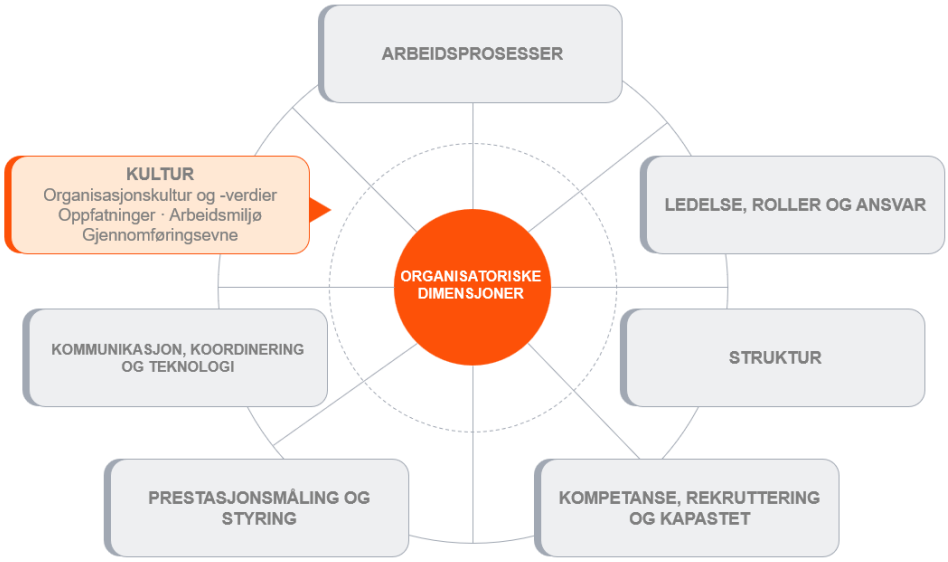
Teknologi som virkemiddel for organisasjonsutvikling: Kommunen har etablert digitale løsninger og tydelige ambisjoner for digitalisering. Utfordringen synes i mindre grad å ligge i teknologien i seg selv og i større grad i realiseringen av gevinster gjennom endrede arbeidsprosesser, kompetanseutvikling og systematisk oppfølging. Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til å integrere digitalisering tettere med organisasjonsutvikling, slik at nye løsninger ledsages av prosessforenkling, felles arbeidsmåter, kompetansebygging og aktiv gevinstrealisering.

Politisk-administrativ koordinering og kommunikasjon: Kartleggingen indikerer et potensial for å styrke samspillet mellom politiske og administrative prosesser, særlig i saker som krever tidlig avklaring av forventninger, handlingsrom og konsekvenser. Analysen peker på et forbedringspotensial knyttet til å etablere mer forutsigbare prosesser for dialog, involvering og saksforberedelse, slik at relevante problemstillinger og konsekvenser avklares tidligere i beslutningsløpet. Samtidig må dette balanseres mot behovet for tydelige roller, en klar ansvarsdeling og respekt for skillet mellom politiske og administrative funksjoner.

Samlet vurderer vi at kommunen har et godt utgangspunkt gjennom sterke fagmiljøer, høy samarbeidsvilje og etablerte arenaer for dialog og utvikling. Forbedringspotensialet synes først og fremst å ligge i å gjøre samhandlingen mindre personavhengig og mer systematisk. Dette innebærer å styrke koblingen mellom kommunikasjon, koordinering og teknologi, slik at informasjon flyter mer målrettet, tverrgående oppgaver får tydelig eierskap, og digitale løsninger i større grad understøtter ønskede arbeidsprosesser og organisatoriske gevinster.

4.7 Kultur

Kultur handler om normer, holdninger og arbeidsformer som påvirker hvordan medarbeidere og ledere samarbeider, deler kunnskap, håndterer endringer og omsetter beslutninger til handling. Selv med tydelige strukturer, kompetente medarbeidere og gode styringssystemer vil kommunen ha begrenset gjennomføringsevne dersom etablerte arbeidsmåter hindrer læring, samarbeid og nødvendig omstilling. Kultur er derfor en sentral forutsetning for effektiv ressursbruk, kontinuerlig forbedring og gjennomføring av endringer.



Figur 14: Kultur - organisasjonshjulet

Hovedbudskapet er at Eigersund kommune har høy faglig motivasjon, sterk yrkesstolthet og gode kollegiale relasjoner i mange deler av organisasjonen. Samtidig peker kartleggingen på utfordringer knyttet til endrings- og gjennomføringskraft, deling og læring på tvers og evnen til å omsette forbedringsforslag til varige endringer. Det er også indikasjoner på avstand mellom deler av organisasjonen og toppledelsen. Dette kan begrense organisasjonens evne til å lære på tvers, utfordre etablerte arbeidsformer og gjennomføre nødvendige forbedringer.

Observasjoner

Intervjuer, workshop og spørreundersøkelse beskriver gjennomgående høy innsatsvilje, faglig stolthet, lojalitet og sterkt tjenestefokus. Mange enheter har gode arbeidsmiljøer, kollegial støtte og lav terskel for å hjelpe hverandre. Kommunen beskrives som særlig handlekraftig i akutte situasjoner. Organisatoriske grenser settes da lettere til side, relevante ressurser mobiliseres og beslutninger tas raskere. Tjenestene videreutvikles i samarbeid mellom fagmiljøer, ansatte, ledere og tillitsvalgte, og det er gjennomført større organisatoriske endringer i de store tjenesteområdene.

Kulturen er preget av sterk oppmerksomhet på daglig drift og akutte oppgaver. Dette bidrar til operativ handlekraft, men kan samtidig fortrenge langsiktig utvikling, forbedringsarbeid og gevinstrealisering. Organisasjonen beskrives som god til å identifisere utfordringer og starte initiativer, men svakere på prioritering, implementering, evaluering og avslutning. Nye tiltak kan bli igangsatt før tidligere initiativer er gjennomført og evaluert. Workshopmaterialet peker på manglende gjennomføringskraft, svak prioriteringsevne og behov for sterkere felles retning. Deltakerne etterlyser særlig handlekraft, mindre beslutningsvegring og bedre evne til å realisere vedtatte tiltak. Utfordringen synes ikke primært å være generell motstand mot endring. Materialet peker i større grad på måten endringer planlegges, kommuniseres, forankres og gjennomføres på.

Flere ansatte opplever at det kan være krevende å utfordre etablerte sannheter og fremme kritiske synspunkter, og at det er usikkert om forbedringsforslag blir fulgt opp. Workshopmaterialet peker samtidig på en lite tydelig tilbakemeldingskultur og variasjoner mellom deler av organisasjonen i hvor åpent etablerte arbeidsformer diskuteres. Enkelte ansatte beskriver også avstand til toppledelsen og opplever at erfaringer fra operativt nivå ikke alltid blir tilstrekkelig involvert eller lyttet til. Datagrunnlaget viser samtidig ulike perspektiver på kommunens endringsvilje og gjennomføringsevne: Ansatte viser til forslag og tidligere initiativer som ikke er fulgt opp, mens ledere i større grad peker på begrenset kapasitet, krevende implementering og varierende oppslutning om endringer. Forskjellen synes dermed ikke nødvendigvis å ligge i vurderingen av om gjennomføringen er krevende, men i forklaringene på hvorfor.

Samarbeidet fungerer ofte godt når relevante personer møtes, og mange trekker frem gode relasjoner og lav terskel for kontakt. Samtidig beskrives samarbeidet mellom enheter som personavhengig. Det fungerer godt der relasjonene er sterke, men stopper lettere opp i grenseflatene mellom tjenester, støttefunksjoner og ledelsesnivåer. Workshopinnspillene beskriver enkelte skiller mellom miljøer og lokasjoner, samt en tendens til å skyve ansvar mellom deler av organisasjonen. Det etterlyses sterkere felles ansvar for leveransene til innbyggerne.

Intervjumaterialet beskriver forskjeller mellom deler av organisasjonen når det gjelder endringsvilje, standardisering og forpliktelse til felles beslutninger. Enkelte informanter etterlyser tydeligere forventninger til leveranser og deltakelse i felles utviklingsarbeid. Workshopene peker på at etablerte

systemer og arbeidsformer ikke alltid brukes konsekvent, og at organisasjonen kan undervurdere behovet for forankring, involvering, opplæring og ledelsesoppfølging når nye løsninger innføres.

Fra politisk nivå oppleves det som at kommunen på enkelte områder kan oppleves som mer orientert mot regelverk og kontroll enn mot å finne løsninger sammen med innbyggere og næringsaktører. Dette gjelder særlig myndighetsområder og utadrettet saksbehandling. Dette står ikke nødvendigvis i motsetning til korrekt myndighetsutøvelse, men aktualiserer behovet for å kombinere likebehandling og regelverksetterlevelse med tydelig kommunikasjon, veiledning og løsningsorientering.

PwCs vurderinger

Kulturutfordringen handler om gjennomføring, ikke manglende engasjement. Vi vurderer at kommunens sterke faglige engasjement og tjenesteorientering gir et godt fundament for omstilling. Hovedutfordringen er at innsatsviljen i stor grad mobiliseres i drift og akutte situasjoner, mens langsiktige endringsprosesser krever andre organisatoriske vaner: prioritering, utholdenhet, standardisering, oppfølging og læring. Kulturen kan dermed beskrives som operativt sterk, men utviklingsmessig mindre systematisk. Kommunen har høy evne til å løse umiddelbare problemer, men svakere mekanismer for å avslutte aktiviteter, holde fast ved prioriteringer og hente ut dokumenterte gevinster over tid.

De kulturelle utfordringene kan ikke løses med kommunikasjon alene**.** Bedre informasjon og involvering er nødvendig, men ikke tilstrekkelig. Kultur utvikles gjennom hva ledelsen prioriterer, følger opp og reagerer på i praksis. Tydeligere forventninger må derfor kombineres med reell prioritering og avvikling av oppgaver, kapasitet til implementering, konsekvent oppfølging av beslutninger, læring og evaluering, tydelige lederroller og beslutningsmandater samt arenaer hvor motforestillinger kan fremmes tidlig.

Det er viktig å understreke at det ikke finnes én enhetlig kultur i kommunen**.** Datamaterialet viser variasjon mellom enheter og fagmiljøer. Lokale kulturer synes å være påvirket av lederpraksis, arbeidsbelastning, historikk, fagtradisjoner og hvor avhengig arbeidsformen er av enkeltpersoner. Det innebærer at tiltak bør kombinere noen få felles prinsipper for hele kommunen med målrettet oppfølging i områder hvor utfordringene er størst.

Psykologisk trygghet[9] og forpliktelse må utvikles parallelt. Vår vurdering er at organisasjonen trenger større trygghet for å fremme kritiske synspunkter, utfordre etablerte arbeidsformer og melde fra om risiko. Samtidig må involvering ikke innebære at alle beslutninger forblir åpne etter at de er tatt. Vi vurderer derfor at kommunen bør styrke kulturen ved å kombinere åpenhet før beslutning, tydelighet i beslutningspunktet, forpliktelse etter beslutning og systematisk evaluering av resultatene. Denne balansen er avgjørende for å unngå både beslutningsvegring og endringer uten tilstrekkelig involvering.

Kultur er et styrings- og lederansvar hvilket innebærer at kulturutvikling bør plasseres i den ordinære styringslinjen, ikke organiseres som et avgrenset HR-prosjekt. HR/HMS og andre støttefunksjoner kan

[9] Se for eksempel Amy C. Edmondson – The fearless organization (2018)

utvikle metoder og støtte lederne, men den enkelte leder må ha ansvar for lokal involvering, forventningsavklaring, tilbakemeldinger, læring og etterlevelse.

Konsekvenser for prioritering, omstilling og gjennomføring

Kartleggingen indikerer at de kulturelle utfordringene i Eigersund kommune i liten grad handler om manglende engasjement eller vilje til å levere gode tjenester. Konsekvensene synes i større grad å være knyttet til hvordan organisasjonen prioriterer mellom oppgaver, følger opp vedtatte initiativer og gjennomfører endringer over tid. Når kulturen er sterkt orientert mot drift og håndtering av løpende behov, kan det bli krevende å frigjøre kapasitet til langsiktig forbedringsarbeid, utvikling og systematisk oppfølging av vedtatte tiltak.

En konsekvens kan være at organisasjonen får utfordringer med å prioritere mellom initiativer. Når nye oppgaver og utviklingstiltak legges til eksisterende aktivitet uten at andre oppgaver samtidig nedprioriteres eller avsluttes, øker risikoen for at kapasiteten fragmenteres mellom mange parallelle initiativer. Dette kan gjøre det vanskeligere å skape felles retning og bidra til at oppfølging og implementering varierer mellom ulike deler av organisasjonen.

Kulturtrekkene påvirker også kommunens omstillingsevne. Kommunen beskrives som sterk i håndteringen av akutte situasjoner, men mindre systematisk i langsiktige endringsprosesser. Dersom medarbeidere og ledere opplever at initiativer starter før tidligere tiltak er ferdigstilt, eller at endringer ikke følges opp konsekvent over tid, kan dette bidra til lavere tillit til nye initiativer og redusert evne til å gjennomføre større omstillinger. Samtidig kan begrenset psykologisk trygghet gjøre det vanskeligere å få frem risiko, motforestillinger og forbedringsforslag tidlig nok i prosessen.

Kartleggingen indikerer videre at kulturutfordringene påvirker gjennomføringsevnen. Når ansvar for oppfølging, ønsket praksis og forventede resultater ikke er tilstrekkelig tydeliggjort, øker risikoen for ulik implementering mellom enheter og fagmiljøer. Dette kan svekke organisasjonens evne til å omsette beslutninger, planer og utviklingsinitiativ til varig praksis.

Samlet vurderer vi at kulturens viktigste konsekvens ikke først og fremst er knyttet til arbeidsmiljø eller motivasjon, men til organisasjonens evne til å prioritere, gjennomføre og opprettholde endringer over tid. En kultur som i større grad understøtter tydelig prioritering, systematisk oppfølging, læring og forpliktelse til felles beslutninger vil etter vår vurdering kunne styrke både omstillingsevnen og kommunens samlede gjennomføringskraft.

Aktuelle forbedringsområder

Vår vurdering er at forbedringspotensialet er knyttet til organisasjonens evne til å omsette prioriteringer og utviklingsinitiativ til varige endringer i praksis. Kommunen fremstår sterk i håndteringen av løpende drift og akutte utfordringer, mens det i større grad synes å være potensial for å styrke systematisk

forbedringsarbeid, gjennomføring og oppfølging over tid. Kartleggingen peker særlig mot følgende forbedringsområder:

Prioritering og gjennomføring av endringsinitiativ: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til organisasjonens kultur for prioritering og gjennomføring. Kartleggingen tyder på at kommunen har høy vilje til utvikling og mange forbedringsinitiativ, men at organisasjonen i mindre grad har en felles praksis for å prioritere mellom tiltak, velge bort oppgaver og opprettholde fokus over tid. Forbedringspotensialet synes derfor å ligge i å utvikle en sterkere kultur for forpliktelse til vedtatte prioriteringer, systematisk oppfølging og ferdigstillelse av endringsarbeid. Dette kan bidra til at utviklingsinitiativ i større grad omsettes til varige endringer i praksis.

Læring, tilbakemeldinger og kontinuerlig forbedring: Kartleggingen indikerer et potensial for å styrke organisasjonens lærings- og forbedringskultur. Dette handler om å skape arenaer og arbeidsformer som gjør det naturlig å dele erfaringer, følge opp resultater, evaluere gjennomførte tiltak og identifisere forbedringsmuligheter. En mer systematisk læringskultur kan styrke organisasjonens evne til omstilling og kontinuerlig utvikling.

Involvering og forbedringskultur: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til organisasjonens kultur for involvering, tilbakemeldinger og kontinuerlig forbedring. Kartleggingen tyder på at medarbeidere i stor grad ønsker å bidra med erfaringer og forbedringsforslag, men at det varierer hvor trygt og naturlig det oppleves å utfordre etablerte arbeidsformer og løfte frem kritiske perspektiver. Forbedringspotensialet synes derfor å ligge i å styrke en kultur som verdsetter læring, refleksjon og konstruktive innspill som grunnlag for utvikling. Dette kan bidra til at erfaringer og forbedringsforslag i større grad omsettes til felles læring og varige forbedringer i organisasjonen.

Balansen mellom lokal fleksibilitet og felles praksis: Kartleggingen indikerer at kommunen har en kultur som verdsetter lokalt handlingsrom og pragmatiske løsninger tilpasset den enkelte enhet. Dette gir fleksibilitet og nærhet til oppgaveløsningen, men kan samtidig bidra til variasjon i arbeidsformer og praksis på tvers av organisasjonen. Forbedringspotensialet synes å ligge i å utvikle en sterkere felles forståelse av hvilke områder som krever standardisering og felles praksis, og hvor lokal tilpasning fortsatt bør være et bærende prinsipp.

Innbygger- og serviceorientering i myndighetsutøvelse: Analysen indikerer et forbedringspotensial knyttet til hvordan organisasjonens verdier og holdninger til innbyggerperspektivet kommer til uttrykk i praksis. Selv om myndighetsutøvelse og saksbehandling må skje innenfor lov- og regelverk, peker kartleggingen på betydningen av en felles kultur for tilgjengelighet, veiledning og løsningsorientering. Forbedringspotensialet synes derfor å ligge i å styrke den felles forståelsen av hvordan serviceorientering og regelverksetterlevelse kan kombineres i møtet med innbyggere og næringsliv.

Vår samlede vurdering er at kulturutfordringene i Eigersund kommune i begrenset grad handler om motivasjon, engasjement eller samarbeidsvilje. Forbedringspotensialet synes i større grad å være knyttet

til organisasjonens evne til å prioritere, gjennomføre, følge opp og lære av endringsarbeid over tid. Det sentrale utviklingsområdet er derfor å styrke sammenhengen mellom involvering, prioritering, gjennomføring og læring, slik at beslutninger og utviklingsinitiativ i større grad omsettes til varig praksis, dokumenterte resultater og organisasjonsmessige gevinster.

4.8 Oppsummering og implikasjoner for organisatoriske veivalg

Den tverrgående analysen indikerer at mange av utfordringene som er identifisert i kartleggingen ikke primært er et resultat av dagens organisasjonsstruktur. Flere av forbedringsområdene er i større grad knyttet til ledelse, styring, koordinering, prioritering og gjennomføringsevne. Dette tilsier at et betydelig forbedringspotensial kan realiseres innenfor rammene av dagens hovedmodell. Samtidig peker analysen på enkelte områder der organiseringen i seg selv kan påvirke kommunens evne til å løse oppgaver effektivt og helhetlig. Dette gjelder særlig der ansvar, kapasitet eller kompetanse er fragmentert, eller der organisatoriske grenseflater skaper utfordringer for samhandling og ressursutnyttelse.

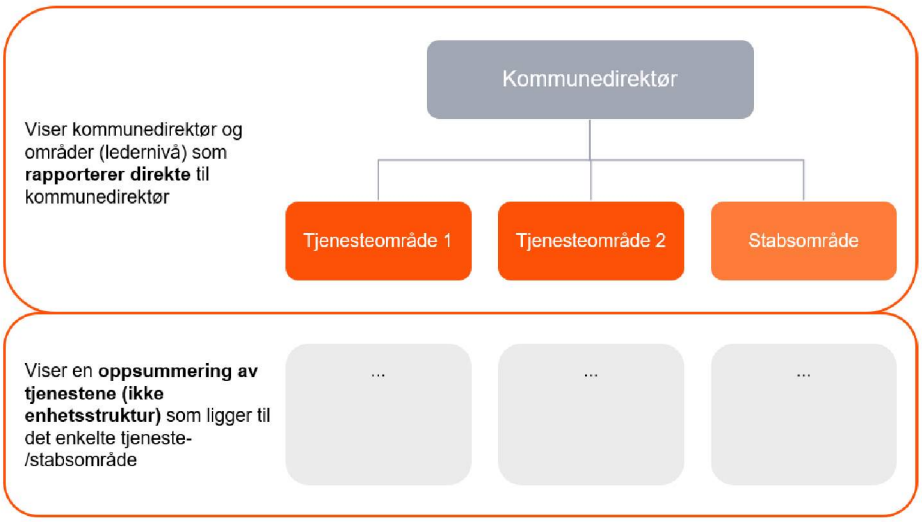
På tvers av analysen framstår særlig fire sammenhenger som sentrale. Høyt driftspress reduserer kapasiteten til utvikling og implementering. Uklare grenseflater og personavhengig samhandling øker behovet for koordinering og lederinvolvering. Når prioritering og gevinstoppfølging ikke er tilstrekkelig systematisk, spres begrenset utviklingskapasitet på mange initiativer. Og når digitalisering gjennomføres uten samtidig prosess- og organisasjonsutvikling, reduseres muligheten for å frigjøre kapasitet. Disse mekanismene forsterker hverandre og bidrar samlet til den gjennomføringsutfordringen som ble identifisert i kapittel 3.

På denne bakgrunn vurderer vi at videre utvikling av kommunen bør bygge på to parallelle spor. For det første bør kommunen videreutvikle forhold som i hovedsak er knyttet til arbeidsformer og styringspraksis, herunder ledelsesutøvelse, tverrgående koordinering, prioritering av utviklingsarbeid, gevinstrealisering, læring og utnyttelse av eksisterende ressurser og digitale løsninger. For det andre bør kommunen vurdere om enkelte organisatoriske forhold begrenser måloppnåelse, ressursutnyttelse eller gjennomføringsevne. Dette kan være aktuelt på områder der lederansvar er fragmentert, fagmiljøer er sårbare, koordineringsansvar er uklart, eller hvor organisatoriske grenser skaper dokumenterte utfordringer for samhandling og ressursdeling. Det påfølgende kapittelet vurderer derfor i hvilken grad alternative organisasjonsmodeller kan bidra til å møte de utfordringene som er identifisert, og hvorvidt eventuelle strukturelle endringer kan forventes å gi gevinster som overstiger kostnader, risiko og nye koordineringsbehov.

5. Dagens organisasjonsmodell og alternative modeller

I dette kapittelet gjennomgår vi Eigersund kommunes overordnede administrative organisering og hvordan tjenestene er fordelt mellom kommunalområdene og stabsfunksjonene. Organiseringen sammenlignes med et utvalg andre kommuner for å belyse særtrekk ved Eigersunds modell og synliggjøre alternative måter å samle eller fordele beslektede tjenester og støttefunksjoner. Kartleggingen bygger på offentlig tilgjengelige organisasjonskart og beskrivelser og tar utgangspunkt i rammeverket nedenfor.

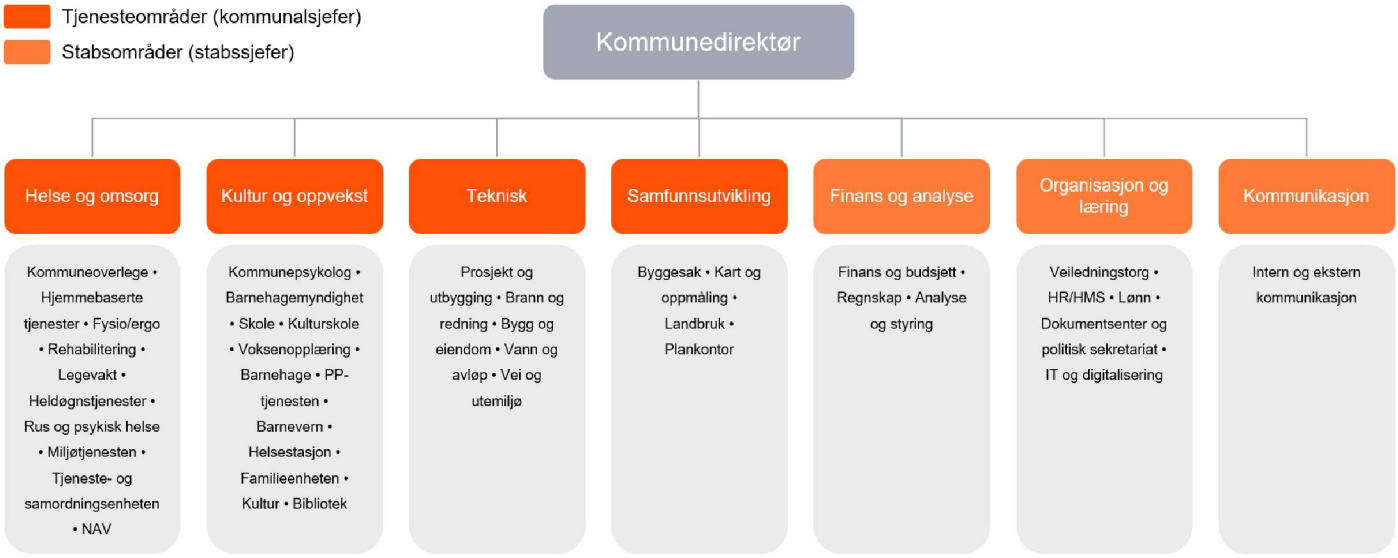
Figur 15: Rammeverk organisasjonskart



På dette grunnlaget presenterer vi et nullalternativ og fire strukturelle alternativer med økende endringsomfang. Alternativene vurderes etter økonomisk effekt, tjeneste- og organisasjonseffekt, ledelse og styring, samhandling og ressursdeling samt robusthet og kapasitet. Vurderingen skal synliggjøre mulige virkninger, sentrale forutsetninger og gjennomføringsbehov ved de ulike modellene.

Hovedspørsmålet er ikke hvilken modell som isolert sett fremstår som best, men om strukturelle endringer kan forventes å løse dokumenterte utfordringer bedre enn forbedringer innenfor dagens organisering, og om forventede gevinster står i rimelig forhold til omstillingskostnader, risiko og nye koordineringsbehov.

Eigersund kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester

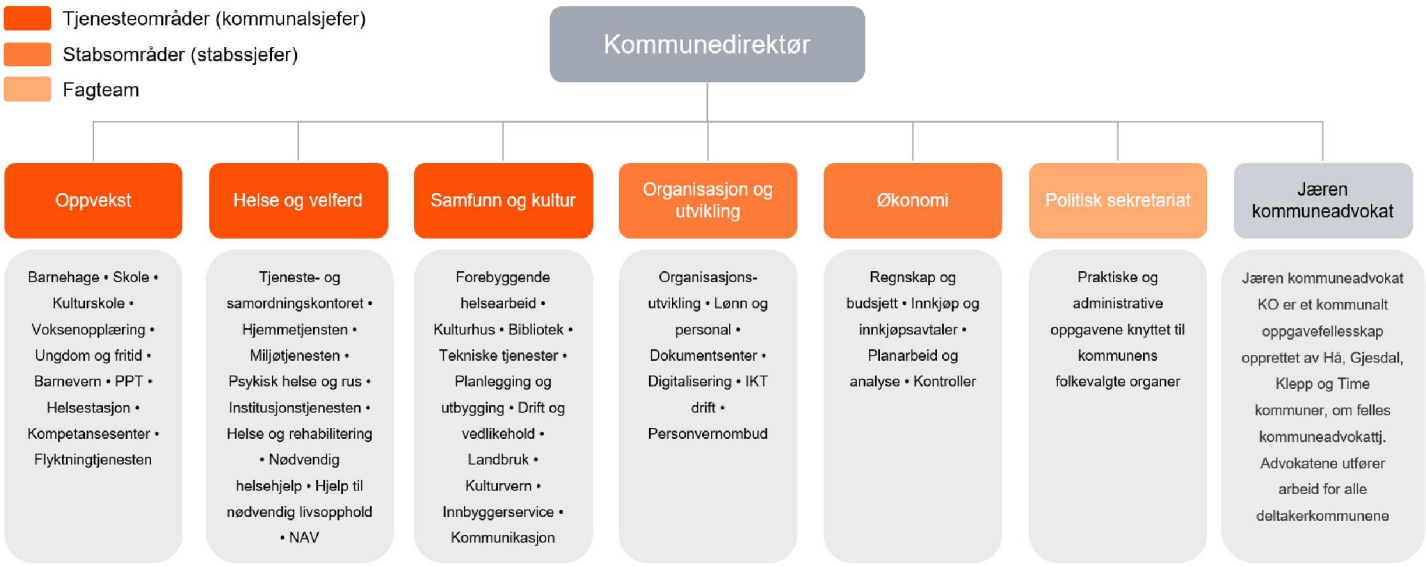


Figur 16: Eigersund kommune – organisasjonskart

Eigersund er organisert etter en hierarkisk linje- og stabsmodell, med kommunedirektøren øverst, fire tjenesteområder og tre stabs- og støttefunksjoner representert i kommunedirektørens ledergruppe. Under toppledernivået har kommunen inntil tre underliggende ledernivåer, slik at organisasjonen samlet har fire ledernivåer under kommunedirektøren. Modellen kombinerer brede tjenesteområder innen helse og omsorg og kultur og oppvekst med en tydelig oppdeling mellom teknisk drift og samfunnsutvikling. Kommunikasjon er i oversikten vist som en stabsfunksjon for å gjøre framstillingen sammenlignbar med de øvrige kommunene, selv om funksjonen organisatorisk ligger direkte under kommunedirektøren.

Organisasjonskartene nedenfor viser hvordan et utvalg sammenligningskommuner har fordelt tjenesteområder og stabsfunksjoner på overordnet nivå. Formålet er å synliggjøre alternative måter å gruppere beslektede tjenester og støttefunksjoner på, og å belyse særtrekk ved Eigersunds modell. Kartene viser hovedstrukturen og organisatorisk plassering, men gir ikke i seg selv fullstendig informasjon om underliggende ledernivåer, fullmakter eller praktisk arbeidsdeling.

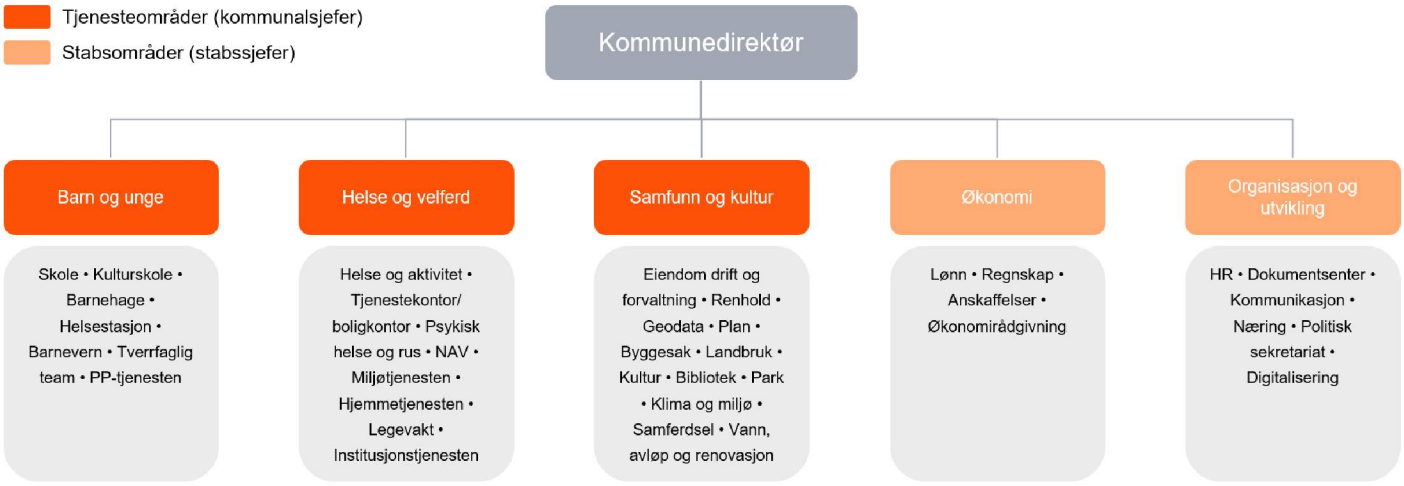
Time kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester



Figur 17: Time kommune – organisasjonskart

Time kommune har 20 606[10] innbyggere og om lag 1 440 årsverk. Kommunen er organisert etter en hierarkisk linje- og stabsmodell med kommunedirektøren øverst, tre tjenesteområder – Oppvekst, Helse og velferd og Samfunn – og to stabsområder for Økonomi og Organisasjon. Under kommunedirektøren har kommunen fire ledernivåer. Kartleggingen omfatter tre kommunalsjefer, to stabsledere, ti område- og virksomhetsledere på nivå 2, 39 ledere på nivå 3 og 55 avdelingsledere på nivå 4. Samlet har Time 110 ledere med helhetlig personal-, budsjett- og fagansvar. Sammenlignet med Eigersund har Time en smalere toppstruktur, mens en større del av lederressursene er plassert på de nederste nivåene, særlig nivå 4.

Klepp kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester

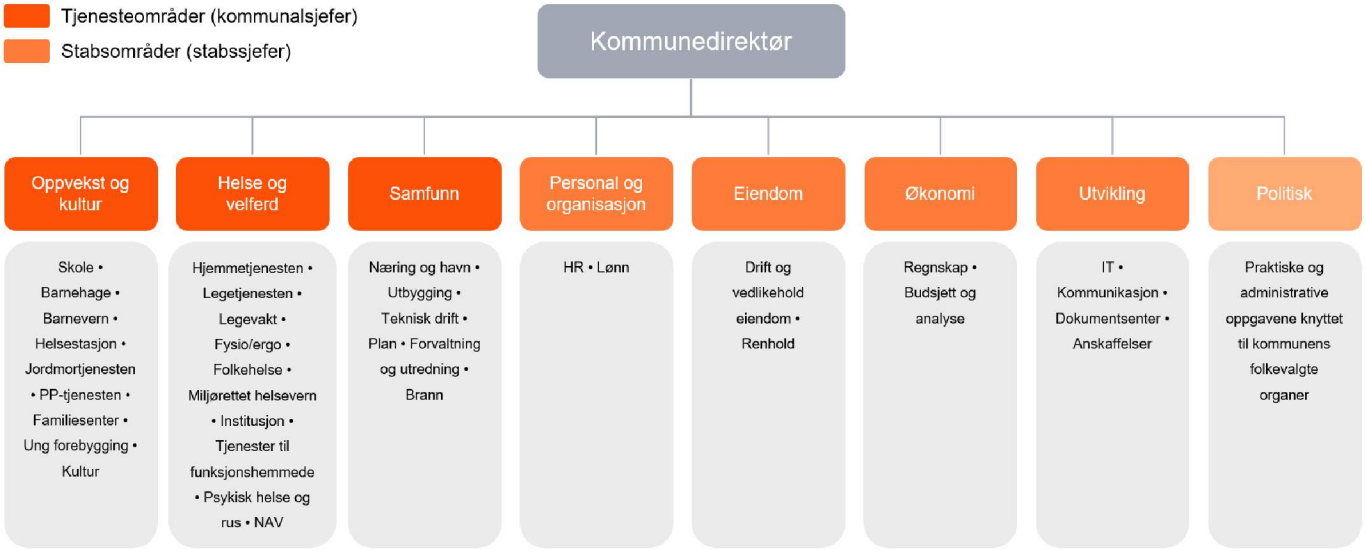


Figur 18: Klepp kommune – organisasjonskart

[10] Kommunefakta 2. kvartal 2026, statistisk sentralbyrå, tabell 01222

Klepp kommune har 21 580[11] innbyggere og om lag 1 380[12] årsverk. Klepp kommune er organisert etter en linje- og stabsmodell med tre brede tjenesteområder – Barn og unge, Helse og velferd og Samfunn og kultur – og to stabsområder for Økonomi og Organisasjon og utvikling. Sammenlignet med Eigersund er særlig samfunnsområdet bredere: tekniske tjenester, eiendom, plan, næring og kultur er samlet under samme kommunalsjef. Kommunikasjon og digitalisering inngår i Organisasjon og utvikling, mens økonomi, lønn og anskaffelser er samlet i økonomistaben. Kartet viser den overordnede plasseringen av tjenester og støttefunksjoner, men gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å beskrive den samlede lederstrukturen eller antall ledernivåer.

Hå kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester

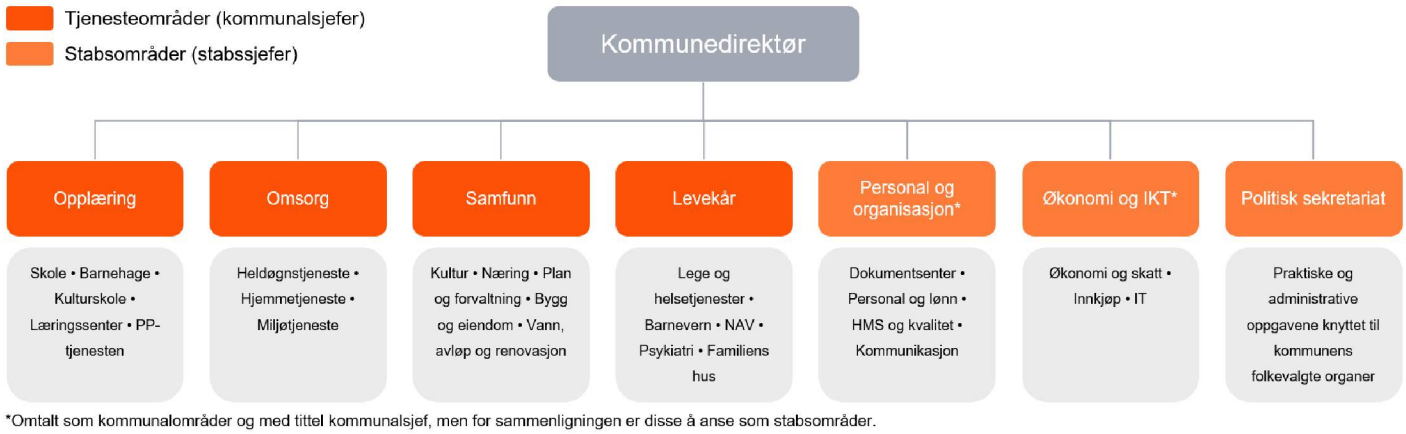


Figur 19: Hå kommune – organisasjonskart

Hå kommune har 20 062[13] innbyggere og om lag 1 727 årsverk. Kommunen er organisert etter en hierarkisk linje- og stabsmodell med tre brede tjenesteområder – Oppvekst og kultur, Helse og velferd og Samfunn – og flere stabs- og støtteområder for personal og organisasjon, økonomi, eiendom og utvikling. Under kommunedirektøren har kommunen fire ledernivåer. Kartleggingen omfatter tre kommunalsjefer, tre ledere for stab og støtte, 15 ledere på nivå 2, 59 på nivå 3 og 21 på nivå 4. Samlet har Hå 102 ledere med helhetlig personal-, budsjett- og fagansvar. Sammenlignet med Eigersund har Hå en smalere toppstruktur, men vesentlig flere ledere på nivå 3.

[11] Kommunefakta 2. kvartal 2026, statistisk sentralbyrå, tabell 01222
[12] Årsrapport 2025
[13] Kommunefakta 2. kvartal 2026, statistisk sentralbyrå, tabell 01222

Strand kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester



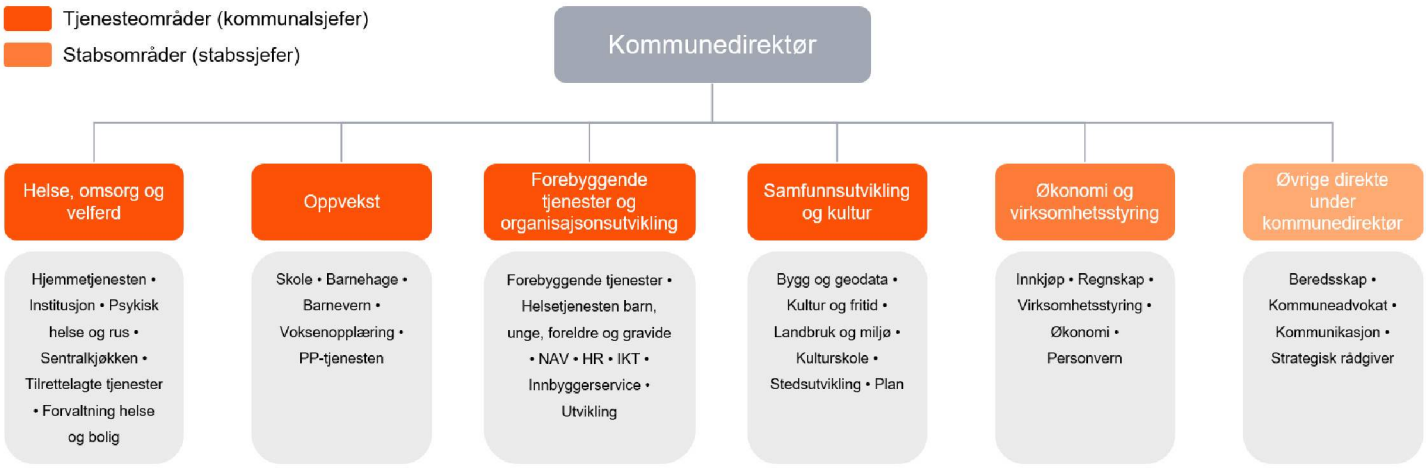
Figur 20: Strand kommune – organisasjonskart

Strand kommune har 14 024[14] innbyggere og om lag 800 årsverk. Kommunen er organisert etter en hierarkisk linje- og stabsmodell med fire tjenesteområder – Opplæring, Omsorg, Samfunn og Levekår – og to stabsområder for Personal og organisasjon og Økonomi og IKT. Sammenlignet med Eigersund er helse- og velferdstjenestene delt mellom Omsorg og Levekår, mens tekniske tjenester, plan, næring og kultur i større grad er samlet i Samfunn. Kartleggingen omfatter fire kommunalsjefer, to stabsledere, 22 virksomhetsledere på nivå 2 og 26 avdelingsledere på nivå 4. Nivå 3 er ikke rapportert separat; virksomhetslederne er ført på nivå 2. Samlet er det oppgitt 55 ledere med helhetlig personal-, budsjett- og fagansvar.

For å utvide sammenligningsgrunnlaget er også Lier og Horten tatt inn som nye referansekommuner i dette kapitlet. Kommunene er noe større enn Eigersund. De er valgt fordi de kombinerer en moderat større kommunestørrelse med andre måter å gruppere tjeneste-, samfunns- og støtteområder på, og fordi de relativt sett kommer godt ut i nasjonale målinger av kommunal tjenestekvalitet, ressursbruk og styring. Organisasjonskartene gir dermed et bredere grunnlag for å vurdere alternative inndelinger enn de regionale sammenligningskommunene alene. De konkrete særtrekkene og relevansen for Eigersund omtales under organisasjonskartet for hver kommune.

[14] Kommunefakta 2. kvartal 2026, statistisk sentralbyrå, tabell 01222

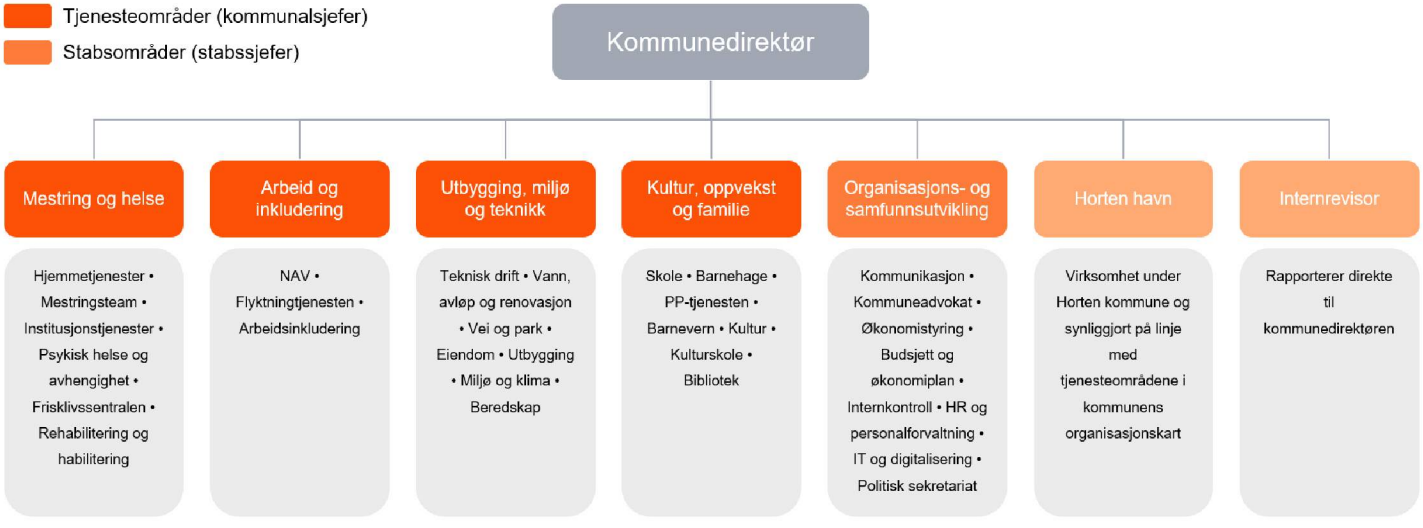
Lier kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester



Figur 21: Lier kommune – organisasjonskart

Lier kommune har 28 797 innbyggere og er organisert med fire brede ansvarsområder: Helse, omsorg og velferd, Oppvekst, Forebyggende tjenester og organisasjonsutvikling samt Samfunnsutvikling og kultur. I tillegg er økonomi og virksomhetsstyring organisert som et eget stabsområde. Sammenlignet med Eigersund kombinerer Lier tjeneste- og støttefunksjoner på en mer tverrgående måte: NAV, forebyggende tjenester, HR, IKT og innbyggerservice er samlet i samme område, mens plan, bygg, landbruk og kultur er samlet i Samfunnsutvikling og kultur. Modellen illustrerer en bredere organisering rundt forebygging og samfunnsutvikling, men organisasjonskartet gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere underliggende ledernivåer eller den praktiske arbeidsdelingen.

Horten kommune - overordnet administrativ organisering og fordeling av tjenester



Figur 22: Horten kommune – organisasjonskart

Horten kommune har 28 173 innbyggere og er organisert med fire brede tjenesteområder: Mestring og helse, Arbeid og inkludering, Utbygging, miljø og teknikk samt Kultur, oppvekst og familie. Organisasjons- og samfunnsutvikling er samlet i et bredt stabsområde som omfatter blant annet økonomistyring, HR, IT, kommunikasjon, internkontroll, politisk sekretariat og samfunnsutvikling.

Sammenlignet med Eigersund er NAV og arbeidsinkludering skilt ut som eget tjenesteområde, mens tekniske fag og eiendom er samlet. Modellen illustrerer en tydeligere samling av kommuneovergripende styrings- og utviklingsfunksjoner, men organisasjonskartet gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere underliggende ledernivåer eller praktisk arbeidsdeling.

Organisasjonskartene viser samlet at kommuner med sammenlignbare oppgaver kan velge ulike grenser mellom tjenesteområder, samfunnsoppgaver og støttefunksjoner. Oppsummeringen nedenfor systematiserer derfor likheter og forskjeller med Eigersunds modell. Sammenligningen gjelder den overordnede plasseringen av tjenester og funksjoner, og er ikke en vurdering av kvalitet, effektivitet eller hvilken modell som er best.

5.1 Oppsummering av modellenes likheter og ulikheter sammenlignet med Eigersund

Tabellen nedenfor tar utgangspunkt Eigersunds organisering (eksempelvis tjenesteområde Helse og omsorg) og gir en vurdering av i hvilken grad tjenestene innenfor dette tjenesteområdet er organisert likt/ulikt i sammenligningskommunene, etter følgende metode:

- **Små** forskjeller = Ingen eller mindre forskjeller i organiseringen av tjenestene
- **Middels** forskjeller = Enkelte tjenester (eks. barnevern, kultur, hjemmebaserte tjenester osv.) er lagt til andre områder
- **Større** forskjeller = Mer omfattende forskjeller i hvordan tjenestene er organisert mellom kommunal-/stabsområdene

Det er knyttet en kommentar til hver vurdering der det står litt mer om hvilke tjenester som er organisert ulikt, med utgangspunkt i Eigersunds organisering av tjenestene.

Tabell 3: modellenes likheter og ulikheter sammenlignet med Eigersund

Tjeneste-område	Time	Klepp	Hå	Strand	Lier	Horten
Helse og omsorg	**Små forskjeller** Samlet i Helse og velferd.	**Små forskjeller** Samlet i Helse og velferd.	**Små forskjeller** Samlet i Helse og velferd.	**Større forskjeller** Pleie ligger i Omsorg; helse, psykiatri og NAV i Levekår.	**Middels forskjeller** Helse og omsorg er samlet; NAV ligger i Forebyggende tjenester og organisasjonsutviklin g.	**Middels forskjeller** Helse og omsorg er samlet i Mestring og helse; NAV i Arbeid og inkludering.
Kultur og oppvekst	**Middels forskjeller** Oppvekst er samlet i Oppvekst; kultur ligger i Samfunn og kultur. Kulturskolen følger oppvekst.	**Middels forskjeller** Oppvekst er samlet i Barn og unge; kultur ligger i Samfunn og kultur. Kulturskolen følger oppvekst.	**Små forskjeller** Samlet i Oppvekst og kultur.	**Større forskjeller** Skole, barnehage og PPT ligger i Opplæring;	**Større forskjeller** Oppvekst ligger i Oppvekst; barnehelse i Forebyggende og kultur i	**Små forskjeller** Samlet i Kultur, oppvekst og familie.

Tjeneste-område	Time	Klepp	Hå	Strand	Lier	Horten
				barnevern i Levekår og kultur i Samfunn.	Samfunnsutvikling og kultur.	
Teknisk	**Større forskjeller** Samlet med eiendom, plan, næring og kultur i Samfunn og kultur.	**Større forskjeller** Samlet med eiendom, plan, næring og kultur i Samfunn og kultur.	**Middels forskjeller** Ligger med plan, byggesak, næring og havn i Samfunn. Eiendom er egen stab.	**Større forskjeller** Samlet med eiendom, plan, forvaltning, næring og kultur i Samfunn.	**Større forskjeller** Bygg/geodata, plan, landbruk og miljø ligger i Samfunnsutvikling og kultur. Teknisk drift og eiendom fremgår ikke.	**Små forskjeller** Samlet med eiendom i Utbygging, miljø og teknikk.
Samfunns-utvikling	**Større forskjeller** Plan og næring er samlet med teknisk, eiendom og kultur i Samfunn og kultur.	**Større forskjeller** Plan og næring er samlet med teknisk, eiendom og kultur i Samfunn og kultur.	**Større forskjeller** Plan, byggesak og næring er samlet med teknisk i Samfunn.	**Større forskjeller** Plan og næring er samlet med teknisk, eiendom og kultur i Samfunn.	**Større forskjeller** Plan, landbruk og stedsutvikling er samlet med teknisk, eiendom og kultur.	**Middels forskjeller** Ligger under assisterende kommunedirektør ; teknisk er eget område.
Finans og analyse	**Små forskjeller** Økonomi, styring og analyse er samlet i Økonomi.	**Små forskjeller** Økonomi, styring og analyse er samlet i Økonomi.	**Små forskjeller** Økonomi, budsjett og analyse er samlet i Økonomi.	**Middels forskjeller** Økonomi og IKT er samlet i Økonomi og IKT.	**Små forskjeller** Samlet i Økonomi og virksomhetsstyring.	**Middels forskjeller** Ligger under assisterende kommunedirektør med organisasjon og samfunnsutvikling.
Organisasjon og læring	**Små forskjeller** HR og organisasjonsutvikling er samlet i Organisasjon.	**Små forskjeller** HR og organisasjonsutvikling er samlet i Organisasjon og utvikling.	**Middels forskjeller** HR ligger i Personal og organisasjon ; utvikling er egen stab.	**Små forskjeller** HR og organisasjon er samlet i Personal og organisasjon .	**Større forskjeller** HR, IKT og innbyggerservice er samlet med forebyggende tjenester.	**Større forskjeller** Ligger under assisterende kommunedirektør med økonomi og samfunnsutvikling.
Kommunikasjon	**Større forskjeller** Ligger i Organisasjon, ikke som eget område i ledergruppen.	**Større forskjeller** Ligger i Organisasjon og utvikling.	**Større forskjeller** Ligger i stab, ikke som eget område i ledergruppen.	**Større forskjeller** Ligger i stab, ikke som eget område i ledergruppen.	**Små forskjeller** Ligger direkte under kommunedirektøren.	**Større forskjeller** Ligger under assisterende kommunedirektør , ikke som eget område i ledergruppen.

Særtrekk ved Eigersunds organisering sammenlignet med de andre kommunene

- **Flere funksjoner på toppnivå:** Eigersund har fire tjenesteområder, to stabsområder og Kommunikasjon som egen funksjon representert i kommunedirektørens ledergruppe. Time har tre tjenesteområder og to stabsområder, mens de øvrige kommunene har andre kombinasjoner av tjeneste- og stabsområder.

- **Teknisk og Samfunnsutvikling er organisert som separate kommunalområder:** Teknisk drift og eiendom ligger i Teknisk, mens plan, byggesak, oppmåling, landbruk og næring ligger i Samfunnsutvikling. Time, Klepp, Hå og Strand samler flere av disse oppgavene i ett samfunnsområde. Horten har en annen todeling, mens Liers overordnede organisasjonskart ikke viser teknisk drift og eiendom.

- **Organisering av nærings- og samfunnsutviklingsoppgaver**: Sammenligningen viser også at næringsutvikling kan organiseres på ulike måter. I flere av sammenligningskommunene er næringsfunksjonen integrert i kommunens ordinære samfunns- eller utviklingsorganisasjon, mens Eigersund også har utviklingsoppgaver og interesser knyttet til kommunale foretak, herunder havnevirksomheten. Organiseringsformen er ikke i seg selv avgjørende for kommunens evne til næringsutvikling. Det sentrale er om kommunen har tydelige mål og roller, en hensiktsmessig arbeidsdeling mellom kommuneorganisasjonen og foretakene, og mekanismer som sikrer at areal-, infrastruktur-, eierskaps- og næringspolitikken trekker i samme retning. Vi vurderer derfor at grenseflatene mellom kommunens ordinære samfunns- og næringsutviklingsarbeid og relevante kommunale foretak bør inngå i den videre vurderingen av organiseringen av samfunnsområdet.

- **Kommunikasjon er representert i ledergruppen:** I Eigersund ligger Kommunikasjon direkte under kommunedirektøren og er representert i ledergruppen. I de fleste sammenligningskommunene inngår kommunikasjon i et bredere stabsområde eller ligger under et annet medlem av toppledelsen. Lier har også kommunikasjon direkte under kommunedirektøren.

- **Områdene i ledergruppen varierer betydelig i størrelse:** Helse og omsorg og Kultur og oppvekst er vesentlig større enn Samfunnsutvikling og Kommunikasjon. I flere av sammenligningskommunene er mindre fag- og støttefunksjoner samlet i bredere områder.

- **Finans og organisasjon er separate stabsområder:** Eigersunds hoveddeling har likhetstrekk med Time og Klepp. Hå har flere separate staber, Strand samler økonomi og IKT, mens Lier og Horten har bredere kombinasjoner av organisasjons-, utviklings- og samfunnsoppgaver.

Forhold som sammenligningen aktualiserer

- **Ulik bredde på samfunnsområdene:** Sammenligningskommunene viser både brede områder som samler teknisk, eiendom, plan, næring og kultur, og modeller der oppgavene er fordelt mellom flere områder. Eigersunds skille mellom Teknisk og Samfunnsutvikling er mindre vanlig i utvalget.

- **Ulik plassering av fag- og støttefunksjoner:** Kommunikasjon, IKT, HR, analyse og utvikling er organisert som egne staber, som del av bredere stabsområder eller direkte under

kommunedirektøren. Sammenligningen viser dermed ulike løsninger for hvilke funksjoner som er fast representert i ledergruppen.

- **Ulike grenser rundt helse- og velferdstjenestene:** Eigersund samler hoveddelen av tjenestene i Helse og omsorg. Strand fordeler oppgavene mellom Omsorg og Levekår, Horten mellom Mestring og helse og Arbeid og inkludering, mens flere av de øvrige kommunene samler helse, omsorg og NAV i Helse og velferd.

- **Ulike grenser rundt oppvekst og kultur:** Eigersund, Hå og Horten samler kultur og oppvekst. Time og Klepp skiller kultur fra oppvekst, mens Strand og Lier fordeler enkelte tjenester for barn og unge mellom flere områder.

- **Organisasjonskartene viser overordnet plassering:** Sammenligningen viser hvilke toppområder tjenestene tilhører, men gir begrenset informasjon om underliggende ledernivåer, fullmakter og praktisk arbeidsdeling.

5.2 Organisatoriske alternativer basert på analysen

Alternativene nedenfor viser et spenn fra forbedringer innenfor dagens organisasjonsmodell til en ny overordnet inndeling. Alternativ 0 er et nullalternativ og referanse for de strukturelle alternativene 1–4.

Alternativ 0 – Videreutvikling av dagens modell
Hovedgrep: Organisasjonskartet videreføres uendret. Alternativet viser forbedringer som kan gjennomføres uten strukturelle endringer.
Forbedringer: Tydeligere og mer helhetlige ledermandater, fullmakter og beslutningsnivåer. Tilpasning av intern lederstruktur og lederspenn. Vurdere og tydeliggjøre grenseflater mellom Teknisk og Samfunnsutvikling, herunder om dagens oppdeling gir hensiktsmessig bruk av lederkapasitet, fagressurser og utviklingskapasitet. Vurdere klarere grenseganger mellom stab og linje, med tydelig prosesseierskap i tverrgående saker. Mer samlet prioritering av støtte- og utviklingskapasitet, og sterkere bruk av ledergruppen til prioritering og oppfølging.
Gjennomførbarhet: Høy. Krever avklaringer av roller, fullmakter og arbeidsformer, men ingen flytting av kommunalområder eller stabsfunksjoner. Gevinstene vil primært være bedre ledelse, samhandling og gjennomføring.

Alternativ 1 – Kommunikasjon inn i Organisasjon og læring
Hovedgrep: Tjenesteområdene og de to stabsområdene videreføres, mens Kommunikasjon legges til Organisasjon og læring.
Endringer: Kommunikasjon opphører som egen funksjon i ledergruppen. Ledergruppen reduseres fra åtte til sju medlemmer. Kommunedirektørens direkte tilgang til strategisk kommunikasjonsstøtte reguleres gjennom mandat og arbeidsform.

Gjennomførbarhet: Høy. Alternativet berører få enheter og stillinger, men krever avklaring av lederrolle, personalansvar og kommunikasjonsfunksjonens ansvar ved kriser og større endringer. Løsningen har likhetstrekk med organiseringen i flere av sammenligningskommunene.

Alternativ 2 – Samling av Teknisk og Samfunnsutvikling

Hovedgrep: Teknisk og Samfunnsutvikling samles i ett kommunalområde. Helse og omsorg, Kultur og oppvekst og dagens stabsfunksjoner videreføres.

Endringer: Teknisk drift, eiendom, plan, byggesak, oppmåling, landbruk og næring samles under én kommunalsjef. Antallet tjenesteområder reduseres fra fire til tre, og ledergruppen reduseres fra åtte til sju medlemmer når Kommunikasjon fortsatt er representert. Assisterende kommunedirektørfunksjonen må plasseres på nytt eller videreføres i den nye rollen.

Gjennomførbarhet: Middels til høy. Oppgavene har flere faglige og prosessuelle avhengigheter, og modellen har klare likhetstrekk med Time, Klepp og Strand, og delvis Hå. Gjennomførbarheten avhenger særlig av en tydelig intern lederstruktur og avklarte myndighets- og utviklingsroller i det nye området.

Alternativ 3 – Samling av Teknisk og Samfunnsutvikling og ny stabsstruktur

Hovedgrep: Teknisk og Samfunnsutvikling samles, samtidig som støtte- og utviklingsfunksjonene organiseres i to brede stabsområder.

Endringer: Ett stabsområde får ansvar for økonomi, analyse og virksomhetsstyring. Det andre får ansvar for organisasjon, HR, kommunikasjon, digitalisering og organisasjonsutvikling. Ledergruppen består av kommunedirektøren, tre kommunalsjefer og to stabsledere, til sammen seks medlemmer.

Gjennomførbarhet: Middels. Alternativet gir en tydelig toppstruktur, men berører flere funksjoner samtidig og krever avklaring av oppgavefordelingen mellom stabsområdene og mellom sentrale og desentrale støtteressurser.

Alternativ 4 – Ny hovedmodell med fire brede ansvarsområder

Hovedgrep: Dagens kommunalområder erstattes av tre brede tjenesteområder og ett samlet stabsområde.

Endringer: Tjenestene grupperes overordnet rundt oppvekst- og familierettede tjenester, helse-, omsorgs- og velferdstjenester og tekniske og samfunnsrettede tjenester. Kommuneovergripende styrings-, støtte- og utviklingsfunksjoner samles i ett stabsområde. Den konkrete plasseringen av enkelttjenester og grenseflatene mellom områdene må utredes nærmere.

Gjennomførbarhet: Lavere enn for de øvrige alternativene. Modellen berører store deler av organisasjonen og krever et eget utredningsløp for tjenesteplassering, intern lederstruktur, stabsområdets kontrollspenn, politisk utvalgsstruktur og konsekvenser for ansatte og brukere. Alternativet er en konseptuell modell og er mindre detaljert enn alternativ 0–3.

Samlet vurdering av alternativene etter felles kriterier

Tabell 4: Samlet vurdering av alternativene etter felles kriterier

Kriterium	Alt. 0	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	Alt. 4
Økonomisk effekt	Ingen direkte strukturell effekt. Mulige gevinster gjennom bedre arbeidsformer.	Lav direkte effekt. Eventuell gevinst avhenger av endret lederrolle eller ressursbruk.	Begrenset til moderat potensial; avhenger av ny lederstruktur og redusert koordinering.	Moderat potensial over tid; omstillingskostnader i gjennomføringen.	Effekten er svært usikker; høyest utrednings- og overgangskostnad.
Tjeneste- og organisasjonseffekt	Ingen strukturell endring. Bevarer stabilitet; effekt avhenger av gjennomføring i linjen.	Ingen vesentlig tjenesteeffekt; tydeligere organisatorisk plassering av kommunikasjon.	Kan gi bedre flyt i plan-, bygg-, eiendoms- og tekniske saker.	Mer helhetlig organisering av samfunnsområdet og støttefunksjonene.	Kan samle beslektede oppgaver, men tjenesteplassering og nye grenseflater er uavklart.
Ledelse og styring	Uendret toppstruktur. Kan gi tydeligere mandater, fullmakter og beslutningsnivåer.	Mindre ledergruppe; kommunikasjon får organisatorisk forankring i et stabsområde.	Færre kommunalsjefer; krever sterk intern ledelse i nytt område.	Mindre ledergruppe og samlet stabsledelse; krever tydelig intern ansvarsdeling.	Ny styringsmodell; omfattende rolle- og ansvarsavklaring.
Samhandling og ressursdeling	Kan styrke samhandlingen gjennom prosesseierskap; organisatoriske skiller består.	Bedre samordning mellom kommunikasjon og organisasjonsfunksjonene; liten effekt ellers.	Fjerner grensen mellom områdene og gir bedre grunnlag for intern ressursdeling.	Gir grunnlag for ressursdeling i samfunnsområdet og i de to stabsområdene.	Kan styrke samhandling og ressursdeling på tvers; effekten avhenger av ny intern organisering.
Robusthet og kapasitet	Små fagmiljøer består. Kapasiteten kan styrkes gjennom tydeligere prioritering og ressursbruk.	Reduserer sårbarheten i kommunikasjon ved tettere kobling til et større stabsområde.	Bedre grunnlag for deling og stedfortredelse; effekten avhenger av intern organisering.	Gir bedre grunnlag for robuste fagmiljøer og fleksibel kapasitet; effekten avhenger av oppgavefordelingen.	Mulig langsiktig gevinst, men høy risiko for kapasitetsfall i overgangen.

Vurderingene er overordnede og viser forventet retning og relative forskjeller mellom alternativene. Faktiske økonomiske, organisatoriske og tjenestemessige effekter vil avhenge av detaljert utforming, lederstruktur, oppgavefordeling og gjennomføring.

Vår samlede vurdering av organisatorisk retning

Vi anbefaler ikke en omfattende reorganisering som første svar på utfordringsbildet. Analysen viser at flere av kommunens viktigste utfordringer knytter seg til arbeidsprosesser, ledermandater, prioritering, kapasitet, samhandling og gjennomføring, og disse forholdene må forbedres uavhengig av hvilken organisasjonsmodell kommunen velger.

Samtidig mener vi at det er grunnlag for å vurdere enkelte målrettede strukturelle grep. Av alternativene som er vurdert fremstår særlig en nærmere vurdering av å samle Teknisk og Samfunnsutvikling som relevant, fordi områdene har flere faglige og prosessuelle avhengigheter og fordi en samling kan gi bedre grunnlag for helhetlig ledelse og ressursdeling. En eventuell samling bør imidlertid utredes nærmere med hensyn til intern lederstruktur, myndighetsroller, kontrollspenn, økonomiske og organisatoriske gevinster og omstillingskostnader før beslutning.

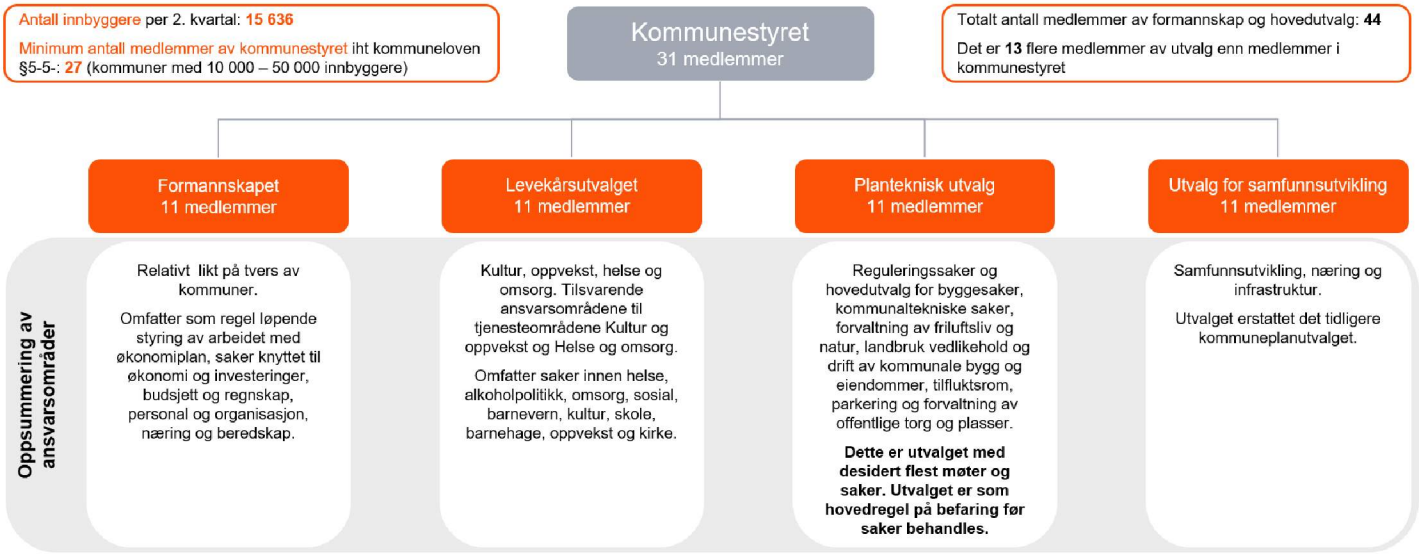
Vi anbefaler ikke at alternativ 3 eller 4 gjennomføres som samlet modell på nåværende grunnlag. De berører flere deler av organisasjonen samtidig, mens de forventede mergevinstene sammenlignet med mer avgrensede grep er mer usikre. Organisering av Kommunikasjon og de øvrige stabsfunksjonene kan vurderes som del av den videre utviklingen av støtte- og utviklingsfunksjonene, men bør ikke være styrende for valg av overordnet organisasjonsmodell.

Anbefalingen om organisatorisk retning er ikke utformet som et eget tiltakskort, fordi den representerer et strategisk veivalg som må besluttes og konkretiseres gjennom et eget utrednings- og beslutningsløp. De konkrete tiltakene i kapittel 6 og tiltaksvedlegget gjelder forbedringer kommunen bør arbeide med uavhengig av hvilken overordnet organisasjonsmodell som velges.

5.3 Politisk organisering

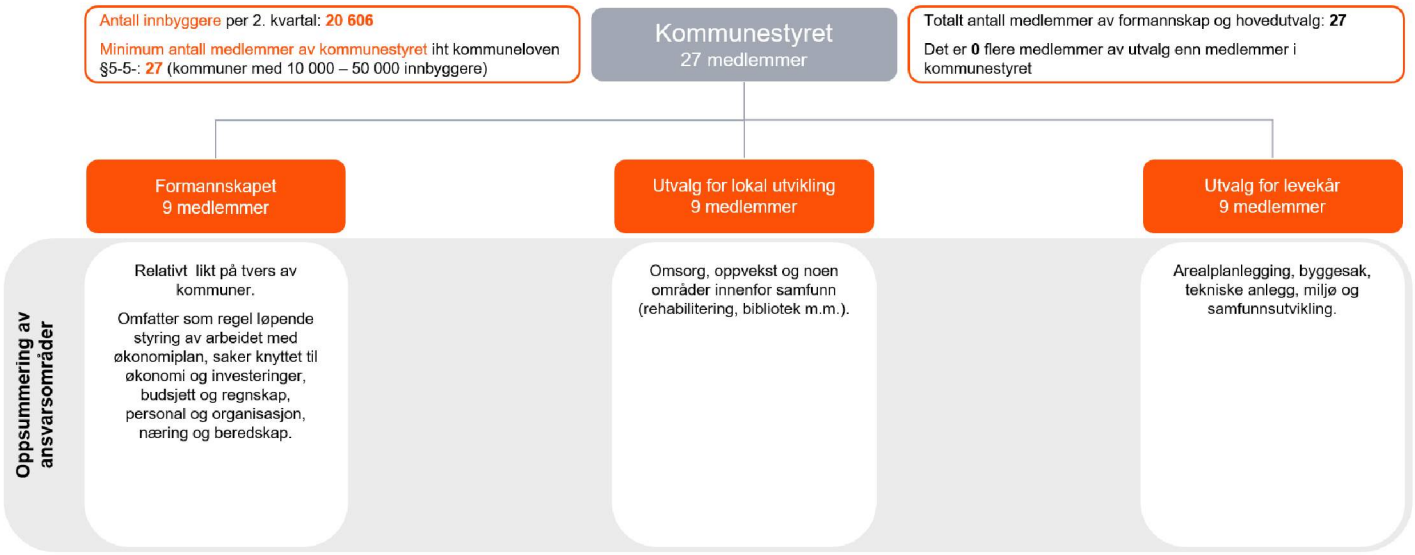
Den politiske organiseringen påvirker hvordan saker prioriteres, behandles og følges opp. Som oppfølging av gjennomgangen av administrativ organisering ser vi derfor på omfanget av utvalgsstrukturen og hvordan utvalgenes ansvarsområder henger sammen med kommunalområdene. Sammenligningen belyser særtrekk ved Eigersunds modell og viser hvordan andre kommuner har organisert den politiske oppfølgingen.

Politisk organisering i Eigersund og de andre kommunene



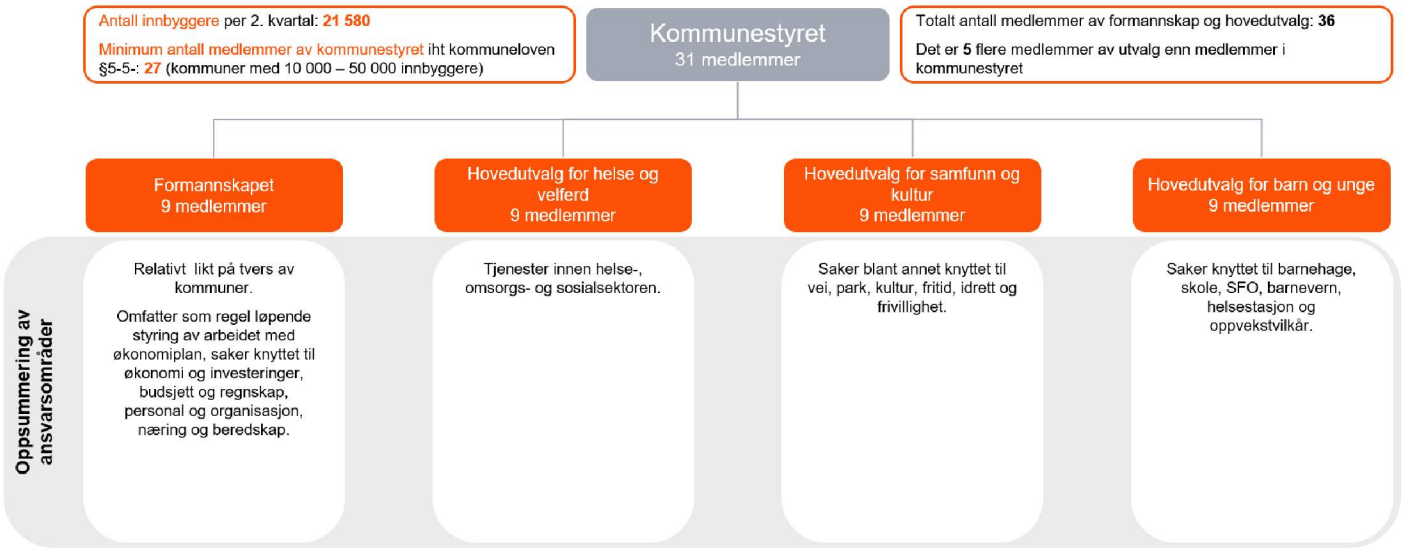
Figur 23: Politisk organisering i Eigersund kommune

Eigersund har 31 medlemmer i kommunestyret, 11 i formannskapet og tre sentrale fagutvalg. Levekårsutvalget dekker saker innen både Helse og omsorg og Kultur og oppvekst, mens Planteknisk utvalg og Utvalg for samfunnsutvikling fordeler oppgaver som administrativt ligger i Teknisk og Samfunnsutvikling. Den politiske inndelingen er dermed bredere enn den administrative på levekårsområdet, men mer finmasket innen tekniske og samfunnsrettede saker.



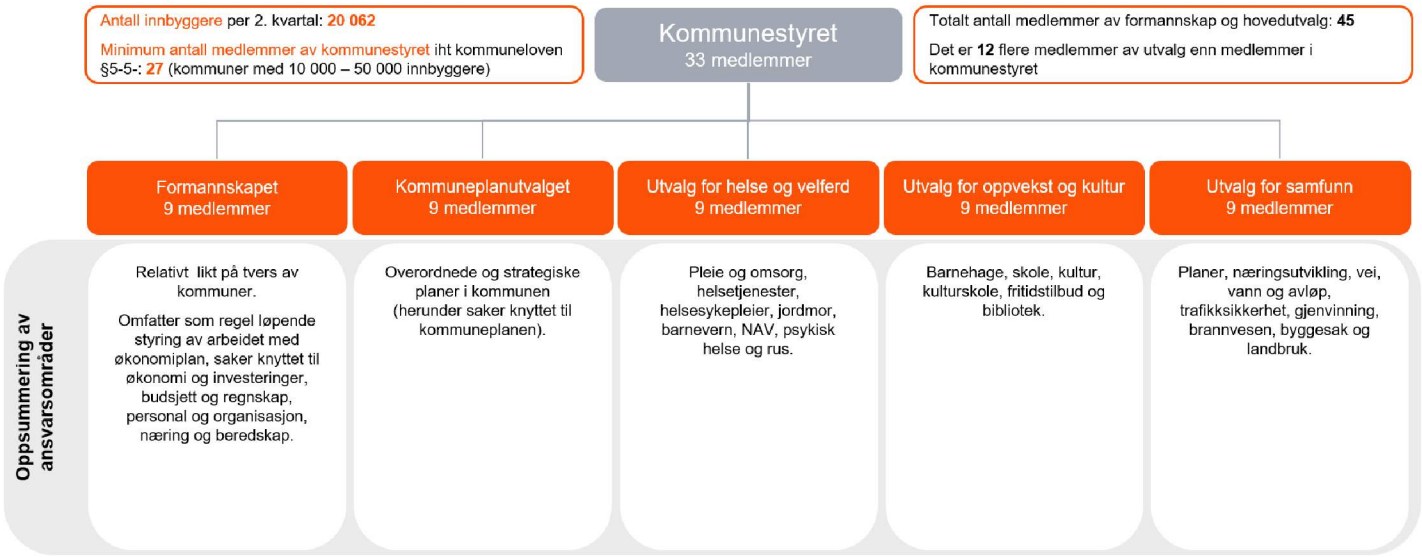
Figur 24: Politisk organisering i Time kommune

Time har 27 medlemmer i kommunestyret, ni i formannskapet og to hovedutvalg med ni medlemmer hver. Utvalg for levekår dekker oppvekst, helse og velferd, mens Utvalg for lokal utvikling dekker samfunns- og utviklingsområdet. Den politiske inndelingen er dermed bredere enn den administrative, der Oppvekst, Helse og velferd og Samfunn er tre separate tjenesteområder.



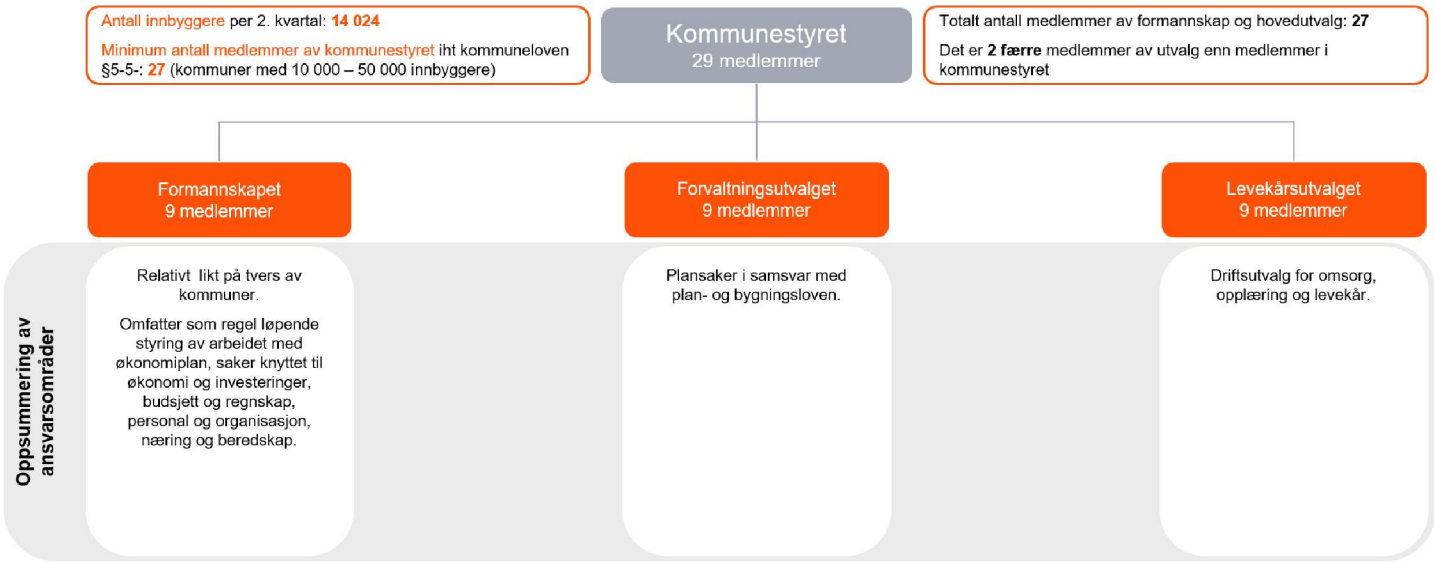
Figur 25: Politisk organisering i Klepp kommune

Klepp har 31 medlemmer i kommunestyret, ni i formannskapet og tre hovedutvalg med ni medlemmer hver. Hovedutvalgene for barn og unge, helse og velferd og samfunn og kultur følger i stor grad de tre administrative tjenesteområdene. Den politiske og administrative inndelingen er dermed tett sammenfallende og gir tydelige faglige motparter.



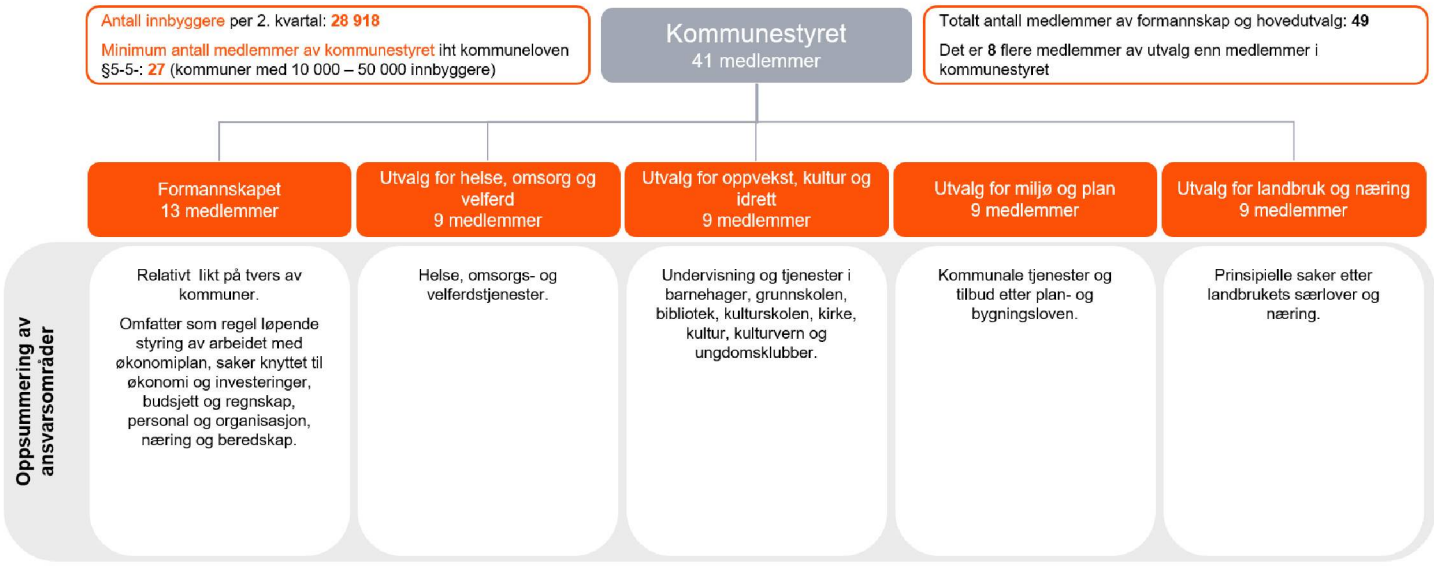
Figur 26: Politisk organisering i Hå kommune

Hå har 33 medlemmer i kommunestyret, ni i formannskapet og tre fagutvalg. Utvalgene for oppvekst og kultur, helse og velferd og samfunn følger i hovedsak de tre administrative tjenesteområdene. Den politiske og administrative inndelingen er dermed tett sammenfallende og gir tydelige faglige motparter.



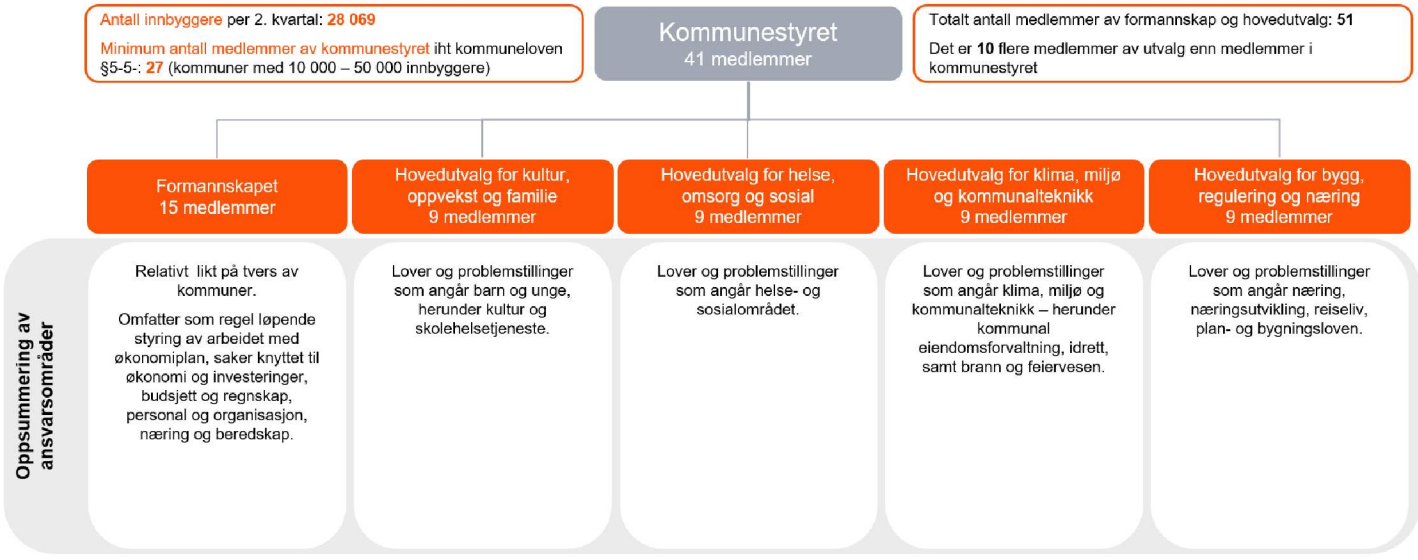
Figur 27: Politisk organisering i Strand kommune

Strand har 29 medlemmer i kommunestyret og en konsentrert utvalgsstruktur med formannskap, forvaltningsutvalg og levekårsutvalg, alle med ni medlemmer. Levekårsutvalget dekker Opplæring, Omsorg og Levekår, mens forvaltningsutvalget dekker plan- og myndighetssaker innen Samfunn. Den politiske inndelingen er dermed bredere enn den administrative og samler flere kommunalområder i samme utvalg.



Figur 28: Politisk organisering i Lier kommune

Lier har 41 medlemmer i kommunestyret, 13 i formannskapet og flere faste fagutvalg. Utvalgene for helse, omsorg og velferd og for oppvekst, kultur og idrett har tydelige administrative motparter, mens miljø og plan og landbruk og næring fordeler oppgaver som administrativt i hovedsak ligger i Samfunnsutvikling og kultur. Den politiske inndelingen er dermed mer finmasket enn den administrative på samfunnsområdet.



Figur 29: Politisk organisering i Horten kommune

Horten har 41 medlemmer i kommunestyret og fire hovedutvalg med ni medlemmer hver. Utvalgene for kultur, oppvekst og familie og for helse, omsorg og sosial har tydelige administrative motparter, mens klima, miljø og kommunalteknikk og bygg, regulering og næring fordeler oppgaver som administrativt ligger i Utbygging, miljø og teknikk og Organisasjon og samfunnsutvikling. Den politiske inndelingen er dermed mer fag- og myndighetsorientert enn den administrative hovedstrukturen.

Sammenligning av politisk organisering

Sammenligningen nedenfor belyser omfanget av den politiske organiseringen og hvordan fagutvalgenes ansvarsområder henger sammen med den administrative inndelingen. Formålet er å synliggjøre hovedtrekk ved Eigersunds modell og variasjonen mellom kommunene, ikke å vurdere kvaliteten på den politiske styringen.

Hovedbildet er at Eigersund ligger midt i utvalget når det gjelder antall kommunestyremedlemmer og fagutvalg, men kombinerer ulike organiseringsprinsipper. Levekårsutvalget dekker to store kommunalområder og gir en bred politisk oppfølging av oppvekst, helse og levekår. Tekniske og samfunnsrettede saker er samtidig fordelt mellom to fagutvalg og to kommunalområder. Sammenlignet med kommuner der fagutvalgene i større grad følger den administrative strukturen, gir dette færre entydige politisk-administrative motparter og flere grenseflater som må koordineres.

Tabell 5: Sammenligning Eigersund og sammenligningskommunene på utvalgte politiske dimensjoner

Dimensjon	Eigersund kommune	Hovedmønster i sammenligningskommunene
Politisk omfang	31 medlemmer i kommunestyret, 11 i formannskapet og tre sentrale fagutvalg. Eigersund kombinerer ett bredt levekårsutvalg med to mer spesialiserte utvalg for tekniske og samfunnsrettede saker.	Kommunestyrene har 27–41 medlemmer. Utvalgsstrukturen varierer fra to brede fagutvalg i Time og Strand til fire mer spesialiserte hovedutvalg i Lier og Horten. Klepp og Hå har tre fagutvalg.
Samsvar med administrativ organisering	Utvalgsstrukturen speiler kommunalområdene delvis. Levekårsutvalget dekker to store kommunalområder, mens tekniske og samfunnsrettede oppgaver er fordelt mellom flere politiske utvalg og administrative områder.	Klepp og Hå har størst samsvar mellom fagutvalg og administrative tjenesteområder. Time og Strand samler flere administrative områder i brede politiske utvalg. Lier og Horten har på enkelte områder en mer detaljert politisk inndeling enn den administrative.
Oppvekst, helse og levekår	Levekårsutvalget dekker både Helse og omsorg og Kultur og oppvekst. Det gir ett politisk organ ansvar for et bredt og sammensatt saksfelt.	Time og Strand har tilsvarende brede levekårsutvalg. Klepp, Hå, Lier og Horten skiller tydeligere mellom oppvekstområdet og helse-, omsorgs- og velferdsområdet i den politiske organiseringen.
Tekniske og samfunnsrettede saker	Planteknisk utvalg og Utvalg for samfunnsutvikling deler ansvaret for saker som administrativt ligger i Teknisk og Samfunnsutvikling. Inndelingen er relativt finmasket både politisk og administrativt.	Time, Klepp, Hå og Strand samler i større grad samfunns-, plan- og utviklingssakene i ett politisk utvalg. Lier og Horten fordeler disse sakene mellom flere mer spesialiserte utvalg.

Sammenligningen gir ikke grunnlag for å konkludere med én bestemt politisk utvalgsmodell. Den viser imidlertid at Eigersund har flere grenseflater mellom politisk og administrativ organisering, særlig innen tekniske og samfunnsrettede saker. PwC anbefaler derfor at kommunen utreder om en enklere og mer helhetlig utvalgsstruktur kan gi tydeligere politisk ansvar, færre grenseflater og mer forutsigbar politisk-administrativ samhandling. Dette følges opp gjennom tiltak PAS05.

Uavhengig av hvilke strukturelle veivalg kommunen gjør, viser analysen at flere forbedringer bør gjennomføres innen ledelse, arbeidsprosesser, styring, kapasitet og samhandling. Disse konkretiseres i anbefalingene og tiltakspakkene i kapittel 6.

6. Våre anbefalinger – fra organisasjonsfloker til prioriterte tiltak

Organisasjonsgjennomgangen viser at Eigersund kommune har et godt faglig og relasjonelt fundament, *men* at flere organisatoriske utfordringer reduserer kommunens evne til å prioritere, samordne og gjennomføre nødvendige endringer. I kapittel 3.2 er disse sammenfattet i fem organisasjonsfloker. Analysen i kapittel 4 viser hvordan flokene henger sammen med flere av organisasjonshjulets dimensjoner, og at utfordringene derfor ikke kan løses gjennom enkeltstående strukturendringer eller tiltak innen ett fagområde alene.

Våre anbefalinger er utviklet som et samlet svar på dette utfordringsbildet. Tiltakene er gruppert i *seks* tiltakspakker som går på tvers av organisasjonshjulets dimensjoner. Pakkene skal ikke forstås som seks separate utviklingsprosjekter, men som grep som samlet skal styrke *kommunens gjennomføringskraft, ledelse og styring, utnyttelse av kompetanse og kapasitet, arbeidsprosesser, politisk-administrative samhandling og ressursbruk.*

Kapittel 6 presenterer den overordnede anbefalingen, sammenhengen mellom utfordringer og tiltak samt vår vurdering av prioritering og rekkefølge. Alle enkelttiltak er nærmere beskrevet i et eget vedlegg til rapporten (Anbefalinger Eigersund.pdf). Anbefalingsvedlegget inneholder tiltakskort med beskrivelse av dagens situasjon, foreslått endring, forventet effekt, økonomiske virkninger, risiko, gjennomførbarhet, avhengigheter, ansvar og tidshorisont.

Anbefalingene innebærer ikke at alle tiltak bør igangsettes samtidig. Tvert imot er en hovedkonklusjon i gjennomgangen at kommunens utviklingsambisjoner må tilpasses faktisk gjennomføringskapasitet. Kommunen bør derfor starte med tiltak som etablerer bedre prioritering, tydeligere ansvar og tilstrekkelig kapasitet til gjennomføring, før en større tiltaksportefølje settes i gang.

6.1 Fra utfordringsbilde til anbefalinger

Anbefalingene er som nevnt samlet i seks tiltakspakker. Inndelingen bygger ikke på organisasjonsstrukturen, men på hvilke utfordringer tiltakene skal bidra til å løse. Dette er viktig fordi analysen viser at kommunens hovedutfordringer går på tvers av organisatoriske enheter og av flere av dimensjonene i organisasjonshjulet.

Tiltakspakkene representerer derfor ulike, men sammenhengende deler av kommunens utviklingsbehov. Gjennomføringskraft (GK) skal styrke kommunens evne til å prioritere, gjennomføre og følge opp utviklingsarbeid. Tydelig ledelse, roller og ansvar (LRA) skal skape bedre sammenheng mellom ansvar, myndighet, lederkapasitet og forventninger. Robuste fagmiljøer og bedre bruk av kapasitet og kompetanse (FK) skal redusere sårbarhet og legge til rette for bedre bruk av kommunens samlede

kompetanse. Sammenhengende arbeidsprosesser og digitalisering (AD) skal redusere grenseflateutfordringer og sikre at prosessforbedring og teknologi gir faktiske gevinster. Forutsigbar politisk-administrativ samhandling (PAS) skal bidra til tydeligere bestillinger, bedre beslutningsprosesser og mer forutsigbar samhandling mellom politikk og administrasjon. Ressursbruk og tjenesteprioritering (RT) retter oppmerksomheten mot områder hvor analysene viser behov for nærmere vurdering av ressursbruk, struktur og prioriteringer.

Tiltakspakkene må ses i sammenheng. Flere av organisasjonsflokene har årsaker innen flere dimensjoner av organisasjonshjulet, og flere av tiltakspakkene bidrar derfor til å møte den samme utfordringen fra ulike sider. Særlig tiltakene knyttet til gjennomføringskraft, ledelse og styring har betydning for kommunens evne til å lykkes med de øvrige tiltakene.

Tabell 6: Kobling mellom tiltakspakkene, hovedutfordringer og organisasjonshjulet

Tiltakspakke	Svarer særlig på	Viktigste kobling til organisasjonshjulet
Gjennomføringskraft (GK)	Driftspress, begrenset utviklingskapasitet og for mange parallelle initiativer	Styring, ledelse, kapasitet og kultur
Tydelig ledelse, roller og ansvar (LRA)	Uklare grenseflater, manglende helhetsansvar og press på lederkapasiteten	Ledelse, roller og ansvar, struktur og kapasitet
Robuste fagmiljøer og bedre bruk av kapasitet og kompetanse (FK)	Sårbarhet, personavhengighet og manglende bruk av kompetanse på tvers	Kompetanse og kapasitet, struktur
Sammenhengende arbeidsprosesser og digitalisering (AD)	Personavhengig samhandling, grenseflater og manglende digital gevinstrealisering	Arbeidsprosesser, kommunikasjon/koordinering/teknologi
Forutsigbar politisk-administrativ samhandling (PAS)	Uklare bestillinger, koordinering og ressurskrevende beslutningsprosesser	Ledelse, styring, arbeidsprosesser og kommunikasjon
Ressursbruk og tjenesteprioritering (RT)	Områder med avvikende ressursbruk og behov for strukturelle eller tjenestemessige prioriteringer	Styring, struktur, kapasitet og arbeidsprosesser

Tiltakspakke RT skiller seg noe fra de øvrige pakkene. Mens GK, LRA, FK, AD og PAS i stor grad er direkte svar på de organisatoriske flokene, bygger RT også på analysene av økonomi, ressursbruk og framtidige rammebetingelser. Pakken omfatter områder hvor ressursbruken eller tjenestestrukturen bør undersøkes nærmere, men hvor analysene ikke alene gir grunnlag for å fastsette et konkret innsparingskrav.

6.2 Samlet vurdering av tiltakene

Tiltakene varierer både i forventet effekt, gjennomførbarhet, tidshorisont og økonomiske konsekvenser. Noen tiltak kan gjennomføres relativt raskt og med begrenset ressursinnsats, mens andre forutsetter nærmere utredning, organisatoriske endringer eller politiske beslutninger. Flere av tiltakene har først og fremst en organisatorisk effekt, mens andre kan gi mer direkte økonomiske gevinster.

Vår vurdering er at tiltakene må ses som en samlet portefølje. De største gevinstene vil ikke nødvendigvis komme fra enkelttiltak isolert, men fra kombinasjonen av tydeligere prioritering, klarere ansvar, mer robuste fagmiljøer, bedre arbeidsprosesser og en mer systematisk styring av utviklingsarbeidet. Samtidig innebærer dette at effekten av enkelte tiltak er avhengig av at andre grep gjennomføres først eller parallelt.

Forventet effekt

Tiltakene forventes samlet å bidra til økt gjennomføringskraft, redusert organisatorisk sårbarhet, tydeligere ansvar og bedre utnyttelse av kommunens samlede kompetanse og kapasitet. Tiltak knyttet til arbeidsprosesser og digitalisering skal samtidig bidra til mindre personavhengige arbeidsformer og bedre realisering av gevinster fra teknologi og digitalisering.

Effektene vil imidlertid oppstå på ulike tidspunkter. Tiltak som tydeliggjør roller, ansvar og prioriteringer kan gi relativt rask effekt, mens utvikling av robuste fagmiljøer, forbedring av arbeidsprosesser og større strukturelle endringer normalt vil kreve lengre tid før gevinstene realiseres. Det er derfor viktig å skille mellom kortsiktige forbedringer, organisatoriske gevinster over tid og eventuelle økonomiske effekter.

Økonomisk effekt

Tiltakene har ulik karakter når det gjelder økonomisk effekt. For flere av organisasjonstiltakene er den primære gevinsten økt kapasitet, redusert sårbarhet, bedre kvalitet eller frigjort tid. Slike gevinster vil ikke nødvendigvis kunne tas ut som direkte budsjettmessige besparelser.

For andre tiltak, særlig innen ressursbruk og tjenesteprioritering, kan det være et mer direkte økonomisk potensial. Flere av disse områdene krever imidlertid nærmere utredning før det kan fastsettes et realistisk innsparingsbeløp. Det bør derfor skilles mellom dokumenterbare innsparinger, potensielle økonomiske gevinster og kvalitative eller kapasitetsmessige gevinster.

Gjennomførbarhet og risiko

Gjennomførbarheten vurderes samlet som god, men er avhengig av at kommunen ikke forsøker å realisere hele tiltaksporteføljen samtidig. Analysen viser begrenset utviklingskapasitet og et betydelig driftspress. En for omfattende eller samtidig gjennomføring av tiltak vil derfor kunne forsterke en av utfordringene organisasjonsgjennomgangen søker å løse.

En sentral gjennomføringsrisiko er derfor manglende prioritering. Tiltakene bør inngå i en samlet portefølje med tydelig eierskap, ansvar, milepæler og oppfølging av gevinster. Nye utviklingsinitiativ bør vurderes opp mot eksisterende tiltak og faktisk tilgjengelig gjennomføringskapasitet.

Avhengigheter mellom tiltakene

Det er også tydelige avhengigheter mellom tiltakspakkene. Tiltak som styrker gjennomføringskraft og tydeliggjør ledelse, roller og ansvar, vil være viktige forutsetninger for flere av de øvrige anbefalingene. Tilsvarende bør større digitaliseringstiltak bygge på avklarte arbeidsprosesser og tydelig prosesseierskap, slik at kommunen unngår å digitalisere uhensiktsmessige arbeidsformer. Anbefalingsvedlegget peker også på at tiltakspakke 1 og 2 legger grunnlaget for de øvrige pakkene.

Alle tiltakene er nærmere beskrevet og vurdert i det separate anbefalingsvedlegget. For å sikre en konsistent vurdering er det benyttet en felles tiltaksmal, omtalt som tiltakskort. Tiltakskortet synliggjør blant annet dagens situasjon, foreslått endring, økonomisk effekt, tjeneste- og organisasjonseffekt, gjennomførbarhet og avhengigheter, konsekvenser og risiko, ansvar og tidshorisont samt koblingen til organisasjonshjulet og hovedutfordringene. Figuren nedenfor viser oppbygningen av tiltakskortene.

Tiltaksnavn og forkortelse

Beskrivelse av dagens situasjon

…

Foreslått endring

…

Økonomisk effekt

Vurdering

Begrunnelse/viktige forhold.

Tjeneste- og organisasjonseffekt

Beskrivelse av det tiltaket bidrar til.

Gjennomførbarhet og avhengigheter

Vurdering

Begrunnelse/viktige forhold.

Konsekvenser og risiko

Vurdering

Begrunnelse/viktige forhold.

Ansvar og tidshorisont

Ansvarlig for gjennomføring.

Tidshorisont

Områder tiltaket støtter

Organisasjonshjulet: Hvilket område tiltaket støtter.

Hovedutfordring: Hvilket område tiltaket støtter.

6.3 Anbefalt prioritering og rekkefølge

Tiltakene som følger av organisasjonsgjennomgangen har ulik karakter, tidshorisont og kompleksitet. Noen kan iverksettes relativt raskt, mens andre krever nærmere utredning, organisatoriske avklaringer eller politiske beslutninger. Det er derfor behov for å se tiltakene i sammenheng og vurdere hvordan de kan prioriteres og fases over tid.

Tabellen nedenfor gir en samlet oversikt over tiltakene i de seks tiltakspakkene. Deretter presenteres en sammenstilling av tiltakene basert på vurderingene av økonomisk effekt, konsekvenser og risiko, gjennomførbarhet og avhengigheter samt tidshorisont. Vurderingene er ment som beslutningsstøtte for kommunens videre prioritering. De må ses sammen med tiltakenes innbyrdes avhengigheter, strategiske betydning og kommunens tilgjengelige gjennomføringskapasitet.

Tabell 7: Oversikt over tiltakene i de seks tiltakspakkene

Tiltakspakke	Anbefalinger
Gjennomføringskraft (GK)	GK01: Innføre porteføljestyring med forankring og eierskap i kommunedirektørens ledergruppe GK02: Stille tydelige krav før nye utviklingsinitiativer igangsettes GK03: Innføre kapasitetsbudsjett for utviklingsarbeid, med tak på antall samtidige initiativer GK04: Prioritere, fase og stoppe utviklingsinitiativer etter kapasitet og effekt GK05: Innføre felles måle- og oppfølgingsmodell for tiltaksporteføljen GK06: Innføre korte læringsgjennomganger etter prosjekter, avvik og større hendelser
Tydelig ledelse, roller og ansvar (LRA)	LRA01: Tydeliggjøre lederroller, ansvar og forventninger LRA02: Tilpasse kontrollspenn til lederoppdragets kompleksitet LRA03: Vurdere behovet for virksomhetsledernivå i ulike deler av kommunen LRA04: Styrke kommunedirektørens ledergruppe som samlet og strategisk lederorgan LRA05: Etablere et praksisnært lederprogram
Robuste fagmiljøer og bedre bruk av kapasitet og kompetanse (FK)	FK01: Tydeliggjøre oppgaveporteføljen og prioriteringene i HR-funksjonen FK02: Prioritere kritiske fagområder med bemanningsprognoser og sårbarhetsstyring FK03: Gå fra hjemmelsstyring til rammestyring av bemanning, med tydelige kontrollmekanismer
Sammenhengende arbeidsprosesser og digitalisering (AD)	AD01: Etablere forbedringsteam med medarbeidere i prioriterte prosesser AD02: Innføre systematisk gjennomgang av etterlevelse i kritiske arbeidsprosesser AD03: Kartlegge og forbedre arbeidsflyten i byggesaksbehandlingen AD04: Sikre tidlig driftsinvolvering og tydelig overlevering av bygge- og anleggsprosjekter AD05: Tydeliggjøre ansvar fra vedtak til gjennomføring og oppfølging i helse og omsorg AD06: Forbedre arbeidsflyt og ansvar i det boligsosiale arbeidet AD07: Realisere gevinster fra eksisterende digitale løsninger AD08: Gjennomføre systemskanning for bedre utnyttelse av kommunens virksomhetssystemer
Forutsigbar politisk-administrativ samhandling (PAS)	PAS01: Innføre felles årshjul og styringsprosess for politiske saker PAS02: Redusere dokumentomfanget og styrke beslutningsgrunnlaget i politiske saker PAS03: Avklare oppdrag og beslutningsnivå før større utredninger PAS04: Videreutvikle politisk-administrativ samhandling gjennom faste dialogmøter og felles spilleregler PAS05: Utrede en enklere og mer helhetlig politisk utvalgsstruktur

Tiltakspakke	Anbefalinger
Ressursbruk og tjenesteprioritering (RT)	RT01: Oversikt over ikke-lovpålagte tjenester RT02: Gjennomgang av administrative kostnader – hovedsakelig funksjon 120 RT03: Styrke kvalitet og enhetlig praksis i oppfølging av økonomisk sosialhjelp RT04: Styrke anskaffelsesfunksjonen og etablere mer helhetlig innkjøps- og kontraktsoppfølging RT05: Etablere samlet styring og evaluering av interkommunale samarbeid RT06: Avklare framtidig skolestruktur RT07: Gjennomgå struktur, omfang og utnyttelse av kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg

For å understøtte kommunens videre prioritering er tiltakene vurdert langs fire dimensjoner: økonomisk effekt, konsekvenser og risiko, gjennomførbarhet og avhengigheter samt tidshorisont. De samme dimensjonene inngår i tiltakskortene i anbefalingsvedlegget.

Matrise 1 sammenstiller økonomisk effekt med konsekvenser og risiko, mens **matrise 2** sammenstiller gjennomførbarhet og avhengigheter med tidshorisont. Matrisene synliggjør hvordan tiltakene vurderes relativt til hverandre, men skal ikke leses som en mekanisk prioriteringsliste.

Matrise 1: Sammenstilt vurdering av økonomi og konsekvens for de ulike tiltakene

Økonomisk effekt	Konsekvenser og risiko: Lav	Konsekvenser og risiko: Middels	Konsekvenser og risiko: Høy
Høy	AD03	RT03 | RT04 | RT07	RT06
Moderat	GK02 | GK04 | GK05 | FK02 | AD04 | AD06 | AD07	GK03 | FK03 | AD08 | RT01 | RT02	
Lav	GK01 | GK06 | LRA01 | LRA04 | LRA05 | AD01 | AD02 | AD05 | PAS01 | PAS02 | PAS03 | RT05	LRA02 | LRA03 | FK01 | PAS04 | PAS05	

Matrise 1 viser at tiltakene har ulik profil når økonomisk effekt vurderes opp mot konsekvenser og risiko. Enkelte tiltak kombinerer et økonomisk potensial med relativt begrensede konsekvenser og risiko. AD03, «Kartlegging og forbedring av arbeidsflyten i byggesaksavdelingen», er ett eksempel. Andre tiltak kan være viktige av organisatoriske eller tjenestemessige årsaker selv om den direkte økonomiske effekten er begrenset. Begrunnelsen for vurderingen av det enkelte tiltak fremgår av tiltakskortene i anbefalingsvedlegget.

Matrise 2 viser at flere tiltak kan gjennomføres på relativt kort tid og med begrensede gjennomføringsmessige avhengigheter. Dette gjelder blant annet flere tiltak innen gjennomføringskraft. GK04, «Prioritere, fase og stoppe utviklingsinitiativer etter kapasitet og effekt», er et eksempel på et tiltak som kan etableres relativt raskt. Slike tiltak er særlig relevante å prioritere tidlig når de samtidig legger til rette for bedre styring av den øvrige tiltaksporteføljen.

Matrise 2: Sammenstilt vurdering av gjennomførbarhet og tidshorisont for tiltakene

Gjennomførbarhet og avhengigheter	Tidshorisont: Kort	Tidshorisont: Middels	Tidshorisont: Lang
Enkelt	GK01 | GK02 | GK04 | GK06 | AD02 | PAS01 | PAS02 | PAS03	LRA01 | LRA04	PAS05
Middels	GK05	GK03 | LRA02 | LRA05 | FK01 | FK02 | AD01 | AD03 | AD04 | AD05 | AD06 | AD07 | AD08 | PAS04 | RT01 | RT03 | RT05	LRA03 | FK03 | RT02 | RT04 | RT07
Krevende			RT06

At et tiltak ikke ligger i grønn sone innebærer ikke at tiltaket vurderes som lite relevant. Plasseringen viser hvordan tiltaket kommer ut relativt til de øvrige tiltakene på de vurderte dimensjonene. Tiltak med

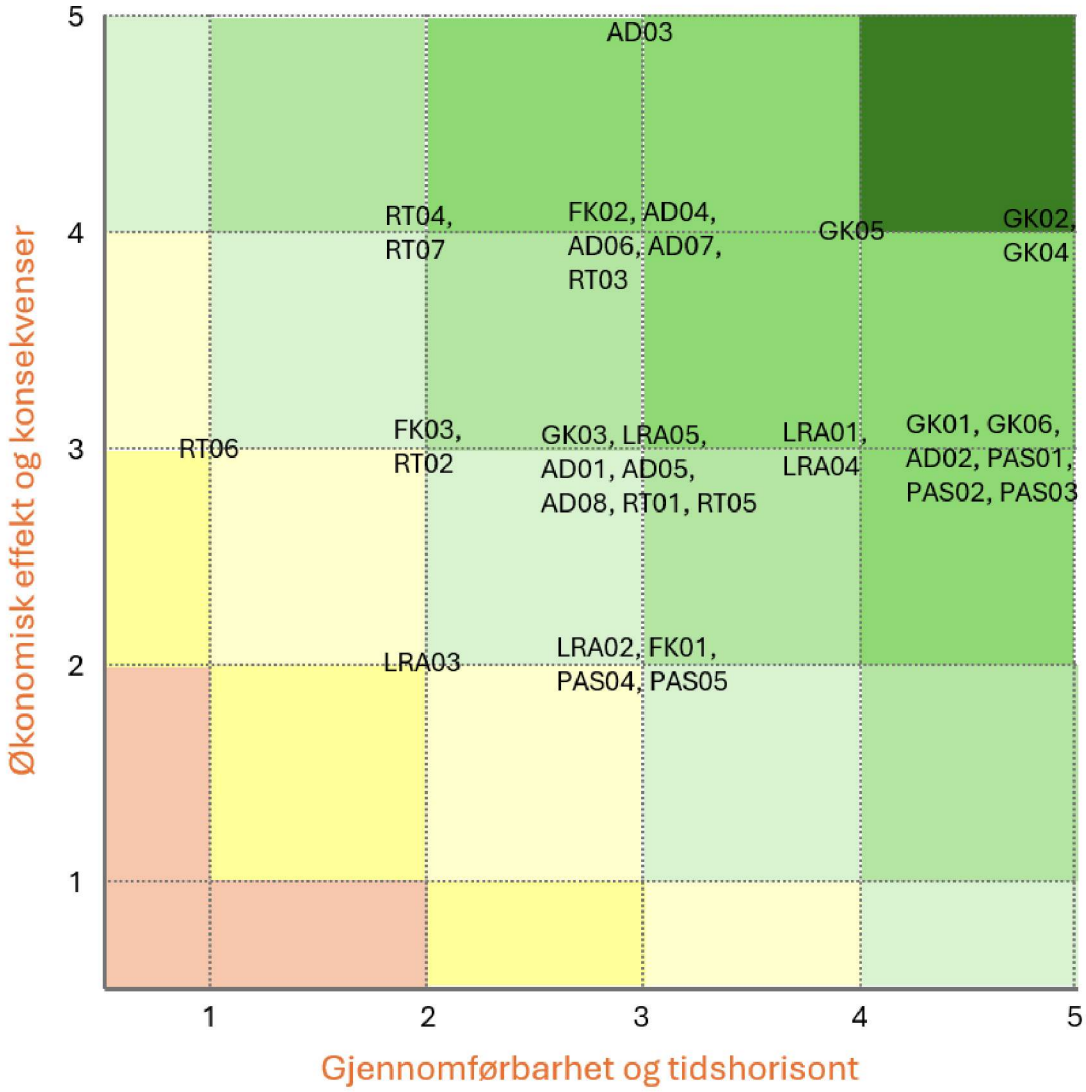
lengre tidshorisont, større avhengigheter eller høyere risiko kan fortsatt være nødvendige, men vil normalt kreve mer utredning, forankring eller andre grep før gjennomføring.

Matrise 3 sammenstiller de fire vurderingsdimensjonene i ett bilde. Når dimensjonene vektes likt, kommer særlig flere av tiltakene innen gjennomføringskraft positivt ut. Også enkelte tiltak innen arbeidsprosesser og digitalisering og politisk-administrativ samhandling fremstår som relativt attraktive.

Når de fire dimensjonene vektes likt, kommer følgende tiltak samlet mest positivt ut i sammenstillingen:

- **GK02**: Stille tydelige krav før nye utviklingsinitiativer igangsettes
- **GK04**: Prioritere, fase og stoppe utviklingsinitiativer etter kapasitet og effekt
- **GK05**: Innføre felles måle- og oppfølgingsmodell for tiltaksporteføljen
- **GK01**: Innføre porteføljestyring med forankring og eierskap i kommunedirektørens ledergruppe
- **GK06**: Innføre korte læringsgjennomganger etter prosjekter, avvik og større hendelser
- **AD02**: Innføre systematisk gjennomgang av etterlevelse i kritiske arbeidsprosesser
- **PAS01**: Innføre felles årshjul og styringsprosess for politiske saker
- **PAS02**: Redusere dokumentomfanget og styrke beslutningsgrunnlaget i politiske saker
- **PAS03**: Avklare oppdrag og beslutningsnivå før større utredninger
- **AD03**: Kartlegge og forbedre arbeidsflyten i byggesaksbehandlingen

Matrise 3: Samlet oversikt over tiltak og vurdering etter totalt fire dimensjoner[15]



Vår anbefalte prioritering

Matrisene understøtter at kommunen bør prioritere tiltak som både kan gjennomføres relativt raskt og styrker evnen til å gjennomføre øvrige endringer. PwCs anbefalte prioritering bygger imidlertid ikke på tiltakenes individuelle vurdering alene. Tiltakenes strategiske betydning, innbyrdes avhengigheter og kommunens tilgjengelige gjennomføringskapasitet må også tillegges vesentlig vekt.

Kommunen bør først prioritere tiltak som styrker gjennomføringskraft og tydeliggjør styring, roller og ansvar. Tiltakspakke GK bør ses som et fundament for den videre gjennomføringen. Tidlig etablering av felles mekanismer for prioritering, vurdering av kapasitet og oppfølging av framdrift og gevinster vil gjøre kommunen bedre i stand til å prioritere og gjennomføre de øvrige tiltakene. Parallelt bør sentrale tiltak innen LRA gjennomføres for å sikre tydeligere ansvar, myndighet og lederkapasitet. Det detaljerte anbefalingsvedlegget beskriver også tiltakspakke 1 og 2 som grunnlaget for de øvrige pakkene.

[15] *Den samlede matrisen er illustrativ og skal ikke forstås som en mekanisk prioriteringsliste. Lik vekting av vurderingsdimensjonene gir et sammenlignbart bilde av tiltakene, men vår anbefalte prioritering bygger i tillegg på tiltakenes strategiske betydning, innbyrdes avhengigheter og kommunens tilgjengelige gjennomføringskapasitet*

Tiltak innen robuste fagmiljøer, arbeidsprosesser og digitalisering bør deretter fases inn ut fra dokumentert behov, forventet effekt og tilgjengelig kapasitet. Tiltak innen FK bør særlig rettes mot fagmiljøer med høy sårbarhet og personavhengighet. Innen AD bør kommunen prioritere arbeidsprosesser der analysene viser tydelige grenseflateutfordringer eller effektiviseringsmuligheter. For digitalisering er rekkefølgen viktig: arbeidsprosesser og ansvar bør avklares før eller samtidig med at teknologi brukes til å standardisere eller effektivisere arbeidet.

Tiltak innen politisk-administrativ samhandling kan i stor grad gjennomføres parallelt. Flere PAS-tiltak kommer samtidig positivt ut i den samlede vurderingen. Tiltak som tydeliggjør bestillinger, beslutningsnivå og styringsprosesser kan dessuten understøtte gjennomføringen av den øvrige tiltaksporteføljen.

Tiltak innen ressursbruk og tjenesteprioritering bør i hovedsak behandles som et parallelt utrednings- og beslutningsspor. Disse tiltakene skiller seg fra de øvrige ved at flere bygger på analyser av økonomi, ressursbruk og framtidige rammebetingelser og krever videre utredning før økonomisk effekt, konsekvenser og gjennomføring kan konkretiseres.

Anbefalt rekkefølge innebærer ikke at én tiltakspakke må ferdigstilles før den neste starter. Hovedpoenget er å etablere nødvendige forutsetninger for gjennomføring først, og deretter fase inn øvrige tiltak i takt med kommunens kapasitet og beslutningsbehov. Den konkrete prioriteringen bør derfor behandles som en løpende porteføljebeslutning, der kommunen også må være forberedt på å utsette, nedskalere eller stanse initiativer dersom samlet kapasitetsbehov overstiger det organisasjonen realistisk kan håndtere.

Prioritering av tiltakene er imidlertid bare første steg. Realisering av forventede gevinster avhenger av hvordan kommunen organiserer, leder og følger opp gjennomføringen. I neste kapittel beskrives de viktigste forutsetningene for å lykkes med dette.

7. Forutsetninger for at Eigersund skal lykkes

Organisatoriske endringer gir ikke effekt gjennom nye strukturer eller vedtak alene. Gevinstene oppstår først når politiske prioriteringer, administrativ ledelse, lederpraksis og medarbeidernes arbeidshverdag trekker i samme retning. Våre erfaringer er at kommuner som lykkes med omstilling, kombinerer en felles forståelse av utfordringsbildet med tydelig ansvar, realistiske prioriteringer, tilstrekkelig gjennomføringskapasitet og systematisk oppfølging over tid. For Eigersund er dette særlig viktig fordi analysen viser at hovedutfordringen ikke er mangel på kompetanse eller engasjement, men evnen til å prioritere, samordne og gjennomføre endringer på tvers av organisasjonen.

7.1 Politisk nivå

Politisk nivå må etablere og opprettholde en tilstrekkelig felles forståelse av hvorfor endring er nødvendig, hvilke utfordringer kommunen skal løse og hvilke hensyn som skal veie tyngst. Dette innebærer ikke enighet om alle virkemidler, men en felles erkjennelse av rammene for demografi, økonomi og arbeidskraft. Politiske prioriteringer må være tydelige, realistiske og stabile nok til at administrasjonen kan planlegge og gjennomføre over tid. Nye ambisjoner og satsinger bør som hovedregel ledsages av avklaringer om finansiering, kapasitet og hva som eventuelt skal nedprioriteres. Politisk nivå må samtidig respektere skillet mellom mål og rammer på den ene siden og administrativ gjennomføring på den andre. Tidlig dialog i prinsipielle og komplekse saker, åpne beslutningsgrunnlag og tydelighet om konsekvenser og usikkerhet vil være avgjørende for å bygge tillit og redusere risikoen for omkamper som svekker framdrift og gjennomføringsevne.

7.2 Kommunedirektør og toppledelse

Kommunedirektøren og toppledelsen må opptre som et samlet lederorgan med felles ansvar for kommunens helhetlige måloppnåelse, ikke bare for egne kommunalområder og stabsfunksjoner. Det innebærer å omsette politiske vedtak til få og tydelige prioriteringer, avklare ansvar og avhengigheter på tvers og sikre at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre før nye initiativer settes i gang. Ledergruppen bør ha en tydelig porteføljeoversikt over større endrings- og utviklingstiltak, prioritere mellom dem og følge opp framdrift, risiko og gevinster. Våre erfaringer er at omstilling svekkes når ansvaret pulveriseres mellom flere områder, eller når krevende tverrgående problemstillinger behandles som summen av sektorvise oppgaver. Toppledelsen må derfor eie helheten, løse grenseflateutfordringer og konsekvent følge opp at beslutninger gjennomføres i linjen. Samtidig må den skjerme nødvendig leder- og utviklingskapasitet, slik at løpende drift ikke fortrenger arbeidet med implementering og forbedring.

7.3 Ledere

Ledere på alle nivåer er avgjørende for å omsette overordnede beslutninger til endret praksis. De må ha et tydelig og sammenhengende mandat, der ansvar for medarbeidere, fag, økonomi og resultater så langt som mulig følges av nødvendig myndighet. For Eigersund innebærer dette at kontrollspenn, administrativ støtte og operative oppgaver må vurderes opp mot lederoppdragets kompleksitet. Ledere må ha kapasitet til medarbeideroppfølging, prioritering, arbeidsmiljøarbeid og forbedring – ikke bare til å håndtere løpende drift. Kommunen bør samtidig etablere felles forventninger til lederrollen og gi målrettet støtte i endringsledelse, økonomistyring, internkontroll, gevinstrealisering og kommunikasjon. Lederne må involveres tidlig nok til å påvirke løsningene, men må etter beslutning ta tydelig ansvar for gjennomføring, lokal forankring og oppfølging av resultater og avvik.

7.4 Ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten

Ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten må involveres tidlig, strukturert og på de tidspunktene der innspill faktisk kan påvirke utformingen. Medvirkning styrker kvaliteten på løsningene fordi de som kjenner tjenestene og arbeidsprosessene best, kan synliggjøre konsekvenser, risiko og praktiske avhengigheter. Samtidig må formålet med involveringen være tydelig: Medvirkning er ikke det samme som at alle skal være enige, eller at beslutninger forblir åpne etter at de er tatt. Partene må få tilgang til et felles faktagrunnlag og tilstrekkelig tid til å vurdere konsekvenser for tjenester, arbeidsmiljø, kompetanse og bemanning. Etter beslutning bør ansatte og partene involveres aktivt i detaljering, utprøving og forbedring av nye arbeidsformer. Kompetansebehov og nødvendig støtte må kartlegges tidlig, slik at endringen kan gjennomføres forsvarlig og uten at belastningen ensidig skyves over på drift og enkeltpersoner.

7.5 Kommunikasjon og involvering

Kommunikasjonen må gi ulike målgrupper svar på hvorfor endringen er nødvendig, hva som er besluttet, hva som fortsatt er uavklart, hva endringen betyr for dem og når neste avklaring kommer. Våre erfaringer er at tillit svekkes når kommunikasjonen kommer sent, varierer mellom ledelsesnivåer eller fremstiller usikre gevinster og konsekvenser som avklarte. Kommunikasjonen bør derfor være konsistent, gjentakende og åpen om dilemmaer, risiko og avhengigheter. Linjeledelsen må være hovedkanal for informasjon og dialog i egen enhet, støttet av felles budskap, tidsplan og spørsmål-og-svar-grunnlag. Det bør også etableres faste arenaer der ansatte og tillitsvalgte kan stille spørsmål og gi tilbakemeldinger, og der ledelsen synliggjør hvordan innspill er vurdert. God kommunikasjon må kobles til konkrete beslutningspunkter og framdrift; informasjon alene erstatter ikke involvering, ledelse eller oppfølging.

7.6 Styring av risiko og gevinster

Risiko- og gevinststyring må etableres før implementeringen starter og integreres i kommunens ordinære virksomhets- og økonomistyring. For hvert prioritert tiltak bør kommunen definere et dokumentert utgangspunkt, forventede økonomiske, organisatoriske og tjenestemessige gevinster, tydelig gevinstansvarlig, måleindikatorer, tidspunkt for realisering og hvordan gevinstene skal tas ut eller omprioriteres. Tilsvarende bør sentrale risikoer knyttet til tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, kompetansetap, kapasitet, økonomi og avhengigheter registreres med ansvarlige og risikoreduserende tiltak. Oppfølgingen bør konsentreres om noen få beslutningsrelevante indikatorer og faste beslutningspunkter der tiltak kan videreføres, justeres, stanses eller skaleres. Våre erfaringer er at den mest kritiske fasen kommer etter at en ny struktur eller løsning er innført: Gevinsten realiseres først når arbeidsmåter faktisk endres, frigjort kapasitet disponeres på nytt og effekten kan dokumenteres over tid. Kommunedirektørens ledergruppe bør derfor følge den samlede tiltaksporteføljen, mens gevinstansvaret ligger tydelig i linjen.

Disclaimer

Denne rapport er utarbeidet for Eigersund kommunes interne bruk i forbindelse med helhetlig organisasjonsgjennomgang i samsvar med oppdragsavtale signert 16. juni 2026.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Eigersund kommunes ansatte og i dokumentasjon som Eigersund 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 Eigersund kommunes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensielt for Eigersund kommune og PwC.

Eigersund kommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom Eigersund kommune og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Eigersund 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 avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal Eigersund kommune sikre at enhver ansvarsfraskrivelse PwC har inkludert eller senere ønsker å inkludere i rapporten, blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

Eigersund kommune får rettighetene til resultatet av oppdraget når betaling har skjedd, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til, ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Eigersund kommune kan ikke videreutvikle resultatet under PwC logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

Vedlegg

Vedlegg 1: Uavhengighet og objektivitet

En sentral forutsetning for organisasjonsgjennomgangen har vært at vurderingene skal være faglig uavhengige, objektive og basert på et bredt kunnskapsgrunnlag. PwC har gjennomført analysene som en ekstern tredjepart og uavhengig rådgiver uten beslutningsmyndighet i kommunen og uten interesser knyttet til eventuelle organisatoriske valg eller anbefalinger.

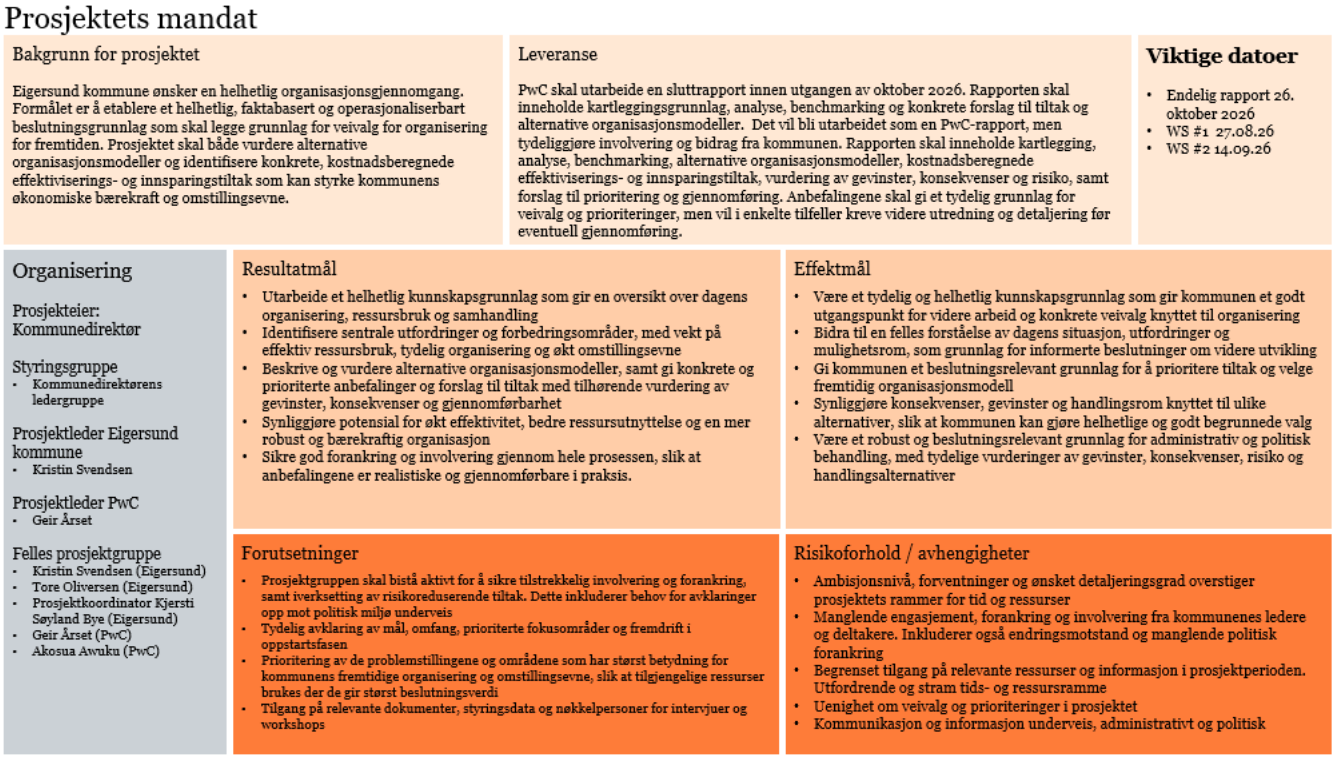
For å styrke objektiviteten er vurderingene basert på flere ulike datakilder som nevnt i kapittel 1.3. Funn og vurderinger er vurdert på tvers av datakildene for å identifisere sammenfallende mønstre og redusere risikoen for at enkeltstående observasjoner eller særinteresser får uforholdsmessig vekt i analysen. Metodetrianguleringen bidrar til å styrke påliteligheten i vurderingene og kvaliteten på det samlede beslutningsgrunnlaget.

PwC har hatt det fulle faglige ansvaret for analyser, vurderinger, konklusjoner og anbefalinger. Eigersund kommunen har hatt anledning til å kontrollere faktiske opplysninger og påpeke eventuelle feil eller misforståelser i datagrunnlaget, men har ikke kvalitetssikret eller godkjent de faglige vurderingene som ligger til grunn for rapportens konklusjoner og anbefalinger.

Vurderingene i rapporten er basert på informasjon som var tilgjengelig på tidspunktet for gjennomføringen av organisasjonsgjennomgangen. Der datagrunnlaget har vært begrenset eller hvor det foreligger usikkerhet, er dette synliggjort i rapporten. Anbefalingene må derfor ses som faglige vurderinger basert på det samlede kunnskapsgrunnlaget, og ikke som absolutte svar eller beslutninger.

PwCs vurdering er at kombinasjonen av et bredt datagrunnlag, systematisk kvalitetssikring av fakta, metodetriangulering og en tydelig rolleavklaring mellom oppdragsgiver og rådgiver har bidratt til et uavhengig, balansert og beslutningsrelevant grunnlag for kommunens videre vurderinger av organisering og utvikling.

Vedlegg 2: Metode



Figur vedlegg 2: Mandat

Dokumentanalyse: Prosjektet gjennomførte en systematisk gjennomgang av sentrale styringsdokumenter, planer, organisasjonsbeskrivelser, budsjetter, økonomirapporter, politiske saker og øvrig relevant dokumentasjon. Formålet var å etablere en grunnleggende forståelse av kommunens organisering, styringsmodell, målsettinger og utfordringsbilde, samt identifisere sentrale problemstillinger som skulle undersøkes nærmere gjennom øvrige analyser.

Intervjuer: Det ble gjennomført intervjuer med et bredt utvalg av ledere, ansatte, representanter fra politisk nivå og andre nøkkelpersoner i organisasjonen. Det ble totalt gjennomført 29 intervjuer, hvorav 2 av intervjuene var organisert som gruppeintervju. Intervjuene ga innsikt i hvordan organisasjonen fungerer i praksis, herunder opplevde styrker, utfordringer, samhandlingsforhold, beslutningsprosesser og forbedringsmuligheter. Intervjuene bidro til å supplere dokumentgrunnlaget og ga verdifull kontekst til de kvantitative analysene.

Workshops: For å sikre bred involvering og forankring ble det gjennomført to arbeidsverksteder med representanter fra ulike deler av organisasjonen på både leder og ansattnivå, i tillegg til hovedverneombud og representanter fra tillitsvalgtapparatet. Totalt 42 deltagere var invitert. Workshop 1 hadde som formål å etablere en felles forståelse av dagens situasjon og identifisere sentrale styrker, utfordringer og forbedringsområder. Gjennom strukturert gruppearbeid og diskusjoner ble deltakernes erfaringer og perspektiver samlet og systematisert. Workshop 2 bygget videre på funnene fra kartleggingsfasen og hadde fokus på mulige tiltak, prioriteringer og framtidige organisatoriske løsninger.

Workshopene bidro til å kvalitetssikre analyser og sikre at anbefalingene er forankret i organisasjonens egen virkelighetsforståelse.

Spørreundersøkelse: Det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant ledere og ansatte for å innhente et bredt erfaringsgrunnlag på tvers av organisasjonen. Spørreundersøkelsen ble sendt til alle ansatte i Eigersund kommune, omtrent 1500 stykker. Spørreundersøkelsen var åpen i perioden 31. august til 11. september, og var anonym. PwC mottok 272 besvarelser på undersøkelsen, herav 217 på ansattnivå og 53 på ledernivå.

Undersøkelsen omfattet blant annet temaer knyttet til ledelse, organisering, samhandling, beslutningsprosesser, arbeidsprosesser og omstillingsevne. Det var 24 skalaspørsmål der respondentene skulle si seg enig eller uenig i påstander. I tillegg var det 16 fritekstspørsmål som var frivillig å svare på. Resultatene ga et viktig supplement til intervjuene ved å synliggjøre mønstre og forskjeller på tvers av tjenesteområder og organisatoriske nivåer.

KOSTRA-analyser og benchmarking: For å vurdere kommunens organisering og ressursbruk i et eksternt perspektiv ble det gjennomført analyser av KOSTRA-data samt benchmarking mot relevante kommuner. Sammenligningene omfattet blant annet økonomiske nøkkeltall, administrative kostnader, ressursbruk, ledelsesstruktur og utvalgte tjenesteområder. Formålet var å identifisere områder der kommunen skiller seg fra sammenlignbare kommuner, samt synliggjøre mulige forbedrings- og effektiviseringspotensialer.

Kvantitative analyser av økonomi, bemanning og organisering: Det er gjennomført analyser av kommunens økonomiske utvikling, bemanningssammensetning og organisatoriske struktur. Analysene omfattet blant annet utviklingen i årsverk, lederkontrollspenn, administrative ressurser, kostnadsnivåer og fordeling av ressurser mellom ulike funksjoner og tjenesteområder. Formålet var å identifisere strukturelle forhold som påvirker effektivitet, ressursutnyttelse og gjennomføringsevne, samt å etablere et faktagrunnlag for vurdering av alternative organisatoriske løsninger.

Vedlegg 3: Hva kjennetegner kommuner som lykkes med omstilling

Tillit mellom politisk og administrativ ledelse er den viktigste forutsetningen for å lykkes med omstilling. Tillit kan imidlertid ikke vedtas eller etableres gjennom organisasjonskart og styringsdokumenter alene. Den utvikles når politiske mål og prioriteringer er tydelige, beslutningsgrunnlaget er etterprøvbart, administrasjonen følger opp vedtak, og resultater, avvik og usikkerhet kommuniseres åpent. Tillit må være gjensidig: Administrasjonen må vise seg tilliten verdig gjennom gode utredninger og forutsigbar gjennomføring, mens politisk nivå må gi administrasjonen nødvendig handlingsrom til å velge hvordan vedtatte mål skal nås.



Figur 29: Hva kjennetegner kommuner som lykkes?

Felles virkelighetsforståelse

Kommuner som lykkes, har en faktabasert og tilstrekkelig felles forståelse av utfordringene, utgangspunktet og behovet for endring. Det betyr ikke at politisk nivå, administrasjonen, ansatte og tillitsvalgte må være enige om alle løsninger. De må likevel ha en felles forståelse av hvilke forhold kommunen må håndtere, og hvilke konsekvenser det kan få dersom nødvendige beslutninger utsettes. Analysene av kommuneøkonomi, demografi og arbeidskraft tidligere i kapittel 2, med tilhørende tabeller og framskrivinger, skal bidra til et slikt felles utgangspunkt for Eigersund. Forståelsen må også forankres i linjen, med oppmerksomhet på mellomledernes sentrale rolle i å omsette overordnede beslutninger til praktisk endring.

Realistiske rammer

Mål, oppgaver og ambisjoner må stå i et reelt forhold til tilgjengelige økonomiske og organisatoriske ressurser. Dersom nye satsinger legges til uten at andre aktiviteter reduseres, avsluttes eller tilføres

kapasitet, svekkes både prioriteringsevnen og gjennomføringskraften. Realistiske rammer innebærer derfor at kommunen håndterer ubalanser i budsjettet, korrigerer avvik tidlig og etablerer tydelig sammenheng mellom politiske prioriteringer, ressursfordeling og forventede resultater. Det innebærer også et effektivt samspill mellom sentrale styrings- og støttefunksjoner og de desentrale tjenesteområdene, med klart ansvar for gjennomføring og realisering av gevinster.

Helhetlig og risikobasert styring

Omstilling må styres som en samlet portefølje, ikke som en rekke enkeltstående initiativer. Kommunen må ha oversikt over hvilke tiltak og satsinger som pågår, hvilken kapasitet de krever, hvordan de påvirker hverandre, og hvilke gevinster og risikoer som følger av dem. Vesentlige beslutninger bør bygge på vurderinger av økonomiske, organisatoriske og tjenestemessige konsekvenser. For Eigersund er dette særlig relevant når strukturelle spørsmål, investeringer og nye satsinger skal vurderes opp mot utviklingen i økonomisk handlingsrom, tjenestebehov og tilgjengelig arbeidskraft

Balanse mellom strategisk og operativt perspektiv, samt utholdenhet i gjennomføring og realisering av gevinster

Kommuner som lykkes med omstilling, evner å håndtere den løpende driften samtidig som de opprettholder kapasitet til analyse, utvikling og langsiktig planlegging. De klarer også å balansere økonomi, tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, risiko og langsiktige virkninger. Dette krever strategisk og analytisk kapasitet også når driftspresset er høyt. I tillegg kreves utholdenhet: Gevinster oppstår ofte først når endringer er implementert, fulgt opp og justert over tid. Det er derfor ikke tilstrekkelig å vedta eller starte tiltak. Kommunen må sikre at ønskede effekter faktisk realiseres og dokumenteres.

Mange kommuner er gode til å identifisere forbedringsbehov, utvikle planer og vedta tiltak. Erfaringen viser samtidig at det ofte er større utfordringer knyttet til gjennomføring og realisering av gevinster enn til analyse- og planleggingsfasen. Gevinster oppstår sjelden når et tiltak vedtas. De oppstår når endringer faktisk gjennomføres, følges opp over tid og blir en del av organisasjonens arbeidsmåter og prioriteringer.

Dette stiller krav til både politisk og administrativ ledelse. Underveis vil det oppstå motstand, behov for justeringer og perioder hvor den daglige driften krever oppmerksomhet. Kommuner som lykkes med omstilling kjennetegnes av evnen til å holde fast ved prioriterte mål over tid, samtidig som de følger opp om forventede effekter faktisk oppnås. Utholdenhet handler derfor både om gjennomføringsevne og om systematisk gevinstrealisering.

For Eigersund er dette særlig relevant. Utfordringsbildet som er beskrevet tidligere i kapitlet tilsier at framtidige forbedringer i stor grad vil være avhengig av organisatoriske grep, endrede arbeidsmåter og bedre ressursutnyttelse. Slike gevinster krever som regel flere års målrettet arbeid. Evnen til å opprettholde retning, følge opp vedtak og dokumentere resultater vil derfor være en viktig forutsetning for å lykkes med både omstilling og videre utvikling av kommuneorganisasjonen.

Tillit er både en forutsetning og et resultat

De fire elementene bygger samlet opp under tilliten mellom politisk og administrativ ledelse og mellom ledelsen og organisasjonen. En felles forståelse gjør krevende prioriteringer mer legitime. Realistiske rammer gir troverdighet. Helhetlig styring reduserer overraskelser og synliggjør konsekvenser. Strategisk kapasitet og utholdenhet viser at vedtatte endringer faktisk følges opp. Når disse forholdene virker sammen, styrkes grunnlaget for å ta krevende beslutninger, velge bort aktiviteter og stå i gjennomføringen over tid.

PwC har gjennomført en rekke omstillingsprosjekter, og de aller fleste peker tydelig på ett budskap: Omstilling krever mer enn konkrete tiltak. Det krever tillit mellom politikk og administrasjon, tydelig rolleavklaring, samhandling, prioritering og utholdenhet i gjennomføringen. Politisk nivå må ta stilling til retning og overordnede valg, mens administrasjonen må ha ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging innenfor vedtatte rammer.

Samlet er poenget at tillit ikke er et mykt tillegg til styring og omstilling. Tillit er det som gjør krevende prioriteringer og varige endringer mulige. Samtidig må tilliten hele tiden bygges og vedlikeholdes gjennom realistiske beslutninger, åpenhet om konsekvenser og dokumentert gjennomføring.

Rammevilkårene beskrevet i dette kapitlet danner bakteppet for den videre analysen. Spørsmålet er ikke om Eigersund kommune vil møte endringer i årene som kommer, men hvor godt organisasjonen er rustet til å håndtere dem. I neste kapittel analyseres kommunens viktigste organisatoriske styrker og utfordringer, og hvordan disse påvirker evnen til å prioritere, omstille og gjennomføre nødvendige endringer.

Vedlegg 4: Faglig rammeverk for gjennomføringskraft, porteføljestyring og gevinstrealisering

Innledning og formål

Analysene i sluttrapporten viser at Eigersund kommune har høy utviklingsvilje og mange forbedringsinitiativ, men mer begrenset kapasitet og systematikk til å prioritere mellom initiativene, gjennomføre dem fullt ut og dokumentere resultatene. Styringsutfordringen er derfor i stor grad en gjennomføringsutfordring. Kommunens utviklingskapasitet fordeles på flere parallelle initiativer, samtidig som ledere og sentrale fagressurser også skal ivareta den løpende driften.

Tiltakspakken Gjennomføringskraft, GK01–GK06, skal møte denne utfordringen gjennom et sammenhengende styringssystem for kommunens utviklings-, digitaliserings-, omstillings- og forbedringsarbeid. Tiltakene skal gi kommunedirektørens ledergruppe et bedre grunnlag for å:

- få samlet oversikt over pågående og planlagte initiativer
- stille tydelige krav før nye initiativer settes i gang
- vurdere om kommunen har nødvendig leder- og fagkapasitet
- prioritere og fase tiltak ut fra kapasitet, strategisk betydning og forventet effekt
- revurdere, utsette eller avslutte tiltak når forutsetningene endres
- følge opp om tiltakene gir forventede resultater og gevinster
- lære systematisk av gjennomførte prosjekter, avvik og større hendelser.

Porteføljestyring og gevinstrealisering er de sentrale faglige virkemidlene som binder tiltakene sammen. Porteføljestyring handler om hvilke initiativer kommunen skal prioritere og ha i gang samtidig, mens gevinstrealisering handler om å sikre at tiltakene faktisk fører til varige endringer i arbeidsprosesser, kapasitet, ressursbruk, kvalitet eller risiko. Samlet skal dette bidra til at kommunen ikke bare starter de riktige tiltakene, men også har kapasitet til å fullføre dem og realisere de forventede gevinstene. Vedlegget utdyper den faglige begrunnelsen for GK01–GK06 og viser hvordan tiltakene inngår i én samlet styringskjede:



Figur 30: Porteføljestyring og gevinstrealisering

Rammeverket er utformet som et forslag for Eigersund kommune. Det er ikke en detaljert metodehåndbok. Kommunen bør tilpasse løsningen til eksisterende virksomhets- og økonomistyring, starte med de største og mest kapasitetskrevende initiativene og videreutvikle arbeidsformen på grunnlag av erfaring.

Faglig begrunnelse

Prosjektstyring handler om å levere ett tiltak til rett tid, kostnad og kvalitet. Porteføljestyring handler om hvilke tiltak kommunen skal ha i gang samtidig, og hvilke den ikke skal starte nå. Porteføljestyring handler også om å gjøre de riktige tiltakene, ikke bare gjøre tiltakene riktig. Et tiltak kan være godt styrt og likevel feilprioritert, fordi det konkurrerer om de samme personene som andre tiltak eller tar kapasitet fra tiltak med større effekt. Det dreier seg om å identifisere, prioritere og iverksette kommunens prosjekter og programmer, samt følge opp leveransene. Slike avveininger går på tvers av tjenesteområder og krever derfor en forankring i ledergruppen.

Kapasitet er den reelle knappheten. I en kommune er det sjelden pengene alene som begrenser utviklingsarbeidet. Det er tilgangen på ledere og nøkkelpersoner som både skal drive tjenestene og gjennomføre endringene. Når kapasiteten fordeles på mange initiativer samtidig, tar hvert av dem lengre tid, oppmerksomheten flyttes stadig mellom oppgaver, og færre kommer i mål. Å starte færre ting samtidig er ikke det samme som å gjøre mindre. Det er en måte å få flere tiltak fullført på, og dermed flere gevinster. Evnen til å velge bort er derfor like viktig som evnen til å finne nye gode ideer. Hvert «ja» til et nytt initiativ er i praksis et «ikke nå» til noe annet, enten det sies høyt eller ikke. Porteføljestyring gjør dette valget synlig og bevisst.

Fra leveranse til gevinst

Tre begreper er nyttige å skille:

- Leveranse: det som produseres, for eksempel et nytt system, en ny rutine eller et opplæringsprogram.
- Effekt: det som endres når leveransen tas i bruk, for eksempel kortere saksbehandlingstid eller færre dobbeltregistreringer.
- Gevinst: den målbare forbedringen av en endring[16]. Den kan være økonomisk, frigjort kapasitet, bedre kvalitet eller lavere risiko.

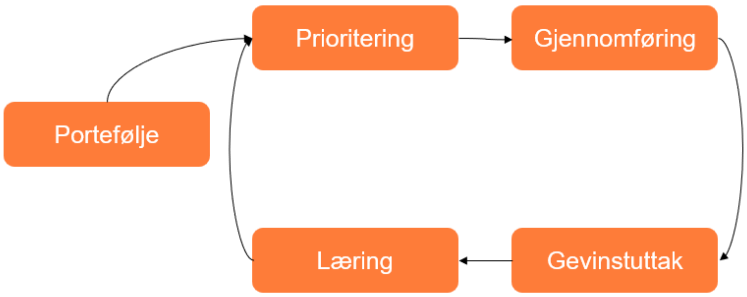
Et tiltak kan være levert uten at noe har endret seg i praksis. Gevinster uteblir sjelden fordi leveransen er dårlig. Oftere er årsaken at ingen eier gevinsten, at arbeidsprosessene ikke endres, eller at gevinsten er regnet hjem i en plan uten å bli tatt ut i budsjett eller tjeneste. Det gjelder også investeringer kommunen allerede har gjort. Systemer som er innført, gir ikke full effekt før manuelle rutiner er endret eller avviklet.

[16] Managing benefits 3rd edition (2024) – Steve Jenner

Gevinstkjeden

Gevinstrealisering er ikke en aktivitet etter at tiltaket er ferdig. Det er en kjede som starter før beslutningen:

1. Før beslutning: Forventet gevinst beskrives, en linjeleder får eierskap, og det avklares hvordan gevinsten måles og hvor den skal synes i budsjettet. Tiltak der dette ikke lar seg avklare, bør vurderes på nytt.
2. Under gjennomføring: Gevinstplanen følges opp sammen med framdrift og kapasitet. Hvis forutsetningene endres, kan tiltaket justeres eller stanses.
3. Etter leveranse: Gevinstene tas ut og måles, også etter at prosjektorganisasjonen er oppløst. Erfaringene brukes i neste prioriteringsrunde.



Figur 31: Gevinstkjeden

Dette peker på tre ting som ledergruppen må ta eierskap til:

- at kapasitet behandles som en begrenset ressurs på linje med økonomi,
- at prioritering inkluderer å stanse og utsette,
- at gevinster har en eier i linjen og følges opp helt til de er tatt ut.

Et rammeverk for Eigersund kommune – 6 byggesteiner

Rammeverket under er bygget for å være enkelt å innføre. Det kan etableres innenfor dagens lederstruktur og knyttes til økonomiplan og virksomhetsstyring. Byggesteinene henger sammen og gir best effekt når de brukes samlet, men hver av dem kan starte i en enkel versjon. Som utgangspunkt omfatter porteføljen de største utviklings-, digitaliserings-, omstillings- og forbedringstiltakene. Små og rutinepregede oppgaver holdes utenfor, slik at porteføljestyringen ikke blir en ny rapporteringsbyrde.

1. Porteføljeoversikt: Én felles oversikt gir ledergruppen et bilde av hva som pågår, hvem som eier det og hva det koster i kapasitet. Uten den blir prioritering en vurdering av enkeltsaker. Oversikten bør som minimum vise formål og forventet effekt, ansvarlig leder, ressurs- og kapasitetsbehov, status og framdrift, avhengigheter og risiko, og forventede gevinster. *Minimumsversjon:* en felles tabell som ledergruppen oppdaterer og gjennomgår på faste møter.

2. Inngangskriterier: Kriteriene er en «portvakt» som avgjør om et tiltak er klart til å starte. Før oppstart bør det være avklart hvilket behov tiltaket skal løse, hvem som eier det, hvordan det finansieres, hvilken leder- og fagkapasitet det krever, hvilke risikoer og avhengigheter som finnes, og hvordan effekt og gevinster skal måles. Tiltak som ikke oppfyller kravene, bør som hovedregel ikke starte. Kravene skal stå

i forhold til tiltakets størrelse, slik at små tiltak får en lett versjon. *Minimumsversjon:* en kort sjekkliste som ledergruppen bruker når et tiltak foreslås.

3. Prioriteringskriterier: Når mange gode forslag konkurrerer om de samme ressursene, trengs felles kriterier. Uten dem kan prioriteringen styres av hva som er mest synlig, hvem som har sterkest pådriver eller hvor det finnes prosjektmidler. Kriteriene bør vurdere forventet effekt, kostnad, risiko, gjennomførbarhet, lovkrav, tjenestekonsekvenser og kapasitetsbehov samlet. *Minimumsversjon:* en enkel skala (for eksempel lav, middels eller høy) per kriterium. Den støtter ledergruppens skjønn, men erstatter det ikke.

4. Kapasitetsbudsjett og tak: Kapasitetsbudsjettet er det som gjør porteføljestyring annerledes enn en vanlig tiltaksliste. Det gjør leder- og nøkkelpersonkapasitet synlig på samme måte som økonomi. Budsjettet bygger på grove anslag og ikke på timeregistrering, avgrenses til de største initiativene og de mest belastede rollene, og har en buffer for uforutsette behov. Ledergruppen fastsetter et tak for antall aktive initiativer og følger en fast regel: *når et nytt initiativ starter, må ledergruppen samtidig bestemme hvilket som utsettes, nedskaleres eller stanses, med mindre det finnes ledig kapasitet. Minimumsversjon:* et første kapasitetsbudsjett sammen med neste økonomiplan, og et tak som justeres etter erfaring.

5. Gevinstplan og gevinsteierskap: En gevinst oppstår først når arbeidsprosesser, atferd eller ressursbruk faktisk endres. Hvert prioritert tiltak bør derfor ha en gevinstplan som beskriver hvilke gevinster som forventes, hvem som eier dem, når de skal realiseres, hvordan de måles og hvor de vises i budsjett eller tjenesteproduksjon. Gevinsteier bør være linjeleder, ikke prosjektleder, fordi det er linjen som endrer driften. Planen er også viktig der gevinsten er frigjort kapasitet og ikke et budsjettkutt. *Minimumsversjon:* en gevinstplan på én side for de største tiltakene, med oppfølging etter at tiltaket er avsluttet.

6. Oppfølging, stans og læring Porteføljen må følges opp på faste punkter, med rom for å justere kursen eller stanse. Ledergruppen vurderer da om tiltaket fortsatt er riktig prioritert, om kapasiteten holder og om gevinstene er på vei. Å stanse et tiltak er en del av styringen og ikke et nederlag. Frigjort kapasitet kan brukes på de prioriterte tiltakene. Avsluttede tiltak evalueres, og erfaringene brukes i neste prioriteringsrunde. *Minimumsversjon:* faste beslutningspunkter per tiltak, og en årlig gjennomgang av hva som ble fullført, forsinket eller stanset.

Hvordan kommunen kan se om det virker: Som nullpunkt kan kommunen registrere hvor mange initiativer som pågår, hvor mange som er forsinket og hvor mange som er fullført i løpet av året. Det vil si om kommunen får flere fullførte initiativer og færre parallelle.

Roller og møterytme

Porteføljestyring bygger på eksisterende roller og prosesser og trenger ikke en ny organisasjon. Det som endres, er at ansvaret blir tydeligere og at ledergruppen behandler porteføljen på faste tidspunkt. Under er forslag til hvordan roller og ansvar kan fordeles, samt et forslag til årshjul.

Roller	Ansvar
Kommunedirektørens ledergruppe	Eier porteføljen og kapasitetsbudsjettet. Prioriterer, fastsetter taket på aktive initiativer og beslutter å starte, utsette, nedskalere eller stanse.
Kommunalsjef for finans og analyse, samt kommunalsjef for organisasjon og læring	Har ansvar for metode og koordinering. Holder porteføljeoversikten oppdatert, forbereder ledergruppens behandling og kobler porteføljen til økonomiplanen.
IT- og digitaliseringssjef	Koordinerer digitaliseringsbehov som meldes gjennom linjen, og sikrer at de kommer inn i porteføljen.
Kommunalsjefer	Er tiltakseiere i eget område. Anslår kapasitet, melder inn initiativer og sikrer at gevinster følges opp i linjen.
Gevinsteier (linjeleder)	Eier den enkelte gevinstplanen og sørger for at arbeidsprosesser og ressursbruk faktisk endres.
Tiltaks- og prosjektleder	Leverer tiltaket og rapporterer status til ledergruppen etter avtalt rytme.

Eksempel på årshjul

Når	Hva	Ledergruppens oppgave
Sammen med økonomiplan og budsjett	Hovedprioritering. Første kapasitetsbudsjett utarbeides sammen med neste økonomiplan.	Fastsetter hvilke tiltak som prioriteres, tak på antall initiativer og forventede gevinster i budsjettet.
Kvartalsvis	Prioriteringsmøte	Gjennomgår hele porteføljen, vurderer kapasitet, behandler nye initiativer og beslutter hva som stanses eller utsettes.
Månedlig	Kort statusgjennomgang som fast punkt i ledergruppen	Følger opp avvik, forsinkelser og avhengigheter. Tar raske beslutninger.
Ved behov	Behandling av nye initiativer, inkludert politiske bestillinger.	Vurderer mot inngangskriteriene og kapasiteten, og bestemmer hva som eventuelt utsettes.
Årlig	Gjennomgang og læring.	Leverer tiltaket og rapporterer status til ledergruppen etter avtalt rytme

Vi foreslår å legge koordineringen til kommunalsjef for finans og analyse, samt organisering og læring, slik anbefalingen om kapasitetsbudsjett beskriver. Kommunen bør vurdere om den trenger en dedikert koordinator. Behovet må ses i forhold til HR sin begrensede kapasitet.

Slik kan det se ut i praksis

Malene for porteføljeoversikt og gevinstplan under er forenklede og ment som illustrasjon. Eksemplene er fiktive og skal erstattes av kommunens egne tiltak. Hvis malene blir for omfattende, mister de verdien sin.

Porteføljeoversikten gir ledergruppen et samlet bilde av alle prioriterte tiltak og kapasitetsbehovet deres. Den brukes til månedlig statusoppfølging og kvartalsvis prioritering, og holdes på én side.

Tiltak	Eier	Formål og forventet effekt	Kapasitetsbehov	Status	Risiko og avhengigheter	Gevinst
Eksempel A: Bedre bruk av saksbehandlings-system	Kommunal-sjef X	Mindre manuelt arbeid og færre dobbeltregistreringer	Middels (to nøkkelpersoner, 20 %)	I rute	Avhenger av at manuelle rutiner avvikles	Frigjort kapasitet, ca. X timer per år
Eksempel B: Nytt lederprogram	Kommunal-sjef Y	Mer enhetlig lederpraksis	Høy (HR og ledergruppen)	Forsinket	Begrenset HR-kapasitet	Kvalitativ: bedre prognoser og nærvær
Eksempel C: Prosessteam for innbyggerforløp	Kommunal-sjef Z	Mindre ventetid og dobbeltarbeid	Middels	Ikke startet – venter på kapasitet	Avhenger av tiltak A	Frigjort kapasitet

Gevinstplanen utarbeides før beslutning og er en del av grunnlaget for om et tiltak skal igangsettes. Deretter brukes den som oppfølgingsverktøy for gevinsteier og ledergruppen, både underveis og etter at tiltaket er avsluttet

Element	Innhold
Tiltak og gevinsteier	Navn på tiltaket og linjelederen som eier gevinsten
Gevinst	Hva som skal bli bedre, beskrevet konkret (f.eks. redusert manuelt arbeid)
Type	Økonomisk, frigjort kapasitet, kvalitet/tjeneste eller redusert risiko
Nullpunkt	Status i dag, som utgangspunkt for måling
Indikator og mål	Hvordan gevinsten måles, og hvilken verdi som skal nås
Tidspunkt	Når gevinsten forventes å tas ut
Forutsetninger	Hvilke endringer i arbeidsprosess, atferd eller ressursbruk som må skje
Hvor gevinsten synes	I budsjett, bemanning eller tjenesteproduksjon
Oppfølging	Når og til hvem gevinsteier rapporterer

For en mer detaljert beskrivelse av hvordan man konkret kan etablere porteføljestyring, kan kommunen se til Digdirs veileder til porteføljestyring.[17]

[17] https://www.digdir.no/prosjektstyring/korleis-etablere-portefoljestyring/1422

Vedlegg 5: Folkehelse- og oppvekstprofil

Folkehelsebarometer for kommunen

I oversikten nedenfor sammenliknes noen nøkkeltall for kommunen og fylket med landstall. I figuren og tallkolonnene tas det hensyn til at kommuner og fylker kan ha ulik alders- og kjønnssammensetning sammenliknet med landet. Klikk på indikatornavnene for å se utvikling over tid i kommunen. I statistikkbanken finnes flere indikatorer samt mer informasjon om hver enkelt indikator.

Vær oppmerksom på at også «grønne» verdier kan innebære en folkehelseutfordring for kommunen, fordi landsnivået ikke nødvendigvis representerer et ønsket nivå. Verdiområdet for de ti beste kommunene i landet kan være noe å strekke seg etter.

- Kommunen ligger signifikant bedre an enn landet som helhet
- Kommunen ligger signifikant dårligere an enn landet som helhet
- Kommunen er ikke signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Kommunen er signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Ikke testet for statistisk signifikans
- Verdien for fylket (ikke testet for statistisk signifikans)
- Verdien for landet som helhet
- Variasjonen mellom kommunene i fylket
- De ti beste kommunene i landet

Tema		Indikator (klikkbare indikatornavn)	Kommune	Fylke	Norge	Enhet (*)	Folkehelsebarometer for Eigersund
Befolkning	1	Andel i yrkesaktiv alder (16-66 år)	63,9	65,9	65,9	prosent	
	2	Andel over 80 år	4,8	4,1	4,8	prosent	
	3	Personer som bor alene, 45 år +	24,4	24,0	27,0	prosent	
	4	VGS eller høyere utdanning, 30-39 år	79,7	83,8	82,1	prosent	
Oppvekst og levekår	5	Vedvarende lavinntekt, alle aldre	8,0	8,2	9,7	prosent	
	6	Inntektsulikhet, P90/P10	2,5	2,8	2,8	-	
	7	Leier bolig, 45 år +	11,9	11,6	12,7	prosent	
	8	Bor trangt, 0-17 år	11,0	13,8	18,3	prosent	
	9	Sysselsatte, 20-66 år	75,8	78,2	76,9	prosent (a,k)	
	10	Står utenfor, 20-66 år	19,1	17,3	18,4	prosent (a,k)	
	11	Sykefravær, legemeldt, 20-66 år	5,3	5,1	5,9	prosent (a,k)	
	12	Mottakere av uføretrygd, 20-66 år	11,9	9,0	10,0	prosent (a,k)	
	13	Trives på skolen, 10. trinn	79	83	83	prosent (k)	
	14	Laveste mestringsnivå i lesing, 5. tr.	25	28	27	prosent (k)	
	15	Laveste mestringsnivå i regning, 5. tr.	21	26	28	prosent (k)	
	16	Gjennomføring i vdg. opplæring	81	84	82	prosent (k)	
	17	Høy tilfredshet, Ungdata 2025	56	54	51	prosent (a,k)	
Miljø, skader og ulykker	18	Skader, behandlet i sykehus	12,2	12,1	13,7	per 1000 (a,k)	
	19	Drikkevann, hygienisk og stabilt	92,9	91,3	89,1	prosent	
	20	Luftforurensning, eksponert	1,8	53	45	prosent	
	21	Med i fritidsorganisasjon, Ungd. 2025	61	65	61	prosent (a,k)	
	22	Valgdeltakelse	78,9	81,1	80,0	prosent	
Helse-relatert atferd	23	Trener sjeldnere enn ukentlig, 17 år	37	29	29	prosent (k)	
	24	Skjermtid over 4 timer, Ungd. 2025	35	35	41	prosent (a,k)	
	25	Røyking, kvinner	4,2	2,4	1,8	prosent (a)	
Helsetilstand	26	Forventet levealder, menn	80,0	80,9	80,7	år	
	27	Forventet levealder, kvinner	84,6	84,5	84,2	år	
	28	Utd.forskjeller i forventet levealder	4,8	5,2	5,2	år	
	29	Fornøyd med helsa, Ungd. 2025	63	67	66	prosent (a,k)	
	30	Psykiske sympt./lidelser, 0-74 år	186	172	180	per 1000 (a,k)	
	31	Muskel og skjelett, 0-74 år	397	322	315	per 1000 (a,k)	
	32	Overvekt og fedme, 17 år	22	20	21	prosent (k)	
	33	Hudkreft, nye tilfeller	116	114	96	per 100 000 (a,k)	
	34	Vaksinasjonsdekning, meslinger, 9 år	98,7	97,5	97,1	prosent	

Oppvekstbarometer for kommunen

I oversikten nedenfor sammenlignes noen nøkkeltall for kommunen og fylket med landstall. I figuren og tallkolonnene tas det hensyn til at kommuner og fylker kan ha ulik alders- og kjønnssammensetning sammenliknet med landet. Klikk på indikatornavnene for å se utvikling over tid i kommunen. I statistikkbanken finnes flere indikatorer og utfyllende informasjon om hver enkelt indikator.

Vær oppmerksom på at også «grønne» verdier kan innebære en utfordring for kommunen, fordi landsnivået ikke nødvendigvis representerer et ønsket nivå. Verdiområdet for de ti beste kommunene i landet kan være noe å strekke seg etter.

- Kommunen ligger signifikant bedre an enn landet som helhet
- Kommunen ligger signifikant dårligere an enn landet som helhet
- Kommunen er ikke signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Kommunen er signifikant forskjellig fra landet som helhet
- Ikke testet for statistisk signifikans
- Verdien for fylket (ikke testet for statistisk signifikans)
- Verdien for landet som helhet
- Variasjonen mellom kommunene i fylket
- De ti beste kommunene i landet

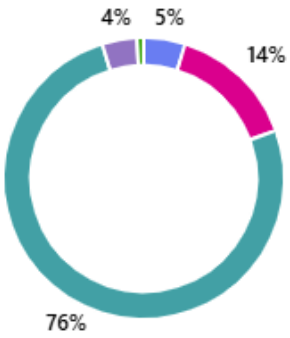
Tema		Indikator (klikkbare indikatornavn)	Kommune	Fylke	Norge	Enhet (*)	Oppvekstbarometer for Eigersund
Befolkning	1	Andel barn, 0-17 år	21,3	22,2	19,8	prosent	
	2	Innvand. og norskf. med innv.foreldre	17,1	22,0	22,6	prosent	
Levekår	3	Barn i fam. m/vedvarende lav inntekt	8,2	8,2	10	prosent	
	4	Barn i familier som mottar sosialhjelp	10	5,2	6,6	prosent	
	5	Barn av enslige forsørgere	14,6	14,8	16,3	prosent	
	6	Barn med barnevernstiltak, 0-17 år	3,1	2,9	3,2	prosent	
	7	Unge som står utenfor, 15-29 år	9,2	8,6	9,9	prosent (a,k)	
Barnehage og skole	8	Laveste mestringsnivå i lesing, 5. tr.	25	28	27	prosent (k)	
	9	Laveste mestringsnivå i regning, 5. tr.	21	26	28	prosent (k)	
	10	Trives på skolen, 7. trinn	86	85	85	prosent (k)	
	11	Mobbes på skolen, 7. trinn	13	9,3	10	prosent (k)	
	12	Har skulket skolen, 2025	25	28	30	prosent (a,k)	
	13	Gjennomsnittlig grunnskolepoeng	40,9	42,4	42,3	poeng (k)	
	14	Gjennomføring i vdg. opplæring	81	84	82	prosent (k)	
Fritid og nærmiljø	15	Fornøyd med treffsteder, 2025	49	61	54	prosent (a,k)	
	16	Trygt i nærmiljøet, 2025	86	80	83	prosent (a,k)	
	17	Med i fritidsorganisasjon, 2025	61	65	61	prosent (a,k)	
	18	Ensomhet, 2025	17	20	21	prosent (a,k)	
	19	Skjermtid over 4 timer, 2025	35	35	41	prosent (a,k)	
	20	Regelbrudd, 2025	8,1	9,4	9,3	prosent (a,k)	
Helse og helseatferd	21	Fornøyd med helsa, 2025	63	67	66	prosent (a,k)	
	22	Høy tilfredshet med livet, 2025	56	54	51	prosent (a,k)	
	23	Psykiske plager, 2025	11	13	15	prosent (a,k)	
	24	Psykiske sympt./lidelser, 15-24 år	214	185	185	per 1000 (a,k)	
	25	Søvnproblemer, 2025	28	28	30	prosent (a,k)	
	26	Trener sjeldnere enn ukentlig, 17 år	37	29	29	prosent (k)	
	27	Overvekt og fedme, 17 år	22	20	21	prosent (k)	
	28	Reseptfrie smertest. ukentlig, 2025	21	19	20	prosent (a,k)	
	29	Alkohol, har vært beruset, 2025	11,5	11,3	13,6	prosent (a,k)	
	30	Har brukt cannabis, 2025	1,8	4,5	4,4	prosent (a,k)	



Vedlegg 6: Spørreundersøkelse – skalasvar

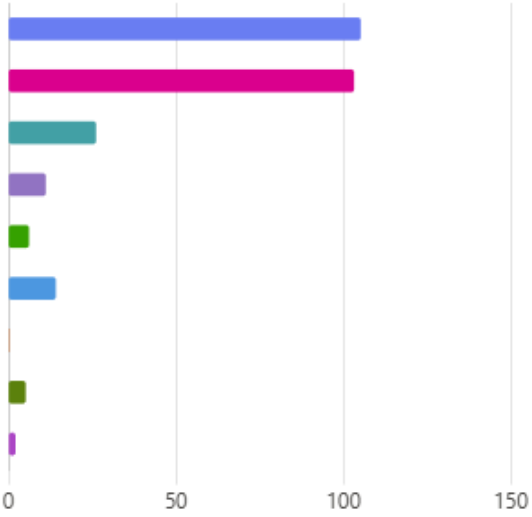
1. Hvilken rolle har du i kommunen?

Kommunalsjef eller virksomhetsleder	13
Annen leder	40
Ansatt uten lederansvar (inkluderer vikarer for faste ansatte)	206
Annet (innleid, midlertidig ansatt, prosjektstilling o.l.)	11
Ønsker ikke å oppgi	2

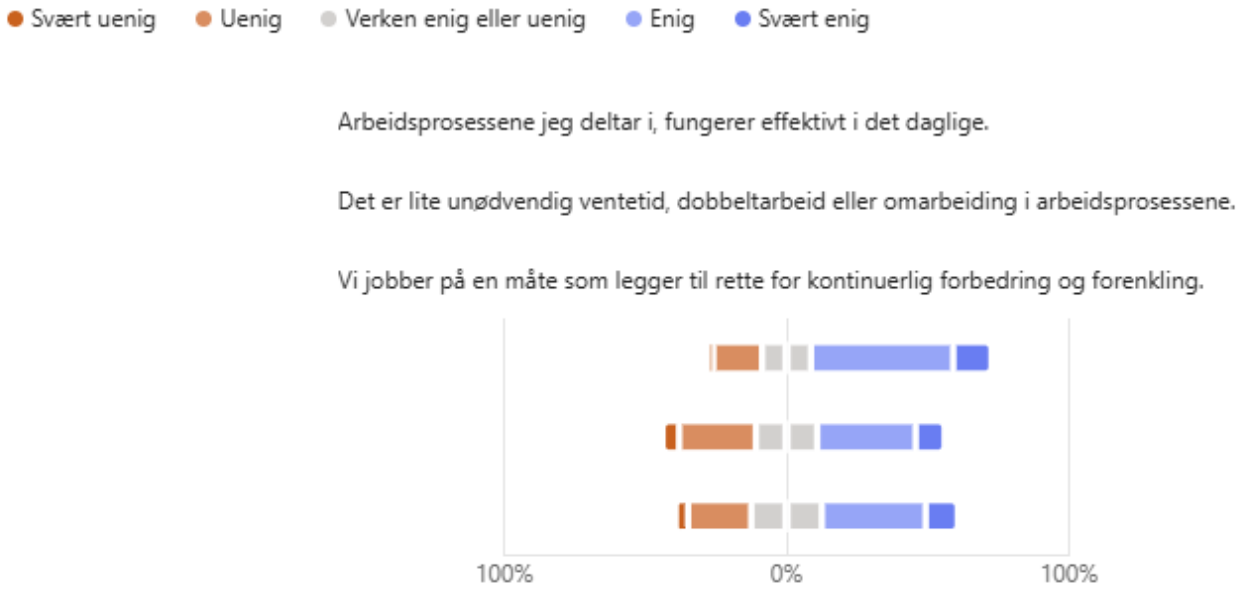


2. Hvilket kommuneområde eller hvilken hovedfunksjon tilhører du?

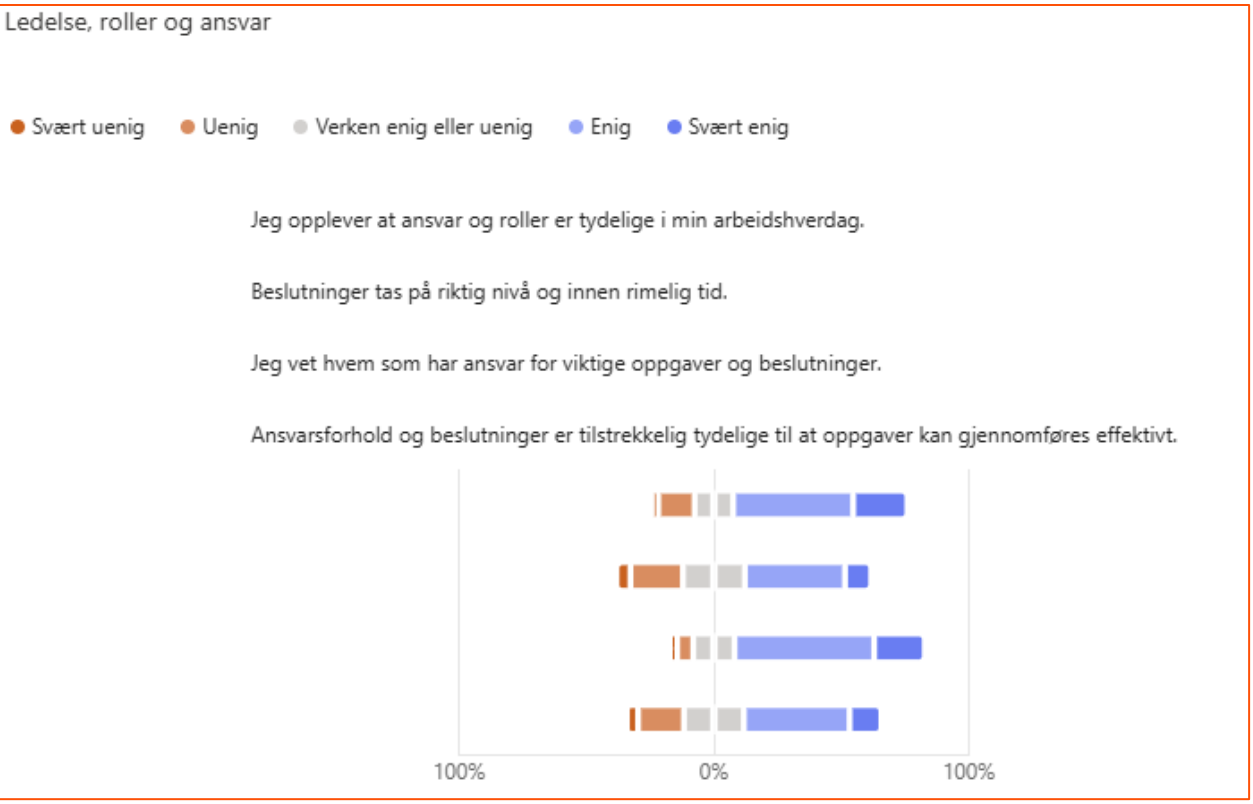
Helse og omsorg	105
Kultur og oppvekst	103
Teknisk	26
Samfunnsutvikling	11
Finans og analyse	6
Organisasjon og læring	14
Kommunedirektørens område / kommunikasjon	0
Annet (foretak eller lignende)	5
Ønsker ikke å oppgi	2



3. Arbeidsprosesser



6. Ledelse, roller og ansvar



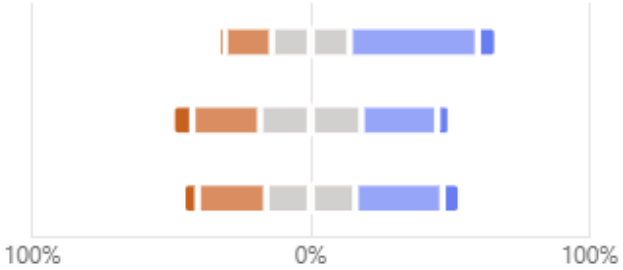
9. Struktur

Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

Dagens organisering støtter opp under gode tjenester til innbyggerne, brukere og elever.

Organisasjonsstrukturen legger til rette for effektiv ressursbruk.

Dagens organisering bidrar til godt samarbeid på tvers av enheter og fagområder.



12. Kompetanse, rekruttering og kapasitet

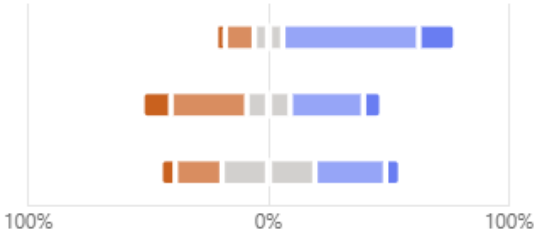
More d

Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

Vi har tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgavene våre på en god måte.

Vi har tilstrekkelig kapasitet til å utføre oppgavene innenfor normal arbeidstid.

Kompetanse og ressurser utnyttes godt på tvers av organisasjonen.



15. Mål, styring og forbedring

More deta

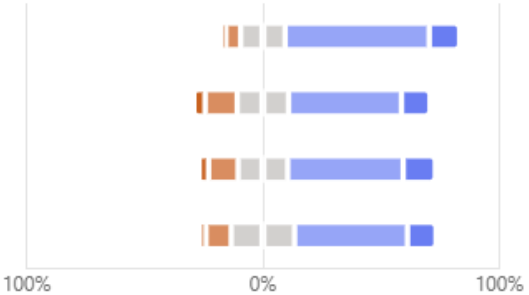
Svært uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært enig

Jeg har tilgang til relevant informasjon som hjelper meg å prioritere arbeidet mitt.

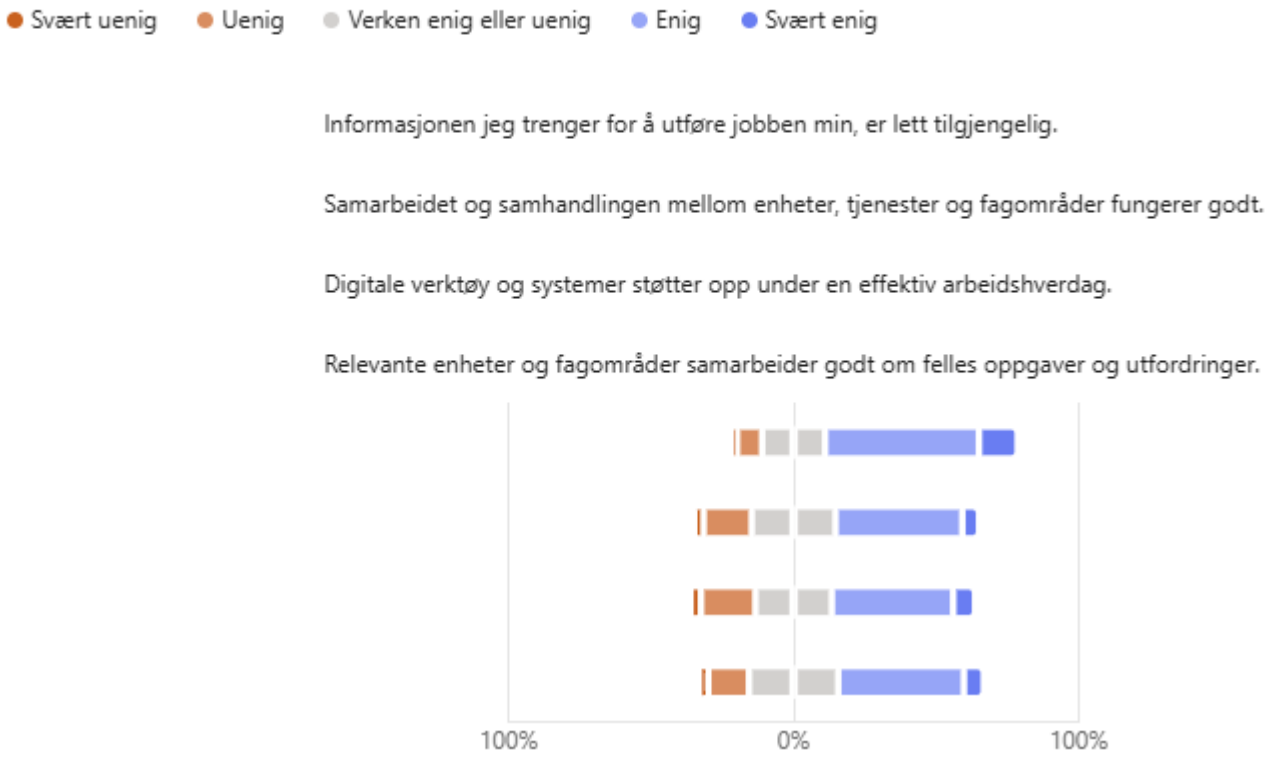
Vi følger systematisk opp mål, resultater og kvalitet i arbeidet vårt.

Erfaringer og resultater brukes aktivt til læring og forbedring.

Vi prioriterer oppgaver og ressurser i tråd med kommunens mål og behov.



18. Kommunikasjon, koordinering og teknologi



22. Kultur

