



Kristiansand  
kommune

# NULLPUNKTSANALYSE

Lederårsverk i gamle Søgne, Songdalen og Kristiansand kommuner (2019)  
Administrative årsverk og lederårsverk i (nye) Kristiansand kommune (2020)

Ansvarlig: Terje Fjellvang, økonomidirektør

Forfattere:

Kristine Knutsen, rådgiver, stab virksomhetsstyring  
Roger Nodeland, rådgiver, stab virksomhetsstyring



## Innhold

1. Innledning .....	3
1.1 Avgrensning .....	3
1.2 Metode og datagrunnlag .....	3
1.3 Særlige forutsetninger.....	4
2. Administrativ organisering i de fire kommunene .....	6
2.1 Gamle Songdalen kommune.....	6
2.2 Gamle Søgne kommune.....	7
2.3 Gamle Kristiansand kommune .....	8
3. Ledere.....	10
3.1 Overordnet oppsummering .....	10
3.2 Fagområdet oppvekst .....	12
3.2 Fagområdet helse og mestring .....	14
3.3 Fagområdet teknisk/by- og stedsutvikling .....	16
3.4 Fagområdet kultur og innbyggerdialog .....	18
3.5 Fagområdet organisasjon .....	20
3.6 Fagområdet økonomi.....	21
3.7 Fagområdet samhandling og innovasjon .....	22
4. Videre oppfølging og måling .....	23

# 1. Innledning

## 1.1 Avgrensning

Denne rapporten omtaler:

- *Lederårsverk* i gamle Søgne, Songdalen og Kristiansand kommuner per 1.1.2019 og i (nye) Kristiansand kommune per 1.4.2020.
- Videre oppfølging og måling på *administrative stillinger* og *lederårsverk* i Kristiansand kommune fra og med 2020.

Denne rapporten omtaler ikke:

- *Administrative stillinger* i de gamle kommunene. Grunnlagsmaterialet og muligheten for å sammenligne på tvers av gamle kommuner er usikkert, og vil ikke gi en tilstrekkelig korrekt oversikt over de administrative stillingene. Det prioriteres derfor heller årlig måling og oppfølging av utvikling på administrative stillinger fra og med 2020.

## 1.2 Metode og datagrunnlag

### *Uttrekk fra personalsystemene*

Antall lederårsverk i de gamle kommunene er hentet fra personalsystemene i de tre gamle kommunene per 1.1.2019. Datagrunnlaget for 2020 er uttrekk fra personalsystemet i den nye kommunen per 1.4.20, da det først på dette tidspunktet gir et riktig bilde av den nye organisasjonen.

Til sammen inneholder datagrunnlaget 19 248 stillinger med informasjon om hver enkelt ansatt i de ulike organisasjonene. Eksempelvis navn, arbeidssted, stillingstype, stillingsstørrelse, stillingskode, stillingstittel og lønn. Ved hjelp av de tre sistnevnte er det sortert ut hvem som har hatt lederstilling.

En stor utfordring med å sammenligne de tre kommunene på tvers, er at det har vært ulik praksis for hvilke stillingskoder og -titler de tre gamle kommunene har gitt sine ledere i personalsystemet. Dette gjør sammenligningen på tvers mer usikker. Datasettet er derfor supplert med tilleggsinformasjon som er bearbeidet og gruppert for å bedre kunne sammenligne på tvers av kommunene. Denne typen grupperingsarbeid er basert på skjønsmessige vurderinger ut fra den informasjonen som er tilgjengelig i datasettet og i samtaler med relevante ressurspersoner fra de gamle kommunene.

Målet med analysen er å kunne gi et overordnet bilde av situasjonen, og metoden er dermed vurdert tilstrekkelig til formålet. Manuelle justeringer og vurderinger er kvalitetssikret med personalsjef i gamle Songdalen og organisasjonssjef i gamle Søgne. Endringer i Kristiansand er gjort på bakgrunn av organisasjonsskjennskap, samt i dialog med representanter fra sektorene og personalrådgiver i gamle Kristiansand.

### *Manuell gjennomgang av organisasjonskart*

Parallelt med uttrekk fra personalsystemene er organisasjonskartene til de tre gamle kommunene gjennomgått og konkretisert. Hensikten har vært å kunne sikre at informasjonen i dette dokumentet gjengir et så riktig bilde som mulig av antall lederårsverk som utøvde en lederrolle.

### *Dokumentasjon fra sammenslåingsprosessen*

Det er også forsøkt å innhente oversikt basert på dokumentasjon fra sammenslåingsprosessen. Denne er dessverre mangelfull og dermed ikke inkludert i denne rapporten.

## 1.3 Særlige forutsetninger

Grunnet ulik føringspraksis i personalsystemene i de tre gamle kommunene og den nye, gjøres det særlig oppmerksom på følgende:

*Gruppering av ledernivå:* De tre gamle kommunene opererte med ulike typer og antall ledernivå. For å bedre kunne sammenligne på tvers av kommunene er ledere manuelt gruppert i fire: 1) Rådmann/direktør<sup>1</sup> 2) kommunalsjef<sup>2</sup>, 3) Enhetsleder og 4) Avdelingsleder.

*Antall årsverk:* Rapporten omtaler antall årsverk, fremfor antall ansatte. Dette fordi en ansatt kan ha flere stillinger, noe som gjør det mer krevende å fremstille et korrekt antall ansatte. Antall årsverk er også en bedre egnet indikator for å si noe om ressursbruken i kommunen.

*Lederdefinisjon:* Definisjonen av hva som er en «leder» er klarere og mer formalisert i den nye kommunen, enn i de tre gamle kommunene. For å bli definert som leder i personalsystemet til den nye organisasjonen skal vedkommende ha «det fulle ansvar» - det vil si både fag-, økonomi- og personalansvar. Det finnes likevel unntak og det er tilfeller hvor ansatte fremdeles har lederkoder, selv om de ikke formelt er ledere. I de gamle kommunene var ikke dette et like ufravikelig krav. Det betyr at både stedfortredere, tidligere ledere og ansatte som hadde ansvar for enten fag, økonomi eller personal kunne bli definert som leder i personalsystemet. Ulik definisjon av hva som faktisk er en leder gjør sammenligningen på tvers av organisasjonene mer komplisert og usikker. Ulike måter å praktisere stillingskoder og definere ledere på har derfor gjort det svært vanskelig å komme opp med konkrete tall på antall ledere.

*Manuell kvalitetssikring:* Manuell gjennomgang av organisasjonskartene i de gamle kommunene gav ofte et bilde av at det var færre med ledertittel og -lønn, enn hva datamaterialet fra personalsystemene gav uttrykk for. Datamaterialet gav med andre ord et feilaktig bilde av den reelle ledersituasjonen i enkelte av

---

<sup>1</sup> Omhandler også de som hadde tittelen «kommunalsjef» i gamle Søgne og Songdalen kommuner.

<sup>2</sup> Omhandler også de som var virksomhetsleder i gamle Kristiansand.



de tidligere kommunene. Dette er forsøkt rettet ved manuell gjennomgang av navn og stillingstittel sammen med representantene fra Søgne og Songdalen. Hensikten har vært å unngå en feilaktig høy fremstilling av antall ledere i de gamle kommunene. Gjennomgangen har blant annet ført til følgende justeringer:

- Enkelte med registrert lederrolle er omdefinert til fagleder som følge av at de ikke hadde personalansvar. Skillet mellom avdelingsleder og fagleder gjøres ved hvorvidt vedkommende har personalansvar eller ikke.
- Enkelte med tidligere lederstilling stod fremdeles registrert med lederstilling, men ble lønnet som rådgiver (kapittel 5). Disse er endret til rådgiverstilling.
- I gamle Songdalen var en rekke stedfortredere definert som ledere i personalsystemet. For å gi ett likest mulig sammenligningsgrunnlag mellom kommunene er disse endret til fagleder eller avdelingsledere.

*Programmet nye Kristiansand:* Ansatte som ble tatt ut av opprinnelig stilling i de gamle kommunene, samt eksterne ansettelser (kommunedirektør og direktør for kultur og innbyggerdialog) er holdt adskilt i tellingen i de gamle kommunene. Dette for å unngå at en lederstilling ble tellet to ganger (eksempelvis at det i gamle Kristiansand var registrert to lederårsverk som IT-sjef pr 1.1. 2019).



## 2. Administrativ organisering i de fire kommunene

I det følgende kapittelet presenteres organisasjonskart fra de fire kommunene, samt en overordnet beskrivelse av lederstrukturen.

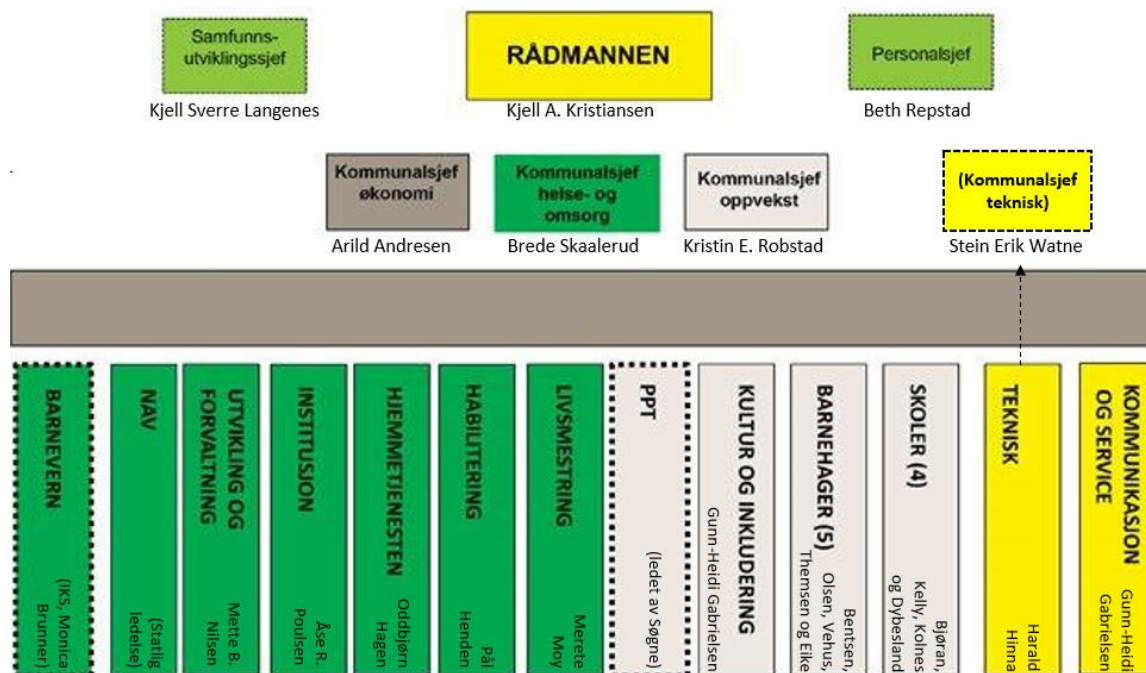
### 2.1 Gamle Songdalen kommune

Songdalen kommune bestod av 592 ansatte fordelt på 484 årsverk<sup>3</sup> og i utgangspunktet tre kommunalsjefsområder (økonomi, helse og omsorg og oppvekst). Som konsekvens av at sentrale lederressurser i Songdalen ble del av prosjekt nye Kristiansand ble også Teknisk løftet opp på kommunalsjefsnivå i 2019.

Samfunnsutviklingssjef og personalsjef (stabssjefer) rapporterte direkte til rådmannen, men var ikke en del av rådmannens ledergruppe.

Lederårsverkene var fordelt på tre ledernivå:

- Nivå 1: Rådmann, fire kommunalsjefer (og to stabssjefer)
- Nivå 2: Enhetsledere
- Nivå 3: Avdelingsledere  
(Dette nivået er ikke fremstilt i organisasjonskartet.)



<sup>3</sup> Songdalen kommune, årsrapport 2019

(<https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/64c75e47d88c4138812aeaf6c760f960/arsrapport-songdalen--2019.pdf>)

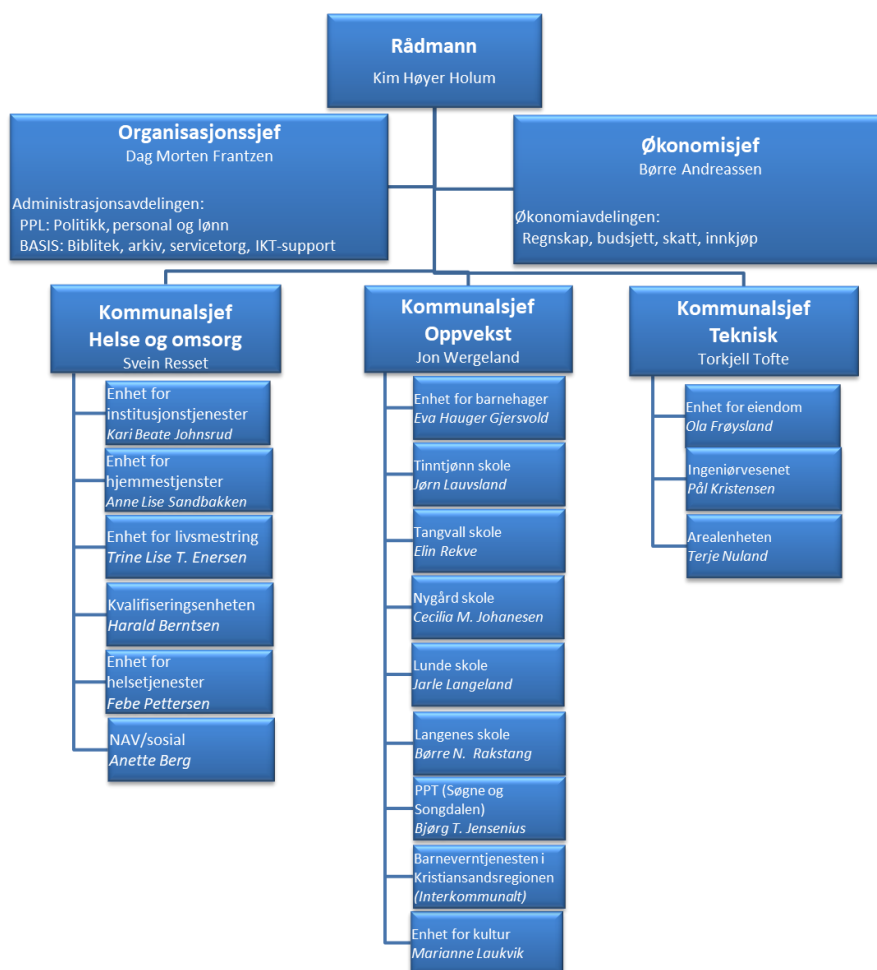


## 2.2 Gamle Søgne kommune

Søgne kommune bestod av 889 ansatte fordelt på 699 årsverk<sup>4</sup> og tre kommunalsjefsområder (helse og omsorg, oppvekst og teknisk). Organisasjonssjef og økonomisjef (stabsledere) var på samme nivå som kommunalsjefene, og var en del av rådmannens ledergruppe.

Lederårsverkene var fordelt på tre ledernivå:

- Nivå 1: Rådmann, tre kommunalsjefer og to stabsledere
- Nivå 2: Enhetsledere
- Nivå 3: Avdelingsledere eller tilsvarende  
(Dette nivået er ikke fremstilt i organisasjonskartet.)



---

<sup>4</sup> Søgne kommune, årsmelding 2019  
([https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/64c75e47d88c4138812aeaf6c760f960/arsmeldingen-2019\\_sogne-kommune.pdf](https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/64c75e47d88c4138812aeaf6c760f960/arsmeldingen-2019_sogne-kommune.pdf))

## 2.3 Gamle Kristiansand kommune

Kristiansand kommune bestod av seks sektorer (helse og sosial, oppvekst, teknisk, kultur, organisasjon og økonomi) med ca. 7.300 ansatte fordelt på 5.750 årsverk.

Organisasjonen opererte med litt ulik oppbygning av ledernivå. Etter en omorganisering i 2013 innførte helse og sosial et nytt ledernivå 2 – virksomhetsledere. Oppvekst innførte fra 2017 tilsvarende ledernivå. Derfor er det ulik ledernivåstruktur i helse og sosial og oppvekst enn i de øvrige sektorene.

	<b>Helse og sosial og oppvekst</b>	<b>Øvrige sektorer</b>
Nivå 1:	Rådmann og direktør	Rådmann og direktører
Nivå 2:	Virksomhetsledere	Enhetsledere
Nivå 3:	Enhetsledere	Avdelingsledere
Nivå 4:	Avdelingsledere	

I organisasjonskartet under fremstilles den enkelte sektors nivå 1 og 2:







## 2.4 Kristiansand kommune

Dagens kommune består av 9950 ansatte fordelt på 7062 årsverk. Organisasjonen består av fire tjenesteområder (helse og mestring, oppvekst, by- og stedsutvikling og kultur og innbyggerdialog) og tre stabsområder (samhandling og innovasjon, organisasjon og økonomi).

Per 1.4. 2020 hadde organisasjonen 391 lederårsverk fordelt på inntil fem ledernivå. Å være leder på et av disse nivåene innebærer å ha «det fulle ansvar»; økonomiansvar, fagansvar og personalansvar. Dette er en mer formalisert og strukturert måte å definere ledere på enn hva som var tilfellet i de tre gamle kommunene.

- Ledernivå 1: Kommunedirektør og direktører.
- Ledernivå 2: Ledere av kommunalsjefsområdene. Disse er kommunalsjefer eller stabssjefer.
- Ledernivå 3: Ledere på nivå 3 benevnes enhetsledere. Disse skal lede resultatenheter, for eksempel en skole eller et sykehjem.
- Ledernivå 4 og 5: På flere resultatenheter er det behov for et ledernivå 4 – benevnt avdelingsledere. Dette for å sikre prinsippet om størst mulig grad av stedlig ledelse og et faglig forsvarlig lederspenn. Noen enheter har også et ledernivå 5 av samme årsak (per i dag kun i by- og stedsutvikling).

Organisasjonskart til kommunalsjefsnivå:





## 3. Ledere

### 3.1 Overordnet oppsummering

Samlet sett er det beskjedne endring i antall lederårsverk fra de tre gamle kommunene til den nye organisasjonen. Basert på sammenstilling av datagrunnlaget er det en økning på fire lederårsverk. Det er grunn til å forvente at en sammenslåing gir en reduksjon i antall lederårsverk. Det gjør den også i flere tilfeller. Samtidig er det også andre forhold som spiller inn, slik at det samlet sett blir en økning i antall lederårsverk.

#### Nysatsinger

Ved etablering av ny organisasjon gjorde kommunedirektøren enkelte overordnede organisatoriske grep i form av satsingen på særlig tre felt. Dette gjaldt etableringen av området *samhandling og innovasjon* og kommunalsjefsområdene *virksomhetsstyring* og *innbyggerdialog* - fagområder ingen av de tre gamle kommunene tidligere hadde lederårsverk knyttet til. De tre satsingene har medført etableringen av åtte nye lederårsverk.

Ved etableringen av de nye områdene gjorde også den enkelte direktør flere organisatoriske endringer i eget fagområde (lederstillinger er flyttet i hierarkiet og det er gjort strukturendringer sammenlignet med organiseringen i de tre gamle kommunene). Enkelte områder har marginalt flere lederårsverk enn i de gamle kommunene, mens andre har marginalt færre. I sum er imidlertid endringene i antall lederårsverk i områdene tilnærmet uendret.

Oppsummert er antallet lederårsverk i den nye kommunen omtrent likt med antallet lederårsverk i tre gamle kommunene, og de nye lederårsverkene i de tre prioriterte nyetableringene (samhandling og innovasjon, virksomhetsstyring og innbyggerdialog) bidrar til økningen på fire årsverk totalt.

#### Nytt ledernivå

Kommunalsjefsnivået (ledernivå 2) må betraktes som nytt og har medført opprettelse av nye lederstillinger. Eksempel på nye kommunalsjefområder er: Digitalisering, forskning og innovasjon, strategi, innbyggerdialog, skole, barnehage og virksomhetsstyring stab. I tillegg har enkelte enheter og avdelinger blitt «løftet» til kommunalsjefnivå. Eksempelvis: IT, regnskap, Business Region Kristiansand, innkjøp og lønn.

Endringene i antall lederårsverk mellom de ulike nivåene kan fremstå som at den nye organisasjonen er mer «topptung». I praksis er dette en konsekvens av innføring av kommunalsjefnivået og ønsket om å unngå et for stort lederspenn.

### Utviklingen av antall lederårsverk

Nivå	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	Sum
Benevnelse	Kommune- direktør og direktører	Kommunal- sjefer	Enhets- ledere	Avdelings- ledere	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>135,9</b>	<b>209,2</b>	<b>391,1</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>144,4</b>	<b>207,6</b>	<b>387,0*</b>
Kristiansand	7	14	105,9	180,3	307,2
Songdalen	6	-	17,5	10,3	33,8
Søgne	6	-	21	17	44,0

Stillingsbenevnelse kan avvike i de gamle kommunene.

\*Årsverk i programmet nye Kristiansand inngår ikke i summen for de gamle kommunene. To lederårsverk fra Boligselskapet inngår i antallet for gamle kommuner.

### Netto utvikling i antall lederårsverk per område

Dersom det tas hensyn til lederårsverk som er avgitt eller tilført mellom områdene vil «netto endring» i antall lederårsverk være:

Område	Netto endring*
Helse og mestring	-7,2
Oppvekst	+0,5
By- og stedsutvikling	+4,1
Kultur og innbyggerdialog	+4,7
Samhandling og innovasjon	+4,0
Organisasjon	+1,0
Økonomi	-1,0
Øverste administrative leder	-2,0
<b>Sum</b>	<b>+4,1</b>

\*Netto endring er korrigert for avgitte og tilførte lederårsverk.

I de videre delkapitler omtales utviklingen av lederårsverk i hvert fagområde.

### 3.2 Fagområdet oppvekst

For fagområdet oppvekst er det samlet sett en økning på 0,5 lederårsverk i overgangen fra de gamle til den nye kommunen.

På direktørnivå er man gått fra tre til en ledere. Antall kommunalsjefer (ledernivå 2) er økt med ett lederårsverk i fagområdet oppvekst. I staben i gamle Kristiansand var tre personer definert som ledere på nivå 2. I gamle Søgne og Songdalen opererte man ikke med dette ledernivået. I gamle Kristiansand hadde oppvekstdirektøren direkte linjeansvar for samtlige enhetsledere i sektoren. Det betyr at det ikke var noe ledernivå mellom direktøren og sektorens ca. 70 rektorer og barnehageledere. Dette er et stort lederspenn, og erfaringen tilsier at det gikk på bekostning av muligheten til å følge opp enheter og enhetsledere både faglig, økonomisk og personellmessig. I den nye organisasjonen er det dermed etablert kommunalsjefer for blant annet *skole* og *barnehage*. Lederkabalen for fagområdet oppvekst i den nye organisasjonen har til hensikt å sikre tilstrekkelig myndighet og lederkraft til å følge opp lederne ute i tjenestene. Området har også valgt å legge opp til roller som «assisterende direktør» og «assisterende kommunalsjef skole», og det er ledere fra gamle Kristiansand som innehar disse rollene. Disse er imidlertid ikke definert som ledere i den nye kommunen, da de ikke formelt har ansvar for økonomi, fag og personal.

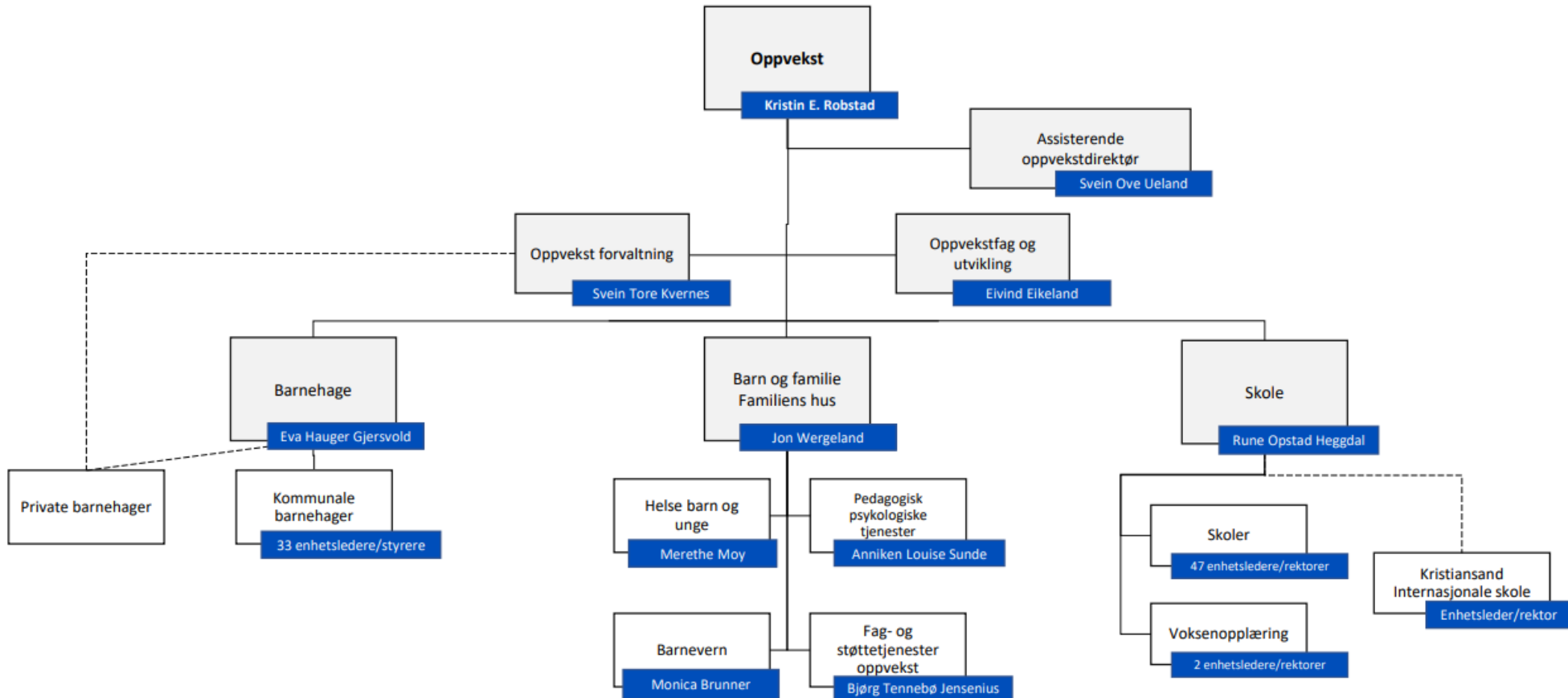
Rektorer og barnehageledere (ledernivå 3) er laveste ledernivå på skole og barnehage i den nye organisasjonen. SFO-ledere er ikke en del av ledernivå 1-5. På enhets- og avdelingsnivå er mange av lederårsverkene knyttet opp til fysiske lokasjoner som skoler og barnehager, og utgjør dermed i liten grad endring i antall lederårsverk. Det er imidlertid gjennomført enkelte omstruktureringer på enhets- og avdelingsnivå i forbindelse med overgangen til ny kommune. Eksempelvis er det opprettet enkelte større barnehageenheter bestående av tidligere enkeltstående barnehager, som har redusert antall enhetsledere. Syv avdelingsledere er overført fra oppvekst i gamle Kristiansand til helse og mestring i forbindelse med overføringen av *enslige mindreårige*.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

Oppvekst	Direktør	Kommunal -sjefer	Enhetsleder (rektorer mm)	Avdelings- ledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>82,9</b>	<b>26,8</b>	<b>115,7</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>90,1</b>	<b>25,1</b>	<b>122,2</b>
Kristiansand	1	4	71,9	24,1	97
Songdalen	1	0	10	-	11
Søgne	1	0	12,2	1	14,2
<b>Endring</b>	<b>-2</b>	<b>+1</b>	<b>-7,2</b>	<b>+1,7</b>	<b>-6,5</b>
<b>Netto endring (korrigeret for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>+0,5</b>

\* I Søgne og Songdalen er det gjort korrigeringer for å sikre likt sammenligningsgrunnlag (jfr. avsnitt 1.3)

Oppveksts organisasjonskart ned til kommunalsjefs nivå ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.2 Fagområdet helse og mestring

For fagområdet helse og mestring er det små endringer i antall lederårsverk. Det har en naturlig forklaring, siden det er få tilfeller hvor man har gått fra tre til en ledere. Årsaken er at mange av lederårsverkene er knyttet opp til fysiske lokasjoner som omsorgssentre og boliger. Samtidig er det også en økning antall enheter og avdelinger som følge av økt lederspenn. Denne økningen er gjennomført uten å øke antall lederårsverk samlet sett.

På ledernivå 1 var det naturlig nok en reduksjon fra tre til ett årsverk. Antall lederårsverk på kommunalsjefnivået, ledernivå 2, er uendret fra tidligere organisering. Dette skyldes at det kun var gamle Kristiansand kommune som hadde dette nivået.

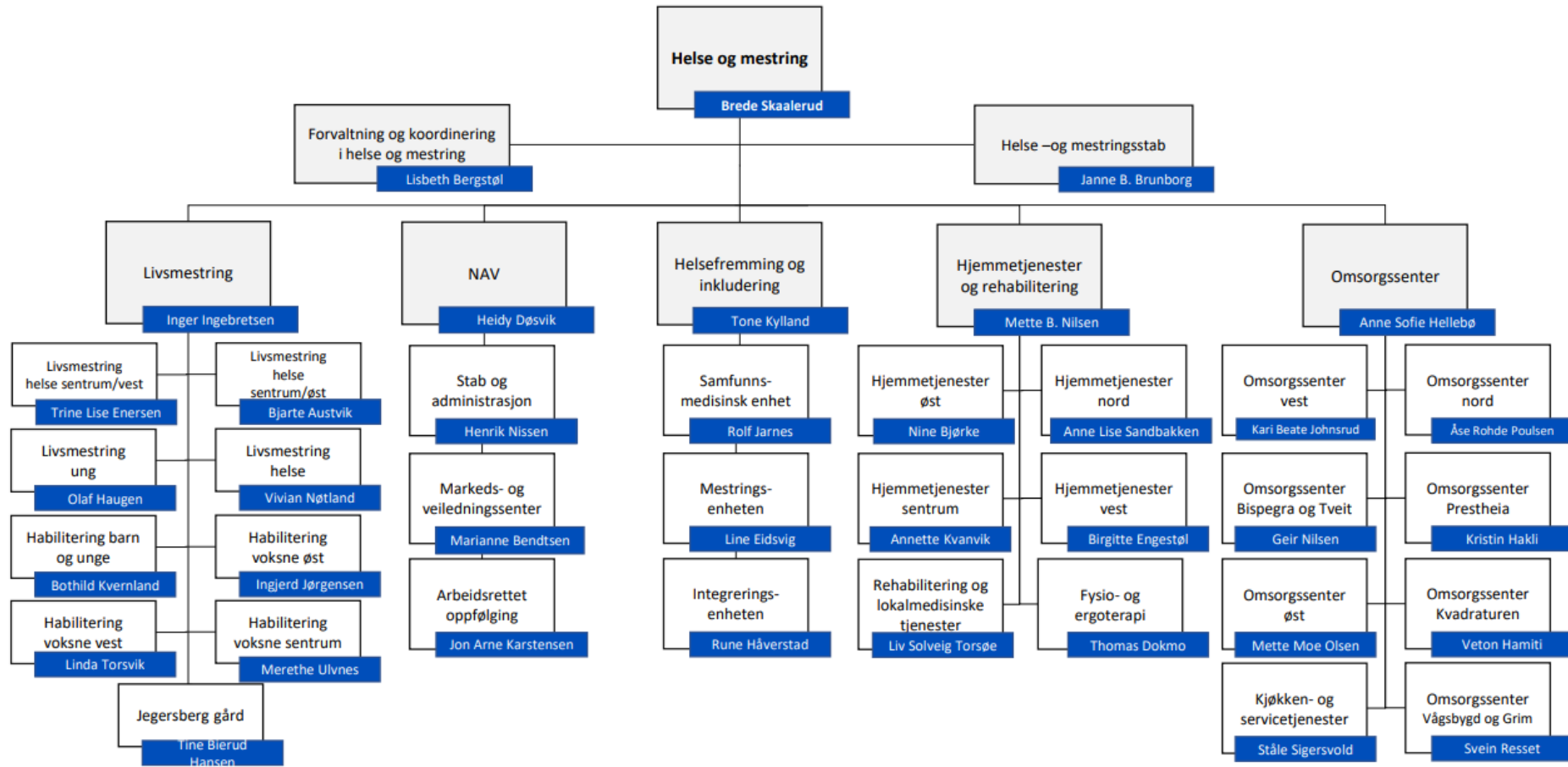
Nivå 3, enhetsledernivået, fremstår som uendret i antall lederårsverk. Her er det i prinsippet flere enheter som har gått «fra 3 til 1», men det er samtidig opprettet nye enheter for å unngå for stort lederspenn. Ledernivå 4, avdelingsledernivået, har en økning i 2,1 årsverk. Også her kan økningen i antall avdelinger forklares med behovet for stedlig ledelse og for å unngå for stort lederspenn.

I den nye organisasjonen har helse og mestring også fått tilført syv lederårsverk fra oppvekstområdet knyttet til enslige mindreårige.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

Helse og mestring	Direktør	Kommunal-sjefer	Enhetsleder	Avdelingsledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>121,5</b>	<b>158,5</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>29,3</b>	<b>119,4</b>	<b>158,7</b>
Kristiansand	1	7	14	101,5	129,5
Songdalen	1		4,5	6,9	12,4
Søgne	1		4,8	11	16,8
<b>Endring</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>-0,3</b>	<b>+2,1</b>	<b>-0,2</b>
<b>Netto endring (korrigeret for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>-7,2</b>

Helse og mestrings organisasjonskart ned til enhetsnivå ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.3 Fagområdet teknisk/by- og stedsutvikling

Organiseringen og den praktiske lederutøvelsen i de gamle kommunene gjør det utfordrende å sammenligne det aktuelle området opp mot den nye organisasjonen.

Gjennomgangen viser en økning på ca. fire lederårsverk i den sammenslåtte kommunen. Endringene er sammensatte, men i hovedsak handler det om at innføring av kommunalsjefnivået medfører endring i stillingskode for en del lederårsverk som tidligere var definert som enhetsleder eller avdelingsleder. I tillegg er området nå organisert etter samspillmodellen og har tre nye lederårsverk knyttet til dette. To av disse årsverkene er tidligere definert som seniorrådgiver i gamle Kristiansand, men i ny organisasjon løftet opp som ledere for egne ansvarsområder.

Videre har området fått tilført to lederårsverk som følge av at Boligselskapet er innlemmet i den nye organisasjonen. Området har også avgitt ett lederårsverk (Business Region) til Samhandling og innovasjon.

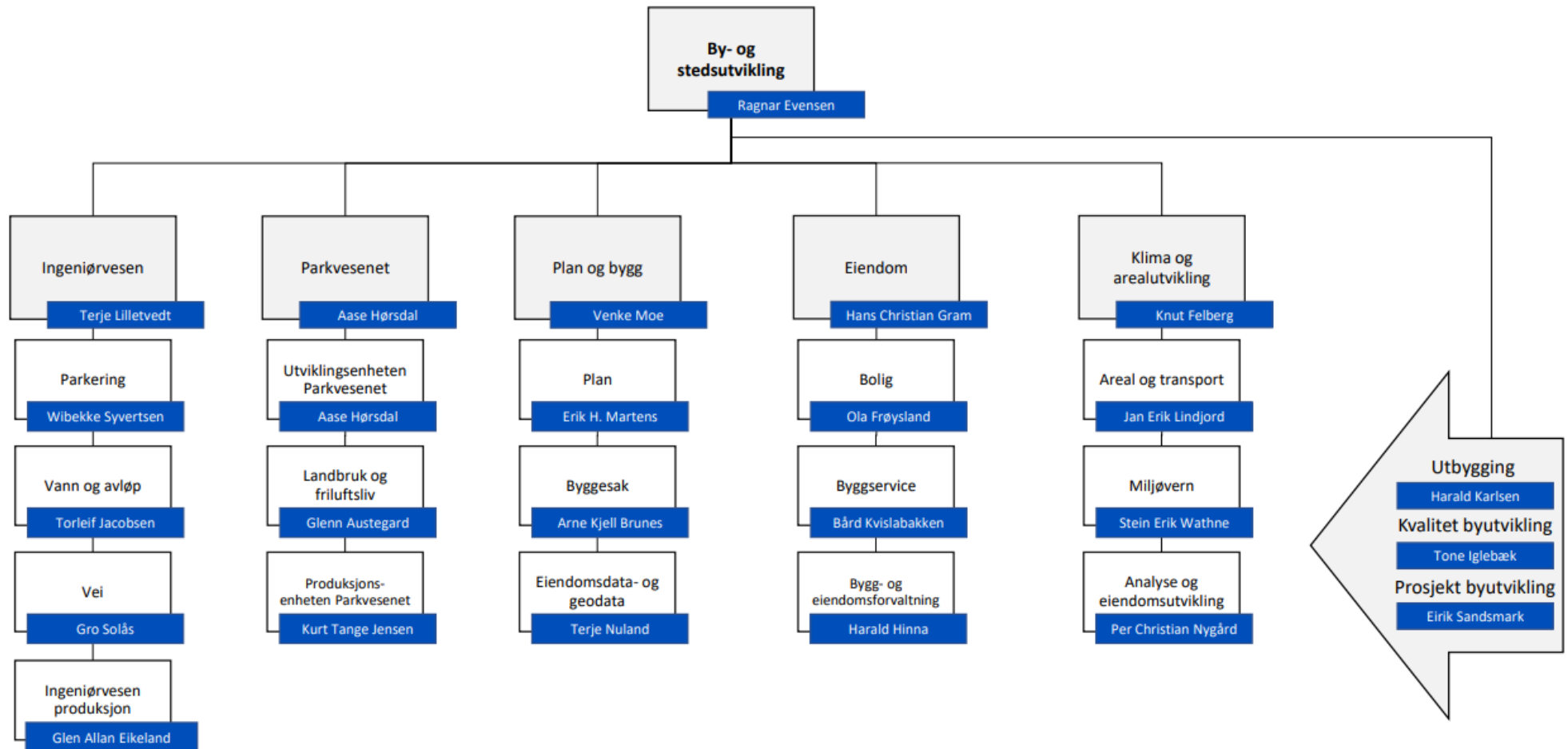
I den nye organisasjonen er det i tillegg opprettet enkelte nye lederårsverk som ikke fantes i de gamle kommunene, eks. under Klima og arealutvikling.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

By- og stedsutvikling	Direktør	Kommunal-sjefer	Enhets-ledere	Avdelings-ledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>40,9</b>	<b>64,9</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>46,8</b>	<b>59,8</b>
Kristiansand	1	-	6	41	<b>48</b>
Songdalen	1	-	1	2,8	<b>4,8</b>
Søgne	1	-	3	3	<b>7</b>
<b>Endring</b>	<b>-2</b>	<b>+8</b>	<b>+5</b>	<b>-5,9</b>	<b>+5,1</b>
<b>Netto endring (korrigert for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>+4,1</b>



By- og stedsutviklings organisasjonskart ned til enhetsnivå ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.4 Fagområdet kultur og innbyggerdialog

Området kultur og innbyggerdialog omfatter et større ansvarsområde enn i de gamle organisasjonene, og har en netto økning på nærmere fem lederårsverk. I gamle Søgne og Songdalen var fagområdet kultur ikke egne kommunalsjefsområder, men del av kommunalsjefsområdene oppvekst. Gamle Kristiansand hadde sektoren kultur.

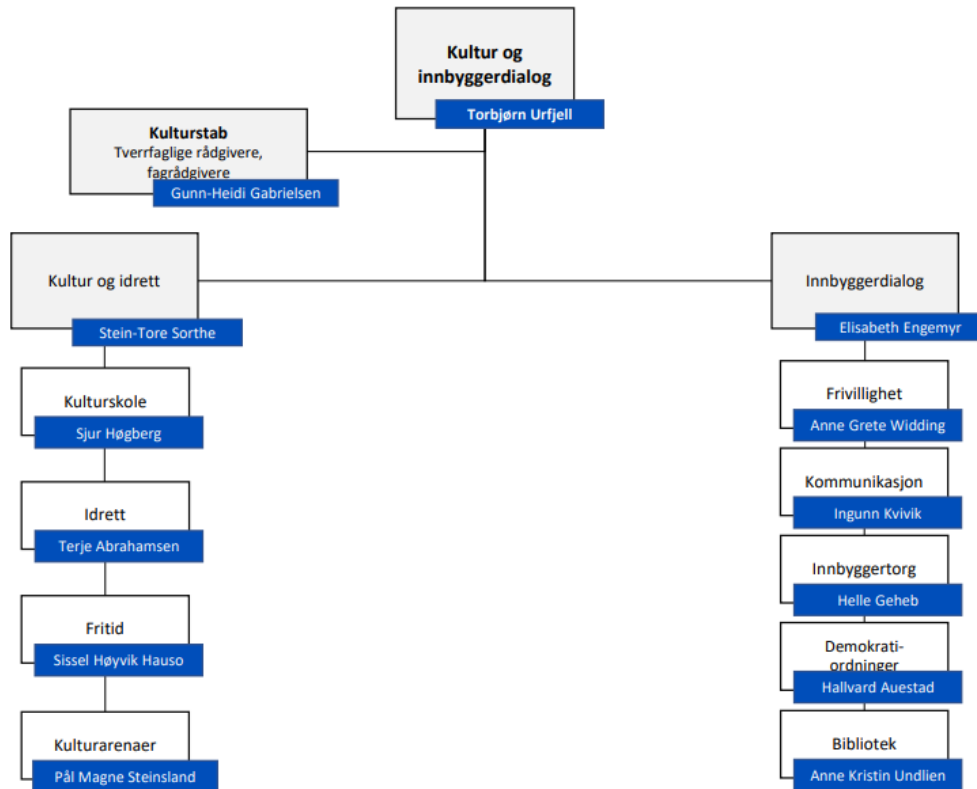
Kommunalsjefsnivået (ledernivå 2) er nytt også for fagområdet kultur og innbyggerdialog. Det samme er enhetene *demokratiordninger* og *frivillighet*. Enhetene *kommunikasjon* og *innbyggertorg* var en del av organisasjonssektoren i gamle Kristiansand, og *kommunikasjon* og *service* var plassert under rådmannen i gamle Songdalen. Økningen i antall lederårsverk innen området kultur og innbyggerdialog består dermed delvis består av overflyttinger av lederårsverk fra andre fagområder.

Økningen i antall lederårsverk på avdelingsledernivå skyldes endringer i strukturen under enkelte av enhetene, blant annet *innbyggertorg* og *kulturarenaer*.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

Kultur og innbyggerdialog	Direktør	Kommunalsjefer	Enhetsledere	Avdelingsledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>27,0</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>10,3</b>	<b>19,3</b>
Kristiansand	1	0	6	8,7	15,7
Songdalen	0	0	1	0,6	1,6
Søgne	0	0	1	1	2,0
<b>Endring</b>	<b>0</b>	<b>+3</b>	<b>+1</b>	<b>+3,7</b>	<b>+7,7</b>
<b>Netto endring (korrigert for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>+ 4,7</b>

Kultur og innbyggerdialogs organisasjonskart ned til enhetsnivå ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.5 Fagområdet organisasjon

Totalt sett er det en økning på ett årsverk innen fagområdet organisasjon. Dette er blant annet et resultat av at tre organisasjonssjefer/direktører er blitt til en, at organisasjonsstaben er etablert som nytt kommunalsjefsområde, samt at tre lederårsverk er avgitt til området kultur og innbyggerdialog som følge av overføring av ansvar i den nye organiseringen (*servicetorget* og *kommunikasjonsenheten* i gamle Kristiansand og *kommunikasjon og service* i gamle Songdalen).

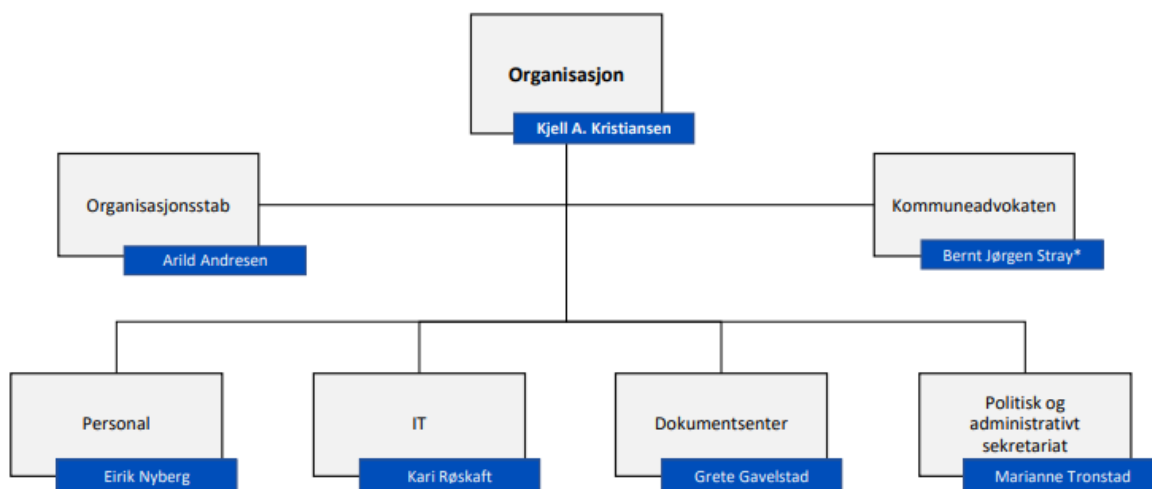
Lederne som omtales kommunalsjefer i området organisasjon ble benevnt enhetsledere i gamle Kristiansand kommune.

Området organisasjon har ingen enhetsledere. Det er imidlertid etablert tre avdelingsledere under personalsjefen, og tre avdelingsledere under IT-sjefen.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

Organisasjon	Direktør	Kommunal- sjefer	Enhets- ledere	Avdelings- ledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>15</b>
Kristiansand	1	-	7	3	11
Songdalen	1	-	1	-	1
Søgne	1	-	-	1	2
<b>Endring</b>	<b>-2</b>	<b>+6</b>	<b>-8</b>	<b>+2</b>	<b>-2</b>
<b>Netto endring (korrigeret for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>+1</b>

Områdets organisasjonskart ned til kommunalsjefsnivå ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.6 Fagområdet økonomi

Totalt sett er det en reduksjon fra syv til seks lederårsverk innen fagområdet økonomi. Dette er et resultat av at tre økonomisjefer/økonomidirektører ble til en, og at stab virksomhetsstyring ble etablert som nytt kommunalsjefsområde i den nye kommunen.

Lønn og innkjøp er flyttet fra avdelingsnivå i gamle Kristiansand til kommunalsjefsnivå i den nye organisasjonen.

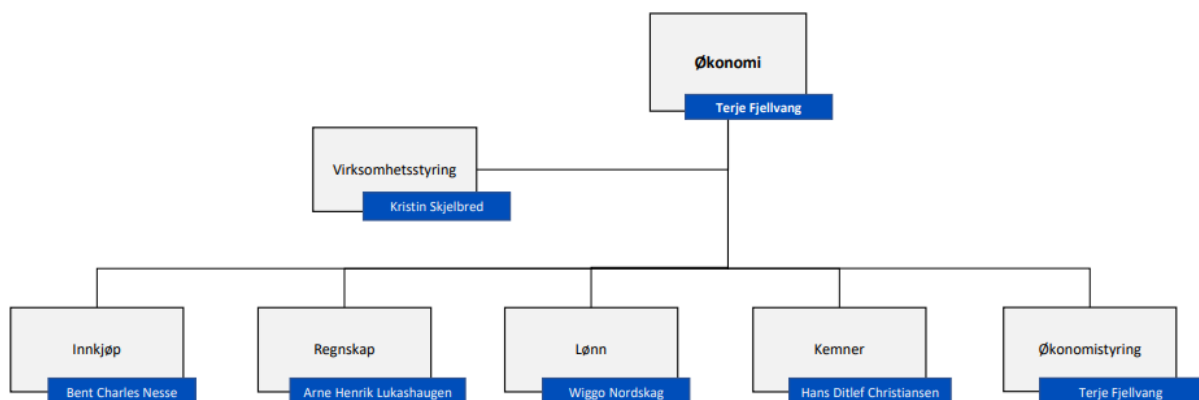
I gamle Kristiansand kommune var leder av regnskap, kemner og økonomienheten enhetsledere. I den nye organisasjonen er disse kommunalsjefer. Økonomidirektøren var leder av økonomienheten i gamle Kristiansand, og er også leder av økonomistyring i nye Kristiansand.

1.november 2020 ble kemneren statliggjort. Fra og med denne datoen er det dermed fem lederårsverk innen fagområdet økonomi. Kemneren inngår i tabellen under, da tallgrunlaget er datert 1. april 2020.

Ved å sammenligne det nye området med tilsvarende fagområder i de gamle kommunene, får vi følgende tabell:

Økonomi	Direktør	Kommunal- sjefer	Enhets- ledere	Avdelings- ledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
<b>Nye Kristiansand</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	-	-	<b>6</b>
<b>Gamle kommuner</b>	<b>3</b>	-	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Kristiansand	1	-	2	2	5
Songdalen	1	-	-	-	1
Søgne	1	-	-	-	1
<b>Endring</b>	<b>-2</b>	<b>+5</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>
<b>Netto endring (korrigert for tilførte og avgitte lederårsverk):</b>					<b>-1</b>

I området økonomi er kommunalsjefsnivået laveste ledernivå. Deres organisasjonskart ser i den nye organisasjonen ut som følger:



### 3.7 Fagområdet samhandling og innovasjon

Samhandling og innovasjon er et nytt direktørrområde som følge av kommunesammenslåingen. Det er derfor ikke inkludert data fra gamle kommuner i tabellen under.

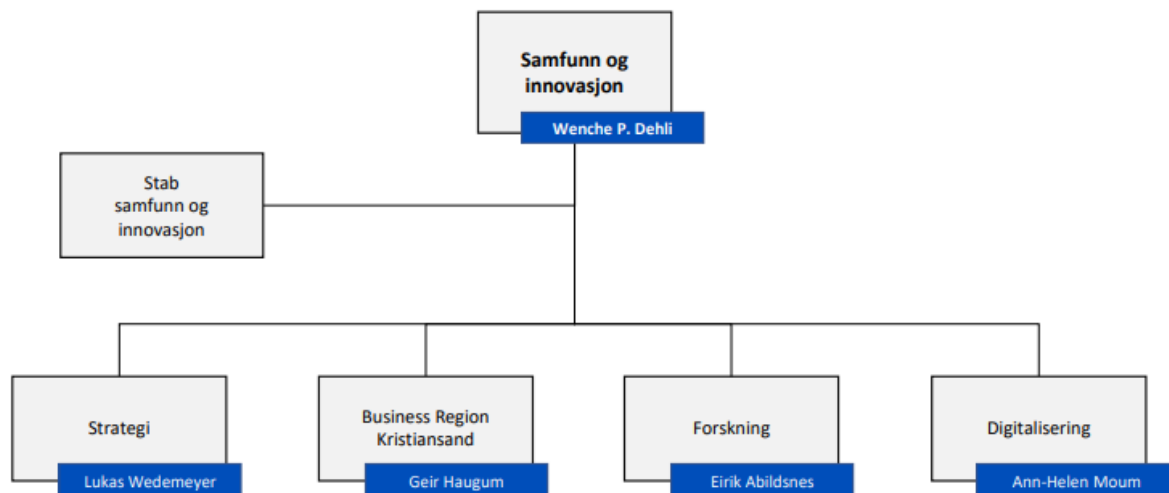
Business Region Kristiansand var i gamle Kristiansand del av by- og samfunnsenheten i teknisk sektor. Business Region Kristiansand er flyttet fra enhetsnivå i gamle Kristiansand til kommunalsjefsnivå i den nye organisasjonen.

*Digitalisering, forskning og strategi* er nyetablerte kommunalsjefsområder. Tre av lederne i samhandling og innovasjon var også ledere i gamle Kristiansand.

I det nye området ser lederfordelingen slik ut:

Samhandling og innovasjon	Direktør	Kommunalsjefer	Enhetsledere	Avdelingsledere	Sum
	Ledernivå 1	Ledernivå 2	Ledernivå 3	Ledernivå 4-5	
Nye Kristiansand	1	4	-	-	5
<b>Netto endring (korrigert for tilførte lederårsverk):</b>					<b>+4</b>

I området samhandling og innovasjon er kommunalsjefsnivået laveste ledernivå. Deres organisasjonskart ser i den nye organisasjonen ut som følger:



## 4. Videre oppfølging og måling

To grunnleggende prinsipper i sammenslåingsprosessen av de tre kommunene var at ingen ansatte skulle sies opp eller gå ned i lønn. Realiseringen av gevinster knyttet til årsverk var dermed utfordrende på sammenslåingstidspunktet (1.1.20). Det betyr eksempelvis at stillinger det fantes totalt tre av i de gamle kommunene og kun en av i ny kommune, ikke automatisk medførte en realisert økonomisk gevinst på to årsverk.

Unntaket var naturlig avgang, hvor den ansatte selv sa opp eller pensjonerte seg fra sin stilling i en av kommunene i løpet av 2019 og ikke ble erstattet av rekruttering eksternt. Realisering av gevinster som følge av naturlig avgang er aktuelt også i årene etter sammenslåingstidspunktet. Derfor er det relevant å følge utviklingen i administrative årsverk og lederårsverk over tid. Dette underbygges i dokumentet «Organisering av stab- og støttefunksjoner i Nye Kristiansand» (Agenda Kaupang, 2019). Her fremkommer det at det vil være begrensede muligheter for gevinstrealisering på kort sikt (det vil si allerede fra 2020) innen flere av områdene<sup>5</sup>.

I Styringsportalen, kommunens interne verktøy for styrings- og ledelsesinformasjon, følges nå utviklingen av antall årsverk. Portalen henter informasjon fra kommunens personalsystem og fremstiller oversikt over antall årsverk knyttet til ledere og administrative stillinger i Kristiansand kommune fra og med 2020. Utvikling måles nå over tid, og kan støtte områdene i planleggingen for naturlig avgang. Fremstillingen viser informasjon om:

- Antall årsverk fordelt på de ulike ledernivåene og administrative stillinger.
- Antall årsverk fordelt på stillingskode og alder.
- Gjennomsnittlig grunnlønn for de ulike stillingskodene.

Fremstillingen er tilgjengelig i Styringsportalen. Utklipp av fremstillingen per desember 2020 er presentert på neste side.

---

<sup>5</sup> Unntak: området økonomi konkretiserte gevinst på tre administrative årsverk (økonomirådgiverstillinger) allerede fra 1.1.20.



OVERSIKT ANTALL ÅRSVERK - DENNE PERIODEN

NAVN	VERDI
Nivå 1	9
Nivå 2-3	177
Nivå 4	158
Nivå 5	20
Fagledere/ass.ledere	168
Seniorrådgivere	3
Rådgivere	313
Fag- og spesialkonsulenter	329
Andre merkantile og administrative årsverk	35

LEDERÅRSVERK OG UTVALGTE ADMINISTRATIVE ÅRSVERK FORDELT PÅ STILLING OG ALDER

	16-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 OG OVER	SUM
Kommunedirektør	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Direktør	-	-	-	-	-	1	-	1	5	1	-	8
Kommunalsjef/enhetsleder	-	-	-	2	2	13	27	35	24	23	3	129
Rektor/leder	-	-	-	-	1	2	15	15	6	8	1	48
Rektor/Leder	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Leder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Leder/fagleder	-	-	1	1	8	16	24	17	11	11	1	91
Fagleder	-	-	1	3	-	3	4	6	5	6	1	29
Avdelingsleder	-	-	-	10	25	20	28	34	24	15	2	158
Ass rektor/avd.leder/undv.insp/fagl.	-	-	-	1	9	9	20	10	7	9	-	65
Seniorrådgiver	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	3
Rådgiver	-	2	17	25	38	49	42	39	44	41	17	313
Still m/krav masterg	-	-	-	3	2	5	4	5	2	1	2	23
Fagkonsulent	-	-	4	2	8	6	7	8	10	8	3	56
Førstekonsulent	-	-	1	3	5	5	9	11	14	23	9	79

GJENNOMSNI TT LIG GRUNNLØNN FOR LEDERE OG UTVALGTE ADMINISTRATIVE ÅRSVERK FORDELT PÅ KJØNN

NAVN	KVINNER	MENN
Ass rektor/avd.leder/undv.insp/fagl.	686 538	696 886
Avdelingsleder	621 383	679 844
Direktør	1 284 667	1 277 000
Fagleder	590 689	502 958
Kommunalsjef/enhetsleder	783 416	848 284
Kommunedirektør	1 556 000	-
Leder	-	712 638
Leder/fagleder	597 931	575 500
Rektor/leder	832 725	822 919