

Ufrivillig avgang - kommunedirektør Hva koster det kommunen?

Mars 2021



NR Norsk
Rådmannsforum

- 1 Oppsummering og hovedfunn
- 2 Innledning, metodikk og forutsetninger
- 3 Observasjoner og funn - kommunenes direkte kostnader
- 4 Observasjoner og funn - kommunenes indirekte kostnader
- 5 Vedlegg - spørreskjemaer

1

Oppsummering og hovedfunn



Oppsummering og hovedfunn (1)

1

Ufrivillig avganger 2019 og 2020

Norsk rådmannsforum (NR) er opptatt av det felles kommunale lederskapet og ønsker å undersøke kommuner som har vært igjennom en prosess med ufrivillig kommunedirektør-avgang. Grunnlaget for denne rapporten er noe begrenset, siden den tar for seg ufrivillige avganger i 2020 og 2019. Alle observasjoner og funn er anonymisert, men danner samlet sett grunnlaget for de vurderinger og konklusjoner som fremgår av rapporten.

2

3

4

5

Unike prosesser med en rekke fellestrekk

Enhver slik prosess er unik. Besvarelsene vi har fått inn bekrefter dette. Likevel har alle disse prosessene en rekke fellestrekk. Det bør derfor være mye å lære av hva disse kommunene har vært igjennom. Både for kommunen og de dette gjelder, men også for andre kommuner, for kommunepolitikere og for kommunedirektører. I tillegg er det et uomtvistelig fellestrekk – disse prosessene har store kostnader, både direkte og indirekte.

Store direkte kostnader

I undersøkelsen har vi forsøkt å få frem nøytrale og objektive estimat på de betalbare og regnskapsførte kostnadene for de kommunene som er med her. Av de forespurte kommunene er det 50% som har gitt tilstrekkelig med data til at vi kan foreta en beregning. Beregninger basert på tilbakemeldingene fra kommunene, samt gjennomlesing av de sluttavtalene vi har tilgang på, viser at kommunen må på beregne kostnader mellom 1 til 4 MNOK. Dette må betraktes som et konservativt og forsiktig anslag. Anslaget treffsikkerhet kan øke noe ved et bredere og dypere grunnlag, men det er stor sannsynlighet at de reelle kostnadene er betydelig større enn dette anslaget.



Oppsummering og hovedfunn (2)

1

Kostnadstyper som går igjen

Rapporten viser at det er kostnadselementer som er gjengangere når beløp skal estimeres. Sluttavtalene har gjerne en ikrafttredelsestid noe frem i tid, som betyr at kommunen betaler lønn inkl. sosiale kostnader i en periode. Etter termineringsdato påløper som regel selve etterlønnsavtalen. Alt etter hva som er beregningsgrunnlaget, varierer denne betydelig fra kommune til kommune. Selv om de aller fleste kommunene benytter bistand til ny-rekruttering og stillingsannonsering, er dette bagatellmessige kostnader sammenlignet med kostnader til advokat/jurist i forbindelse med avgangen.

2

3

4

5

Prosessens varighet varierer

Prosessenes varighet, fra den situasjonen eskalerer til KD blir oppsagt og en ev. sluttavtale iverksettes, varierer betydelig. Det virker som konfliktnivå og varighet henger sammen. I tillegg vil prosessens varighet ha stor innvirkning på både de indirekte og direkte kostnadene. Flere av de prosessene der kommunedirektøren har gått av i 2020 anser seg heller ikke ferdige og har et dermed sannsynlig mangler i det totale kostnadsbilde.

Hverken direkte eller indirekte kostnader reflekteres i budsjettet

Disse kostnadene mangler i utgangspunktet budsjettdekning. Svært få av de kommunene vi har spurt har gjort grundige beregninger av de reelle direkte kostnadene. Ingen har gjort vurderinger av de indirekte følgene og kostnadene. Noen få kommuner oppgir at de har gjennomført budsjettvurderinger og -justeringer. Budsjettjusteringene oppfatter vi heller ikke alltid inkluderer alle kostnader, hverken de reelle og/eller faktiske direkte kostnadene

Indirekte kostnader kan også representere store omkostninger

Indirekte kostnader og uheldige effekter for kommunene er langt mer komplisert å vurdere. I tillegg kan det for noen av prosessene være utfordrende å avklare årsak – virkningsforholdet.

Indirekte kostnader / omkostninger kan være;

- økte politiske møte- og saksbehandlingskostnader. Deler av dette er også direkte kostnader, men ikke tilstrekkelig tydeliggjort i tilbakemeldingene fra kommunene
- redusert fremdrift og avklaringer i viktige og prinsipielle saker
- omdømmetap både internt og eksternt
- energilekkasje i sentral ledelse og hos sentrale personer i kommunen,
- produksjonstap generelt
- et betydelig økt arbeidspress på kommunens ledere, politikere og ansatte i lange perioder

De dyreste sakene inneholder som regel et «varsel»

En gjenganger i de dyreste sakene er det som ofte omtales som «varsling». Enkelte av de direkte relaterbare kostnadene til dette er tatt med (oppgitte kompenserte advokatutgifter eller noen kostnader til utarbeidelse av sluttavtale). Men det er grunn til å anta at hoveddelen av kostnadene til utredning av varslene og arbeidet med oppsigelsesgrunnlag i liten grad er inkludert i de oppgitte direkte kostnadene. Dette kan ha flere årsaker. Kommunen virker å selv mangle innsikt eller oversikt over det totale kostnadsbildet, i tillegg til at flere av sakene er relativt nye, og at kommunen dermed har pågående aktiviteter som fortsatt ikke er kostnadsført eller inkludert i beregninger.

Oppsummering og hovedfunn (2)

1

Begrenset grunnlag for utredning – kostnadseffektene bør undersøkes nærmere

Grunnlaget for en slik påstand er sammensatt.

2

I likhet med NR oppfatter vi at antall KD avganger er omfattende. Disse avgangene har store kostnader som ikke er planlagt for. Kostnadene er store både for kommunen som organisasjon, og for alle de som er involvert.

3

4

5

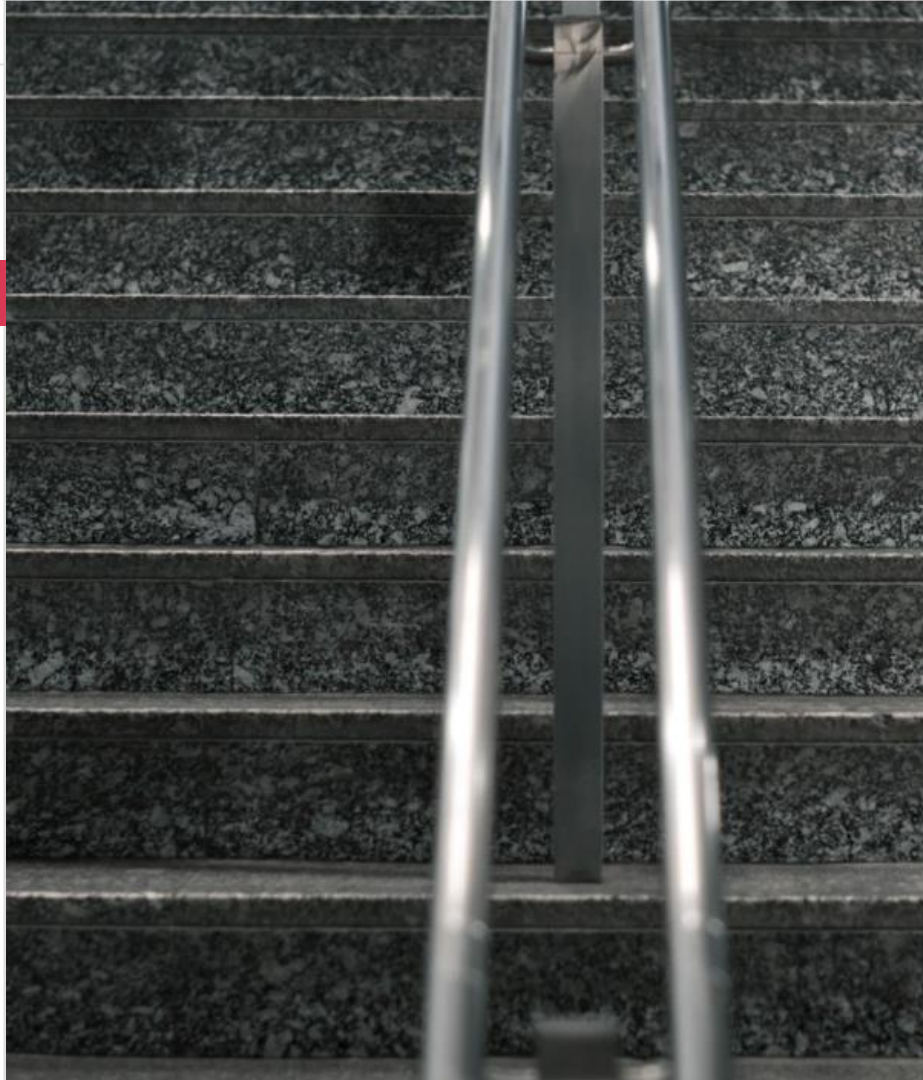
Prosser som dette påfører kommunen og menneskene rundt så store direkte og indirekte kostnader at de normalt ville blitt betydelig utredet og forsøkt imøtegått. «Ufrivillige avganger» er et felt man dessverre har få utredninger og faktaopplysninger om. En så stor og omfattende beslutning bør understøttes av et bedre kunnskaps- og beslutningsgrunnlag.

I tillegg er disse prosessene vanskelig å estimere omfanget av – spesielt i forkant. Et fellestrekk er også at den enkelte kommune, i etterkant, er mest interessert å komme videre og starte på nytt med ny KD. Dette er naturlig, men gir derfor *beskjeden læringseffekt* for kommunene rundt.

Med dette som bakteppe bør derfor alle parter være interessert i økt kunnskap om hvordan etablere, utvikle og vedlikeholde gjensidig tillit og unngå at man kommer i slike uønskede situasjoner. OG når man først kommer dit, ha en forutsigbar og respektfull håndtering. Det er nok dessverre ikke mulig å unngå nye ufrivillige avganger, men læringspunktene fra de kommunene som har vært igjennom dette bør være interessante for mange.

Oppsummering av erfaringer og læringspunkter som kommunene selv trekker frem:

- Slike ufrivillige avganger har store menneskelige kostnader/omkostninger.
- Kommunikasjon, åpenhet og forventningsavklaring er sentralt - både når en ny KD starter eller for å opparbeide gjensidig tillit.
- Åpenhet og gjensidig respekt i dialogen – ha rutiner for oppfølging og samtaler.
- Enkelte ganger er en ufrivillig avgang unngåelig – også da er det viktig med verdighet og evne til løse opp konflikt.
- Det er viktig å etablere, utvikle og vedlikeholde gjensidig tillit mellom politikk og administrasjon.
- Når en KD formidler utfordringer må den politiske ledelsen være lydhør og ta dette på alvor. Det må legges til rette for arenaer der man kan ta opp og løse vanskelige og utfordrende saker.
- Som kommunedirektør må man være forberedt på og akseptere usikkerhet. Likevel er det, blant annet gjennom gjensidig forventningsavklaring og avtaler, viktig med forutsigbare rammebetingelser og spilleregler. En riktig og god etterlønnsavtale kan fremstå som kostbar, men likevel en god forsikring for begge parter, bl.a. for en verdig avslutning.



2

Innledning, metodikk og forutsetninger

Hva koster det å si opp en kommunedirektør?

1 Hovedfokuset i rapporten er på kommuner som har vært utsatt for, og har vært igjennom, en prosess der kommunaldirektøren har måttet gå av ufrivillig.

2 Direkte og indirekte kostnader

I første rekke ønsker vi å få en oversikt over det som er å betrakte som direkte kostnader. Dette er kostnader som kan knyttes direkte til den ufrivillige avgangen til kommunedirektøren (KD). Hovedelementer i type kostnader er skissert til høyre

3 I utgangspunktet har vi kun tatt for oss de direkte betalbare kostnadene og ikke hvordan disse er blitt finansiert og ev. hvilke effekt finansieringsmåten har for kommunen. For de indirekte kostnadene er bilde annerledes og omtales en rekke steder som omkostninger som igjen kan være vanskelig å kvantifisere, men som i betydelig grad påvirker du ulike partene i slike prosesser.

4 Datainnsamling

Vi har sendt ut 4 ulike spørreskjema til alle kommuner som har hatt ufrivillig avgang av KD i 2019 og 2020.

Etter en gjennomgang i referansegruppen ble det besluttet å spørre følgende 4 grupperinger:

1. Kommunens administrasjon – faktadel
2. Avgått kommunedirektør
3. Kommunens ordfører
4. Konstituert kommunedirektør og ny kommunedirektør.

5 I tillegg ba vi om å få oversendt sluttavtalen. Rundt halvparten av kommunen besvarte del 1 og del 4, samt oversendte sluttavtalene. Nesten alle (85 %) av avgåtte KD besvarte del 2. Litt over 1/3 av ordførerne besvarte del 3.

Kommunedirektørens ordinære lønn (brt)

I den perioden før og etter formell avgang der vedkommende ikke står stillingen som KD og kommunen må ha en erstatte. Ofte er dette en oppsigelsesperiode før formell sluttdato

Pensjonsforpliktelser og arbeidsgiveravgift

Ordinære og ev. ekstraordinære pensjonskostnader inkl samlet arbeidsgiveravgift i perioden KD ikke står i stillingen

Juridiske bistand

Kommunens kostnader knyttet til forhandlinger og inngåelse av en ev. sluttavtale. Det er forsøkt å inkludere kostnader rundt det prosessuelle, det å skaffe til veie oppsigelsesunderlag, selve utformingen av avtalen og forhandlingskostnader som tilfaller kommunen

Konsekvenser av sluttavtalene

Kostnadskonsekvensene for kommunen perioden etter avgang. I all hovedsak er dette etterlønn og ev. sosiale kostnader knyttet til dette. Det er også inkludert andre kostnadsdekninger som er fremkommet i tilbakemeldingene

(Kommune-) Intern ressursbruk

Administrativt og politiske direkte kostnader. Møter, saksbehandling osv i den grad kommunen har oversikt over dette

Rekruttering av ny kommunedirektør

Rekrutteringsbyråkostnader og ev. Behov for juridisk kompetanse knyttet til ansettelsesavtale. Inkluderer forventede interne kostnader

Kostnader konstituering av kommunedirektør Nye kostnader knyttet til konstituering - utover selve KD-lønn. ???

Indirekte kostnader – ikke regnskapsførte eller direkte

Beskrive eventuelle fordelingsvirkninger og behov for kompenserende aktiviteter

Håndtering av innsamlet informasjon

1

2

3

4

5

Innsamlet dokumentasjon fra alle delene vil selvsagt bli håndtert i tråd med regler om personvern/personvernopplysninger. Del 1 og elementer fra del 3 og 4, samt sluttavtalene er viktig grunnlagsmateriale for en estimering av forventede kostander for kommunene.

Som vedleggene viser er det en del spørsmål i del 2 til 4 som ikke er direkte relatert til de kostnader, men mer gir et inntrykk og bilde av hvilke indirekte effekter og kostnader som en kommune kan rammes av. Oppfølgingen av dette er delvis håndtert i denne rapporten, men vil også bli fulgt opp av Norsk Rådmannsforum. Spesielt læringspunktene vil også bli tatt videre av Norsk Rådmannsforum.

Alle kommunene med ufrivillige avganger i 2020 og 2019 er blitt bedt om å svare på undersøkelsen.



1

2

3

4

5

3

Observasjoner og funn
Direkte kostnader



Hvilke observasjoner og funn har vi vedr direkte kostnader (1)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
<p>Av de kommunene som har gitt oss tilstrekkelig data, varierer de direkte kostnadene fra 1 til 4 MNOK.</p>	<p>Estimatene må betraktes som konservative. Sannsynligvis er de direkte kostnadene enda høyere.</p>	<p>Vi har kun inkludert kostnader kommunen - gjennom besvarelsene har avklart at de har. I enkelte tilfeller har kommunen ikke gitt oss detaljer nok og da har vi gjort moderate anslag. Eksempler her er knyttet til ny-rekruttering og juridisk bistand i forbindelse med ny KD.</p>
<p>Effektene av sluttavtalene, og innholdet i disse, har en relativt lik standard – men konsekvensene av hva som er avtalt varierer med tanke på kostnadseffekt.</p>	<p>Det er tydelig at selve formatet på kontraktene, detaljering og innhold er i tilnærmet lik mal, men at det varierer kanskje noe mer enn forventet hva som blir kostnadsresultatet.</p>	<p>Det er gjennomgående beregnet arbeidsgiveravgift på engangsutbetalinger etter sluttdato, men ikke pensjonskostnader. Unntaket er der dette er spesifisert som kostnad.</p>
<p>Svært få kommuner har gjort grundige etterkalkuleringer av hvilke direkte og indirekte kostnader avgangen har hatt.</p>	<p>Vi har fått tilgang på noen relativt få eksempler på budsjett-behandling av den direkte kostnadseffekten. Disse er ikke ettergått eller kontrollert. Det er derimot viktig informasjon for våre estimater. De aller fleste kommuner, uavhengig av størrelse og konfliktnivå, har derimot ikke gjennomført egne estimater.</p>	<p>Vi har ikke fått svar fra alle kommuner (ca halvparten). Betraktningene bygger kun på de besvarelsene vi har fått og det faktum at en del av sakene fra bl.a. 2020 fortsatt ikke er endelig avklart også med tanke på kostnader. I budsjettvurderingene varierer det betydelig hva som er inkludert og fremstilt som kostnader.</p>
<p>Det samla kostnadsnivået er uavhengig av kommunestørrelse og finansiell robusthet.</p>	<p>Kostnader knyttet til en avgang er like store uavhengig av kommunens størrelse. Dette betyr at kostnader per innbygger varierer voldsomt blant de vi har undersøkt.</p>	<p>Kommunen med høyest kostnad per innbygger ligger 30 ganger høyere enn den kommunen med lavest kostnad per innbygger.</p>

Hvilke observasjoner og funn har vi vedr direkte kostnader (2)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
<p>De kommunene med de høyeste kostnadene starter som regel med en varslingssak rettet mot kommunedirektøren.</p>	<p>Inntrykket fra de kommunene som har besvart alle delene av undersøkelsen er at man enten har vært uforberedt på en varslingssak, ikke har fulgt prosedyrene som var tilgjengelig eller ikke har bedt om tilstrekkelig bistand og hjelp til å håndtere dette tilfredsstillende.</p>	<p>Som regel er varsling brukt som forklaring og hovedårsak fra alle de vi har spurt i de kommunene med høyest kostnader. I tillegg er det flere av de kommunene der varsling nevnes som årsak. Det er ikke gitt tilstrekkelig med informasjon til at vi har kunnet beregnet direkte kostnader i sin fulle bredde.</p>
<p>I tillegg til at det er noe variasjon på effektene av kostnadene knyttet til selve sluttavtalen, er oppgitte kostnader knyttet til juridisk bistand det som varierer mest.</p>	<p>De av kommunene som har gjort egne vurderinger og estimater oppgir de høyeste juridiske kostnadene. Det avgjørende synes å være i hvilken grad man inkluderer de samlende «varslingskostnadene» i sin tilbakemelding.</p>	<p>Kostnadene til juridisk bistand og estimatene her er preget av betydelig usikkerhet. Vi vil anta at det er på dette området variasjonen og risikoen i hva de endelige kostnadene kan bli er størst. Vi har ikke ettergått eller utfordret kommunens tilbakemelding og svar på dette.</p>



4

Observasjoner og funn
Indirekte kostnader

Kort introduksjon og leseveiledning til observasjoner og funn – indirekte kostnader

Indirekte kostnader og omkostninger

I de observasjoner og funn som fremkommer nedenfor er kostnadsbegrepet noe utvidet sammenlignet med hva man normalt tenker «regnskaps-kostnader».

Tilbakemeldingene som vi har fått, identifiserer og avdekker mange forhold og hendelser som påvirker og gir kommunen ulike former for «omkostninger». Dette kan være knyttet til konkrete ting som kan estimeres, men også forhold som man antar vil prege kultur, samhandling og organisatorisk tilhørighet i lang tid fremover. I disse tilfellene oppleves det å være mer preg av «omkostninger» og «trusler», enn hva man finner av konkrete økonomiske kostnader.

Flere parter – men gir tilbakemelding om mye av det samme

De forholdene som trekkes frem under direkte kostnader/omkostninger, er forhold og momenter som trekkes frem av flere respondenter og gjerne på tvers av respondentgruppene. Som det fremgår av utsendte spørsmål har de ulike respondentene fått ulike spørsmål. Dette har ikke hindret den enkelte til å poengtere andre forhold og punkter en det de har blitt spurt om under det avsluttende åpne spørsmålet.



Hvilke observasjoner og funn har vi på indirekte kostnader (1)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
<p>«Politiske» kostnader med tanke på ekstra politisk møtevirksomhet, utredninger og politisk engasjement.</p> <p>I utgangspunktet melder flere at dette betraktes som beskjedne kostnader og ikke minst svært utfordrende å estimere.</p>	<p>Hypotesen er at enkelte prosesser er svært krevende for det politiske miljøet, på tross av at saksbehandling og ekstraordinære møter synes å påføre kommunene moderate og ikke estimerte kostnader.</p>	<p>Etterspurt i kvalitativt skjema. Noen av kommunene beskriver utstrakt møtevirksomhet. Noe av behovet dekkes ved å lukke og/ eller utvide eksisterende møtearealer.</p>
<p>Redusert fremdrift og beredskap i strategiske og operasjonelle viktige saker. Mange, både ordførere og konstituerte KD, nevner at denne saken satte andre saker på vent og satte betydelig preg på strategisk fokus.</p>	<p>Variasjonen her er nok betydelig, alt etter konfliktnivå og varighet. Noen av avgangene som er undersøkt er såpass ferske at det har vært vanskelig å anslå i hvilken grad det har preget den strategiske agendaen.</p>	<p>Det er spesielt ordfører og konstituert KD som har gitt tilbakemelding på dette.</p>
<p>Flere av varslingssakene gir sideeffekter og berører flere enn avgått KD i organisasjonen.</p>	<p>En varslingssak virker å ofte kunne få sideeffekter som kommunen ikke har helt kontroll på. Grunnlaget for å si dette er beskjedent i dette grunnlaget og bør undersøkes.</p>	<p>Vi har ikke ettergått opplysningene gitt i spørreskjema. Ofte omtales saker som varslings, uavhengig av hvordan disse har blitt behandlet i ettertid.</p>
<p>Økt arbeidsbelastning på toppledelse og mellomledere som berøres av konstituering.</p>	<p>Her er variasjonen betydelig. Mindre kommuner virker å være mer sårbare både mtp strategisk kapasitet når KD slutter.</p>	<p>Dette spørsmålet er hovedsakelig besvart fra konstituert KD og inntrykket varierer.</p>

Hvilke observasjoner og funn har vi på indirekte kostnader (2)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
<p>Produksjonstap, utover redusert tilgang på ledere. Estimert eller forventet produksjonstap vil avhenge av prosessens varighet og konfliktnivå.</p>	<p>Tidlige avklarte prosesser med rask og omforent løsning virker å ha minst produksjonstap. Lange og eskalerende prosesser med tilhørende varsling og undersøkelser øker også de indirekte kostnadene.</p> <p>Fullmakter til konstituert KD varierer og er en av de faktorene som kan imøtegå et produksjonstap.</p>	<p>At det er et produksjonstap er ikke bekreftet med beregninger fra kommunene, men er beskrevet i flere av tilbakemeldingene. I hvilken grad dette lar seg beregne utover at dette er et kvalitativt inntrykk for de involverte er usikkert.</p>
<p>Tapt anseelse, rennommé og redusert tilgang på strategisk kompetanse.</p>	<p>Det er naturlig at mindre kommuner har en større risiko for betydelig redusert strategisk kapasitet i administrativ ledelse når en så sentral ressurs som KD blir gjenstand for mistillit og må forlate stillingen. Noen få kommuner melder at de har klart å opprettholde drift og ha fremdrift i strategiske saker på tross av KDs avgang.</p>	<p>Kommunene i undersøkelsen varierer fra under 1 000 innbyggere til rett over 75 000. Det er dermed er relativ god bredde i grunnlaget her.</p>
<p>En varsling oppleves som en stor stresstest og påkjenning for kommunedirektøren og kommunen som organisasjon.</p>	<p>Varsling mot KD er på mange måter svært utfordrende for kommuneorganisasjonen. Det oppleves som en krise, både for de involverte og for organisasjonen som et hele.</p>	<p>Vi har ikke sjekket ut hva som var på plass av rutiner for håndtering av varsling mot KD.</p>

1

2

3

4

5

Hvilke observasjoner og funn har vi på indirekte kostnader (3)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
<p>Utfordrende med årsak – virkning sammenheng for kommunens indirekte kostnader.</p>	<p>I hvilken grad en KD-avgang får virkning på bl.a. produksjonstap, renomme og tapt anseelse har ikke alltid en like klar årsak – virkningssammenheng. En KD avgang vil kunne representere en betydelig regimeendring, som også i noen tilfeller kan ha positiv effekt på deler eller hele organisasjonen.</p>	<p>Undersøkelsens omfang er ikke tilstrekkelig til å tydeliggjøre sammenhengene. Derimot påpeker svært mange av tilbakemeldingene fra spesielt konstituert KD og ordfører om betydelig indirekte kostnader.</p>
<p>I etterkant av prosessen har kommunene ulike erfaringer med hvilket grunnlag man har for varig bedre samhandling politikk og administrasjon.</p>	<p>Flere av kommunene melder at de har gjort grep for å hindre lignende prosesser. Opptatt av ryddighet i forbindelse med ansettelse av ny KD, og flere trekker fram behovet og viktigheten av kommunikasjon og åpenhet, tydelige forventningsavklaringer.</p>	<p>I utgangspunktet grunnlag fra tilbakemeldingene fra ordfører og ny KD.</p>
<p>Få av KD-ene opplever seg godt ivaretatt. De fleste påpeker en rekke konkrete forhold knyttet til kommunestyrets manglende kunnskap om arbeidsgiverrollen, manglende kunnskap om sin rolle, liten lojalitet til arbeidsavtale og at KD i realiteten er uten rettsikkerhet.</p>	<p>De aller fleste avgåtte KD som er spurt har besvart undersøkelsen. Observasjonene tatt frem her er gjengangere og mange har betydelige utfordringer knyttet til deres opplevelse av dette. Prosessene har for mange av disse vært svært krevende.</p>	<p>Her er det tilbakemeldingene fra KD som er grunnlaget.</p>

Hvilke observasjoner og funn har vi på indirekte kostnader (4)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
De avgåtte KD-ene beskriver ofte et svært sammensatt årsaksbilde, der det til slutt eskalerer i mistillit.	Tilbakemeldingene her varierer betydelig, alt fra varsling etter omstilling eller i forbindelse med utfordrende saker, at det er en gjensidig slitasje, dårlig kjemi og mistillit til at sentrale politikerne ønsker å vise handlekraft.	Her er det tilbakemeldingene fra avgått KD som danner grunnlaget, sammen med en del av tilbakemeldingene fra Ordfører og konstituert KD.
En avgangsprosess er svært arbeidskrevende for ordfører og deler av det politiske miljøet.	Tilbakemeldingene fra ordfører er sammensatte, men preget av at dette er tunge prosesser som i enkelte tilfeller kommer overraskende på, gir et høyt eksternt trykk og at man mangler gode veiledninger og erfaring fra andre som kan bidra til best mulig prosess.	Prosessenes innhold i de sakene vi sett på varierer her. Som regel, hvis det er uenighet og uklarheter, så benytter ordfører eksternt bistand, hovedsakelig advokat. Det er liten grad trukket fram bistand fra andre eksterne.
Ordførere fremhever omdømmetap og manglende tillit fra kommunens innbyggere, næringsliv.	Flere av ordførerne trekker fram dette som en risiko og bekymringer de selv har. Prosessene som er gjennomgått her er relativt ferske og effektene er pt vanskelig å måle.	Baserer seg på tilbakemeldingene fra Ordfører og konstituert KD.
Påvirkning på strategisk fokus varierer. Enkelte konstituerte KD gjennomførte ingen strategiske beslutninger i perioden, mens andre opplevde å få full frihet og myndighet.	Variasjonen her er stor. Spesielt de som hadde fått et fullverdig KD-mandat i sin periode, trakk fram at de klarte å holde i gang pågående strategiske prosesser og god operasjonell oversikt (styring og kontroll).	I hovedsak basert på innspill fra ordfører og konstituert KD.

Hvilke observasjoner og funn har vi på indirekte kostnader (5)?

Observasjon og funn	Vurdering	Forutsetning/betraktning
Noen av de nye KD-ene oppgir at kommunestyret har utfordringer i å forstå sin rolle som arbeidsgiver (omskrevet).	Tilbakemeldingene fra ny KD varierer, i tillegg til at grunnlaget er beskjedent. I tillegg er det gått kort tid og man har et beskjedent tidsrom som grunnlag å besvare dette spørsmålet på.	Utfordringene vurderes normalt som noe det pt jobbes med og at man gjennomgående er optimistisk hvordan dette skal fungere fremover.
Proessen og avgangen preger organisasjonen og klimaet.	Samtlige parter trekker frem dette i større eller mindre grad. Avgangene her er relativt ferske og da vil det oppleves som normalt at man er preget som organisasjon. Konfliktnivå og lengde virker å spille inn på i hvilken grad organisasjonen er preget av prosessen.	Vi har ikke utfordret på hvilken måte dette preger klimaet og kultur, dette kan være nyttig å følge opp videre i en bredere analyse.
Ønsker å starte på nytt, opptatt av dialog og avklaring av roller tidlig.	Flere trekker frem at man har fått til en åpen og hyppig dialog / kontakt med ordfører.	De aller fleste nye KD-ene har vært kort tid i rollen og trekker frem arbeidet med å være i en tett dialog med det politiske miljøet.
Flere beskriver uklarhet i roller og ansvar i forbindelse med slike prosesser?	I slike prosesser, spesielt der det knytter seg til varslinger, bør det være en tydelig rollefordeling avklart i «fredstid».	Både ordfører, avgått KD, ny KD og konstituert KD trekker frem dette punktet.
Flere av sentrale aktører synes å mangle forståelse for hvordan slike prosesser kan løses.	Henger tett med punktet over knyttet til roller og ansvar. Hvis dette ikke er diskutert eller beskrevet i forkant er risikoen stor for at det blir uryddig og uvant for de involverte.	Både ordfører, avgått KD, ny KD og konstituert KD trekker frem dette punktet.



5

Vedlegg - spørsmål

1. Spørsmål til administrasjonen - faktadelen

1

2

3

4

5

- Hva var KDs brutto årslønn på avgangstidspunktet? Oppgi gjerne også gjeldende pensjonssats (arbeidsgivers andel).
- Hadde KD andre godtgjørelser (økonomiske goder) av vesentlig betydning på avgangstidspunktet? Eksempler på dette er pensjon, utdanning, reise/hybel/leilighetskostnader, «bonuser» eller annet. Vennligst angi totale kostnader for kommunen inkl skatter og avgifter
- I forbindelse med avgangen – har kommunen benyttet juridisk bistand? All bistand relatert til avgangen er interessant – inkl bistand til å lage oppsigelsesgrunnlag, gjennomføre undersøkelser, samt juridisk bistand knyttet til det prosessuelle inkl. utforming av en sluttavtale?
- Kan vi få oversendt selve sluttavtalen?
- Har kommunen selv estimert kostnaden i forbindelse med avgangen? Kan vi få oversendt ev. beregninger eller utredninger?
- Har kommunen benyttet juridisk bistand i forbindelse med inngåelse av ny KD avtale? Kan vi få anslag på bistandsbeløp per type bistand? Hvis kommunen ikke benyttet slik bistand, har man gjort anslag på hvor mye tid egne ansatte har benyttet på en ev. ny avtale?
- Har kommune brukt eksternt rekrutteringsbyrå i forbindelse med rekruttering av ny KD? Hva har denne bistanden kostet kommunen – gjerne oppdelt i hvilken type bistand. Angi gjerne antall søkere og antall intervjuer under kommunen måtte gjennomføre for å få på plass ny KD.
- Har kommunen gjort anslag på kostnader kommunen hadde til annonsering av ny KD?
- Har kommunen hatt andre kostnader i forbindelse med avgangen og rekrutteringen som bør være med i en grunnlagsberegning?

2. Kvantitative spørsmål til avgått kommunedirektør

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- I hvor lang tid mener du din avgang preget kommunens strategiske fokus og oppmerksomhet? Del gjerne inn i før og etter avgang, hvis mulig
 - På hvilken måte mener du din avgang preget kommunens strategiske fokus og oppmerksomhet. Konkretiser
 - Hvilke betraktninger har du rundt ivaretagelse av dine interesser og behov – ble disse ivaretatt?
 - Hva tenker du var hovedårsaken til avgangen?
 - Ble kommunens merkostnader knyttet til avgangen noen gang vurdert opp mot alvorligheten og omfanget av årsakene
 - Mener du årsakene kan forsvare kostnadene kommunene hadde med din avgang
 - I forbindelse med avgangen din, gjennomførte kommunestyret/din arbeidsgiver aktiviteter for å begrense de økonomiske kostnadene? Eksempifiser gjerne
 - I forbindelse med avgangen din, gjennomførte kommunestyret/din arbeidsgiver aktiviteter som du mener økte kostnadene unødvendig? Eksempifiser gjerne.
 - Hva er dine overordnede betraktninger rundt kommunestyret;
 - som arbeidsgiver
 - om deres forhold til inngåtte avtaler
 - til taushetsplikt og lekkasje til media
 - om kunnskap og vilje til å forholde seg til spillereglene i arbeidslivet
 - Annet
 - Hvilke andre forhold som vi ikke har berørt, mener du kan ha påført kommunen kostnader i forbindelse med din avgang?

3. Kvalitative spørsmål til ordfører

1

2

3

4

5

- I hvilken grad, og hvor lenge, preget avgangen det strategiske fokuset hos kommunens politiske og administrative ledelse? Angi gjerne i antall måneder og høy, middels og lav grad. Kommenter gjerne ev. praktiske konsekvenser/utslag i aktuell periode.
- Hadde dere ekstraordinære møter og saksbehandling knyttet til avgangen (forhandlingsutvalg, arbeidsgiverutvalg, formannskap, kommunestyre)? I tilfelle, kan antall møter oppgis, hvilke møteorgan og estimert omfang (dagsverk/ukesverk) av saksbehandlingen (saksfremlegg med grunnlag)?
- Ble viktige saker satt på vent? Hvilke type saker ble ev. satt på vent og hvordan håndterte man forsinkelser og den videre oppfølging?
- Har du gjort anslag/betraktninger knyttet til ressurslekkasje / energilekkasje i avgangsperiode generelt? Konkretiser gjerne.
- Ble det utført beregninger/ betraktninger av økonomiske effekt av avgangen før avgangen ble gjennomført? I tilfelle, er denne dokumentert, og kan vi få tilgang til denne beregningen?
- Har dere gjennomført beregninger av hva avgangen har kostet kommunen (i ettertid)? Er denne i tilfelle dokumentert og kan vi få tilgang på denne dokumentasjonen?
- Hvilke grep har dere gjort i ettertid som skal hindre kommunen i å komme i samme situasjon en gang til? Hva mener dere at dere har lært? Konkretiser gjerne.
- Har dere gjort endringer i avtaleforhold, oppfølging og samarbeidsform med ny KD?
- Har du andre kommentarer og innspill som kan gi gode refleksjoner knyttet til hva en ufrivillig avgang koster kommunene?

4. Kvalitative spørsmål til konstituert KD – og ny KD

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- I hvilken periode var du konstituert KD? Var det flere enn deg som var konstituert frem til ny KD var på plass?.
 - Ved intern rekruttering - ble du fristilt til KD-oppgavene eller måtte du fortsatt ivareta noen av dine «opprinnelige» oppgaver? Beskriv gjerne omfang, prioriteringer som ble gjort og effekt for KD-rollen
 - Ved intern rekruttering - ble det leid inn personell for å ivareta dine opprinnelige oppgaver mens du var konstituert KD? Har du anslag på hvor lenge, i hvilket omfang og til hvilken pris? (måneder, stillings%, kostnad per time eks mva).
 - Ble du rekruttert / innleid utenfra kommunen – var det samme periode som du var konstituert som KD. Hva var ca timepris og ca timer i perioden som KD?
 - I hvilken grad fikk du frihet og myndighet til å utøve KD-rollen i perioden? Tok dere strategiske beslutninger i «din» periode?
 - Ble kommunens kostnader for avgangen beregnet og håndtert politisk? I tilfelle – har du noe dokumentasjon/beregninger som kan formidles rundt dette? Hva la dere til grunn og hvordan ble dette finansiert
 - I hvilken grad tror du kommunestyret vurderte de økonomiske effektene opp mot årsakene (slik du kjenner de) til avgangen?

Til ny KD:

- Som ny KD – hva er dine overordnede betraktninger rundt;
 - Kommunestyrets forståelse av sin rolle som arbeidsgiver sett i lys av den prosessen kommunen har vært igjennom
 - Klima, kultur og miljøeffekt for det politiske og administrative miljøet som en effekt av prosessen kommunen har vært igjennom?
 - Hvilke læringspunkter har kommunen generelt tatt med seg videre?
 - Annet