

Vedlegg 1. Oversikt over inkludert litteratur

Sammenstilling av litteratur fra Norge

Utredninger som er kartlagt i innledende dokumentstudier er ikke inkludert her.

Flere artikler kommer som relevante treff på flere søkeord. Disse er kun registrert første gang.

Tittel	<i>Frivillighet eller tvang? Kommunestrukturdebatten i Norge</i>
Forfatter og utgiver	Jacobsen, Dag Ingvar. Dr. Philos, Universitetet i Agder. Nordisk Administrativt tidsskrift
Utgivelsesår	2013
Kort om metode	Litteraturstudier
Sentrale relevante funn	<p>Forskning på kvalitet fokuserer på små kommuners mulighet til å rekruttere og holde på høyt kvalifisert personale (Eriksen 2001, Kjølrsrud 2003). Utdanningsnivået blant kommunalt ansatte i store kommuner er signifikant høyere enn i små kommuner (Agenda 2006). Små kommuner har noe større problemer med å tiltrekke seg spesialiserte utdanningsgrupper (ECON 2008, Fevang m.fl. 2008, Hovik & Myrvold 2001).</p> <p>Småkommuner har betydelig større andel lærere uten godkjent utdanning (Utdanningsdirektoratet 2011). Gir signifikant utslag på elevenes karakterer (Falch & Naper 2008). Legedekningen på sykehjem er høyere i store kommuner (Helsedirektoratet 2008). Barnevernet i små kommuner sliter med at kvalifisert personell er kortere i stillingen enn kolleger i større kommuner (Kiland & Jacobsen 2011). På toppledernivå skjer skifter oftere i små kommuner (Kronen 2011). Samtidig har gjentatte studier vist en negativ korrelasjon mellom kommunestørrelse og innbyggernes tilfredshet med tjenestetilbudet på tvers av ulike tjenester (Baldersheim m.fl. 2003, Baldersheim m.fl.2011).</p>

Tittel	<i>Hovedpunkter fra: Hvordan lykkes med interkommunalt samarbeid</i>
Forfatter og utgiver	Sanda, Karl Gunnar
Utgivelsesår	Telemarksforskning
Kort om metode	2001
Sentrale relevante funn	<p>En oppsummering av suksesskriterier for interkommunale samarbeid. Kan overføres til kommunesammenslåinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lag interkommunale møteplasser og samarbeidsarenaer - Viljeserklæring: bli enige om en visjon for samarbeid som løsningsalternativ - Lag en strategisk plan for gjennomføringen - Bygg regionale holdninger gjennom bevisstgjøring og informasjon - Bruk regionrådet som strateg og koordinator - Velg gode samarbeidsprosjekter der gevinstene ser ut til å være «åpenbare». - Sørg for å ha god forankring dypt ned i organisasjonen - Bruk tid på mobilisering, planlegging og gjennomføring - Legg «trykk» på gjennomføringen - Fokuser på lederroller og gjennomføringsansvar <p>Andre viktige råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skaff oversikt - Økonomisk innsparing kommer ikke over natten - Tillit, respekt, konsensus og gjensidighet - Glem ikke det praktiske

Tittel	<i>Re-organisering av Ramnes og Våle kommuner: en organisasjonsteoretisk prosess- og effektanalyse av kommunesammenslåingen mellom Ramnes og Våle i 2002.</i>
Forfatter og utgiver	Christiansen, Trygve Høgseth. Masteroppgave ved Universitetet i Oslo
Utgivelsesår	2007
Kort om metode	Kvalitativ metode. Case-studie. Skriftlige kilder i form av <i>grå litteratur</i> og semi-strukturerte intervjuer med aktuelle aktører.
Sentrale relevante funn	<p>Kommunene hadde ulik organisering av sentraladministrasjonen. Våler hadde en flat fagsjefsmodell, hvor beslutningene kom ovenfra og ble raskt implementert. Ramnes hadde etatssjefsmodell som var demokratisk og prosessorientert.</p> <p>Nevnte relevante kilder: Lie og Mo (1998b) «Våle og Ramnes – to eller en?» Henningsen 2002) «Organiseringen av sammenslåingsprosessen i Våle og Ramnes».</p> <p>I prosessen var en enkeltperson en viktig drivkraft. Argumentene for sammenslåing gikk på stordriftsfordeler. Potensialet for kutt i administrasjonsutgifter.</p> <p>Gjort vedtak om felles politisk styringsgruppe som skulle gjennomføre prosessen frem mot sammenslåing. Fikk myndighet til å opprette arbeidsgrupper. Fylkesmann Mona Røkke var leder av styringsgruppen. Viktig enkeltperson.</p> <p>To modeller for organisasjonsarbeidet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosjektorganisasjon (Henningsen 2002:31). Skal sikre formell deltakelse for involverte parter. 2. Konsulentutredning <p>Ramnes/Våler valgte prosjektorganisasjon, og arbeidet fikk form som integrert prosjektledelse. Arbeidet var i større grad integrert i den ordinære driften av Ramnes og Våle kommune.</p> <p>Prosjektleder var opptatt av å involvere de ansatte i organisasjonen, via tillitsvalgte. Demokratisk lederstil. Enkelte mellomledere etterlyste beslutninger og raskere tempo.</p>

	<p>Det ble innført jobbgaranti for de ansatte. Dette skapte trygghet og entusiasme, og informanter oppgir at dette var en vesentlig og viktig suksessfaktor. Tilsvarende nevnes det at han ikke var rådmann i en av kommunene, men ble hentet inn ved ekstern utlysning.</p> <p>Det ble rapportert om noe konflikt og posisjonering blant ingeniører innen tekniske tjenester. Få relevante jobber etter sammenslåingen.</p> <p>Selv med jobbgaranti var det knyttet usikkerhet til bemanningen i den nye kommunen. Sammenslåingen innebar omtrent en halvering av antall lederstillinger. Flere tidligere fag- og etatsledere ble i ansettelsesprosessen erstattet med personer fra lavere posisjoner i de tidligere kommunene. Det var også konflikt knyttet til ansettelsen av virksomhets- og stabsledere. Det ble sterk kamp om stillingene og en del ansatte hadde problemer med å akseptere den nye ledelsen.</p> <p>Arbeidet i prosjektorganisasjonen la beslag på ca. (1/3, ca. 200 pers.) av de ansatte i de to kommunene. Dette førte til merarbeid for de resterende 2/3 og en større distanse til prosessen for disse personene. Et stort skille mellom «de engasjerte» og resten. Jevn slitasje på organisasjonen. Ble satt i gang kulturelle tiltak for å forbedre situasjonen. Dette var positivt, men kunne ikke fullt ut bøte på utfordringene.</p> <p>En høy arbeidsbelastning på alle deler av organisasjonen over lengre tid førte til noen langtidssykemeldinger. Informanter opplyser at «noen møtte veggen». Antallet sykemeldinger i perioden var spesielt høyt, og høyere enn man kunne forventet.</p> <p>I en spørreundersøkelse gjennomført av Agenda i 2005 opplyser 28 % at det har skjedd en vesentlig endring i egen stilling etter sammenslåingen. Opplevelsen av endring har vært størst innen administrasjonen.</p> <p>Ledere rapporterer om større løft i kvalitet enn ikke-ledere. 50 % har opplevd forbedring av arbeidsmiljøet. 8 % svarte at de hadde opplevd dårlig behandling i omstillingsprosessene. 60 % svarer at jobbgarantien – en stillings- og lønnsgaranti var med på å senke usikkerheten.</p>
--	--

Tittel	<i>Kommuner i veien for distriktspolitikk</i>
Forfatter og utgiver	Jørn Rattsø, Horisont nr. 2/2003
Utgivelsesår	2003
Kort om metode	Drøftende artikkel
Sentrale relevante funn	<p>Politikken får en annen rolle enn i den gamle monopolmodellen hvor administrasjonen tildeler tjenester etter overordnede politiske prioriteringer. På den ene side frigjøres tjenesteproduksjonen fra politikkenes direkte kontroll og ansvar, gjennom fristilling av egne institusjoner og konkurranseutsetting. Administrasjonen må omstille seg til utlysning av anbud og utforming av kontrakter istedenfor konsentrasjon om gamle budsjettprosesser. På den andre siden gis borgerne valgmuligheter og rettigheter og representerer sterkere press for kvalitet og tilbud. Det kreves kompetanse og administrativ tyngde for å gjennomføre disse omstillingene. Kommunestrukturen ligger på tvers for slike reformer.</p>

Tittel	<i>Den vanskelige dialogen: om innbyggerhøring og evaluering av forsøket på kommunesammenslutning i Valdres i 2004.</i>
Forfatter og utgiver	Torjus Bolkesjø og Bent Aslak Brantsægg, Telemarksforskning
Utgivelsesår	2005
Kort om metode	Erfaringsmaterieell, analyse, gjennomgang av prosess, personlige intervjuer, gjennomgang av presseoppslag, spørreskjema til alle kommunestyrerepresentanter i alle kommuner.
Sentrale relevante funn	<p>Januar 2002 vedtar 4 av 6 kommuner utredning. Rapporten fra utredningen legges frem for de fire kommunestyrene som vedtar at ordførerne i de fire kommunene i fellesskap skal utarbeide en skisse som i grove trekk viser hvordan funksjonene i en felleskommune skal organiseres og plasseres. Ordførerne fikk også ansvaret for et informasjonsopplegg for folkeavstemmingen.</p> <p>Et relativt omfattende interkommunalt samarbeid var bakgrunnen for at en også ønsket å utrede kommunesammenslutning som alternativ til videreutvikling av interkommunalt samarbeid.</p> <p>Utredningen fra Asplan Viak inneholdt synspunkter fra de ansatte, basert på svar fra spørreskjemaundersøkelse med 1180 svar. Utredningen viste til at en ulempe med en kommunesammenslåing var at det kunne føre til omplassering eller oppsigelser av kommunalt ansatte; særlig innen administrasjon.</p> <p>I skissen til opplegget som ordførerne la frem var to av de uttrykte hovedmålene med reformen at:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valdres skal bli en attraktiv arbeidsgiver som kan tilby sine ansatte interessante og spesialiserte arbeidsoppgaver - Den skal legge opp til en arbeidsdeling som fører til økt politisk engasjement og vitalisering <p>Skissen inneholder en drøfting av målene og forutsetningene. Her er det særlig verdt å legge merke til at det legges opp til en samlet administrasjon og desentraliserte løsninger i eksisterende kommunehus, hvor det ligger til rette for det. Videre blir det lagt til grunn at kommunale</p>

arbeidsplasser skal opprettholdes i de fire sammensluttede kommunene.

Det ble avholdt et møte om skissen, hvor Rådmannen i Vestre Slidre redegjorde for konsekvenser for de ansatte: *i Utgangspunktet må være at alle de ansatte må få tilbud om jobb, selv om ikke alle får samme jobb som før. Omfattende prosess, viktig med godt og nært samarbeid med organisasjonene. Viser til effektivisering og nedbemanning i rapporten, bør skje ved naturlig avgang, har noe tid, ettersom man får større inntekter de første 10 årene etter sammenslåingen.*

Ordførerne fikk en sentral rolle, stort ansvar og omfattende oppgaver i prosessen frem mot en folkeavstemming. Historien viser at ordførerne tok oppgavene alvorlig, og la ned en betydelig innsats i denne perioden. De arbeidet koordinert og naturligvis også i nært samarbeid med sine rådmenn, som også utførte et betydelig arbeid i denne prosessen. Det ble ikke opprettet noen prosjektorganisasjon/administrativ prosjektledelse utover det arbeidet ordførere og rådmenn gjorde sammen, dvs. gjennom fordeling av oppgaver.

I skissen sies det ikke noe om hvilke og hvor mange arbeidsplasser som kan spares ved å reduseres fire administrasjoner til én.

Fra beskrivelsen av administrative funksjoner:

- Det klargjøres hvilke funksjoner som skal ligge på Fagernes (kommunesenter). Dette er sentraladministrasjon og sentrale oppgaver for å utøve ledelse.
- Det skisseres hvilke funksjoner som kan desentraliseres, konkretisert til x,y og z kommune, men det sies ikke noe om hvilke kommuner som skulle få hvilke funksjoner.
- Det forutsettes arbeidsdeling mellom de tre kommunene, men ingen signaler om hvor mange arbeidsplasser dette vil representere.

Tittel	<i>Kommunene og den kompetente arbeidskraften – gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv</i>
Forfatter og utgiver	Per Harald Rødvei, Nordlandsforskning
Utgivelsesår	2000
Kort om metode	Ca. 4024 spørreskjemaer og intervjuer med 85 ledere og kommunalt ansatte utgjør studiens empiriske grunnlag.
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - En hovedkonklusjon fra undersøkelsen er at kommunale virksomheter trolig kan senke gjennomtrekk og lette nyrekruttering gjennom å forbedre egen organisasjon og arbeidsgiverpolitikk. Dette på tross av ugunstige konjunkturer i arbeidsmarkedet og dårlige lokale forutsetninger for eksempel perifer beliggenhet og små interne arbeidsmarkeder. - Myten om «folkeflukt» fra kommunal sektor avises gjennom et relativt stabilt helhetsinntrykk. En av de tingene som forklarer denne tendensen er kommunenes (og dermed utvalgets) relativt høye livsalder. På den annen side viser mange av de yngre arbeidstakerne en sterk mobilitet. Er viktig med et livsløpsperspektiv i den fremtidige arbeidsgiverpolitikken i kommunene, som kan stabilisere gruppen av yngre arbeidsdeltakere. - Kjennetegn som geografisk arbeidssted og yrkestittel påvirker sluttønsket i signifikant – men mindre grad. Geografisk arbeidssted plasserer distriktskommunene og de små fagmiljøene i en spesielt utsatt posisjon. Mht. yrkesgrupper avspeiler hovedtendensen at de aller høyest utdannede er de minst lojale. - Resultatene fra undersøkelsene viser at motivene til de som vil slutte i kommunen er <i>multifaktorielle</i>. Ansatte og ledere slutter svært sjelden av en enkelt årsak, men av totaleffekten av flere forhold. - Utgangspunktet for en stabilitet- og rekrutteringsfremmende arbeidsgiverpolitikk må være <i>fleksibilitet og differensiering</i>. - «Pakkene» inneholder uansett noen kjernekomponenter som ofte opptrer sammen. Både a) lønn, b) fag- og kompetanseutvikling og c) ledelse, arbeidsmiljø og trivsel er helt sentrale faktorer for gjennomtrekk og rekruttering. Demografiske forhold som alder,

	<p>utdanning og bosted vil avgjøre <i>hvor</i> viktige og dekkende de enkelte kjernefaktorene er. Spesielt er et livsfaseperspektiv viktig her. For de aller yngste og de aller eldste taper viktigheten av kompetanse- og fagutvikling verdi i forhold til lønn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mange kommunalt ansatte trekker ikke frem lønn som viktigste slutteårsak, og for flere stillingsgrupper i utvalget betraktes lønnen systematisk ikke som det viktigste. Derimot er det gjennomgående et tett samsvar mellom de yrkesgruppene som sier de er mest misfornøyd med lønna og de som faktisk tjener minst. Derimot er manglende motivasjon og ønske om å slutte ofte resultatet hvis lønna oppfattes som urimelig eller urettferdig lav. Det er også klart at lønn i størst grad er egnet som lokkemiddel for å rekruttere ny arbeidskraft. Som virkemiddel for stabilisering er gevinsten av økt lønn alene mer tvilsom. Her er forhold som trivsel og muligheten til progresjon viktigere. - Fag- og kompetanseutvikling fører til stabilitet der den følges opp av økt anerkjennelse i form av økt lønn og mer spennende og interessante arbeidsoppgaver. Der dette ikke skjer øker kompetanse- og fagutvikling risikoen for turn-over. Et hovedinntrykk er at kommunenes arbeid mht. fag og kompetanseutvikling kjennetegnes av (en opplevet) ressursknapphet og lav strategisk oppmerksomhet. - Sammenhengen mellom trivsel og turn-over er signifikant, men ikke svært sterk. Studien påviser her at gruppene med de antatt laveste ressursene og dårligste mulighetene på arbeidsmarkedet i mye større grad enn de «profesjonelle» blir hengende fast i arbeidsmiljøer de mistrives i. - God ledelse skaper trivsel og <i>medvirker</i> til at medarbeidere ønsker å bli. Det er imidlertid ikke slik at trivsel nødvendigvis fører til lavere gjennomtrekk, spesielt for de høyt utdannede og karrieremotiverte. - Sentrale utfordringer i kommunene er så skape en målrettet, helhetlig og verdsettende ledelser i kommunene. Viktigheten av å gi de ansatte tilbakemeldinger og å vise oppmerksomhet overfor deres naturlige behov for utvikling og progresjon, er viktig for å fremme forankring til arbeidsplassen. - Et siste forhold for å holde på kompetente ansatte er arbeidsgivers stimulans av
--	--

	<p>fagmiljøene. Ut i fra undersøkelsen viser det seg at aktiviteten og det faglige nivået på arbeidsplassen har stor betydning for den ansattes stabilitet. Ut i fra dette bør arbeidsgiver jobbe strategisk for å skape mest mulig aktive og utviklingsorienterte lokale fagmiljøer, der den ansatte føler status, yrkesstolthet og muligheter til faglig progresjon.</p> <ul style="list-style-type: none">- Undersøkelsen konkluderer med at innsatsfaktorene ikke er de samme mht. <i>rekruttering</i> som med stabilisering. Mange kommuner virker både passive og ikke minst tradisjonelle i både form, innhold og målgruppe for sin «egenreklame». Det viktigste er likevel å bevisst arbeide mot å bli <i>mer attraktive</i> organisasjoner, langs bl.a. de virkemidlene vi har trukket frem.- Det argumenteres med utgangspunkt i nyere forskning at eksplosjonen i høyere utdanning produserer <i>forventningsbærere</i> i stadig sterkere grad. Disse forventningene manifesterer seg som krav til utfordrende, utbytterikt, avvekslende og spennende arbeid.
--	---

Tittel	<i>A new deal at work?: en studie av ansettelsesrelasjoner i Tromsø kommune</i>
Forfatter og utgiver	Therese Øen Fridheim – masteroppgave UiT
Utgivelsesår	2009
Kort om metode	Enkelt casestudie, delvis strukturerte intervjuer og dokumentstudier.
Sentrale relevante funn	<p>Oppgaven tar utgangspunkt i teorien om <i>the new deal at work</i>, om at forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er flyktige, kortvarige og markedsstyrte relasjoner. Problemstillingen som undersøkes er om relasjonen mellom den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren og kommunene som arbeidsgiver har endret seg fra en relasjonell til en transaksjonell kontrakt, og at det eventuelt har en sammenheng med trekk ved kunnskapsmedarbeideren og trekk ved kommunenes HRM-tilnærming?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hovedkonklusjonen er at generasjonsforskjeller peker seg ut som en forklaringsfaktor. Funnene gir forklaringskraft til teorien om den såkalte generasjon x og individualiseringen i dagens arbeidsliv. Dette kommer til uttrykk ved at de eldste informantene har andre forventninger og holdninger til arbeidet enn de yngste. Seniorene later til å ha en relasjonell kontrakt til virksomheten uavhengig av personene som forvalter kontrakten. De yngste uttrykker en svakere identifisering med kommunen. - Yngre har større forventning om mobilitet enn de eldre har. - De eldste informantene har i hovedsak relasjonelle psykologiske kontrakter, men når disse går ut av arbeidslivet i pensjon, kan det være at kontrakten som de yngste har til virksomheten, bli et mer varig trekk ved ansettelsesrelasjonene.

Tittel	<i>Fremtidens ledelse i kommunene</i>
Forfatter og utgiver	Torstein Nesheim, SNF rapport nr. 26/06. Rapport utarbeidet for KS
Utgivelsesår	2006
Kort om metode	Sekundærmateriale – nyere nordisk forskning. Dokumentasjon, beskrivelse og analyse av materialet.
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - Endringer i preferanser og holdninger hos arbeidstakerne gjør det viktig med fleksibel organisering som legger til rette for utfoldelse, innflytelse og kompetanseutvikling. For å tiltrekke seg arbeidskraft kan det derfor i tillegg være aktuelt å sette søkelyset på overordnede verdier og unike formål, som arbeidstakerne kan slutte seg til. - Å skape tilhørighet gjennom identitets- og omdømmebygging har en rekke utfordringer i kommunal sektor. - De viktigste særtrekkene ved offentlig sektor er at det er en folkevalgt ledelse, og man inngår i en demokratisk kontekst med krav til åpenhet og innsyn. Organisasjonene er multifunksjonelle, ivaretar ofte motstridende verdier og er lite utsatt for direkte konkurranse. - Klausen (2006) viser at personalledelse oppfattes som den viktigste dimensjonen av institusjonslederne og at man har en relativt sterk identitet som leder. - Et arbeidsmiljø preget av trygghet, trivsel og tillit, samt direkte kommunikasjon er viktig for myndiggjøringsarbeidet for uøvende ledere i kommunen. - Pedersen (2004) konkluderer med at ledelsesrommet i dag i mindre grad hviler på formell autoritet, men i stedet er mangfoldig, hvor man må trekke på en rekke forskjellige verdier. - Et gjennomgående trekk er mangfoldet i kommunal sektor, kompleksiteten og de mange ulike hensynene lederne må forholde seg til. Organisasjoner og politiske systemer er preget av spenninger og motsetninger. <p>Åtte dilemmaer ved ledelse i kommunal sektor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forhold mellom politikk og administrasjon - Sentralisering eller desentralisering - Linjeorganisasjon vs. reduksjon i hierarkiske nivåer - Ledelse mellom makt og tillit

	<ul style="list-style-type: none">- Hierarkisk ledelse vs. selvledelse på operativt nivå- Identitetsbygging vs. nettverksdeltakelse- Meningssystemer; Fag, økonomi, styringsprinsipper, brukere- Gjenoppretting av formell autoritet eller etablering av ny normativ orden.
--	--

Tittel	<i>Konsekvenser av mulig sammenslåing av Bjugn og Ørland kommuner</i>
Forfatter og utgiver	Aslak Brantzæg m.fl., Telemarksforskning
Utgivelsesår	2013
Kort om metode	Div. dokumentanalyse og intervjuer med informanter fra kommunene
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - Forskjeller i lønnsnivå kan skape harmoniseringsutfordringer ved en kommunesammenslåing. - Felles personalsjef i Bjugn og Ørland tror ikke at en eventuell sammenslåing vil føre til utfordringer, fordi det store volumet av ansatte er regulert av tariffavtaler, og det derfor ikke er vesentlige forskjeller i lønsplasseringen. - Personalsjefen konkluderer derfor med at det ikke er fare for at det vil bli behov for store lønnsjusteringer ved en eventuell sammenslåing. - Skulle det dukke opp ulikheter er dette noe som lett vil kunne la seg justere i lokale lønnsforhandlinger.

Tittel	<i>Organiseringen av sammenslåingsprosessen i Våle og Ramnes kommuner</i>
Forfatter og utgiver	Erik Henningsen, Telemarksforskning
År	2002
Kort om metode	Intervjuer med personer som har vært involvert i sammenslåingsprosessen
Sentrale funn	<p>De tre overordnede hensynene effektivitet, demokratisk deltakelse og fellesskap har i stor utstrekning blitt veid opp mot hverandre i praksis gjennom planleggingsarbeidet. På den annen side er dette sårbare prosesser som ikke uten videre lar seg eksportere fra den ene situasjonen eller omorganiseringsprosessen til den neste. Dels stilles det store krav til profesjonelle og personlige lederegenskaper, og planleggingsprosessene kan undergraves av, og undergrave, markante sektorinteresser. Prosessene kan tippe over i en modus hvor «medspilleropptreden» gjøres til en forutsetning for deltakelse, snarere enn til et produkt av deltagelse.</p> <p>Selv om mange av organisasjonens medlemmer har vært involvert som aktive deltakere i planleggingsprosessen, ser et ikke ut til at man har lykkes godt med å trekke grasrotnivået i kommunene med som aktive deltakere i prosessen. Det ser ut til at det har oppstått et skille i sammenslåingsperioden mellom på den ene siden representanter for administrasjonen, virksomhetsledere og tillitsvalgte som har vært aktivt opptatt med omorganiseringsprosessen, og på den andre siden de øvrige medlemmene av organisasjonen som er blitt påført ekstra belastninger i forbindelse med den daglige driften av kommunen som i liten utstrekning har vært aktivt involvert i omorganiseringsprosessen. Det er i dennes sammenhengen påpekt at innlemmelse av tillitsvalgte på ulike beslutningsarenaer ikke nødvendigvis fungerer som en garanti for medvirkning blant de ansatte lenger ned i organisasjonen.</p> <p>En mer utvidet kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i form av allmøter og lignende kunne tenkes å bidra til en sterkere</p>

	<p>eierskapsopplevelse i forhold til sammenslåingsprosessen for de ansatte.</p> <p>Frivillighet, jevnbyrdighet, samarbeidsrelasjoner og statlig økonomisk støtte er alle viktige forutsetninger for at organiseringen av sammenslåingsprosessen har blitt utformet på en slik måte at den fremstår med høy legitimitet.</p> <p>Det trekkes ellers fem åtte «suksesskriterier» for selve utformingen av sammenslåingsprosessen: Eksternt rekruttert prosjektleder/rådmann, åpenhet som lederstrategi, gjennomsiktighet i prosjektorganisasjonen, innlemmelse av de ansattes tillitsvalgte i prosjektorganisasjonen, «smøring» av sammenslåingsprosessen med sosiale tiltak, brede planleggingsprosesser, mobilisering av de ansatte og ansettelsesprosessene.</p>
--	--

Tittel	<i>Frivillige kommunesammenslutninger 2005-2008, erfaringer og effekter fra Bodø, Aure, Vindafjord og Kristiansund</i>
Forfatter og utgiver	Brantsægg, Aslak m.fl, Telemarksforskning
År	2009
Kort om metode	Intervjuer med ordførere/politikere, rådmann og kommunalsjefer i de sammenslåtte kommunene. Bruk av rapporter fra utredningen i de ulike kommunene. 200 intervjuer av personer over 18 år i befolkningen i hver av de nye kommunene, kombinert med bruk av KOSTRA-data.
Sentrale relevante funn	<p>Rapporten, som er en utredning på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet, omfatter en kartlegging av erfaringer og resultater knyttet til frivillige kommunesammenslutninger som er gjennomført i Norge i perioden 2005-2008.</p> <p>Viktige tema i utredningen er kommunen som demokratisk arena, som leverandør av velferdstjenester, som myndighetsorgan og som samfunnsutvikler. Forfatteren mener det er et behov for å belyse saken både fra et kommunalt perspektiv og et innbyggerperspektiv.</p> <p>I Ølen og Vindafjord mente man at man kunne brukt noe kortere tid på sammenslutning, at man kom sent i gang. Erfaringene viser at det er krevende å foreta store omorganiseringer samtidig med kommunesammenslutning. Nye administrative strukturer fordrer også nye samhandlingssystemer, regler og rutiner. Parallelt med dette skal kommunene ivareta normale driftsoppgaver, noe som medfører betydelige belastninger og slitasje på dem som er involvert i prosessene. Man har heller ingen garanti for at den nye organisasjonen vil fungere som forutsatt, og både i nye Aure og Nye Vindafjord har det vært behov for betydelige organisatoriske endringer i ettertid.</p> <p>Sammenslutningene mellom Bodø og Skjerstad og Kristiansund og Frei, kan i større grad karakteriseres som innlemmelsesprosesser hvor det ikke ble nødvendig med store organisatoriske omstruktureringer, og småkommunene ble mer eller mindre føyd inn i storkommunen sin organisasjon. Disse sammenslutningene synes å ha gått mer smertefritt (s.13). Når det gjelder endringer i kvaliteten på tjenestetilbudet, er ikke kvaliteten kun avhengig av</p>

hvorvidt man klarer å etablere større fagmiljøer eller ikke. Den er også avhengig av bl.a. demografiske forskjeller mellom kommunene, og hva slags nivå kommunene hadde på tjenestene før de ble sammensluttet. I forhold til effektivisering og innsparing, er det innen administrasjon, ledelse og fellesugifter vi finner de største reduksjonene etter sammenslutningene, og vi ser at dette gjenspeiler seg i en økning i utgiftene til tjenesteproduksjon (s.17).

Erfaringen fra Ølen og Vindafjord er så langt at man har fått en kommune som bedre samsvarer med et integrert bo- og arbeidsmarked, noe som gir muligheter for å ta et mer helhetlig grep i forhold til framtidig utvikling (s. 20). Som grunnlag for å kartlegge hvordan kommunesammenslutningene har påvirket kommunens rolle som myndighetsorgan, har Telemarksforskning bl. a. stilt spørsmålet om i hvilken grad sammenslutningen har bidratt til styrkning av kompetanse og kvalitet på saksbehandlingen (s. 35).

Sammenstilling av litteratur fra Danmark

Utredninger som er kartlagt i innledende dokumentstudier er ikke inkludert her.

Flere artikler kommer som relevante treff på flere søkeord. Disse er kun registrert første gang.

Tittel	<i>Danske kommuners administrative reorganiseringer – utviklingen af de administrative strukturer i årene efter strukturreformen</i>
Forfatter og utgiver	Dan Michael Nielsen, Ledelse & Erhvervsøkonomi, vol 75, no 4
Utgivelsesår	2010
Kort om metode	Casestudie med syv forskjellige kommuner. To dyptgående, fem mindre dyptgående case
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none">- Undersøker hvordan kommunene forsøker å effektivisere organisasjonene gjennom å reorganisere de overordnede administrative strukturene.- Det konkluderes i artikkelen med at kommunene i høy grad benytter seg av klassiske designstrategier i utviklingen av den administrative organisasjonen.- Kommunen utformer organisasjonen i tråd med veldig spesifikke hensyn, hvor målet er å oppnå umiddelbar overenstemmelse med de kravene som stilles til kommunen internt og eksternt.- Kravet om kostnadseffektiv drift er sterkere enn fokus på alternative ledelses- og organisasjonsformer.- Seks av syv kommuner i studien gjorde endringer i form av en reduksjon i antall direktører etter reformen, mens kun en av kommunene endret organisasjonsmodellen og innførte en annen ledelsesmodell i kommunen,- Reduksjonen i antallet direktører skyldes primært en reduksjon i antallet forvaltningsområder.

Tittel	<i>Strategisk offentlig ledelse i reformernes tidsalder</i>
Forfatter og utgiver	Dorthe Pedersen, Carsten Greve, Ledelse & Erhvervsøkonomi, Vol 71, no 4
Utgivelsesår	2007
Kort om metode	Dokumentstudier
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - Med utgangspunkt i en analyse av reformenes styringspolitikk, påpekes en paradoksal dobbelthet av økt sentralisering via toppstyrte fusjoner, standardisering og måling på den ene siden, og et sterkt krav om desentralisering, konkurranseutsetting og selvledelse på den annen side. - Evnen til strategisk kommunikasjon og innovasjon utpekes som helt avgjørende kompetanseområder for kommunale ledere. - Ledelse i kommunene er et politisk og omskiftelig fenomen, som det kontinuerlig skapes nye definisjoner, forventinger og rammer for. - De flertydige og paradoksale styringsbetingelsene etter Strukturreformen krever at ledere kan kommunisere på tvers av tidligere grenser og divergerende interesser. Det er helt avgjørende å kunne forstå, fortolke og handle ut fra forskjellige styringsprinsipper og motstridene hensyn.

Tittel	<i>Forandringskommunikation i en kommunesammenlægning</i>
Forfatter og utgiver	Hans Mogensen, foredrag v. Syddansk Universitet 7. mars 2006
Utgivelsesår	2006
Kort om metode	Evaluering av kommunesammenslåing. Foredrag.
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - I etableringen av nye Silkeborg kommune benyttet man John P. Kotters strategiske 8-trinns modell til vellykket forandring. - Opplevde at prosessen hadde fem definerte faser: <ul style="list-style-type: none"> o Analysefase, avklaringsfase, planleggingsfase, beslutningsfase og gjennomføringsfase - Kommunen brukte et bredt spekter av kommunikasjonsmodeller. Tok utgangspunkt i Kotters teori om endringsledelse, men benyttet også den tilnærmingen som virket mest fornuftig i hvert enkelt tilfelle. - En utfordring man møtte var at man ikke godt nok hadde kartlagt hvordan forandringene kom til å påvirke de ulike interessegruppene. - I prosessen hadde man et stort fokus på at mange borgere hadde en dobbeltrolle, både som borger og medarbeider. - Kommunene etablerte en felles hjemmeside om sammenslåingsprosessen som inneholdt: <ul style="list-style-type: none"> o Vedtak og «overblikk» o Nyheter om prosjekter, aktiviteter og milepæler o Bakgrunn, organisering og fakta o Politisk beslutningskalender - Dagsorden og referater fra møter var åpne, dette gjaldt også for den politiske styringsgruppen, den administrative styringsgruppen og samarbeidsutvalget. - Medarbeiderne ble kategorisert i fire grupper: <ul style="list-style-type: none"> o De som ville bli berørt i stor grad når det kommer til arbeidsoppgaver, nye kollegaer og arbeidssted. Dette gjaldt først og fremst det administrative området, tekniske tjenester og mellomledere. o De som ville bli berørt i noen grad, som ansatte i helsetjenesten, tannhelsetjenesten, bibliotekene og institusjonsmedarbeidere

	<ul style="list-style-type: none"> ○ De som kun ville bli berørt i liten grad, som ansatte i pleie- og omsorg ○ De som ikke ville bli berørt, som ansatte i skolene og daginstitusjoner. <ul style="list-style-type: none"> - Man fokuserte på involvering av medarbeiderne i dialog mellom leder og medarbeidere, mellom kollegaer på morgenmøter, ukemøter, avdelingsmøter, personalmøter og i uformell kommunikasjon. - Det ble etablert medarbeiderutvalg i alle de tidligere kommunene. - Det ble etablert et midlertidig tverrgående hovedsamarbeidsutvalg. - Det ble avholdt fellesmøter for ledere og tillitsvalgte. - Det var medarbeiderrepresentasjon i alle de faglige styringsgruppene, og i alle ansettelsesutvalg. - Det ble etablert en midlertidig prosjektorganisasjon, hvor ca. 280 ledere og medarbeidere ble direkte involvert i styrings- eller arbeidsgrupper. - Det var et høyt krav til samtidig kommunikasjon. Fire intranettsider skulle oppdateres samtidig og fortløpende, det ble etablert en felles hjemmeside, det ble sendt ut egne nyhetsbrev om prosessen, og det var en kontinuerlig dialog med mediene. - Toppledelsen ble definert som retningsvisere, fornyere, kommunikatorer og kulturbærere, mens det var mellomlederne som ble definert som forandringsagentene i prosessen. - Mellomlederne skulle i omstillingsprosessen vise vei, skape dialog og engasjement i en usikker tid. Skulle også tydelig kommunisere hva og hvem medarbeiderne skal forholde seg til i omstillingen. I tillegg skulle mellomlederne fortløpende svare på spørsmål fra medarbeiderne, samt fatte beslutninger i prosessen. - Det ble etablert et lederforum for topp- og mellomledere. Ca. 500-600 mellomledere og tillitsvalgte ble samlet tre ganger til felles status og informasjon om det videre arbeidet. Forumet ble ledet av borgermesteren og den administrative styringsgruppen. - Tilbakemeldingene fra mellomlederne er at de var positive og forandringsvillige, og at de mente rollen som forandringsagenter var velplassert på mellomledernivå. Samtidig var tilbakemeldingen at de opplevde at den øverste ledelsen ikke var tydelig nok, at
--	---

	<p>visjonen for den nye kommunen ikke var klar nok, at de var forvirret om sin egen rolle, at de ønsket å bli mer involvert og få større beslutningsmyndighet i prosessen, og at mellomlederne i de fire opprinnelige kommunene opplevde prosessen ulikt.</p>
--	---

Tittel	<i>På sporet af lederskab og medinflydelse i fremtidens kommunestyre</i>
Forfatter og utgiver	Gunnar Gjeldstrup, Roskilde Universitet, Institut for Samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, research paper 2/05
Utgivelsesår	2005
Kort om metode	Dialog med politikere, ledere og innbyggere i 21 kommuner. Dokumentstudier og omfattende bruk av «grey-litterature» fra kommunene.
Sentrale relevante funn	<p>Om sammenslåingsprosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vitkig at ledelsen informerer og at medarbeiderne holder seg informert - Viktig at ledelsen skaper rammer for diskusjoner, og at medarbeiderne deltar i diskusjonene – rammene bør være slik at mange kan komme til orde. - Viktig at medarbeiderne er åpne, interesserte og engasjerte, men at det ikke er realistisk å forvente at alle er det. - Viktig at de tillitsvalgte involveres og at fagorganisasjonene er involverte i arbeidet. - Viktig at det blir en reell medinnflytelse fra medarbeider. <p>Om innhold i sammenslåingsprosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hovedfokus må være å sikre fortsatt drift. Dette er hovedansvaret til medarbeiderne, og det er derfor begrenset hvor mye tid som kan benyttes til møter etc. før det oppleves som slitasje. - De avtaleregulerte forholdene må være avklart, som arbeidsforhold, avtaler, regler, ansettelsesforhold, etc. - Det må være et fokus på å håndtere bekymringer, frustrasjoner, utrygghet, usikkerhet og angst. - Ledelsen må være innholdsmessige saklige, faglige og konstruktive <ul style="list-style-type: none"> o Ta med gode erfaringer o Få de gode ideene frem o Lære av hverandre o Endre arbeidsmetoder i oppgaveløsningen o Koordinere målsetninger og verdigrunnlag på tvers av institusjoner og kommuner – bearbeide kulturforskjeller o Utvikle en inspirasjonskatalog, praksisbeskrivelser og kvalitetsindikatorer

Dialog mellom ledelse og medarbeider-representanter:

- Få dialogen i gang så tidlig som mulig
- Nå bredt ut til alle deler av organisasjonene og blant alle medarbeiderne
- Være oppmerksom på forutsetninger som kreves for å sikre en god dialog underveis i hele prosessen:
 - o Møteinnkallelser ute i god tid
 - o Eksperimentere med nye former for dialog på tvers av faggrupper og kommuner
 - o Bevare respekten for fagligheten
 - o Sikre at hensikten med dialogen mellom nivåene er klar og relevant for den enkelte medarbeiders daglige arbeid
 - o Sikre at lederne er åpne og lytter til ideer uten å avvise de for raskt
 - o Både ha fokus på å bevare de gode erfaringene fra de tidligere kommunene, samtidig som man fremmer de gode ideene
- Reell meningsinnflytelse krever at det skapes en kontinuerlig prosess fra start til beslutninger blir fattet. I de innledende fasene er det viktig at alle ideene kommer frem. Prosessen kan tilrettelegges slik at så mange som mulig kommer til ordet, og man kan dermed skape en følelse av å være med på å sette dagsorden.
- Noen prosesser kan være knytte til personalpolitikk i bred forstand, og forskjellige deler av den, mens andre prosesser kan være sentrale for kommunen, f.eks budsjettprosessen.

Om å håndtere utrygghet:

- Tillitsvalgte kan ta på seg oppgavene som handler om å gå inni de mellommenneskelige relasjonene, men kan ikke gjøre dette alene. Ledelsen og kommunene har en viktig rolle når det gjelder å skape trygghet.
- Det må være et fokus på endringsprosesser, f.eks. ved å introdusere litteratur og informasjon om emnet.
- Medarbeidere som er redde for å ikke å kunne møte nye krav i den nye arbeidssituasjonen kan bli beroliget ved

	<p>løfter om ressurser til kurs og kompetanseutvikling.</p> <ul style="list-style-type: none">- Det kan redusere utrygghet hvis medarbeiderne får mulighet til å påvirke fremtidig jobbinnhold.
--	---

Tittel	<i>Strukturreformens konsekvenser for ledere og medarbeidere</i>
Forfatter og utgiver	Peter Hagedom-Rasmussen, Jeppe Højland og John Strøm Pedersen, tidsskrift for arbeidslivet
Utgivelsesår	2006
Kort om metode	Case, intervjuer
Sentrale relevante funn	<p>Artikkelen ser på konsekvenser av strukturreformen i form av fusjoner av institusjoner og etablering av markeder til å løse oppgaver. Ser så på hvilke endringer ledere og medarbeidere må forholde seg til.</p> <p>Ledere, medarbeidere og interesseorganisasjoner bør hver for seg - og i fellesskap drøfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mulige scenarier for institusjonenes utvikling på kort, mellomlang og lang sikt. - Hvordan suksesskriteriene for løsningen av oppgavene kan innfris bedre, samtidig som det gode arbeidsliv bevares og utvikles. - Hvordan medarbeidernes kompetanseprofil skal utvikles. - HRM i forhold til de konklusjonene man kommer frem til under de andre punktene.

Tittel	<i>Organisationsendringer, stress og helse – OSH. En undersøkelse av 5 kommuner og 2 amter før og etter den kommunale strukturreform 1. januar 2007.</i>
Forfatter og utgiver	Bo Nettersrøm, Bispebjerg hospital. Rapport til Arbejdsmiljøforskningsfondet.
Utgivelsesår	2010
Kort om metode	Prospektiv undersøkelse av ansatte. 2026 ansatte fikk tilsendt spørreskjema før reformen hvorav 1381 svarte. Mottok ennå et skjema etter reformen. Kliniske undersøkelser av 502 av respondentene høsten 2006 og høsten 2008. Fokusgruppeintervjuer på arbeidsplassene.
Sentrale relevante funn	<p>Den foreløpige konklusjonen av undersøkelsen er, at en betydelig del av deltakerne i undersøkelsen var påvirket av organisasjonsendringene reformen medførte, i form av fysisk arbeidssted, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Nesten halvparten av deltakerne hadde skiftet jobb eller forlatt arbeidsmarkedet i oppfølgingsperioden. Sykefraværet steg signifikant i gruppen av medarbeidere som i forbindelse med reformen var utsatt for fusjonering med andre kommuner eller amter. På den annen side opplevde en del av deltakerne en positiv utvikling i arbeidsoppgavens innhold, som var assosiert med å gi en positiv selvopplevd helseeffekt. Undersøkelsens foreløpige resultater (kort tidsperspektiv) fører til følgende anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At medarbeiderrepresentanter inkluderes for å vurdere forventede positive og negative effekter av endringene. - At det utarbeides planer og ansvarsfordeling for håndtering av de forventede negative effektene underveis. - At ledere i nødvendig omfang undervises/instrueres i håndtering av de problemer som måtte vise seg underveis, herunder personalets bekymringer. - At personalet bredt orienteres om de forventede positive effektene som begrunner beslutningen om forandring, om forandlingsprosesser, hvem som har ansvar for hva, og hvor man skal henvende seg ved problemer etc. - At ledelsen tar ansvar for løpende oppfølging på om beslutninger utføres i praksis, om målene nås, og om det er problemer som skal håndteres.

Tittel	<i>Mange skiftede job i kølvandet på reformen</i>
Forfatter og utgiver	Leena Eskelinen, KORA
Utgivelsesår	2009
Kort om metode	Oppsummering av undersøkelse Arbejdsmedicinsk Klinik på Hillerød Hospital fra 2006-2008. Fagbladsartikkel.
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - Forberedelsene til Strukturreformen ble kjennetegnet av at medarbeidernes situasjon ikke fikk mye oppmerksomhet. - I forkant av reformen gikk diskusjonen imidlertid i offentligheten. Da handlet det om nedleggelse og ufrivillig flytting av arbeidsplasser, og hvilke konsekvenser det ville ha for de ansatte. - Undersøkelser fra 2006-2008 viser at det har vært større mobilitet enn forventet, fordi kommunale og amt-enheter ble lagt sammen eller nedlagt. - Nesten halvparten av de som i 2006 var ansatt i administrative stillinger i de fem kommunene og to fylkene som inngikk i undersøkelsen har skiftet til andre arbeidsgivere enn de ville hatt, hvis de hadde fulgt planene i Strukturreformen. - Undersøkelsen tyder på at det er omtrent like mange negative som positive vurderinger av om arbeidet har blitt mer attraktivt sammenliknet med før reformen. - Generelt har medarbeidere med dårlig helse og færre år på arbeidsmarkedet vært mer trofaste til planen for reformen enn andre. - Hovedresultatet av undersøkelsen peker i to forskjellige retninger. På den ene side viser sammenlikningen mellom 2006 og 2008, at medarbeidernes helse har blitt dårligere. På den annen side tyder det på, at medarbeiderne har blitt mindre stresset i samme periode. Det er imidlertid ikke uventet, at stressnivået har falt siden 2006, da en betydelig del av medarbeiderne ennå ikke visste om de kom til å bli «kjøpt eller solgt». Uforutsigbarhet i jobben er en betydelig stressfaktor og gir tydelig utslag i resultatene i 2006-undersøkelsen.

Tittel	<i>Vejledning om håndtering af lokale forhåndsavtaler om løn i forbindelse med kommunalreformen.</i>
Forfatter og utgiver	KL, Amtrådsforeningen, Hovedstadens Sygehusfællesskab og KTO
Utgivelsesår	2005
Kort om metode	Veileder
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - De sentrale partene er enige om at gjenforhandling av forhåndsavtaler kan skje både uten oppsigelse og på grunnlag av oppsagte avtaler. På bakgrunn av den spesielle personalpolitiske situasjonen knyttet til kommunalreformen, anbefaler partene at grunnlaget for forhandlingene er uopsagte avtaler. - Veilederens primære fokus er håndtering av forhåndsavtaler om lønn i forbindelse med sammenslåing av kommuner og i forbindelse med dannelse av regioner. - I veilederens del 2 avgrenses veilederens område til lokale forhåndsavtaler om lønn. - I del 3 er det en beskrivelse av, hvem på arbeidsgiversiden som har kompetanse til å forhandle og inngå avtaler i perioden opp til kommunereformen. - I del 4 beskrives hvordan prosessen omkring inngåelse av nye lokaler kan forløpe, og hvilke overveielser hver part kan gjøre seg. - I del 5 beskrives situasjoner, hvor man ikke kan oppnå enighet mellom lokale parter, og hvor forhåndsavtalen derfor kan oppsiges. Det beskrives, hva som skal til for å si opp en forhåndsavtale, og hvilke virkninger det er knyttet til en oppsigelse av en forhåndsavtale. - I del 6 gis det inspirasjon til lokale overgangsløsninger. - I del 7 beskrives innholdet av den lønnsgaranti, som er avtalt ved overenskomstfornyelsen. - Se til full veileder for fullstendig informasjon.

Tittel	<i>Medarbejderne og strukturreformen</i>
Forfatter og utgiver	Lena Eskildsen, AKF, Andvendt kommunal forskning
Utgivelsesår	2009
Kort om metode	Spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. Analyse av variabler. Tall fra 2006 og 2008.
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - En betydelig del av deltakerne i undersøkelsen rapporterer at de har vært påvirket av reformen. Enten i form av endringer i arbeidsforhold, eller når det kommer til helsetilstand. Det er imidlertid ingen systematikk i om endringen oppfattes som positiv eller negativ. - Nesten halvparten av de som var ansatt i de utvalgte kommunene i 2006 fulgte ikke den fusjoneringsplanen som gjaldt for deres arbeidsplass, men skiftet til en annen ansettelse i perioden mellom 2006 og 2008. Det er forskjell på hvem dette gjelder. De som faktisk fulgte fusjonsplanen er oftere kvinner enn menn, og de er i gjennomsnitt eldre og har dårligere helse. - Det har vist seg et fall i selvurdert helsetilstand fra 2006 til 2008, mens det har vært en positiv utvikling i opplevd generelt stress i den samme perioden, slik at det ble rapportert om mindre stress i 2008. Utviklingen er imidlertid ikke lik for alle. Med hensyn til selvurdert helse er det skjedd en negativ utvikling blant dem som fulgte fusjonsplanen i perioden 2006-2008, og var mest direkte berørt av endringene i forbindelse med strukturreformen. - Det er viktig å fokusere både på de som «ble igjen» og fulgte fusjonsplanen, og de som skiftet til annet arbeid i omstillingsperioden. De medarbeiderne som «ble igjen» er tilbøyelige til å trekke seg tidlig fra arbeidsmarkedet. Alder og helse er blant årsakene til dette, men også arbeidets karakter og forholdene på arbeidsplassen. På den annen side har de medarbeiderne som har skiftet til et annet arbeid i forbindelse med reformen, ikke pr. automatikk fått det bedre. Blant annet vurderer nesten en tredjedel av dem at deres nåværende arbeid er mindre attraktivt sammenliknet med før reformen. - Analysene viser en tydelig sammenheng mellom vurderinger av endringens karakter og medarbeidernes reaksjoner. Positiv utvikling i arbeidsoppgavenes

	<p>innhold, i utviklingsmuligheter, i arbeidsklima og i ledelsesforhold understøtter et positivt velbefinnende i arbeidet, uavhengig av alder og selvurdert helsestatus.</p> <ul style="list-style-type: none">- Hovedkonklusjon: De konkrete arbeidsforholdene har i 2008, sammenliknet med i 2006, større betydning for de ansattes helse og velbefinnende, enn hvorvidt de fulgte fusjonsplanen ved sammenslåingen eller ikke. For det andre må man tolke det noe selvmotsigende resultatet – dårligere helse, men mindre stress – med bakgrunn i tilstedeværelsen av usikkerhet og uforutsigbarhet i 2006, hvor de ansatte ikke visste hva strukturreformen ville bety for dem selv. I 2008, mer en ett år etter reformens ikrafttredelse er tingene falt mer på plass og usikkerheten er erstattet med en ny hverdag, som avspeiles i det generelle stressnivået. Samtidig tyder resultatene på, at helsen har blitt dårligere etter stresspåvirkningen i perioden med uvisshet.
--	---

Tittel	<i>Når vi flytter sammen</i>
Forfatter og utgiver	KL og KTO
Utgivelsesår	2009
Kort om metode	Kvalitativ
Sentrale relevante funn	<ul style="list-style-type: none"> - Boken som ble publisert av KL og KTO i 2004, bygger på organisasjonenes erfaringer med kommunale fusjoner, og tar utgangspunkt i 9 fokusområder: <p>Medarbeidernes fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på det nære, og ikke kun på visjonene <p>Kompetanse og karriere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på utvikling av nye karriereveier og kompetanseutvikling <p>Personalpolitiske rammer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på å danne en ny, felles personalpolitikk og strategi <p>Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på integrasjon, tillit, felles verdier og kulturer mellom medarbeiderne <p>Felles praksis, oppgaver og rutiner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på avgrensning av hovedoppgaver, og hvordan man først skal løse disse <p>Teambuilding</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på hvordan skape samhold og fellesskap i den fusjonerende organisasjonen <p>Involvering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på involvering av medarbeidere og hvordan ledere håndterer involveringsprosessen <p>Informasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på utarbeidelse av en bred informasjons- og kommunikasjonsstrategi <p>Ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus på at øverste sjefs lederstil i høy grad setter rammene for fusjonen <p>Menneskelige behov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tegne medarbeidernes versjon av «Maslows behovspyramide»

- Nøkkelord kan være; basale behov, trygghet, sosial tilhørighet, anerkjennelse og selvrealisering
- Kollegial sparring i grupper av tre personer på tvers av tidligere organisasjoner
 - Skape åpenhet om hvordan man som ansatt har det i fusjonsprosessen. Luftte sorger og gleder. Medarbeider og ledergrupper
- Fremtidsfortellinger – med fokus på kompetanse
 - I grupper diskutere: hva liker man ved den eksisterende jobben, hvilken kompetanse er nødvendig? Hvordan skulle man ønske at den fremtidige arbeidsplassen så ut? Hva må til for å sikre at fremtidsbildene blir realisert?
 - Danne en arbeidsgruppe som skal formulere en felles fremtidsforestilling
- Kompetansehjul for å avklare kompetansebehov
 - Gjennomføres etter at lederen vet hvilke ansatte den får ansvaret for. Medarbeiderne skal lage et kompetansehjul med tre lag. Det innerste laget er oppgaver hvor den ansatte har utilstrekkelig kompetanse. Det andre laget er oppgaver hvor hun har tilstrekkelig kompetanse. Det ytterste er hvor den ansatte har god eller fremdragende kompetanse
- Metode for plassering av medarbeidere
 - Medarbeiderne fyller ut et «ønskeskjema» med hva man helst ønsker å jobbe med, og hvordan man ser for seg at man kan jobbe med dette. Benyttes til å avstemme forventinger
 - Kan gi oversikt over parametere som: organisatoriske elementer, tilgjengelige arbeidsoppgaver i ny organisasjon, avdelingens geografiske plassering

Kultur, teambuilding og oppgaveløsning

- Kulturdannelse gjennom fortellinger
 - Grupper lager fortellinger om «oss» og «dem». Forteller hverandre, og prøver å finne

frem til et ny felles
fremtidshistorie

- Nye relasjoner gjennom ytring av felles bekymringer
 - Invitere alle involverte i prosessen til et felles arrangement, fokus på samtaler om felles utfordringer
 - Opplisting og svar på spørsmål i felleskap
 - Etablere en dynamisk spørsmål/svar liste, f.eks. på felles intranett som oppdateres kontinuerlig
- Prosjektorientert teambuilding
 - Etablere prosjekter hvor personer fra de ulike organisasjonene jobber sammen mot et felles mål før fusjonen. En test av den virkeligheten som skal skapes
- Iscenesettelse av virksomhetskultur
 - Iscenesette det første møtet mellom de to kulturene, slik at det første møtet representerer noen spesielle trekk man ønsker å bygge den nye, felles kulturen omkring
- Benytte ulike dialogmetoder til å etablere felles oppgaveløsning
 - Eks. cafémetoden eller open-space metoden
 - Formålet er ved å bruke ulike metoder, diskuter hvordan man kan skape høyere grad av kvalitet i de enkelte oppgavene

Ledelse av fusjoner

- Fra passiv informasjon, via dialog, til aktiv involvering
 - I en fusjonsprosess vil det løpende være behov for ulike former for kommunikasjon. Lederne burde gjennomføre øvelser for å bli bedre på å identifisere hva som er den rette kommunikasjonsformen i en gitt situasjon
- Oversikt og refleksjon over tillitsvalgtes rolle i fusjonen
 - Kartlegge og utnytte de tillitsvalgtes relasjoner og ulike roller i ulike situasjoner.
- Oppgave- og organisasjonsbeskrivelser
 - En måte å skape klarhet i hvilken organisasjon man ønsker å bygge

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Involvere medarbeidere fra det fagområdet den nye enheten/virksomheten hører til• Kommunikasjonsstrategi<ul style="list-style-type: none">- Et redskap som brukes til å planlegge hvordan man skal kommunisere underveis i prosessen med henblikk på å oppnå det man ønsker• Idékatalog til kommunikasjonsredskaper• Fastsatte kommunikasjonsprinsipper• Spørsmål og svar liste<ul style="list-style-type: none">- Hvem har stilt spørsmålet, hvem er best egnet til å gi utfyllende svar, frist for svar |
|--|---|

Sammenstilling av litteratur fra Finland

Title	«Take your stuff and go there.» Managing change and human resources in municipal mergers.
Author or researcher	Stenvall, Jari; Majoinen, Kaija; Syväjärvi, Antti; Vakkala, Hanna; Selin, Antti
Year of publication	2007
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including document analyses and thematic interviews with focus on six recent municipal mergers
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - Based on the results, municipal mergers have a fairly diverse impact on the personnel depending on the level of organization and sector of operation. For example in the social welfare and health care sector and in the technical sector the changes could be profound while the local authorities' education and cultural service generally experienced the smallest changes. Thus, it is important to identify groups particularly susceptible to change already in the planning stage. - The personnel mostly recognised economic grounds for the merger but their attitude was contradictory. The benefits of the merger became, however, clear during the process of change. The control of the change process, management systems and the work of superiors, operational cultures as well as individual and working-community dynamics of change were the core themes in the initial stages of a municipal merger. A serious problem is that the management and personnel go through the process of change in different rhythms. Also, the municipal merger is not always used to further improve the ability to change. - Municipal mergers are characterised by haste. According to the results, superiors manage the change in a culture of haste and insecurity – at least in the beginning. This poses a problem as the role of immediate superiors is particularly highlighted as the merger progresses. They also bear a heavy responsibility for implementing change in the working community. It extremely important that superiors are present – management basically consists of working interaction and an ability to tackle problems as they arise. Especially those who undergo great changes expect a superior who is there and interacts with them. A risk in this connection is that superiors get lost between the old and the new and are unable to function on the basis of either system. The main reason probably is insecurity caused by the changing situation, and confusion as regards procedures and competences. It is also important to pay attention to personnel skills. - A cooperation-oriented operational culture clearly benefits the personnel. In the new mutual operational culture measures are taken to achieve set goals, and it seems to constitute an extremely important support structure in changing situations. In the local authorities it was, however, felt that it is nearly impossible to influence the operational culture. A common problem with combining cultures from local authority organisations and with

	<p>creating a new one was that employees relied on their old working community and on familiar people. The findings strengthen the impression that reconciling an operational culture stems from realisation, i.e. different dimensions of the culture have to be identified. Thus, it has to be ensured that trust and interaction with the personnel permeate the solving of problems within the operational culture.</p> <ul style="list-style-type: none">- According to the findings, there are three possible outcomes of the process of change: the working community stays the same (the degree of change is negligible), changes partly (e.g. changes of personnel and roles) or becomes something new altogether (a complete reshaping of operational models). In all cases change is directly related to the atmosphere, feeling of trust, leadership, and experiences of insecurity in the working community. The impact of change was most evident at individual level – individuals experience situation in stages in accordance with psychological dynamics of change.- The findings show that HR management is often unsystematic and insufficient, and that management does not provide the personnel with enough support in connection with municipal mergers. During municipal mergers core HR management functions are planning, organisation of work, development, and particularly negotiation. Considering the important role of immediate superiors, it was significant that information, cooperation and interaction were generally not part of day-to-day personnel management.- Because of the constructive nature of change, the responsibility for change management falls especially on immediate superiors. Interactive and present HR management clearly influences the success of a municipal merger. For the personnel it is important that people are able to reconcile their own needs for change with the real frame of reference of the change.
--	---

Title	«All bits and pieces in their right place.» Keys to successful municipal mergers: soft or hard human resource management?
Author or researcher	Stenvall, Jari; Syväjärvi, Antti; Vakkala, Hanna
Year of publication	2008
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including a personnel survey with focus on five recent mergers and use of empirical data from the first stage (see study «Take your stuff and go there (Stenvall et al., 2007)).
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - According to the results, issues related to human resource management should be considered already at early stages of municipal mergers, that is, when a merger is being planned and decided on. It is important to agree, as early as possible, on the principles, implementation, evaluation and monitoring of human resource issues. - The decisions related to the personnel should be made at early stages of the implementation process. Undecided issues may lead to a downward spiral of problems aggravated by the uncertainty of a change situation. - In merger processes, attention has, in principle, been paid to human resource management. Still more attention should be paid to supporting the everyday work of superiors from the viewpoint of human resource management. - For the benefit of personnel and professional management, everyday human resource management should follow transparent and easy-to-follow principles that have been agreed on together. It seems that in everyday management, the key factor is that individual skills and attitudes are recognised and considered when seeking ways to cope with the change. From the viewpoint of individuals, both superiors and employees, a change poses challenges to their ability to perceive entities, tolerate incompleteness and manage workload. - When examining the connection between a successful change and human resource / change management, the results show that for a change to be a success, management as a whole must be successful. Important factors underlying the success of change situations are process and change management, human resource management, work of superiors and the management of the whole organisation and individual employees. - The key finding is that both soft, or so-called micro level, and hard human resource management, that links human resources to organisation's other core functions and targets, are essential for effecting a successful change.

Title	Local government personnel in the face of reforms
Author or researcher	Jokinen, Esa; Heiskanen, Tuula
Year of publication	2011
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including surveys in two stages (2009, 2011).
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - One of the findings is that local government personnel know surprisingly little about the PARAS reform (restructuring of local government and services e.g. through mergers of municipalities and deeper cooperation between municipalities). For example, only about eight per cent feel that they have adequate opportunities for participating in the planning of the reform - Age is a major factor determining the personnel's attitudes towards the reform, in that clearly fewer employees under the age of 40 have an opinion about the reform and think favourably about it while people over the age of 60 best informed about the reform and have the most favourable views about it - There are considerable differences between municipalities in terms of inclusion. Depending on the municipality, six to 22 per cent of the respondents feel that they have adequate opportunities for participation. - In the study work life quality is measured as a sum indicator through six dimensions: work of superiors, workplace atmosphere, transparent means of managing conflicts, opportunities for exerting influence and sense of reward from work. There is a strong positive correlation between inclusion and work life quality. Concrete reform measures and/or information about the reform seem to contribute particularly strongly to the quality of work life. Opportunities for individual participation do not as such have as strong a link to the quality of work life. - In terms of the quality of work life, merged municipalities and municipalities pursuing deepening cooperation have improved their position or kept their high position in the ranking of work life quality more often than other municipalities between the studied years (2009 and 2011). - The quality of work life is the highest in mid-sized municipalities with 10,001–20,000 residents and deteriorates steadily as the number of residents increases. Work life quality continues to be highest in densely populated areas. The means of managing conflicts are most transparent in municipalities with 10,001–20,000 residents. Social capital of the work community, i.e. context-dependent sense of community or a culture of trust which facilitates daily cooperation and communication, is strongest in merged municipalities with 5,001–10,000 residents, but weakest in municipalities of equal size but categorised as 'other municipalities'. - Overall, the long-term averages show that the quality of work life is a relatively stable, slowly changing feature both at the level of municipalities and their functions. This may constitute a threat to

	<p>municipalities that are undergoing reforms. Overshadowed by the reform, there may be simmering problems at the level of the organisation or individual groups.</p> <ul style="list-style-type: none">- In radical change, human resource management also faces challenges, which forms a basis for monitoring the achievement of targets. Even personnel reporting proved to be quite inadequate in terms of the basic facts, such as transfer of personnel between municipalities from one employer and service relationship to another — not to mention the connection between qualitative and quantitative changes.
--	---

Title	Personnel in local government reform. Psychological leadership orientation as a prerequisite for change and human resource management
Author or researcher	Vakkala, Hanna
Year of publication	2012
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including triangulation of theories, data, methods and analysis
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - The importance of humane leadership and the work of immediate superiors is highlighted in local government organisations undergoing changes. - In municipal mergers, psychological contracts quite often prove to be deficient and incoherent. The parties have failed to sufficiently update the contracts during the change process. Forging a new contract under a new management has been neither fast nor easy. Attributes associated with the type of leadership that promotes coherent psychological contracts are interaction, support and presence. One key factor emerging from the study is equality and fairness of leadership. In situations of change the achievement of these qualities is also more readily assessed. - Superiors are not in an easy position in situations involving conflicting pressures and requiring temporal resources: their own work or position is undergoing changes or there is a pressure to introduce changes. At the same time, employees have growing expectations for strong leadership. Very often personnel feel that their superior does not have the time to be present in situations of change. Lack of temporal resources has an effect on individual encounters, which are central to the development of psychological contracts. - There is a need to introduce a softer leadership style in parallel with systematic planning and calculation. The management of local government organisations has been characterised by rational, traditional thinking. While the importance of rationality and the idea of control become strongly apparent in the planning and implementation of a change process, it is also reflected in human resource management. Because the traditional management thinking is still dominant, those work organisations stand out which have been able to put people first. - In merging municipal organisations, coherence of psychological contracts can be promoted through leadership characterised by presence, openness and fairness; through interactive communication and genuine opportunities for participation; and through appreciation and respect towards people. Coherent contracts and open communication with the superior lay a sound foundation for trust, motivation and commitment. In merging local government organisations leadership is built through change management and psychology of management in the everyday work and workplace interaction.

Title	The reform to restructure municipalities and services in Finland: A research perspective
Author or researcher	Meklin, Pentti; Pekola-Sjöblom, Marianne (eds.)
Year of publication	2013
Research methods used	Summary of earlier studies
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - As a conclusion of the research that has been made on the reform of local government, the study provides twenty lessons that should be kept in mind during reform processes. Some of the lessons concern specifically personnel and human resource management (listed below) - The size of municipality and the size of service unit are two different matters. The main means of implementing the reform to restructure municipalities and services are municipal mergers and creation of local government co-operation areas. So the assumption is that large units bring benefits. The debate on size has mixed up municipalities, service units and service points: benefits are primarily generated from large service units and service points, although bigger municipalities have better opportunities to organise services in larger service units. - Municipalities and their problems vary. It does not seem easy to force all municipalities into a single mould. And it does not make sense either. Regions seek different benefits from the reform depending on whether they have a growing or a shrinking population and economy or depending on whether they are urban or sparsely populated regions. Thus, the means of implementing the reform or the way these means are applied vary. One municipality may benefit from a merger while the other may not. - Trust is an asset. Local decision-makers do not often have high confidence in their neighbours; nevertheless, trust is a resource and a lack of trust drains resources. - Past and present are used as arguments for the reform. While the debate on the local government reform tends to revolve around the past and the present, local government structures are built for the coming decades. Decision-makers need to break with the present and forecast and plan for the future. - Were local government restructuring taken back to the drawing board, the local government structure would fairly certainly be different. But municipalities do have their history, identity and ways of operating which they find difficult to give up. - Benefits of the reform are achieved in the long run; merger stage generates fusion costs. Municipal mergers and creation of local government co-management areas generate fusion costs. These include the harmonisation of salaries, the harmonisation of service standards, consolidation of information systems, the termination of local government co-management agreements and the conclusion of new ones, and the testing of the new organisation. Some of these costs will fall away over time while

	<p>others become permanent. Benefits are gained in the long run, and they are not necessarily savings in the textbook sense of the word.</p> <ul style="list-style-type: none">- The reform process has two main stages at least, the development potential is realised after the first stage. The first stage of the PARAS reform — formation of municipal mergers and local government co-operation areas — offers development potential, but the real changes take place in the second stage of the reform when services, service structures and management systems are reformed. It is only at this stage that real benefits are achieved. In municipal mergers, what seems to matter a great deal is which municipality's way of operating is adopted by the new municipality. The way that the biggest of the merging municipalities operates is not necessarily the most efficient way possible. The importance of change management spanning over several years is highlighted in the realisation of development potential.- There are different development paths in otherwise similar municipalities. Different development paths were discernible in municipalities that resemble each other. The development paths seem to be influenced by leadership as understood in a broad sense. This applies equally to the leadership of elected officials as to that of local government officers.- Personnel are the key resource in local government reform and operations. Municipalities have made steady progress in strategic human resource management, but they have not really made any great leap forward in using personnel as a resource and potential for change in the new systems. In all, most municipalities have put other issues ahead of personnel matters in their restructuring efforts. Uncertainty has increased and in the future, municipalities will have to compete over workforce.- Methods of service provision are diverging: fast solutions and change. The forthcoming reforms offer the alternatives of maintaining the status quo, going back to the former structures, or finding a completely new direction fast. Steps have been taken both forwards and back in the course of the PARAS reform. This is evident in social welfare and health care as fast-paced creation and disbanding of local government co-operation areas. Identical social welfare and health care structures cannot be imposed on all municipalities in future reforms either, which means that the diversity of structures is likely to become permanent.- Operations can be enhanced without mergers. In education services, a municipal merger is not the only or often not even a necessary remedy for improving or maintaining the current standard of services. A reasonable standard of education services can be maintained, or perhaps the standard of services can even be improved, with cooperation between municipalities.
--	--

Title	Change processes and management. How do municipalities merge?
Author or researcher	Haveri, Arto; Majoinen, Kaija
Year of publication	2000
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including a personnel survey with focus on five recent mergers and use of available documents.
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - One of the main findings of the study is the difficulty in implementing municipal mergers. To manage such a process is a maturity test for the management. - Opposition to merger can come from the staff, citizens and other interest groups. Explicit and open information about the need for change, the facts and the visions for the future can alleviate such opposition. - A key precondition for success to various groups is also open and extensive information on the importance of the change. Beside the facts, the importance of images is emphasised. This is shown in merger discussions through expressions like "reunification" or "a new municipality is being formed". Merger, however, is talked about very prudently, if at all. Managers advocating merger are aware of the importance of images and use them in the various stages of their management. - Political as well as professional leadership is required in the process of merging municipalities. The role of elected officials is importance especially in the beginning, in making initiatives and obtaining early political support. The highly visible role of elected officials is vital in presenting the need for change. In the implementation of the merger, municipal managers and other leading officials play a prominent part. - The forces advocating merger have to resort to many kinds of measures in order to secure support from various groups. Besides negotiating and factual argumentation, bargaining can be used to modify the opponents' position and to settle their doubts. - Merger is a tough experience to the working communities in a municipality. The key problem are the doubts regarding the impact of a merger on one's own work, position, salary and working community. Many people have in fact to give up former tasks after a merger. Also one's position within the organisation can change. These changes disturb the familiar and safe working environment, to which the employees have got used to, on the basis of laws. Unless the problems caused by the change are mastered, they can, in the worst case, lead to very serious problems in the new municipality. - There are many ways of reducing the insecurity and anxiety resulting from the change, a fundamental method is participation in planning the change and sufficient information. Also enough time needs to be reserved for implementing the change. Managing such a change is first and foremost managing people, the essential factors are openness, communication and extensive participation.

Title	Multi-municipal mergers. From a skilful implementation to good practices.
Author or researcher	Koski, Arto
Year of publication	2008
Research methods used	Triangulation (use of two or more methods or data collection stages) including a personnel survey with focus on one recent merger of ten municipalities
Summary of findings	<ul style="list-style-type: none"> - The merging of several municipalities into one makes it possible to make a large change all at once. Besides the number of municipalities involved in the merger, the size of the change will depend on the increase in the number of residents and municipal staff, the dissolution of joint authorities and changes in the structuring and provision of services. - Whether a change brought about by a multi-municipal merger is too small, appropriate or too large depends on how it is implemented. If the implementation is impaired by evident deficiencies, the change must be limited in order to make it easy to manage. Correspondingly it is possible to manage a much larger change if it is skilfully implemented. - The keys to a skilful implementation are determination (common understanding and determination among the personnel and leaders), information (information on e.g. regional special characteristics, natural strengths, future vision and development ideas from the citizens), resources (sufficient both financial and human resources) and time (avoidance of haste, reserving enough time for planning and implementation). - Promoting good practices for municipal mergers and avoiding bad practices can generate positive multiplier effects that are widely reflected. Good "soft" practices that can be used to strengthen the mutual confidence, understanding and common organisational culture of the merging municipalities are particularly important and useful areas for development. - From personnel perspective, one of the found good practices is to enable participation of the personnel in the preparation of the merger already in the planning phase. - Another good practice in a multi-municipal merger is to ensure sufficient resources for the change management and human resource management.