20/00410-1

# Styring og ledelse

# Heim kommune

## Innledning

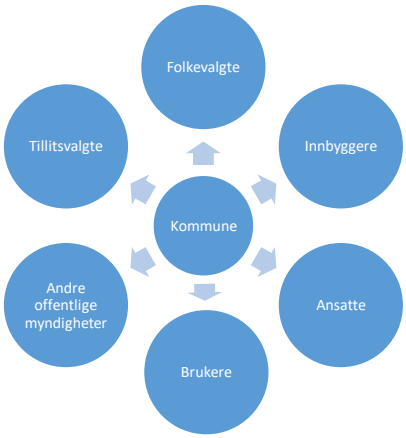
Dette dokumentet trekker opp de overordnede retningslinjene for styring og ledelse i Heim kommune. Grunnlaget er i stor grad lagt i en prosess sammen med alle ledere og representanter for tillitsvalgte.

Kommuneloven av 1992 har bestemmelse (§ 23 punkt 2) om at administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instrukser, og at den er gjenstand for betryggende kontroll. I særlovgivingen er det i tillegg egne bestemmelser om krav til internkontroll (lov om barnevern, lov om helse- og omsorgstjenester m.m.). Disse bestemmelsene er i skrivende stund fortsatt gjeldende inntil de erstattes av ny kommunelovs bestemmelser i kapittel 25 om internkontroll (kommuneloven av 2018). Krav til internkontroll flyttes inn i kommuneloven og gjøres gjeldende for hele den kommunale virksomheten.

Et annet viktig begrep er «kvalitetssikring». Mens internkontroll forholder seg til den interne organisasjonen; oppfølging av lover, forskrifter, vedtak og administrative bestemmelser, forholder kvalitetssikring seg til omgivelsene, at det som skal ha tjenester fra administrasjon og kommunen som helhet får det de trenger og til en tilfredsstillende kvalitet.

Et fungerende internkontrollsystem er en forutsetning for en fungerende kvalitetssikring. Internkontroll og kvalitetssikring må dokumenteres slik at prosesser og resultater kan etterprøves. Organisasjonsmessig læring skjer ved at det meldes avvik.

Sammenhengen kan illustreres i følgende interessentmodell:




Kommunen ved rådmannen må ha systemer som fanger opp alle disse interessentenes behov. I tillegg må det genereres og sammenstilles informasjon slik at de folkevalgte og administrasjonen som helhet har god styringsinformasjon når kommunens aktiviteter skal planlegges og styres.

Dokumentet «styring og ledelse i Heim kommune» legger i praksis opp hvordan internkontroll og kvalitetssikring skal fungere. Det er viktig at dokumentet forankres i kommunestyret. Dette danner et viktig grunnlag for forankring og implementering i den administrative organisasjonen.

# Innholdsfortegnelse

1. Helhetlig styring i Heim kommune ....4
2. Oppdraget....5
3. Enhetsoppgavene....6
3.1 Delegering ....7
3.2 Linje og stab....8
4. Plan og strategi....8
4.1 Planstrategien ....9
4.2 Kommuneplanen....9
4.3 Handlingsprogrammet....10
4.4 Lederstrategier ....10
4.5 Felles gjennomgående planer ....10
5. Gjennomgående virksomhetsprosesser ....10
5.1 Modell for gjennomgående virksomhetsprosesser Heim kommune ....11
6. Tverrfaglige prosjekter ....12
6.1 Modell for prosjektorganisering i Heim kommune ....13
7. Arbeidsgiverpolitikk....13
8. Styringsdialog ....15
8.1 Styringssystemet ....16
8.2 Prinsipper for virksomhetsstyring....16
8.3 Mål- og resultatstyring ....16
8.4 Styringshjul Heim kommune:....17
8.5 Dialogarenaer ....18
9. Tiltak....19
10. Ledelse ....20
10.1 Lojalitet ....21
10.2 Lederplattform – visjon og verdier ....22
11. Organisasjonskultur ....23
12. Resultat....24

# 1. Helhetlig styring i Heim kommune

Modellen har som mål å illustrere hvordan en helhetlig styring i Heim kommune tenkes gjennomført. I de følgende kapitlene vil hvert enkelt element bli gjennomgått og forklart.

Under følger en kortversjon:

- Oppdraget er gitt gjennom kommunelov og særlover til kommunene. Kommunestyret videredelegerer så myndighet til rådmannen. Rådmannen må disponere både et begrepsapparat og en variasjon av metoder for å utføre oppdraget. Gode plan og styringsprosesser er en forutsetning for at kommunen får ivaretatt sine roller.
- Den vertikale styringslinjen består av enhetsoppgaver som hører til i linjen – det vi si på enhetene. De må ivareta de daglige oppgavene som ligger til enhetene.
- Den horisontale flyten av oppgaver er delt opp som vist på skissen. Framdrift må ivaretas gjennom konkrete tiltak (operasjonalisering) slik at de langsiktige målene realiseres.
- Ledelsens oppgave er å sørge for at de langsiktige perspektivene ivaretas og at det er konkret framdrift slik at resultatene oppnås. En effektiv ledelse er kjennetegnet av at en har en felles ledelseskultur. Ønsket kjennetegn på en ønsket kultur er nedfelt i lederplattformen.
- En effektiv organisasjon er kjennetegnet av at en har en felles kultur som støtter opp under kommunens oppgaveløsning, arbeidsmetodikk og mål. En organisasjonskultur er et felles sett av verdier og normer og som synes gjennom atferd.
- Resultatet må veies opp mot målene. Mål settes gjennom lovverk, vedtak og administrative beslutninger. Resultater kommer fram gjennom regnskap, brukerundersøkelser og gjennom objektive data fra egne tellinger og statistikkbanker.

## 2. Oppdraget

**Oppdraget** til kommunen er gitt gjennom kommuneloven og en rekke særlover.

Heim kommune er styrt av folkevalgte. Styringen er forankret i innbyggerne gjennom valg til kommunestyret – et representativt demokrati.

En av de mest sentrale oppgavene for rådmannen er gjennomføring av politiske vedtak. Dette krever at rådmannen har gode systemer for saksbehandling og oppfølging.

Det er rådmannens ansvar at alle saker som legges fram for politisk behandling er forsvarlig utredet.

I Heim kommune praktiseres prinsippet «fullført saksbehandling». Det er utarbeidet prosedyre for hvordan denne skal gjennomføres.

Formelt er det ordfører / utvalgsleder som setter dagsorden og godkjenner saksliste. Rådmannen avgjør hvilke saker han tar opp med ordfører for politisk behandling.

Det formelle kontaktpunktet mellom administrasjon og politikk, er rådmann og ordfører. I praksis betyr dette rådmannens representanter i møter og ordfører / utvalgsledere.

Det er allikevel viktig at kontaktflaten mellom politikk og administrasjon er bredest mulig i politiske saker og andre saker av politisk interesse. Det er rådmannens oppgave å spille politikerne gode. Det gjøres gjennom at rådmannen / rådmannens representanter i utvalg, tar med relevante saksbehandlere når en antar det blir behov for muntlig redegjørelse / spørsmål. Det er alltid rådmannen som tildeler ordet til den tilstedeværende administrasjonen. Dialogen skal alltid holde seg til saken og / eller den sak som det blir informert om.

De formelle grensene for dialog med politisk nivå er ikke til hinder for at politiske ledere / andre politikere tar kontakt med administrasjonen vedrørende praktiske spørsmål som er avklart internt i administrasjonen.

Administrasjonen skal ikke drøfte saksutredning med ordfører / andre politikere. Avvik fra dette håndteres av rådmannen. Det samme gjelder å gi informasjon til enkeltpolitikere ut over det som framgår av saken. All informasjon skal gis samtidig til alle folkevalgte som det angår. Dette skal skje enten skriftlig eller muntlig i møter. Alt skal avklares med rådmann på forhånd. Ved henvendelser skal det henvises til rådmann.

Årsaken til dette er at politikerne tar avgjørelser i møter gjennom flertallsvedtak basert på skriftlig saksutredning sendt ut på forhånd. Alle folkevalgte skal ha lik mulighet til å sette seg inn i sakene. Administrasjonen skal likebehandle alle politikerne.

## 3. Enhetsoppgavene

Heim kommune er organisert som en to-nivåmodell med ett rådmannsnivå og ett enhetsnivå. Organisasjonsnivåene består av ett rådmannsnivå med rådmann, assisterende rådmann og tre kommunalsjefer. De utgjør Heim kommunes toppledelse.

Enhetsnivået består av enhetsledere som leder hver sin enhet; barnehager, skoler, helse og mestring, barnevern med mere. Enhetslederne har selvstendige funksjoner innenfor rammen av de systemer kommunen har bestemt at de skal operere innenfor. De har fagansvar, økonomiansvar og personalansvar.

Enhetslederne deltar også i tverrfaglige prosjekt der dette er påkrevd.

Forbindelsen mellom rådmannsnivå og enhetsledere benevnes *linjen*. Enhetsledere sitter altså i linje under rådmannen.

Heim kommune er en stor organisasjon med mange enheter som har komplekse oppgaver. Rådmannen alene kan ikke ha tilstrekkelig oversikt eller kapasitet til å følge opp og styre / støtte disse. Assisterende rådmann og kommunalsjefer sitter i stab under rådmannen og deres

myndighet er avledet av rådmannens. Disse kan vi si inngår i rådmannsnivået sammen med rådmannen. Dialog, tillit, selvstendighet og åpenhet er en forutsetning for å lykkes for toppledelsen sammen.

Til å støtte enheter og rådmannsnivå er det etablert fagstaber i sentraladministrasjonen. Disse består av økonomi, personal, servicetorg, IKT, utvikling etc. og ledes av stabsledere. Det er også etablert selvstendige fagstabsstillinger direkte under rådmannen.

## *3.1 Delegering*

**Delegering** vil si overføring av myndighet. Hensikten er avlasting av arbeidsoppgaver fra den som formelt innehar myndigheten, samt forenkling av beslutningsprosess.

Delegering kan skje i forbindelse med et spesielt oppdrag, ved at en person opptrer med fullmakt til å utføre en spesiell handling.

Den mest omfattende form for delegering skjer imidlertid som en mere generell overføring av myndighet i et hierarki.

Det er **myndighet** som kan delegeres. Ansvaret vil ligge igjen hos den som avgir myndighet. Dette prinsippet følger alle ledd i hierarkiet. All myndighet og alt ansvar ligger hos rådmannen. Rådmannen delegerer myndighet til en enhetsleder eller stabsleder, men sitter igjen med ansvaret. Enhetsleder delegerer i neste omgang til en leder i linje under seg, men vil allikevel sitte igjen med ansvaret. Rådmannen henvender seg da til enhetsleder som har fått myndigheten som er den som står til ansvar ovenfor rådmannen.

Den som avgir myndighet må med utgangspunkt i dette ha systemer og rutiner som sikrer at myndigheten blir utøvd på en forsvarlig måte. Her kommer begrepene «kvalitetssikring» og «internkontroll» inn.

Myndighet kan kun delegeres i linjen med utgangspunkt i den fullmakt den som avgir myndighet har fått fra sin overordnede.

I Heim kommune er det med utgangspunkt i tonivåmodellen to fullmaktsnivå; rådmannen (fullmaktsnivå 1) og enhetsledere / stabsledere (fullmaktsnivå 2). Ledere på fullmaktsnivå 2 kan videredelegere sin myndighet hvis det ikke er lagt inn en delegeringssperre fra rådmannen. Da inneholder fullmakten følgende formulering: «Enhetsleder / stabsleder selv».

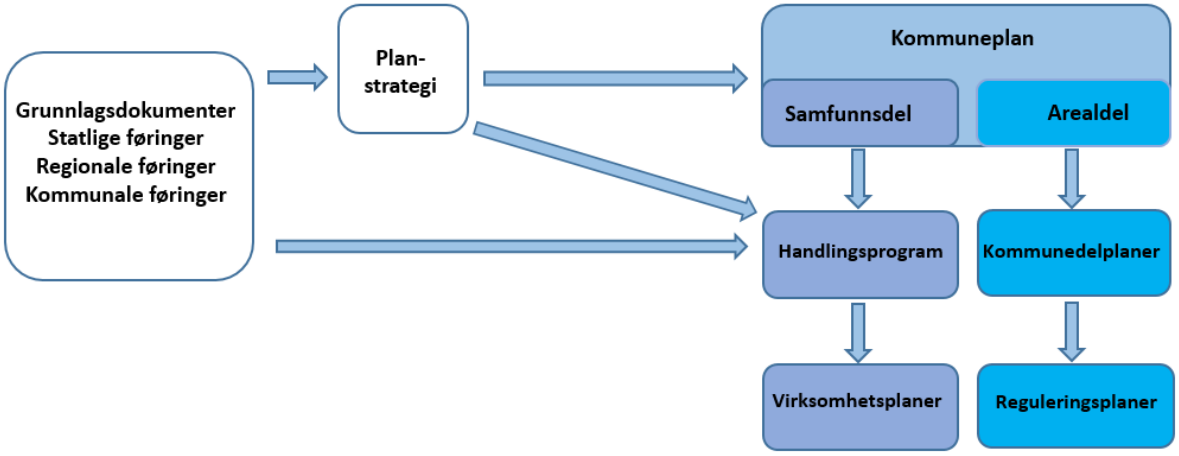
### *3.2 Linje og stab*

Begrunnelsen for bruk av delegering, er å få en hensiktsmessig arbeidsdeling mellom rådmannsnivå og enheter. Målet er optimalisering av effektivitet. Selvstendighet og selvgående enhetsledere er en forutsetning for å finne gode løsninger. Samtidig tilstreber vi å ha sterke / gode styringssytemer og kompetente fagstaber med spesialkunnskap som grunnlag for å følge lov / regelverk. Dette innebærer sentral standardisering og kontroll gjennom regler og prosedyrer. Dette presser enhetense selvstendighet og kan ramme kreativitet. Dette fører til spenninger i organisasjonen som vi må være oss bevisst og håndtere.

## 4. Plan og strategi

Kommuneplanen er en lovpålagt oppgave som følger av kommuneloven og plan- og bygningsloven. Plan- og bygningsloven gir bestemmelser om selve planprosessen. Kommuneplanen skal sikre at kommunen ivaretar sine oppgaver i et langsiktig perspektiv og innenfor nasjonale rammer.

**Heim kommunes plansystem:**




## *4.1 Planstrategien*

Kommunestyret skal minst en gang i hver valgperiode (fireårsperioden), og seneste innen ett år etter konstituering, utarbeide og vedta en kommunal planstrategi. Planstrategien er første ledd i kommunens plansystem og langsiktige samfunnsplanlegging.

Hensikten med planstrategien er å vurdere hvilke planer som skal utarbeides og revideres i valgperioden. For å vurdere planbehovet skal planstrategien drøfte kommunens strategiske valg for samfunnsutvikling, langsiktig arealbruk, miljøutfordringer og sektorens utfordringer. Det skal i tillegg vurderes om det er behov for å revidere hele eller deler av kommuneplanen.

## *4.2 Kommuneplanen*

Kommuneplanen er kommunens overordnede strategiske styringsdokument og inneholder mål og retningsvalg for kommunens utvikling. Kommuneplanen består av en samfunnsdel og en arealdel. Kommuneplanen utarbeides for en periode på 12 år og revideres hvert fjerde år. Kommuneplanen skal ivareta både kommunale, regionale og nasjonale mål og interesser.

Kommuneplanen skal ha en handlingsdel som angir hvordan planen skal følges opp i fireårsperioden, og denne skal revideres årlig. I Heim kommune innarbeides kommuneplanens handlingsdel i handlingsprogrammet.

Før selve arbeidet med kommuneplanen igangsettes, utarbeides det et planprogram for kommuneplanen. Planprogrammet beskriver hvilke temaer som planlegges revidert i kommuneplanen, utredningsbehov og medvirkningsprosesser.

### *4.3 Handlingsprogrammet*

Alle kommuner er pålagt å utarbeide en økonomiplan som skal omfatte hele kommunens virksomhet og gi en realistisk oversikt over sannsynlige inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver i planperioden. Økonomiplanen skal rulleres årlig, og skal omfatte minst de fire neste budsjettårene. I Heim kommune innarbeides økonomiplanen sammen med årsbudsjettet i handlingsprogrammet.

Handlingsprogrammet inneholder økonomiske rammer, mål og planlagte aktiviteter for kommende fireårsperiode. De økonomiske rammene bygger på rammefaktorer i kommuneproposisjonen og statsbudsjettet.

### *4.4 Lederstrategier*

Rådmannen må hele tiden ha et utviklingsfokus. Samfunnet er i stadig endring; dette må fanges opp av kommunen slik at vi tilpasser oss. Nasjonalpolitiske føringer og internasjonale trender må fanges opp og brytes ned til tiltak. Lokalpolitisk legges det føringer gjennom plan og vedtak. Rådmannen må sørge for å formulere og tydeliggjøre strategiene slik at de blir lette å kommunisere og følge opp.

### *4.5 Felles gjennomgående planer*

Kommunen har også gjennomgående planer som gjelder for hele organisasjonen. Disse revideres normalt hvert fjerde år, og mål og tiltak innarbeides i handlingsprogrammet og/eller virksomhetsplaner for oppfølging.

## 5. Gjennomgående virksomhetsprosesser

Gjennomgående virksomhetsprosesser er tverrfaglige oppgaver som skal ha et kontinuerlig fokus og / eller som gjentar seg med jevne mellomrom. Fellestrekket ved disse oppgavene er at de ikke lar seg løse av en enhet alene. Den hierarkiske oppdeling i ansvars- og

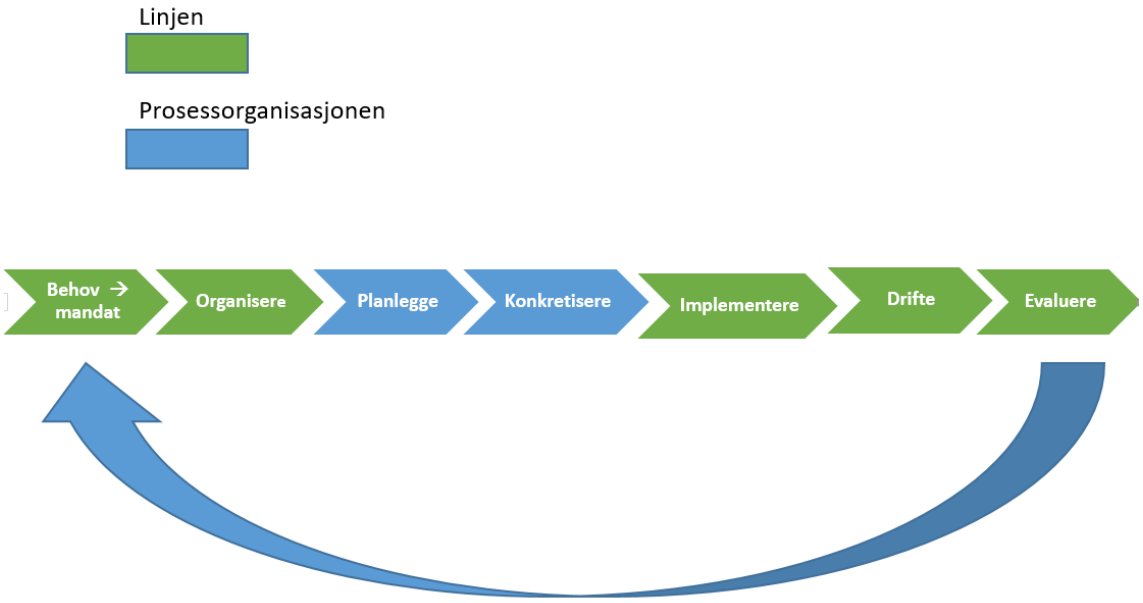
myndighetsområder fanger ikke opp nødvendig helhetstenking. Oppgaveorganiseringen ligner mye på prosjekt, bortsett fra at oppgavene ikke avsluttes og at har alle ledere og ansatte i alle tjenester har et ansvar for å bidra til de gjennomgående virksomhetsprosessene. Heim kommune har kommet fram til følgende gjennomgående arbeidsprosesser som **skal** ha en egen organisering med ansvar for å planlegge og konkretisere prosessene.:

- Barn og unge
  - ✓ utsatte barn og unge
  - ✓ foreldreveiledning
  - ✓ SLT (Samarbeid lokale kriminalitetsforebyggende tiltak)
- Folkehelse
- Digitalisering
- Aldersvennlig samfunn
- Brukermedvirkning/involvering
- Kommuneplan
- Økonomiplan / budsjett

## *5.1 Modell for gjennomgående virksomhetsprosesser Heim kommune*

Behovet identifiseres i linjen, det vil si en stab eller en enhet. Enhetsleder / stabsleder organiserer virksomhetsprosessen ved å peke ut deltakerne i den tverrfaglige gruppen. Hvis det er hensiktsmessig at gruppen består av medlemmer fra flere enheter / staber, må vedkommende leder involveres og avse personell. Opprettelse av slike grupper bør forankres på rådmannsnivå hvis de drives på enhets / stabsnivå.

Medlemmer i gruppen planlegger sin virksomhet med utgangspunkt i mandatet gitt av oppdragsgiver. De gjennomfører oppgaven. Implementering og drift av oppgaven skjer i nært samarbeid med linjeorganisasjonen det samme gjelder evalueringen.




Tiltak som skal implementeres i linjen tas opp med de berørte enhetsledere / stabsledere. Om nødvendig forankres dette hos rådmann. Som nevnt ovenfor har alle ledere og ansatte i alle tjenester medansvar for å gjennomføre gjennomgående virksomhetsprosesser. I begrepene

«planlegge og konkretisere» ligger at de gjennomgående prosessene må ha mål og gjenspeile systematiske og forståelige arbeidsprosesser.

## 6. Tverrfaglige prosjekter

I en hierarkisk organisasjon som tilstreber klare og avgrensede ansvars- og myndighetsområder, vil det oppstå to utfordringer:

- Koordinering av oppgaver som krever involvering fra flere fag og / eller enheter.
- Håndtering av oppgaver som ligger utenfor det en til daglig håndterer i enheten / staben. Det kan være nye oppgaver som skal implementeres (utviklings-oppgaver) eller utredningsoppgaver av en eller annen art.

Som verktøy har vi *prosjektorganisasjonen* som kan involvere både ledelse, fag og staber sammen med eksterne aktører.

**Prosjekt**
Dette er tidsavgrensede oppgaver som krever innsats fra flere nivå og flere enheter. Dette gjelder både ressurser i form av medarbeidere og kompetanse. Heim kommune må ha en kontinuerlig overvåking på alle nivå for å fange opp oppgaver som krever et prosjekt. Et prosjekt krever en egen organisering som bryter med den tradisjonelle linjeorganisering. Prosjektet består også av flere faser. Eksempler på dette kan være planlegging av et bygg, utredning av framtidig eldreomsorg, utredning av nye arbeidsmåter innenfor alle fagområder i organisasjonen.

## *6.1 Modell for prosjektorganisering i Heim kommune*

**Prosjektmetodikk (DIFI).**

Behov identifiseres og mandat gis fra overordnet med ansvar for det områdene som utredningen omfatter. Prosjektet organiseres i linjen med deltakelse fra involverte ledere og faginstanser. Disse benevnes styringsgruppe. Planlegging skjer i prosjektorganisasjonen. De gjennomfører også prosjektet. Når mandatet er oppfylt, avsluttes prosjektet med en rapport til styringsgruppen. Resultatet realiseres i linjen eller hos prosjekteier hvis denne er ekstern

# 7. Arbeidsgiverpolitikk

Begrepet arbeidsgiverpolitikk kan defineres på følgende måte:

*De aktiviteter som settes i gang for å anskaffe, utvikle og bruke (fordeling av) makt, for å oppnå ønskede resultater.*

*Dette innebærer at alle dokumenter som har som formål å lede, styre, fordele ansvar og myndighet, gi fordeler og ulemper for ansatte kommer inn under begrepet; organisasjonsplaner, delegering og medarbeiderskap, lønnspolitikk, kompetanseplaner, ledelse og styring, permisjonsreglement etc. er en del av dette.*

Hovedmålet i intensjonsavtalen for kommunesammenslåing er følgende:

*Hovedmål er å etablere en livskraftig distriktskommune, bygge en kommuneorganisasjon med kompetanse og kapasitet til å ivareta samfunnsutvikling, tjenesteproduksjon og interessene til folk og næringsliv i den nye kommunen.*

I delmål 2 i samme avtale er det følgende formulering av betydning for arbeidsgiverpolitikk:

*Den nye kommunen skal ha tilstrekkelig kapasitet og kompetanse, slik at befolkning og næringsliv kan betjenes effektivt og forsvarlig. Dette medfører også redusert sårbarhet i forhold til dagens situasjon. Prinsipper for myndighetsutøvelse i den nye kommunen:*

- *God forvaltningsskikk*
- *Rettssikkerhet*
- *Åpenhet og meroffentlighet*

*Sentraladministrasjon og stab samlokaliseres, da dette er nødvendig ut fra et styringsperspektiv og for å legge grunnlag for å skape en felles organisasjonskultur.*

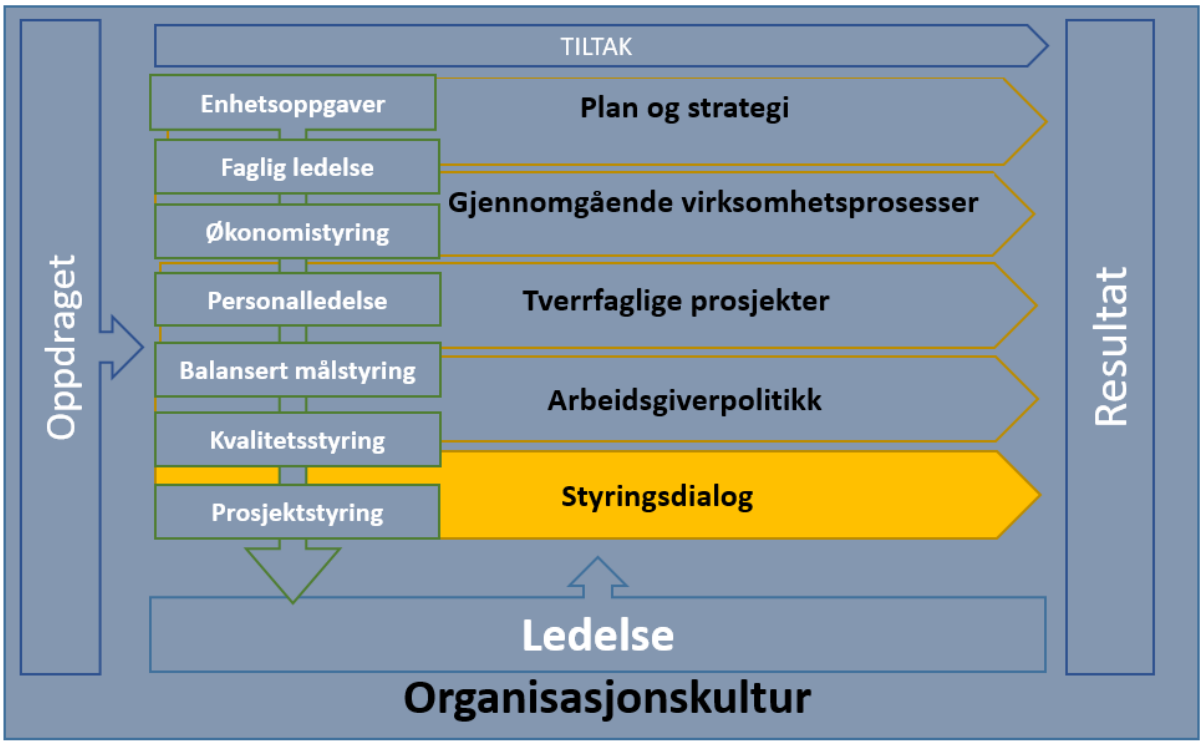
Følgende føringer er lagt i avtalens (pkt. 6).

- *Den nye kommunen skal framstå som en attraktiv arbeidsgiver gjennom å tilby faglig felleskap og vekst for den enkelte*
- *Det skal bygges felles kultur og felles forståelse av oppgaveløsning blant de ansatte i den nye kommunen*
- *Det skal utvikles en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som ivaretar lik behandling av de ansatte i den nye kommunen.*

Ut fra dette er rådmannens overordnete målsetting for ledelse og ansatte i Heim kommune følgende:

- *En politisk styrt kommune med klare skillelinjer mellom arbeidsdeling for folkevalgte og administrasjon.*
- *En effektiv og brukerorientert organisasjon med rask saksbehandling og effektiv tjenesteproduksjon.*
- *En organisasjon med god og riktig kompetanse innenfor særlovgiving og rettighetsbestemmelser for kommunens innbyggere.*

# 8. Styringsdialog




Heim kommune skal ivareta tjenesteyting, lokaldemokrati og samfunnsutvikling. I dette ligger det også myndighetsutøvelse; myndighet til å pålegge innbyggerne plikter og rettigheter. Rettssikkerhet er en grunnleggende verdi som lokaldemokratiet skal ivareta innenfor nasjonale rammer.

Kommunens overordnede styringsverktøy er kommuneplanen. Den gir langsiktig retning. Handlingsdelen i kommuneplanen angir årlige tiltak med kostnader i en 4- årig økonomiplan og ett ettårig budsjett.

Kommunens virksomhet evalueres overordnet årlig med regnskap og årsmelding. Dette er imidlertid ikke tilstrekkelig for å holde kommunen på rett kurs, både økonomisk og i forhold til kommunens roller beskrevet i første avsnitt. Bestemmelser i kommuneloven og særlover om internkontroll og kvalitetssikring stiller krav om kontinuerlig overvåkning av kommunens drift.

I tillegg til plansystem, trenger kommunen også et styringssystem.

*Styringssystemet* (virksomhetsstyringen) er rådmannens verktøy for å iverksette og følge opp politiske vedtak, mål og prioriteringer. Virksomhetsstyringen skal sikre at kommunen løser oppgavene og når målene på en effektiv måte og innenfor gjeldende lover, regler og økonomiske rammer.

## *8.1 Styringssystemet*

Virksomhetsstyring i Heim kommune defineres på følgende måte:

*Virksomhetsstyring favner all ledelsesmessig aktivitet, styring og kontroll som skal bidra til å iverksette politiske vedtak, prioriteringer og mål, og å skape best mulige resultater og kvalitet i tjenestene.*

*Virksomhetsstyring omfatter begge fullmaktsnivå, og skal sikre at styring skjer likt og samordnet mellom og innen tjenesteområdene.*

Virksomhetsstyring omfatter primært administrativ styring på fullmaktsnivå 1 og 2, og ikke politisk styring.

Virksomhetsstyringen genererer informasjon om kommunens virksomhet. Indikatorer vesentlig for politisk styring og kontroll legges fram for kommunestyret i egnet form og med tilpasset innhold en gang årlig (arbeidsgiverrapport, tjenesterapporter). Status på gjennomføring av politiske vedtak legges fram for politiske utvalg to ganger pr. år.

## *8.2 Prinsipper for virksomhetsstyring*

Virksomhetsstyringen baseres på følgende prinsipper:

- Mål og resultatstyring
- Sikre gjennomføring av politiske vedtak
- Sikre at kommunen drives innenfor rammen av lov og forskrift
- Baseres på risikostyring og kontinuerlig forbedring
- Sikre effektive arbeidsprosesser og riktig ressursanvendelse
- Sikre læring og innovasjon

## *8.3 Mål- og resultatstyring*

Virksomhetsstyringen skal baseres på mål- og resultatstyring. Som metodikk skal Heim kommune bruke «balansert målstyring» (BMS)

Det innebærer at det skal planlegges og settes mål, og at resultatene skal følges opp for å avdekke avvik og gjennomføre forbedringstiltak for å videreutvikle tjenestene.

Hovedmålet for utvikling av Heim er definert i kommuneplanen. I tillegg består kommuneplanen av mål og strategier innenfor utvalgte satsingsområder. Disse er av overordnet karakter og blir operasjonalisert gjennom handlingsprogrammet.

Balansert målstyring (BMS) innebærer å sette mål og foreta systematisk måling av resultatene.

Det måles på følgende fokusområder:

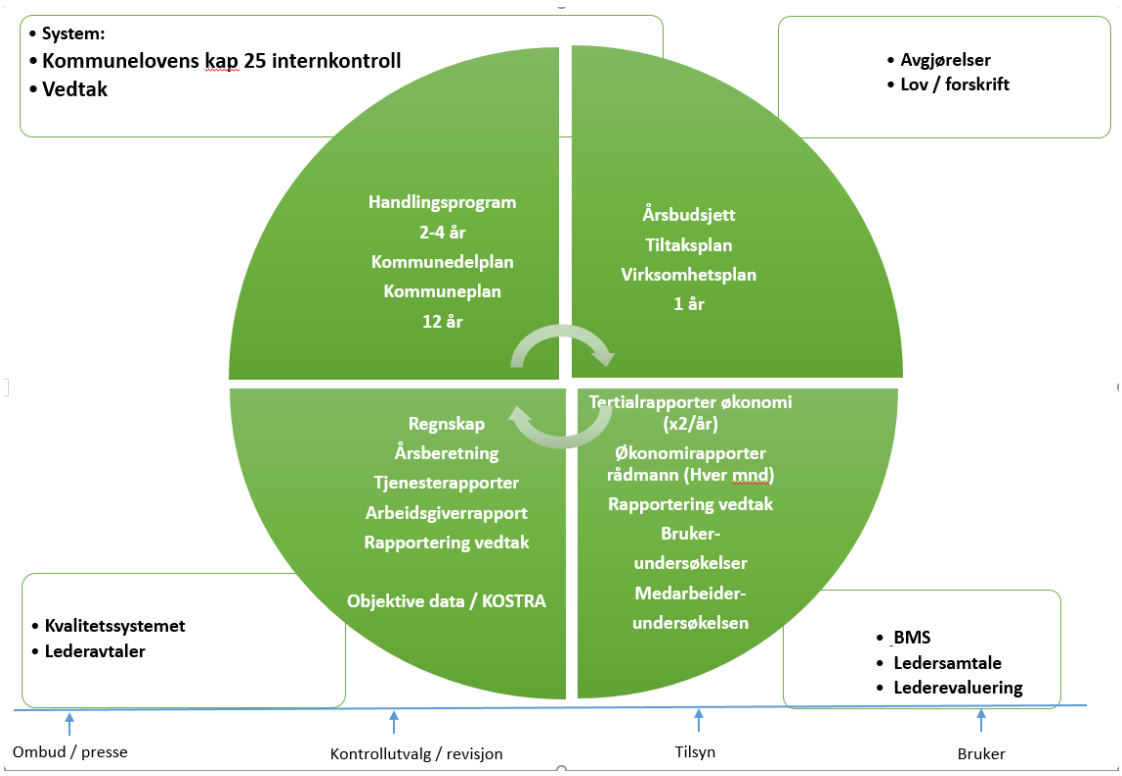
- Økonomi
- Ansatte
- Brukere
- Interne prosesser

Målingene gjennomføres både som brukerundersøkelser / medarbeiderundersøkelser (subjektive data) og uttak av statistikk gjennom KOSTRA, andre databaser og egne tellinger.

Sentrale dokumenter for styring er:

- Kommuneplanen
- Handlingsplan med årsbudsjett
- Lederavtalene
- Virksomhetsplanene
- ROS-analyser

## *8.4 Styringshjul Heim kommune:*




Styringshjulet ovenfor er et forsøk på å vise hvordan de forskjellige aktivitetene henger sammen og utgjøre en kontinuerlig aktivitets, evaluerings og tiltakskjede. Hjulet skal sikre at kommunen er i en kontinuerlig læringsprosess hvor vi høster kunnskap av igangsatte aktiviteter for å forbedre praksis.

Utenfra drives dette av kommunelovens krav til **intern kontroll** og vedtak fattet i kommunestyret. Alle avgjørelser som tas i administrasjonen og endringer i lover og forskrifter påvirker også våre aktiviteter. Kommunens system for **balansert målstyring (BMS)** registrerer resultater som i sin tur blir vurdert opp mot mål. Resultatene blir gjenstand for vurdering og dialog i ledersamtaler. Bevarings og forbedringspunkter tas i ledersamtalen. Der blir også ledelse evaluert opp mot lederplattformen.

**Kvalitetssystemet** inneholder også **internkontrollsystemet** og er en samlebetegnelse for en rekke aktiviteter som kommunen har satt i gang; objektive målinger i form av egne data og KOSTRA og bruker / medarbeiderundersøkelser. **Avvik** meldes og må lukkes.

Lederavtalen er et virkemiddel for å følge opp ledelsen. Målet er å fange opp all aktivitet vi holder på med på en systematisk og rasjonell måte. Der ser vi også på om den kortsiktige aktiviteten / tiltakene står i forhold til de langsiktige planene.

Kommunen står i kontinuerlig samhandling med omgivelsene. Brukere / politikere / innbyggere gir oss tilbakemeldinger som blir vurdert og kan føre til korrigerende tiltak. Revisjon og tilsyn gjennom Fylkesmannen har mer formelle gjennomganger der kommunens praksis blir vurdert opp mot lovkrav og nasjonale standarder. Korrigerende tiltak må iverksettes hvis det blir definert avvik.

Pressen er en viktig samfunnsinstitusjon i forhold til å se inn i – og formidle det de ser av kommunens aktiviteter.

Alt dette tilfører kommuneorganisasjonen energi som bidrar til å holde oss på tå hev og drive oss framover.

Inne i sirkelen viser det hvordan aktivitetene henger sammen. Med start i øverste venstre hjørne med kommuneplan, til det avgis årlige rapporter som vist i nederste venstre hjørne. Avvik korrigeres opp mot mål i kommuneplan, økonomiplan og budsjett. Det er også registreringer under vegs i året slik at vi kan sette inn tiltak hvis vi er på feil kurs.

## *8.5 Dialogarenaer*

For å holde fokus på styring i riktig retning og årlige sykluser, har Heim opprettet følgende dialogarenaer og dialogdokumenter;

**Administrativt:**

- Toppledermøter med rådmann, assisterende rådmann og kommunalsjefer
- Enhetsledere med toppledere, enhetsledere og sentral stab
- Administrativ budsjettkonferanse
- Utviklingssamtaler med lederavtaler mellom rådmann og nærmeste leder og tilsvarende på alle nivå i kommunen

Alle enheter og staber skal rigge sine egne møtearenaer

**Politisk:**

- Møter i politiske utvalg med bred deltakelse fra administrasjonen ved behov
- Behandling av tjenesterapporter for hver tjeneste i kommunestyret
- Behandling av arbeidsgiverrapport på en arena der AMU og formannskapet drøfter rapporten og deretter hver for seg behandler den.
- Politisk budsjettkonferanse med bred deltakelse fra administrasjonen
- Folkemøter
- Temamøter om enkeltsaker mellom politikere og befolkning.
- Grendelag som verktøy for politisk dialog mellom kommunestyre og grendene.

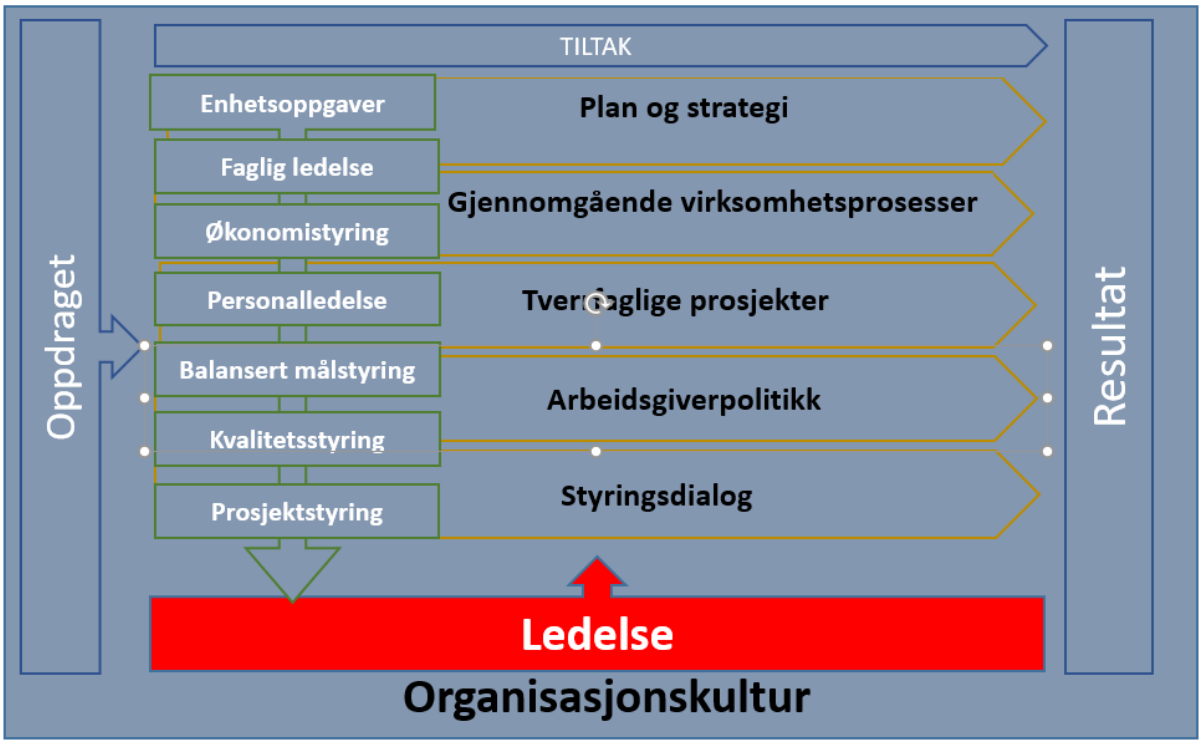
# 9. Tiltak

Mål og tiltak fra handlingsplan og budsjett nedfelles i årlige tiltaksplaner (virksomhetsplaner, handlingsprogram) for enheter og rådmann med stab.

Tiltakene skal sikre at organisasjonens resultater i form av mål og strategier nås. De skal også sikre gjennomføring av politiske vedtak, lover, forskrifter og beslutninger tatt av ledelsen. De langsiktige perspektivene som trekkes opp i vedtatte planer og strategier, må brytes ned, konkretiseres og gjennomføres. Dette skjer i første rekke gjennom årsbudsjett, men det vil også komme inn en del administrative tiltak som ikke nødvendigvis koster penger.

Tiltakene er gjenstand for dialog mellom rådmann og enhetsledere / stabsledere i årlige utviklingssamtaler.

# 10. Ledelse




Kommunens visjon og verdier er styrende for i hvilken retning kommunen går. Lederne har en avgjørende påvirkning på om kommunen beveger seg i riktig retning og når sine mål. Dette er selve essensen i ledelse.

Kommunen er en kunnskapsorientert og menneskeintensiv organisasjon. Dette betyr at ledelsen må oppdatere seg på kunnskap og være flinke til å håndtere mennesker. I tillegg til å være en virksomhet som produserer tjenester, er kommunen en lokalpolitisk arena. Summen av det å være en tjenesteprodusent til befolkningen i kommunen og en lokalpolitisk arena, betyr at vi hele tiden står i et tett samspill med lokalsamfunnet representert ved folkevalgte, brukere, innbyggere, næringsliv og presse. Kommunens virksomhet skal være transparent og åpen. Det innebærer at vi fortløpende er gjenstand for evaluering. Dette må alle ledere være seg bevisst da vår atferd vil virke sterkt inn på kommunens omdømme. Gode evner til kommunikasjon og evne til refleksjon over rollen er viktige forutsetninger for å lykkes.

Ledelse utøves ikke i et vakuum. I tillegg til å være en individuell egenskap, er det også en kollektiv egenskap. Gjennom lederplattformen ønsker vi å vise fram hva som skal prege oss og være synlige for omgivelsene.

I en situasjon med knappe rammer, krevende brukere og folkevalgte og åpenhet rundt virksomheten, vil det stadig oppstå utfordringer som må håndteres. Det at organisasjonen er preget av å være i stand til å løse sine egne problemer uten at de eskalerer, er en viktig egenskap ved en velfungerende organisasjon.

Det er laget mange definisjoner på ledelse. I Heim legger vi til grunn følgende:

*«Ledelse er et* *målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill med relevante andre.»* (Erik Johnsen).

## *10.1 Lojalitet*

Begrepet *«lojalitet»* er sentralt i enhver organisasjon. Begrepet kan ha en betydelig verdislagside avhengig av hva en legger i det basert på egen forståelse og egne erfaringer. Begrepet kan forstås negativt hvis vi forstår det som krav til å blindt følge leder og ikke opponere mot avgjørelser og arbeidsordrer.

Denne forståelsen passer ikke inn i vår forståelse av hvordan spillereglene i Heim kommune skal være, og komme i konflikt med organisasjonens verdier og etikk. Heim kommune ønsker myndiggjorte medarbeidere som tør å si ifra og som kommer fram med egne synspunkter og egen kunnskap. Dette bidrar til trygghet og utvikling av organisasjonen.

Med lojalitet i Heim forstår vi:

***Å være lojal betyr å:**

- Snakke med – og ikke om.
- Opptre gjensidig ryddig og støttende i vanskelige situasjoner.
- Gjennomføre oppgavene som organisasjonen krever innenfor de rammer som er gitt. Dette gjelder både vedtak og avgjørelser så lenge det er innenfor lov, forskrift og er faglig og etisk forsvarlig.
- Varsle hverandre gjensidig når det oppstår situasjoner som kan medføre faglig og etiske problemstillinger som ikke kan håndteres innenfor tildelte rammer.
- Stå for avgjørelser som er tatt av styrende organer og overordnede selv om de oppleves ubehagelig og / eller vanskelig å gjennomføre.
- Ha en framferd og en ytring som ikke skader organisasjonens omdømme.
- Forholde seg til rammer og retningslinjer for intern drift.

## *10.2 Lederplattform – visjon og verdier*

Lederplattform for Heim kommune er utviklet i en prosess med deltakelse av alle ledere og en bred representasjon fra tillitsvalgte.

**Lederplattform Heim kommune**

| Visjon | Sammen griper vi mulighetene | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Verdier** | **Tydelig** | **Engasjert** | **Mangfoldig** | **Utviklingsorientert** |
| **Kjennetegn på god praksis**<br><br>**Vi skal …** | • Være tydelig på prioriteringer<br>• Skriftliggjøring av konklusjoner og det man er enige om<br>• Trygge medarbeiderne<br>• Ha fokus på rolleklarhet/ rolleavklaring (hvem gjør hva)<br>• Har klare mål og forventninger<br>• Bruker et klart språk<br>• Være ærlige i vår kommunikasjon<br>• Være tydelige på retning og verdier | • Være tilstede<br>• Informere aktivt og skape arenaer for god kommunikasjon<br>• Være pådrivere for prosesser<br>• Skape mestringsarenaer<br>• Følge opp og gi svar<br>• Lytte – være spørrende<br>• Ha åpen dør<br>• Møte nye medarbeidere på en god måte<br>• Hilse på alle<br>• Lytte og se alle | • Se at alle er like viktig<br>• Dyrke at ulikheter er en styrke<br>• Legge til rette for bred medvirkning - ta de ansatte med på råd<br>• Praktisere åpenhet og rauset<br>• Oss – ikke vi og dem<br>• Møte mennesker med vennlighet<br>• Være høflige<br>• Respektere ulikheter | • Nysgjerrig<br>• Være åpne for nytenkning<br>• Være oppdatert på lokale og eksterne trender<br>• Skape kultur for kritisk tenkning og tilbakemelding<br>• Tåle usikkerhet og feil<br>• Ha kompetanseplan og kursbudsjett<br>• Praktiser kunnskapsbasert ledelse<br>• Ta i bruk ny teknologi<br>• Skape delingskultur |

Lederplattformen består av en visjon «*Sammen griper vi mulighetene».* Visjonen tar utgangspunkt i at ledelse er noe vi har felles – det er ikke bare en individuell egenskap eller kjennetegn. Begrepet «mulighetene» viser til at det stadig oppstår situasjoner som bærer i seg en utviklingsmulighet. Utviklingen må skje i en ønsket retning. Dette skal forankres i utviklingsstrategier som forankres i hele ledelsen.

Alle ledere har plikt til å stille seg bak lederplakaten med visjon og til selv å arbeide langs de utviklingsstrategiene som er bestemt. De har også ansvar for å sørge for at medarbeiderne blir gjort kjent med lederplattformen og utviklingsstrategiene. De har også ansvar for at medarbeiderne bruker sine ressurser og sin arbeidskraft i ønsket retning.

Alle leder forpliktes til å gjennomføre minimum ett utviklingsprosjekt i året.

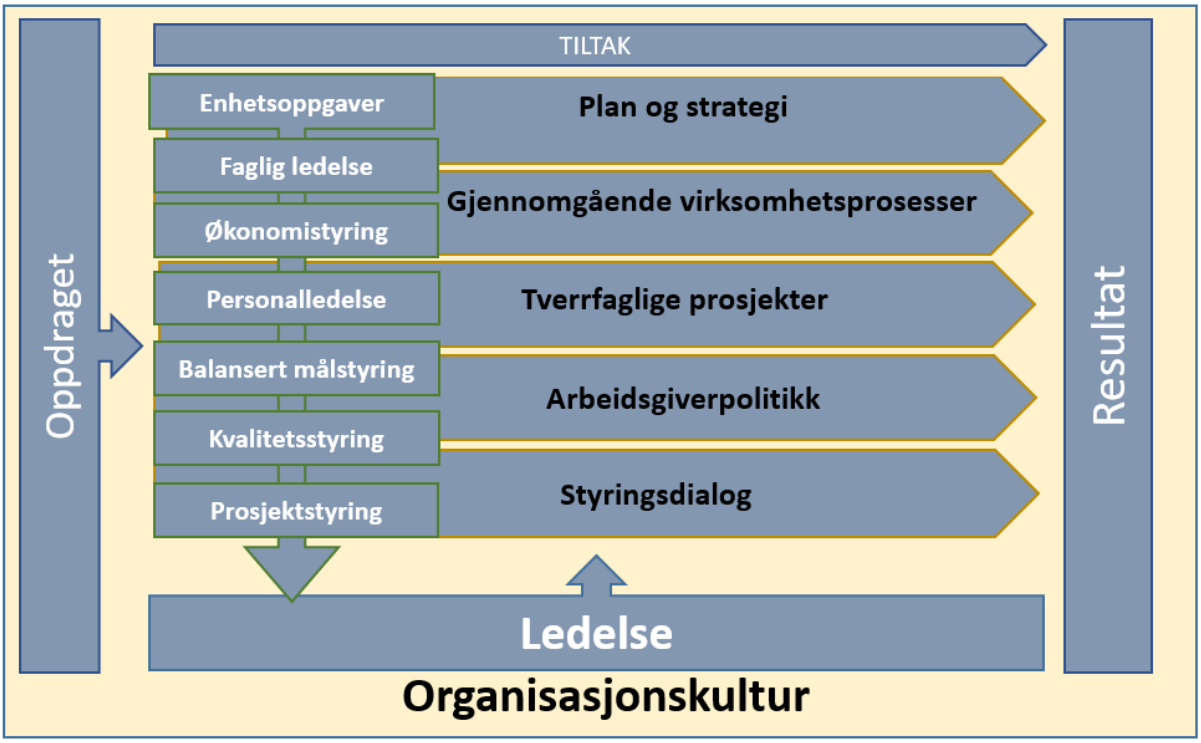
Lederplattformen inneholder også 4 verdier som ledelse i Heim kommune skal preges av;

- Tydelig
- Engasjert
- Mangfoldig
- Utviklingsorientert

Verdiene skal være synlige gjennom kjennetegn på god praksis knyttet til hver verdi. Slik kan vi evaluere hverandre gjensidig og evalueres av våre medarbeidere.

Lederplattformen er gjenstand for dialog i utviklingssamtalen.

# 11. Organisasjonskultur




Organisasjonskultur synliggjøres gjennom en adferd som kan sees av andre. Ønsket organisasjonskultur uttrykkes gjennom verdier Heim kommune har vedtatt i kommuneplan, arbeidsgiverpolitikk og lederplattform.

Organisasjonskulturen kommer ikke av seg selv. Den må kontinuerlig være gjenstand for dialog knyttet til styringsdokumentene og til dialogarenaene som er opprettet i Heim kommune. Utviklingssamtalene og medarbeidersamtalene er viktige arenaer for å utvikle kulturen. Det innebærer også at vi må være villige til å ta tak når ting går i feil retning.

Slik organisasjonskulturen er framstilt i figuren hviler alle organisasjonens elementer på den. Uten en organisasjonskultur som støtter opp under hvordan vi ønsker å framstå og hvordan vi handler, vil sjansene for å lykkes bli mindre.

# 12. Resultat

Hvorvidt vi har oppnådd et resultat vi ønsker, beror i første rekke på at vi er i stand til å forstå hva vi har oppnådd. Dette knyttes i første rekke til at vi har vært tydelige på retning og mål. Dernest må vi være i stand til å vurdere om det oppnådde resultatet er godt eller dårlig. Det krever for det første at vi har et sett med indikatorer som samlet sett kan fortelle oss noe om resultatet i forhold til målet og at vi har noe / noen å vurdere det opp mot. Der resultatene ikke «står på egne bein», bruker vi metoden «benchmarking». Det betyr systematisk sammenligning med de andre sammenlignbare organisasjoner oppnår. For oss betyr det i første rekke andre kommuner.

Heim kommune bruker BMS – balansert målstyring som verktøy for å si noe om dette – jfr. Pkt. 8.3 foran.