

Arbeidstittel:

***Om kommunal organisering – beskrivelse av en resultatenhetsmodell***

**Pr. dato: 01.01.2002**

## Innhold

|      |                                                                                |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1    | Bakgrunn.....                                                                  | 5  |
| 1.1  | Fra hierarki til flat struktur .....                                           | 5  |
| 1.2  | Valg av arbeidsgiverpolitikk er et verdivalg .....                             | 5  |
| 1.3  | Forventninger i dagens arbeidsmarked.....                                      | 6  |
| 1.4  | Forventninger i framtidens arbeidsmarked.....                                  | 6  |
| 1.5  | Brukerne i fokus .....                                                         | 6  |
| 2    | Beskrivelse av modellen .....                                                  | 8  |
| 2.1  | Innledning .....                                                               | 8  |
| 2.2  | Rådmannsteam .....                                                             | 8  |
| 2.3  | Kommunens roller som samfunnsaktør og tjenesteyter .....                       | 9  |
| 2.4  | Sektorenes behov for støttefunksjoner og utviklingsoppgaver.....               | 11 |
| 2.5  | En brukerorientert kommune.....                                                | 12 |
| 2.6  | Organisasjonskartet...? .....                                                  | 13 |
| 3    | Beskrivelse av resultatenhetsmodellen i kommunens rolle som tjenesteyter ..... | 15 |
| 3.1  | En ”flat” organisering.....                                                    | 15 |
| 3.2  | Ta ledelse på alvor! .....                                                     | 15 |
| 3.3  | Hva og hvor stor er en resultatenhet? .....                                    | 16 |
| 3.4  | Delegering er en forutsetningen .....                                          | 17 |
| 3.5  | Resultatenheten tar ansvar for mer- / mindreforbruk .....                      | 19 |
| 3.6  | Arbeidsformen i rådmannsteamet .....                                           | 20 |
| 3.7  | Praktisk oppfølging av resultatenheter.....                                    | 21 |
| 3.8  | Oppfølging av resultatenheter gjennom leder- og resultatavtaler .....          | 23 |
| 3.9  | Resultatenhetsmodellen krever mot av resultatenhetslederne .....               | 24 |
| 3.10 | Etablering av nettverk .....                                                   | 24 |
| 3.11 | Utviklingsstøtte .....                                                         | 26 |
| 3.12 | Øvrige støttefunksjoner – intern tjenesteyting .....                           | 27 |
| 3.13 | Skolefaglig kompetanse .....                                                   | 28 |
| 3.14 | Rådmannsteamet må ”eie” den nye organisasjonsmodellen .....                    | 28 |
| 3.15 | Verktøyene rundt modellen må fungere .....                                     | 28 |
| 3.16 | Prosess viktigere enn struktur.....                                            | 29 |
| 4    | Forholdet til brukerne.....                                                    | 30 |
| 4.1  | Helheten .....                                                                 | 30 |
| 4.2  | Kunde eller bruker? .....                                                      | 31 |
| 4.3  | Serviceerklæringer / leveringsavtaler .....                                    | 32 |
| 4.4  | Hovedelementene i leveringsavtalen / serviceerklæringen.....                   | 32 |
| 4.5  | Beskrivelse av standard / kvalitet på tjenesten som skal ytes.....             | 33 |
| 4.6  | Å gi garantier innebærer også konsekvenser for kommunen. ....                  | 34 |
| 4.7  | Brukertilbakemeldinger – hvordan sikre at kvaliteten er oppnådd.....           | 35 |
| 4.8  | Servicetorg .....                                                              | 36 |
| 5    | Om prosessen .....                                                             | 38 |
| 5.1  | Det må være et definert behov for å endre på arbeidsgiverpolitikken .....      | 38 |
| 5.2  | Kartlegg situasjonen i kommunen før omstillingsprosessen starter .....         | 39 |
| 5.3  | Skal de ansatte delta selv i prosessen? .....                                  | 40 |
| 5.4  | Hva med valg av ”nye” ledere? .....                                            | 40 |
| 5.5  | Når skal ny organisasjonsstruktur iverksettes?.....                            | 41 |
| 5.6  | Sikre koordinering av viktige oppgaver mens omstillingen pågår .....           | 41 |
| 5.7  | Evaluering .....                                                               | 41 |
| 6    | Eksempel på arbeids- og lederavtale for rådmann .....                          | 42 |
| 6.1  | Arbeidsavtale.....                                                             | 42 |
| 6.2  | Lederavtale.....                                                               | 43 |
| 6.3  | Resultatmål.....                                                               | 48 |
| 6.4  | Annet.....                                                                     | 48 |
| 6.5  | Årlig resultat- og utviklingsplan, vedlegg til lederavtale .....               | 49 |
| 7    | Eksempel på leder- og resultatavtale for resultatenhetsledere.....             | 50 |
| 7.1  | Lederavtale.....                                                               | 50 |
| 7.2  | Resultatavtale .....                                                           | 53 |
| 8    | Litteraturliste.....                                                           | 54 |



## Forord

I de siste årene har kommunene i stadig større grad valgt å se på antall myndighetsnivåer når de skal møte de utfordringer kommunen stilles overfor. Flere kommuner har valgt to myndighetsnivåer og har organisert seg etter den såkalte *resultatenhetsmodellen*, men de har valgt forskjellig prosess og tenkning for å få organisasjonen til å fungere. Det viktige her er at resultatenhetsmodellen kun er en konsekvens av den arbeidsgiverpolitikken kommunen ønsker å få etablert.

I dette heftet beskrives en mulig organisasjonsmodell med 2 myndighetsnivåer og en inndeling etter 2 hovedsektorer: en med fokus på *samfunnsutvikling* og en for de *tjenesteytende resultatenhetene*.

KS har i 2001 også startet et prosjekt som skal belyse en del av de utfordringene kommunene møter ved å organisere seg etter en resultatenhetsmodell. Tilgjengelig kunnskap og analyser kombinert med hva kommunene formidler som de viktigste utfordringene vil være utgangspunkt for arbeidet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke en rekke personer for den hjelpen de har gitt meg under dette arbeidet. Uten kritiske øyne ville ikke dette heftet blitt slik det nå har blitt!

En spesiell takk til Bjørgulv Noraberg, Noraberg Consulting AS, som i tillegg til å gi meg råd og tips i utvikling av heftet også har bidratt med svært nyttig materiale. Jeg vil også takke tidligere rådmann i Lier kommune, Elisabeth Enger (nå rådmann i Bærum kommune) både for veiledningen og bruk av idéene fra Lier kommune.

....og sist men ikke minst; takk til min samboer Mia som viste tålmodighet når jeg benyttet vår felles fritid til dette arbeidet.

Og jeg håper at du som leser dette heftet finner tips og inspirasjon til ditt arbeid selv om du allerede skulle være i gang med en tilsvarende prosess....

Oslo januar 2002

Knut Edvard Helland

[pilt4@yahoo.no](mailto:pilt4@yahoo.no)  
[www.helland.cc](http://www.helland.cc)

# 1 Bakgrunn

## 1.1 Fra hierarki til flat struktur

Stadig flere kommuner har de siste årene vurdert ”utflating” av sin administrative organisasjon som virkemiddel for å møte de utfordringer kommunen stilles overfor. Stikkord som nevnes i debatten er utfordringer knyttet til brukerorientering, service, konkurransedyktighet, arbeidsgiverpolitikk og økonomi.

Den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsmodellen med mange ledernivåer fra toppleder til tjenesteyter ansees som kostbar og tungrodd og motvirker gjennomføring av en tidsmessig arbeidsgiverpolitikk. Tjenesteyterne opplever at de ikke har mulighet for raske omstillinger i forhold til brukerne og deres behov.

## 1.2 Valg av arbeidsgiverpolitikk er et verdivalg

Det interessante er ikke hvordan kommunen ønsker at organisasjonskartet skal se ut, men hvilken bedriftskultur kommunen ønsker å etablere. En mulighet er å basere seg på Kommunenes Sentralforbunds arbeidsgiverpolitiske plattform (*”Ansvarlege arbeidsgjevarar - Myndiggjorte medarbeidarar! Plattform for ein framtidig arbeidsgjevarpolitikk.”*) som peker på at arbeidsgiverpolitikk er de holdninger, handlinger og verdier arbeidsgiver står for og praktiserer i sitt forhold til medarbeidere – og innhold og fokus i arbeidsgiverpolitikken skal bidra til å frigjøre energi hos den enkelte medarbeider og organisasjonen samlet.

Myndiggjøring av medarbeidere står sentralt, noe som innebærer å gi tillit og ansvar til medarbeiderne (delegering). Ved samtidig å innføre (økonomiske) motivatorer og følge opp resultatene basert på rammer, mål, verdier, prosess, dialog- og resultatmåling, så forventes frigjøring av energi og ressurser blant medarbeiderne. Dette vil igjen føre til økt fokus på tjenesteytingen.

Å basere arbeidsgiverpolitikken på overnevnte stiller også spørsmål ved mellomledernes rolle (etatsjefer mv.) i den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsmodellen. Disse ledernes rolle endres fra å være ledere og koordinatore til mer fag- og utviklingsorienterte oppgaver. Deres lederrolle vil derfor bortfalle og antall ledernivåer reduseres (vi får en ”flat” organisasjonsstruktur...). I enkelte tilfeller vil også ressursbehovet helt eller delvis bortfalle.

En omstilling av organisasjonen må derfor ta utgangspunkt i ønsket bedriftskultur og samhandling med kommunens mål og strategier i fokus. Prosessen frem til resultatet hvor eierskap og grunnlag for ny bedriftskultur etableres er viktigst. Det tegnede organisasjonskartet er bare en konsekvens av dette – ikke et mål! ***Modellen som er beskrevet i dette heftet kan derfor ikke gjennomføres uten forutgående prosesser i egen kommune.***

### **1.3 Forventninger i dagens arbeidsmarked**

Idèheftet *"Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver?"* (Kommunenes Sentralforbund 2001) peker på at flere kartlegginger av arbeidsmarkedet viser behov for å fokusere på gruppen yngre, høyt utdannede arbeidstakere med bakgrunn fra høyskole eller universitet. Denne gruppen er generelt skeptiske til organisasjoner som preges av standardløsninger, byråkrati og hierarki.

Av forventninger de bærer med seg er stikkord som delegering av ansvar, fleksibilitet, innflytelse, kompetansetrygghet og innsatsavlønning. Av momenter som er relevante for organisering av kommunen beskrevet i dette heftet er blant annet delegering av fullmakt og ansvar, profesjonell ledelse, medarbeidere som har innflytelse og føler de blir tatt på alvor, fokus på lønn som virkemiddel til å nå viktige målsettinger, desentralisert lønnsdannelse osv.

Innbyggernes tilfredshet med tjenestene er den viktigste resultatindikatoren når fokus på lønn og arbeidsgiverpolitikk knyttes til kvaliteten på tjenesteytingen.

### **1.4 Forventninger i framtidens arbeidsmarked**

Lærerplanverket for den 10-årige grunnskolen (L97) sier kort at opplæringens mål er å utvide barns, unges og voksnes evner til erkjennelse og opplevelse, til innlevelse, utfoldelse og deltakelse. Opplæringen skal tilføre holdninger og kunnskaper som kan vare livet ut, og legge fundamentet for de nye ferdighetene som trengs når samfunnet endres raskt. Lærerplanverket legger opp til det meningssøkende menneske, det skapende menneske, det arbeidende menneske, det allmenndannede menneske, det samarbeidende menneske og det miljøbevisste menneske som sammen munner ut i det integrerte menneske.

Stikkord er samarbeid om å nå resultater, kreativitet, fantasi og glede ved andres ytelse. Elevene må mestre skiftende omgivelser og en ukjent fremtid. De må derfor venne seg til å ta ansvar - til å vurdere virkningene for andre av egne handlinger. Utgangspunktet for oppfostringen er elevenes ulike personlige forutsetninger, sosiale bakgrunn og lokale tilhørighet hvor opplæringen skal tilpasses den enkelte. Den enkeltes særpreg gir sosialt mangfold - likhet i evner til å delta gir samfunnet rikhet.

Hva sier dette om framtidens arbeidstakere? Vil ikke dette stille krav til dagens arbeidsgivere og hvordan arbeidet skal organiseres og hvilke muligheter gir det?

### **1.5 Brukerne i fokus**

Et annet viktig perspektiv er å etablere en kultur med forståelse for og respons på brukernes behov. Kommunens brukere ( i hovedsak innbyggere, næringsliv mv.) er de som i en eller annen sammenheng benytter seg av kommunens tjenesteyting.

Disse brukerne er mottakerne av kommunens tjenester og de har varierende erfaring med kommunen som tjenesteyter – både i forhold til hvilke forventninger de hadde i forhold til

tjenesten de mottar, men også med hensyn til hvordan tjenesten ivaretar deres behov og hvordan de blir behandlet i sitt møte med kommunen.

## 2 Beskrivelse av modellen

### 2.1 Innledning

Det finns ingen fasitsvar på hvordan man skal organisere kommunen. Alt er avhengig av forhold som dagens organisasjonskultur, politiske ønsker og menneskene som er involvert! Det som virker ett sted virker nødvendigvis ikke et annet sted og modellen som beskrives her er derfor en ideell modell.

Utgangspunktet for modellen er en overordnet inndeling av kommunen som

- *samfunnsaktør* og
- *tjenesteyter*.

Resultatenhetsmodellen skal ivareta kommunens rolle som tjenesteyter.

En slik inndeling forventes å bidra til å styrke både fokus på kommunens rolle som samfunnsaktør og fokus på effektiv ressursbruk og kvalitet i tjenesteytingen. Med riktig verktøy til å følge opp resultatenhetene og myndiggjøre resultatenhetslederne, vil kommunen også bli mer utadvent mot innbyggere som brukere og borgere og få en større kontaktflate mot private og andre offentlige aktører.

Temaet for dette heftet er den administrative organiseringen – ikke den politiske. Det forutsettes at den formelle kontakten mellom administrasjon og politikk skjer mellom rådmann og ordfører – selv om det i praksis kan være andre personer som ivaretar dette.

Fra rådmannens side handler dette om at enhver som uttaler seg på vegne av administrasjonen – uansett om dette er overfor politisk nivå, brukere eller andre utenfor administrasjonen – uttaler seg på vegne av *rådmannen*.

Dette innebærer at det nødvendigvis ikke trenger å være noen likhet mellom hvordan den politiske organiseringen ser ut og hvordan den administrative organiseringen ser ut. For å beholde tydeligheten på forskjellen mellom politikk og administrasjon kan det faktisk være en fordel med ulik organisering. Dette vil også kunne hindre sektorisering og uheldige allianser mellom ”fagfolk” i administrasjonen og ”fagpolitikere”!

### 2.2 Rådmannsteam

For at rådmannen skal kunne følge opp alle resultatenhetene på en tilfredsstillende måte og samtidig ivareta andre viktige oppgaver, er rådmannen avhengig av å ha medarbeidere rundt seg i en teamledelse som sammen kan utgjøre rådmannen som fullmaktsnivå. Teamledelsen vil ha felles ansvar for helheten og kan for eksempel foreta avgjørelser etter en konsensusmodell. Sammen skal de:

- Følge opp og veilede resultatenhetene
- være tilgjengelig for resultatenhetslederne



- drøfte saker av prinsipiell betydning som bl.a. skal opp til politisk behandling (budsjett, økonomiplan, kommuneplan, omsorgsplan mv.)
- sørge for overordnet utvikling av resultatenheter / tjenestene

Resultatenhetene skal være selvstendige med eget resultatansvar og det er viktig at rådmannsteamet ”holder fingrene unna” og ikke overstyrer resultatenhetene. Samtidig skal rådmannsteamet være tilgjengelig for resultatenhetslederne når disse har behov for støtte og ikke minst veiledning i sine beslutninger. **Hele rådmannsteamet bør derfor sikre seg veilederkompetanse** da toppledelsens lederrolle i mange kommuner endres fra styring og rådgivning til veiledning.

Det finns i dag ingen fullgod tittel for medlemmene i rådmannsteamet utover rådmannen. De ulike kommunene har forsøkt flere titler, som for eksempel sektorleder, sektorsjef, assisterende rådmenn, kommunalsjef mv. Det ser nå ut til at kommunene i hovedsak velger kommunalsjef som formell tittel. Jeg har i dette heftet også valgt å benytte tittelen kommunalsjef for medlemmene i rådmannsteamet.

Det er heller ikke noen fasitsvar på hvor mange medlemmer rådmannsteamet skal ha. Men oppfølging av resultatenhetene skal ikke ta for mye tid av de enkelte medlemmers arbeidstid. I tillegg bør ikke rådmannen selv følge opp noen resultatenheter. For en kommune med 20.000 innbyggere snakker vi om 3 – 6 medlemmer. Se for øvrig drøfting senere i heftet.

## 2.3 Kommunens roller som samfunnsaktør og tjenesteyter

Kommunens organisasjon har i dag en rolle både som *samfunnsaktør* og *tjenesteyter*. Dette er to roller som i sin natur bør styres og følges opp på forskjellig måte. Kommunen bør derfor vurdere å dele organisasjonen inn i to sektorer etter disse to rollene:

- *Den tjenesteytende sektor.* Tjenesteytingen skal skje med ”rett” kvalitet til lavest mulig kostnad. Her er resultatenhetsmodellen med delegering til selvstendige enheter et verktøy for å oppnå dette.
- *Sektor samfunn.* Samfunnsoppgavene krever en annen ordning. Dette er oppgaver hvor det forventes at politikerne har en mer aktiv rolle og mer detaljert styring. En egen sektor for samfunnsspørsmål i den kommunale organisasjonen skal bidra til dette gjennom å utvikle beslutningsgrunnlag for politikerne på forhold som påvirker samfunnsutviklingen.

Imidlertid er det viktig å peke på at det finns ikke noe klart skille mellom disse to rollene. En stor del av samfunnsutviklingen skjer gjennom utvikling av tjenesteytingen...

**Sektor samfunn** kan ha ansvar for oppgaver knyttet til utvikling av lokalsamfunnet, vurdering av befolknings- og næringslivsprognoser, kommuneplan, prinsipielle / større reguleringsplaner, miljøvern, forebyggende helsevern, kontakt med næringslivet osv.

Sektor samfunn skal kunne se fremover i tid, kanskje ikke bare 12 år, men også ha formening om kommunens utvikling i et 50 - 100 års perspektiv. Sektoren skal fange opp signaler fra politikere, fagmiljøer og lokalsamfunn som grunnlag for beslutninger i rådmannens lederteam og (det viktigste) politiske beslutninger, og bidra til å gjennomføre de overordnede politiske målsetningene.

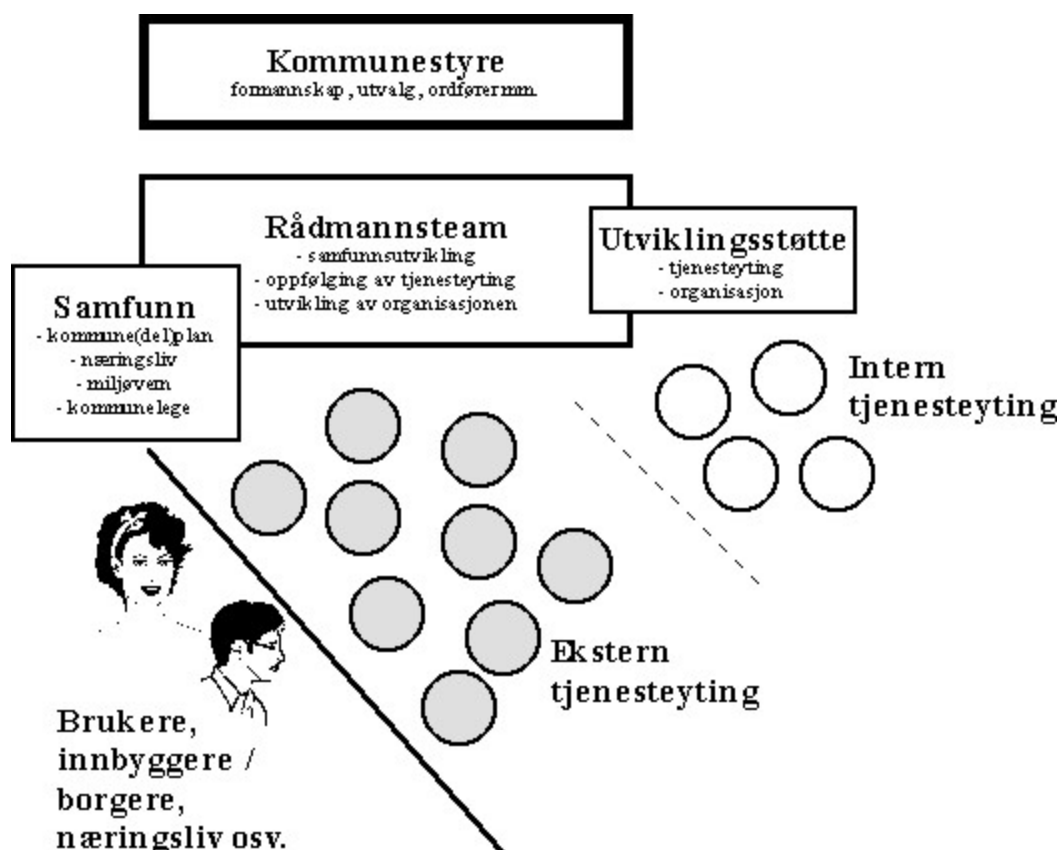
Samfunnssektoren vil i de fleste kommunene være svært liten, og det vil normalt ikke være behov for andre ledere enn den i rådmannens ledergruppe som har oppfølgingsansvar direkte overfor enkeltpersonene i sektoren.

Videre skal samfunnssektoren tenke fremover og være et ”kreativt verksted”, dvs. de skal i utgangspunktet ikke måles på effektivitet og rasjonell tjenesteyting, men på hvordan de bidrar til utvikling av kommunens rolle som samfunnsaktør og utvikling av lokalsamfunnet.

Den **tjenesteytende sektor** omfatter tjenesteyting overfor kommunens brukere basert på politiske vedtak. Dette skal gjennomføres til rett kvalitet og lavest mulig kostnad. Tjenesteytende sektor omfatter de fleste av kommunens ansatte og vil være inndelt i mange resultatenheter. Det er i resultatenhetsmodellen ingen egen leder for denne sektoren, men de ulike resultatenhetene følges opp av medlemmer i rådmannens ledergruppe.

Utover 1990-tallet vurderte mange kommuner hvordan de skulle organisere de tjenesteytende enhetene. Dette handlet blant annet om tydeliggjøring av roller etter bestiller- / utførermodeller hvor ”bestiller” tolker politiske vedtak for å omsette disse i forespørsler / avtaler / kontrakter hvor ”utførers” oppgave er å gjennomføre dette til rett kvalitet og lavest mulig kostnad. Flere kommuner har også vurdert konkurranseutsetting, interkommunalt samarbeid, alternative organisasjonsformer (kommunalt foretak, aksjeselskap, stiftelse) mv. for enkelte tjenesteytende enheter. Det er heller ikke noe i veien for interkommunalt samarbeid om bestilleroppgavene.

Ingen av disse modellene er i konflikt med resultatenhetsmodellen som beskrives her. En evt. bestillerfunksjon kan også organiseres som en resultatenhet. Resultatenhetsmodellen har faktisk hentet positive elementer fra debatten som kom opp rundt vurdering av bestiller / utførermodeller, konkurranseutsetting osv. Det viktigste er ikke alltid hvilken organisasjonsform som velges, men hvilke virkemidler resultatenhetene har for å kunne drive rasjonelt og effektivt.



**Figur 1: Prinsipiell skisse av en resultatenhetsmodell**

Noen fordeler og ulemper ved å dele kommunens organisasjon inn etter rollene som samfunnsaktør og tjenesteyter:

| Fordeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ulemper                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunens rolle som samfunnsaktør og tjenesteyter krever forskjellig fokus og oppfølging. Det blir enklere både for rådmannsteamet og politikere å forholde seg til disse 2 rollene.</li> <li>sektor samfunn kan konsentrere seg om samfunnsrollen med <i>fokus på borgerne</i></li> <li>resultatenhetslederne kan konsentrere seg om å oppnå effektive resultatenheter med <i>fokus på brukerne</i> uten å være "brydd" med samfunnsspørsmål</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>resultatenhetslederne får større "avstand" til kommunens rolle som samfunnsaktør og mister noe av "helheten"</li> <li>resultatenhetslederne kan oppleve at kommunens rolle som samfunnsaktør prioriteres høyere og "tar fokus" fra tjenesteytingen</li> </ul> |

## 2.4 Sektorenes behov for støttefunksjoner og utviklingsoppgaver

For å kunne ivareta rollen som samfunnsaktør og tjenesteyter, er den kommunale organisasjonen også avhengig av at andre administrative oppgaver (intern tjenesteyting) blir utført. Dette er

- *Støttefunksjoner.* Lønns- og personaladministrasjon, økonomi (budsjettstyring og regnskap), IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) mv. er felles interne driftsfunksjoner som skal bidra til at de eksternt rettede resultatenhetene kan yte sine tjenester på en best mulig måte (rett kvalitet til lavest mulig kostnad)
- *utviklingsoppgaver* knyttet til utvikling av kommunen som organisasjon men også overordnet tjenesteutvikling. Eksempler på oppgaver er organisasjonsutvikling, overordnet arbeidsgiver- og personalpolitikk, kompetanse mv. Mange av utviklingsoppgavene vil være en støtte for de tjenesteytende resultatenhetenes utviklingsbehov. Et eksempel er støtte til utvikling av serviceerklæringer og håndtering av brukertilbakemeldinger.

En kommune har ulike planleggingsbehov, alt fra ulike former for tjenesteplaner (habilitering, omsorg osv.), temaplaner (vann, avløp osv.), kommuneplan osv. Initiering av planene kan skje fra mange hold, både av resultatenheter, sektor samfunn, utviklingsenhet, øvrige støttefunksjoner, rådmannsteamet og fra politisk nivå.

Planleggingen kan organiseres som et prosjekt (med mandat, ressursbehov og tidsplan) og bør "eies" av en leder, men denne lederen kan engasjere en prosjektleder (gjærne fra andre deler av organisasjonen) som gjennomfører prosjektet og rapporterer til lederen. Hvilken leder som skal "eie" prosjektet er avhengig av hva slags prosjekt det er snakk om:

| <b>Planleggingsbehov / prosjekt</b>                                                                                                                           | <b>Eies av / merknad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Videreutvikling av tjenesteyting innefor eksisterende / vedtatte rammer.                                                                                      | Aktuell resultatenhetsleder eller i nettverk med andre resultatenhetsledere som har tilsvarende tjenesteyting eller berøres direkte / indirekte av videreutviklingen.                                                                                                                                                                             |
| Overordnet utvikling av kommunens organisasjon.                                                                                                               | Rådmannsteamet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kommuneplaner, kommunedelplaner og temaplaner. Eks.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arealplaner</li> <li>• Temaplan vann</li> <li>• osv.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell(e) resultatenhetsleder(e) i nettverk.</li> <li>• Kommune(del)plan(er) eies av rådmannsteamet hvor sektor samfunn har prosjektgjennomføringen. Imidlertid bør enkelte resultatenhetsledere delta i temaer knyttet til kommuneplanleggingen hvor de har faglig kompetanse og myndighet.</li> </ul> |
| Økonomiplan                                                                                                                                                   | Rådmannsteamet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Enheten som tilbyr utviklingsstøtte bør også ha kompetanse på å planlegge og gjennomføre prosjekter på vegne av lederen som eier prosjektet.

## 2.5 En brukerorientert kommune

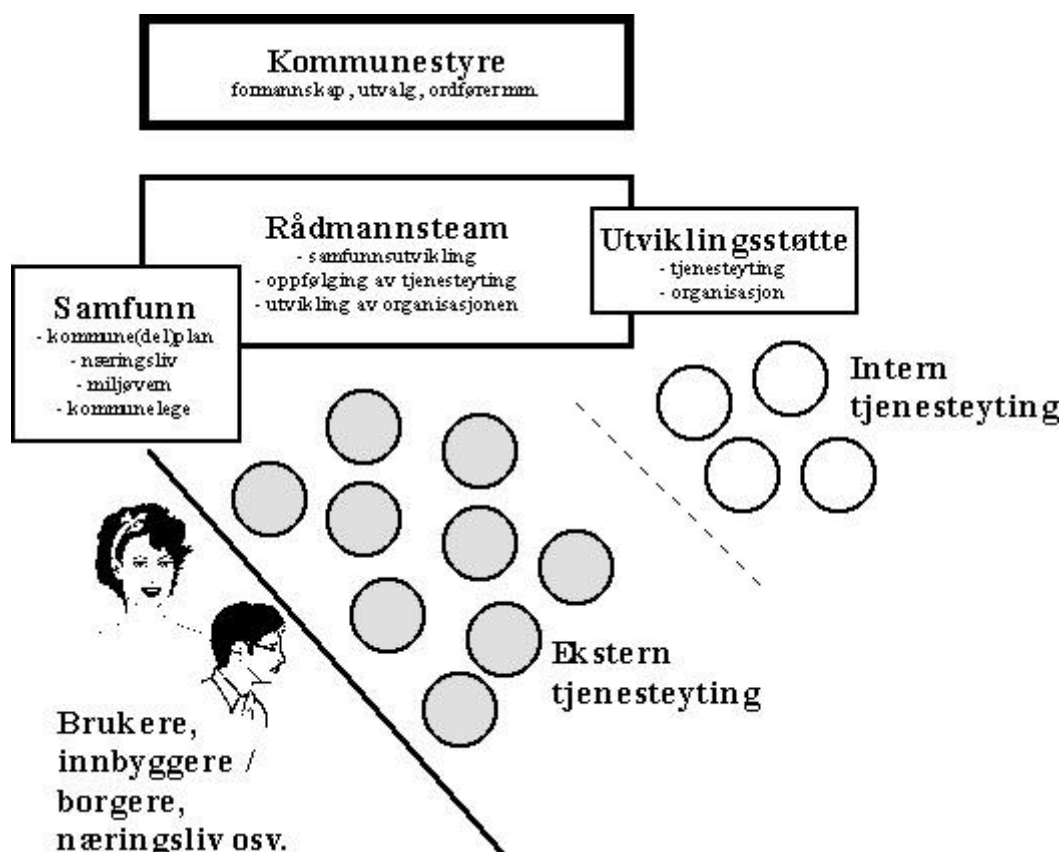
Det er mange tiltak som kan bidra til å bedre brukerorienteringen og service i kommunen. Dette heftet beskriver noen tiltak:

- *Myndiggjøring av resultatsenhetslederne* vil i større grad medføre at brukerne opplever at beslutninger tas "nær" dem. Resultatsenhetslederne har også større innflytelse på hvordan de organiserer sitt arbeid for å oppnå en "riktig" og effektiv tjenesteyting.
- *En lederavtale* med resultatkrav som samsvarer med den standarden kommunen beskriver gjennom for eksempel serviceerklæringer, internett mv. vil medføre økt fokus på tjenesteytingen overfor bruker.
- *Et fysisk servicetorg* som (via intranett) har tilgang til alle tjenestebeskrivelser i kommunen og som enkelt kan hjelpe brukeren videre når de trenger hjelp. Servicetorget skal kunne ta beslutninger på vegne av kommunen for øvrig slik at færrest mulig brukere må "settes over" til andre. Servicetorgetts medarbeidere skal være serviceorienterte (være spesialister på kundehåndtering) slik at brukeren alltid opplever sitt møte med kommunen som positivt.
- *Et "virtuelt" servicetorg* gjennom kommunens internettsider hvor brukerne kan søke og finne informasjon, evt. skjemaer og muligheter for å kontakte kommunen. Kommunen må sørge for å markedsføre sitt domenenavn. Domenenavnene for kommunene er nå standardisert slik at brukerne lett finner "sin" kommune.
- *Serviceerklæringer / leveringsavtaler / annen lett tilgjengelig informasjon* som beskriver hva brukerne kan forvente seg når de mottar en tjeneste fra kommunen.
- *System for brukertilbakemeldinger* som gir oversikt over brukernes opplevelse av tjenesteytingen. Tilbakemeldingene fra brukerne må benyttes aktivt i den videre utvikling av tjenesteytingen og vil også ivareta deler av politikernes behov for styringsinformasjon.
- En beskrivelse av *hvilke tjenester kommunen yter* (produkt og omfang) og *kommunens rolle* i samfunnet.

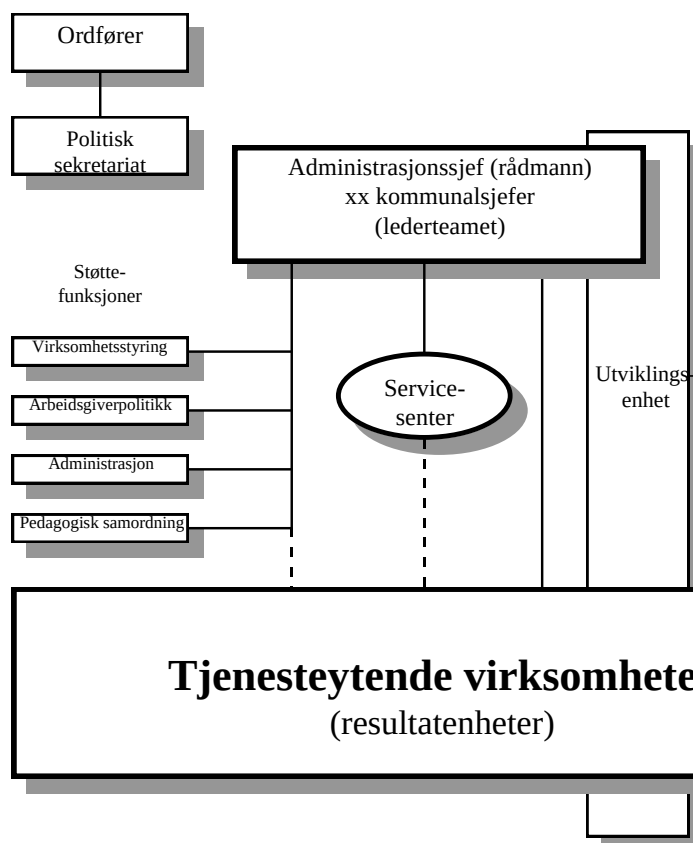
## 2.6 Organisasjonskartet...?

Når kommunen skal starte et omstillingsprosjekt, er det viktig med fokus på ønsket arbeidsgiverpolitikk og bedriftskultur og *ikke* fokus på hvordan et organisasjonskart kan se ut. Organisasjonskartet som kommunen tegner skal være et resultat av omstillingsprosessen i kommunen, og det finnes ingen fasit for hvordan dette kan se ut.

Allikevel kan det være hensiktsmessig å se noen skisser når omstillingsprosessen starter – men husk at det ikke skal legges noen vekt på disse. Her følger 2 eksempler å tegne organisasjonskartet på:



Figur 2: Eksempel 1 på skisse av en resultatenhetsmodell



Figur 3: Eksempel 2 på skisse av en resultatenhetsmodell (Björgulv Noraberg)



En leders kontrollspenn bør være på 15 – 30 medarbeidere alt avhengig av medarbeidernes kompetanse, oppgaver og geografiske arbeidssteder. Ledelse handler om å utføre oppgavene gjennom andre, og en leder må derfor ha kapasitet til å følge opp og ivareta sine medarbeidere på en god måte. Blir kontrollspennet for stort – dette gjelder både resultatenhetslederne og rådmannen – risikerer kommunen at det etableres såkalt ”stabsmakt”. Med feil ledelse og utøving av styring vil støttefunksjoner som for eksempel personal, økonomi og IT bli en maktfaktor fremfor en faglig støtte for organisasjonen.

I motsatt fall, dersom en leder har tid til å påta seg andre oppgaver enn ren operativ ledelse, bør dette være faglige oppgaver. Bakgrunnen for dette er at lederen bør ha forankring mot de faglige utfordringer i sin enhet, være faglig rådgiver, utvikler, inspirator og ha kunnskap i forhold til ”sine” brukere. Administrative funksjoner som bør profesjonaliseres og ivaretas av støttepersonell.

### 3.3 Hva og hvor stor er en resultatenhet?

En resultatenhet skal være en selvstendig og avgrenset enhet hvor det er tydelig hvilke rammer (både økonomisk og tjenesteområde) den jobber innenfor. Videre bør ikke en resultatenhet være større enn at lederen for resultatenheten som nevnt over kan drive god ledelse. Lederen skal for eksempel:

- være tilgjengelig, kunne følge opp, gi faglige råd og motivere alle sine medarbeidere
- ha faglig kompetanse innefor tjenestene resultatenheten utfører
- ha kunnskap om brukerne som berøres av tjenesteytingen
- utvikle tjenesteytingen innenfor ”sin” resultatenhet
- sørge for at resultatenheten går i ”riktig” retning, være en kultur- og holdningsbærer
- sørge for koordinering med andre resultatenheter
- osv.

Det finns ikke noe egentlig svar på hvor mange underordnede en leder kan lede på en forsvarlig måte. Men vi snakker om 15 – 30 medarbeidere avhengig av resultatenhetens tjenesteform og kompleksitet og evt. hvilke andre oppgaver lederen skal ivareta.

**Blir en resultatenhet for stor**, bør denne derfor vurderes oppdelt. For skoler og sykehjem vil dette være en utfordring. En skole er vanskelig å splitte og de fleste kommunene vil velge å beholde en skole som en resultatenhet selv om det er 50 – 60 lærere ved skolen.

En oppdeling av enheter for å gjøre disse håndterlige for lederne vil medføre behov for flere ledere. Men flere ledere kan medføre at det utøves bedre ledelse og kan allikevel gi bedre økonomiske og kvalitetsmessige resultater.

Noen kommuner ønsker å etablere områdebaserte resultatenheter selv om dette fører til at resultatenhetene blir (for) store. Ønske er basert på en drøfting av geografisk kontra tjenesteorientert inndeling av resultatenhetene hvor de mener at brukerens behov best ivaretas gjennom en geografisk inndeling.

Det anbefales at kommunen ved innføring av flat organisasjonsstruktur vurderer å finne naturlige avgrensninger slik at resultatenhetene ikke blir for ”store”. Dette kan i praksis la seg løse ved mange sykehjem og bo- og omsorgssentre hvor en samtidig stiller krav til at de ulike



resultatenhetslederne koordinerer og samordner sin tjenesteyting. Oppdeling av et sykehjem kan skje etter hvilken tjeneste som skal ytes eller pr. etasje i bygningen osv.

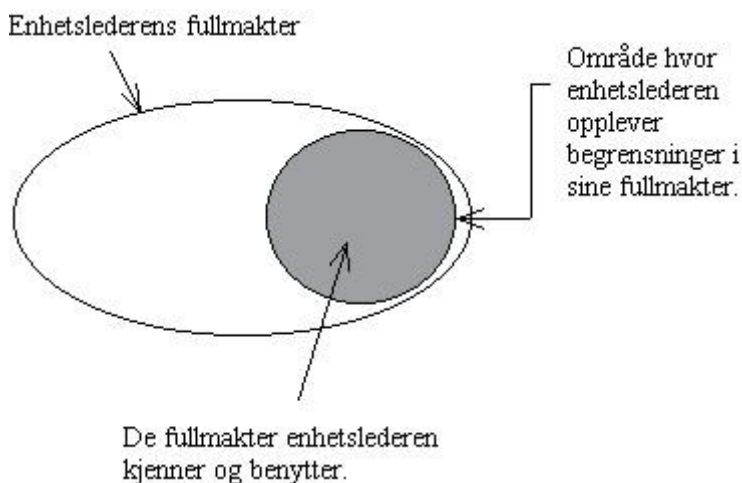
**Blir en resultatenhet for liten**, bør denne vurderes slått sammen med en annen beslektet resultatenhet eller lederen bør benytte deler av sin stilling til faglige oppgaver. Sistnevnte kan være en god løsning dersom det for eksempel ikke finns beslektede resultatenheter eller det er store fysiske avstander mellom resultatenhetene..

For å skille mellom forretningsmessige funksjoner og forvaltningsfunksjoner kan det være nødvendig å opprettholde / etablere små enheter. Et eksempel er forvaltning av kommunens eiendommer og behandling av byggesaker etter plan- og bygningsloven.

### 3.4 Delegering er en forutsetningen

Når ledelsen i kommunen spør dagens enhetsledere hvor "skoen trykker mest", vil et av svarene være at lederne opplever de ikke har de fullmakter de trenger for å kunne gjøre en god jobb overfor sine brukere. Spør alle lederne i din kommune om hvor mange innbyggere kommunens ansatte hver eneste arbeidsdag møter fysisk (ansikt til ansikt) og du blir overrasket over svaret. Når du summerer tilbakemeldingene vil du med stor sannsynlighet få et tall som ligger i nærheten av 25% av innbyggerne i kommunen!!!

En av forutsetningene blir derfor å *tydeliggjøre* fullmakter, eventuelt *økt* delegering. *Enten* har ikke lederne flere fullmakter enn de de bruker, *eller* så bruker de ikke de fullmakter de har. Sistnevnte kan skyldes mangel på ansvarsavklaring, men også at lederne av ulike grunner ikke har den kompetansen de trenger for å bruke fullmaktene.



**Figur 5: Når enhetsleder ser begrensningene fremfor mulighetene i fullmaktene**

Noe av hensikten med resultatenhetsmodellen er nettopp selvstendiggjøring av resultatenhetene – og det fordrer maksimal delegering av fullmakter. Men uansett hvor store fullmakter som delegeres ut i organisasjonen, kan aldri selve *ansvaret* delegeres. Delegering handler derfor om:

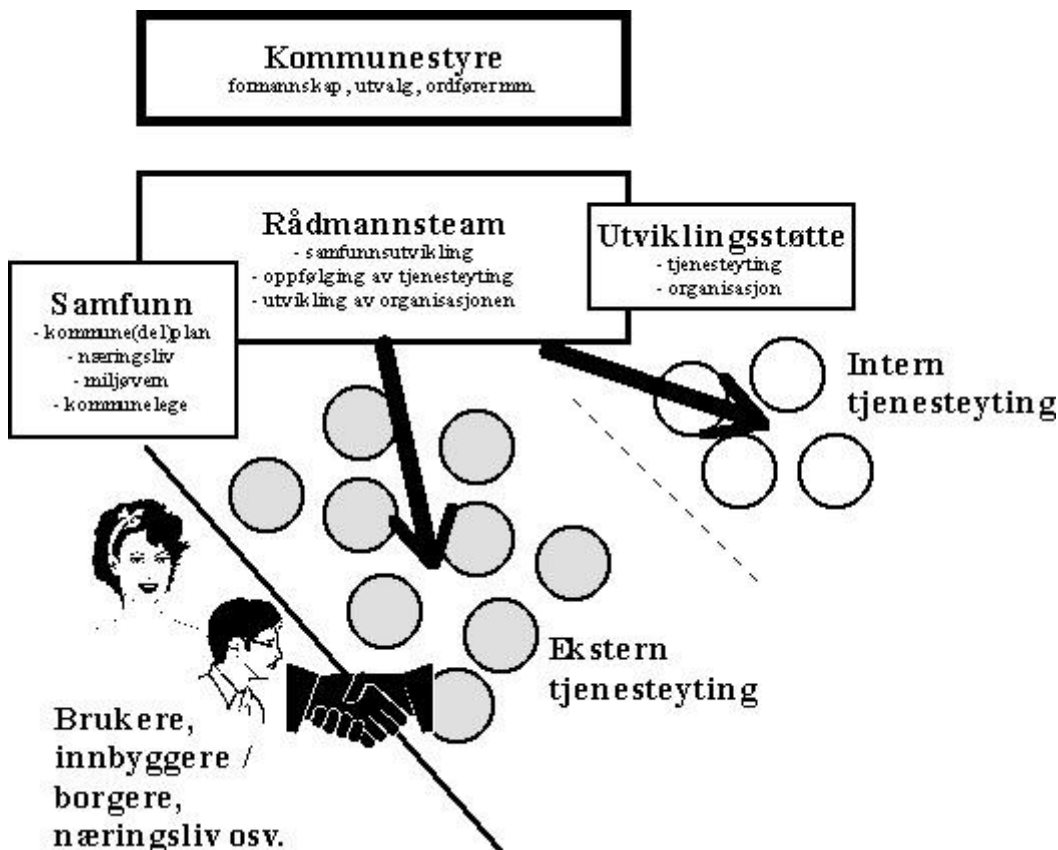
- tillit
- fokus på resultat, ikke hvordan resultatet oppnås

- *å ta ett skritt bakover*, og gi medarbeiderne armslag til å kunne arbeide. Dvs. du må godta at oppgaver kan løses på annen måte enn du ville gjort selv. Å insistere på at tingene skal gjøres på din måte innebærer at du *ikke* har delegert.

Delegering er alltid bare et verktøy – ikke et mål i seg selv! Ved delegering oppnår du også at:

- enhetslederne utvikler seg som ledere
- du får frem nye og (mer) spennende løsninger

En fare ved slik selvstendiggjøring av resultatenhetene er de blir innadvendte, glemmer helhetsfokus og at det etableres ”stengsler” mellom resultatenhetene. Dette må unngås, både gjennom bevisst valg av hvilke resultater resultatenhetene skal måles på, men også ved at det etableres fellesskap om vedtatte mål, strategier og holdninger blant alle lederne. Alle beslutninger som resultatenhetslederene tar skal bringe kommunen i retning mot felles mål.



**Figur 6: Delegering**

Etablering av selvstendige resultatenheter med delegert myndighet, har en del praktiske konsekvenser. Her følger noen eksempler:

- *alle rådmannens fullmakter* innen personal, økonomi, tjenesteutvikling / tjenesteyting og beslutninger av saker innen resultatenhetens område delegeres til resultatenhetsleder.

Dette innebærer en opplæring og avklaring med resultatenhetslederne i hvilke fullmakter dette gjelder. Noen av rådmannens fullmakter kan ta lengre tid å få delegert, dette handler

om kompetanse, kultur og organisasjonens ståsted. For eksempel vil noen kommuner trenge noe tid på å delegere lønnsforhandlinger, ansettelsesmyndighet og ”opprettelse / nedleggelse” av stillinger eller å få avklart enkelte faggruppers roller og fullmakter.

- Med delegert myndighet vil *resultatenhetslederne ha stor frihet i utforming av tjenesteytingen* innen sitt område for å nå resultatenhetens mål. Det er mindre viktig hvordan tjenesteytingen skjer, så lenge den skjer til ”rett” kvalitet / standard overfor brukerne, er langsiktig og resultatenheten kan sannsynliggjøre at metoden som det jobbes etter er den beste, både mhp. kostnad og kvalitet.
- måling av hvorvidt resultatenheten har oppfylt ”rett” kvalitet bør skje gjennom *brukertilbakemeldinger*. Og skal disse tilbakemeldingene ha en reell verdi (og ikke bare være fornøydhetsundersøkelser), bør brukerne gjennom for eksempel *leveringsavtaler / serviceerklæringer* få innsyn i hvilken standard de kan forvente på tjenesteytingen.
- resultatenhetsleder bør få en *tydelig og synlig rolle i lokalsamfunnet*, og må kunne uttale seg og svare på spørsmål i media. Dette skal imidlertid ikke gå på bekostning av interne rutiner for fullført saksbehandling og rapportering. Lojalitet er fortsatt viktig for å beholde tilliten internt i organisasjonen.
- resultatenhetsleder har ansvar for å *utvikle sin egen resultatenhet*.
- en resultatenhetsleder må *selv ta initiativ* overfor andre resultatenheter ved ønske om å koordinere drift, etablere nettverk eller ønsker å få hjelp til å finansiere uforutsette kostnader (OBS! Innenfor rådmannens fullmakter).
- for å tydeliggjøre hvilke fullmakter som gjelder, er en avhengig av *leder- og resultatavtale* mellom rådmannen og de enkelte resultatenhetslederne

Kanskje helt ubetydelig, men et forhold som kan oppleves som viktig for resultatenhetslederne. Benevnelsen *resultatenhetsledere* kan være et samlebegrep for resultatenhetenes ledere. Imidlertid er ikke tittelen viktig, og rådmannsteamet bør tillate at resultatenhetslederne utvikler / foreslår egne titler for sine stillinger. For rådmannsteamet er det ikke viktig om de kaller seg for ....*sjef* / ...*leder* eller lignende, men for de enkelte lederne og overfor brukerne de skal fronte kan dette ha psykologisk betydning (de snakker med ”sjefen” som har den reelle beslutningsmyndigheten).

### **3.5 Resultatenheten tar ansvar for mer- / mindreforbruk**

Det er viktig å ha avklart ved delegering av fullmakter hvordan kommunen skal forholde seg dersom en resultatenhet har et mer- eller mindreforbruk i forhold til budsjett ved årets slutt. Årsakene til et mer- eller mindreforbruk kan være at driften ikke har gått som planlagt, men også at resultatenheten har behov for å foreta en større anskaffelse og de ser at dette er mulig å gjennomføre ved å se på innsparing på budsjettet i inneværende og neste år.

En motivasjonsfaktor for å ta budsjettansvar er å la resultatenhetene ved årets slutt beholde mindreforbruket (”overskudd”). Dette overføres til neste år, forutsatt at avtalte mål er oppnådd. På tilsvarende måte må et merforbruk (”underskudd”) dekkes opp på kommende budsjetter.

For resultatenhetslederne har dette stor betydning. Resultatenhetene kan selv planlegge disponering og prioritering for å kunne nå de avtalte målene, samtidig som at de kan tenke langsiktig over flere budsjettår uten å risikere å ”miste” et evt. overskudd ved mindreforbruk.

Samtidig vil de resultatenheter som følger skoleåret (og ikke det ordinære budsjettåret) føle bedre trygghet for å kunne planlegge skoleåret som helhet (og ikke bare frem til nyttår).

Det bør vurderes hvorvidt det skal legges inn noe forbehold eller øvre / nedre tak ved gjennomføring av en slik reform, slik at et svært høyt merforbruk i en resultatenhet ikke går ut over en fornuftig tjenesteyting neste år. I tillegg bør kommunen drøfte hvordan den skal forholde seg til store uforutsette kostnader som kommer i løpet av året (for eksempel til tiltak for barn med spesielle behov).

Dette er en viktig reform ved innføring av resultatenhetsmodellen. For at overføring av mer- og mindreforbruk fra et år til neste skal fungere og for å møte uforutsette svingninger i økonomien (rammeoverføringer, skatteinngang mv.), bør kommunen ha en buffer i størrelsesorden 3 - 5% av kommunens totale driftsbudsjett. Etableringen av denne bufferen kan for eksempel skje når resultatenhetsmodellen innføres ved at alle resultatenheter får et budsjett som er 3 - 5% lavere enn forutsatt. For resultatenhetslederne kan dette motiveres med at reformen innføres.

### **3.6 Arbeidsformen i rådmannsteamet**

Rådmannsteamet er altså en liten gruppe mennesker, sammensatt av rådmannen selv og kommunalsjefene. I tillegg til å lede den kommunale organisasjonen skal de drøfte, gi anbefalinger og beslutte viktige saker. Dette er alt fra ulike faglige overordnede handlingsplaner, økonomiplan, budsjett og lignende som skal behandles politisk til beslutninger som ligger innenfor rådmannens fullmaktsområde. For å sikre et best mulig resultat i rådmannsteamet, må deltakerne være enige i teamdefinisjonen og foreta avgjørelser i teamet etter en konsensusmodell.

Rådmannsteamet bør som team være sammensatt av *mennesker med forskjellig erfaring og kompetanse. Disse må være enige om å arbeide sammen mot felles mål og hensikt, innenfor en avtalt arbeidsform, og forplikter seg gjensidig til selv å følge opp at de arbeider på denne måten!* Arbeidsformen i rådmannsteamet bør eksempelvis bære preg av:

- samarbeid
- kreativitet
- ærlighet
- gjensidig respekt
- helhetlig tenkning
- deltakerne lytter aktivt til hverandre
- deltakerne støtter og oppmuntrer hverandre
- deltakerne er tydelige (og modige nok) til å si det som det er
- deltakerne holder seg til målet i diskusjonene
- det er bred og åpen diskusjon – det er tillatt å være uenige og deltakerne er ikke redd for å gå inn i en ”konflikt”
- at det er tillatt å be om ”pause” for å kunne gi uttrykk for personlige følelser som oppstår ifbm. diskusjonen
- at avgjørelser foretas ved konsensus
- osv.

Å foreta avgjørelser ved *konsensus* i denne teammodellen innebærer at *alle deltakerne i teamet, gitt de fremlagte argumenter, tidsfaktoren og de personligheter som er involvert, er villige til å støtte opp om og gå aktivt inn for avgjørelsen selv om avgjørelsen ikke er helt i tråd med hva hver enkelt deltaker personlig skulle ønsket.*

Ved utvelgelse av deltakerne i teamet bør en derfor fremelske forskjellighet slik at teamet blir bredest mulig sammensatt (fag, kjønn, erfaring osv.), og alle deltakerne i teamet må være enige om arbeidsformen, en arbeidsform som er svært krevende. For at deltakerne skal være trygge i teamet og kunne ha tillit til hverandre, må de i utgangspunktet være trygge på og kjenne seg selv. Dette krever mye av deltakerne både når teamet skal etableres, holdes vedlike (hvor bl.a. deltakerne gir hverandre tilbakemeldinger) og når det er utskiftninger i teamet. I perioder kan dette oppleves som svært ressurstappende. Enkelte kommuner har valgt å engasjere ekstern hjelp for å sikre at arbeidsformen i teamet holdes vedlike.

Fordeler og ulemper ved overnevnte arbeidsform:

| Fordeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ulemper                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• teamet får gode avgjørelser hvor en samarbeider om og utnytter teamets totale kompetanse</li> <li>• alle forhold av betydning kommer ”på bordet” selv om de er ubehagelige</li> <li>• utad opptrer teamet enhetlig basert på felles holdninger og kultur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• krever mye (personlig) av deltakerne i teamet</li> <li>• krever jevnlig vedlikehold av teamet som team – og er til tider ressurstappende</li> <li>• koster mye i form av ekstern hjelp for utvikling av teamet</li> </ul> |

En slik arbeidsform vil også gi bedre grunnlag for at alle deltakerne i rådmannsteamet uttaler seg som rådmann - både innad i kommunens egen organisasjon, overfor politisk nivå og utad overfor brukere, innbyggere, næringsliv osv.

### 3.7 Praktisk oppfølging av resultatenhetene

Noe av det vanskeligste i praksis er oppfølging av resultatenhetene uten at dette skaper en gjeninnføring av et fullmaktsnivå enten formelt eller uformelt. Tidligere har etatsjefer og kommunaldirektører hatt jevnlig møter med ”sine” enheter og derigjennom hatt en rekke koordinerende oppgaver på vegne av resultatenhetene.

I og med at resultatenhetsmodellen innebærer at etatsjefene som fullmaktsnivå utgår, så må *all oppfølging som kan minne om gamle etatsstrukturer unngås*. Følgende prinsipper anbefales derfor:

- *resultatenhetene fordeles* blant medlemmene i rådmannsteamet *uavhengig av faglig bakgrunn*, men gjerne basert på hvilke utfordringer de enkelte resultatenhetene står overfor. Fordeler og ulemper med ikke-faglig ledelse av et medlem i rådmannsteamet:

| Fordeler                                                                                                                                                 | Ulemper                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan veilede resultatenhetslederen i ledelse og beslutninger basert på resultatenhetslederens faglige</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• forstår ikke alltid hva resultatenhetsleder snakker om og hvilke problemstillinger denne står</li> </ul> |

|                                                                        |                                            |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| kompetanse                                                             | overfor                                    |
| • må stole på resultatenhetslederens kompetanse og faglige vurderinger | • har ikke god kunnskap om brukernes behov |

- For å *motvirke sektortenkning* er det en god idé å fordele ”like” resultatenheter på flere medlemmer i rådmannsteamet. Medlemmene av rådmannsteamet kan basert på sin kompetanse allikevel hjelpe andre resultatenheter enn de som de selv følger opp. For ytterligere å forhindre sektortenkning, kan også resultatenheter fordeles på nytt mellom rådmannsteamets medlemmer med jevne mellomrom. Men det er allikevel behov for en viss stabilitet og det er viktig at resultatenhetslederne til enhver tid vet hvilket medlem i rådmannsteamet som er deres ”kontaktperson”. Slik justert fordeling bør derfor ikke skje oftere enn hvert 2. år.
- en *leder- og resultatavtale* mellom rådmannen og den enkelte resultatenhetsleder regulerer oppgaver, resultatkrav, tydeliggjøring av delegering osv.
- *resultatenhetslederne følges opp individuelt* med jevne mellomrom (typisk ca. en gang pr. måned) av et medlem i rådmannsteamet hvor leder- og resultatavtalene sammen med evt. andre viktige oppgaver / forhold / planer er hovedfokus. Medlemmer av rådmannsteamet kan *ikke* ha en fast oppfølging av grupper av resultatenheter. Dette kan gi følelse av et nytt ”mellomledd” mellom resultatenhetsleder og rådmann og bør unngås!
- *alle resultatenhetsledere og rådmannsteamet møtes* med jevne mellomrom (1 – 2 ganger årlig) for å drøfte felles problemstillinger

For å forsterke prinsippet om å unngå ”sektortenkning”, bør *ingen kunngjøringer, stillingsannonser, brev, visitkort osv.* ha noen form for sektorhenvisning. De bør kun inneholde henvisning til kommunen og aktuell resultatenheter. For eksempel bør benevnelsen ”barnehagesektor” unngås offisielt, mens ”Bamsemoms barnehage” er bra!

På samme måte bør en sikre at *personal- og arbeidsmiljøutvalg* ikke forholder seg til naturlige grupper av resultatenheter, men forholder seg til kommunen som helhet eller hver enkelt resultatenheter. Ansettelser kan med fordel skje i resultatenheten uten å gå veien om avt. Ansettelsesutvalg. Med maksimal delegering også innenfor vernearbeidet, vil sannsynligvis kommunen kun ha behov for ett felles arbeidsmiljøutvalg.



**Figur 7: Eksempel på sammensetning og fordeling av oppgaver i rådmannsteamet**

Ideelt sett bør rådmann og leder for samfunnssektoren ikke følge opp andre resultatenheter:

- *Rådmannen* vil ha mer kontakt med politikerne og større kontaktflate utenfor kommunens egen organisasjon enn de øvrige deltakerne i rådmannsteamet. Rådmannen bør ikke ha spesielt oppfølgingsansvar overfor noen resultatenheter, men ha en mest mulig objektiv rolle både i rådmannsteamet og kommunens organisasjon for øvrig. Dette vil oppleves ryddig blant resultatenhetslederne samtidig som en unngår følelsen av forfordeling (noen er "nær" rådmannen).
- *Leder for samfunnssektoren* bør dersom sektoren ikke er for stor, kombinere ledelse med faglige oppgaver. Bakgrunnen for dette er at samfunnssektoren i form og innhold er svært ulik tjenesteytende sektor og lederen bør kunne ha tid og mulighet til å konsentrere seg om oppgavene i sektor samfunn og være tilgjengelig for politiske spørsmål og innspill. I mindre kommuner vil ikke alltid dette av ressursmessige årsaker være en aktuell problemstilling – men temaet bør uansett drøftes i rådmannsteamet.

### 3.8 Oppfølging av resultatenhetene gjennom leder- og resultatavtaler

Den "flate" organisasjonsmodellen som er beskrevet her er utfordrende mhp. hvordan:

- sikre ivaretagelse av kommunens helhetlige behov (unngå "båstenkning")
- sikre lokal motivasjon hos hver enkelt resultatenhetsleder (fullmakten må oppleves reell)
- følge opp resultatenhetene

Et verktøy her er *leder- og resultatavtaler* som er tydelige på fullmakter, generelle krav og retningslinjer, gjensidige forpliktelser (mellom lederne), resultatkrav osv. slik at resultatenhetslederne vet hva de skal forholde seg til! Bak i heftet følger eksempel på lederavtale og resultatavtale.

*Lederavtalen* er generell og har "lang" varighet (mer enn 1 år, et tenkt perspektiv kan være 2 - 5 år). Den skal kunne fungere for alle resultatenhetslederne (både de som har internrettede og eksterntrettede tjenesteyting) og skal gi resultatenhetsleder trygghet for sine fullmakter. En slik avtale inneholder derfor:

- beskrivelse av resultatenhetens ansvars- og arbeidsområde (inklusive kvalitet / standard på tjenesten som brukeren mottar). Mange vil også legge inn henvisning til virksomhetsplanen her. Husk at virksomhetsplanen gjelder *hele* resultatenheten mens lederavtalen gjelder den aktuelle resultatenhetsleder.
- resultatenhetsleders ansvar (innenfor resultat, personal, arbeidsgiverforhold, økonomi osv.), herunder også krav til å sjekke med brukerne hvorvidt avtalt standard på tjenestene er oppnådd
- beskrivelse av fullmakter og krav til rapportering
- overordnede forpliktelser (lederavtalen er gjensidig!) og hvordan oppfølgingen av resultatenhetslederen skal skje
- og hva skjer når en av partene ikke greier å oppfylle sin del av forpliktelsene. I første omgang gjelder det å gjøre hverandre i stand til å klare sine forpliktelser.

*Resultatavtalen* er derimot kortvarig (maksimalt ett år) og er tydelig på krav til resultater. Resultatkravene bestemmes utifra kommunens overordnede mål, resultatenhetens fagområde og evt. spesielle fokusområder. Resultatavtalen må derfor justeres minst en gang pr. år, og

helst umiddelbart når kommunestyret har vedtatt budsjett / handlingsprogram / økonomiplanen. Kravene skal være konkrete, dvs. de skal være realistiske, objektive, tidsavgrenset, målbare osv., men det skal allikevel ikke være flere krav / mål enn at resultatenhetsleder husker dem når han / hun "står i dusjen hjemme..."

Leder- og resultatavtalen blir sentral i oppfølgingen av resultatenheter. Resultatavtalen tas frem på ledersamtalene hvor en drøfter status og veien videre.

Men vil ikke økt delegering medføre "båstenkning"? Ikke nødvendigvis. Rådmannen med sin ledergruppe er ansvarlig for å se helheten og å sikre at leder- og resultatavtalene inngås på en slik form at de "peker" i samme retning. Dette kan oppnås ved at alle resultatenhetslederne får eierskap til kommunens felles mål samtidig som at et av kravene i lederavtalen er samarbeid (utover fullført saksbehandling) på tvers av resultatenheter og fagområder.

### **3.9 Resultatenhetsmodellen krever mot av resultatenhetslederne**

Modellen som er beskrevet krever mye av resultatenhetslederne. Det krever mot av disse for å kunne bruke alle fullmaktene. De vil oppleve sin rolle som kompleks og krevende! Samtidig kan de oppleve at rammene de skal jobbe innefor er trange og at den administrative støtten til tider er mangelfull.

Ved etablering av modellen, er det derfor også viktig med fokus på selve resultatenhetslederrollen og at alle *får kompetanse* for å kunne utøve sine nye lederroller. Mange har vært ledere i en hierarkisk organisasjon med begrensede fullmakter og skal nå endre sine holdningene og gå inn i endrede lederroller. Selv om det også tidligere har vært stilt krav til at lederne skal være motivatorer, tilretteleggere, veiledere og støttespillere for sine medarbeiderne, må det legges spesiell vekt på dette ved en slik omstilling.

### **3.10 Etablering av nettverk**

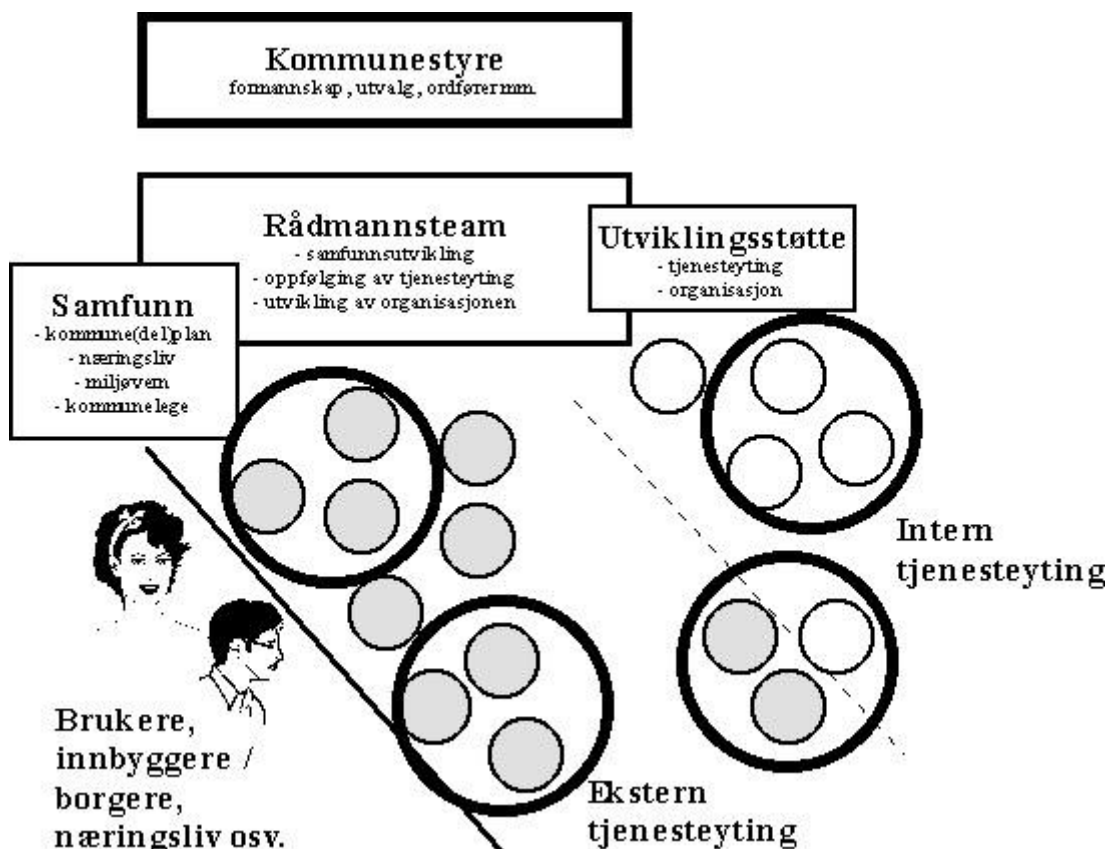
I resultatenhetsmodellen vil etatsjefsmøtene bortfalle. Både organisasjonen, rådmannsteamet og ikke minst resultatenhetslederne vil da ha behov for alternative samarbeidsformer. Innføring av nettverk mellom resultatenhetsledere er en måte å løse dette på. Nettverkene vil kunne dekke følgende behov:

- *kollegial støtte* (utøvelse av personalpolitikk, vanskelige samtaler, oppfølging av sykemeldte osv.)
- *tjenesteutvikling*
- *koordinering av drift* (omprioritering av midler, koordinering av like tjenester som for eksempel fordeling av institusjonsplasser, barnehageplasser og brukertjenester)
- *rådgivende organ* overfor rådmannsteamet i enkelte saker (eksempel på saker er utvikling av lønnspolitikk, budsjett- og handlingsprogramprioriteringer, større planforslag, strategivalg mv.)

For at ingen resultatenhetsledere skal stå alene i sin utøvelse av lederrollen, bør en kreve at samtlige resultatenhetsledere er medlem av minimum ett nettverk. Resultatenhetslederne velger selv hvilke nettverk de ønsker å være medlem i, og nettverkene bør normalt ikke være



større enn 6 – 10 medlemmer. Resultatenhetslederne kan over tid velge å endre på hvilke nettverk de ønsker å delta i.



**Figur 8: Etablering av nettverk**

Enkelte resultatenheter er såpass like at en bør vurderer obligatorisk / fast medlemsskap for noen av resultatenhetslederne for å sikre driftskoordinering av "like" tjenester. Dette kan for eksempel gjelde skoler, barnehager og omsorgstjenester.

Følgende spilleregler bør gjelde for slike nettverk:

- nettverket organiserer seg selv (innkalling, møteledelse, sekretær)
- nettverket har i seg selv ikke egen fullmakt, men nettverkets fullmaktsnivå utgjøres av medlemmenes enkeltvis fullmakter
- rådmannsteamet deltar ikke i disse nettverkene med mindre en / flere av dem er spesielt invitert. Allikevel bør medlemmene av rådmannsteamet be om å bli invitert som besøkende til de ulike nettverkene med jevne mellomrom slik at de kan ta "temperaturen" på organisasjonen.

### 3.11 Utviklingsstøtte

I modellen som er skissert i dette heftet, er ”arbeidsfordelingen” slik at resultatenhetene har drifts- og brukerfokus og utvikler sin tjenesteyting innenfor dette. Rådmannsteamet vil ha overordnet utviklingsfokus på tjenesteyting og resultatenhetene.

Det vil hele tiden være fokus på utvikling av resultatenheter og tjenesteyting – både lokalt i resultatenhetene og på overordnet nivå, og det er derfor behov for et ressurscenter som kan fordype seg i problemstillingene, utvikle beslutningsgrunnlag og evt. gjennomføre nødvendige prosesser.

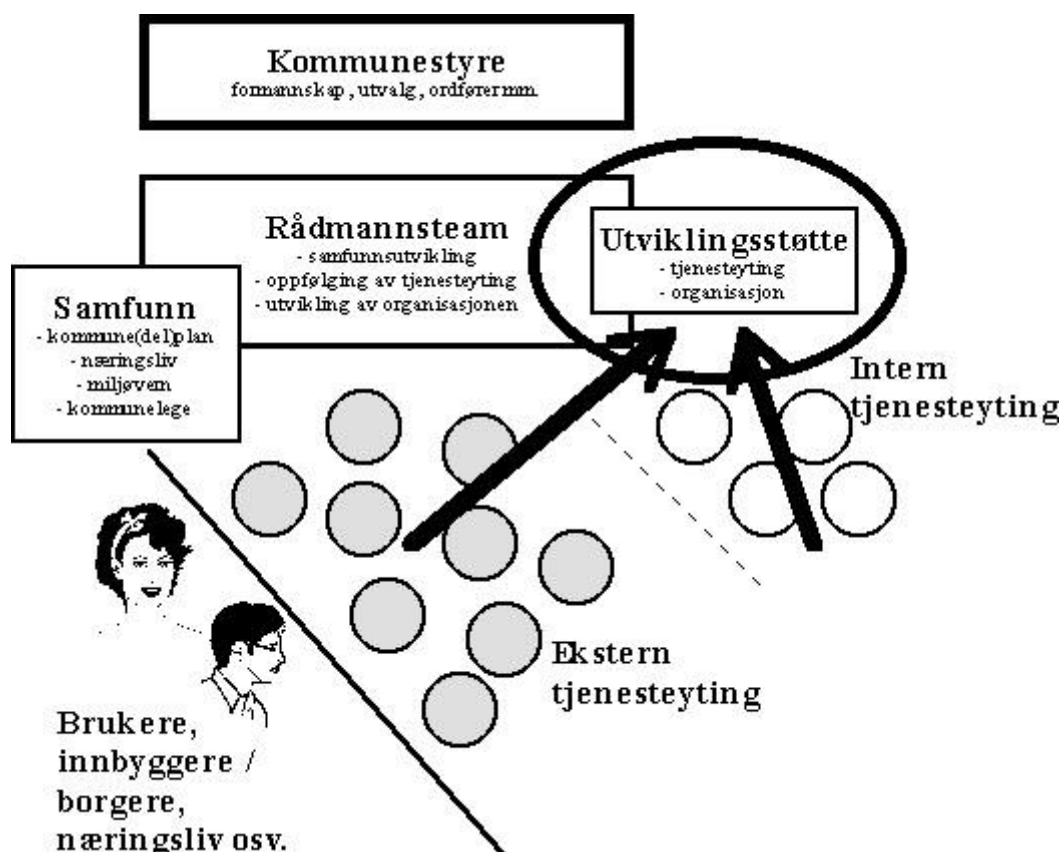
En egen enhet for utviklingsstøtte er et slikt verktøy. Den bør i korte trekk være et ressurs- og kompetansesenter for:

- utvikling av kommunen som helhet (organisatorisk, rutiner, holdninger, brukerundersøkelser, kundebehandling mv.)
- utvikling basert på resultatenhetenes behov, både i forhold til tjenesteyting og intern effektivisering
- være en ressurs for gjennomføring av større, prinsipielle politiske vedtak

Enheten bør være bredt sammensatt i forhold til fag og kommunens evt. spesielle utfordringer og som del av dette bør enheten også ha kompetanse på prosjektplanlegging.

Dette er ressurser som ikke er ubegrenset, og det bør derfor hvert år (ved starten av hvert år når budsjett / handlingsprogram / økonomiplan er vedtatt av kommunestyret) foretas en prioritering av ressursene. Siden dette er et verktøy for rådmannsteamet, bør rådmannsteamet delta i prioriteringsarbeidet. I forkant av et slikt prioriteringsseminar bør en også ha invitert alle resultatenhetene (både de interne og de som har utadrettet tjenesteyting) til å komme med innspill på spesielle behov de har for inneværende år i forhold til utviklingsenheten.

Utviklingsenheten følges opp av en av medlemmene i rådmannsteamet som leder.



**Figur 9: Utviklingsstøtte**

### 3.12 Øvrige støttefunksjoner – intern tjenesteyting

De eksternt rettede resultatenhetene skal ha fokus på tjenesteytingen overfor sine brukere og vil ha behov for daglig driftsstøtte. Eksempler på slike tjenester er:

- økonomi og regnskap
- personal
- databehandling / IKT
- arkiv
- osv.

Disse støttefunksjonene kan samorganiseres i egne interne resultatenheter / enheter som tilbyr tjenester overfor de eksternt rettede resultatenhetene. En samorganisering av disse ressursene kan gi mer fleksibel bruk av støttefunksjonene i organisasjonen, og kan samtidig som innføring / bedre bruk av IKT-verktøy bidra til å redusere ressursbruken.

Støttefunksjonene med sin kompetanse skal gi støtte og service til de eksternt rettede resultatenhetene og har *ikke* instruksjonsmyndighet eller linjeansvar overfor disse. De skal *hjelpe* toppladelsen og de eksternt rettede resultatenhetene til å bli gode og effektive. Det er viktig å drøfte hvilken kompetanse støttefunksjonene skal inneha, og det er også viktig at denne kompetansen oppleves som tilgjengelig – hvis ikke etableres det raskt ”lokal” støtte som ivaretar resultatenhetenes behov for støtte og kompetanse.

Det stilles samme krav til støttefunksjonene mhp. ledelse, effektivitet, kvalitet osv. som for de øvrige resultatenhetene. Men siden deres tjenester er rettet innad, vil de ikke være like synlige for kommunens brukere og innbyggere. Støttefunksjonene har de ekstern rettede resultatenhetene som sine brukere, og det er like naturlig at det etableres avtaleforhold (eller serviceerklæringer mv.) med brukertilbakemelding også i dette grensesnittet.

Når det gjelder organisering av støttefunksjoner og definisjon av disse, er det kommuner som av praktiske grunner har valgt å organisere dette noe annerledes. Eksempel på dette er vaktmester- og renholdstjenester som er intern tjenesteyting, men som er organisert i eksternt rettede resultatenheter.

### **3.13 Skolefaglig kompetanse**

*Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova) §13-1 sier blant annet at "Kommunen skal ha skolefagleg kompetanse i kommuneadministrasjonen over skolenivået."* I resultatenhetsmodellen vil det samlede nettverket av rektorer i praksis utgjøre fullmaktsnivået som skolesjef eller tilsvarende etatsjef utgjorde tidligere, men med bakgrunn i opplæringsloven må kommunen ved organisering etter denne modellen også vurdere hvordan lovens krav skal ivaretas.

Kompetansen kan ivaretas av en av deltakerne i rådmannsteamet, men en kan også vurdere å ivareta kommunens skolefaglige kompetanse som pedagogisk samordning i utviklings- eller støtteenheter.

### **3.14 Rådmannsteamet må "eie" den nye organisasjonsmodellen**

Etablering av en ny organisasjonsform krever at det er eierskap og "trykk" på å etablere ny kultur og holdninger. Rådmannsteamet står for den største jobben; hele lederteamet – *og spesielt rådmannen* - må *eie tenkningen* i ny organisasjonsmodell og må være *tydelige på spillereglene* for at den nye organisasjonen skal virke. Ofte kommer deltakerne i rådmannsteamet fra funksjoner som etatsjefer i en tradisjonell organisasjon hvor det er mange holdninger som må endres. Det er viktig at de ikke "faller tilbake" til gamle arbeidsmetoder som de var trygge med i den gamle organisasjonen. Dette kan være enkelt – særlig i en fase hvor det er mye å gjøre og stor hektisk aktivitet. Rådmannsteamets holdning og etterlevelse av spillereglene for den nye organisasjonen er derfor svært viktig.

### **3.15 Verktøyene rundt modellen må fungere**

Det er også viktig med *press og fokus* på å få alle verktøy på plass. De fleste kommuner mangler lederavtaler, leveringsavtaler / serviceerklæringer, system for brukertilbakemeldinger osv., og det er viktig at dette har prioritet og ikke "legges til siden" etter at den nye organisasjonen er iverksatt. En fremdriftsplan med forpliktende tidsfrister vil være en naturlig del av omstillingsarbeidet. Det kan også være behov for å endre en del av kommunens eksisterende planer og styringsverktøy (for eksempel personalhåndboken). Dette må også inn i en slik fremdriftsplan.

### **3.16 Prosess viktigere enn struktur**

Den første tiden etter innføring av en ny organisasjonsmodell er en vanskelig periode, og dersom det ikke er en bevisst holdning rundt dette, vil det ta tid før den nye organisasjonen er skikkelig ”på plass”. Husk at *strukturen* i seg selv ikke gir resultater – men i samhandling med *kultur* (våre holdninger og verdier) og *teknologi* vil dette gi grunnlag for bedre resultater.

## 4 Forholdet til brukerne

### 4.1 Helheten

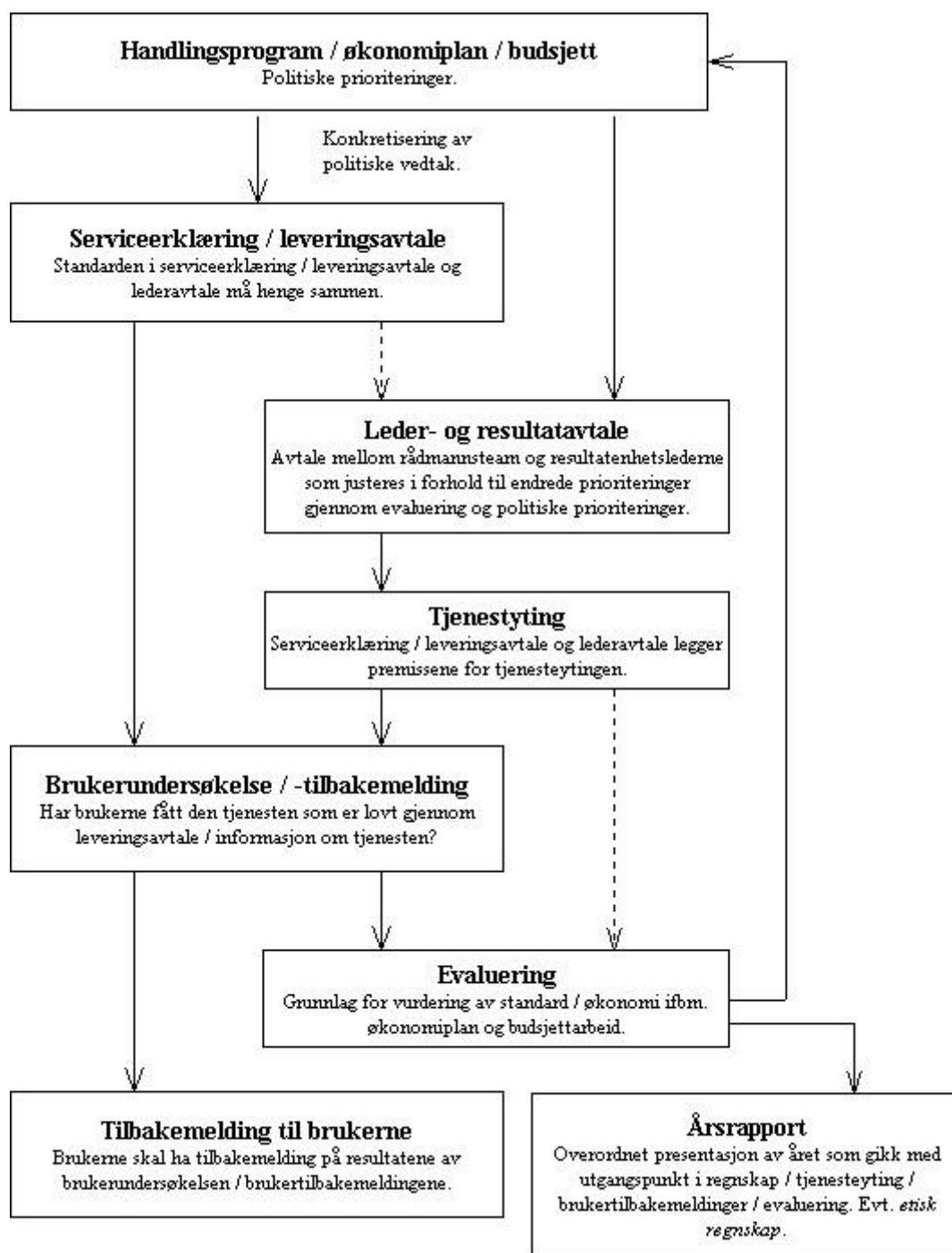
Før vi ser på ulike verktøy i grensesnittet mellom kommunen som tjenesteyter og brukerne, er det viktig med en liten opprydding som også illustrerer sammenhengen mellom resultatenhetsmodellen beskrevet her og forholdet til brukerne.

Gjennom leder- og resultatavtalene skal rådmannsteamet sikre sammenheng mellom politiske vedtak i økonomiplan og budsjett med resultatkravene som resultatenhetslederne skal oppfylle. Skal resultatenhetslederne få maksimal frihet, må også resultatkravene være tydelige.

Den standarden som økonomiplan og budsjett legger opp til må gjøres kjent for brukerne / mottakerne av tjenestene. Et verktøy er leveringsavtaler / serviceerklæringer, men også andre metoder som for eksempel informasjonsavis, aktiv bruk av lokalavisen, internett mv. er aktuelle. Den standarden på tjenesteytingen som beskrives i leveringsavtalene er i utgangspunktet *den samme standarden som beskrives i leder- og resultatavtalen med resultatenhetslederne!*

Når rådmannsteamet skal vurdere hvorvidt resultatenhetslederne har oppfylt leder- og resultatavtalen, er det *kun brukerne som gjennom brukertilbakemeldinger* kan si noe om tjenesteytingen er levert til forventet standard.

Det er derfor en direkte sammenheng mellom vedtatt økonomiplan og budsjett, den informasjon som brukerne får (for eksempel gjennom en leveringsavtale), rådmannsteamets oppfølging av resultatenhetslederne gjennom leder- og resultatavtaler og tilbakemelding fra brukerne på hvordan de har opplevd tjenesteytingen.



**Figur 10: Helheten**

## 4.2 Kunde eller bruker?

Hvilke begreper skal kommunen benytte ved beskrivelse av sine brukere (både internt og eksternt)? Dette er avhengig av kommunens ståsted, og det kan se ut som at det er enklere å beskrive mottaker av tjenestene som *brukere* fremfor *kunder*. Kundebegrepet er fortsatt ”farlig” i kommunal sektor, selv om hele tenkningen rundt kunde- / leverandørforhold faktisk har mange gode elementer i seg. I grensesnittet mellom kunde og leverandør må leverandøren være tydelig på hva kunden kan forvente seg, og kunden må tas på ”alvor”. Kundens tilbakemeldinger er viktige.

Dette heftet har konsekvent benyttet begrepet ”bruker”.

### 4.3 Serviceerklæringer / leveringsavtaler

Som nevnt over er det direkte sammenheng mellom rådmannsteamets oppfølging av resultatenehetene gjennom leder- og resultatavtaler og standarden på tjenesten som ytes brukerne. Både for at brukerne skal vite hva de kan forvente av tjenestene og for at de skal ha grunnlag for å kunne si noe om kvaliteten på tjenesten som er levert, må kommunen gi brukerne informasjon om tjenesten.

Det finns mange måter å informere og garantere overfor innbyggerne hvilken tjenesteyting de kan forvente. Disse informasjonskanalene kan benyttes både i sammenheng (noe som gir den største effekten) med hverandre eller hver for seg. Internett, lokalavis, egen kommuneavis, informasjonsbrosjyrer, produktkataloger osv. er eksempler på dette. En mer avansert form er såkalte *leveringsavtaler* (andre navn som benyttes er: serviceerklæringer, varedeklarasjoner, serviceavtaler osv. – men det er ikke navnet som er viktig, men innholdet. Begrepet *serviceerklæringer* er mest benyttet blant kommunene.)

En leveringsavtale er en forpliktende avtale for både leverandør og mottaker av den kommunale leveransen og som gjennom sin funksjon skal regulere selve leveransen, innholdet i den, definere mangler og regulere hvordan mangler ved leveransen skal håndteres (prosjektrapport KOMTEK<sup>1</sup>-programmet 1997).

Målsettingen for leveringsavtalen blir derfor å:

- Synliggjøre tjenesten og dens standard.
- Avklare brukernes forventninger til tjenesten.
- Bidra til likebehandling. Leveringsavtalen blir altså et verktøy som også de ansatte kan forholde seg til.
- Skape forutsigbarhet og øke tilliten til kommunen som tjenesteyter.
- Opplyse brukerne om klage- og innflytelsesmuligheter.

Det viktigste bidraget for å skape troverdighet og tillit blant kommunens innbyggere er at kommunen leverer den tjenesten den har informert om at den skal gjøre.... Tør kommunen ta den risikoen?

### 4.4 Hovedelementene i leveringsavtalen / serviceerklæringen

Det viktigste ved en leveringsavtale er ikke navnet og den formelle oppbygningen, men at den inneholder den informasjon og trygghet som er nødvendig overfor brukere og innbyggere. I det etterfølgende er hovedelementene i en tenkt leveringsavtale for byggesak beskrevet:

- *Tjenestens omfang* beskriver hovedinnholdet i tjenesten.

---

<sup>1</sup> KOMTEK-programmet (kommunalteknisk effektivisering og miljøvennlig utvikling, 1992 - 1996) ble støttet av Norges forskningsråd i samarbeid med KS forskning og Miljøverndepartementet.



- *Vårt ansvar* beskriver hvilken standard kommunen forplikter seg til, dvs. hva kan brukerne forvente av kommunen. For byggesaksbehandling handler dette mye om tidsfrister for saksbehandlingen. Merk at en ikke garanterer godkjenning av byggesøknad, kun saksbehandlingen av denne. Søker kan fortsatt få nei på sin søknad.
- *Våre forpliktelser* sier også en god del om standarden, men her er en ikke like konkret. Inneholder forpliktelser som kommunens informasjonsansvar, at kommunen følger gjeldende lovverk osv.
- *Ditt ansvar som søker* beskriver hvilke krav og forventninger kommunen har overfor brukerne. For eksempel gjelder kommunens forpliktelser fra det tidspunkt komplett søknad er innlevert. Imidlertid har kommunen et ansvar i å fortelle brukerne hva som ansees som komplett søknad.
- *Hva tjenesten koster* beskriver kostnaden, evt. hvor bruker kan henvende seg for å få vite prisen. For å sikre lengst mulig levetid på en leveringsavtale, kan kommunen velge å ikke ta inn selve gebyrstørrelsene i selve leveringsavtalen, men i stedet henvise til dem (i vedlegg eller andre steder hvor bruker enkelt kan finne opplysningene).
- *Ved overskrivelse av tidsfrister*, beskrives konsekvensene dersom en av partene ikke overholder sine forpliktelser. Kommunen garanterer ikke tidsfristene dersom bruker ikke overholder sine....., men hvis kommunen ikke overholder sine tidsfrister, bør kommunen vurdere å refundere en del av saksbehandlingsgebyret.
- *En oversikt over praktiske opplysninger* beskriver adressen til aktuell resultatenhets i kommune, åpningstider og telefonnumre.

Leveringsavtalene kan både være kollektive (som gjelder alle innbyggerne eller alle aktuelle brukere) og individuelle. Kollektive leveringsavtaler kan også gjøres individuelle. Et eksempel på det siste er å kunne tilby muligheten for hjemmekompostering mens selve renovasjonstjenesten er kollektiv.

#### **4.5 Beskrivelse av standard / kvalitet på tjenesten som skal ytes**

Både lederavtalene og leveringsavtalene beskriver standarden på tjenestene som ytes. Alle resultatenheterne må derfor utvikle en beskrivelse av alle sine tjenester overfor brukerne noe flere kommuner allerede har gjort ved å utvikle for eksempel produktkataloger.

Et viktig poeng er at standarden som beskrives må relateres til *den tjenesten som bruker opplever at han / hun får*. Brukeren er ikke opptatt av antall ganger kommunens mannskaper besøker trykkøkningsstasjonen for vann, men er opptatt av at vannet kommer i springen hele tiden med riktig trykk og vannkvalitet. Brukerfokuset er derfor sentralt ved utvikling av standard- og kvalitetsbeskrivelser av tjenestene, og det anbefales derfor at et utvalg av de som har beyttet eller benytter tjenestene deltar i prosessen med utvikling av leveringsavtaler. De vil kunne si noe om hvilke kriterier ved tjenesteytingen de opplever som viktige (og som tjenesten skal måles etter), men de skal ikke definere selve standarden på tjenesten. Dette er et politisk prioriteringsspørsmål. En brukermedvirkning vil også sikre at leveringsavtalen virkelig kommuniserer med (og forstås av) brukerne!

Med en slik oppbygging av tjenestenes standard, vil resultatenhetslederne ha stor frihet i å utforme tjenesteytingen slik at standarden oppnås. I tillegg til brukernes tilbakemeldinger, vil resultatenhetslederne selvfølgelig fortsatt være bundet av rammebetingelsene rundt, alt fra politiske vedtak til førende planer (for eksempel læreplanen for grunnskolen).

Noen av motforestillingene ved å definere standardene er at flere opplever det som vanskelig å "tallfeste" tjenesteytingen. Men det er ikke nødvendig å tallfeste standardene. En beskrivelse kan være godt nok, imidlertid bør en forsøke å være så konkret som mulig.

Etablering av standardbeskrivelser er en omfattende oppgave som både kan oppfattes som stressende og unødvendig når resultatenheten samtidig står på for å yte mest mulig og best mulig tjenester. Et viktig poeng her er at det er tillatt å være forsiktig i starten og heller utvikle standardbeskrivelsene etter hvert som resultatenheten får erfaring (og kapasitet). Et etablert sett av standarder gir også trygghet innen resultatenheten da de ansatte vet hva de skal forholde seg til. Det er ikke alltid slik at en tjeneste skal utføres best mulig, den skal imidlertid utføres "godt nok" i forhold til de rammebetingelser (beskrevet standard og kostnad) som gjelder. Dette er ofte vanskelig, særlig blant personell som har sterkt eierskap (som i seg selv er positivt) til tjenesten de yter.

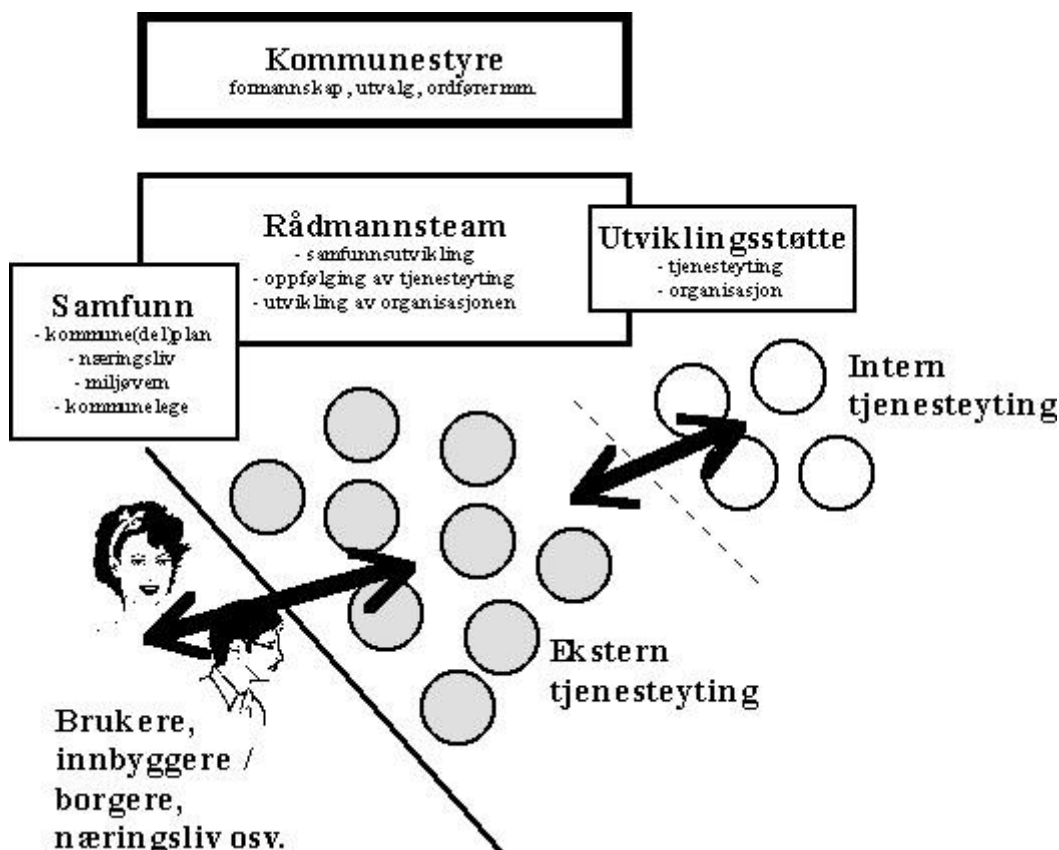
#### **4.6 Å gi garantier innebærer også konsekvenser for kommunen.**

Når kommunen går ut med en leveringsavtale og garanterer en standard på tjenesteytingen, må det også ha en konsekvens for kommunen dersom den ikke klarer å oppfylle sin del av avtalen. Hensikten med dette er å gi brukerne trygghet for at kommunen klarer å overholde sine forpliktelser.

Lier kommune refunderer (2000) for eksempel i sin leveringsavtale for byggesak 20% av saksbehandlingsgebyret dersom kommunen ikke klarer å overholde sine forpliktelser. Bakgrunnen er å gi brukerne forutsigbarhet slik at de kan planlegge sin byggeprosess, men også rette fokus internt på å sikre at den tjenesten kommunen har lovt brukerne gis høy prioritet.

Den standarden kommunen går ut med må være realistisk og tilpasses de ressursene kommunen har tilgjengelig. Kommunens forpliktelser må derfor ikke ta utgangspunkt i fremtidige mål (som kan oppfattes som et stort steg og derfor urealistiske med dagens ressurstilgang). Dette betyr allikevel ikke at den etablerte standarden skal være så nøktern at organisasjonen ikke har noe "å strekke seg etter".

En av motforestillingene mot å gå ut med for eksempel garanterte saksbehandlingstider innenfor byggesaksbehandling er ofte begrunnet med definisjonen på komplett søknad. Her er svaret enkelt: *ta sjansen selv om det foreligger usikkerhetsmomenter*. Ta risikoen forbundet med å gå ut med slike garantier, vær offensiv og ta heller lærdom av de "krasjene" kommunen gjør. Tar en ikke sjansen, kommer en ikke videre.



**Figur 11: Serviceerklæringer / leveringsavtaler**

#### 4.7 Brukertilbakemeldinger – hvordan sikre at kvaliteten er oppnådd

Organiseringen beskrevet i dette heftet krever et aktivt forhold til kommunens brukere, og som nevnt tidligere, innebærer en innføring av leder- og resultatavtaler samt leveringsavtaler / serviceerklæringer også etablering av et system for å motta og behandle brukertilbakemeldinger.

Hvordan dette løses avhenger av hvilken tjenesteyting dette er snakk om og hvilke grupper av brukere vi snakker om. Brukertilbakemelding på byggesaksbehandling kan f.eks. løses ved at brukerne fyller ut et evalueringsskjema når deres sak er endelig behandlet, på renovasjon kan dette skje gjennom telefonintervjuer, i barnehager kan dette skje gjennom samtale med foreldre og innen helse og omsorg kan dette skje i møte med brukerne osv.

Det viktige er at resultatene har en offensiv holdning til brukertilbakemeldingene - for enhver tilbakemelding er, selv om de er negative (= ofte klager), *positive* for videreutvikling av tjenesten. Lederavtalene bør derfor inneholde et punkt om at resultatene årlig innhenter synspunkter fra sine brukere. De må ( gjerne med hjelp av utviklingsenheten) utvikle metoder for å innhente og behandle tilbakemeldingene. Dersom tilbakemeldingene overveiende antyder at det ikke er samsvar mellom kvaliteten på den tjenesten som er mottatt i forhold til hva leder- og resultatavtalen har beskrevet, innebærer dette et brudd på leder- og resultatavtalen og rådmannsteamet (dvs. aktuell kommunalsjef) og resultatenhetsleder må i egen oppfølgingssamtale:

- drøfte hva som er årsaken til at avtalen ikke er oppnådd og hvordan resultatenheten kan bli gjort i stand til å nå målene - alternativt om kravene er for høye
- ”få melding” om at evt. bonus for oppfylt leder- og resultatavtale ikke blir utbetalt

Når brukertilbakemeldingene er behandlet og vurdert, må kommunen gi tilbakemelding til brukerne. Dette kan enten gjøres i egne brev, informasjonsavis fra kommunen, lokalavis, internett el.l. avhengig av om dette er individuelle eller kollektive avtaler. Kommunen bør sammen med presentasjonen også si noe om hvordan brukertilbakemeldingene vil bli fulgt opp og forplikte seg til frister for gjennomføring av evt. tiltak.

#### 4.8 Servicetorg

Når vi først drøfter forholdet til brukerne, er det nærliggende å nevne også et av de andre virkemidlene kommunene har vurdert i sin tilnærming til brukerne. Dette har i og for seg ingen direkte sammenheng med resultatenhetsmodellen som er beskrevet her, men er allikevel relevant. I prosessen med å utvikle resultatenhetsmodellen legges det samtidig opp til et forsterket fokus på brukerne. Mange kommuner har derfor valgt å etablere en egen resultatenhet flere har kalt ”servicetorg”. Mye av arbeidet som skal til for å tilrettelegge for at resultatenhetsmodellen skal fungere (eksempelvis leveringsavtaler og standard- / tjenestebeskrivelser) vil ha direkte nytte for et velfungerende servicetorg.

Et servicetorg skal være innbyggerens / brukerens første og naturlige sted å henvende seg, enten ved personlig oppmøte eller ved telefonhenvendelse / elektronisk mail. Flere kommuner opererer med at 80 – 90 % av henvendelsene skal besvares med en gang og ikke settes over til saksbehandler annet sted i kommunen. Idag er tilfellet mange steder motsatt!

Servicetorget skal gi innbyggeren (og en mulig bruker av tjenestene) oversikt over hva kommunen tilbyr, hva de må gjøre for å sikre en effektiv og riktig behandling. Kanskje ser de heller ikke forskjell på om det er kommunen, fylkeskommunen eller staten som yter tjenestene. Overfor brukerne vil det derfor være viktig med et tetttest mulig samarbeid med fylkeskommune, stat evt. næringslivet om servicetorg.

I 1999 satte daværende regjering opp målet om at offentlige servicekontor (OSK) skal være en generell ordning på kommunalt nivå. Arbeids- og administrasjonsdepartementet satte ned en arbeidsgruppe som skulle utarbeide en faglig og organisatorisk plattform for slike servicekontorer. Arbeidet ble avsluttet ved utgangen av mars 2000 med rapporten *”Ett sted, ett telefonnummer. En plattform for etablering av offentlige servicekontorer”*.

For å få fortgang i prosessen gjennomføres et modellprosjekt i Akershus-kommunene. Ca. 150 kommuner har etablert servicekontor i en eller annen form i dag, og alle skal ha et slikt tilbud innen 2003. OSK skal være en serviceinnstilt og samlokalisert førstelinje både for statlige og kommunale tjenester og vil kunne være aktuell for kommunale tjenester, trygdeetat, likningskontor mv. Et annet krav som tildels henger sammen med OSK er døgnåpen forvaltning og effektivisering med bruk av IT.

Et servicetorg bør være åpent når brukerne har behov for det (noen kommuner har forsøkt kvelder og helger) og plasseres sentralt i forhold til offentlige transportmidler ( for eksempel i rådhuset, i handlesenteret, samarbeide med postkontoret, i biblioteket, egen bok- /

servicetorgbuss eller lignende) og andre tilbud brukerne normalt benytter seg av og bør ha en innredning og utforming som oppfattes som innbydende og troverdig.

Servicetorget bør bemannes med den kompetansen som er nødvendig for å kunne håndtere de enkelte brukernes henvendelser. En typisk diskusjon som kommer her er:

- hvem (hvilken resultatenhet) skal avgi ressurser?
- skal servicetorget bemannes med generalister eller spesialister?
- er det kundeholdninger samt gjenfinningskompetanse (av informasjon) som er den viktigste kompetansen?

Løsningen er avhengig av kommunens størrelse, profil og evt. andre private og offentlige resultatenheter kommunen samarbeider med for å drive servicetorget.

En viktig forutsetning for at servicetorget skal fungere er at rett informasjon er tilgjengelig for medarbeiderne. Dette har flere kommuner løst ved å legge informasjonen tilgjengelig på intranett og stilt som krav at ingen annen informasjon skal gis annet enn det som er tilgjengelig på intranett. Dette innebærer at f.eks. resultatenhetene bør forplikte seg og sikre at informasjonen om deres tjenesteyting og saksbehandlingsrutiner oppdateres via intranett - og ikke via gule lapper, telefon og elektronisk mail til servicetorget.

Den informasjonen som er tilgjengelig via intranett kan i stor grad også "speiles" ut på internett slik at brukere / innbyggere som har tilgang til internett lett skal kunne finne den samme informasjonen hjemmefra.

Et velfungerende servicetorg vil også avlaste resultatenhetene slik at disse kan arbeide mer "uforstyrret" med sine primæroppgaver.

## 5 Om prosessen

### 5.1 Det må være et definert behov for å endre på arbeidsgiverpolitikken

Dette avsnittet beskriver en metode å organisere kommunal resultatenhet på. Det finnes ingen fasitsvar, da det er forskjellige virkemidler som fungerer på forskjellige organisasjoner, inkludert de ulike verktøy som må på plass for at en ny organisasjonsmodell med en ny kultur skal fungere.

Det som er riktig i en kommune er nødvendigvis ikke riktig i en annen kommune. Allikevel er det viktig å bruke tid på å innhente erfaringer fra andre kommuner; hva har de gjort, hvorfor gjorde de det og hvilke erfaringer sitter de igjen med. Og hva med kommunene som ikke har fått dette til og som har valgt å gå tilbake? Hvorfor gjorde de det? Kartlegging av litteratur og en sjekk på ulike nettsider (for eksempel [www.kommuneforlaget.no](http://www.kommuneforlaget.no) og [www.ks.no](http://www.ks.no)) vil kunne gi et godt grunnlag for arbeidet.

KS har i 2001 startet et prosjekt som skal belyse en del av de utfordringene kommunene møter ved å organisere seg etter en resultatenhetsmodell. Tilgjengelig kunnskap og analyser kombinert med hva kommunene formidler som de viktigste utfordringene vil være utgangspunkt for arbeidet.

Før oppstart av endringsprosessene, må kommunen vurdere behov for omstilling. Er det behov for å endre arbeidsgiverpolitikken? Er svaret ja, må det defineres et klart og tydelig mål med hvorfor disse endringene skal gjennomføres. Dette vil også legge grunnlaget for mandat og evt. politisk behandling for å sikre politisk tilslutning (og legitimitet) til arbeidet.

Endringsprosessen er en kultur- og holdningsbygger, og prosessen fram til resultatet er viktigere enn selve resultatet i seg selv. Alle må derfor både forstå og erkjenne behovet for omstilling. En del av denne erkjennelsen er også en beskrivelse av de holdninger og handlinger som ønskes i kommunen som resultat av omstillingen.

Heftet *"Fellestrekk ved vellykkete utviklingsprosesser"* (Monsen, Nygård 2000) har i en studie forsøkt å identifisere noen fellestrekk ved å studere fem utvalgte prosjekter. Fra [www.ks.no](http://www.ks.no) har jeg sakset følgende:

*Studien viser at det er fåfengt å søke etter en slags "superutviklingsfaktor", da alle prosjektene er påvirket av svært mange forhold. Skal vi likevel fremheve en faktor, så handler det om at utviklingsprosesser i høy grad blir til mens man går. Noen fellestrekk ser imidlertid ut til å gå igjen:*

- *Ta utgangspunkt i brukernes behov og opplevelser - uten dette ingen kvalitet*
- *Ta vare på idebærerne og ildsjelene - uten disse ingen endring*
- *Gi myndighet, tillit og handlingsrom til de som skal ha ansvaret - uten dette ikke ansvar*
- *Gi oppmerksomhet og backing - uten dette går arbeidet tungt*
- *Vit at ting tar tid og at det aldri går som planlagt - uten dette overses viktige steg og resultater*

Se også KS-publikasjonen "Verdt å vite" nr 6/2000.

## 5.2 Kartlegg situasjonen i kommunen før omstillingsprosessen starter

Før omstillingsprosessen starter er det viktig å kartlegge kommunens status. Dette er også en viktig del av prosessen med å forstå omstillingsbehovet, men kartleggingen vil også vise hvilke områder det bør legges vekt på i prosessen. Kartleggingen bør omfatte:

- ❑ alle styrende dokumenter (personalhåndbok, rutiner for saksbehandling, lokale særavtaler, kommuneplan, budsjett, økonomiplan, andre planlagte omstillinger / organisatoriske endringer osv.). Noen som en forventer må endres?
- ❑ dagens fullmakter og delegasjonsreglementer
- ❑ få oversikt over organisasjonens behov gjennom felles seminarer og intervjuer (hvilke behov har medarbeiderne og lederne?)
- ❑ dagens kultur og holdninger med fokus på kommunens sterke sider og forbedringsområder i tjenesteytingen overfor kommunens kunder, brukere og innbyggere
- ❑ andre forhold som må ivaretas. Eksempler:
  - tjenestebeskrivelser
  - bruk av intranett / internett som informasjons- og saksbehandlingsverktøy
  - serviceerklæringer / leveringsavtaler
  - servicetorg
  - system for brukertilbakemeldinger og oppfølging / vurdering av disse
  - leder- og resultatavtaler (med bonusavtaler?)

Når kartleggingen er gjennomført, analysert og evaluert, har en grunnlaget for å planlegge den videre omstillingsprosessen. Eksempel på aktiviteter:

- ❑ vurder gjennomføring av prosessen
  - organisering av prosjektet (husk medbestemmelse)
  - aktiviteter og fremdrift
  - økonomi
  - vurder behov for politiske og administrative orienterings- og beslutningsmøtepåer
  - bruke ekstern hjelp
  - prinsipper for inndeling i resultatenheter
  - prinsipper for organisering av støtte- og utviklingsfunksjoner
  - hvordan skal lederteamet i kommunen jobbe sammen?
- ❑ utvikle ”spilleregler” for ny bedriftskultur (handling og holdninger)
- ❑ etabler leder- og resultatavtaler, etabler resultatkrav
- ❑ ansette ledere
- ❑ etabler organisasjonen
- ❑ utvikle verktøy for å få den nye organisasjonsmodellen til å fungere
- ❑ vurder rådmannsteamets fokusområder (”hva skal vi bruke tid på og hvordan skal vi jobbe sammen”)
- ❑ skaff veilederkompetanse i rådmannsteamet

En viktig del av omstillingsarbeidet er utvikling av lederne. Det er lederne som fremstår som bærere av ønsket bedriftskultur, og det må derfor legges ressurser i lederutvikling av resultatenhetsledere og utvikling av rådmannsteamet som team.

### **5.3 Skal de ansatte delta selv i prosessen?**

Svaret på dette er tvetydig. Det må være en god og åpen dialog med de ansattes organisasjoner helt fra det tidspunkt hvor prosessen starter.

Men det er usikkert om hvorvidt ansatte som direkte berøres av en mulig omstilling (for eksempel etatsjefer, enhetsledere mv.) bør delta aktivt i prosessen. De kan gjerne delta i prosessen mens den er i en ”åpnefase”, men når skissene begynner å ta form og beslutningen nærmer seg, bør en ha vurdert om ledere i den gamle organisasjonen skal delta i beslutningsprosessen omkring forhold som direkte berører dem selv. Dette for å unngå at evt. egeninteresser går foran. Imidlertid er det også flere gode eksempler på ledere i den gamle organisasjonen som enten har ønskede holdninger eller gjennom deltakelse i prosessen har vist evne til å endre sine holdninger.

### **5.4 Hva med valg av ”nye” ledere?**

#### **Resultatenhetslederne**

I praksis vil ofte de lederne som er ledere for enheter som tilsvarer de nye resultatenhetene gå over i de nye lederstillinger. Forutsetningen må være at de aksepterer de nye rammebetingelsene og er villig til å utvikle sin kompetanse til å ivareta de nye rollene de nå har fått. Lederutvikling blir dermed en viktig utfordring for rådmannsteamet. På lengre sikt skaper kommunen ledere med høy kompetanse.

Blir det ledige resultatenhetslederstillinger bør en vurdere hvorvidt det er potensielle søkere internt i kommunens organisasjon. I så fall bør en vurdere kun intern utlysning. En kommunal organisasjon har relativt mange ansatte og det er ikke usannsynlig at det ”gjemmer” seg potensiale i egen organisasjon.

#### **Kommunalsjefer**

Kommunalsjefstillingene bør utlyses eksternt selv om det finns interne kandidater. Interne kandidater vil ved en ekstern utlysning også få større legitimitet dersom de får stillingene. Ekstern utlysning vil derfor være den ryddigste løsningen.

Dersom kommunen er i den situasjon at den også må ansette ny rådmann, bør rådmannen ansettes før ansettelsesprosessen av kommunalsjefene starter. Rådmannen bør delta aktivt i denne ansettelsesprosessen.

#### **Ledere og medarbeidere**

I overnevnte vurdering, vil det være mellomledere tilsvarende etatsjefer, ledere for resultatenheter som bortfaller og øvrige lederstillinger (for eksempel enhetsledere i tidligere avdelinger og lignende) som mister sine lederposisjoner. De kan selvfølgelig søke på lederstillinger som blir ledige som følge av organisasjonsendringen. Men rådmannen evt. andre som rådmannen bemyndiger bør gjennomføre egne samtaler med disse hvor fokus er en positiv vurdering av deres muligheter i kommunen.



Dette er ressurser som utgjør en kompetanse som kommunen fortsatt trenger, og det er derfor viktig at de fortsatt er topp motiverte og kan gjøre en positiv innsats for kommunen.

### **5.5 Når skal ny organisasjonsstruktur iverksettes?**

Dette er et spørsmål kommunen bør ta stilling til tidlig i prosessen. Denne prosessen handler om å etablere ny arbeidsgiverpolitikk og bedriftskultur. Dette er en prosess som pågår hele tiden og har ingen dato.

Selve organisasjonskartet med ny plassering av ledere og medarbeidere er derimot et annet forhold. En ryddig måte å løse dette på er å bli enige om tidspunktet for når den nye organisasjonen overtar fullt og helt samtidig som den gamle opphører. Fram til dette tidspunktet, skal alle ansatte få vite hvor deres plass er i den nye organisasjonen, nye rutiner beskrives osv.

### **5.6 Sikre koordinering av viktige oppgaver mens omstillingen pågår**

I en såpass omfattende omstilling som dette heftet beskriver, vil det være oppgaver som i en overgangsfase lett kan havne i ”gråsoner” hvis det ikke er avklart hvem som skal ha ansvar for koordinering av større saker i den nye i forhold til den gamle organisasjonen.

Et mulig case vil være håndtering og koordinering av næringslivets behov – fra de gjennom møte med ordfører signaliserer utbyggingsbehov til realisering av for eksempel en reguleringsplan og senere utbygging. Hvem tar ansvar for helhetlig koordinering overfor de ulike enhetene i kommunen inntil ansvaret er entydig?

### **5.7 Evaluering**

Senest to år etter at ny organisasjonsmodell ble satt i drift, bør kommunen foreta en evaluering av resultatene så langt basert på de opprinnelige målene for organisasjonsendringen:

- har vi klart å gjennomføre de tiltak og verktøy som vi ønsket?
- har vi klart å etablere nye handlinger (basert på ønsket kultur og holdninger)?
- er det områder som bør justeres? Noe som bør gjøres annerledes?
- er det andre forhold som det ser ut til at vi kan ha glemt?
- eier vi i rådmannsteamet den nye tenkningen?
- opplever brukerne at forholdet til kommunen har blitt bedre?

Husk at en omstilling aldri avsluttes. Samfunnet er i en stadig utvikling, verktøy og metoder endrer seg og brukernes behov endres. Kommunen må derfor sørge for en bedriftskultur som hele tiden foretar nødvendig omstilling (og kanskje unngås senere ”skippertakomstillinger”).

## **6 Eksempel på arbeids- og lederavtale for rådmann**

### **6.1 Arbeidsavtale**

#### **Generelt**

Denne arbeidsavtale er inngått med hjemmel i Arbeidsmiljølovens § 56.

Hovedtariffavtalens bestemmelser gjelder fullt ut dog med de tillegg som framgår av denne avtale.

Arbeidsforholdet reguleres forøvrig av Arbeidsmiljøloven og andre sentrale avtaler i kommunal sektor samt lokale avtaler inngått med hjemmel i Hovedtariffavtalen og tilsettings- og personalreglementet for NN kommune.

#### **Tiltredelse**

**Nils Nilsen** er tilsatt i stilling som rådmann, stillingskode ..... i NN kommune. Han tiltrår stillingen <dato>.

#### **Oppsigelsesfrister**

Gjensidig oppsigelsestid på 3 måneder som fastsatt i Hovedtariffavtalen § 3.

#### **Generelle arbeidsvilkår**

Lønn og annen godtgjørelse utbetales den 12. i hver måned i henhold til gjeldende tariffavtale. Ved feil utbetalt lønn, kan arbeidsgiver foreta nødvendige justeringer neste lønningsdag.

Ferie og feriepenger i henhold til ferieloven og hovedtariffavtalen.

#### **Spesielle arbeidsvilkår**

- ☐ Telefonordning som fastsatt for ledere i NN kommune.
- ☐ Møtegodtgjøring som fastsatt for ledere i kommunen.
- ☐ Hovedtariffavtalen § 6, pkt. 6.3 (overtid) gjelder ikke
- ☐ Aviser/tidsskrifter m.v. etter nærmere avtale.

#### **Lønn**

Stillingen er grunnplassert i lønnstrinn xx. I tillegg ytes et årlig beløp på kr xx xxx som følge av inngåelse av lederavtale. Tillegget kan økes/reduseres avhengig av den årlige evaluering av rådmannen - jfr. Lederavtalen.

## **6.2 Lederavtale**

### **Generelt**

Lederavtalen er et tillegg til arbeidsavtalen og inngås innenfor rammene av den sentrale generelle særavtale nr. 1004 for ledere.

Lederavtalen regulerer spesielle forhold mellom formannskapet og rådmannen:

- Gjensidige forventninger
- Konkretiserte resultatkrav/forventninger
- Prosedyrer for definering av resultatkrav/forventninger og resultatvurderinger
- Prosedyrer for drøfting av manglende samsvar mellom krav/forventninger og innfridde resultater.

### **Krav og forventninger til lederen**

#### ***Ansvar***

For den samlede administrasjon og tjenesteyting i NN kommune er rådmannen:

- Øverste administrative og faglige leder (formelt ansvar)
- Leder og overordna for alle ansatte (personalansvar) med mindre annet er bestemt
- Ansvarlig for en effektiv organisasjon med et godt arbeidsmiljø (organisasjonsansvar)
- Ansvarlig for å få utført de arbeidsoppgaver kommunen har, slik de framgår av kommunens organisasjons-, plan- og styringsdokumenter (resultatansvar)
- Ansvarlig for en effektiv bruk og forvaltning av tildelte økonomiske ressurser i henhold til budsjett og økonomireglementer (økonomiansvar)
- Ansvarlig for en bruker- og serviceorientert utvikling av kommunens tjenester (serviceansvar)

#### ***Forventninger til lederadferd***

Formannskapet, som rådmannens overordnede, forventer at rådmannen:

- Opptrer på en lojal måte i forhold til kommunen og de folkevalgte organer
- Opptrer profesjonelt og faglig
- Opptrer med respekt i forhold til folkevalgte og klarer å oppfatte og videreutvikle de vedtak og signaler som gis
- Klarer å skape tillit innad i organisasjonen samtidig som nødvendige organisasjonsmessige utviklingstiltak gjennomføres
- Har fokus på at innbyggerne er våre «kunder» og at de folkevalgte er våre «oppdragsgivere».
- Gir administrative og faglige kommentarer til saker innenfor administrasjonens ansvarsområde (jfr kommunens pressereglement)

## **Krav og forventninger til formannskapet**

### ***Rådmannens forventninger til formannskapet***

Rådmannen, som leder for kommunens samlede administrasjon og tjenesteyting, forventer at formannskapet:

- Holder rådmannen orientert om viktige saker som er under utvikling, slik at han kan bidra aktivt til en sunn og god utvikling av kommunen.
- Lojalt følger opp planer og vedtak fattet i folkevalgte organer
- Arbeider for at de prinsipper og retningslinjer for samarbeid, åpenhet og felles målsettinger som er nedfelt i denne avtale, også blir lagt til grunn i kommunens øvrige folkevalgte organer og deres samarbeid med administrasjonen
- Legger en tidsmessig arbeidsgiverpolitikk (jfr. KS' arbeidsgiverpolitiske plattform) til grunn for utvikling av medarbeidere og tjenesteyting overfor innbyggerne i kommunen

## **Arbeidsgivers og rådmannens forpliktelser**

### ***Arbeidsgiverpolitikk overfor ledere***

NN kommune ønsker:

- Å være en attraktiv arbeidsgiver som klarer å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere som trives med å løse de kommunale oppgaver og utfordringer
- Å se på sine ledere som nøkkelpersoner i den avgjørende prosessen fra utforming av mål og resultatkrav (de folkevalgtes rolle) til konkret gjennomføring av myndighetsutøvelse, tjenesteyting og utviklingsoppgaver

Å være leder i NN kommune er en krevende oppgave fordi myndigheter og innbyggere har store krav til den måten vi løser oppgavene og forvalter ressursene på.

Av samme grunn vil kommunen stille krav til sine ledere, og er innstilt på at lederne skal ha en tilsvarende kompensasjon.

### ***Hva lederne i kommunen kan forvente av rådmannen***

- Rådmannen personlig er nærmeste overordna overfor ledere med direkte rapportering til rådmannen.
- Det er en vesentlig arbeidsoppgave for rådmannen å være til disposisjon og aktiv støtte for sine ledere i gjennomføringen av deres lederjobb
- Rådmannen skal utad være lojal overfor sine egne ledere
- Hvis rådmannen er misfornøyd med en leders generelle resultatoppnåelse, adferd o.l skal rådmannen først ta dette opp med vedkommende leder før rådmannen event. går videre med saken
- Lederne kan forvente at rådmannen vil snakke direkte *med* aktuelle ledere - ansikt til ansikt - og ikke *om* (til andre)
- Lederne skal også kunne gå til rådmannen for å samtale eller søke råd om forhold som ikke bare direkte går på lederjobben

I motytelse forventer rådmannen at:

- Lederne praktiserer den samme direkte tilbakemeldingsform til rådmannen som rådmannen legger opp til overfor lederne
- Lederne aksepterer at rådmannens rolle er å gjøre vurderinger ut fra et helhetsperspektiv
- Lederne aksepterer at rådmannen alene representerer og står ansvarlig for hele administrasjonen i forhold til de politiske styringsorganene.

### **Årlige resultat- og utviklingsplaner**

Med bakgrunn i politisk vedtatte styringsdokumenter og krav fra eksterne myndigheter, skal det hvert år innen utgangen av januar lages en resultat- og utviklingsplan mellom formannskapet og rådmannen.

Resultat- og utviklingsplanen skal minimum inneholde:

- Konkretisering av resultatkrav til kommunens samlede administrasjon i året, slik disse konkretiseres i kommunens vanlige styringsdokumenter (kommuneplan, økonomiplan, budsjett m.v.)
- Utviklingsområder med konkrete ambisjonsmål for administrasjonen i året
- Spesielle resultatkrav knyttet til rådmannen personlig
- Spesielle utviklingsområder med konkret ambisjonsnivå for rådmannen personlig
- Bistand som formannskapet skal yte i gjennomføringen av planen

Rådmannen skal kunne forvente at formannskapet konkretiserer sine krav slik at det faktisk kan etterprøves om forventet resultat/utvikling er nådd.

Formannskapets krav til resultater/utvikling må stå i rimelig forhold til ressurs- og bemanningssituasjonen i kommunen og ta hensyn til uforutsette hendelser.

### **Evalueringsav resultatoppnåelse**

Formannskapet (eventuelt et utvalg utgått fra formannskapet) og rådmannen skal med jevne mellomrom - minst to ganger pr. år - gjennomføre en samtale med vekt på evaluering av resultater og andre forhold med utgangspunkt i den årlig resultat- og utviklingsplan (mål- og medarbeidersamtaler). Samtalene dokumenteres på en standardisert måte som en blir enig om.

I tillegg til resultatvurdering, skal samtalene ta opp og dokumentere forhold som rådmannen ønsker bistand fra formannskapet til å utvikle, herunder kompetanseutviklingstiltak.

### **Prosedyrer for drøfting av manglende samsvar mellom krav/forventninger og innfridde resultater**

Dersom en situasjon med manglende resultatoppnåelse oppstår, skal drøfting av dette skje i to faser.

#### *Fase 1*

- Rådmannen blir gjort oppmerksom på formannskapets vurdering
- Rådmannen får anledning til å orientere om situasjonen
- Det avtales en konkret plan for utvikling av forbedringsområdene
- Det iverksettes månedlige oppfølgingssamtaler mellom formannskapet og rådmannen.

#### *Fase 2*

Dersom fase 1 - etter å ha vedvart inntil 1 år - ikke fører til at resultatene samsvarer med formannskapets forventninger og definerte målsettinger, aktiviseres punktene vedrørende *retrettstilling og avviklingsordning som leder nedenfor*.

Rådmannen kan ikke stilles til ansvar for manglende resultater som objektivt sett ligger utenfor hans innflytelsesområde.

### **Retrettstilling**

Uavhengig av evaluering av resultatoppnåelsen foran, har rådmannen anledning til å be om avløsning fra lederfunksjonen for å gå over i annen funksjon/stilling i kommunen. Kommunen skal anstrenge seg for å imøtekomme slike ønsker.

Lønnsfastsettelse i retrettstilling skal ta utgangspunkt i grunnlønn, jfr. kapitlet om lønn i arbeidsavtalen. Men det kan i tillegg gis lønnstillegg utover basis hvor det skal tas hensyn til medarbeiderens funksjonstid og resultater som leder i kommunen og den nye stillingens arbeids- og ansvarsområde.

### **Avviklingsordning som leder**

Dersom formannskapet kommer til at rådmannens resultater ikke er tilfredsstillende og at dette i det vesentlige skyldes mangler ved rådmannens egen innsats eller måte å utøve lederskapet i kommunen på, og man ikke anser det som realistisk å nå målsettingen, skal partene gjøre nærmere avtale om valg av en av følgende to løsninger:

#### *A) Avvikling av ansettelsesforholdet*

- Avviklingen skal skje innenfor en periode fra 6-12 måneder.
- I avviklingsperioden skal rådmannen i tilfelle formannskapet ønsker det, tre til side for at det kan innsettes en konstituert rådmann og at stillingen kan utlyses.
- Rådmannen vil normalt ha arbeidsplikt i avviklingsperioden. Fritak for arbeidsplikten kan vurderes for en kortere del av avviklingsperioden dersom dette er ønskelig for begge parter.

#### *B) Omplussing i annen egnet stilling*

Dette betyr at arbeidsforholdet til NN kommune opprettholdes, men at en finner fram til en ny stilling i kommunen som partene tror vil være tjenlig.

- Lønnsfastsettelse, i tilfelle alt.B skjer, etter nærmere avtale på det tidspunkt dette eventuelt blir aktualisert, skal avspeile den nye stillingens arbeids- og ansvarsområde. Lønnen kan likevel ikke settes lavere enn grunnlønnen jfr. kapitlet om lønn i arbeidsavtalen.

### 6.3 Resultatmål

#### Generelt

Det skal for hvert år settes opp resultatmål for rådmannen, som skal evalueres i de faste medarbeidersamtalene. Denne evalueringen er også grunnlaget for fastsetting av den særskilte lønnsdelen for lederavtalen.

Der første året er målene i stor grad knyttet til at Nils Nilsen som nyansatt rådmann skal etablere sin rolle som toppleder i kommunens organisasjon, intern organisering og interne forutsetninger for forbedret tjenesteyting og service til innbyggerne.

For senere år vil resultatmålene være sterkere knyttet til resultater oppnådd i tjenesteyting og service overfor innbyggerne.

#### Resultatmål

Følgende resultatmål gjelder:

- Målene for perioden fra tiltredelse til utgangen av det første hele året, er knyttet til at rådmannen skal bli kjent med og i kommunen og den kommunale organisasjon, og etablere sin rolle som toppleder for administrasjonen.
- Konkrete resultatmål for påfølgende år avtales med formannskapet (jfr ovenfor) innen utgangen av det første året, og nedfelles i denne lederavtalen.

### 6.4 Annet

Avtalen gjelder fra tiltredelsesdato for lederstillingen. Ordføreren er ansvarlig for forvaltning av lederavtalen fra kommunens side.

Lederavtalen er en personlig avtale mellom rådmannen og NN kommune og håndteres underlagt taushetsplikt/unntatt offentlighet jfr. forvaltningslovens § 13 jfr. offentlighetslovens § 5a.

NN,

-----  
**Ordfører**

-----  
**Nils Nilsen**  
**Rådmann**



## 6.5 Årlig resultat- og utviklingsplan, vedlegg til lederavtale

NN kommune

Vedlegg til lederavtale for rådmannen

### Årlig resultat- og utviklingsplan

(Prinsippskisse)

Periode/år: \_\_\_\_\_

|                                                            |                                |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Avdeling/organisasjonsenhet                                | Leder                          |
| <b>NN kommunes samlede administrasjon og tjenesteyting</b> | <b>Rådmann<br/>Nils Nilsen</b> |

#### A) Kommunens resultatmål

|    | Mål | Konkretisering |
|----|-----|----------------|
| 1. |     |                |
| 2. |     |                |
| 3. |     |                |
| 4. |     |                |

#### B) Kommunens utviklingsmål

|    | Mål | Konkretisering |
|----|-----|----------------|
| 1. |     |                |
| 2. |     |                |
| 3. |     |                |
| 4. |     |                |

#### C) Rådmannens personlige resultatmål

|    | Mål | Konkretisering |
|----|-----|----------------|
| 1. |     |                |
| 2. |     |                |
| 3. |     |                |
| 4. |     |                |

#### D) Rådmannens personlige utviklingsmål

|    | Mål | Konkretisering |
|----|-----|----------------|
| 1. |     |                |
| 2. |     |                |
| 3. |     |                |
| 4. |     |                |

#### E) Formannskapetets bidrag

|    | Bidrag | Konkretisering |
|----|--------|----------------|
| 1. |        |                |
| 2. |        |                |
| 3. |        |                |
| 4. |        |                |

## 7 Eksempel på leder- og resultatavtale for resultatenhetsledere

### 7.1 Lederavtale

Dette er en lederavtale mellom

resultatenhetsleder : .....  
resultatenhet : .....

og

rådmannen : v/ kommunalsjef .....

Lederavtalen vil være under kontinuerlig utvikling og tilpasning. Lederavtalen følges av en resultatavtale som enten er integrert i dette dokumentet eller følger som vedlegg. Denne lederavtalen gjelder inntil den er avløst av ny undertegnet lederavtale.

#### **Beskrivelse av resultatenhetens arbeidsområde:**

*( Kommentar: Dette er en "populistisk" og kortfattet beskrivelse. Se for eksempel beskrivelsen i Lokalveiviseren der dette finns. Ved tvil om hvilke resultatenheter som ivaretar hvilke lover m/ forskrifter, kan beskrivelsen også inneholde opplysninger om dette. )*

#### **Oversikt over tjenester fra resultatenheten som mottas av brukerne:**

*( Kommentar: Dette er en beskrivelse av de tjenester med kvalitet / standard som resultatenheten skal yte overfor brukerne (kan også legges ved lederavtalen). Alternativt kan rådmannsteamet her stille krav om at resultatenhetens tjenester overfor brukerne med kvalitet / standard skal være definert innen en gitt dato. Det forutsettes at alle ansatte i resultatenheten har deltatt i utviklingen av dette.)*

Brukerne skal gjøres kjent med den standarden som gjelder og resultatenheten må derfor utvikle grunnlag for informasjon, leveringsavtale eller lignende. Også her må det settes en tidsfrist.

Resultatenheten skal utvikle system for brukertilbakemeldinger og bruke disse aktivt. System inkludert tilbakemelding til brukerne om resultater fra brukertilbakemeldingene skal dersom dette ikke allerede er gjort være gjennomført innen en angitt tidsfrist.

#### **Resultatenhetsleders ansvar:**

Resultatenhetsleder har *resultatansvar* gjennom blant annet:

- å oppfylle de mål som er satt for resultatenhetens ansvarsområde fastsatt gjennom budsjett / økonomiplan og øvrige politiske vedtak, mål for resultatenheten og hva som er angitt i resultatavtalen og denne lederavtalen
- ansvar for den kvalitet og det omfang av det som produseres i resultatenheten
- få mest mulig ut av resultatenhetens ressurser

- nødvendig omstilling og faglig utvikling av tjenester (tjenesteutvikling) og organisering (organisasjonsutvikling) innenfor tilgjengelige ressurser i samsvar med langsiktige mål og strategier for kommunen
- utvikle bruker- / kundeservice i resultatenheten gjennom blant annet å etablere faste eller midlertidige brukerfora
- innhente synspunkter fra brukerne og bruke disse tilbakemeldingene aktivt
- markedsføre kommunen aktivt og positivt overfor kommunens innbyggere, fagfora og andre offentlige / private resultatenheter

Resultatenhetsleder har *personalansvar* som innebærer:

- å rekruttere, disponere og utvikle personalet i samsvar med kommunens personalpolitikk (inkl. avtaler / prinsipper for medbestemmelse), mål / behov i resultatenheten og den enkeltes forutsetninger. Dette innebærer også kreativ utnyttelse av hver enkelts kompetanse
- å vise omsorg for de ansatte ved aktivt å fremme godt arbeidsmiljø, trivsel og trygghet for den enkelte. Dette innebærer også å ivareta motivasjon, et godt mellommenneskelig klima og arbeidsmiljø for de ansatte

Resultatenhetsleder har et *arbeidsgiveransvar* som innebærer:

- å representere / opptre som arbeidsgiver i saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte
- aktivt å følge opp kommunens arbeidsgiver- og lønnspolitikk
- at resultatenhetsleder ikke kan opptre i rollen som tillitsvalgt

Resultatenhetsleder har *økonomiansvar* som innebærer:

- økonomistyring i resultatenheten i samsvar med vedtatt økonomiplan / budsjett
- å få mest mulig ut av tildelte rammer. Resultatenheten skal være konkurransedyktig på de områder hvor den kan sammenligne seg med andre.
- følge opp og avlegge regnskap for resultatenheten.

Resultatenhetsleder skal delta i minst ett *nettverk* med andre resultatenhetsledere.

Nettverksdeltakelse vil være begrunnet utifra

- behov for faglig-/kollegial veiledning
- rådgivning til rådmannsteamet og/eller
- behov for driftskoordinering.

## **Fullmakter**

Resultatenhetsleder har alle rådmannens fullmakter. *Her angis også evt. unntak fra dette.*

Resultatenhetsleder kan gi underordnede ansatte ansvar for å utføre oppgaver og fatte avgjørelse på sine vegne. Selve lederansvaret kan ikke delegeres.

Resultatenhetsleders beslutninger og vedtak skal være i tråd med:

- beslutninger og vedtak fattet på høyere administrativt eller politisk nivå
- felles regler, retningslinjer og prinsipper for utøvelse av ledelse i kommunen
- lover, forskrifter og sentrale avtaler som kommunen er bundet av

## **Rådmannen v/ kommunalsjefs forpliktelser**

Rådmannen v/ kommunalsjefs *forpliktelser* innebærer:

- gi råd og veiledning til resultatenhetsleder.
- kan ikke ta beslutninger innenfor resultatenhetsleders fullmaktsområde uten at dette på forhånd er avklart og begrunnet med resultatenhetsleder.
- kan ikke gripe inn og omgjøre beslutninger uten forutgående prosess med den lederen dette gjelder.
- holde seg informert / orientert om resultatenheten som grunnlag for helhetlige drøftinger i rådmannsteamet
- skal ivareta kommunens helhetlige behov.
- skal ved planlagt (lengre) fravær sørge for å informere resultatenhetsleder om hvem som ivaretar kommunalsjefs ansvar / forpliktelser. Gi beskjed i god tid dersom resultatenheten av ulike grunner skal følges opp av en annen kommunalsjef, evt. rådmannen selv.
- på vegne av rådmannen være del av fullført saksbehandling for alle saker og meldinger som skal til politisk behandling utifra et helhetsperspektiv. Dette fraskriver ikke resultatenhetsleders ansvar for å sikre kvalitet og helhet i saker og meldinger som skal til politisk behandling.

## **Rapportering**

Resultatenhetsleder skal melde fra til kommunalsjef ved avvik eller behov for nye tiltak så snart som mulig når dette er kjent (budsjett, fremdrift, kapasitet mv.) med vurdering av mulige tiltak med konsekvenser innenfor resultatenheten for om mulig å løse avviket.

Resultatenhetsleder og kommunalsjef skal møtes minimum en gang pr. måned for oppfølging av lederavtale og resultatavtale.

Resultatenhetsleder skal ved planlagt (lengre) fravær sørge for at andre ivaretar resultatenhetsleders ansvar. Informasjon om dette skal før fraværet gis (gjærne via elektronisk mail) til kommunalsjef, sentrale personer i egen resultatenhet, sentralbord og andre som vil ha nytte av det.

## **Oppfølging**

Dersom resultatenhetsleder eller kommunalsjef ikke oppfyller sin del av denne lederavtalen, skal dette drøftes som del av egen samtale. I samtalen skal det drøftes tiltak for om mulig å gjøre hverandre i stand til å følge lederavtalen.

*Avtalen underskrives av rådmannen v/ kommunalsjef og aktuell resultatenhetsleder.*

## 7.2 Resultatavtale

Dette er en resultatavtale mellom

resultatenhetsleder : .....  
resultatenhet : .....

og

rådmannen : v/ kommunalsjef .....

Resultatavtalen er en del av inngått lederavtale. Resultatavtalen er mer konkret og endres oftere enn selve lederavtalen.

Denne resultatavtalen gjelder inntil den er avløst av ny undertegnet resultatavtale.

### Etablering og oppfølging av mål for resultatenheten:

Retningslinjer for etablering av mål:

- målene skal være etterprøvbare
- målene kan også være basert på kvalitet / kvantitet
- benytt vedlegg for detaljert beskrivelse / oppfølging av målene

### Resultatenheten skal oppnå følgende prioriterte mål:

| Nr. | Mål m/ evt. delmål. | Frist m/ evt. delfrister. |
|-----|---------------------|---------------------------|
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |
|     |                     |                           |

*Avtalen underskrives av rådmannen v/ kommunalsjef og aktuell resultatenhetsleder.*

## 8 Litteraturliste

Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2000): *Ett sted, ett telefonnummer. En plattform for etablering av offentlige servicekontorer*. Rapport fra arbeidsgruppe for Offentlige servicekontorer (OSK).

Arbeids- og administrasjonsdepartementet (1977/2001): *Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø mv.*

Brandi, S., Hildebrandt, S. og Nordhaug, O (2001): *kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Diverse kommuner (1997): *Leveringsavtaler – et forhold mellom bruker og kommune*. Drammen: Prosjektrapport KOMTEK-programmet. Rapporten kan bestilles hos Brager Rådgivning AS, tlf.: 32 21 20 00.

Kommunenenes Sentralforbund (2001): *Debattheft 2001. Kampen om arbeidskraften. KS Arbeidsgiverkonferanse*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Kommunenenes Sentralforbund (2000): *Hovedtariffavtalen. Tariffperioden 01.05.2000-30.04.2002*. Oslo: Kommuneforlaget AS

Kommunenenes Sentralforbund (2001): *Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver? Et idèhefte for å beholde og rekruttere medarbeidere*. Oslo: Kommuneforlaget AS. Et idèhefte i en serie som berører temaet ”kampen om arbeidskraften”.

Kommunenenes Sentralforbund (2001): *Nye organisasjons- og eieformer i kommuner og fylkeskommuner*. Oslo: ECON-rapport 78/00. Utarbeid av ECON Senter for økonomisk analyse og Agenda Utredning og Utvikling på oppdrag fra KS.

Kommunenenes Sentralforbund: *Sørbavtaler. SGS 1004 Ledere*.

Kommunenenes Sentralforbund (2000): *Verdt å vite, nr. 6/2000*. Oslo: KS-publikasjon.

Monsen, L.K., Nygård, L. (2000): *Fellestrekk ved vellykkete utviklingsprosesser*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Olaussen, A., Sørensen, Ø., Voje, H.K. (2001): *Kvalitet og service med brukeren i sentrum*. Oslo: Kommuneforlaget AS.