

**GAUSDAL
KOMMUNE**

**HÅNDBOK for
VIRKSOMHETSSTYRING og
ARBEIDSGIVERSTRATEGI**

INNHOOLD

- Innledning
- 1. Lokaldemokratiet, overordna mål og planer
- 2. Arbeidsgiverplattformen
- 3. Organisering
- 4. Styring, ledelser og koordinering
- 5. Styringssystemet
- 6. Interkommunalt samarbeid
- 7. Kvalitetsforbedring
- 8. Internkontroll
- 9. Kompetansestyring

INNLEDNING

Målgruppa for dokumentet er ledere og medarbeidere, med spesiell vekt på nyansatte i kommunen.

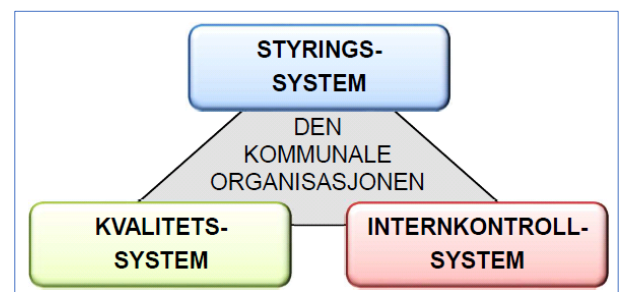
Dokumentet gir en kort og stikkordsmessig oversikt over:

- **Kommunestyrets overordna styring av kommunen og kommunedirektørens rapportering:**
 - a. hvilke overordna planer og politiske vedtak som styrer kommunen
 - b. gjennom hvilke formelle systemer og på hvilke arenaer styringer foregår
 - c. og hvordan rapporteringen til de folkevalgte er lagt opp
- **Arbeidsgiverplattform**
med personalhåndboken
- **Kommunedirektørens styring av de kommunale virksomhetene og den interne rapporteringen:**
 - a. de systemer og arenaer kommunedirektøren bruker for å styre organisasjonen mot de oppsatte målene
 - b. og de interne rapporteringsrutinene som gir kommunedirektøren grunnlag for å rapportere på måloppnåelsen tilbake til de folkevalgte
- **Kommunens kvalitetsarbeid og system for egenkontroll:**
 - a. hvordan arbeidet med å sikre og utvikle kvaliteten er organisert
 - b. hvilke systemer kommunen bruker
 - c. og hvordan kommunedirektøren sikrer at målene nås og tjenestene ytes innenfor lover, regler og politiske vedtak på alle nivå i kommunen

Det er en nær sammenheng mellom de forskjellige systemer og delsystemer som brukes for:

- virksomhetsstyring,
- kvalitetsutvikling og
- internkontroll i kommunen

Fokus for systemene er forskjellig, men målet er at de integreres i hverandre slik at de i det daglige oppleves som deler av ett og samme system.



1. LOKALDEMOKRATIET, OVERORDNA MÅL OG PLANER

Kommunens styringssystem består av prosesser, arenaer og dokumenter som brukes i kommunens arbeid med: 1) fastsettelse av mål for kommunens virksomhet, 2) prioritering av ressurser, 3) måling av resultater og 4) læring for videre utvikling og forbedring. Dette er en kontinuerlig prosess.

Som formelt grunnlag for styringssystemet ligger i hovedsak kommuneloven og plan- og bygningsloven, i tillegg til vedtak i Gausdal kommune om å bruke balansert målstyring som metode og styringsverktøy.

Kommuneplanen

Alle kommuner skal etter Plan- og bygningslovens ha en kommuneplan.

Kommuneplanens samfunnsdel er det viktigste styringsdokumentet i kommunen:

- Har et 12 års perspektiv, og blir vedtatt i kommunestyret
- En overordnet og strategisk plan som inneholder satsingsområder og mål for samfunns- og tjenesteutvikling
- Legger rammene for annen planlegging og aktivitet i kommunen
- Inneholder også overordnet arealstrategi
- Rullering av planen blir vurdert i forbindelse med kommunal planstrategi
- Bør vedtas tidlig i kommunestyreperioden slik at vedtatt politikk kan realiseres
- Kobling til økonomiplanen gjennom handlings- og økonomiplan
- Arealplanen
 - er kartdelen av kommuneplanen og et juridisk bindende dokument
 - viser bruk og vern av arealene i kommunen
 - har minimum et 12 års perspektiv
 - rullering vurderes i forbindelse med kommunal planstrategi

Handlings- og økonomiplan, med årsbudsjett

Handlings- og økonomiplanen er kommuneplanens handlingsdel (jfr. plan og bygningsloven), og kobles med økonomiplan og årsbudsjett jfr. kommuneloven.

Den har et tidsperspektiv på fire år og har søkelys på kommunens rolle og bidrag som samfunnsbygger og tjenesteyter, med vekt på tjenestene og økonomien. Planen viser hva kommunen har oppmerksomhet på. Den viser kommunens forventede ressurstilgang, investeringer og rammer for kommunens drift. Handlings- og økonomiplanen er kommunestyrets konkrete bestilling til kommunedirektøren.

- *Mer om dette under kapittel 5 Styringssystemet.*

Kommunal planstrategi

Kommunal planstrategi er forankret i plan- og bygningsloven. Kommunene har plikt til å utarbeide kommunal planstrategi minst én gang hver valgperiode.

- Dette er ikke en plantype, men et hjelpemiddel for politisk prioritering av planoppgaver. Behov for rullering av kommuneplanen skal vurderes i planstrategien.
- I Gausdal kommune har vi valgt å ha en årlig rullering av planstrategien, ved at vurdering og prioritering av planer skjer i forbindelse med handlings- og økonomiplanen.
- Prioritering og igangsetting av interkommunalt planarbeid i Lillehammer-regionen bør forankres i de 3 kommunenes planstrategier.

Andre planer

Kommunedelplaner og temaplaner skal forankres i kommunens planstrategi, som er en del av den årlige rulleringen av handlings- og økonomiplanen. Er det behov for et planinitiativ som ikke er forankret her, skal det innarbeides på en av to måter:

- Gjennom politiske vedtak
- Ved kommunedirektørens initiativ (der lov/forskrift krever en plan)

Kommunedelplaner

Prosess og behandling er etter plan og bygningsloven. Dette kan være plan for et geografisk område, for eksempel kommunedelplan for Skei, eller et tema, som kommunedelplan for idrett, fysisk aktivitet og naturopplevelser.

Temaplaner

Temaplaner er planer som er politisk vedtatt, men der prosess og behandling ikke går etter plan- og bygningsloven. Eksempel: landbruksplan for Lillehammerregionen og næringsplan for Lillehammerregionen.

Strategidokumenter

Inn under begrepet strategidokumenter og kunnskapsgrunnlag går for eksempel:

- Økonomireglement
- Finansreglementet
- Etske retningslinjer
- Arbeidsgiverstrategi
- Kunnskapsgrunnlag folkehelse
- Digitaliseringsstrategi
- Kommunikasjon- og informasjonsplan
- Eierskapsmelding og årlig eierrapport
- Delegeringsreglementet

2. ARBEIDSGIVERPLATTFORMEN

Definisjoner

ARBEIDSGIVERPOLITIKK

er verdiene, holdningene og handlingene kommunen som arbeidsgiver praktiserer og står for i forhold til de ansatte. Arbeidsgiverpolitikken bidrar til at kommunen når sine overordnede mål i tjenesteytingen. Arbeidsgiverpolitikken er forankret i kommunestyret gjennom kommuneplanen og handlings- og økonomiplanen.

→ Kommunestyre-vedtak

ARBEIDSGIVERSTRATEGI

er tiltak og handlinger som konkretisere og realisere arbeidsgiverplattformen, blant annet for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, og ivareta kommunens evne til utvikling og nyskaping

→ Kommunedirektørens prosess

Overordnet forankring i kommuneplanens samfunnsdel.

Kommuneplanens samfunnsdel er det viktigste styringsdokumentet i kommunen.

Planen ble vedtatt av kommunestyret i møte 25. februar 2021, og har et 12 års perspektiv.

De prioriterte satsingsområdene i samfunnsdelen blir fulgt opp i det årlige arbeidet med handlings- og økonomiplan, i arealplanen og i andre planer, utredninger og saker.

"Sammen får vi det til" ble valgt som slagord i forrige samfunnsdel, og det videreføres i til ny kommuneplan. Slagordet fylles med innhold gjennom disse satsingsområdene:

- Sammen om gode hverdagsliv
- Sammen om et nært og aktivt lokalsamfunn
- Sammen om en grønnere kommune
- Sammen om samfunnssikkerhet og god beredskap
- Sammen om bærekraftig arealbruk
- Sammen i Lillehammer-regionen
- Bærekraftig økonomi
- En organisasjon som samskaper

I satsingsområdet «**En organisasjon som samskaper**» ligger **arbeidsgiverpolitikken**, med hovedmål og delmål.

Kapitlet en organisasjon som samskaper er presentert slik i kommuneplanens samfunnsdel:

Kommunen er en kunnskapsbedrift der medarbeiderne er den viktigste ressursen for å levere gode tjenester. For å være en attraktiv arbeidsgiver, må Gausdal kommune jobbe strategisk med å rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse, som ønsker å bidra til innovasjon, endring og utvikling. Kommunen må i større grad enn tidligere involvere innbyggerne og andre aktører som aktive samarbeidspartnere og viktige ressurser. Det stiller krav til medarbeidere og ledere, både når det gjelder samskaping og samarbeid knyttet til organiseringen av tjenestene. Forbedrings- og utviklingsarbeid stiller nye krav til

kompetansen i tjenestene og hvordan det jobbes. Vi må gi rom for andres kompetanse både internt og eksternt, stille spørsmål, tenke løsninger sammen og tørre å prøve og feile. Utfordringer og muligheter Kommunens hovedoppdrag er å være en lokalpolitisk institusjon, yte offentlige tjenester, drive samfunnsutvikling og utøve myndighet. Kommunen er en stor arbeidsgiver, med kommunestyret som det øverste arbeidsgiverorganet. Den daglige ledelsen av organisasjonen er etter kommuneloven gitt til kommunedirektøren. Behovet for å organisere arbeidet på nye måter blant annet ved hjelp av innovasjon og digitalisering, er stort. Utfordringene handler blant annet om å legge til rette for kompetanseheving og å skape sterke fagmiljøer gjennom ny organisering og oppgavefordeling. Det er avgjørende å lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, jobbe systematisk for en felles kultur, ivareta tilliten til kommunen og ha evne til å digitalisere og drive forbedringsarbeid. En god arbeidsgiverplattform er avgjørende for at Gausdal kommune kan rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft og for gode tjenester og god oppgaveløsning. En framtidrettet arbeidsgiverplattform vil utgjøre et felles fundament for folkevalgte, medarbeidere, ledere og tillitsvalgte.

Vi legger styrkebasert ledelse og arbeid til grunn, der hovedfokus ligger på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen, medarbeiderne, kollegaene, innbyggerne, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.

Dette er hovedmålet som er vedtatt i kapitlet «En organisasjon som samskaper»:

Hovedmål

**Vi er en attraktiv arbeidsgiver som legger til rette for å tiltrekke og utvikle kompetente og initiativrike medarbeidere og ledere.
Vi samhandler og samskaper for å finne løsninger og utvikle tjenestene, og bidrar til at innbyggerne har tillit til kommunen.**

Til dette er det formulert **7 delmål**, med overskriften «**Det får vi til gjennom**»:

1. Å videreutvikle kommunen som en arbeidsplass med ansvarsbevisste, myndiggjorte og kompetente medarbeidere som er kjent med og bruker handlingsrommet.
2. Å arbeide aktivt med god økonomistyring og effektiv tjenesteproduksjon i hele organisasjonen.
3. Ledere som arbeider styrkebasert og bygger kultur for læring, forenkling og forbedring.
4. Å sikre de ansattes rettigheter og fremmer et trygt arbeidsmiljø for alle. Ansatte og tillitsvalgte medvirker aktivt i utviklingsarbeid.
5. Vi arbeider målrettet med likestilling i et inkluderende arbeidsmiljø som ivaretar ulike livsfaseutfordringer.
6. Godt samspill, god rolleavklaring og respekt for hverandres roller som folkevalgte/ledere/ansatte/tillitsvalgte/verneombud.
7. Å utvikle nye løsninger sammen med andre, ikke bare internt i kommunen, men også med innbyggere, næringsliv, frivillige organisasjoner og forsknings- og utviklingsmiljøer.

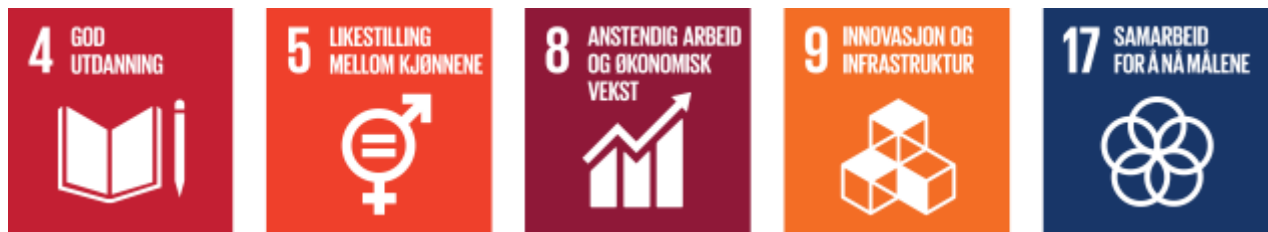
Arbeidsgiverstrategi

“Sammen får vi det til!” og «en organisasjons som samskaper» er stikkord i arbeidsgiverpolitikken som er vedtatt i kommuneplanens samfunnsdel.

Arbeidsgiverstrategien i Gausdal kommune skal sørge for at ledere og ansatte arbeider i felles retning for å nå kommunens hovedmål, vedtatt i kommuneplanens samfunnsdel, i handlings- og økonomiplanen, og i tjenesteutviklingen knyttet til lov og forskrift.

FNs bærekraftsmål er et viktig bakteppe i utviklingen av samfunns- og arbeidslivet. Utvikling og omstilling i kommunal sektor er et vesentlig bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling.

Arbeidsgiverstrategien må også støtte opp under dette.



- Bærekraftsmål 4 God utdanning
- Bærekraftsmål 5 Likestilling mellom kjønnene
- Bærekraftsmål 8 Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Bærekraftsmål 9 Innovasjon og infrastruktur
- Bærekraftsmål 17 Samarbeid for å nå målene

Med utgangspunkt i hovedmål og delmålene - «**Det får vi til gjennom**» - i kommuneplanens samfunnsdel har ledere, i samråd med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, i 2021 arbeidet med oppfølging og konkretisering, og presentasjon og evt. videreutvikling av det vi allerede har på plass.

Vi strukturerer dette inn under de 7 delmålene fra kommuneplanens samfunnsdel.

Delmål 1

Å videreutvikle kommunen som en arbeidsplass med ansvarsbevisste, myndiggjorte og kompetente medarbeidere som er kjent med og bruker handlingsrommet.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • Styrkebaserte ledelsesprinsipper • Styrkebaserte verktøy og involverende prosesser • 10-faktor • Utviklingssamtale 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal for kompetanseoversikt er utarbeidet. Må utarbeides i alle enheter, og oppdatere årlig. • Ønsker økt kapasitet innen HR

<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering – med vekt på kompetanse og personlige egenskaper • Systematisk samarbeid mellom ledere/tillitsvalgte/verneombud • Introduksjon for nyansatte • Ny som leder (internt program eller KS-opplegg) • Retningslinjer/prosedyrer for tjenesteutøving • Delegeringsreglement – videredelegering • Muligheter for å ta fagbrev på arbeidsplassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi bruker de arenaene vi har for å snakke sammen på tvers av roller og tjenester. • Vi viderefører ordninger for medvirkning og prosessarbeid • Vi har fortsatt et sterkt fokus på kompetanse • Utarbeide nytt opplegg for «onboarding» for nyansatte, som møte/film/e-læring eller annet
--	--

Verdigrunnlag i Gausdal kommune

Lojalitet	· Vi er lojale overfor organisasjonens mål og de beslutninger som tas
Respekt og omsorg	· Vi viser respekt og omsorg for hverandre og for brukerne av våre tjenester
Trivsel og medvirkning	· Vi skaper trivsel på arbeidsplassen ved at alle medarbeiderne tar ansvaret for helheten og bidrar med sine evner og kunnskaper

Medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling – 10-faktor

10-faktor er medarbeiderundersøkelsen vi bruker (den er forskningsbasert, og utarbeidet av KS). De ti faktorene danner grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling. Denne gjennomføres annethvert på.

Navn på faktor	Beskrivelse av faktoren
1. Oppgavemotivasjon	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon).
2. Mestringstro	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
3. Selvstendighet	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
4. Bruk av kompetanse	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
5. Mestringsorientert ledelse	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
6. Rolleklarhet	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
7. Relevant kompetanseutvikling	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.

8. Flexibilitetsvilje	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
9. Mestringsklima	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
10. Nyttorientert motivasjon	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

I vedtatt handlings- og økonomiplan er dette målet for arbeidsmiljøet i Gausdal kommune formulert:

«Jeg er stolt av arbeidsplassen min. Vi har et arbeidsmiljø der jeg yter mitt beste og blir anerkjent for jobben jeg gjør.»

Tiltak som kan støtte opp under dette arbeidet:

- Enhetene/avdelingene tar vare på de gode fortellingene om når de lykkes. Fortellingene brukes aktivt for å styrke organisasjonskulturen.
- Ledelsen engasjerer og involverer, utfordrer og støtter.

I tillegg er det valgt ut 2 faktorer som en mener er særlige viktige framover for Gausdal kommune som organisasjon. Det er utarbeidet målformuleringer knyttet til dem, og de skal også være utgangspunkt for videre arbeid med arbeidsmiljø, medarbeiderutvikling og ledelse:

Faktor 8. Flexibilitetsvilje

“Jeg bruker min kunnskap og mine ferdigheter, påtar meg nye oppgaver og samarbeider med andre til det beste for innbyggerne i Gausdal kommune.”

Faktor 9: Mestringsklima

«For å styrke hverandre og tjenesten, deler vi kunnskap, gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger og heier på våre kollegaer i Gausdal kommune.»

Tiltak som kan støtte opp under arbeidet:

- Kollektiv refleksjon og styrkebasert språk og tilnærming brukes systematisk som metode.

Styrkebasert tilnærming handler om å studere situasjoner der vi lykkes, samt å reflektere i fellesskap rundt hva som er grunnen til dette og hvordan vi kan bruke denne kunnskapen for å skape enda bedre tjenester og arbeidsmiljø.

Organisasjonskultur.

Et hovedfokus er å videreutvikle organisasjonskulturen i Gausdal kommune slik at den preges av «vi i Gausdal kommune». Organisasjonskultur kan populært beskrives som «slik gjør vi det her hos oss». Vi legger en mer omfattende definisjon til grunn: «Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Henning Bang 2003). Organisasjonskultur er viktig for samspillet mellom ansatte og innbyggere, samspillet mellom kommunen og omgivelsene, samspillet

mellom ansatte og samspillet mellom ansatte og ledere. I Gausdal kommune legger vi styrkebasert tilnærming til grunn for arbeidet med organisasjonskultur:

- I relasjonelle samtaler mellom personer
- I møter
- I arbeid med organisasjonsutvikling

Litt teori:

Begrepet styrkebasert blir ofte brukt som en paraplybetegnelse på ulike fagtradisjoner som benytter ord som styrkebaserte, ressursbaserte, empowerment-baserte eller resiliens-baserte tilnærminger. Sosialkonstruksjonisme, positiv psykologi og appreciative inquiry (AI) er også sentrale begrep.

Sosialkonstruksjonisme handler om meningsskapende prosesser som foregår i relasjoner mellom mennesker gjennom språket. En finner nye handlingsgrunnlag som igjen generer nye måter å være sammen på, og derigjennom en felles ønsket fremtid eller bedre resultater.

Positiv psykologi handler om studier av det gode liv, og hvordan de aspektene som gjør livet verdt å leve kan fremmes. Videre handler positiv psykologi om det som gjør at mennesker fungerer godt, er optimistiske, tilfredse og lykkelige, inkludert studier av menneskers styrker og dyder. Det handler derfor om mer enn å bare fikse det som er ikke fungerer. Det handler også om arbeid, utdanning, innsikt, og hvordan en skaper institusjoner som fremmer hele spekteret av menneskelige opplevelser og erfaringer. Barbara Fredrickson (2001) utviklet en teori som kalles «broaden and build» der hun viser hvordan positive følelser virker inn på våre liv. Hennes forskning omfatter ti forskjellige positive følelser. Dette er: glede, takknemlighet, tilfredshet, interesse, håp, stolthet, lykke, inspirasjon, ærefrykt og kjærlighet. Flere har vist at disse følelsene gir en rekke positive konsekvenser som er interessante når en driver lederutvikling, organisasjonsutvikling og endringsprosesser.

Appreciative inquiry (AI) baserer seg på at organisasjoner beveger seg i den retning som de studeres. For eksempel, når organisasjoner begynner å undersøke situasjoner og hendelser der de ansatte lykkes med sitt arbeid, så skapes det mer av det.

Oppsummert er styrkebasert tilnærming dette i Gausdal kommune:

Et innsatsområde, både i tjenesteutvikling, lederutvikling og for utvikling av organisasjonskulturen. Styrkebasert tilnærming handler om å studere situasjoner der vi lykkes, samt å reflektere i fellesskap rundt hva som er grunnen til dette og hvordan vi kan bruke denne kunnskapen for å skape enda bedre tjenester og arbeidsmiljø.

Styrkebasert tilnærming er både

- et tankesett og et språk
- og en verktøykasse for møter og prosesser

Delmål 2

Å arbeide aktivt med god økonomistyring og effektiv tjenesteproduksjon i hele organisasjonen.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • Handlings- og økonomiplan, tertialrapporter og årsmelding • Årshjul med ledermøter/samarbeidsmøter, resultatoppfølgingssamtaler, fastsatte aktiviteter, skjema, frister • Samarbeid med tillitsvalgte og verneombud – på kommunenivå og i enhetene • Digitaliseringsstrategi • Kompetanseheving innen økonomi og Framsikt, generelt og tilpasset 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har fokus på gevinstrealisering og -synliggjøring • Vi har fokus på arbeidsprosesser og god arbeidsflyt for å sikre effektive tjenester • Vi sikrer systematisk kvalitetsarbeid gjennom gode rutiner, fokus på internkontroll og bruk av kompetanse • I effektiviseringsarbeidet klarer vi å holde fokus på viktigheten av det forebyggende og helsefremmende perspektivet

Delmål 3

Ledere som arbeider styrkebasert og bygger kultur for læring, forenkling og forbedring.

STYRKEBASERTE LEDELSESPRINSIPPER i Gausdal kommune

Styrkebasert ledelse legger hovedfokus på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen selv, medarbeiderne, kollegaene, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.

M estringsorientert	- Vi viser tillit, vektlegger at den enkelte medarbeider utvikler seg, opplever mestring og yter sitt beste
O msorg	- Vi jakter på styrker, gir anerkjennelse og viser omsorg
T ydelighet	- Vi er tydelige ledere som veileder, motiverer, myndiggjør våre medarbeidere og bidrar til rolleklarhet
O mstilling	- Vi involverer, tenker nytt, jobber kunnskapsbasert og er innovative. Lederen er drivkraften i omstillingsprosesser
R esultater	- For å nå kommunens mål stiller vi krav til resultater

Ledelsesprinsippene danner ordet **MOTOR**. Det er lett å huske og betyr at lederen skal være motor og kulturell arkitekt i organisasjonen.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • Verdigrunnlaget • Styrkebaserte ledelsesprinsipper • Styrkebaserte verktøy og involverende prosesser • 10-faktor • Utviklingssamtale • Nermo-samlingen om arbeidsgiveri • Kommunedirektørens ledermøter (og utvidede) • Aktivt med i relevante KS-nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker oss mer kapasitet på arbeid med Lean, og tjenstedesign • Ønsker mer systematisk samarbeid med andre kommuner, - for å hente læring/erfaringer, ny kunnskap • Vi har fokus på styrker/egenskaper i forbindelse med nyansettelser, slik at vi blant annet rekrutterer medarbeidere som er i stand til å arbeide med kultur for læring, fornying og forbedring. Er vi omforente om hva dette innebærer, har vi de riktige verktøyene og bruker vi dem på riktig måte? • Vi bruker styrkebaserte prosessverktøy og Lean aktivt i møter og prosesser for å sikre involvering og medvirkning i arbeidet for tjenesteutvikling og bygging av god organisasjonskultur. • Vi arbeider tverrfaglig

Delmål 4

Å sikre de ansattes rettigheter og fremmer et trygt arbeidsmiljø for alle. Ansatte og tillitsvalgte medvirker aktivt i utviklingsarbeid.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • HMS, inkludert vernerunden • Samarbeidsmøtet • Verneombudsmøter • Samarbeid med bedriftshelsetjenesten • Arbeidsmiljøutvalget • Styrkebaserte verktøy og involverende prosesser • Internkontroll; avviksmeldinger og risikovurderinger • Arbeidsmiljøloven/Hovedavtalen/Hovedtariffavtalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for mer systematisk arbeid med risikovurderinger og avvik i enkelte tjenester • Vi bruker etablerte medvirknings-arenaer med tillitsvalgte og verneombud til prosessarbeid, tverrfaglig samhandling og styrkebasert arbeid. (Lage en mal for dette) • Vi har oppdatert kunnskap om arbeidsgiverrollen, oppdaterte dokumenter og årlige aktiviteter for å videreutvikle ledernes kompetanse innenfor dette området (kommunedirektørens ledermøter)

Delmål 5

Vi arbeider målrettet med likestilling i et inkluderende arbeidsmiljø som ivaretar ulike livsfaseutfordringer.

Ledere må ha fokus på og legge til rette for likestilling, inkludering og mangfold. Vi skal være en trygg og meningsfull arbeidsplass for alle. Medarbeiderne må ha respekt for hverandre og verdsette kollegaene sine. Likestilling og mangfold forstås i denne sammenheng bredt, og dekker blant annet

- kjønn
- etnisitet
- funksjonsnedsettelse
- seksuell orientering
- alder

Vi må fokusere på holdninger og kultur som bidrar til inkludering og stopper ubevisst diskriminering.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • Verdigrunnlag • Ansettelsesreglement • Rekrutteringsprosedyre for utlysning og ansettelse • Permisjonsreglementet • Retningslinjer for lokal lønn • Rapportering om temaet i tertial og årsmelding • Individuelle tilpasninger i henhold til etablerte ordninger i AML/HTA/HA, ved sykdom, ulike livsfaser, osv. • Mange ulike tiltak knyttet til arbeidsmiljø, herunder 10-faktor • Utviklingssamtale • Retningslinjer for klage etter arbeidsmiljøloven 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhetene utarbeider kompetanseoversikter, med fokus på fremtidig behov for kompetanse og kvalifikasjoner • Vi vurderer mer aktiv rekruttering av det kjønnnet som er underrepresentert i tjenesten

Delmål 6

Godt samspill, god rolleavklaring og respekt for hverandres roller som folkevalgte/ledere/ansatte/tillitsvalgte/verneombud.

Plan- og styringssystemet

I Gausdal kommune arbeider vi kontinuerlig med å det gode samspillet mellom folkevalgte og administrasjonen, med god rolleavklaring og respekt for hverandres roller. Virkemidler her er blant annet plan- og styringssystemet. Arbeidet med handlings- og økonomiplanen med årsbudsjettet er sentral. Den gir retning for og konkretisering av tjenesteutviklingen, økonomien og

arbeidsgiverpolitikken. Status og resultater følges opp gjennom rapportering 3 ganger i året: årsmelding og tertialrapporter.

Delegeringsreglementet oppdateres og utvikles i takt med de oppgavene og det lowerket kommunen skal forvalte.

Medvirkning

Arbeidsgiver, tillitsvalgte og ansatte har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen og på den enkelte arbeidsplass. Vi sikrer medvirkning gjennom informasjon, drøftinger og forhandlinger.

Etiske retningslinjer, vedtatt i kommunestyret i juni 2016

Formål:

Ønsket omdømme er at Gausdal kommune overfor innbyggere, ansatte og samarbeidsparter framstår som kvalitetsbevisst, serviceorientert og åpen.

Folkevalgte og ansatte skal overholde de lover, forskrifter og reglementer som gjelder for kommunen sin virksomhet. Dette innebærer også å forholde seg lojalt til vedtak fattet av folkevalgte og administrative organ.

Innhold:

De etiske retningslinjene omhandler følgende tema:

- myndighetsmisbruk
- gaver og andre fordeler
- integritet, interessekonflikter og habilitet
- bruk av utstyr, biler, mv.
- innkjøp
- taushetsplikt
- ledelse

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • KS folkevalgtprogram • Etiske retningslinjer • Plan- og styringssystemet • Delegeringsreglement • Dialogseminar • Samarbeidsmøter alle nivåer • Fellesmøter ledere/tillitsvalgte/verneombud 	<ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikle etablerte møteplasser • Vi utarbeider gode prosessplaner for planer, utredninger og andre viktige saker

Delmål 7

Å utvikle nye løsninger sammen med andre, ikke bare internt i kommunen, men også med innbyggere, næringsliv, frivillige.

Dette har/gjør vi per i dag, bl.a.:	Dette bør vi satse på fremover – nye ideer/løsninger
<ul style="list-style-type: none"> • Økt kapasitet og kompetanse innen informasjon/kommunikasjon • God forankring • Har ansatte som har gått innovasjonsskolen, og et «klima» for innovasjon i organisasjonen: gjennom delegering/handlingsrom, ledelsesprinsipper, verktøy og møteplasser, deltakelse i KS-nettverk • Digitaliseringsstrategi • Brukerråd/dialogmøter= dialogprosessen • Politiske prosesser knyttet til planer/utredninger involverer innbyggere og andre interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Frivilligstrategi skal utarbeides • Arbeide med hva «samskaping» kan bety hos oss. Teste ut verktøy fra KS • Mer kapasitet til innovasjons- og Lean-arbeid, og tjenstedesign • Følge opp og revidere strategi for interkommunalt samarbeid • Utnytte etablerte møteplasser (som brukerråd/dialogmøter) som samskapingsarenaer for nye løsninger

Innbyggermedvirkning.

Begrepet medvirkning brukes både om innbyggere og brukere. Det kan være vanskelig å trekke et skarpt skille. Medvirkning kan finne sted på individnivå, i direkte dialog mellom tjenesteutøver og tjenestemottaker. Det kan også legges til rette for medvirkningsarenaer på systemnivå, knyttet til tjenesteutvikling og tjenestekvalitet generelt. Brukerråd og dialogmøtene våre er et eksempel på det. Andre viktige arenaer er rådet for eldre og mennesker med nedsatt funksjonsevne og ungdomsrådet, idrettsråd, brukerundersøkelser, høringer osv.

Samskaping

I samskaping bringes kunnskap, ressurser og erfaringer sammen fra innbyggere, sosiale entreprenører, foreninger og bedrifter. Løsninger utvikles sammen med involverte innbyggere i stedet for til dem. Samskaping er også når innbyggere og folkevalgte inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer, og designe og implementere, nye og bedre løsninger. Folk flest er med allerede fra idefasen.

I KS håndbok «La oss gjøre det sammen!» er samskaping ytterligere forklart slik:

Engelskspråklig forskningslitteratur får fram en viktig nyanse i begrepet samskaping ved å splitte fenomenet opp i to begreper: co-creation og co-production. De to skiller seg fra hverandre først og fremst ved at co-creation peker mot å skape noe nytt – en ny tjeneste/service med verdi. Co-creation er et mer strategisk grep for involvering og dialog i midlertidige prosesser. I co-creation avsluttes samarbeidspartnerne før produksjonen er kommet i gang. Co-production peker i større grad mot et produksjonsfelleskap. Co-

production rammer inn samarbeidet helt fra utviklingsfasen og ut gjennom selve leveransen – det forutsetter derfor en avhengighet mellom ulike aktører over tid.

Personalhåndboken

Det vi omtaler under hvert delmål er i hovedsak å finne i personalhåndboken, eller på kommunens hjemmeside (som planene). Personalhåndboken er et verktøy i arbeidsgiver- og personalarbeidet. Her finnes reglement, retningslinjer og skjema til nytte i det daglige arbeidet. Den ligger i TQM, som alle ledere og ansatte har tilgang til. Noen dokument ligger på hjemmesiden, som kommunale planer.

Kommuneplanens samfunnsdel-arbeidsgiverplattform	Håndbok for virksomhetsstyring og arbeidsgiverstrategi
Handlings- og økonomiplan – fokusområder	Etiske retningslinjer
Verdigrunnlag	Organisasjonskart
Styrkebaserte lederprinsipper	Delegeringsreglement
Retningslinjer for omstilling og nedbemanning	Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, men maler for oppfølgingstiltak
Retningslinjer for lokal lønn	Mal for utviklingssamtale
Informasjonsstrategi	Retningslinjer for bruk av sosiale medier
Ansettelsesreglement	Arbeidsreglement
Rekruttering - prosedyre for utlysning og ansettelse, mal for intervjuguide og for referanseinnhenting	Helse- miljø- og sikkerhet (HMS,) avtale med bedriftshelsetjenesten, med årsplan for arbeidet
Oppfølging av sykemeldte, med maler og skjema	Verneombudsordninger
Vernerunde – sjekklister og mal for handlingsplaner	Avviksmeldinger- og kontroll
Oversikt over velferdstiltak	Påskjønnelse-reglement
Introduksjon for nyansatte – oversikt	Ny som leder i Gausdal kommune
Permisjonsreglementet	Serviceplakaten
Retningslinjer for ytringsfrihet og varsling	Retningslinjer for omstilling og nedbemanning
Retningslinjer for klage etter arbeidsmiljøloven	Beredskapsplan ved streik
Retningslinjer for opphør av arbeidsforholdet ved aldersgrensen	Reglement for kjøp og bruk av mobiltelefon
Retningslinjer for røykfri arbeidstid i Gausdal kommune	Retningslinjer og reglement for arbeidsrelatert ferdsel i trafikken
Pensjons- og forsiktingsordninger for ansatte, med maler og skjema	Informasjonssikkerhet og personvern – interne rutiner
Kompetanseplanlegging – mal	

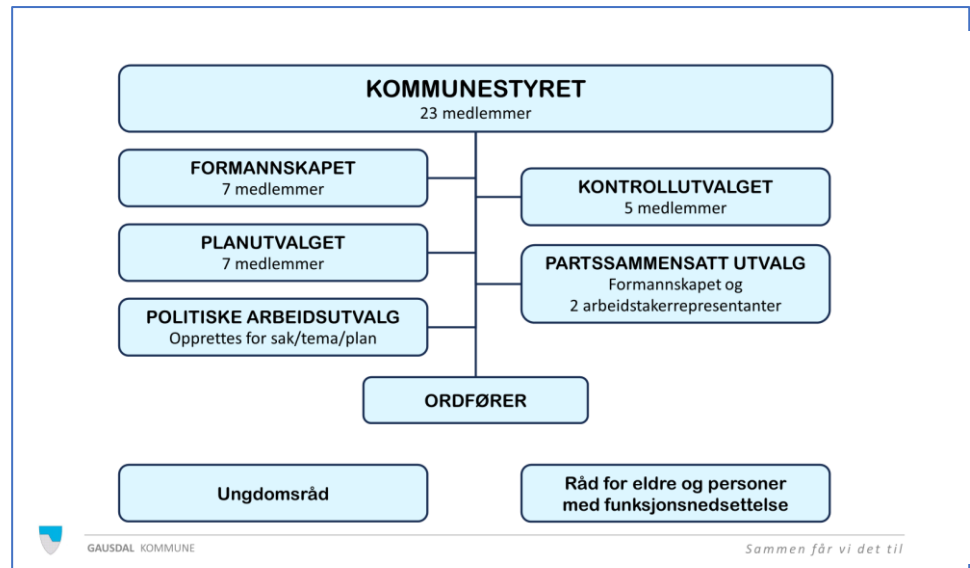
Relevante lover mv.

Kommuneloven - Arbeidsmiljøloven - Ferieloven - Hovedtariffavtalen for kommunesektoren - Hovedavtalen for kommunesektoren - Særlover for tjenester og tjenesteutvikling.

3. ORGANISERING

Politisk organisering

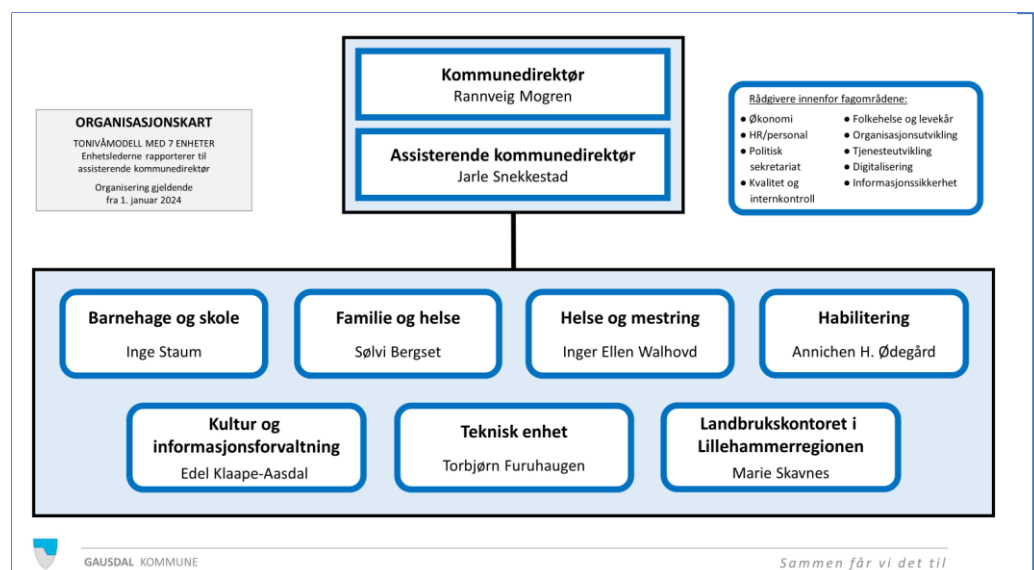
Dette er politisk organisering, og oppgavefordelingen er beskrevet i «Reglement for folkevalgte organer og andre kommunale organer for kommune-styreperioden 2019-2023.»



Administrativ organisering

Delegeringen er fra kommune-direktøren til enhetslederne.

Se ellers kapitlet om styring, ledelse og koordinering.



Vertskommune-enheter og interkommunalt samarbeid

Se oversikt i eget kapittel

4. STYRING, LEDELSE OG KOORDINERING

Den administrative ledelsen av kommunen

Kommunedirektør og assisterende kommunedirektør

Kommunedirektøren er ifølge Kommunelovens § 13 den øverste leder for den kommunale organisasjonen:

Kommunedirektør. Myndighet og oppgaver

- Kommunestyret ansetter selv en kommunedirektør, som skal være leder av kommunens og fylkeskommunens administrasjon.
- Kommunedirektøren skal lede den samlede kommunale administrasjonen, med de unntak som følger av lov, og innenfor de instruksjer, retningslinjer eller pålegg gir.
- Kommunedirektøren skal påse at saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet. Utredningen skal gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak.
- Kommunedirektøren skal påse at vedtak som treffes av folkevalgte organer, blir iverksatt uten ugrunnet opphold. Hvis kommunedirektøren blir oppmerksom på faktiske eller rettslige forhold som har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal han eller hun gjøre det folkevalgte organet oppmerksom på dette på en egnet måte.
- Kommunedirektøren har møte- og talerett i alle kommunale folkevalgte organer, med unntak av kontrollutvalget. Kommunedirektøren kan la en av sine underordnede utøve denne retten på sine vegne.
- Et folkevalgt organ kan gi kommunedirektøren myndighet til å treffe vedtak i saker som ikke har prinsipiell betydning, hvis ikke kommunestyret selv har bestemt noe annet.
- Kommunedirektøren har det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner, hvis ikke noe annet er fastsatt i lov.

Kommuneloven § 25-1

- Kommunaldirektører skal sørge for systematisk internkontroll, herunder at lover og forskrifter følges

Til å bistå med styring og koordinering i Gausdal kommune har kommunedirektøren med seg **assisterende kommunedirektør**. For tiden er det følgende arbeidsfordeling:

Kommunedirektør Rannveig Mogren, overordnede ansvarsområder:

- Kommuneplanlegging
- Arbeidsgiverstrategi og kultur- og organisasjonsutvikling, lederutvikling
- Styrings- og kvalitetssystem, internkontroll
- Økonomi og finans på kommunenivå
- Planforum
- Beredskap – leder av kommunal kriseledelse
- Politisk ansvarsområde: formannskapet og kommunestyret, planutvalget, rådet for eldre og personer med funksjonsnedsettelse
- Interkommunalt politisk råd for Lillehammerregionen
- Kommunedirektørgruppe i Lillehammerregionen

Assisterende kommunaldirektør Jarle Snekkestad, overordnede ansvarsområder:

- Tjenesteutvikling og internkontroll
- Oppfølging av enhetsledere (fag/økonomi/personal)
- Strategisk HR og overordnet personalarbeid
- Samarbeidsmøte med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud
- Strategisk digitaliseringsarbeid, informasjonssikkerhet og GDPR
- Regionalt digitaliseringsstyre
- Politisk ansvarsområde: tjenesteutvalget, partssammensatt utvalg, klageutvalget, ungdomsrådet og arbeidsmiljøutvalget

Begge:

- Strategisk blikk på kommunikasjon og informasjon
- Større utredninger
- Prosess- og prosjektledelse

Enhetsleder for helse og mestring Inger Ellen Walhovd er Gausdal kommunes representant i kommunalsjefgruppen for helseregions samarbeidet i Sør-Gudbrandsdal.

De 7 enhetsledere rapporterer til assisterende kommunedirektør. Hun har resultat- og oppfølgingsamtaler (ROS-samtaler) med enhetslederne om fag/personal/økonomi. I tillegg er det utviklingsamtaler med enhetslederne.

Rådgivere i arbeidsfellesskapet strategigruppen rapporterer til kommunedirektøren.

Enhetslederne

Enhetslederne i Gausdal kommune er sammen med kommunedirektøren, ansvarlig for kommunens totale resultat. Ønsket omdømme er at Gausdal kommune overfor innbyggere, ansatte og samarbeidsparter framstår som kvalitetsbevisst, serviceorientert og åpen. Enhetslederne har innenfor sin budsjettamme fullmakter innen fag / tjenesteyting / økonomi / HMS og personal. Enhetslederne:

- Har fullmakter og kompetanse til å ta avgjørelser nærmest mulig innbyggeren.
- Må delta aktivt i utvikling av kommunen gjennom ledermøter / nettverk / prosjekt mv.
- Har ansvar for organiseringen av enheten sin.

Vi har formulert lederoppgavene slik:

- Ledelse er å formulere og «oversette» organisasjonens hovedoppgaver.
- Ledelse er å designe og drive fram utviklingsprosesser.
- Ledelse er å engasjere og involvere, utfordre og støtte.
- Ledelse er å håndtere makt, tillit og autoritet.
- Ledelse er å utvikle felles fagforståelse, som grunnlag for forsvarlig delegasjon.
- Ledelse er å arbeide med å avklare forventninger.
- Ledelse er å skape entusiasme i endringer.
- Ledelse er å arbeide med dilemmaer.

Lederrollen i Gausdal kommune

Vi har lagt følgende definisjon av lederrollen til grunn:

«Lederrollen er dynamisk og skapes og utvikles i samspill med andre mennesker internt og eksternt i arbeid med å løse organisasjonens hovedoppgave.»

Fra «Ledelse – å lede mennesker» (Bendixen/Dahl/Knudsen/Olsen/Roald).

Definisjonen av styrkebasert ledelse vi bruker er denne:

«Styrkebasert ledelse legger hovedfokus på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen selv, medarbeiderne, kollegaene, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.»

(Brun og Ejsing 2012).

Oppnådde resultat og utøvelse av lederskap i Gausdal kommune er definert som:

- Evne til utvikling og nytenkning (kreativ)
- Evne til strategisk tenkning
- Samarbeidsorientert, med fokus på resultater på tvers av enhetene
- Tar ansvar for helheten
- Utøvelse av lederskap i henhold til verdigrunnlaget og MOTOR-en
- Evne til å lede endringsprosesser
- Evne til å lede utviklingsprosesser
- Systematisk arbeid med økonomistyring, som blant annet inkluderer detaljbudsjettering, budsjettjusteringer, jevnlig oppfølging av enhetens forbruk, rapportering, samt nødvendige korreksjoner av regnskapet.
- Systematisk oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, der resultater brukes aktivt til forbedring av tjenester og arbeidsmiljø.
- Utarbeidelse av årlig virksomhetsplan for enheten, basert på gjeldende handlings- og økonomiplanen og eventuelle andre lokale forhold som skal prioriteres.
- Lojalitet til vedtak når de er fattet, og en konstruktiv bidragsyter i prosesser som leder frem til vedtak.
- Å bruke humør og humor for å skape et godt miljø
- Opptre som en styrkebasert leder i praksis, og utøve lederrollen godt.

Strategigruppen

Strategigruppen er et arbeidsfellesskap av rådgivere som bistår kommunedirektøren og enhetslederne med:

- rådgiving, analyser og utredninger
- styringssystem, internkontroll og kvalitetsutvikling
- systemutvikling og opplæring
- økonomistyring og oppfølging
- lederstøtte
- politisk sekretariat
- prosjektarbeid
- planlegging
- saksbehandling
- fornying og innovasjon

Rådgivere innenfor fagområdene:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| • Økonomi | • Folkehelse og levekår |
| • HR/personal | • Organisasjonsutvikling |
| • Politisk sekretariat | • Tjenesteutvikling |
| • Kvalitet og internkontroll | • Digitalisering |
| | • Informasjonssikkerhet |

Dokumenter og prosesser i styringen av kommunen

Kommunens virksomheter styres gjennom tre delsystemer – 1) styringssystemet, 2) kvalitetssystemet og 3) internkontrollsystemet – som i størst mulig grad bør integreres i hverandre. (Se figuren s. 3.) Likevel bidrar fokuset for de tre systemene til at de også må brukes atskilt fra hverandre – selv om det er slik at «alt henger sammen med alt».

Enhetens virksomhetsplan

- Hver enhet har sin virksomhetsplan forankret i handlings- og økonomiplan og årsbudsjett, som viser hvordan fokusområder, mål og oppdrag ivaretas, med konkrete tiltak/virkemiddel.

Delegering og videredelegering

- Gausdal kommunestyre har vedtatt å gi kommunedirektøren myndighet til å treffe vedtak i enkeltsaker eller typer av saker som ikke er av prinsipiell betydning.
 - Jfr. siste revisjon i kommunestyret 10. desember 2020.
- Dersom det er tvil hvorvidt en sak er «ikke-prinsipiell», eller det er tvil om hvordan en slik sak skal behandles politisk, har ordfører og kommunedirektør ansvaret for å klarlegge dette. Dersom det fortsatt er tvil, går saken til politisk behandling.
- Kommunedirektøren videredelegerer den tildelte myndigheten til enhetsleder slik det framgår av utfylt skjema for hver enhet. De som har delegert ansvar fra kommunedirektøren har mulighet til videredelegering av fullmaktene på områder som går fram av utfylt skjema. Dette skal skje skriftlig. Dersom det ikke eksplisitt er uttalt at en har slik fullmakt, har ikke enhetsleder anledning til videredelegasjon.
- De prosedyrer som er fastsatt gjennom lov, forskrift og annet regelverk skal følges.
- Rapportering til politiske organ skal følges opp, slik rutinen til enhver tid er lagt.

Ledelse, koordinering og møtearenaer for ledere

Kommunedirektørens ledergruppe

Kommunedirektøren og assisterende kommunedirektør har ukentlige planleggingsmøter.

Kommunedirektørens ledermøte

Kommunedirektørens ledermøte er møter med lederne i kommunen. Det er 8-10 av dem i året. Noen av dem er heldagsmøter, og det legges til rette for en overnattingssamling i året, «Nermosamlingen». Her er arbeidsgiverstrategi tema. 3-4 av møtene er utvidede ledermøter med avdelingsledere/ressurspersoner, med tema som:

- Styrkebasert ledelse
- Internkontroll
- Handlings- og økonomiplanen og årsbudsjett

I kommunedirektørens ledermøte møtes kommunedirektørens ledergruppe og enhetsledere. Strategigruppen er med i ledermøtene og lederutviklingsopplegg, og bidrar etter avtale.

Formålet med kommunedirektørens ledermøte er: En møteplass for dialog, styring, koordinering og forankring, med vekt på utvikling, ledelse og utforming av strategier.

Hovedoppgaver – kommunedirektørens ledermøter:

- Sikre at politiske vedtak forstås likt og iverksettes.
- Sikre gode administrative beslutninger og se til at de blir gjennomført.
- Prioritere og koordinere innsats og ressurser, og derigjennom sikre helhet og sammenheng.
- Utfordre og utvikle hverandre som ledere.
- Sikre at Gausdal kommune framstår som én arbeidsgiver.
- Sikre medvirkning i prosesser.
- Sikre effektiv og riktig ressursbruk, kvalitetsutvikling, god internkontroll og HMS i tjenestene.
- Ta initiativ til, følge opp, evaluere og eventuelt justere prosesser.

Riktige saker – kommunedirektørens ledermøter:

- Ledelse og lederutvikling.
- Utvikling og implementering av overordnede strategier, herunder arbeidsgiverstrategi, plan- og styringsdokumenter.
- Overordnet økonomiarbeid; planlegging og oppfølging.
- Prinsipielle administrative saker, herunder tverrfaglig tjenesteutvikling.
- Større endrings- og omstillingsprosesser.
- Kvalitetsutvikling- og internkontroll.
- Aktuelle politiske saker.
- Viktig informasjon.
- Suksesshistorier og erfaringsutveksling.

Møte mellom enhetsledere

Det er 6-8 av dem i året. Dette er kortere kollegamøter med fokus på ledelse og lederoppgaver, erfaringsdeling og læring.

Fagmøter

Fagmøter er fagkoordineringsmøter og ikke ledermøter. Disse møtene henter likevel sin legitimitet hos kommunedirektøren ved enhetsledere. Møtene skal ha både et tverrfaglig og et helhetlig perspektiv. Eksempel på faste fagmøter er:

- Planforum
- Tverrfaglig team for forebyggende og helsefremmende ungdomsarbeid

Lederutvikling

- Det skal være kontinuerlige lederutviklingsopplegg i Gausdal kommune.
- Kommunedirektøren, i samråd med enhetsledere, planlegger og gjennomfører dette.

Resultatoppfølgingsamtaler

Resultatoppfølgingsamtaler er et ledd i den systematiske styringsdialogen mellom de ulike ledernivåene i kommunen. Samtalene skal sikre tilstrekkelig styring og kontroll i virksomheten, og danner grunnlag for rapporteringer til politisk nivå.

Temaer i samtalene er:

- kvaliteten i tjenestene
- tjenestenes arbeid med å nå mål og gjennomføre oppdrag som er besluttet administrativt

- gjennomføring av politiske vedtak
- overholdelse av økonomiske rammer
- risiko for lovbrudd og avvik av en viss alvorlighetsgrad, med en plan for lukking
- annen form for oppfølging ut fra konkrete forhold og behov i den enkelte enhet
- lederstøtte.

Det gjennomføres resultatoppfølgingssamtaler mellom følgende nivåer:

- Mellom assisterende kommunedirektør og enhetsledere minimum 3 ganger per år, i forbindelse med tertialavslutning og regnskapsavslutning, og hyppigere ved behov.
- Mellom enhetsleder og avdelingsleder/styrer/inspektør/seksjonsleder med samme frekvens.

Samarbeidsmøtet

Møteplass for arbeidsgiver, ved kommunedirektør og personalrådgiver, og arbeidstakerorganisasjonene ved de hovedtillitsvalgte/tillitsvalgte. Møtet ivaretar kravene til medvirkning og medbestemmelse på sak og system på kommunenivået, jfr. Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen.

Tema kan være:

- Informasjon om aktuelle saker
- Gjøre avtaler om prosesser for medvirkning og samarbeid i saker/prosjekt/utredninger
- Drøftingsmøte i forbindelse med lokal lønnsutvikling
- Årlig drøfting av tema, jfr. lov- og avtaleverk
- Drøfte rutiner og retningslinjer for personal- og organisasjonsfeltet

Medarbeiderundersøkelse

- Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor brukes når det er aktuelt. De ti faktorene danner grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling
- I 2023-2024 er det en prosess med styrkebasert arbeidsmiljø, i alle enheter.
- Resultat drøftes på personalmøter
- Resultat går inn som styringsinformasjon / grunnlag i enhetenes virksomhetsplan.
- Fokus er på læring og forbedring, og det er laget oppskrifter for arbeidet

Prosjektarbeid

Både arbeid med endring og omstilling og driftsoppgaver kan organiseres og gjennomføres som prosjekter. Dette gjelder særlig når det er snakk om å involvere personell fra flere sektorer. Prosjektmetodikken gir også en fast, gjenkjennbar struktur på arbeidet og det er lett for ledelsen å ha kontroll med gjennomføringen.

Alle prosjekt skal bruke samme metodikk og samme mal for prosjektplanlegging. Alle prosjekt skal ha forankring hos kommunedirektøren, som også skal godkjenne prosjektplanen.

5. STYRINGSSYSTEMET

Delegeringsreglementet

- Vedtas av kommunestyret i løpet av første året i ny kommunestyreperiode (kommuneloven).
- Viser delegering fra kommunestyret til andre folkevalgte organ og til kommunedirektøren.

Balansert målstyring

Balansert målstyring er valgt som styringsverktøy i Gausdal kommune. Det betyr at vi har fokus på, og styrer etter, mer enn bare økonomien. Ved å fastsette mål innen flere fokusområder (perspektiver) og styre etter disse, oppnår kommunen en balansert måling av resultater. Styringsverktøyet omhandler mål og resultatoppnåelse innenfor disse fire perspektivene:

SAMFUNNET	TJENESTENE	MEDARBEIDERNE	ØKONOMIEN
Her framkommer mål som retter seg inn mot Gausdal som samfunn. Mål og satsingsområder fra kommuneplanen står sentralt her.	Her er det mål for kommunens tjeneste-produksjon som er i fokus. Målene avklarer ambisjonene knyttet til for eksempel dekningsgrad, servicegrad, tjenestekvalitet, kostnadsnivå, bruker-tilfredshet.	Her lages mål for hvordan medarbeiderne skal ivaretas og hvordan den kommunale organisasjonen skal utvikles, omstilles og ledes.	Kontroll og forvaltning av ressursbruken, prioriteringene, effektivitets- og produktivitets-utviklingen kommer fram under dette perspektivet.

Mål utformes som «SMARTE» mål. Det vil si at de skal være:

- Spesifikke
- Målbare
- Aksepterte
- Realistiske
- Tidfestede
- Evaluerbare

Styringssystemet bygger på et klart skille mellom politikk og administrasjon. Kommunens ansatte utfører driften og tjenesteytingen innenfor de rammene og retningslinjene som de folkevalgte har gitt, og lov og forskrift.

De folkevalgte:

- Har visjonene og strategiene
- Fastsetter målene
- Gir rammene

De ansatte:

- Finner de rette tiltakene
- Gjennomfører dem
- Rapporterer på resultatene

Hovedelementene i styringssystemet – årshjul / styringshjul

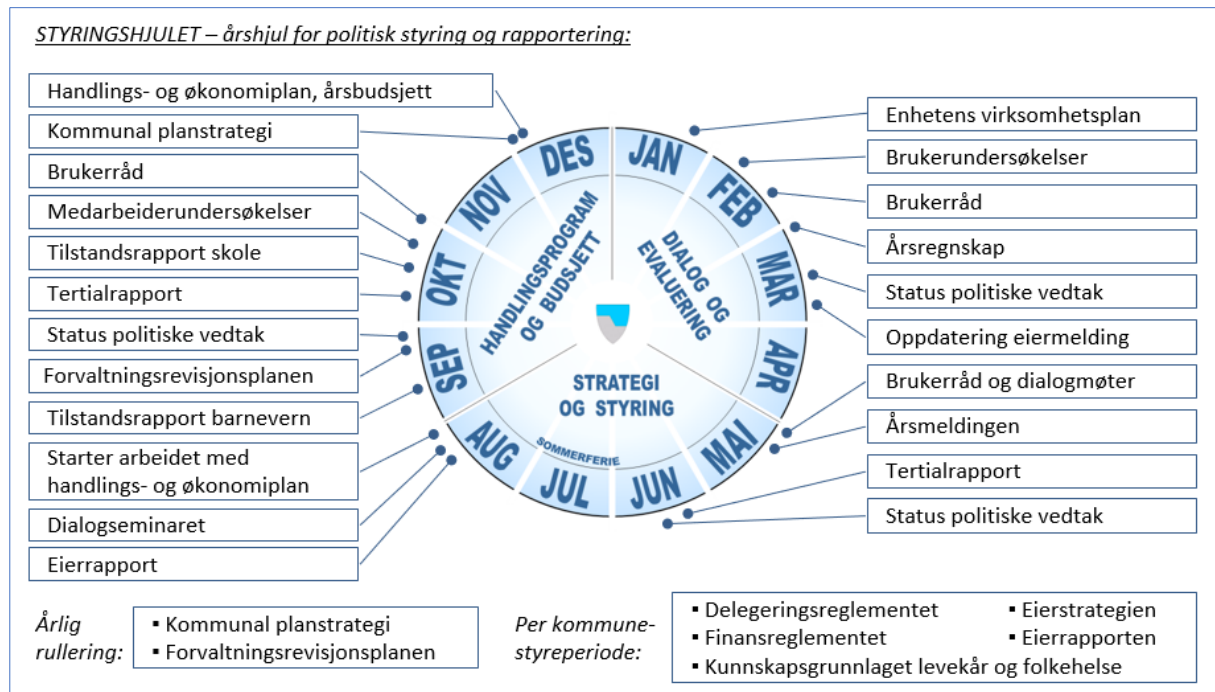
Plangrunnlaget som ligger til grunn for styringsprosessene er i hovedsak:

- Lover og forskrifter
- NOU-er og stortingsmeldinger
- Statlige og regionale føringer
- Kommunestyrets vedtak
- Utredninger og kunnskapsgrunnlag
- Innspill fra dialogprosessen og annen brukerdialog
- Regnskap, årsmelding og KOSTRA

Formålet med styringssystemet er å ha et helhetlig system som viser hvordan kommunen styres av tydelige kommuneovergrepene mål. Hvert år gjennomføres det en rekke styringsprosesser. Disse er

satt inn i årshjul som viser når på året de ulike prosessene foregår og i hvilken rekkefølge de fases inn i forhold til hverandre.

Figuren viser kommunens årshjul for politisk styring og rapportering. Pilene viser omtrentlige tidspunkt for når prosessene skal være ferdige, når rapporteringen skal skje, osv.



Handlings- og økonomiplan og årsbudsjett

Handlings- og økonomiplanen kommuneplanens handlingsdel (plan og bygningsloven).

- Har fokus på kommunens rolle og bidrag som samfunnsbygger og tjenesteyter, med vekt på tjenestene og organisasjonen og viser hva kommunen har oppmerksomhet på
- Har et tidsperspektiv på 4 år
- Viser forventet ressurstilgang de nærmeste årene og hvordan ressursene planlegges brukt:
 - **økonomiplanen** (kommuneloven).
- Viser vedtatte investeringer og rammene til kommunens drift neste år:
 - **årsbudsjettet** (kommuneloven)
- Viser de fastsatte fokusområdene, mål og oppdrag for neste år gjennom for planområdene (tjenestene). Planområdene samsvarer ikke med enhetsinndelingen i organisasjonskartet.
 1. Administrative fellestjenester
 2. Næring og miljø
 3. Skole
 4. Barnehage
 5. Kultur og fritid
 6. Teknisk drift
 7. Bygg/eiendom/areal
 8. Interkommunalt samarbeid
 9. Familie og inkludering
 10. Sosiale tjenester og sysselsetting
 11. Helse
 12. Omsorg
 13. Generelle utgifter og inntekter
- Handlings- og økonomiplanen gir gjennom fokusområder, mål og oppdrag, konkrete bestillinger til kommunedirektøren.
- Med utgangspunkt i handlings- og økonomiplanen skal hver enhet lage sin virksomhetsplan.

Tertialrapport til kommunestyret

- Tar utgangspunkt i vedtatt handlings- og økonomiplan og årsbudsjett
- Viser status i forhold til rammer (drift og investeringer)
- Viser status i oppnåelse av mål/oppdrag, og hvordan det arbeides med fokusområdene
- Viser eventuelle endrede forutsetninger som er kommet til
- Viser eventuelle forslag til endringer i målsettinger og rammer

Gjennomgående rapporteringstema, i tillegg til overnevnte, er:

- Bruk av overtid
- Internkontroll
- Nærvær
- Antall årsverk

Regnskap og årsberetning

- Utarbeides årlig (Kommuneloven).
- Årsregnskapet omfatter alle økonomiske midler som disponeres for året, og anvendelsen av midlene. Årsregnskapet føres i overensstemmelse med god kommunal regnskapsskikk.
- I årsberetningen gis det opplysninger om forhold som er viktige for å bedømme kommunens økonomiske stilling og resultatet av virksomheten, som ikke fremgår av årsregnskapet, samt om andre forhold av vesentlig betydning for kommunen. Det redegjøres også for tiltak som er iverksatt og tiltak som planlegges iverksatt for å sikre betryggende kontroll og en høy etisk standard i virksomheten. Det redegjøres for den faktiske tilstanden når det gjelder likestilling i kommunen. Det redegjøres for tiltak som er iverksatt, og tiltak som planlegges iverksatt for å fremme likestilling og for å hindre forskjellsbehandling i strid med likestillings- og diskrimineringsloven.

Årsmelding

- Kommunens årsmelding går igjennom hva kommunen har fått til innenfor de økonomiske rammene i forhold til mål en hadde satt seg, innenfor samfunnsutviklingsområdet, tjenesteområdet og medarbeiderperspektivet. Den har fokus på læring og forbedring.
- Er en arena for dialog om status, utfordringer og behov for endringer.
- Er en arena for å drøfte eventuelle behov for å korrigere kurs.
- Gir grunnlag for styringsdialog:
 - formannskapet ↔ kommundirektøren
 - kommundirektørens ledergruppe ↔ enhetsledere
- Gir informasjon til innbyggerne om hva en fikk til (årsmeldingen).
- Gjennomgående rapporteringstema (i tillegg til overnevnte):
 - Bruk av overtid
 - Nærvær
 - Antall årsverk

Temameldinger

Temameldinger er en del av kommunens styringsdokumenter og styringsprosesser som bidrar til å gi kunnskap om tjenestenes nåsituasjon, og er innspill til arbeidet med handlings- og økonomiplanen.

Temameldingene inneholder:

- en analyse av dagens situasjon innen aktuelle målgrupper/-områder
- en oppsummering hvor det pekes på utfordringer vi står overfor

Temameldingene behandles i kommunestyret. I etterkant av presentasjonene blir det gjennomført en debatt som sammen med temameldingene fungerer som innspill til administrasjonens arbeid med kommende handlings- og økonomiplan.

De temameldingene vi har er:

- Tilstandsrapport (kvalitetsmelding) for grunnskolen (Opplæringsloven)
- Tilstandsrapport barnevern (Barnevernloven)
- Frivilligsentralen (formulert som en årsmelding)
- Regionalt landbrukskontor (formulert som en årsmelding)

Dialogprosessen

Begrepet medvirkning brukes i kommunal sammenheng både relatert til innbyggere (innbyggermedvirkning) og tjenestemottakere (brukermedvirkning). Medvirkning finner sted på individnivå i den direkte dialogen mellom tjenesteutøver og tjenestemottaker. Men det er viktig også å legge til rette for medvirkningsarenaer på systemnivå knyttet til tjenesteutvikling og tjenestekvalitet av mer generell karakter. Formålet med medvirkning er å øke innbyggernes/tjenestemottakernes innflytelse i de politiske prosessene gjennom dialog med de folkevalgte underveis i valgperioden. Samtidig gir medvirkning viktig kunnskap og styringsinformasjon til både de folkevalgte og administrasjonen/tjenesteutøver, noe som igjen bidrar til et bedre beslutningsgrunnlag.

Dialogprosessen gir nærmere beskrivelse av formålet med de ulike dialogfora, sammensetning og oppgaver. Sentrale element er:

Brukerråd

I hver enhet er det et brukerråd. Brukerrådet er et rådgivende organ for enhetsleder. Samarbeidsutvalgene i skolene og barnehagene fungerer som brukerutvalg. Oppgaver og rolle er ellers beskrevet i henholdsvis Opplæringsloven og Barnehageloven. For landbruk er det et regionalt brukerråd og dialogmøte. Teknisk enhet har ikke brukerråd, men gjennomfører det årlige dialogmøtet (sammen med næringsavdelingen) med utvalgte brukerrepresentanter fra ulike oppgaveområder.

Brukerrådet skal gi råd vedrørende tjenestens kvalitet og innhold, men ikke drøfte saker som omhandler enkeltindivid (verken tjenestemottakere eller ansatte). Brukerrådet kan bestå av tre eller fem brukerrepresentanter. Medlemmene velges for to år om gangen, eller etter aktuell lov.

Dialogmøter

Dialogmøtet er mellom folkevalgte og brukerråd/representanter fra brukerutvalgene/samarbeidsutvalgene fra planområdet. Møteeier er de folkevalgte. Kommunen har en felles mal for invitasjon der formålet med møtet, agenda og forventninger til deltakerne tydelig framkommer, herunder en struktur for gjennomføring av dialogmøtene. Formannskapet gjennomfører dialogmøter med fritidsboligeiere.

Dialogseminar

Dialogseminaret er et heldagsmøte som arrangeres årlig i månedsskiftet august/september, og er en del av styringssystemet og prosessen med handlings- og økonomiplan og

årsbudsjett. Møtedeltakere: kommunestyret, enhetsledere, kommunedirektørens ledergruppe og hovedtillitsvalgte.

Dialogseminaret kan også være en arena for utviklingsarbeid knyttet til aktuelle planer og større utredninger.

Brukerundersøkelser

Brukerundersøkelser gjennomføres etter en vurdering i hvert enkelt planområde, jfr. også indikatorer som evt. brukes i handlings- og økonomiplanen.

6. INTERKOMMUNALT SAMARBEID OG EIERSKAP

Kommunene har i stor grad frihet til å organisere tjenestene sine slik de finner det hensiktsmessig. Tjenestene kan organiseres som en del av kommunen eller som selvstendige rettssubjekter. Når kommunen organiserer tjenesteproduksjonen innenfor kommunen som organisasjon, gjelder de styringssystem som følger av kommuneloven. Kommunestyret har i utgangspunktet all beslutningsmyndighet, men kan delegerer til underliggende organer og administrasjonen.

Eierskap

Kommunene kan velge å legge deler av virksomheten i egne selskap. Det kan være flere grunner for dette, som at man ønsker å løse oppgaver sammen med andre kommuner eller andre offentlige eller private aktører. I noen tilfeller kan det være nødvendig for kommunen å delta i forretningsvirksomhet og det kan da være hensiktsmessig å etablere selskap for å begrense økonomisk risiko.

Når deler av den kommunale virksomheten legges i egne rettssubjekter som for eksempel aksjeselskap eller interkommunale selskap, må styringssystemene følge den lovgivningen som gjelder for det aktuelle rettssubjektet. Kommunestyrets styring av selskapet må utføres i selskapets eierorgan. Kommunestyret har likevel det overordnede ansvaret for hele kommunens virksomhet, også den som drives av de kommunalt eide selskapene.

Eierpolitikken handler først og fremst om prinsippene for styring og oppfølging av kommunens eierandeler i selskap. Eierpolitikken revideres og behandles på nytt i løpet av første året i ny kommunestyreperiode. Den følges opp av en årlig eiermelding, der kommunens eierskap i selskap definert som enheter som reguleres av andre lover enn kommuneloven, gjennomgås opp mot målsettingen for eierskapet.

Eierpolitikken utarbeides som hovedregel i samarbeid med Lillehammer og Øyer kommuner, fordi de tre kommunene har eierandeler i mange av de samme selskapene.

Eierskapsmelding 2021-2024 ble vedtatt i kommunestyret 25. februar 2021, sammen med eierrapport 2021.

Årlig eierrapport utarbeides basert på en mal, og benyttes for følgende selskap (AS og IKS) der kommunen er eier:

- IKOMM AS
- Renovasjonsselskapet GLØR IKS
- Innlandet revisjon IKS

For øvrige selskap benyttes en forenklet framstilling, der selskapets navn, kommunens eierandel og begrunnelse for eierskapet omtales. Oversikt over eierskap er også å finne i kommunens årlige regnskap.

Interkommunalt samarbeid

Siden 2003 har interkommunalt samarbeid (basert på felles IKT-løsninger) vært et strategisk valg for kommunene i Lillehammerregionen. Dette for å:

- oppnå gevinstrealisering
- få større fagmiljø for å løse samfunnsoppgaver
- få større fagmiljø for å redusere sårbarhet
- få større fagmiljø for rekruttering
- håndtere sentrale føringer: for eksempel samhandlingsreformen

Mellom kommunene er det etablerte rutiner for styring, økonomiplanlegging og rapportering. Samarbeidene er opprettet gjennom vedtak i kommunestyrene, og regulert gjennom vedtekter, samarbeidsavtaler og leveranseavtaler, - litt avhengig av hva slags organisasjonsform for samarbeidet som er vedtatt. Ved behov for justeringer (vesentlige) blir det utarbeidet saker for kommunestyrene.

I handlings- og økonomiplanen skal de interkommunale samarbeidene beskrives nærmere, inkludert økonomiperspektivet.

For fellesenheter – det vil si samarbeidet etter vertskommuneparagrafen i kommuneloven, er budsjettgrunnlaget kommet fram gjennom innspill fra enhetslederne, kvalitetssikring av økonomisjefene, og deretter til felles kommunedirektørmøte. Konklusjonene herfra blir innarbeidet i kommunenes budsjettgrunnlag.

Noen av samarbeidene omfatter flere kommuner.

Oversikt over interkommunale samarbeid

Oversikten nedenfor viser de ulike samarbeidene, hvilken kommune som er vertskommune, kort om hva samarbeidene omfatter.

Navn på samarbeidet og organisering	Verts-kommune	Omfatter
Interkommunale samarbeid § 20 i kommuneloven:		
Fellesenhet økonomi	Lillehammer	Regnskap, lønn, fakturering, skanning
Fellesenhet innfordring	Øyer	Innfordring
Lillehammer regionen Vekst	Lillehammer	Næringsrådgivning
Felles landbrukskontor i Lillehammer-regionen	Gausdal	Saksbehandling og rådgivning innen skog og landbruk
DIG3 samarbeid	Lillehammer	Drift av felles IT-løsning innen skole
GIS-samarbeid	Lillehammer	Samarbeid innen geografiske informasjonssystem
Barnevern Øyer og Gausdal	Gausdal	Barnevernstjenester
Interkommunal barnevernvakt	Ringsaker	Lovpålagt vaktberedskap for barneverntjenesten
NAV Lillehammer - Gausdal	Lillehammer	NAV

Navn på samarbeidet og organisering	Verts-kommune	Omfatter
Regional frisklivssentral	Gausdal	Veiledning fysisk aktivitet, ernæring og livsstil
Helseregion Sør-Gudbrandsdal	Lillehammer, Gausdal, Øyer, Ringebu	Intermediære plasser, legevakt, KAD, friskliv-sentralen, miljørettet helsevern, Gerica, FACT-team - psykisk helse/rus
Kjøp av tjenester:		
Innkjøp – kjøp av tjenester	Lillehammer	Innkjøp
Overgrepsmottak	Lillehammer	Mottak for overgrepssatte
Borgerlige vigsler	Lillehammer	Administrasjon og vigselslokale
Personvernombud	Lillehammer	Lovpålagt funksjon
Koordinator for interkommunalt politisk råd	Lillehammer, kommune	Sekretariatsfunksjon for regionrådet i Lillehammer-regionen
Voksenopplæring	Lillehammer	Voksenopplæring
Rensing av avløpsvann	Lillehammer	
Alarmsentral	Midt-Hedmark brann- og rednings-vesen	Drift av 110-sentralen
Reisevaksinering	Lillehammer	Reisevaksinering

Oppgavefelleskap – etter kommuneloven §§ 18* og 19		
IKA Opplandene	Fylkeskommunen	Arkivsamarbeid.
Kontrollutvalgssekretariatet Innlandet	Fylkeskommunen	Sekretariat for kontrollutvalg. Under omdanning
Lillehammer Regionen Brannvesen	Lillehammer	Brann- og feiervesen
Interkommunalt politisk råd i Lillehammer-regionen	Lillehammer	Utviklingsarbeid i regionen. * § 18

7. KVALITETSSYSTEMET

Som styringssystem bruker kommunen Balansert målstyring (BMS), men dette dekker ikke alle aspektene ved kommunal tjenesteyting. Derfor må vi også ha en formalisert systematikk for både kvalitetsutvikling (kontinuerlig forbedring), kvalitetssikring og på kontroll av virksomhetene, egenkontroll.

Kvalitetssystemet angir ikke kvaliteten på selve produktet eller tjenesten, men det viser hvordan virksomheten styrer prosesser og aktiviteter for å kunne levere tjenesten innenfor lovens krav. Systemet dokumenterer prosedyrene og rutinene og setter standarder for å oppdage og rapportere avvik.

Hensikten med styringssystemet er å sørge for at kommunen når sine mål gjennom fokus på strategier, styring og rapportering av oppnådde resultater, mens kvalitetssystemet handler om de løpende arbeidsprosessene og har fokus på kvalitet og effektivitet gjennom beste praksis.

Kontinuerlig forbedring

Et helhetlig kvalitetssystem er rammeverket for ledelse og styring av tjenesteproduksjonen og forvaltningen, med vekt på kontinuerlig forbedring. God kvalitet handler om å gi kommunens innbyggere tjenestene de etterspør og har behov for, på et nivå og på en måte som gir både faktisk og opplevd verdi for innbyggeren, innenfor de rammene som kommunestyret gir.

Hva som oppleves som god kvalitet er forskjellig fra person til person. I helse- og omsorgstjenestene spør man gjerne brukeren: Hva er viktig for deg? Gjennom kommunikasjon omkring dette spørsmålet får man gjerne fram brukerens forventninger til tjenesten. Det stemmer ikke alltid overens med tjenestens oppfatning av hva som er viktig for brukeren.

Kvalitet kan være å skape realistiske forventninger (gjennom god kommunikasjon), forbedre resultater, forbedre og effektivisere prosesser og å ha dokumentasjonen på plass. Tjenester av god kvalitet er: virkningsfulle, trygge og sikre, involverer brukerne og gir dem innflytelse, har god samordning og kontinuitet, har god ressursutnyttelse og er tilgjengelige og rettferdig fordelt.

I arbeidet med kvalitetsforbedring bruker vi en enkel systematikk for læring og forbedring, **Kvalitetssirkelen** (Demings sirkel) som i prinsippet viser gangen i enhver arbeidsprosess eller prosjekt. (Planlegg → Utfør → Kontroller → Korriger.) Denne systematikken er så innarbeidet at *Forskrift for ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2017)* pålegger tjenesten å arbeide etter de fire punktene i kvalitetssirkelen.

Folkehelseinstituttet har utvidet modellen med punktet *Forberede*.

I det ligger det å skape en felles erkjennelse av behovet for forbedring, en forankring i organisasjonen og det å ha et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag for å kunne vurdere behovet for forbedring.

For å sikre læring bør punktene kontrollere/evaluere og korrigere/følge opp, betones sterkere enn man erfaringsmessig gjør. «Kontroller» betyr både rene kontrollaktiviteter og å legge til rette for, ha arenaer for, systematisk refleksjon over egen praksis. «Korriger» betyr enten å sende saken inn i sirkelen på nytt, hvis forbedringene ikke oppfyller kravene – eller å implementere godkjente forbedringer i driften.



Målstyring og prosesstyring

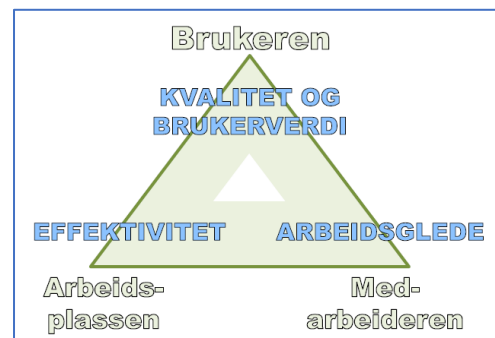
Balansert målstyring vil i praksis si at det settes opp mål for tjenesteytingen og samfunnsutviklingen, innenfor de økonomiske rammene. Gjennom handlings- og økonomiplanen har kommunestyret lagt rammene og strategien for neste fireårsperiode. Sammen med sine medarbeidere lager enhetslederen enhetens virksomhetsplan. Den består av: 1) de overordna føringene for planområdet, pluss 2) enhetsspesifikke (fagspesifikke) mål, og 3) tiltakene for å nå målene.

I den direkte styringen av tjenesteytingen, gjennom den daglige driften, er det *arbeids-prosessene* som styres, endres og forbedres. Til dette kan det brukes forskjellige metoder og verktøy, som for eksempel Kvalitetssirkelen og/eller Lean-metodikk eller Tjenestedesign.

Kontinuerlig forbedring – Lean som metode

For å skape en kultur som er åpen for endringer må de ansatte involveres. Lean er en metode og et hjelpemiddel som gir medarbeiderne mulighet til å gjøre løpende forbedringer som dermed bidrar til å bygge en kultur som er åpen for endring. Tenkningen bak Lean som metode er å sikre at tjenestene (produktene): 1) er av høy kvalitet og gir verdi for innbyggeren/brukeren, 2) produseres så effektivt som mulig (arbeidsmetodene) og 3) gir trivsel og arbeidsglede for medarbeiderne som yter tjenestene.

Denne sammenhengen vises gjerne som «Lean-trekanten» hvor hvert hjørne påvirkes av de to andre. I en vellykket Lean-prosess vil alle tre hjørnene ha en positiv utvikling. Effektivisering av arbeidsprosessene har til hensikt å vri mest mulig av ressursbruken inn i de prosessene som *direkte* gir bedre tjenester og økt verdi for innbyggerne. Dette letter også arbeidet for den som utfører tjenestene og gir arbeidsglede og økt trivsel for medarbeiderne.



Lean er kontinuerlig forbedring:

- små forbedringer
- med jevne mellomrom
- over lang tid

For å få til dette må vi ha en kultur for å:

- reflektere over egen praksis
- tørre å vise at du er god
- tørre å vise at du gjør feil
- lære av andre
- strebe etter beste praksis

Elektronisk kvalitetssystem

Et elektronisk kvalitetssystem er et verktøy for lagring og håndtering av dokumenter (prosedyrer, skjema, etc.). TQM er det systemet som brukes av alle 3:1-kommunene. Det elektroniske kvalitetssystemet består av tre moduler:

- Dokumentmodul, med versjonsstyring, som viser
 - organisering og styringsdokumenter
 - prosedyrer og rutiner med revisjonspåminnelser
- Hendelsesrapportering/avviksrapportering med avvikshåndtering (med varsling/purring)
- Risikovurdering/risikostyring (ikke ferdig utviklet)

Alle ansatte har lesetilgang til alle dokumentene i TQM. Systemet har også et fellesområde for 3:1-kommunene hvor dokumenter fra fellesenheter ligger. Alle har tilgang til hendelsesmodulen.

8. INTERNKONTROLLSYSTEMET

Egenkontroll

Politisk del

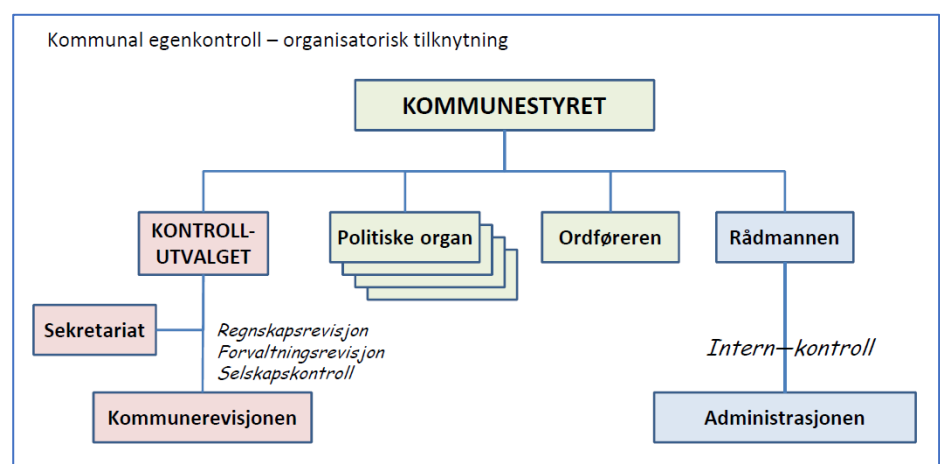
Kommuneloven beskriver kommunestyrets kontrollansvar, kontrollutvalg, revisjon, internkontroll og eierstyring. Kommunestyret har det øverste ansvaret for å kontrollere kommunens og fylkeskommunens virksomhet. Kommunestyret kan kreve at enhver sak skal legges fram til orientering eller avgjørelse. Kommunestyret kan omgjøre vedtak som er truffet av andre folkevalgte organer eller av administrasjonen, hvis disse selv kunne ha omgjort vedtaket.

Kommunestyret velger et kontrollutvalg. Det har, på vegne av kommunestyret, ansvar for tilsyn/kontroll med hele forvaltningen. Kontrollutvalget kan kreve enhver opplysning uten hinder av taushetsplikt. Kontrollutvalget kan ikke overprøve politiske prioriteringer.

Kontrollutvalgets hovedoppgaver:

- Regnskapskontroll: Påse at regnskapet blir revidert på en betryggende måte. Gi uttalelse.
- Forvaltningsrevisjon: Utarbeide en plan for gjennomføring av forvaltningsrevisjon. Planen vedtas av kommunestyret.
- Selskapskontroll: Påse at det føres kontroll med forvaltningen av kommunens interesser i selskaper m.m. Plan for gjennomføring av selskapskontroll.

Organisasjonsskissen viser hvordan politiske organer, kontrollutvalget og kommunedirektøren er underlagt kommunestyret.



Administrativ del

Kommunelovens § 25-1. Internkontroll i kommunen og fylkeskommunen

Kommuner og fylkeskommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Kommunedirektøren (...) er ansvarlig for internkontrollen. Internkontrollen skal være systematisk og tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold.

Ved internkontroll etter denne paragrafen skal kommunedirektøren

- utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll.

Årshjul for internkontroll

Internkontroll er systematiske tiltak som sikrer at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav i lov eller forskrift. Internkontroll er:

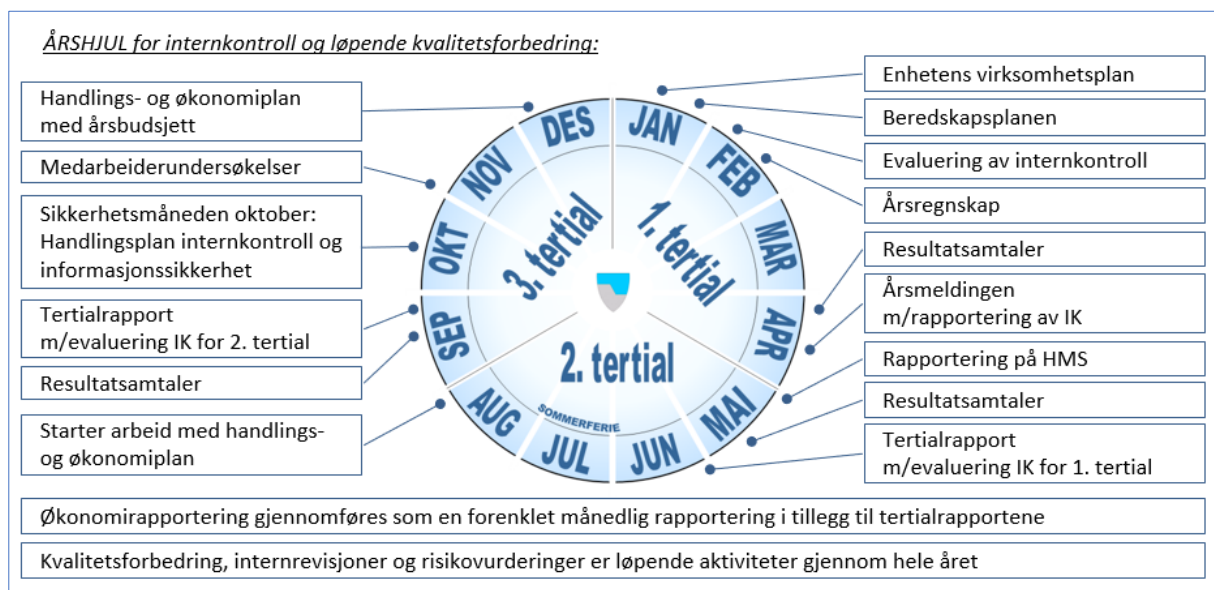
- å forebygge uønskede hendelser og lovbrudd
- lære av feil – avviksregistrering – med feilretting
- en måte å styre på som innebærer kvalitetssikring av prosesser og rutiner

En sentral arbeidsmåte innenfor internkontroll er

- å avdekke risiko for framtidige feil og mangler
- og iverksette tiltak for å redusere risiko for feil og mangler

Internkontrollen har flere fokusområder:

- | | |
|---|----------------------|
| • Tjenesteytingen / kjerneoppgavene og støtteprosessene | = innbyggere/brukere |
| • Personalet, HMS | = medarbeiderne |
| • Økonomi, anskaffelser, regnskap, finans | = driften |
| • Samfunnssikkerhet og beredskap | = verdiene |



- Resultat- og oppfølgingssamtaler med enhetslederne 3 ganger i året før tertial-/årsmelding.

Sektorovergripende internkontroll

Gjennom den sektorovergripende internkontrollen formidler kommunedirektøren sine forventninger til organisasjonen, og legger til rette for etterlevelse, styring og oversikt. Det handler om: ► en avklaring av hva som er god internkontroll hos oss, ► hvilke sektorovergripende reglementer og rutiner som må være på plass, ► ledelsens overordnede risikovurdering, ► å ivareta og synliggjøre internkontrollen gjennom virksomhetsstyringen ► å sørge for gode rapporteringsrutiner ► og å følge opp tjenestene med vekt på kultur for læring og forbedring.

Dokumenter som må være på plass for å ha en sektorovergripende internkontroll:

- Delegeringsreglementet fra kommunestyret til kommunedirektøren
- Delegering fra kommunedirektøren
- Økonomireglementet/-håndboken
- Finansreglementet
- Anskaffelsesstrategi- og reglementet
- Arbeidsgiverstrategi (personalreglementer/personalhåndbok)
- Ethiske retningslinjer
- System for lederstøtte og oppfølging
- Rutiner som sikrer iverksettelse og oppfølging av politiske vedtak
- Rutiner for systematisk avvikshåndtering
- Strategisk kompetansestyring
- Arkivplan
- Datasikkerhet, informasjonssikkerhet og håndtering av personopplysninger (GDPS)
- Helse- miljø og sikkerhet
- Krisehåndtering og beredskap
- Rutiner for varsling etter arbeidsmiljølov

Det å ha et reglement «på plass» innebærer både: 1) å utarbeide, 2) oppdatere/ajourføre, 3) å gjøre kjent i organisasjonen og 4) å sikre at det blir fulgt. Når dette følges opp regelmessig (se årshjulet) med god involvering, så mener vi at kommunedirektøren har betryggende kontroll.

Risikobasert internkontroll

Internkontroll er enkelt sagt sunn fornuft og god praksis satt i system. Internkontroll handler i stor grad om bevisstgjøring, slik at man i det daglige arbeidet faktisk reflekterer over sin egen praksis.

Grader av risikovurderinger og kvalitetsforbedringer foregår jevnlig, men mye taus kunnskap er ikke alltid satt i system og dokumentert.

Følgende modell (figuren) er nyttig for å systematisere internkontrollarbeidet. **Internkontrollhjulet** har fem punkter som repeteres med jevne mellomrom som en kontinuerlig prosess.

Figuren er relativt selvforklarende, men hvert stoppunkt kan forklares slik:

1. Hva kan gå galt?

Det betyr å identifisere hva som faktisk kan gå galt og kartlegge risikoen for at det går galt. En metodikk for å finne ut hva vi bør studere nærmere, risikovurdere og forbedre, kalles «4V» der V-ene står for: Hva er **V**iktig, **V**anlig, **V**anskelig og hvor er det mest **V**ariasjon i utførelsen?

2. Hvor galt kan det gå?

Det innebærer å vurdere risiko for og særlig konsekvensene ved at noe går galt. Her kan en også ta hensyn til hvilken type konsekvens det er snakk om: a) mennesker (kultur, arbeidsmiljø), b) materiell (ytre miljø), c) økonomi og d) omdømme.

3. Hva er gjort for å unngå at det går galt?

Det er en dokumentasjon av hvilke kontrolltiltak som er iverksatt, altså hva som er gjort for å unngå at det går galt.

4. Er det nok?

En gjør en ny risikovurdering for å finne ut om kontrolltiltakene i tilstrekkelig grad reduserer risiko til et akseptabelt nivå.



5. Oppfølging.

Internkontroll handler i stor grad om å følge opp saker med jevne mellomrom (systematisk) for å endre eller etablere nye kontrolltiltak.

I det praktiske internkontrollarbeidet brukes forskjellige skjema. I tillegg til jevnlig revisjon av prosedyrer og skjema som er brukt i det daglige arbeidet, brukes egne skjema for å lette internkontrollarbeidet, bl.a.:

- En tilstandsrapport som viser om dokumentene er på plass – om de er oppdaterte – og om de faktisk brukes og etterleves.
- En standard matrise for vurdering av risiko gjennom å vekte sannsynlighet og konsekvens.
- Et registreringskjema for internkontrolltiltak som er oppdelt etter internkontrollhjulet og som i tillegg inneholder kolonner for vekting av risiko (figur under).

Figur: Eksempel på risiko- og kontrollmatrise

FAGOMRÅDE / TEMA:						
Arbeidssted:		Deltakere:				
Dato:						
1. Hva kan gå galt?		2. Hvor galt?		3. Hva er gjort / hva må gjøres for å forebygge fare og problemer?		
IDENTIFISER RISIKO		VURDERT RISIKO		IVERKSETT TILTAK / ENDRINGER		
4V: Viktig Vanlig Vanskelig Variasjon		San.	Kon.	Risiko	eller kontrollrutiner for å redusere risiko	Ansv. Frist

Figur: Sløyfemodellen (Bowtie-modellen) egner seg godt i bestemte situasjoner, særlig når det gjelder å finne rotårsaken til en hendelse

SLØYFEMODELLEN FOR RISIKOVURDERING					GAUSDAL KOMMUNE -offensiv og spennende!
ÅRSAKER / sannsynligheten for at det går galt	PROAKTIVE TILTAK = sannsynlighetsreducerende	UØNSKET HENDELSE	REAKTIVE TILTAK = konsekvens-reducerende	KONSEKVENSER	

Maler for skjema til bruk ved internkontroll, ligger i en egen mappe i kvalitetssystemet.

Internkontroll gjennomføres på flere måter:

- Faste møter: De kan inneholde en systematisk gjennomgang av saker eller grundig drøfting av bestemte (vanskelige og aktuelle) case:
 1. Hva gjorde vi bra?
 2. Hva kunne/burde vært gjort bedre?
 3. Hvordan gjør vi det bedre neste gang?
- Internkontroll-/revisjonsmøter: En gruppe fagfolk går gjennom områder/saker systematisk og risikovurderer dem – lager handlingsplan og fordeler oppgaver for å få til forbedringer. Prosessen styres enten av leder for tjenesten, den lederen utpeker eller av kvalitetsrådgiver i kommunen.

Risikovurdering (iht. [figuren til høyre](#)) er ingen eksakt vitenskap, fordi det er delte meninger om sannsynligheten (hyppigheten) for at en sak oppstår, og det kan være vanskelig å bedømme konsekvensene av saken, men det tallet man kommer fram til for hver enkelt sak/hendelse, gir en pekepinn på betydningen av saken. Tallverdiene viser hvilke saker som må prioriteres.

Internrevisjon (ISO 19911)

Internrevisjon er ganske ressurskrevende å gjennomføre (man binder opp flere personer over en viss tid), men er den beste måten å få et innblikk i situasjonen i en gitt avdeling/enhet på et gitt tidspunkt.

En mindre ressurskrevende måte er å «gå inn» i enhetene og:

- studere arbeidsprosesser – for så å sammenlikne praksis med beskrivelsen i aktuelle prosedyrer
- gjennomgå prosedyrene – for så å sammenlikne dem med gjeldende utførelse av prosessene

Der prosedyrer (dokumentasjon) mangler eller helt tydelig ikke følges i praksis, registreres et avvik. Avvik følges så opp av ledelsen på vanlig måte.

Lean er en filosofi, men også en metodikk (med flere prosessverktøy) som avdekker svikt i rutiner og manglende dokumentasjon. Gjennom bruk av f.eks. arbeidsprosessanalyser finner man hvor skoen trykker (tungvinne rutiner, tidstyver og dobbeltarbeid), hvor det er mangler (manglende dokumentasjon og rutiner) og hvor det gjøres klare feil. I Lean-metodikken ligger det også en aktivitet for å bringe korrekte og effektive rutiner på plass.

Tjenstedesign brukes der man *ikke* jobber for å finne feil/mangler ved dagens metoder og arbeidsprosesser, men kun tar utgangspunkt i hva man ønsker å oppnå og designer prosessen helt på nytt. Dette fører gjerne til gode og innovative løsninger.

Avvikskontroll

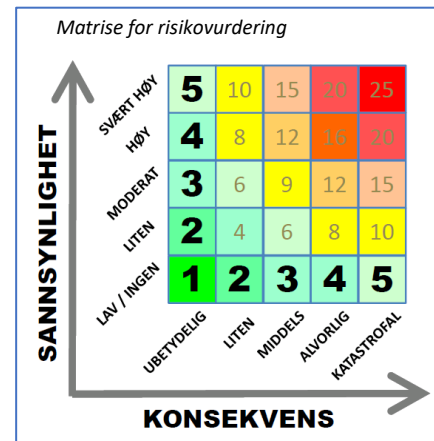
Avvik (hendelser) registreres i hendelsesmodulen i det elektroniske kvalitetssystemet TQM. Avvikene og behandlingen av dem, tas opp til vurdering/evaluering i fagområdets ledergruppe (sammen med tillitsvalgte og verneombud) hver måned, og rapporteres tertialvis til kommunedirektøren.

Antikorrupsjon

Kommunens innbyggere skal være trygge på at kommunen ivaretar fellesskapets beste, basert på demokratiske prosesser og rettferdig utøvelse av lokal myndighet. Men politikere, ledere og medarbeidere kan komme i situasjoner som gir mulighet til å misbruke posisjon, tillit og makt. Personer utenfor kommunen kan også fremme særinteresser og utøve press som kan være vanskelig å håndtere og sette den enkeltes integritet på prøve. Ved å erkjenne risikoen for korrupsjon, og innarbeide gode rutiner for kontroll og oppfølging (internkontroll), kan man forebygge og avdekke misligheter eller korrupsjon.

Straffelovens definisjon (§ 276a) av korrupsjon er slik: For korrupsjon straffes den som

- for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning stilling, verv eller oppdrag eller
- gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag



Den ideelle tjenestemann/politiker er: saklig, faglig, rettferdig og nøytral, og har fellesskapets beste som rettesnor. Personen lar seg heller ikke påvirke av: private fordeler, egne ambisjoner, økonomiske interesser, venners og families interesser eller egne ideologiske motiver. Men når trykket blir stort kan det oppleves som glidende overganger mellom det som er korrekt, habilt og etisk, og det som er straffbart. Er du i tvil skal du ta saken opp med din nærmeste overordnede eller direkte med kommunedirektøren eller ordføreren.

Risikoser:

- Demokratirollen: - Frie valg, ombud for innbyggere, interessekonflikter, habilitet, partilag
- Myndighetsrollen: - Tillatelser, påbud/forbud, tjenestetildeling, løyver
- Tjenesterollen: - Brukertilpasning og dialog
- Samfunnsutviklingsrollen: - Proaktiv, forhandle og være attraktiv, bygge arenaer
- Eierrollen/forretningsdrift: - Eierstyring, styrerepresentasjon, kontroll, innsyn

Grunnlaget for antikorrupsjonsarbeidet er grunnleggende gode verdier og holdninger og en felles bedriftskultur. Elementer i antikorrupsjonsarbeidet er:

- Etsiske retningslinjer for ansatte og folkevalgte
- System for risikoanalyse og risikohåndtering i alle virksomheter
- Et godt kontrollsystem
- Strategi for anskaffelser
- System for varsling

Varsling:

I kommunens rutiner heter «Ytringsfrihet og varsling i Gausdal kommune», og er vedtatt av partssammensatt utvalg (12. juni 2018. Det er sist oppdatert 2. januar 2020 (pga. en lovendring).

Internkontroll i praksis – noen verktøy og metoder

Mye god internkontroll kan være innvevd i arbeidet med systematisk kvalitetsforbedring og styring av kommunen, slik at man kanskje ikke alltid er bevisst at man faktisk driver med internkontroll. Derfor er det viktig at man dokumenterer og loggfører det man gjør når man retter opp avvik og når man planlegger, gjennomfører, evaluerer og forbedrer arbeidsprosesser.

I praksis bruker vi flere måter å arbeide med internkontroll på. Her nevnes noen eksempler:

- Avviksregistrering
 - Registrering av rene avvik – med oppfølging – eller bare hendelser som man registrerer for å sikre at man får drøftet forbedringer av prosessen. Avvik registreres iht. en gitt prosedyre og oppfølgingen består bl.a. i å finne ut om det skyldes systemfeil, prosedyrefeil eller menneskelig feil – og så rette opp feilen.
- Risikovurdering/risikokontroll
 - Systematisk bruk av skjemaet «Risiko- og kontrollmatrise» (side 21) – med risikomatriksen (sannsynlighet • konsekvens, side 22) – og tiltaksplanen
 - 4V: En metodikk for å vurdere hvilke temaer som man bør risikovurdere. Man spør hva som er: Viktig, Vanlig, Vanskelig og hvor det er mest Variasjon i utførelsen.

- Internrevisjon
 - Evalueringsmøter. Man tar for seg et tema, en sak eller en case og diskuterer hva som ble gjort bra og hva som kunne vært gjort bedre.
 - Planlagte revisjoner av prosedyrer og praksis
- Systematisk oppdatering av kvalitetsprosedyrer
 - Ved en årlig (halvårlig/toårlig) gjennomgang av kvalitetsprosedyrene avdekker man om det er avvik mellom prosedyrene og gjennomført praksis
- Sidemannskontroll
 - Sidemannskontroll (second opinion) er effektivt og lærerikt der man har kultur for at det er greit å evaluere (konstruktivt «kritisere») hverandre
- Styringssystemet
 - Enhetenes virksomhetsplaner og tertialrapporteringen er en systematisk kontroll av måloppnåelsen i enhetene. Dette er en viktig del av kommunedirektørens styring og kontroll.

9. KOMPETANSESTYRING

Kvaliteten på tjenesteytingen er avhengig av både styring og ledelse og gode systemer og prosedyrer, men først og fremst er den avhengig av medarbeideren som utfører tjenestene. Det er medarbeiderens kompetanse som betyr aller mest for utførelsen av oppgavene.

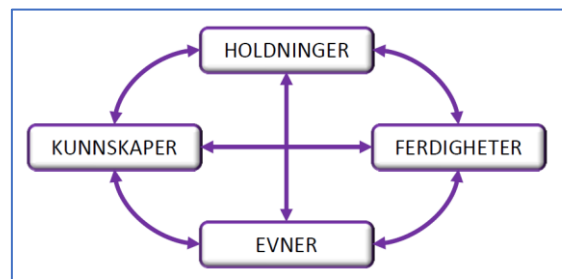
Hva er kompetanse?

Kompetanse er ikke bare den kunnskapen du har ervervet deg gjennom utdanning. Figuren under er hentet fra Linda Lai: Strategisk kompetanseledelse (2013) og viser at kompetanse er mangfoldig og består i hvert fall av følgende fire komponenter:

1) kunnskaper, 2) ferdigheter, 3) evner, 4) holdninger.

I holdninger ligger både synet på seg selv, motivasjonen, ønske om å hjelpe kolleger til å bli gode (prososial motivasjon), viljen til å være fleksibel og tilpasningsdyktig og å ha brukerorientering og lojalitet til organisasjonens mål – rett og slett ønsket om og viljen til å gjøre en god jobb. Som figuren viser, er alle fire komponentene gjensidig avhengige av hverandre.

Det hjelper lite å ha gode evner og kunnskaper om man ikke har vilje og motivasjon til å bruke dem til organisasjonens beste.

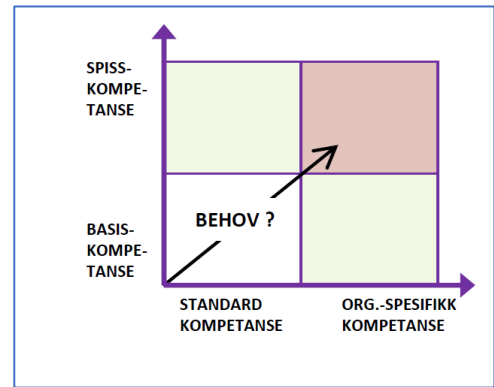


Strategisk kompetanseplanlegging

Strategisk kompetanseplanlegging betyr å analysere kompetansebehovet så langt fram i tid – at man rekker å skaffe den kompetansen det er bruk for i organisasjonen – når man trenger den. Å bygge opp kompetanse i organisasjonen kan og må gjøres på flere måter:

ANSKAFFELSE: Å rekruttere nye medarbeidere er den tradisjonelle måten å skaffe den nødvendige (nye) kompetansen på. Men den demografiske utviklingen med relativt sett færre personer i yrkesaktiv alder (ift. ikke-yrkesaktive [eldre]) vil føre til mangel på fagfolk med god/riktig/etterspurt kompetanse og dermed en kamp om å trekke til seg etterspurt kompetanse.

UTVIKLING: Løsningen ligger i stor grad i å utvikle kompetansen hos egne ansatte. Det er da viktig å vurdere behovet for spisskompetanse i organisasjonen. Det som da kan være vanskelig å vurdere er i hvor stor grad kompetansen må være organisasjonsspesifikk. (Tilpasset f.eks. en spesiell avdeling.) Det kan være nødvendig, men gir økt sårbarhet ift. at den «spesialtilpassede» kanskje slutter i organisasjonen.



MOBILISERING: Det vil alltid være en del kompetanse i en organisasjon som ikke kommer fram slik at den blir brukt til daglig. Lederne må kjenne sitt personale og mobilisere den kompetansen som finnes ved å bruke den og bruke den riktig. Det vil motivere den ansatte til også å videreutvikle sin kompetanse.

AVVIKLING: Behovet for tjenester endrer seg over tid og dermed også behovet for fagkompetanse. Ved naturlig avgang (turnover) må det alltid vurderes om personen skal erstattes med den samme kompetansen eller om det er annen kompetanse organisasjonen trenger. Det kan også være behov for å gjøre interne rokeringer for å bruke rett kompetanse på rett sted/oppgave til rett tid.

Kompetanseplanlegging

Hvert enkelt planområde gjennomfører nødvendige analyser (eks. SWOT) av det framtidige behovet for kompetanse og utarbeider en oversikt over aktuelle tiltak (videre- og etterutdanning, behov for rekruttering mv.)

REVISJON AV HÅNDBOKEN

Dokumentet revideres ved endringer i lovverket og i organisasjonen og ellers ved behov.

HÅNDBOK for VIRKSOMHETSSTYRING og ARBEIDSGIVERSTRATEGI