



Folkevalgtes arbeidsgiveransvar og utviklingssamtalen med rådmannen



Forord



En god arbeidsgiverpolitikk handler om å se og tilrettelegge for ledere og medarbeidere som organisasjonens viktigste ressurs for å nå mål, utvikle og levere gode tjenester. Arbeidsgiverpolitikk kan defineres som de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

I henhold til Kommuneloven er det kommunestyret og fylkestinget som er øverste ansvarlige arbeidsgiver. Folkevalgte har derfor en viktig arbeidsgiverrolle for hele organisasjonen, inkludert rådmannen.

KS ønsker med dette heftet å løfte fram betydningen av god arbeidsgiverpolitikk for å nå kommunens eller fylkeskommunens mål. Vi ønsker videre å sette søkelys på hvordan folkevalgte kan ivareta sin arbeidsgiverrolle på en god måte.

Folkevalgtes arbeidsgiverrolle for rådmannen er særlig løftet fram. Det gis konkrete forslag til tiltak for å ivareta arbeidsgiveransvaret for rådmannen.

Gunn Marit Helgesen
Styreleder KS

Lasse Hansen
Adm. dir. KS

Innhold

Hva er arbeidsgiverpolitikk – og hvorfor er det viktig?

For å utvikle og levere gode tjenester i framtiden er det nødvendig at kommunesektoren både er og framstår som en attraktiv arbeidsgiver. Dette er viktig for å tiltrekke seg og beholde tilstrekkelig kompetent arbeidskraft. En selvstendig og nyskapende kommunesektor kan realiseres gjennom en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk. Arbeidsgiverpolitikk er med andre ord et av styringsverktøyene for kommunestyret og fylkestinget.

Arbeidsgiverpolitikken handler om å se og bruke de ansattes ressurser best mulig, og kan blant annet handle om tiltak mot sykefravær, heltid/deltid, balanse mellom kjønn i ulike stillinger osv. Som arbeidsgiver er det sentralt å legge til rette for god ledelse.

En god arbeidsgiverpolitikk setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og ser de menneskelige ressursene som grunnlag for utvikling av gode tjenester for innbyggerne. Arbeidsgiverpolitikken viser vei inn i et samfunns- og arbeidsliv i endring.

I «[Skodd for framtida](#)», som er et verktøy for lokal arbeidsgiverpolitikk, har KS definert arbeidsgiverpolitikken som de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og som ledere og medarbeidere møter hver dag i sin jobb. Arbeidsgiverpolitikken utgjør et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. For å iverksette arbeidsgiverpolitikken anbefaler KS at den følges opp gjennom arbeidsgiverstrategier, som konkretiserer målsetninger med definerte tiltak og tydelig oppfølgingsansvar. KS anbefaler at lokal arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategier oppdateres og revideres jevnlig i likhet med annet plan- og strategiarbeid. Det vises i denne sammenheng til Hovedtariffavtalen kapittel 3.2, som uttrykker at det skal utarbeides en lokal lønnspolitikk. KS anbefaler også at lokal arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategier behandles samtidig med delegeringsreglementet. Det følger av kommuneloven at delegeringsreglementet skal behandles innen utgangen av det første hele året i valgperioden.

En arbeidsgiverpolitikk må bygge på Hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse og den må bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til det beste for innbyggerne.

Folkevalgtes arbeidsgiveransvar



Arbeidsgiverpolitikken er et av styringsverktøyene for folkevalgte. Mulighetene og snublesteinene for folkevalgte kan ofte ligge i det å være arbeidsgiver for de ansatte samtidig med representasjonsrollen og lederrollen i lokalsamfunnet.

Kommuneloven fastslår at øverste myndighetsorgan er kommunestyret/fylkestinget. Som et kollegialt organ ivaretar det sitt ansvar og utøver sin myndighet gjennom vedtak.

Folkevalgtes overordnede ansvar og myndighet som arbeidsgiver ivaretas best gjennom å vedta kommunens/fylkeskommunenes arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi samt i å etterspørre resultater fra administrasjonen. Arbeidsgiverstrategien bør være langsiktig og forutsigbar og bør derfor vedtas i begynnelsen av kommunestyrets eller fylkestingets funksjonstid. Det er en fordel om arbeidsgiverstrategien også er forankret i kommunepanen.

Daglig utøvelse av arbeidsgiveransvaret for organisasjonen bør delegeres til rådmannen. Delegeringsreglementet er et svært viktig verktøy for utøvelsen av folkevalgtes overordnede arbeidsgiverrolle.

Arbeidsgiveransvaret for rådmannen må derimot ivaretas av kommunestyret eller fylkestinget selv. Rådmannen ansettes av og rapporterer til kommunestyret eller fylkestinget. Rådmannen har slik sett ingen enkeltperson å forholde seg til som sin arbeidsgiver, men et kollegialt organ. Hvordan kommunestyret eller fylkestinget ivaretar rollen som arbeidsgiver for rådmannen, vil ha betydning for samarbeidet mellom rådmannen og de folkevalgte, for styring og ledelse, for omdømme og mulighetene til å rekruttere dyktige ledere. Rådmannens arbeidsavtale og jevnlig utviklingssamtaler er to viktige verktøy for de folkevalgte.

En god ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret for rådmannen handler om å opptre på en slik måte at konflikter forebygges og at det er et godt tillitsforhold mellom de folkevalgte og rådmannen. Et godt samspill mellom folkevalgte og administrasjonen gir grunnlag for god styring og ledelse. Rådmannen bør gi løpende informasjon om tilstanden i administrasjonen og tjenesteproduksjonen til alle folkevalgte til samme tid. På samme måte er det viktig at ordføreren gir rådmannen relevant informasjon fra møter o.l. han/hun har deltatt på, som rådmannen trenger kunnskap om. Tillit i systemer med mye delegering forutsetter innsikt hos de folkevalgte og trygghet for de vurderingene administrasjonen gjør. Tydelige rolleavklaringer er en forutsetning for tillit. Dersom det oppstår uklarheter knyttet til rolleforståelsen i spillet mellom de folkevalgte og administrasjonen, må dette tas opp og samtales om underveis.

Rådmannen har, om ikke annet er avtalt, det samme oppsigelsesvernet i henhold til Arbeidsmiljøloven som andre ansatte. Kommunestyret eller fylkestinget kan derfor ikke si opp rådmannen uten at det foreligger en saklig grunn.

” En god ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret for rådmannen handler om å opptre på en slik måte at konflikter forebygges og at det er et godt tillitsforhold mellom de folkevalgte og rådmannen.



[Du kan lese mer om det å være arbeidsgiver i boka Tillit](#)
og [se på filmen «Du har blitt arbeidsgiver»](#)

En profesjonell arbeidsgiverrolle for rådmann



Foto: Siv Dolmen

Det må foreligge en skriftlig arbeidsavtale mellom kommunen eller fylkeskommunen og rådmannen som innfrir minstekravet etter Arbeidsmiljølovens bestemmelser. Avtalen bør også beskrive ansvar og myndighetsområdet, prosedyre for oppfølging av resultatkrav og muligheter for faglig utvikling. Videre bør det gjennomføres utviklingssamtaler der forventninger, rolleavklaringer og resultater gjennomgås. Det anbefales at utviklingssamtalen som minimum gjennomføres av ordfører, varaordfører i tillegg til en annen ledende folkevalgt. Formannskapet/fylkesutvalget kan være et egnet forum. Det bør også gjennomføres årlige lønnsamtaler og lønnsvurderinger.

Folkevalgtes arbeidsgiveransvar for rådmannen bør utformes etter følgende prinsipper

- 1 Kommunestyret/fylkestinget og rådmannen bør kontinuerlig være opptatt av roller og rolleforståelse. Rådmannen skal være både uavhengig og lojal til hele kommunestyret eller fylkestinget. Med «uavhengig» menes at rådmannens ansettelsesforhold forventes å være uberørt av endringer i kommunestyrets eller fylkestingets sammensetning, nytt formannskap, nytt fylkesutvalg eller ny ordfører. Med «lojal» menes at rådmannen forventes å gjennomføre alle vedtak fattet av folkevalgte organer.
- 2 Arbeidsgiveransvaret for rådmannen må ivaretas etter de samme prinsipper som for andre ansatte i kommunen.
- 3 Utviklingssamtalen med rådmannen må være tilstrekkelig forankret i kommunestyret eller fylkestinget og bør som minimum gjennomføres av ordfører, varaordfører i tillegg til en annen ledende folkevalgt. Formannskapet/fylkesutvalget kan være et egnet forum.

Arbeidsavtale for rådmannen

Hvordan de folkevalgte ivaretar rollen som arbeidsgiver for rådmannen, vil ha betydning for samspillet, for styring og ledelse, for omdømme og for muligheten til å rekruttere dyktige ledere.

Arbeidsavtalen er et grunnlag for oppfølging av rådmannen og den bør inneholde:

1. Avtalens parter, tiltredelse, arbeidsted, prøvetid, arbeidstid og eventuelle særlige arbeidstidsordninger, samt oppsigelsesfrister.
2. Lønn, eventuelle tillegg eller kompensasjon, samt henvisning til hovedtariffavtalen.
3. Ansvar og myndighetsområdet, taushetsplikt, samtykke til offentliggjøring av CV, regulering av adgang til bistillinger, verv og egenutvikling/faglig utvikling.
4. Eventuell avtale om åremål, retrettstilling og etterlønn ved fratreden.

I tillegg anbefaler KS at avtalen også inneholder:

5. Prosedyrer for utarbeiding av gjensidige forventninger/resultatkrav.
 6. En plan for oppfølging og videreutvikling av gjensidige forventninger/resultatkrav (herunder gjennomføring av utviklingssamtalen).
 7. Prosedyrer for håndtering av situasjoner som kan oppstå om forventninger/resultatkrav.
-

De tre siste punktene over beskriver i realiteten hvordan de folkevalgtes arbeidsgiveransvar for rådmannen konkret skal følges opp.

Ved inngåelse av arbeidsavtale med ny rådmann anbefaler KS at det avtales at oppsigelsesvernet ikke gjøres gjeldende, men at det i stedet avtales etterlønn, jf arbeidsmiljøloven § 15-16 (2).

En strukturert utviklingssamtale mellom folkevalgte og rådmannen

Rådmannen har ingen enkeltperson å forholde seg til som sin arbeidsgiver, men et kollegialt organ. En tradisjonell medarbeidersamtale med rådmannen er derfor ikke hensiktsmessig. KS bruker begrepet «utviklingssamtale» for å skille mellom en tradisjonell medarbeidersamtale og en strukturert samtale mellom de folkevalgte og rådmannen. I samtalen bør det være rom for å drøfte utvikling av relasjonen mellom de folkevalgte og rådmannen, herunder arbeidsform, kommunikasjon, rolleavklaring og oppnådde resultater. Dette kan bidra til å forebygge konflikter og tillitsbrudd. Det er imidlertid viktig at en årlig utviklingssamtale ikke erstatter den løpende dialogen mellom de folkevalgte og rådmannen. Mange av de temaer som omhandles i utviklingssamtalen vil det være behov for å drøfte flere ganger i perioden.



FORMÅLET MED UTVIKLINGSSAMTALEN

Formålet med utviklingssamtalen vil være:

- Å avklare gjensidige forventninger til samarbeidet, arbeidsvilkårene og resultatene.
- Å skape tillit og åpenhet.
- Å legge grunnlag for god kommunikasjon i relasjonen mellom de folkevalgte og rådmannen, herunder bidra til god rolleavklaring.
- Å identifisere og avtale utviklingsbehov og utviklingstiltak for rådmannen.

KS anbefaler at en utviklingssamtale minimum gjennomføres av ordfører, varaordfører i tillegg til en annen ledende folkevalgt. Formannskapet/fylkesutvalget kan være et egnet forum som på den ene

” Utviklingssamtalen skal være et verktøy for en systematisk gjennomgang av oppnådde resultater for rådmannen.

siden sikrer en god forankring i kommunestyret/fylkestinget, og samtidig er lite nok til å gjennomføre en utviklingssamtale preget av gjensidig åpenhet og fortrolighet.

Utviklingssamtalen skal være et verktøy for en systematisk gjennomgang av oppnådde resultater for rådmannen. Utgangspunktet for samtalen vil være arbeidsavtalens beskrivelse av ansvar og arbeidsoppgaver samt konkretiserte mål for rådmannen. De konkrete resultatmålene må være nedfelt i en skriftlig resultat- og utviklingsplan for neste periode, f. eks. for ett år.

Det er viktig at de målene som settes for rådmannen er forankret i vedtak i kommunestyret/fylkestinget, for eksempel i vedtatt budsjett, kommune- eller fylkesplan og arbeidsgiverstrategi. Det enkelte kommunestyret/fylkesting må selv finne de områder som er viktig for oppfølging av rådmannen. Målene bør konkretiseres og det bør angis hva som er kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer.

Forslag til tema hvor gitte mål kan etterprøves gjennom gitte måleindikatorer er:

- Økonomi
- Brukere
- Medarbeidere
- Interne prosesser og rutiner
- Innovasjon, læring og utvikling

Forberedelse, gjennomføring og forankring av utviklingssamtalen

En utviklingssamtale med rådmannen bør også innebære en dialog om utviklingsbehov og utviklingstiltak for rådmannen. Det er viktig å identifisere og avstemme hvilke muligheter og behov som foreligger for kompetanseutvikling for rådmannen. Det kan være hensiktsmessig at de som skal gjennomføre utviklingssamtalen sonderer blant kommunestyret eller fylkestingets medlemmer om hvilke tema som bør tas opp i utviklingssamtalen. Rådmannen bør også forberede seg til utviklingssamtalen. Det kan være hensiktsmessig at rådmannen har gjennomført en egenevaluering av oppnådde resultater.

KS anbefaler at det settes opp god tid til en slik samtale, og at tidspunktet avtales i god tid. Skal samtalen oppleves som fortrolig er det viktig at deltakerne ikke gjengir innholdet i samtalen.

Det bør skrives et referat som:

- oppsummerer gjennomgangen av resultatoppnåelse
- formulerer nye resultatmål og forventninger
- stadfester prinsipper for samhandlingen mellom de folkevalgte og administrasjonen
- eventuelt også konkretiserer utviklingstiltak for rådmannen i kommende periode

Referatet bør gjøres kjent for kommunestyret/fylkestinget og vil slik sett være åpent.

” Det er viktig å identifisere og avstemme hvilke muligheter og behov som foreligger for kompetanseutvikling for rådmannen.

Lønnsfastsettelse

Det er kommunestyret/fylkestinget selv som fastsetter rådmannens lønn, jf. Hovedtariffavtalen kap.3, pkt.3.4.1.

Grunnlaget for lønnsutvikling kan være ett eller flere av følgende kriterier:

- Oppnådde resultater i forhold til virksomhetens mål
- Utøvelse av lederskap
- Betydelige organisatoriske endringer
- Behov for å beholde kvalifisert arbeidskraft

Selv om det ikke skal forhandles om rådmannens lønn, er det hensiktsmessig at det gjennomføres samtaler om dette.



Samspeillet mellom de folkevalgte og administrasjonen



Utviklingssamtalen bør også åpne for en god dialog om samarbeidet mellom de folkevalgte og rådmannen. Formålet er å få til en best mulig avstemming av gjensidige forventninger om hvordan man best kan samarbeide, og å gjennomgå erfaringene partene har av det samarbeidet som har vært. Det er viktig at samtalen er en dialog der rådmannen er en likeverdig samtalepartner med de folkevalgte, og fritt kan komme med egne synspunkter og vurderinger av samspeillet. Det er ikke et entydig skille mellom politikk og administrasjon. Det kan være politikk i mange saker som tilsynelatende er av administrativ karakter. Og det vil være en dynamisk relasjon mellom politikk og administrasjon. Rolleforståelsen kan derfor aldri avklares en gang for alle, men må arbeides med kontinuerlig, både blant de folkevalgte og i dialogen mellom de folkevalgte og rådmannen.

 [Se også «Guide til god ledelse»](#)

” Formålet er å få til en best mulig avstemming av gjensidige forventninger om hvordan man best kan samarbeide, og å gjennomgå erfaringene partene har av det samarbeidet som har vært.

Rådmannen må være både lojal og uavhengig

Rådmannen må følge opp og sørge for å iverksette alle vedtak fattet av folkevalgte organer. Resultatoppfølgingen av rådmannen vil blant annet dreie seg om hvordan vedtakene blir fulgt opp av rådmannen. Det at rådmannen fremstår som både lojal og uavhengig er sentralt for rådmannens autoritet og tillit hos de folkevalgte og de ansatte i kommunen. Det er derfor viktig at samspillet mellom de folkevalgte og rådmannen har et tydelig preg av en uavhengighet til å gjøre egne faglige vurderinger.

Rådmannens uavhengighet innebærer også at rolleutøvelsen i prinsippet ikke bør endres om det politiske flertallet i kommunestyret eller fylkestinget endres, eller ved skifte av ordfører. De folkevalgte og rådmannen spiller ikke på hver sin banehalvdel, de spiller på samme lag. Utviklingssamtalen bør derfor handle om hvordan rådmannen kan støtte opp under de folkevalgte og hvordan de folkevalgte kan hjelpe rådmannen i hans/hennes ledelse av administrasjonen.

” Det at rådmannen fremstår som både lojal og uavhengig er sentralt for rådmannens autoritet og tillit hos de folkevalgte og de ansatte i kommunen.

Postadresse: KS
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no