

KS Folkevalgtprogram

Folkevalgtes arbeidsgiveransvar

23

27

Innhold

- 4 **Arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi**
- 6 **Arbeidsgiveransvaret**
- 8 **Arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren**
- 13 **Utviklingssamtalen**
- 16 **Samspill folkevalgte og kommunedirektøren**

Forsidefoto:
You X Ventures/Unsplash

Ansvarlig redaktør:
Dag-Henrik Sandbakken

Grafisk formgivning:
Ståle Hevrøy, Bly

Utgivelsesår:
2020

ISBN 978-82-93100-70-6

Dette heftet er utgitt av KS.
KS er kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge. Alle landets 356 kommuner og 11 fylkeskommuner (pr. 2020) er medlemmer.

Forord

Kommuner og fylkeskommuner sysselsetter 480.000 personer i Norge, og er den største offentlige arbeidsgiveren. Folkevalgte har et overordnet ansvar og myndighet som arbeidsgiver.

Det administrative lederskapet i kommunal sektor utøves innenfor rammene som de folkevalgte setter. For å lykkes med å opprettholde en bærekraftig kommunesektor må kommuner og fylkeskommuner være attraktive arbeidsgivere. Et godt samspill mellom folkevalgte og administrativ ledelse helt avgjørende for å lykkes.

Arbeidsgiverpolitikken er den plattform kommuner og fylkeskommuner står på for å utvikle gode tjenester til innbyggerne. Den er et overordnet styringsmål fra politisk ledelse som med fordel kan forankres i kommuneplanen.

Med dette heftet ønsker KS å bidra til kunnskap om utøvelse av folkevalgtes arbeidsgiverrolle overfor kommunedirektøren. Inngåelse av arbeidsavtale og gjennomføring av gode utviklingssamtaler er sentrale temaer.

Vi håper lesningen av dette heftet kan være til inspirasjon og nytte for de folkevalgte i deres viktige arbeid med å fremme en god arbeidsgiverpolitikk.



Bjørn Arild Gram
Styreleder i KS



Lasse Hansen
Administrerende direktør i KS

Innledning

Kommuner og fylkeskommuner sysselsetter 480.000 personer i Norge, og er den største offentlige arbeidsgiveren. For å utvikle og levere gode tjenester nå og i fremtiden er det nødvendig at kommunesektoren både er og framstår som en attraktiv arbeidsgiver. Dette er viktig for å beholde, utvikle og rekruttere tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. En selvstendig og nyskapende kommunesektor kan realiseres gjennom en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk.

Kommunestyret eller fylkestinget har det øverste arbeidsgiveransvaret for alle de ansatte i kommunen eller i fylkeskommunen. Arbeidsgiverstrategier er et styringsverktøy som anbefales forankret i kommunestyret og fylkestinget.

Arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi



ARBEIDSGIVERPOLITIKK

Arbeidsgiverpolitikken handler om hvordan kommuner og fylkeskommuner forvalter sin arbeidsgiverrolle, og dermed hvordan de ansattes ressurser og kompetanse brukes best mulig. Det kan handle om hva som er god ledelse, hvilke forventninger vi har til medarbeiderne, hvordan vi bygger en kultur for mestring, læring og utvikling, tiltak for økt nærvær/lavere sykefravær, hvordan fremme heltidskultur, hvordan vi avlønner, balanse mellom kjønn i ulike stillinger, mangfold osv. Det er viktig å ha ledere som er opptatt av at medarbeiderne mestrer jobben sin. Opplevelsen av mestring er helt avgjørende for indre motivasjon, noe som påvirker hvilken innsats medarbeideren legger i jobben sin og kvaliteten på arbeidet som utføres.

KS har definert arbeidsgiverpolitikk som de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og som medarbeidere møter hver dag i sin jobb. Arbeidsgiverpolitikken utgjør et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte.

ARBEIDSGIVERSTRATEGI

For å iverksette arbeidsgiverpolitikken anbefaler KS at den følges opp gjennom arbeidsgiverstrategier, som konkretiserer målsetninger med definerte tiltak og tydelig oppfølgingsansvar.



KS ANBEFALER:

1. At lokal arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategier oppdateres og revideres jevnlig i likhet med annet plan- og strategiarbeid.
2. At arbeidsgiverpolitikken synliggjøres som en del av kommuneplanens samfunnsdel, for å få frem sammenhengen mellom arbeidsgiverpolitikken og øvrige innsatser og styringsmål i kommunen/fylkeskommunen.
3. At arbeidsgiverpolitikken bygger på Hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse og fremmer en innovativ og omstillingsdyktig kommunesektor til det beste for innbyggerne.
4. At lokal arbeidsgiverpolitikk ses i sammenheng med Hovedtariffavtalen kapittel 3.2, som uttrykker at det utarbeides en lokal lønnspolitikk

I delegeringsreglementet bør det framkomme om de folkevalgte skal vedta arbeidsgiverpolitikken og/eller arbeidsgiverstrategien.

Arbeidsgiveransvaret

Kommuneloven fastslår at øverste myndighetsorgan er kommunestyret/fylkestinget. Som et kollegialt organ ivaretar det sitt ansvar og utøver sin myndighet gjennom vedtak. Den nye kommuneloven lovfester folkevalgt ledelse. Det er en viktig premiss at det skal gis mer styringsinformasjon til kommunestyret/fylkestinget som kollegium. Det er også viktig å presisere at prinsipielle saker bare skal behandles av folkevalgte organer.

Folkevalgtes overordnede ansvar og myndighet som arbeidsgiver ivaretas derfor best gjennom å vedta kommunens/ fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi.

Kommunestyret/fylkestinget bør også vedta de overordnede føringene på arbeidsgiverområdet slik som reglementer, mandat for lønnsforhandlinger dersom dette har økonomiske konsekvenser, vedta overordnede rammer for eventuelle nedbemanninger, mål for sykefravær, mål for heltidskultur med mer. Ved særskilte satsinger/prosjekt vil de folkevalgte også gjerne vedta økonomiske rammer i forbindelse med budsjettbehandlingen.

I tillegg er det viktig at de folkevalgte etterspør nøkkelinformasjon om kommunen som arbeids-



giver. Dette kan handle om rekrutteringsevne, kapasitet og kompetansesammensetning i forhold til bemanningsbehov, nærvær/sykefravær, tall for turnover inklusiv avgang til pensjon, kompetansebehov fremover, status for inntak av lærlinger, samarbeid med videregående skole og UH-systemet mm. Det er også viktig å etterspørre resultater av medarbeiderundersøkelser og evt. andre arbeidsmiljøkartlegginger.

Delegeringsreglementet er et svært viktig verktøy for utøvelse av folkevalgtes overordnede arbeidsgiverrolle. Daglig utøvelse av arbeidsgiveransvaret for den kommunale organisasjonen er i henhold til kommuneloven overlatt til kommunedirektøren, jf. kommuneloven § 13-1, 7. ledd. Kommunedirektøren har i ny kommunelov fått lovfestet det løpende personalansvaret. Hvilket blant annet innebærer ansvaret for alle ansettelser, oppsigelser, permisjoner og å fastsette lønn til den enkelte medarbeider. Alt dette innenfor de føringer kommunestyret/fylkestinget har gitt gjennom budsjetter og vedtatt arbeidsgiverpolitikk. Kommunestyret eller fylkestinget selv skal fortsatt ansette kommunedirektøren og eventuelt avslutte arbeidsforholdet.

Kommunedirektøren har også ansvaret for å lede den samlede kommune/fylkeskommune-administrasjonen, jfr. kommunelovens § 13-1, 2. ledd. Det innebærer blant annet at alle ansatte opptrer på hans eller hennes vegne i møte med politiske organ. Kommunedirektøren har som en følge av dette også ansvaret for å organisere og lede sin administrasjon i det daglige. Bestemmelsen er imidlertid ikke til hinder for at folkevalgte kan fatte vedtak om overordnede føringer for kommunal organisering eller en administrativ hovedstruktur. KS anbefaler at de folkevalgte overlater til kommunedirektøren å bestemme den mer detaljerte administrative strukturen.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL

Hvordan synliggjøres og forankres de folkevalgtes arbeidsgiveransvar hos oss?

Hvordan skal vi forankre arbeidsgiverpolitikken vår – både administrativt og politisk?

Hvordan skal arbeidsgiverstrategien ses i sammenheng med annet plan- og strategiarbeid i vår organisasjon?

Arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren

Arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren må ivaretas av kommunestyret eller fylkestinget selv. Kommunedirektøren ansettes av og rapporterer til kommunestyret eller fylkestinget. Kommunedirektøren har slik sett ingen enkelt person å forholde seg til som sin arbeidsgiver, men et kollegialt organ, som består av kommunestyret eller fylkestinget.



Hvordan kommunestyret eller fylkestinget ivaretar rollen som arbeidsgiver for kommunedirektøren vil ha stor betydning for samarbeidet mellom kommunedirektøren og de folkevalgte, for styring, ledelse og rolleavklaring. I tillegg betydning for omdømme og mulighetene for å rekruttere dyktige ledere.

En god ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren handler om å opptre på en slik måte at konflikter forebygges og at det er et godt tillitsforhold mellom folkevalgte og kommunedirektøren. Et godt samspill mellom folkevalgte og kommunedirektøren gir et godt grunnlag for kraft i det felles lederskapet. Kommunedirektøren bør gi løpende informasjon om tilstanden i administrasjonen og tjenesteproduksjonen til alle folkevalgte til samme tid. På samme måte er det viktig at ordfører gir kommunedirektøren relevant informasjon fra møter o.l. han/hun har deltatt på, som kommunedirektøren 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 roller og rolleforståelse mellom de folkevalgte og administrasjonen, må dette tas opp og samtales om.

Kommunedirektørens arbeidsavtale og jevnlig utviklingssamtaler er to viktige verktøy for de folkevalgte. Kommunedirektøren har om ikke annet er avtalt, det samme oppsigelsesvernet i henhold til arbeidsmiljøloven som andre ansatte. Kommunestyret eller fylkestinget kan derfor ikke si opp kommunedirektøren uten at det foreligger en saklig grunn. Det er også adgang til å inngå en forhåndsavtale om at kommunedirektøren fraskriver seg stillingsvernet mot en sluttkompensasjon. Slike avtaler kan være hensiktsmessig å inngå.

Det skal foreligge en skriftlig arbeidsavtale mellom kommunen/fylkeskommunen og kommunedirektøren som innfrir minstekravet etter arbeidsmiljølovens bestemmelser. Avtalen bør også beskrive ansvar og myndighetsområde, prosedyre for oppfølging av resultatkrav og muligheter for faglig utvikling. I tillegg 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. Anbefalt antall 3-5 personer. Det bør også gjennomføres årlig lønnsamtaler og lønnsvurdering.

«Det skal foreligge en skriftlig arbeidsavtale mellom kommunen/fylkeskommunen og kommunedirektøren som innfrir minstekravet etter arbeidsmiljølovens bestemmelser.»



KS ANBEFALER:

Folkevalgtes arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren bør utformes etter følgende prinsipper:

1. Kommunestyret/fylkestinget og kommunedirektøren bør kontinuerlig være opp tatt av roller og rolleforståelse og hva som kjennetegner et godt samspill. Kommunedirektøren skal være uavhengig og lojal til hele kommunestyret eller fylkestinget. Med «uavhengig» menes at kommunedirektøren ansettelsesforhold forventes å være uberørt av endringer i kommunestyret eller fylkestingets sammensetning, nytt formannskap, nytt fylkesutvalg eller ny ordfører. Kommunedirektøren skal sikre at saker er så godt utredet som mulig ut fra et faglig ståsted, følge opp vedtak, og melde tilbake.
2. Arbeidsgiveransvaret for kommunedirektøren må ivaretas etter de samme prinsippene som for andre ansatte i kommunen, selv om det er representanter fra den politiske ledelsen som følger det opp.
3. Utviklingssamtalen med kommunedirektøren må være tilstrekkelig forankret i kommunestyret eller fylkestinget og bør som minimum gjennomføres av ordfører, varaordfører i tillegg til en annen ledende folkevalgt. Dersom det ikke er formannskapet som får denne myndigheten bør kommunestyret/fylkestinget velge et utvalg etter § 5-7 i kommuneloven.

«For å oppnå varige resultater trenger vi å legge til rette for gode og involverende prosesser – i samspillet mellom politikere, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte»



REFLEKSJONSSPØRSMÅL

Det overordnede arbeidsgiveransvaret for de ansatte i kommunen eller fylkeskommunen ligger i kommunestyret eller fylkestinget. Hvordan utøves dette arbeidsgiveransvaret i dag?

Har kommunen/ fylkeskommunen en vedtatt lokal arbeidsgiverstrategi?

Er arbeidsgiverstrategien i tråd med sittende kommunestyre/ fylkestings ønskede arbeidsgiverpolitikk?



GODE RÅD OG TIPS

- Husk at det er kommunestyret eller fylkestinget som kollegium som utøver arbeidsgiveransvaret, men at du som folkevalgt har et ansvar for å fremstå som en seriøs arbeidsgiver.
- Sett deg inn i hva som er vedtatt arbeidsgiverpolitikk og vedtatte arbeidsgiverstrategier
- Etterspør informasjon til kommunestyret/fylkestinget dersom du har behov for dette. For at folkevalgte skal kunne fatte en god beslutning er det viktig med informasjon.

CASE

Som ordfører har du bekymret deg over sykefraværet som er på over 20 % på sykehjemmet. Høyt sykefravær har vært en utfordring over tid, og det laveste fraværet har i et kvartal vært 14 %. Endringen skjedde etter at en ny styrer ble ansatt ved sykehjemmet. Du opplever et stort press fra andre politikere som er bekymret for både kvaliteten på tilbudet og arbeidsmiljøet og de hører mye lederkritikk på bygda. Som ordfører orienterer du kommunedirektøren om dette og du ber han informere mer i AMU og helse og velferdsutvalget om årsaken til dette. Du spør også om kommunedirektøren har vurdert å avvikle ansettelsen av den nye styreren.

Som kommunedirektør mener du at det informeres nok både med statistikk og meldinger, og du presiserer at dette ligger under arbeidsgiveransvaret som du har med hjemmel i kommuneloven. Du mener det ikke er naturlig å involvere politisk nivå eller AMU utover det som gjøres i dag. Du framhever at det er krevende å jobbe med arbeidsmiljø og du mener at folkevalgte ikke bør mene noe om enkeltansatte, det er kommunedirektørens ansvar.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL

Har kommunestyret vedtatt mål for sykefraværet?

Hvem er den ansvarlige her?

Hvordan burde ordfører og kommunedirektøren hatt dialog om denne saken?

ARBEIDSAVTALEN

Det skal foreligge en skriftlig arbeidsavtale mellom kommunen eller fylkeskommunen og kommunedirektøren som innfrir minstekravet etter arbeidsmiljølovens bestemmelser.

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

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

KS anbefaler at avtalen også inneholder:

1. Prosedyrer for utarbeiding av gjensidige forventninger/resultatkrav
2. En plan for oppfølging og videreutvikling av gjensidige forventninger/resultatkrav og gjennomføring av utviklingssamtalen
3. Prosedyre for håndtering av situasjoner som kan oppstå om forventninger/resultatkrav

Ved inngåelse av arbeidsavtale med ny kommunedirektør anbefaler KS at det avtales at oppsigelsesvernet ikke gjøres gjeldende, men at det i stedet avtales etterlønn, jf. arbeidsmiljøloven §15-16 (2). Etter våre erfaringer er det en ubetinget fordel, både for kommunestyret/ fylkestinget som arbeidsgiver og kommunedirektøren som arbeidstaker, at man på forhånd har regulert hva som skal skje dersom kommunestyret/fylkestinget ikke lenger har tillit til kommunedirektøren eller av andre grunner ser behovet for å avslutte forholdet.



GODE RÅD OG TIPS

- Kommunen eller fylkeskommunen bør innhente bistand fra KS advokatene eller andre når en skal utforme arbeidsavtalen.
- Arbeidsavtalen bør gjennomgås i forbindelse med utviklingssamtalen og eventuelt justeres ved behov. En justering av avtalen krever enighet fra begge parter.
- Arbeidsavtalen bør regulere en eventuell avslutning av arbeidsforholdet.

Utviklingssamtalen

Kommunedirektøren har ingen enkeltperson å forholde seg til som arbeidsgiver, men et kollegialt organ som består av kommunestyret eller fylkestinget. KS bruker begrepet «utviklingssamtalen» for å skille mellom en tradisjonell medarbeidersamtale og en strukturert samtale mellom de folkevalgte og kommunedirektøren. Det er fornuftig at et arbeidsutvalg nedsatt etter kommunelovens § 5-7 som for eksempel ordfø-

rer, varaordfører og representant fra mindretallet har disse samtale med kommunedirektøren. Det bør på forhånd være drøftinger i kommunestyret eller fylkestinget om hvilke temaområder som bør tas opp i utviklingssamtalen. I samtalen bør det være rom for å drøfte utvikling av relasjonen mellom folkevalgte og kommunedirektøren, roller og rolleforståelse, arbeidsform, kommunikasjon og oppnådde resultater, dette kan bidra til å forebygge konflikter og tillitsbrudd. Det er viktig at en årlig utviklings samtale ikke erstatter den løpende dialogen mellom de folkevalgte og kommunedirektøren. Flere av temaene som omhandles i utviklingssamtalen vil det være behov for å drøfte flere ganger i løpet av perioden.

Formålet med utviklingssamtalen:

1. Å avklare gjensidige forventninger til samarbeidet, form for kommunikasjon, arbeidsvilkår og resultater
2. Å skape tillit og åpenhet
3. Å legge grunnlaget for god kommunikasjon mellom de folkevalgte og kommunedirektøren, og bidra til god rolleforståelse og avklaring
4. Å identifisere og avtale utviklingsbehov og utviklingstiltak for kommunedirektøren.





KS ANBEFALER

Utviklingssamtalen skal være et verktøy for en systematisk gjennomgang av oppnådde resultater for kommunedirektøren. Utgangspunktet for samtalen vil være arbeidsavtalens beskrivelse av ansvar og arbeidsoppgaver samt konkrete mål for kommunedirektøren. De konkrete resultatmålene må være nedfelt i en skriftlig resultat- og utviklingsplan for kommende periode, for eksempel for ett år. Det er viktig at de målene som settes for kommunedirektøren 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 kommunedirektøren. Målene bør være konkrete og det bør angis hva som er kritiske suksessfaktorer og gode resultatmål.

KS foreslår følgende tema, hvor gitte mål kan etterprøves gjennom tydelige resultater:

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

Utviklingssamtalen med kommunedirektøren bør også inneholde en dialog om utviklingsbehov og utviklingstiltak for kommunedirektøren. Det er viktig å identifisere og avstemme hvilke muligheter og behov som foreligger for kompetanseutvikling for kommunedirektøren.

Kommunedirektøren bør også forberede seg til utviklingssamtalen. Og det kan være nyttig at

At det settes opp god tid til samtalen, og at tidspunkt avtales i god tid. Samtalen må bygge på tillit, slik at det som blir sagt i fortrolighet ikke blir gjengitt i andre sammenhenger. Det bør skrives et referat som inneholder følgende:

1. Oppsummerer gjennomgangen av resultatoppnåelse
2. Formulerer nye resultatmål og forventninger
3. En tydeliggjøring av prinsipper for samhandling mellom folkevalgte og administrasjonen
4. Eventuelt også konkretisere utviklings tiltak for kommunedirektøren i kommende periode

kommunedirektøren har gjennomført en egen- evaluering av oppnådde resultater.

Referatet bør gjøres kjent for kommunestyret/fylkestinget og vil slik sett være åpent. Det er viktig at kommunen følger offentlighetsloven.

Utviklingssamtalen bør også åpne for en god dialog om samarbeidet og samspillet mellom folkevalgte og kommunedirektøren. Formålet er å få til en best mulig avstemning av gjensidige forventninger om hvordan samarbeidet kan fungere best mulig, og gå igjennom erfaringene partene har hatt av det samarbeidet som har vært. Det er viktig at samtalen er en dialog der kommunedirektøren er en likeverdig samtalepartner med de folkevalgte, og at det er åpenhet for å komme med egne vurderinger av samspillet og samarbeidet.

LØNSFASTSETTELSE

Det er kommunestyret/fylkestinget selv eller den som har fått myndighet som fastsetter kommunedirektørens lønn, jf. Hovedtariffavtalen kap.3, pkt. 3.4.1



GODE RÅD OG TIPS

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

- Oppnådde resultater i forhold til kommunens /fylkeskommunens mål
- Utøvelse av administrativ styring og ledelse
- Gjennomføring av mål og tiltak som er avtalt i utviklingssamtalen



REFLEKSJONSSPØRSMÅL

Hvordan sikrer vi en god dialog mellom kommunedirektøren og folkevalgte i utviklingssamtalen?

Hvordan kan vi etablere tillit til at det som sies i fortrolige samtaler ikke blir gjengitt i andre sammenhenger?

Hvordan jobber vi sammen for å løse problemer som oppstår underveis?

CASE

Det har vært flere situasjoner der deler av kommunestyret begynner å miste tilliten til kommunedirektøren. Hva vil du som ordfører gjøre for å bidra til å skape tillit og bygge gode relasjoner mellom folkevalgte og kommunedirektøren?

Samspill folkevalgte og kommunedirektøren

Skal forholdet mellom de folkevalgte og kommunedirektøren bli godt, kreves det respekt og aksept for de ulike rollene. Tillit er helt sentralt i dette samspillet. Det er ikke et entydig skille mellom politikk og administrasjon. Det kan være ulike oppfatninger av hva som er politikk og hva som er administrasjon, både blant folkevalgte og blant de ansatte i kommunen. Det vil være en dynamisk relasjon mellom politikk og administrasjon. Det betyr at rolleforståelsen aldri kan avklares en gang for alle, men må arbeides med kontinuerlig, både blant de folkevalgte og i dialogen mellom de folkevalgte og kommunedirektøren.

Kommuner og fylkeskommuner er styrt av folkevalgte som er valgt av og blant innbyggerne og de folkevalgte kan ha ulike oppfatninger om både mål og virkemidler for å nå disse. Det er en viktig grunn til at kommunestyret/fylkestinget tidlig i perioden vedtar en lokal arbeidsgiverpolitikk. Dette avklarer handlingsrommet for kommunedirektøren. Kommunedirektøren skal utrede, følge opp og sørge for å iverksette alle vedtak fattet av folkevalgte organer.

Det at kommunedirektøren fremstår som både lojal og uavhengig er sentralt for kommunedirektørens autoritet og tillit hos de folkevalgte og



«Skal forholdet mellom de folkevalgte og kommunedirektøren bli godt, kreves det respekt og aksept for de ulike rollene. Tillit er helt sentralt i dette samspillet.»

de ansatte i kommunen. Det er derfor viktig at samspillet mellom de folkevalgte og kommunedirektøren har et tydelig preg av en uavhengighet til å gjøre egne faglige vurderinger. Kommunedirektørens 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 kommunedirektøren spiller ikke på hver sin banehalvdel, de spiller på samme lag og mot felles mål. Et godt samspill mellom folkevalgte og kommunedirektøren vil gi kraft til det felles lederskapet.



GODE RÅD OG TIPS

- Etabler arenaer for informasjonsutveksling mellom folkevalgte og kommunedirektøren.
- Sett av tid til å snakke sammen om samspillet.
- Rolleforståelse - forstår vi hverandres roller?
- Arenaer for utveksling av informasjon, gjensidig forståelse rundt saker og politiske prosesser videre.
- Klare og tydelige vedtak gir administrasjonen gode forutsetninger for videre arbeid.
- Riktig og god informasjon, kommunedirektøren må informere, sikre at de folkevalgte sitter med den samme informasjonen.



REFLEKSJONSSPØRSMÅL

Hvordan kan folkevalgte og kommunedirektøren hos oss spille hverandre gode?

Hvordan kommer det til uttrykk at «vi spiller på samme lag – mot samme mål»?

Her foreslår vi en samtale mellom ordfører og kommunedirektør:

Ordfører: Hvilke forventninger har jeg til kommunedirektøren? Og hva gjør jeg for å bidra til et godt samspill med kommunedirektøren?

Kommunedirektør: Hvilke forventninger har jeg til ordfører? Og hva gjør jeg for å bidra til et godt samspill med ordfører?

Hva gjør vi når vi lykkes?

Hvor ser vi at vi har et forbedringspotensial?

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

Telefon: 24 13 26 00
ks@ks.no
www.ks.no