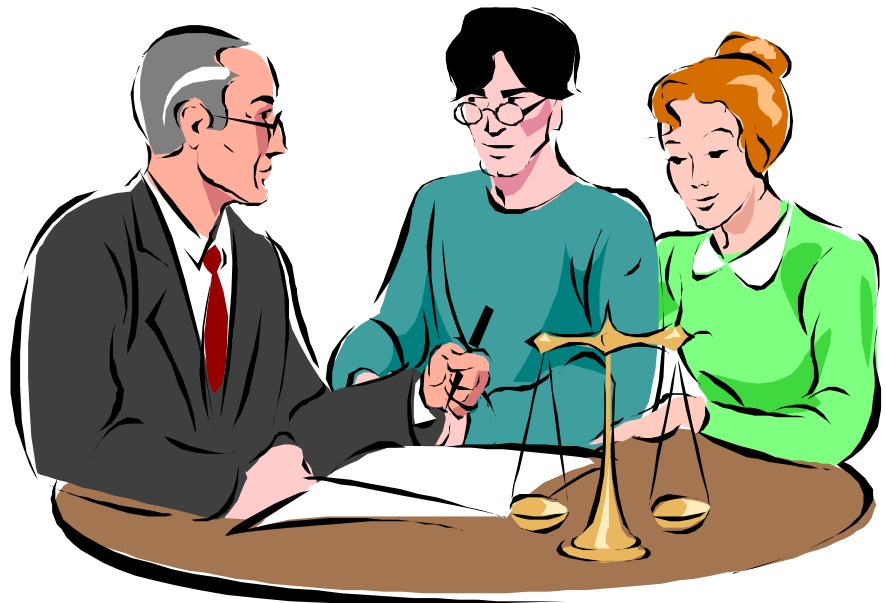




Levanger kommune

PROSJEKTRAPPORT



ROLLE-/OPPGAVEFORDELING mellom og REGLEMENT for POLITISKE ORGANER

Gerd Haugberg
Wenche Westrum Sundal
Hilde Haugan Hynne

Sigvard Gilstad
Birger Meinhard
Alf Birger Haugnes

Innholdsfortegnelse

1. SAMMENDRAG - ANBEFALINGER	4
2. BAKGRUNN, MÅL OG MANDAT.....	6
2.1 BAKGRUNN	6
2.2 MÅL FOR PROSJEKTET	6
2.3 MANDAT FOR DETTE FORPROSJEKTET	7
2.4 ORGANISERING.....	8
2.5 KRITISKE SUKSESSFÅKTORER FOR PROSJEKTET	8
3. GJENNOMFØRING.....	9
3.1 PROSJEKTETS MILEPÆLER.....	9
3.2 EVALUERING AV ARBEIDET I PROSJEKTET	9
3.2.1 <i>Framdrift</i>	9
3.2.2 <i>Prosjektplan</i>	10
3.2.3 <i>Generelt om arbeidet i gruppen</i>	10
4. INFORMASJONS- OG DATAGRUNNLAG	11
4.1 BUM-MODELLEN (BESTILLER-UTFØRER-MOTTAKER)	11
4.1.1 <i>Veileder KS – Seminar i kommunen</i>	11
4.1.2 <i>Tema-møte i kommunesstyret 27.02.02</i>	12
4.2 ANDRE KOMMUNER.....	13
4.2.1 <i>Drammen kommune</i>	13
4.2.2 <i>Frogn kommune</i>	14
4.2.3 <i>Holbæk kommune</i>	15
4.3 EGNE ARBEIDER I KOMMUNEN	16
4.3.1 <i>Forny 2001</i>	16
4.3.2 <i>Delegasjonsreglement</i>	16
4.3.3 <i>Reglement for Levanger kommune</i>	17
4.4 ANDRE DOKUMENTER.....	17
4.4.1 <i>Kommuneloven av 25. september 1992 nr. 107</i>	17
4.4.2 <i>Forskrift om kontrollutvalg, FOR 1003-01-13 nr 4044</i>	17
4.4.3 <i>Reglement andre kommuner</i>	17
5. ANALYSE OG VURDERINGER	18
5.1 BEGREPSAVKLARING	18
5.1.1 <i>Generelt til BUM-modellen</i>	18
5.1.2 <i>Kommunal tjenesteproduksjon</i>	18
5.1.3 <i>”Bestillerrollen”</i>	19
5.1.4 <i>”Utførerrollen”</i>	20
5.1.5 <i>”Ombudsrollen”</i>	20
5.1.6 <i>Eierrollen</i>	21
5.2 ROLLE- OPPGAVEFORDELING MELLOM DE POLITISKE ORGANER.....	23
5.2.1 <i>Generelt</i>	23
5.2.2 <i>Kommunestyret</i>	23
5.2.3 <i>Formannskap</i>	23
5.2.4 <i>Driftskomiteén – DK</i>	23
5.2.5 <i>Plan- og utviklingskomiteén</i>	24
5.2.6 <i>Planbehandling</i>	24
5.3 DIALOG- OG STYRINGSHJULET	25
5.4 REGLEMENT	27
5.4.1 <i>Generelt</i>	27
5.4.2 <i>Generelle problemstillinger knyttet til reglementene</i>	27

5.4.3	<i>Reglement for Kommunestyret</i>	29
5.4.4	<i>Reglement for Formannskapet</i>	29
5.4.5	<i>Reglement for Driftskomiteén</i>	29
5.4.6	<i>Reglement for Plan- og utviklingskomitéén</i>	30
5.4.7	<i>Reglement for Kontrollkomitéén</i>	30
5.4.8	<i>Reglement for Godtgjørelse til folkevalgte</i>	30
6.	ANBEFALINGER	31
6.1	BRUK AV BUM-MODELLEN	31
6.1.1	<i>Generelt</i>	31
6.1.2	<i>Begrepsavklaring</i>	31
6.2	ROLLE- OG OPPGAVEFORDELING MELLOM DE POLITISKE ORGANENE.....	32
6.2.1	<i>Oppgavefordelingen mellom de politiske organer</i>	32
6.2.2	<i>Planbehandling</i>	33
6.3	DIALOG- OG STYRINGSHJULET	33
6.4	REGLEMENT	34
7.	LITTERATUR- OG ARTIKKELLISTE:	35

Figurliste:

Figur 2.1:	Organisering av prosjektet	8
Figur 4.1:	Styringshjul Drammen kommune	14
Figur 4.2:	Dialogsirkel Holbæk kommune, Danmark	15
Figur 5.1:	Roller/oppgaver i en BUM-modell (generelt)	18
Figur 5.2:	Kvalitetskjeden (Fra KS-veileder)	18
Figur 5.3:	Den kommunale tjenesteproduksjonen	19
Figur 5.4:	"Den store bestiller" og "Den lille bestiller" i en BUM-modell	19
Figur 5.5:	BUM-modellen benyttet innenfor det kommunaltekniske område (Brager Rådgivning) påført "bestilleransvar"	22
Figur 5.6:	Dialog- og styringshjul for Levanger kommune	26

Tabelliste:

Tabell 2.1:	Mandat	7
Tabell 2.2:	Kritiske suksessfaktorer	8
Tabell 3.1:	Prosjektets milepæler	9
Tabell 5.1:	Oppgavefordeling mellom politiske organer ved planbehandling	25

Vedleggsliste:

- VEDLEGG 1: REGLEMENT FOR KOMMUNESTYRET**
- VEDLEGG 2: REGLEMENT FOR FORMANNSKALET**
- VEDLEGG 3: REGLEMENT FOR DRIFTSKOMITÉÉN**
- VEDLEGG 4: REGLEMENT FOR PLAN- OG UTVIKLINGSKOMITÉÉN**
- VEDLEGG 5: REGLEMENT FOR KONTROLLUTVALGET**
- VEDLEGG 6: REGLEMENT FOR GODTGJØRING TIL FOLKEVALGTE**

1. Sammendrag- anbefalinger

BUM-MODELLEN:

BUM-modellen legges til grunn ved rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer og mellom politisk og administrativt nivå. For at dette skal kunne lykkes (kritisk suksessfaktor), må:

- En grundig opplæring/innføring i BUM-modelltankegangen både hos politikerne og i administrasjonen.
- Skape felles forståelse av rolle- og oppgavefordelingen mellom politikerne og administrasjonen

BEGREPENE:

Politikerne skal ha fokus på overordnede målsetninger (brukerbehov) og kvalitet og kvantitet på tjenesteproduksjonen (resultat).

Bestillerrollen:

- Bestilling på systemnivå.
- Behovet vurderes gjennom planer, økonomiplan, budsjett, dialoger etc.
- Følge opp og kontrollere at målene og de øvrige kravene innfris

Utførerrollen:

- Ingen politisk rolle i selve tjenesteproduksjonen
- Evaluere kvalitet, kvantitet og effektiviteten på tjenesteproduksjonen gjennom brukerundersøkelser, sammenligning andre kommuner, private aktører etc.

Ombudsrollen:

- Skal ivareta innbyggerne/brukerne m.h.t. tjenesteproduksjonen.
- Skape arenaer hvor brukerne kan komme med sine synspunkter (dialog, brukerundersøkelser)
- Kunne fronte et realistisk nivå på tjenestene – påvirke forventningene.

Eierrollen:

- Sette krav til ”bedriften” gjennom rammebudsjettering, kvalitetsmål og serviceerklæring.
- Fatte vedtak om nødvendige investeringer.

DIALOG- OG STYRINGSHJULET:

For at både bestillerrollen og ombudsrollen skal kunne ivaretas, vil prosjektgruppa foreslå at det tas i bruk et dialog- og styringshjul (årshjul) som politisk (og administrativt) styringsredskap. Årshjulet skal bl.a. sikre:

- Dialog med innbyggerne/brukerne (ombudsrollen)
- Dialog med de ansatte (sitter nærmest brukerne)
- Helhetstenking – systematisering av dialog, rapportering og planmelding.
- Sterkere fokus på Økonomiplanen som det viktigste styringsredskapet (bestillingen)
- Skape eierforhold til vårt styringssystem – ballansert målstyring.

OPPGAVEFORDELING:

Kommunestyret:

- Foretar bestillingen på systemnivå gjennom bl.a. overordna planer, økonomiplan og budsjett.
- Vedtak på mer prinsipielle saker.

Formannskapet:

- Innstille eller fatte vedtak i alle økonomisaker, samt plansaker som berører kommunens økonomi direkte - kommunens økonomiutvalg.
- Koordinerende organer i saker som berører begge komitéer.

Driftskomiteén:

- Skal ha fokus på tjenesteproduksjonen og om denne er i samsvar med bestillingen
- Ivareta ombudsrollen bl.a. ved gjennomføring av brukerundersøkelser.
- Komiteén må gjennom behandling av planer, serviceerklæringer etc., få et eierforhold til kommunens styringssystem for å kunne ivareta sin rolle.

Plan- og utviklingskomiteén:

- Behandle planer som skal være grunnlag for bestillingene.
- Påse sammenheng mellom planer på samme og forskjellig nivå.
- Påse at kommunens planer til enhver tid er oppdaterte og kan møte nye utfordringer i samfunnet
- Være det faste utvalg for plansaker.

REGLEMENT:

Prosjektgruppa har gjennom revideringen av reglementene forsøkt å vitalisere de politiske organene både for medlemmene og ovenfor brukerne ved:

- Formalisering av Forespørsel – spørsmål – interpellasjon
- To-delt sakskart - Informasjons-/drøftingssaker og saker til behandling.
- Spørretime for innbyggerne.

Gruppa anser at det må være et snarlig mål for kommunen at alle innkallinger, sakslister og saksdokumenter kun sendes ut pr. e-post eller kan hentes fra kommunens hjemmeside.

2. Bakgrunn, mål og mandat

2.1 Bakgrunn

Fra 01.01.2002 gikk kommunen over til den nye politiske organiseringen med reduksjon til to komitéer. Verken før eller etter at den nye politiske organiseringen ble vedtatt, er det foretatt noen generell gjennomgang av rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organene ut over det delegasjonsreglement som er vedtatt.

Delegasjonsreglementet klargjør vedtaksmyndighet i forhold til en del lover. Reglementet går i svært liten grad inn på behandling av generelle saker, hvem som vedtar, innstiller og høres i enkeltsaker som skal opp i annen komité, formannskap og kommunestyret. Formannskapets rolle i forhold til kommunestyret synes også noe uavklart.

Eget temamøte vedr. BUM-modellen (**B**estiller-**U**tfører-**M**ottaker) ble arrangert i kommunestyret 27.02.02. Dette som en oppstart av det arbeidet med å klargjøre rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer.

Reglementet for komitéene er ikke ajourført etter overgangen til den nye politiske organiseringen.

Med bakgrunn i det ovennevnte vedtok formannskapet i møte 08.05.02 at det gjennomføres et prosjekt for å avklare:

- Rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer
- Ajourføring og revidering av reglementene for komitéene, formannskap, kontrollutvalget og kommunestyret
- Revidering av reglement for godtgjøring til folkevalgte

2.2 Mål for prosjektet

Det er gitt et eget mandat prosjektet. Ut fra mandatet er *målene* for prosjektet i *prioritert* rekkefølge:

1. Felles forståelse for Bestiller-Utfører-Mottaker-tankegangen og helhetstenking
2. Avklare rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer
3. Sikre riktig kvalitet og kvantitet på tjenesteproduksjonen.
4. Utvikle reglementer som er lettfattelige, entydige, riktige og akseptabelt
5. Middel til bedre utnyttelse av ressursene.
6. Klargjøre hvordan ombudsrollen skal kunne ivaretas i forhold til BUM-modelltankegangen og brukerperspektivet i denne.

2.3 Mandat for dette forprosjektet

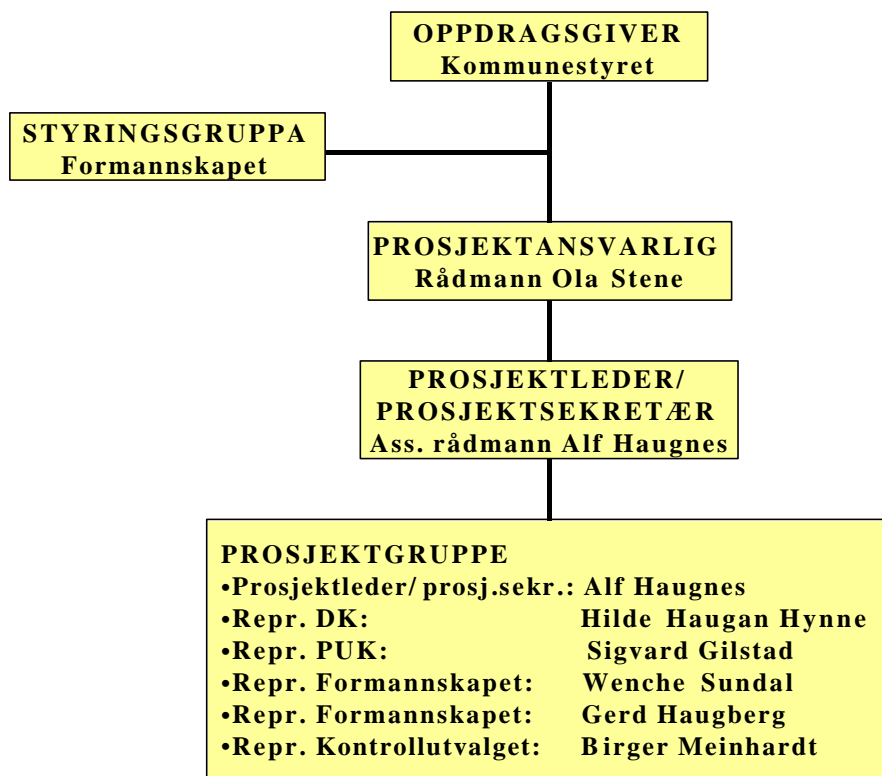
Følgende mandat ble vedtatt ved behandlingen i formannskapet:

Mandat:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lage en <i>prosjektplan</i> som viser hvordan prosjektet vil arbeide for å løse oppgaven sin 2. Klargjøre hva som legges i begrepet ”bestilling” (”den store bestillingen”) og hvordan politikerne kan ivareta bestillerrollen gjennom planer og ”redskap” kommunen allerede har og behov for nye ”redskap”. 3. Klargjøre hva som legges i begrepet ”utfører” (”i den store bestillingen”) og politikernes/politiske organers rolle ovenfor utfører. 4. Klargjøre hva som skal legges i begrepet ”politikernes ombudsrolle” og hvordan dette kan ivaretas gjennom brukermedvirkning og brukerundersøkelser, og hvilken dokumentasjon er nødvendig fra administrasjonen for å ivareta ombudsrollen. 5. Avklare og komme med forslag til rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer inkl. hvordan strategi- og utviklingsplaner skal behandles (vedtak, innstilling, høring og orientering), hvordan sikre politisk forankring/eierforhold til kommunale strategi- og utviklingsplaner og sikre sammenheng i plansystemet (horisontalt og vertikalt) 6. Utarbeide nytt reglement for: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Driftskomiteén ✓ Plan- og utviklingskomiteén ✓ Formannskapet ✓ Kommunestyret ✓ Kontrollutvalget 7. Gjennomgå eksisterende <i>Reglement for godtgjøring til folkevalgte</i> og legge fram forslag til nytt reglement 8. Prosjektets vurderinger og forslag til rolle- og oppgavefordeling, reglement for politiske organer og reglement for godtgjøring til folkevalgte skal dokumenteres i en oversiktlig <i>rapport</i>
Ansvar:	Prosjektleder/prosjektsekretær er ansvarlig for gjennomføringen og rapporterer til prosjektansvarlig
Frist:	<p>Prosjektplan for arbeidet skal være godkjent av prosjektansvarlig innen 20.05.02</p> <p>Rapport skal være godkjent av styringsgruppa innen 20.09.02</p> <p>Behandling i kommunestyret 16.10.02</p>

Tabell 2.1: Mandat

2.4 Organisering

Formannskapet vedtok følgende organisering av prosjektet:



Figur 2.1: Organisering av prosjektet

2.5 Kritiske suksessfaktorer for prosjektet

Prosjektgruppa identifiserte følgende kritiske suksessfaktorer for prosjektarbeidet:

<i>Kritisk suksessfaktor</i>	<i>Tiltak</i>
1. Tilgang på ressurser spesielt i administrasjonen	Arbeidet må prioriteres høyt av prosjektsekr./prosjektleder.
2. Forståelse/innsikt/kompetanse på BUM-modellen	Eget møte i prosjektgruppa arr.
3. Kommunikasjon. Rolleavklaring mellom politiske og administrative organer	Jevnlige samtaler mellom den politiske og administrative ledelse
4. Tillit/trygghet på avgjørende beslutninger	Kommunikasjon/samtaler
5. Ombudsrollen i forhold til bestiller- og utførerrollen	Fokus på helhetstekning og ikke enkeltsaker

Tabell 2.2: Kritiske suksessfaktorer

Som **samlet risikofaktor** for prosjektet, kom prosjektgruppa fram til:

Sprikende forståelse av rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer og mellom politikerne og administrasjonen - blant politikerne og i administrasjonen

Dette er forhold som både må ivaretas under prosjektets gang og ved ”gjennomføring”/ implementering av prosjektets anbefalinger blant dagens politikere og ikke minst kommende politikere.

3. Gjennomføring

3.1 Prosjektets milepæler

<i>Nr.</i>	<i>Når</i>	<i>Milepæl</i>	<i>Ansvar</i>
1	15.07	Prosjektplaner utarbeidet og godkjent	Prosjektleder
2	15.08	Begrepene bestiller, utfører og ombudsrollen klargjort	Prosjektleder
3	29.08	Rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer klargjort	Prosjektleder
4	26.09	Reglementene for de politiske organer avklart	Prosjektleder
5	10.10	Rapport ferdig i prosjektgruppa	Prosjektleder
6	15.10	Rapport oversendes prosjektansvarlig	Prosjektleder
7	30.10	Behandling i Styringsgruppa	Prosjektansvarlig
8	10.11	Høringsfrist	Rådmann
9	20.11	Behandling i Plan- og utviklingskomitéen Behandling i Driftskomiteén	Rådmann
10	27.11	Behandling i Formannskapet ¹⁾	Rådmann
10	27.11	Vedtak I kommunestyret	Formannskaapet

¹⁾ Forutsetter et ekstra formannskapsmøte før kommunestyremøte.

Tabell 3.1: Prosjektets milepæler

3.2 Evaluering av arbeidet i prosjektet

3.2.1 Framdrift

Oppstart av prosjektet ble forsinket i forhold til den framdriftsplan som fulgte formannskapssaken. Dette skyldes bl.a. oppnevning av representanter til prosjektgruppa bl.a. fra kontrollutvalget.

Etter første møte gikk representanten for driftskomiteén Arne Solem ut av gruppa. Han ble etter ferien erstattet med Hilde Haugan Hynne.

Framdriften i arbeidet er også blitt noe forsinket p.g.a. dårlig ”skrivekapasitet” hos prosjektleder/sekretær. Likeledes har det blitt noen forsinkelser p.g.a. avlyste møter i prosjektgruppa. Dette er forsøkt tatt inn igjen på de påfølgende møter. Totalt er arbeidet ca. 1 uke forsinket i forhold til den vedtatte framdrift/møteplanen i prosjektplanen.

3.2.2 Prosjektplan

Prosjektplanen ble utarbeidet etter en god diskusjon og gjennomgang i prosjektgruppa.

I etterkant viser det seg at det ikke er overensstemmelse mellom milepælene/aktivitetene og møteplanen. Møteplanen tilsier en oversendelse av prosjektrapport 15.10, mens møteplanen forutsetter endelig behandling av rapporten i møte 21.10.02.

3.2.3 Generelt om arbeidet i gruppen

Det har foregått gode diskusjoner i prosjektgruppa. Gruppa har vært igjennom mye bakgrunnsstoff både innenfor BUM-modellen og diverse reglement samt mange utkast til ”deltekster” i rapporten.

Gruppa avsatte et eget møte for diskusjon omkring BUM-modellen. Det er enighet om at BUM-modellen/tankegangen er et svært vanskelig stoff. For at denne modelltankegangen skal legges til grunn for rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer, må dette bli en svært viktig del av politikeropplæringen (og av ansatte). Gruppa innser også at dette vil være et forholdsvis tungt/lite tilgjengelig stoff i denne rapporten. En har imidlertid forsøkt å gjøre det så lettfattelig som mulig.

Gruppa har hatt gode diskusjoner og søkt etter gode verktøy for å ivareta spesielt ”ombudsrollen” i en BUM-modelltankegang, men mener å ha funnet muligheter både gjennom rapportering, brukerundersøkelser og dialog med brukerne og ansatte.

Det er avholdt 6 møter i prosjektgruppa.

Prosjektleder/sekretær har skrevet rapporten, men med kritiske blikk/innspill fra de andre gruppemedlemmene.

4. Informasjons- og datagrunnlag

4.1 BUM-modellen (Bestiller-Utfører-Mottaker)

4.1.1 Veileder KS – Seminar i kommunen

I forbindelse med omstillingsprosjektet Forny 2001, ble BUM-modellen et eget delprosjekt og ble delvis også berørt av en del andre delprosjekt. I dette forbindelse ble KS Konsulenttjenester engasjert for å holde et ett-dags seminar om bruken av Bestiller – Utfører – Mottaker-modellen (BUM-modellen). På seminaret ble bl.a. følgende emner berørt:

- Begrepsavklaring
- Roller i bestiller- og utførermodellen.
- Samhandling politiker og administrasjon – ”den store bestillingen”
- Samhandling internt i organisasjonen – ”den lille bestillingen”

Veilederen ”Bestiller- og utførermodellen og kontraktstyring av tjenesteproduksjonen – økt byråkrati eller mer selvstendighet” fra KS sto sentralt både som bakgrunnsmateriale for seminaret og i de etterfølgende vurderinger i Forny 2001-prosjektene.

Hovedprinsippene i BUM-modellen er:

- Kommunens oppgaver som tjenestetilbyder i to roller:
 - Ivaretagelse av politiske prioriteringer og mottakerinteresser (bestillerrollen)
 - Fremstilling av tjenesten(e) (utførerrollen)

KS-veilederen har mye av sine drøftelser rettet mot politikerrollen. Veilederen setter opp gode problemstillinger (sentrale spørsmål) som var et godt utgangspunkt for diskusjonen i prosjektgruppa. Veilederen finnes på kommunens hjemmeside under FORSKRIFTER OG REGELVERK: Bestiller- og utførermodellen eller ved bruk av denne kobling: [KS - Veileder](#)

I det etterfølgende er en del av de problemstillinger som veilederen drar opp, gjentatt. Sidetallene henviser til hvordan dette er drøftet i veilederen.

Politikerens nye rolle

- Har politikerrollen endret seg den siste tiden ut fra bl.a. ny oppgaver, mer komplekse oppgaver, trangere rammer, krav til effektivisering, konkurranse fra private/konkurransesetting etc.? (Nederst på s. 10 og utover og s. 24 og utover).
- Gir BUM-modelltankegangen en klarere ansvarsdeling mellom de politiske og administrative arenaer? (s. 14 og utover).

Ombudsrollen

- Hvordan skal brukerne ”trekkes inn i varmen”? (Se bl.a. s. 18.)
- Hvordan kan/skal ombudsrollen ivaretas? (Se bl.a. s. 20)

Bestillerrollen

- Hva legger du i bestillerrollen som politiker? Se bl.a. s. 30 og utover.

Veilederen (s. 36) opererer med ”den store bestilleren”/bestilling på systemnivå og ”den lille bestilleren”/bestilling på individ/tjenestenivå.

Utførerrollen

- Hvordan kan en sikre et tilstrekkelig handlingsrom for utførerene samtidig som bestillerens behov for styring kontroll blir ivaretatt? Jfr. s. 43 og 44 i veilederen.

Veilederen er et svært viktig dokument for å skape forståelse for BUM-modelltankegangen i gruppa. Den kan også bli et godt støttedokument i både kursing av politikere og ansatte.

4.1.2 Tema-møte i kommunestyret 27.02.02

Det ble avholdt et eget temamøte i kommunestyret 28.02.02 med ”overskriften” ROLLE-/OPPGAVEFORDELING MELLOM POLITISKE ORGANER OG ADMINISTRASJONEN (BUM-MODELLEN)”. Lars Nygård, spesialkonsulent ved Ressursenteret for omstilling (RO) innledet møte med et innlegg om BUM-modellen. Etter innledningen ble kommunestyrets representanter delt i 8 grupper og gitt 2 gruppeoppgaver. Gruppene avga skriftlig svar på oppgavene.

GRUPPEOPPGAVE: Sett i lys av ny organisasjonsmodell
HVORDAN VIL DETTE PÅVIRKE VÅR ROLLE SOM POLITIKERE?

En del gjennomgående punkter i besvarelsene:

- Klar ansvarsdeling mellom resultatansvar og rådmannen (fag-, økonomi- og personalansvar). Arb.instruks
- Politikerne skal ikke drive med detaljstyring – mer tid til politikk
- Økt delegasjon. Klarere skille mellom politikere og administrasjon (ansvarliggjøring – større engasjement – ikke så anonym)
- Rollen blir mer interessant, mer arbeidskrevende
- Kontrollfunksjonen blir viktig
- Premissleverandør – bestiller
- Behov for ”klare” og oversiktlige planer – strategisk, langsiktig og helhetlig
- Være mer lydhøre ovenfor innbyggerne - ombudsrollen
- Vanskelig å dra slutninger etter bare 2 mnd. Har tro på modellen.

GRUPPEOPPGAVE: HVA VIL VI TRENGE AV DOKUMENTASJON FOR Å KUNNE IVARETA OMBUDSROLLEN

En del gjennomgående punkter i besvarelsene:

- Grundige saksframlegg og tilbakemelding underveis i omfattende saker
- Målsettingene fra resultatansvar må være klare og realistiske
- Jevnlig tilbakemelding fra enhetene og rådmann – Lovpålagte oppgaver og kvalitet/kvantitet i forhold til ressurser og vedtak
- Kvalitetsdokumentasjon og ”måltall” på kvalitet blir viktig
- Kvartalsvise regnskapsoversikter
- Resultatansvar må ikke bli ”for selvstyrte”
- Få innbyggerne i tale
- Brukerundersøkelser
- Må ha mer ”kjøtt på beina” for å avklare rollene
- Nytt reglement for komitéene

Sentralt i de svar som er gitt, står behovet for rapportering fra rådmannen/enheten, gode plandokumenter, dialog med innbyggerne/brukerundersøkelser og ikke detaljstyring fra politikere (skal ta bestillerrollen).

4.2 Andre kommuner

4.2.1 Drammen kommune

Materiellet fra Drammen kommunen er hentet inn både gjennom kontakter, oversendelse og via kommunens internettsider, <http://www.drammen.kommune.no/>. Kommunen har en administrativ organisering som er svært lik vår. Her benyttes virksomheter som betegnelse på de selvstyrte enhetene.

I saksdokumentet "Ny styringsstruktur i Drammen kommune. Delegasjon av bystyrets myndighet. Reglementer" har kommunen foretatt en fullstendig gjennomgang av sitt delegasjonsreglement og reglement for sin politiske organer. Selv om den politiske organiseringen er svært forskjellig, har deres forslag til nye reglement en del elementer som vårt reglement ikke har tatt med, bl.a. med hensyn til begrunnelse av vedtak, forespørsel, spørring og interpellasjon i bystyret etc.

Kommunen har hatt et eget utredningsarbeid som har arbeidet med politisk organisering. I rapporten "Politisk organisering og Arbeidsmåte. I forslag fra styringsgruppe for politisk organisering i Drammen kommune", vedtatt av bystyre 27.11.01, er dette nærmere beskrevet.

I denne rapporten foreslår gruppa at det tas i bruk et styringshjul (årshjul) som politisk (og administrativt) styringsredskap. Styringssystemet er nødvendig for:

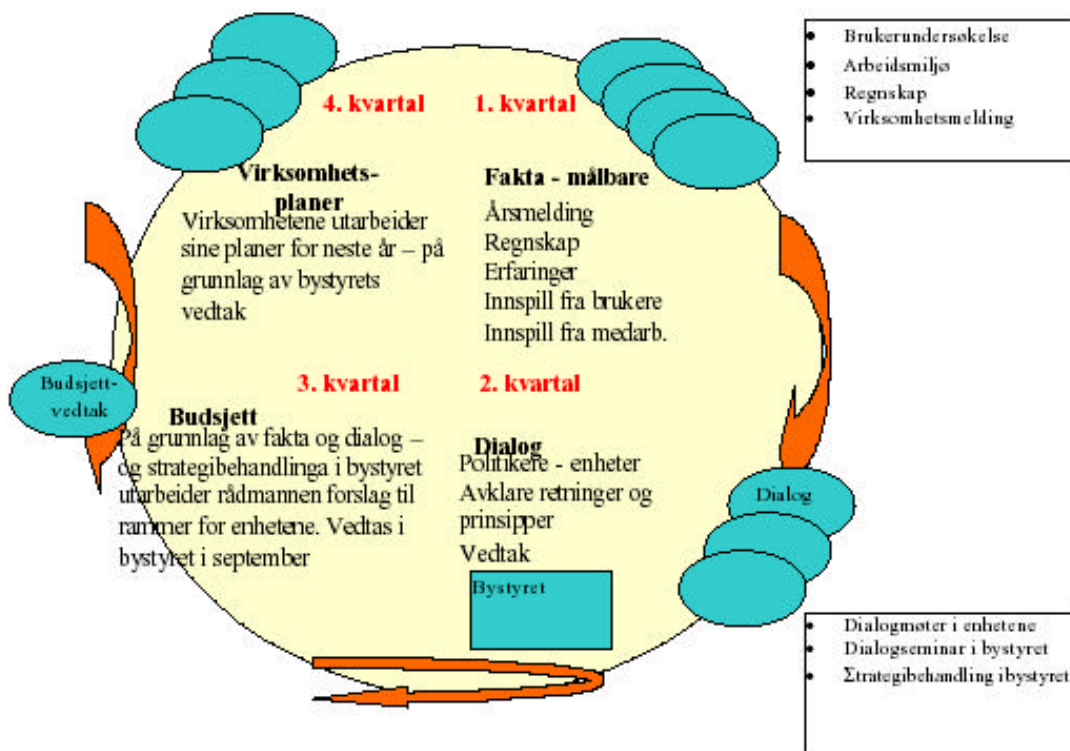
- Kunne ivareta den *politiske styrings- og ombudsfunksjonen*
- Kunne brukes til *ledelsesmessig styring mot mål og resultater*
- Gi informasjon om risiki og *kritiske suksessfaktorer* for å nå kommunens mål
- Kunne brukes til å definere *brukermessig kvalitet* (service, volum, pris osv.)
- Tilfredsstill de *lovmessige krav til styringsdokumenter* (kommuneplan, økonomiplan, budsjett, regnskap og årsrapport)
- Kunne brukes for å konkretisere og avtale mål/resultater som skal inngå i *lederavtalene*.
- Kunne gi vesentlig informasjon for å vurdere *resultatavhengig avlønning*.
- Kunne gi informasjon om *produktivitet, kvalitet og effektivitet for sammenligning* - intern i egen kommune, med andre kommuner eller private alternativer.
- Kunne fokusere på kommunen som *demokratisk samfunnsinstitusjon, og ikke bare som tjenesteprodusent*
- Være *operativt, oversiktlig og kommuniserbart*.

Viktige elementer i styringssystemet er:

- Kommuneplan
- 4-årsplan (handlingsplan/økonomiplan)
- Virksomhetsplan for den enkelte resultatenheter
- Servicedeklarasjoner/-avtaler
- Lederavtaler (for bystyret overfor rådmann)
- Rapporteringssystem (kvalitet, kvantitet og avvik)
- Brukertilbakemeldinger
- Styringsdialog

Som det framgår av ovennevnte, benyttes mye av de samme styringselementer som for Levanger Kommune. Drammen benytter ikke ballansert målestyring med Styringskort.

Skissemessig er styringshjulet bygd opp slik:



Figur 4.1: Styringshjulet Drammen kommune

For Levanger Kommune er både utforming av reglementene og styringssystemet med det skisserte styringshjulet svært interessant.

4.2.2 Frogn kommune

Materialet fra Frogn kommune ble innhentet i forbindelse med arbeidet med delprosjekt 11 i Forny 2001. Kommunen har en politisk organisering som har en del likhetstegn med vår – bl.a. 3 komitéer inkl. formannskap. Grappa har spesielt sett på reglementene for komitéene og beskrivelse av de oppgaver disse skal arbeide med.

En arbeidsgruppe i kommunen foreslo at følgende endrede arbeidsformer ble utprøvd og/eller utviklet videre:

- Høringer
- Åpne temamøter.
- Spørretime
- To-delt sakskart. (En del for informasjons-/drøftingssaker, og en del for saker til behandling/vedtak)
- Tverrpolitiske diskusjonsfora
- Saksordførere
- Møteplanen endres
- Faste informasjonsmøter/drøftingsmøter med administrasjonen
- Bruk av problemnotater i tidligere stadier av en sak

Mange av de ovennevnte punkter er allerede innført i Levanger Kommune. Frogn kommune søker også etter samarbeidsformer mellom politikerne og administrasjonen.

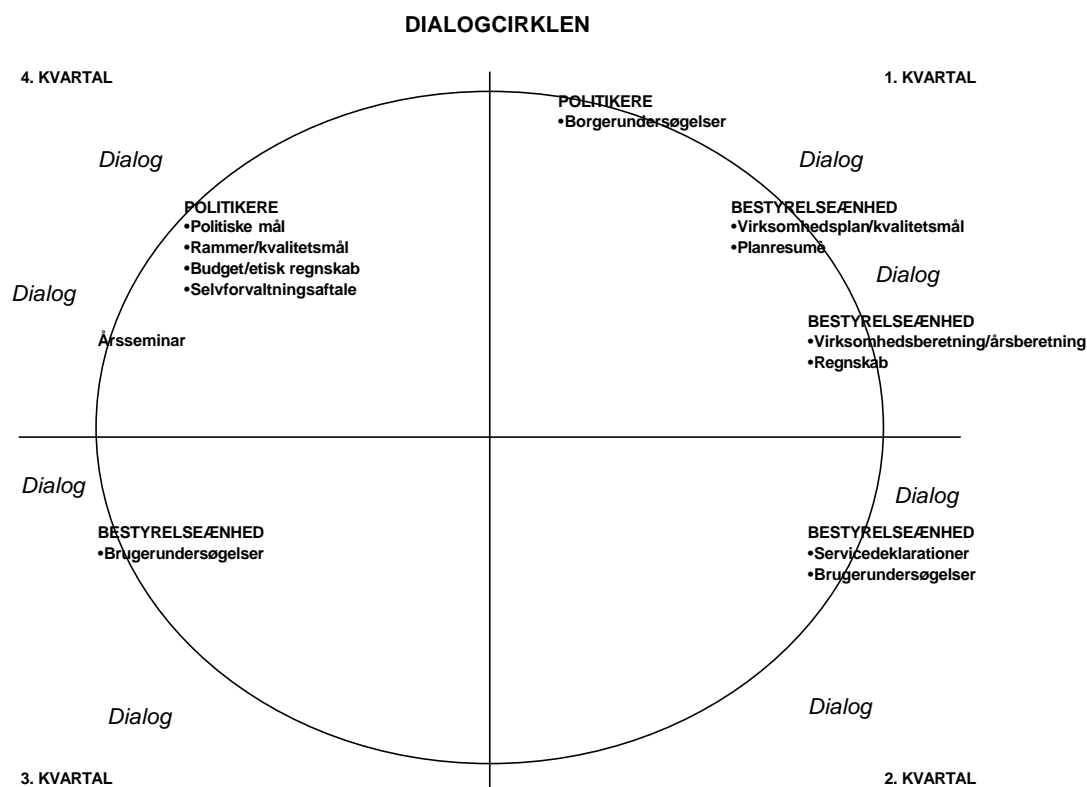
Sammen med utforming av reglement, virker idéen om to-delt sakskart interessant.

4.2.3 Holbæk kommune

Materialet fra fra Holbæk kommune i Danmark er hentet fra et studiebesøk i tilknytning til omstillingsprosjektet Forny 2001 og fra deres hjemmeside, <http://www.holbkom.dk/>.

Kommunen har en organisering som er svært lik den vi har valgt. Holbæk kommune bruker selvforvaltende enheter som betegnelse på sine ”resultatenheter”. Kommunen er organisert i 52 desentraliserte enheter, 7 sentrale enheter, 5 stabsfunksjoner (rådgivning, støtte?) og med en sjefsgruppe på 4 personer.

Kommunen har utviklet en egen dialog sirkel både ovenfor de ansatte og brukerne. Dialogsirkelen skal sikre ”fram- og tilbakemelding i henhold til parternes forskjellige roller og oppgaver” som den er beskrevet på kommunens hjemmeside. Denne er skissert slik:



Figur 4.2: Dialogsirkel Holbæk kommune, Danmark

Årsrytmen i dialogsirkelen er nærmere beskrevet på kommunens hjemmeside under ”Organisasjonsstruktur”.

På besøket i kommunen ble det fortalt at det ikke var kamp mellom enhetene om de økonomiske rammer. Virket som dialogsirkelen her sto sentralt for at en slik ”vi”-følelse ble rådende kultur.

Kommunen utvikling av lederkultur og ”vi”-følelse gjennom dialog virker interessant. Bruk av dialogsirkelen ut mot brukerne og mellom administrativ og politisk ledelse synes meget interessant.

4.3 Egne arbeider i kommunen

4.3.1 Forny 2001

Delprosjekt nr. 16 POLITISK STYRINGSSTRUKTUR

Grappa hadde bl.a. følgende konklusjon på sitt arbeid (fra sammendraget):

Vi må ha en synlig og tydelig politisk ledelse. Vi må ha et politisk styringssystem som ivaretar helhetstenkning. Formannskapetets rolle må forsterkes. Rolleavklaringen mellom politikk og administrasjon må bli klarere. Vi må forstå at vi har ulike roller, men samtidig må samhandlingen mellom politikere og administrasjonen / ansatte forsterkes. Det skal fortsatt arbeides aktivt for å skape et tillitsfullt forhold mellom politikere og innbyggere.

Fra side 12 i rapporten heter det om samspillet mellom politikerne og administrasjonen: *Oppstartseminar Forny 2001 er et eksempel på godt samspill mellom politikk og administrasjon. Andre typer seminar kan gjennomføres for eksempel en gang i året. Komiteledermøtene blir for lite prioritert slik det fungerer i dag, møtene må være mer regelmessig og må ha mer konkret innhold.*

Grappa kommer bl.a. med følgende anbefaling vedr. samspill mellom politikerne og administrasjonen:

- *Det avholdes seminar / temamøter årlig om aktuelle tema der både politikere og ansatte deltar der en også vektlegger det sosiale. Utvidet dialog / samtaler er viktig for å bygge tillit.*
- *Det gjennomføres forhåndsdrøftinger mellom politikere og administrasjon før budsjettbehandling og ved andre større saker.*
- *De ukentlige møter mellom ordfører – varaordfører og rådmann – rådmannens stedfortreder fortsetter.*

Til sammensetning av kontrollutvalget anbefaler gruppen:

- *Kontrollutvalget består av 5 medlemmer. Av disse 4 fra kommunestyret og en ekstern representant.*

Det er her klare føringer/anbefalinger om at dialogen både mellom politikerne og de ansatte og mellom politiske og administrativ ledelse bør fortsette og forsterkes. Gruppe har også en anbefaling m.h.t. kontrollutvalgets sammensetning som bør vurderes i forbindelse med reglementet for kontrollutvalget.

4.3.2 Delegasjonsreglement

Levanger kommunestyret vedtok i møte 30.01.02, sak 009/02 nytt delegasjonsreglement. Etter utarbeidelse og innstilling fra administrasjonen ble en egen arbeidsgruppe nedsatt for gjennomgang av reglementet. Reglementet fikk derfor en meget grundig politisk behandling.

Ved utarbeidelse og den politiske gjennomgangen av reglementet, sto selvsagt diskusjonen om hvilken rolle de politiske organer skulle ha i den nye organisering sentralt.

De føringer som delegasjonsreglementet gir, vil derfor stå sterkt ved vurderingen av rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer. Felles forståelse for konsekvenser av delegasjonsreglementet i rolle- og oppgavefordelingen mellom politiske organer,

politiske organer og administrasjonen og i administrasjonen, vil bli viktig i opplæringen (politisk og i administrasjonen),

4.3.3 Reglement for Levanger kommune

I arbeidet med utarbeidelse/revidering av reglementene, har prosjektgruppa tatt utgangspunkt i tidligere vedtatte reglement for:

- Kommunestyret
- Formannskapet
- Undervisning
- Helse og sosial
- Teknisk
- Kultur, landbruk og miljø
- Godtgjøring til folkevalgte

4.4 Andre dokumenter

4.4.1 Kommune-loven av 25. september 1992 nr. 107

I arbeidet er Kommune-loven med kommentarer av Oddvar Overå og Jan Fridthjof Bernt benyttet. Loven gir mange sterke føringer for møteinnkalling, hvordan møter skal avvikles, avstemming etc., men samtidig stor frihet ut over disse bestemmelsen. Bestemmelsene må betraktes som minimumsbestemmelser i flere tilfeller. Det er spesielt under arbeidet med reglementene at loven med kommentarer er benyttet.

4.4.2 Forskrift om kontrollutvalg, FOR 1003-01-13 nr 4044

Forskriften er svært uttømmende ved utforming av et reglement for kontrollkomiteén. Den setter bl.a. strenge krav til hvem som kan velges inn i et kontrollutvalg. Forskriften er forholdsvis uttømmende også m.h.t. kontrollutvalgets arbeidsoppgaver.

4.4.3 Reglement andre kommuner

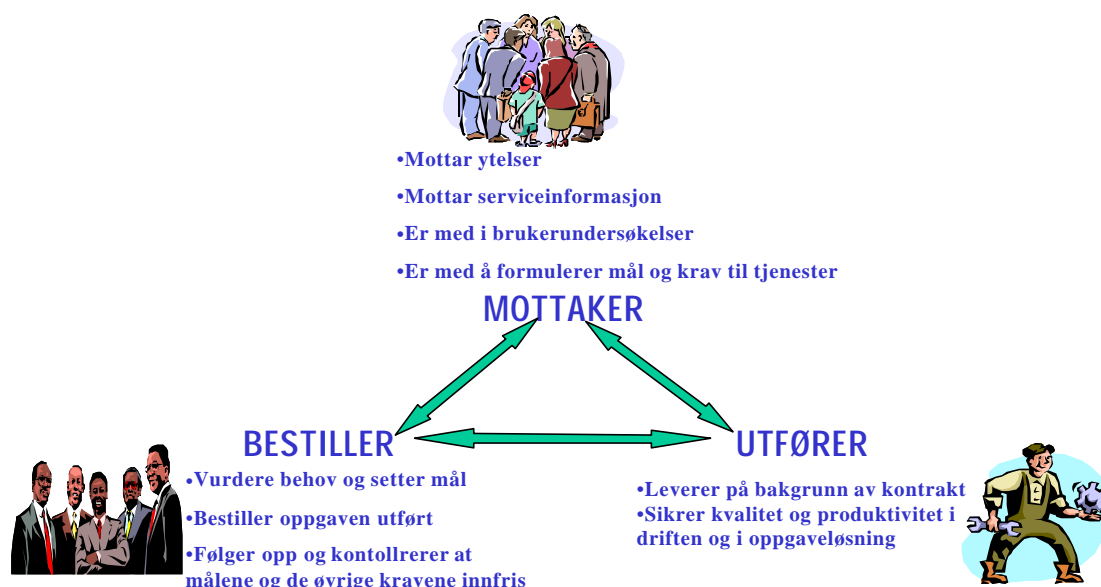
Ved utarbeidelse av reglement for kontrollutvalget, har en bl.a. benyttet reglementene for Grong og Stjørdal kommune.

5. Analyse og vurderinger

5.1 Begrepsavklaring

5.1.1 Generelt til BUM-modellen

De forskjellige rollene i BUM-modellen utøves av forskjellige aktører på forskjellige nivåer i en kommunal organisasjon. I det etterfølgende diskuteres kunne de roller politikerne skal ha i en slik modell innenfor den kommunale organisasjonen/tjenesteytingen. Nedenfor følger den generelle grenseoppgaven innenfor BUM-modellen som også vil være grunnleggende for de politiske rollene og i forståelsen av politikernes ombudsrolle ovenfor innbyggerne. I modellen benevnt som *mottaker*.



Figur 5.1: Roller/oppgaver i en BUM-modell (generelt)

5.1.2 Kommunal tjenesteproduksjon

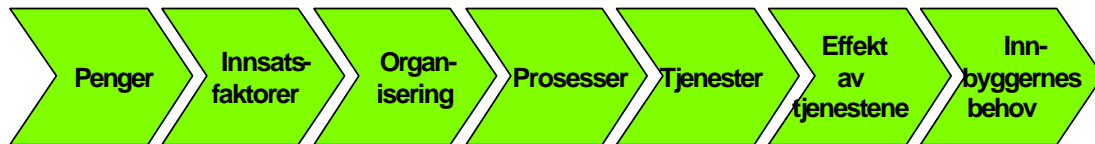
Generelt skal alle ”deltakere/aktører” i den kommunale organisasjonen (politisk og administrativt) ha fokus på at *resultatet* av *tjenesteproduksjonen* tilfredsstillende et brukerbehov på best mulig måte ut fra de ressurser som stilles til rådighet. Dette er skjematisk framstilt i figuren under.



Figur 5.2: Kvalitetsskjeden (Fra KS-veileder)

Erfaring fra andre land i en del kommuner i Norge hvor BUM-organisering av tjenesteproduksjonen er gjennomført, er at det politiske fokus er dreid fra en diskusjon av arbeidsrelaterte forhold til å drøfte overordnede målsettinger og kvalitet og kvantitet på tjenesteproduksjonen.

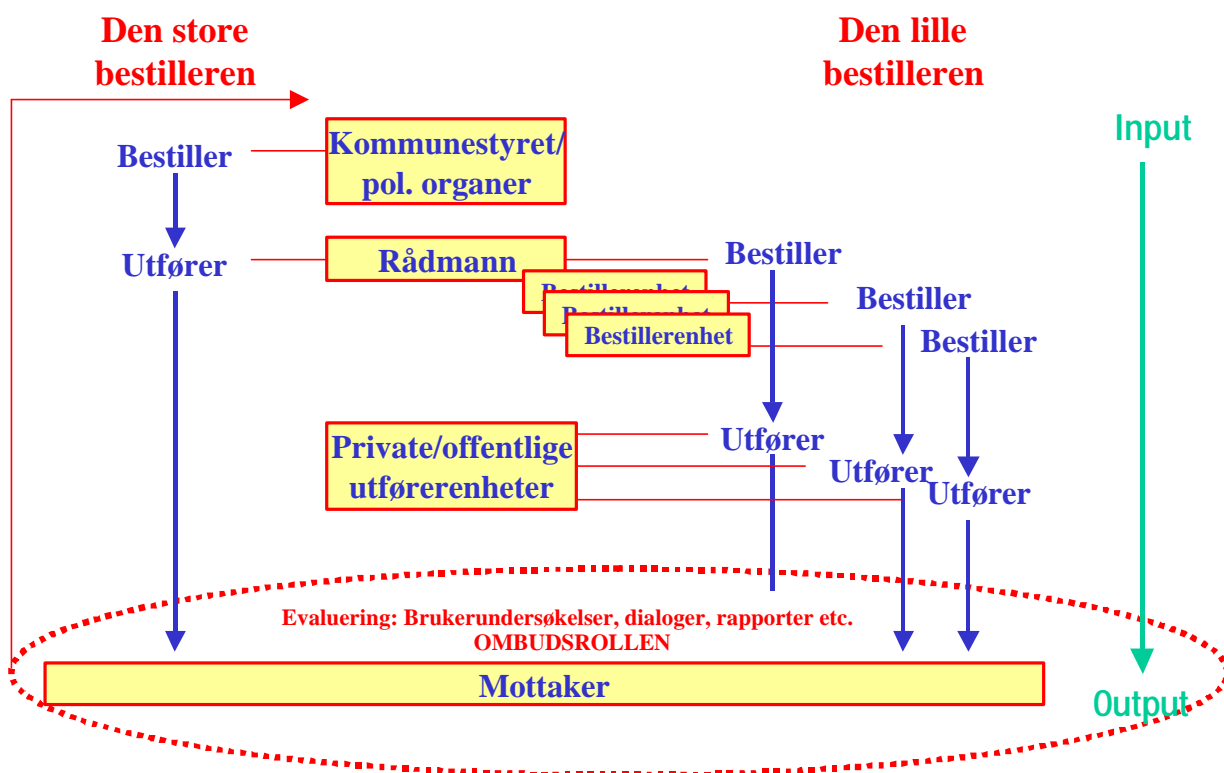
Figuren nedenfor viser de forskjellige ”faser” i den kommunale tjenesteproduksjonen. Prosjektgruppa mener at den politiske interesseområdet her bør begrenses seg til *Penger* og *Innsatsfaktorer* i den ene enden og *Effekt av tjenesten* og *Innbyggernes behov* i den andre enden. Denne avgrensningen vil ha betydning for politikernes rolle i BUM-modellen.



Figur 5.3: Den kommunale tjenesteproduksjonen

5.1.3 "Bestillerrollen"

Bestillinger skjer på forskjellige nivåer i en kommunal organisasjon. I figuren nedenfor er politikerne "Den store bestilleren" (bestilling på systemnivå). "Den lille bestilleren" (bestilling på individnivå) er i Levanger kommunes organisering både rådmannen, de enkelte resultatenheter, seksjoner etc.



Figur 5.4: "Den store bestiller" og "Den lille bestiller" i en BUM-modell

Ut fra den generelle figuren, s [18](#), vil politikerens bestiller-rolle i figuren ovenfor også omfatte evaluering av "utført" arbeid enten gjennom signaler/utsagn direkte fra brukerne (samtaler, klager, brukerundersøkelser etc) eller ved rapportering fra utfører på kvalitet, kvantitet og effekt av tjenesteproduksjonen. Det samme (behovet for evaluering) gjelder også for *Den lille bestilleren* som i den politiske sammenhengen er det samme som *Utfører* i *Den store bestilleren*. Ut fra prosjektgruppas konklusjon under punktet Kommunal tjenesteproduksjon, vil ikke oppgavene under *Utfører/Den lille bestilleren* falle inn under det politiske interesseområdet med unntak av nødvendig informasjon for å foreta en evaluering av tjenesteproduksjonen

Bestiller-rollen defineres ut fra den generelle figuren s. [18](#) som:

- Vurderer behov og setter mål
- Bestiller oppgaven utført
- Følger opp og kontrollerer at målene og de øvrige kravene innfris

For at politikeren skal kunne ivareta sin bestiller-rolle, må bl.a. følgende forhold være ivaretatt:

- Kjennskap til bestillingen. Dette innebærer at det må skapes et eierforhold til de planer bestillingen ”forankres” i.
- Planene/bestillingen må være realistiske, forutsigbare og stabile. Administrasjonen må kunne si noe om hvilken kvalitet og kvantitet som kan forventes med de tilførte ressurser (bl.a. bestillingen gjennom budsjettvedtak).
- Politikeren må tenke ”helhetlig” og være villig til å foreta prioriteringer både på kvalitet og kvalitet på tjenestetilbudet innenfor de totale rammer.
- Politikeren må ha fokus på bestillingen ved vurdering av uønsket/uriktig tjenestetilbud til mottaker. Bestillingen må kunne endres forholdsvis raskt. System for endring av bestilling må lages, f.eks gjennom årlige rapporter/meldinger etc.
- I kommunens styringssystem – ballansert målstyring – må det være/vises sammenheng mellom planer/mål vedtatt på samme nivå og på de forskjellige nivå (kommuneplan – kommunedelplaner – fag-/sektor/hovedplaner – styringskort).
- Politikerne må fronte (ovenfor mottaker) et realistisk nivå på de enkelte tjenester ut fra de rammer som er tildelt.
- Politikeren må komme befolkningen i tale for å kunne vurdere brukerbehov.
- Brukerundersøkelser må brukes.
- Jevnlig rapportering fra rådmann og resultatenehetene på kvalitet og kvantitet ut fra vedtatt bestilling. Løpende vurdering av effektiviteten nødvendig.

5.1.4 ”Utførerrollen”

Utfører-rollen defineres i ut fra den generelle figuren, s. [18](#) som:

- Leverer på bakgrunn av kontrakt
- Sikrer kvalitet og produktivitet i driften og i oppgaveløsningen

Med bakgrunn i de generelle oppgavene nevnt ovenfor og prosjektgruppas holdning til det politiske interesseområdet vedr. kommunal tjenesteproduksjon, figur s. [19](#), vil ikke politikerne ha noe rolle i forbindelse med Utførelse. For at bestillingen både skal kunne gis i form av planer og bevilgninger, politikeren skal kunne ivareta sin ombudsrolle og eventuelt endre sin bestilling, forutsettes det:

- God dialog/kommunikasjon med utførerenheten
- Jevnlig rapportering på kvalitet og kvantitet
- Kunne ha mulighetene til å avklare ”grensetilfeller/prinsipielle saker” m.h.t. å yte tjenester
- Evaluering

5.1.5 ”Ombudsrollen”

Gjennom sin ombudsrolle skal politikeren ivareta mottakerens interesse i BUM-modellen. I den generelle modellen, s. [18](#) er mottaker-rollen definert som:

- Mottar ytelser
- Mottar serviceinformasjon
- Er med i brukerundersøkelser
- Er med og formulerer mål og krav til tjenester

Både politikeren (bestilleren) og administrasjonen (utføreren) må arbeide for å oppnå riktig kvalitet på tjenesten ut fra brukernes behov - brukerne i fokus. Viktig her vil derfor være å

”innhente” brukernes/mottakers syn på opplevelse av tjenesten. For brukerne vil ”riktig” kvalitet kunne fremstilles slik:

$$K = O/F \approx 1$$

Dette vil si at ”riktig” Kvalitet er når Opplevelsen er i samsvar med eller bedre enn Forventningene. Politikernes ombudsrolle kan derfor ofte med de knappe økonomiske rammer som er til rådighet, være å påvirke mottakers forventninger.

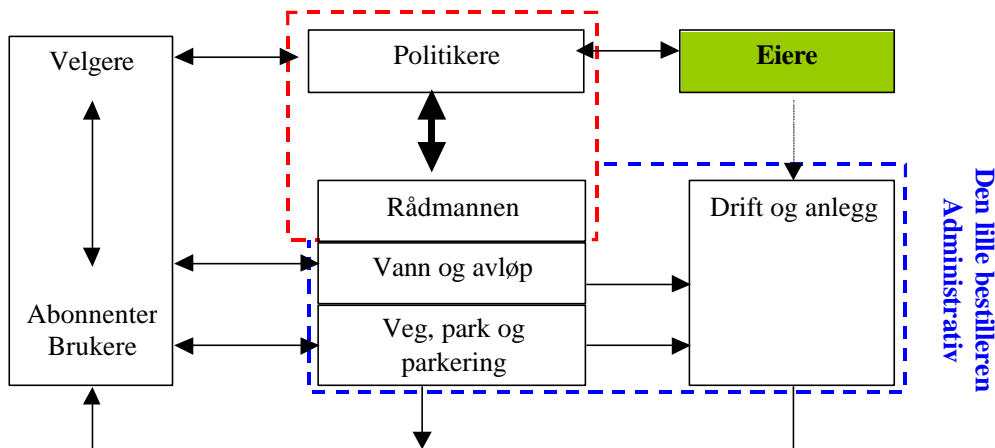
For å kunne ivareta ombusrollen er det viktig for politikeren at:

- Felles omfattelse/forståelse av bestillingen mellom bestiller og utfører.
- Muligheter for endring av bestillingen når denne ikke oppfyller sin hensikt.
- Det finnes arenaer hvor brukerne/mottakerne kan gi sine synspunkter på kvalitet og kvantitet på utførte tjenester.
- Jevnlige brukerundersøkelser foretas.
- Jevnlige tilbakemeldinger fra rådmannen/resultatenhetene på kvalitet og kvantitet på utførte tjenester (at tjenesten er som bestilt)
- Kunne fronte et realistisk nivå på tjenesten – påvirke brukerens forventninger.

5.1.6 Eierrollen

Kommunen har gjennom den nye administrative organiseringen benyttet BUM-mdellen på organisering av de kommunaltekniske tjenester og delvis gjennom opprettelsen av det kommunale foretaket Boligforvaltning KF. Det samme gjelder delvis i forhold til de heleide kommunale AS. Innenfor de kommunaltekniske tjenestene er resultatenhet Drift og Anlegg en ren utførerenhet. Ut fra den generelle diskusjonen om politikernes rolle vedr. utførelse/tjenesteproduksjon, vil det være behov for en avklaring av eierrollen. Dette også med bakgrunn i den generelle tendens i kommunene til konkurranseutsetting av tjenesteproduksjonen.

I forbindelse med prosjektet BUM-kommunalteknikk, har prosjektrådgiveren Brage Rådgivning satt opp følgende modell for å skissere rollene innenfor det fagområde prosjektet omhandler (i på modellen er i tillegg ”Den store bestilleren” og ”Den lille bestilleren” lagt inn):



Figur 5.5: BUM-modellen benyttet innenfor det kommunaltekniske område (Brager Rådgivning) påført "bestilleransvar"

I modellen er det i boksene angitt aktører som til dels er overlappende. Eksempelvis er politikere og eiere de samme personer (og vanligvis de samme organer) tilsvarende som for velgere og brukere. Pilene mellom disse boksene angir områder for samhandling. Innholdet i denne samhandlingen vil naturligvis variere avhengig av hvilke aktører som samhandler.

Brager rådgivning fokuserer her bl.a. på en del elementer hvor alle aktørene må ha en felles forståelse både av modellen og av egen rolle i modellen. I forhold til den rollen politikeren her har som eier, peker Brage Rådgivning bl.a. på følgende:

- ✓ *utførerne (her Drift og anlegg) må ha frihetsgrader til å kunne tilpasse sine ressurser etter hva som reelt sett etterspørres (kfr diskusjonen om kjøp av gravemaskin)*
- ✓ *forholdet mellom eierne og utføreren må være basert på forretningsmessige relasjoner; det er her effektiviseringen kan finne sted*
- ✓ *politikere må vite når de er politikere og når de er eiere fordi innholdet i rollen kan være forskjellig og rollens samhandling med aktørene er svært forskjellig.*

Ut fra de ovennevnte betraktninger anser prosjektgruppa at eierrollen ovenfor resultatenheter bør omfatte:

- Krav til resultat gjennom budsjettvedtak – rammebudsjett.
- Vedtak på nødvendige investeringer – investeringsbudsjettet.
- Nødvendige vedtak på finansiering av investeringene (avhengig av størrelse).
- Kvalitetsmål og serviceerklæringer

Formannskap og kommunestyret står da sentralt i behandling av driftsbudsjettet/rammebudsjettet, investeringsbudsjettet og finansiering av investeringer. Driftskomiteén har ansvar for oppfølging av resultat både i forhold til økonomi og vedtatte kvalitetsmål og inngått avtale med brukerne gjennom bl.a. serviceerklæringer.

Ved eventuell konkurranseutsetting av resultatenheter/deler av tjenesteproduksjonen i en resultatenhet, er det viktig at enhetene får frihet og rammevilkår for å kunne konkurrere på samme vilkår som andre tilbydere.

5.2 Rolle- oppgavefordeling mellom de politiske organer

5.2.1 Generelt

I det etterfølgende har prosjektgruppa forsøkt bl.a. med bakgrunn i de ovennevnte vurderinger vedr. avklaringene begrepene bestiller, utfører og ombudsrollen, prøvd å dra opp en rolle- og oppgavefordeling mellom de politiske organer. Vedtatt delegasjonsreglement gir også klare føringer for hva som skal behandles i de enkelte politiske organer.

5.2.2 Kommunestyret

Kommunestyret er det høyeste politisk organ og skal fatte vedtak i alle mer prinsipielle/overordnede saker og som ikke er tillagt et annet organ enten gjennom lov- og regelverket direkte (for eksempel plan- og bygningsloven) eller gjennom delegasjonsreglementet. Kommunelovens bestemmelser står her sentralt. Antar at hvilke saker som skal behandles i kommunestyret er forholdsvis klart. I visse saker vil en også under "behandlingsgang" ha anledning til å bestemme at saken er av en slik karakter at den må behandles i kommunestyret.

5.2.3 Formannskap

Av delegasjonsreglementet framgår at i tillegg til å stå sentralt i økonomisaker (økonomiutvalg), skal organet ha en klar rolle som et "koordinerende" organ i saker som berører begge komitéene. I delegasjonsreglementet er det også presisert at *Formannskapet skal etter behandling i Plan- og utviklingskomitéen innstille i alle overordna planer hvor disse berører økonomiplan*

I tillegg skal formannskapet fatte vedtak i saker som er delegert fra kommunestyret og ikke delegert til andre.

Formannskapet kan avgjøre saker som skulle vært avgjort i kommunestyret, etter den såkalte hasteparagrafen, kommunelovens § 13.

5.2.4 Driftskomiteén – DK

Hvis en tar utgangspunkt i BUM-tankegangen, vil komitéens oppgave være å ha fokus på tjenesteproduksjonen og om denne er i samsvar med bestillingen. Ivaretagelse av ombudsrollen vil stå sentralt i komitéens arbeid. Komiteéns hovedoppgaver vil da være:

- Fatte vedtak om tjenestenivå og kvalitet innen et tjenesteområde hvor saken er av mer prinsipiell karakter (f.eks. ved bruk av serviceerklæringer).
- Avklare grenseoppgang i forhold til lov- og regelverk, retningslinjer, planer etc. på tjenesteproduksjonen (kontrollerer at for eksempel planer blir fulgt).
- Behandle "begrunnet" unntak fra vedtatte retningslinjer, planer etc.
- Påse at kvalitet og kvantitet/omfang av tjenesteproduksjonen/resultatet er som bestilt gjennom jevnlig rapportering fra rådmann/resultatenhetslederne - evaluering.
- Politisk ansvar for å gjennomføre nødvendige brukerundersøkelser.

I tillegg skal komitéen selvsagt fatte vedtak i saker som er delegert fra kommunestyret og ikke delegert til andre.

Komiteén vil ved behandling av de type saker som er listet opp ovenfor (hovedoppgaver), vil måtte utøve et skjønn. I denne sammenheng er det svært viktig at komiteén har kunnskap og et eierforhold til de planer, vedtatte retningslinjer etc. som berører slike type saker. Likeledes vil det være viktig at komiteén gjennom sin ombudsrolle, eventuelle brukerundersøkelser, rapportering fra enhetene (virksomhetsplaner, kvartalsrapporter, årsrapporter etc.) fanger opp avvik og/eller endringer i behov vedr. tjenesteproduksjonen.

5.2.5 Plan- og utviklingskomiteén

Hvis en tar utgangspunkt i BUM-modellen, vil komiteéns hovedoppgave være å behandle planer som skal være grunnlaget for Bestillingen ovenfor rådmannen (den store bestilleren). Komiteéns hovedoppgaver vil da bli:

- Behandling av overordna planer
- Påse sammenheng mellom planer på forskjellig nivå
- Påse sammenheng mellom planer på samme nivå
- Påse at våre planer er oppdatert og gjenspeiler samfunnets behov
- Påse at vi har planer som er i stand til å møte nye utfordringer og de stadig endringer i samfunnet.
- Komiteén skal være det faste utvalg for plansaker

I tillegg skal komiteén selvsagt fatte vedtak i saker som er delegert fra kommunestyret og ikke delegert til andre.

5.2.6 Planbehandling

Den etterfølgende beskrivelse av plantyper er tatt fra den vedtatte Plansystem for Levanger kommune:

- **KOMMUNEPLAN**
Klargjør kommunens overordnede mål og satsingsområder. I h.h.t. plan- og bygningsloven.
- **KOMMUNEDELPLANER**
Plan som omfatter et geografisk/tematisk område med satsingsområder og hovedmål for geografiske/tematisk område.
- **FAG-/SEKTORPLANER - HOVEDPLANER**
Hovedmål/delmål for et fag/sector. Overordnet handlingsdel rettet mot tiltak.
- **VIRKSOMHETSPLANER**
Handlingsprogram utledet av hovedmål og delmål

Ved innføring av Ballansert MålStyring vil nok Virksomhetsplanene i stor grad erstattes av Styringskort. Dette ble innført i kommunen fra nyttår. Styringskortene setter fokus på de oppgaver/mål kommunen/resultatenhetene setter seg for året ut fra overordna planer for kommunen. Alle mål skal være målbare. All rapportering foregår i dag bl.a. med bakgrunn i de vedtatte styringskort. I denne sammenheng bør det skilles mellom det overordna styringskortet/rådmannens styringskort og de styringskort resultatenhetene setter opp for sin ”produksjon”,

Som det framgår både av den generelle gjennomgang av BUM-modellen og de skisserte arbeidsoppgavene for de politiske organer, står utarbeidelse, behandling og kjennskap/eierforhold til vårt plansystem sentralt. Prosjektgruppa vil foreslå følgende behandling av plantypene for ivaretagelse av de rolle de politiske organer skal ha:

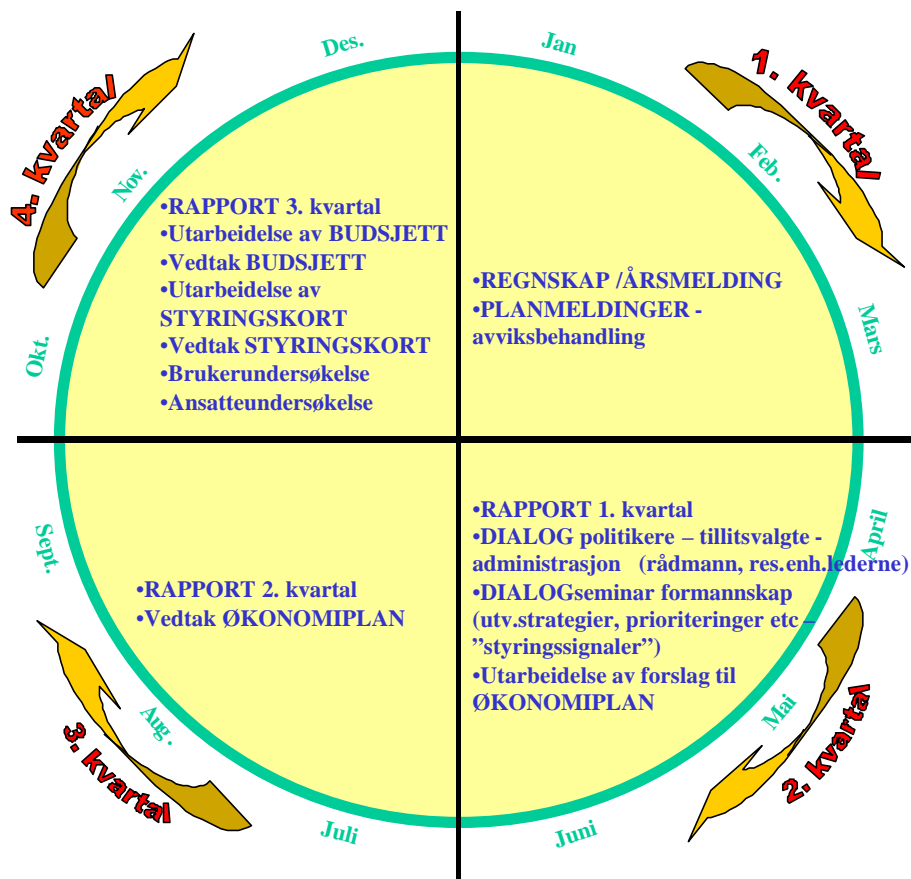
PLANTYPE	VEDTAK	INNSTILLING	HØRING/UTTAL.	ORIENTERING
• Kommuneplan	Komm.styret	PUK	F.skap	DK.
• Kommunedelplan	Komm.styret	PUK	F.skap	DK
• (Økonomiplan)		F.skap	PUK DK	
• Fag-/sektorplaner hovedplaner	Komm.styret	PUK	DK. ved driftsm. konsek.v. F.skap ved økonom. konsek.v.	DK
• (Virksomhetsplan) Overordna styringskort	Komm.styret	Formannskapet	DK	PUK
• Styringskort for resultatene	Rådmann	Res.enh.leder		DK

Tabell 5.1: Oppgavefordeling mellom politiske organer ved planbehandling

5.3 Dialog- og styringshjulet

Som det framgår av det ovennevnte, er rapportering fra administrasjonen/rådmannen, brukerundersøkelser og utøvelse av ombudsrollen svært viktig for å kunne vurdere nødvendigheten av å endre ”bestillingen”.

Med bakgrunn i behovet for en god dialog med brukerne (dialog og brukerundersøkelser) og administrasjonen (dialog og ansatteundersøkelse), finner prosjektgruppa både styringshjulet til Drammen kommune og dialogsirkelen til Holbæk kommune svært interessant. Gjennom et slik årshjul settes både de jevnlige rapporteringen fra administrasjonen, brukerundersøkelser, dialog mellom politikerne og administrasjonen og eventuelle behov for endring av våre planer i system. Prosjektgruppa vil foreslå at følgende dialog- og styringshjul prøves ut for Levanger:



Figur 5.6: Dialog- og styringshjul for Levanger kommune

Dialog- og styringshjulet er lagt opp med et løp slik at økonomiplanen kan vedtas i august/september. Grunnlaget for rådmannens forslag til økonomiplan er de styringssignaler (utviklingsstrategier, prioriteringer, etc) som gis etter et DIALOGseminar i formannskapet i april/mai. Som et grunnlag for valg av strategier og prioriteringer, benyttes:

- Kvartalsrapporteringene gjennom året (rapportering på budsjett/regnskap og styringskort)
- Bruker- og ansatteundersøkelser
- Regnskap og årsmeldingen
- DIALOG politikere (formannskap, komitélederne og komiténestlederne) – tillitsvalgte - administrasjonen (rådmannens ledergruppe og resultatenhetslederne)

Prosjektgruppa vil også foreslå at en i løpet av 1. kvartal legges fram en planmelding som omfatter alle overordna planer hvor det rapporteres bl.a. på avvik. Denne meldingen vil:

- Gi et grunnlag for å vurdere om våre planer/plansystem er tilpasset dagens behov – behov for utarbeidelse av ny plan, revidering av gjeldende plan, mindre endringer av enkelte deler, etc.
- Skape et bedre eierforhold til våre planer/plansystem både blant politikerne og i administrasjonen
- Skape bedre helhetstenking både blant politikerne og i administrasjonen
- Utvikle våre planer/plansystem som et meget viktig dokument for politikernes bestilling til administrasjonen – utvikle bestillerrollen.

5.4 Reglement

5.4.1 Generelt

Reglementene er vurdert opp mot de tidligere vedtatte reglement ved å benytte ”reglement-speil”. Her kan forslag til nytt reglement punkt for punkt kan vurderes opp det tidligere vedtatte reglement.

I forbindelse med gjennomgang av reglementene er Kommuneloven med kommentarer benyttet både for å korrigere punkt som er i strid med loven og kunne vurdere hvilke muligheter loven tillater ut over minimumsbestemmelser.

5.4.2 Generelle problemstillinger knyttet til reglementene

I det etterfølgende er en del generelle problemstillinger i tilknytning til utarbeidelse av reglementene reist. Disse vil ikke bli drøftet under kommentarene til det enkelte reglement.

Sakliste

Kommuneloven setter krav til at det er leder av det folkevalgte organ som setter opp sakliste til det enkelte møte, jfr. kommunelovens § 32. Dagens praksis er at ordfører/varaordfører skriver under møteinnkalling med sakliste til komiteene. I kommunelovens kommentarutgave blir regelen leders rolle tolket svært strengt. Dette vil også ha som følge at det skal være en god begrunnelse for at saker blir trukket fra møte.

Prosjektgruppa vil foreslår at lederne setter opp (i samarbeid med administrasjonen) saklista som forutsatt i loven. Rekkefølge av sakene på saklista kan også ha betydning for utviklingen av møte. Eventuelle behov for befaringer, orienteringer etc. kan også avklares.

Saklista settes opp 1 uke før møtet. Komiteledermøte (ordfører, varaordfører, komitélederne og rådmannsgruppa) møtes i dag på samme dag som komitémøtene. Dette kan og bør tas uka før møte og sammen med oppsett av sakliste til komiteene. Dette gir også muligheter for samordning av saker som skal opp i flere komiteer, formannskapet og kommunestyret.

Dette medfører også behov endringer m.h.t. de interne rutiner/frister vedr. klargjøring av saksframlegg i administrasjonen. (Sakene må være klar fra saksbehandler i løpet av fredag).

Innkalling og saksdokumenter

Loven setter ingen frist og måte møteinnkallingen skal skje på. Kravet er at *"innkalling til møtet skal sendes organets medlemmer med høvelig varsel, og skal inneholde en oversikt over de saker som skal behandles."*, kommunelovens § 34 nr. 2. Loven setter heller ingen krav til at saksdokumenter skal følge innkallingen eller sendes ut før møtet.

Kommunen må vurdere hvordan vi her skal ta i bruk ny teknologi - e-post og kommunens hjemmeside. I kommentarutgaven til loven er dette også tatt opp *"Også faks eller e-post kan brukes så langt dette er betryggende i forhold til opplysninger som er underlagt taushetsplikt eller som av andre grunner kan og bør skjermes"*.

Vi sender i dag ut store mengder med dokumenter selv om en har forsøkt å redusere mengden. Det brukes forholdsvis store ressurser både menneskelige og direkte kostnader til kopiering og porto. Prosjektgruppa vil foreslå følgende:

- **Sakliste sendes ut pr. e-post**
- **Saksdokumentene kan enten sendes ut pr. epost eller tas ut fra kommunens**

hjemmeside.

- **De som kan benytte og benytter denne muligheten gis en godtgjørelse** som bl.a. vil være et tilskudd til datautstyr, linjekostnader og utgifter til å skrive ut de nødvendige dokumenter.
- Vi kan neppe sette krav til at alle politikere skal ha PC og adgang til e-post og Internett. Det må derfor foreligge **et tilbud om utsending av i det minste innkalling med sakliste**. Kravet til saksdokumenter går mer på at alle skal ha lik tilgang til dokumentene før behandling av sakene.

Forespørsel - spørsmål - interpellasjon

Kommunestyrets har i dagens reglement inntatt bestemmelser om Interpellasjon og Spørretid. Prosjektgruppa har sett nærmere på reglementet til Drammen bystyre på dette området. Her er dette formalisert gjennom:

- *Forespørsel*: Spørsmål stilt i møtet. Ordfører/leder bestemmer om utfyllende svar kan gis i møte eller på neste møte. Ordskifte er ikke tillatt.
- *Spørsmål*: Spørsmål leveres skriftlig til ordfører/leder et vist antall dager før møtet. Svar avgis på førstkommende møte. Ordskifte er ikke tillatt.
- *Interpellasjon*: Skriftlig interpellasjon leveres i meget god tid før møtet (1-2 uker). Debatt tillatt.

Prosjektgruppa tror at en formalisering av spørringen i formannskap og komiteer, vil "vitalisere" arbeidet i disse utvalgene. Hvis vi lykkes (litt) i forståelsen av hva ombudsrollen etter vår vurdering vil innebære, vil spørsmål som reises i tilknytning til komiteenes arbeidsområde være et viktig bidrag i denne rollen. For administrasjonen vil et slikt opplegg også fungere bedre ved at svar kan forberedes bedre. Politikeren vil igjen kunne forvente å få "bedre" svar og at svar vil bli gitt (ikke går i "glemmeboka").

Prosjektgruppa vil derfor anbefale at reglementet formaliseres slik som vist ovenfor i kommunestyrets reglement, og at dette også legges inn i reglementene for formannskap, DK og PUK.

Spørretime

I kommunestyrets reglement inngår muligheten for utenforstående å komme med spørsmål. Ordningen er svært lite brukt i dag. Brukes vel mest av "pressgrupper" i større saker for et "lokalsamfunn". Prosjektgruppa tror heller ikke en vil bli "plaget" i formannskap og komiteene ved innføring av et slikt system, men ut fra ombudsrollen ser gruppa muligheter for aktivisering av de politiske organer.

Prosjektgruppa er i tvil om innføring av en slik ordning, men vil ut fra politikernes "ombudsrolle" og mulighetene for en dialog med brukerne/innbyggerne, **anbefale at en slik ordning også innføres for formannskapet og komitéene. Prosjektgruppa vil foreslå en prøveordning i 1 år.**

Taletid

Innføring av taletid spesielt på kommunestyrets møter er prøvd i flere kommuner. Erfaringene er delvis positive. I Levanger Kommune blir dette også benyttet ved spesielle saker. Kommunestyrets medlemmer må da samtykke i dette i det enkelte tilfelle.

Forhold som bl.a. bør vurderes ved innføring av taletid:

- Begrensning i demokratiske rettigheter
- Mindre parti/grupperinger får for lite taletid
- Representantene vet hvor lenge møtene varer (innføres fra - til på møteinnkalling).

- Bedre planlegging av sin dag.
- Mer interessant å delta?
- Færre vegrer seg for å ta politiske verv.
- Mer effektive møter?
- Setter større krav til forberedelse hos den enkelte?

Prosjektgruppa ikke å anbefale at taletid blir innført. Dette begrunnes bl.a. med en vurdering av dette ikke er riktig m.h.t. ivaretagelse av demokratiske rettigheter og at møteleder har stor makt i møtene både til å foreslå taletid og påpeke/innskjerpe debattinnlegg på siden av sakene.

To-delt sakskart. (En del for informasjons-/drøftingssaker, og en del for saker til behandling/vedtak)

Gruppe 16 i Forny 2001 anbefaler at det gjennomføres forhåndsdrøftinger før større saker skal opp til behandling. I forhold til plan- og bygningsloven er det også et krav i loven at slike drøftinger skal foregå før planarbeidet blir igangsatt. I slike saker gjennomføres dette i dag.

Prosjektgruppa vil anbefale at det gis anledning for en slik mulighet. I og med at dette framgår av saklista, vil politikerne kunne forberede seg bedre til slike diskusjoner. Ut fra offentlighetsprinsippet vil det også være store fordeler for allmennheten at slike saker blir kunngjort på forhånd.

Prosjektgruppa vil anbefale at det innføres et to-delt sakskart

5.4.3 Reglement for Kommunestyret

Ved utarbeidelse av reglementet for kommunestyret, er de anbefalinger som framgår av de generelle problemstillingene, tatt inn. I tillegg foreslår prosjektgruppa:

- Skal foreligge innstilling i alle saker fra formannskap eller komitéene med unntak av kontrollutvalg og kommunale foretak
- Det er innført to nye punkt vedr. Begrunnelsesplikt og Lovlighetskontroll. Disse punktene er identisk med punkter i Drammen bystyre. Punktene følger av Forvaltningsloven (begrunnelsesplikt) og Kommuneloven (lovlighetskontroll)

5.4.4 Reglement for Formannskapet

Ved utarbeidelse av reglementet for formannskapet, er de anbefalinger som framgår av de generelle problemstillingene, tatt inn. Ellers er de forhold som framgår av kap. 5.2 Rolle- og oppgavefordeling mellom de politiske organer tatt inn. Dette begrunnes derfor ikke nærmere her, se kap. 5.2.3. I tillegg foreslår prosjektgruppa:

- Oppgaver i h.h.t. delegasjonsreglement er innarbeidet
- Bestemmelsen vedr. begrunnelsesplikt er tatt inn, se regl. kommunestyret

5.4.5 Reglement for Driftskomiteén

Ved utarbeidelse av reglementet for driftskomiteén, er de anbefalinger som framgår av de generelle problemstillingene, tatt inn. Ellers er de forhold som framgår av kap. 5.2 Rolle- og oppgavefordeling mellom de politiske organer tatt inn. Dette begrunnes derfor ikke nærmere her, se kap.5.2.4. I tillegg foreslår prosjektgruppa:

- Oppgaver under henvisning til delegasjonsreglement
- Siste del av reglementet (etter pkt. 1: Valg og sammensetning og pkt. 2: Arbeidsområde – oppgaver og myndighet) er identisk med reglement for formannskapet.

5.4.6 Reglement for Plan- og utviklingskomitéen

Ved utarbeidelse av reglementet for driftskomiteén, er de anbefalinger som framgår av de generelle problemstillingene, tatt inn. Ellers er de forhold som framgår av kap. 5.2 Rolle- og oppgavefordeling mellom de politiske organer tatt inn. Dette begrunnes derfor ikke nærmere her, se kap.5.2.5. I tillegg foreslår prosjektgruppa:

- Oppgaver under henvisning til delegasjonsreglement
- Siste del av reglementet (etter pkt. 1: Valg og sammensetning og pkt. 2: Arbeidsområde – oppgaver og myndighet) er identisk med reglement for formannskapet.

5.4.7 Reglement for Kontrollkomitéen

Det er ikke utarbeidet reglement for kontrollutvalget tidligere. Ved utarbeidelsen er reglementet for Grong og Stjørdal kommune benyttet. Reglementet er også sikret opp mot den forholdsvis detaljerte forskriften som finnes for kontrollutvalgene. Ellers skal bemerkes:

- Har fulgt gruppe 16's anbefaling vedr. sammensetning (4 fra kommunestyret og eventuelt 1 eksternt)
- Innsnevret valgbarheten ved at lederen ikke skal representere partiet til ordfører og varaordfører.
- Innlagt en "vær varsom"-plakat med hensyn til opptreden i politiske verv og rollen som medlem i kontrollutvalget
- **Navnet Kontrollutvalg beholdes.** Alternativet her er å bruke komité som for de andre "utvalgene". Fra andre kommuner er det eksempler på forskjellig bruk

5.4.8 Reglement for Godtgjørelse til folkevalgte

Reglementet ble i 2001 revidert av en egen arbeidsgruppa sammensatt av politikere. Prosjektgruppa finner **ikke behov for en ny revisjon** og spesielt ikke slik kommunens økonomiske situasjon er. Reglementet er ikke oppdatert m.h.t. hvilke komitéer, utvalg, nemder etc. som faller innenfor dette reglementet. **Reglementet oppdateres ut fra den nye politiske organiseringen.**

Det er kommet signaler om at Overformynderiet har stor arbeidsbelastning. I h.h.t. pkt. 2.6 har Første overformynder samme godtgjørelse som formannschaftsmedlemmene og Andre overformynder en godtgjørelse på 2.500 kr. I tillegg har Første overformynder en godtgjørelse på 1.500 kr. pr. mnd for utført arbeid på kveldstid. Overformynderiet er bedt om et forslag til endring av godtgjørelsen. Gruppa har ikke mottatt noe forslag. Vi vil allikevel anbefale at **det lages egne regler for godtgjøring til overformynderiet.**

6. Anbefalinger

6.1 Bruk av BUM-modellen

6.1.1 Generelt

BUM-modellentankegangen vil være svært viktig i forståelsen både i utøvelsen av de politiske roller som bestiller- og ombudsrollen og i rolleavklaringen mot administrative utførerapparatet. Dette medfører selvsagt at administrasjonen må ha like stor forståelse for tankegangen i sin utøvelse av sin rolle. Må her ha en felles forståelse av rollene, jfr. *Kritiske suksessfaktorer for prosjektet og samla risikofaktor for prosjektet* s. [8](#).

Prosjektgruppa anser ut fra det ovenstående at opplæring av både de folkevalgte og administrasjonen vil være svært viktig for at kommunen skal lykkes. BUM-modellentankegangen kan etter gruppas erfaring fra arbeidet med prosjektet, være et vanskelig ”tilgjengelig” stoff

BUM-modellentankegangen legges derfor til grunn både i politikerrollen og i rolle- og oppgavefordelingen mellom de politiske organer og med fokus på Brukerbehov og Resultat og ikke selve Tjenesteproduksjonen. Jfr. s. [18](#)

6.1.2 Begrepsavklaring

Bestillerrollen:

Gruppa definerer bestillerrollen som:

- Vurderer behov og setter mål
- Bestiller oppgaven utført
- Følger opp og kontrollerer at målene og de øvrige kravene innfris

Jfr. figur s. [19](#) om bestilling på systemnivå, “Den store bestilleren” og figur s. [18](#) om kvalitetskjeden og hva politikerne bør ha fokus på.

For å kunne ivareta sin bestillerrolle, må bl.a. følgende forhold være ivaretatt:

- Kjennskap til bestillingen. Eierforhold til de planer bestillingen ”forankres” i.
- Planene/bestillingen må være realistiske, forutsigbare og stabile.
- Politikerene må tenke ”helhetlig” og være villig til å foreta prioriteringer .
- Fokus på bestillingen ved vurdering av uønsket/uriktig tjenestetilbud. Bestillingen må kunne endres forholdsvis raskt.
- Sammenheng mellom planer/mål vedtatt på samme nivå og på de forskjellige nivå .
- Komme befolkningen i tale for å kunne vurdere brukerbehov.
- Brukerundersøkelser.
- Jevnlig rapportering på kvalitet og kvantitet ut fra vedtatt bestilling.

Utførerrollen:

Gruppa anser ikke at politikerne har noen ”oppgave” i utførerrollen da gruppa definerer den som:

- Leverer på bakgrunn av kontrakt
- Sikre kvalitet og produktivitet i driften og i oppgaveløsningen

Politikernes rolle ovenfor utfører vil etter gruppas vurdering omfatte evaluering av tjenesteproduksjonen. For å kunne ivareta denne rollen må politikerne ha:

- God dialog/kommunikasjon med utførerenheten
- Jevnlig rapportering på kvalitet og kvantitet
- Mulighetene til å avklare ”grensetilfeller/prinsipielle saker” m.h.t. å yte tjenester

Ombudsrollen:

Gjennom sin ombudsrolle skal politikeren ivareta mottakerens interesse i BUM-modellen. For å kunne ivareta ombudsrollen er det viktig for politikeren at:

- Felles oppfattelse/forståelse av bestillingen mellom bestiller og utfører.
- Muligheter for endring av bestillingen når denne ikke oppfyller sin hensikt.
- Det finnes arenaer hvor brukerne/mottakerne kan gi sine synspunkter på kvalitet og kvantitet på utførte tjenester.
- Jevnlige brukerundersøkelser foretas.
- Jevnlige tilbakemeldinger kvalitet og kvantitet på utførte tjenester (at tjenesten er som bestilt)
- Kunne fronte et realistisk nivå på tjenesten – påvirke brukerens forventninger. **K**(riktig Kvalitet) = **O**(Opplevelsen) / **F**(Forventningene) ³ **1**.

”Eierrollen”:

I tillegg til de ovennevnte begreper, fant prosjektgruppa det nødvendig å definere begrepet ”eierrollen” da denne faller delvis utenfor BUM-rollene. Jfr. figur s. [22](#) Rollen utøves bl.a. som eier av kommunale AS, kommunale foretak KF etc. Gruppa anser her politikerrollen å være:

- Sette krav til resultat gjennom budsjettvedtak – rammebudsjett.
- Fatte vedtak på nødvendige investeringer – investeringsbudsjettet.
- Fatte nødvendige vedtak på finansiering av investeringene (avhengig av størrelse).
- Sette krav i form kvalitetsmål og serviceerklæringer

6.2 Rolle- og oppgavefordeling mellom de politiske organene

6.2.1 Oppgavefordelingen mellom de politiske organer

Kommunestyret:

Kommunestyret er det høyeste politisk organ og skal fatte vedtak i alle mer prinsipielle/overordnede saker og som ikke er tillagt et annet organ enten gjennom lov- og regelverket direkte.

Formannskapet:

Formannskapet er kommunens økonomiutvalg og innstiller i alle slike saker for kommunestyret. I tillegg skal organet ha en klar rolle som et ”koordinerende” organ i saker som berører begge komitéene, og skal etter behandling i Plan- og utviklingskomitéen innstille i alle overordna planer hvor disse berører økonomiplan.

Driftskomiteén:

Komiteéns oppgave vil være å ha fokus på tjenesteproduksjonen og om denne er i samsvar med bestillingen. Ivaretagelse av ombudsrollen vil derfor stå sentralt. Komiteéns hovedoppgaver vil da være:

- Fatte vedtak om tjenestenivå og kvalitet innen et tjenesteområde hvor saken er av mer prinsipiell karakter (f.eks. ved bruk av serviceerklæringer).
- Avklare grenseoppgang i forhold til lov- og regelverk, retningslinjer, planer etc. på tjenesteproduksjonen.
- Behandle ”begrunnet” unntak fra vedtatte retningslinjer, planer etc.
- Påse at kvalitet og kvantitet/omfang av tjenesteproduksjonen/resultatet er som bestilt - evaluering.
- Politisk ansvar for å gjennomføre nødvendige brukerundersøkelser.

Plan- og utviklingskomitéen:

Komiteéns hovedoppgave vil være å behandle planer som skal være grunnlaget for bestillingen ovenfor rådmannen gjennom:

- Behandling av overordna planer
- Påse sammenheng mellom planer på forskjellig nivå
- Påse sammenheng mellom planer på samme nivå
- Påse at planer er oppdatert og gjenspeiler samfunnets behov
- Påse at vi har planer som er i stand til å møte nye utfordringer og de stadig endringer i samfunnet.
- Komiteén skal være det faste utvalg for plansaker

6.2.2 Planbehandling

Skal politikeren kunne ivareta helhetstenking og bestillingene, må de både ha kjennskap til og eierforhold til vedtatte planer og planer under arbeid samt kjennskap til kommunens styringssystem – ballansert målstyring. Gruppen vil derfor foreslå at driftskomiteén kommer sterkere inn i planbehandlingen slik at denne får et eierforhold til planene og kan komme med nødvendige korreksjoner ut fra evaluering og ivaretagelse av ombudsrollen.

Plan- og utviklingskomiteén oppgave vil være oppfølging av de signaler som blir gitt (evaluering, ombudsrollen etc), slik at de blir ivaretatt i ved utarbeidelse og revidering av planer, samt at kommunen har et oppdatert plansystem.

Formannskapet skal ivareta økonomiaspektet i de overordna planer.

Kommunestyret har ansvaret for å fatte vedtak på alle overordna planer av strategisk betydning for kommunen.

Jfr. s. [25](#)

6.3 Dialog- og styringshjulet

For at både bestillingerollen og ombudsrollen skal kunne ivaretas, vil prosjektgruppa foreslå at det tas i bruk et styringshjul (årshjul) som politisk (og administrativt) styringsredskap:

- Kunne brukes til ledelsesmessig styring mot mål og resultater
- Gi informasjon om risiki og kritiske suksessfaktorer for å nå kommunens mål
- Kunne brukes til å definere brukermessig kvalitet (service, volum, pris osv) – bl.a. serviceerklæringer.
- Tilfredsstillende de lovmessige krav til styringsdokumenter (kommuneplan, økonomiplan, budsjett, regnskap og årsrapport)
- Kunne brukes for å konkretisere og avtale mål/resultater som skal inngå i styringskortene.
- Kunne gi informasjon om produktivitet, kvalitet og effektivitet for sammenligning - intern i egen kommune, med andre kommuner eller private alternativer.
- Kunne fokusere på kommunen som demokratisk samfunnsinstitusjon, og ikke bare som tjenesteproducent
- Være operativt, oversiktlig og kommuniserbart.

Jfr. figur s. [26](#)

Viktige elementer i styringssystemet er:

- Kommuneplan
- 4-årsplan (handlingsplan/økonomiplan)
- Virksomhetsplan for den enkelte resultatenheter
- Serviceerklæringer
- Styringskort

- Brukertilbakemeldinger

6.4 Reglement

Ved revisjonen av reglementene har gruppa forsøkt å legge inn muligheter for å vitalisere de politiske organer både gjennom formalisering av muligheter for å reise spørsmål fra medlemmene i organet og innbyggerne/brukerne. Dette blir foreslått bl.a. ved innføring av:

- **Forespørsel - spørsmål – interpellasjon** (for medlemmene i organet)
- **To-delt sakskart.** (En del for informasjons-/drøftingssaker, og en del for saker til behandling/vedtak)
- **Spørretime** (for innbyggerne)

Det må være et mål for utsending av innkalling og saksdokumenter at dette kun skjer ved internett/e-post til medlemmene. Prosjektgruppa vil foreslå at det gis godtgjørelse til de representanter som benytter seg av et slikt tilbud. Gruppa ser store ressursmessige besparelser (direkte kostnader og bruk av menneskelige ressurser) ved å ta i bruk ny teknologi på dette området. **Gruppa mener deg må være et mål at alle innkallinger, sakslister og saksdokumenter kun sendes ut pr. e-post eller kan hentes fra kommunens hjemmeside.**

Prosjektgruppa har vurdert innføring av taletid på møtene. Gruppa vil **ikke anbefale** at dette innføres.

7. Litteratur- og artikkelliste:

1. Drammen kommune: Ny styringsstruktur i Drammen kommune. Delegasjon av bystyrets myndighet. Reglement. Siste gang oppdatert 04.01.2001. (Saksframlegg med vedlegg)
2. Drammen kommune: "Politisk organisering og Arbeidsmåte. Forslag fra styringsgruppe for politisk organisering i Drammen kommune", vedtatt av bystyre 27.11.01
3. Forskrift 1993-01-13: Forskrift om kontrollutvalg
4. Holbæk Kommune: Organisasjonsstruktur (fra kommunens hjemmeside)
5. Kommunenes Sentralforbund: Veileder "Bestiller- og utførermodellen og kontraktstyring av tjenesteproduksjonen – økt byråkrati eller mer selvstendighet", av juni 2000.
6. Oddvar Overå og Jan Fridthjof Bernt: Kommuneloven med kommentarer, Kommuneforlaget, 3. utgave 2001.
7. Stjørdal kommune: Reglement for Kontrollkomitén
8. Grong kommune: Reglement for kontrollutvalget i Grong kommune, vedtatt av Grong kommunestyret i møte 19.03.98.
9. Levanger kommune: Reglement for kommunestyret, formannskapet, teknisk komité, undervisningskomité
10. Levanger kommune: Delegasjonsreglement 2002, vedtatt av Levanger kommunestyre 30.01.02.