FAUSKE KOMMUNE

Møteinnkalling for Partssammensatt utvalg

Tid: 30.05.2024 kl.: 09:00 - 11:00
Sted: Kommunestyresalen, administrasjonsbygget

Eventuelle forfall meldes på telefon901 87 192

Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.
Vi ber om at sakspapirer ikke kastes etter møte, da møteprotokoll fra møtet kun vil inneholde innstilling og vedtak i sakene.

Merknader til møtet:
Orientering om økonomimelding 1/2024 vil bli sendt ut som tilleggsinnkallling.

SAKSLISTE: - MØTE NR 2/2024

Sak nr.	Sakstittel
003/24	Godkjenning av møtebok
004/24	Referatsaker i perioden
005/24	Utviklingsstrategi for Fauske kommune 2024-2026

Fauske, 21.05.24

Marlen Rendall Berg
Ordfører

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 24/7744 Arkiv sakID.: 24/1045	Saksbehandler: Berit Vestvann Johnsen

Sak nr.		Dato
003/24	Partssammensatt utvalg	30.05.2024

Godkjenning av møtebok

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Møtebok nr. 1/2024 godkjennes.

Vedlegg:

14.02.2024	Protokoll - Partssammensatt utvalg - 13.02.2024	1609653

Ellen Beate Lundberg
kommunedirektør

Møteprotokoll **Fauske Kommune**

Partssammensatt utvalg

Møtedato:	13.02.2024	Fra kl.	09:00	Til behandling: Sakene	
Møte nr:	1/2024	Til kl.	10:05	Møtested: Kommunestyresalen, Administrasjonsbygget	

TILSTEDE PÅ MØTET:

Medlemmer	**Parti**
Anita Katrin Helgesen	
Sissel Håkonsen Osnes	
Sølvi Torset	
Dina Charlotte Ferstad Skoglund	AP
Nils-Christian Steinbakk	AP
Michael Sagnes	FRP
Gisela Hansen Gulstad	H
Truls Martin Aanstad	H
Marlen Rendall Berg	SP

Varamedlemmer	**Parti**
Ole Tobias Orvin	SV

Andre:
Ann-Elise Os
Berit Vestvann Johnsen
Ellen Beate Lundberg
Geir-Ove Kjellbakk
Hans Fredrik Sørdal
Ingrid Steen Navjord
Mads Sandvik
Tom Erik Holteng

Møtenotater:
Det var ingen merknader til innkallinga og den ble enstemmig godkjent.

Det var ingen merknader til sakslista og den ble enstemmig godkjent.

Merknader til dagsorden:
- Sølvi Torset: Ønsker å få belyse sak ang. økt ressurs på renhold på helsetunet.
- Sissel Osnes: Stilling på helsestasjon eldre er dratt inn. Hvorfor? Stillingen har stått vakant.
- Anita Helgesen: Ønsker å komme med noen hjertesukk.

Dagsorden med merknader ble enstemmig godkjent.

Orientering status sykefravær v/ økonomileder Mads Sandvik

Sølvi Torset - Forespørsel:
Bør øke ressurs renhold på helsetunet med 100 % stilling. Ressursen ble redusert fra 500 % til 340 % stilling på sykehjemmet. Flyttevask og morsvask er ikke ivaretatt. Ansettelsesprosess tar

lang tid. Saken bør komme opp i kommunestyret 22.02 i stedet for 25.02.
Kommunedirektøren svarte. Må sjekke om det bør omdisponeres. Kommunedirektøren kan ikke opprette stillinger - må til formannskap/kommunestyre. Finansiering: Må styrke helsetunet.

Sissel Osnes -Spørsmål :
Stillingen helsestasjon eldre er trekt tilbake. Har hatt den lenge (Gunn Zakariassen). Hvorfor?
Kommunalsjef svarte. Samlokalisering i sak i 2018 under rehabiliterng i underetasjen av helsetunet. Ressurser til 75+ og hukommelsesteam dekkes delvis til forebyggende og hukommelsesteam. Et helhetlig bilde. Vil orientere i velferdsutvalget i mars. Viktig med tidlig innsats.

Anita Helgesen - Hjertesukk:
1. Sykefravær i barnehage. Svært høyt. Mangler vikarer. Gjelder hele landet. Bør øke grunnbemanningen i barnehagene.
2. Elevundersøkelsen. Mobbetallene øker. Er bemanningen rett? Er det lett for elevene å gå til en ung vikar?
Fra høsten får inn omni-modellen. Skal veilede og foreta relasjonsbygging.
Ordfører svarte.
1. Barnehage. Har kommunedirektøren sett på dette?
2. Vil se på dette i formannskapet ang. elevundersøkelsen. Vil få en orientering om omni-modellen.

UNDERSKRIFTER:
Vi bekrefter med våre underskrifter at møteboken er ført i samsvar med det som ble bestemt på møtet:

Fauske 14.02.24

Berit Vestvann Johnsen
formannskapssekretær

Marlen Rendall Berg representant representant
ordfører

Protokollen er godkjent av partssammensatt utvalg i møte nr den

Saksliste

Saksnr.	Sakstittel
001/24	Godkjenning av møtebok
002/24	Omstillingsprosjektet - Underveisrapportering 2024

001/24: Godkjenning av møtebok

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Møtebok nr. 4/2023 godkjennes.

Partssammensatt utvalg 13.02.2024:

Behandling:
Kommunedirektørens forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

PART- 001/24 Vedtak:
Vedtak:

Møtebok nr. 4/2023 godkjennes.

002/24: Omstillingsprosjektet - Underveisrapportering 2024

Kommunedirektørens forslag til innstilling:
Saken med vedlagt rapport tas til orientering.

Partssammensatt utvalg 13.02.2024:

Behandling:
Rådgiver Ingrid Steen Navjord orienterte.

Kommunedirektørens forslag til innstilling ble enstemmig vedtatt.

PART- 002/24 Vedtak:
Innstilling til kommunestyret:
Saken med vedlagt rapport tas til orientering.

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 24/9508 Arkiv sakID.: 24/1045	Saksbehandler: Berit Vestvann Johnsen

Sak nr.		Dato
004/24	Partssammensatt utvalg	30.05.2024

Referatsaker i perioden

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Dokumentene tas til orientering.

Underliggende saker:
1, Ny HTV i FO Fauske

2, OPPDRAGSBREV fra KD 2024_til PART

3, Lederavtale_til PART

Ellen Beate Lundberg
kommunedirektør

Fra:	Gro Anita Olsen
Sendt:	tirsdag 23. april 2024 12:15
Til:	Ellen Beate Lundberg; Kristine Larsen; Marianne Andersen; Berit Vestvann Johnsen
Kopi:	Sissel Osnes; Anita Katrin Helgesen
Emne:	Ny HTV i FO Fauske
Oppfølgingsflagg:	Følg opp
Status for flagg:	Fullført

Melder inn at Barbro Løkthaug er ny hovedtillitsvalgt for FO Fauske og at Kari Breimo er nestleder, og med det stedfortreder for Barbro Løkthaug ved eventuelle hennes fravær.

Hilsen fra

Gro-Anita Olsen
Klubbleder i FO klubben Fauske
Tlf jobb: 48 05 68 10
Privat: 900 19 534
Mail: gro.anita.olsen@fauske.kommune.no
Mail: gaolsen71@gmail.com

KOMMUNEDIREKTØRENS OPPDRAGSBREV FOR 2024

Foto er hentet fra Helse og omsorg sitt nyhetsbrev, nov 2022

FAUSKE KOMMUNE

Folkehelsekommunen der alle trives

Sammendrag

Kommunedirektørens **oppdragsbrev** skal bidra til å skape felles forståelse for hva vi skal prioritere det kommende året.

For å følge opp politiske mål og ambisjoner på en helhetlig måte er det behov for å forbedre og utvikle **virksomhetsstyringen**. Vi skal bli enda bedre på å planlegge, gjennomføre og følge opp fra overordnede planer til daglige gjøremål og prioriteringer. Virksomhetsstyring skal gjøre oss i stand til å se sammenhenger og styre etter mål og ønskede resultater. Hvordan vi skal oppnå dette er beskrevet gjennom plansystem, internkontroll, styringsdialog og lederavtaler.

Utvikling handler om å være en moderne organisasjon som løser samfunnsoppdraget på en effektiv måte. Vi skal videre i omstillingsarbeidet ha større oppmerksomhet på kvalitet og systematisk tjenestegjennomgang der vi må skape sammenhenger mellom systemer, roller og ansvar i egen organisasjon. Vi skal gjennomføre tjenestegjennomgang for å identifisere potensialer for både økonomiske besparelser og for å yte tjenester slik at vi får til "rett tjeneste til rett kvalitet til rett innbygger".

Kommuneplanens samfunnsdel gir oss overordnede satsinger som vi må følge opp, og vi må samhandle og arbeide på nye måter for å følge opp dette. God samhandling på tvers i organisasjonen – uten silotenkning – er noe mer utfordrende å få til enn tradisjonell «etatsstyring», men for at vi best skal løse vårt oppdrag til det beste for kommunens innbyggere – kan vi ikke la være å ha oppmerksomhet på god samhandling!

En sentral del av oppdragsbrevet er **ledelse og medarbeidere**. Oppdragsbrevet gir noen overordnede føringer for ledelse og beskriver hvordan vi kan samle oss om felles mål og få det beste ut av våre medarbeidere. Det stilles forventninger til endringsledelse og relasjonsbygging. Vi trenger medarbeidere som får utfolde seg innenfor eget fagområde, og ledere som gir retning og skaper gode rammer for arbeidet som skal gjøres.

Kommunedirektøren har **overordnede prioriteringer** som skal gi retning for arbeidet i 2024.

Vi må prioritere å:

- Følge opp kommuneplanens satsingsområder og styrke arbeidet med å omsette satsning/fokusområdene med tiltak i et handlingsprogram
- Jobbe systematisk for å identifisere/klarlegge tilfredsstillende kvalitet på tjenester, og bidra i arbeidet med tjenestegjennomgang
    - Riktig kvalitet på riktig tjenester
    - Tjenesteforbedring og utvikling
    - Positivt driftsresultat mot slutten av planperioden.
- Utvikle samhandlingskompetanse og bidra til god samhandlingskultur i kommunen.

Avslutningsvis har kommunedirektøren tildelt oppdrag som tjenesteområdene, enheter og avdelinger skal samhandle om å løse. Det er flere tiltak rundt oppfølging av kommuneplanens satsingsområder, i tillegg til noen utvalgte tiltak.

Kommunedirektørens forord

I all hovedsak ble kommunedirektørens budsjettforslag for 2024 vedtatt under kommunestyrets behandling i desember 2023. 2024 må anses som et økonomisk «konsolideringsår». Dette er ikke bare begrunnet i de økonomiske realiteter med høy rente og dyrtid, men i tillegg behovet kommunen har for å stabilisere driften etter to år med sterkt fokus med nedskjæringer i drifta, noe driftsresultat etter regnskapsavslutning både i 2021 og 2022 viste med tydelighet. Folkevalgte, ledere og medarbeidere i kommunen, og ikke minst kommunens befolkning, har gjort en formidabel innsats og vist stor utholdenhet. Kanskje er det helt nødvendig å ta et lite «hvileskjær». Med det menes at vi, i hovedsak, ikke kan ta ned tjenestene i kommunen så mye mer ettersom vi nærmer oss nivået der vi kan gi et tilfredsstillende tjenestetilbud. Analyser og KOSTRA-tall for Fauske kommune viser at vi begynner å nærme oss samme nivå som de sammenlignbare kommunene, dog med unntak av skole, men noen steder bedre f.eks innen hjemmetjenester. Vi må i fortsettelsen jobbe med **kvalitet og riktig nivå**, og ikke minst med videre utvikling av tjenestene, før vi igjen ytterlig kan forbedre driftsresultatene og kvaliteten når vi skal løse vårt oppdrag. Med kvalitetsutvikling rutes det til hvordan kommunen jobber med fornyelse, innovasjon og organisatorisk læring.

Det aller viktigste er likevel å sikre at kommunen gir et tilfredsstillende tilbud innen de økonomiske rammene – hver dag hele året. Dette betyr ikke bare å sikre at tjenestetilbudet videreføres, men også at det tilpasses i takt med befolkningssammensetningen og demografiutviklingen.

Målgruppen for dette oppdragsbrevet er først og fremst alle ledere i kommunen. Men, alle medarbeidere bidrar inn i arbeidet med å løse oppdrag. Alle ivaretar et viktig delområde som til sammen blir en helhet. For å oppnå best mulig resultat må vi derfor samarbeide om helheten for å løse vårt oppdrag. Gjennom dette oppdragsbrevet er målet å skape en forståelse for hva vi skal prioritere og gi særlig oppmerksomhet det kommende året. Vi har vært gjennom krevende år. Det er derfor viktig at vi tar vare på våre medarbeidere og skaper handlingsrom og kultur for at den enkelte kan prestere på sitt beste i kombinasjonen fag, nytenkning og samhandling.

Vi har en relativt ny kommuneplan fra 2022 som vi skal følge opp. Vi skal fortsette omstillingsarbeidet med fokus på nye initiativ og utvikling på **"rett tjeneste til rett kvalitet til rett innbygger"**. Fornyelse og forbedring skal gå i takt med at vi fortsatt har stor oppmerksomhet på god kostnadskontroll og ordinær drift.

Vi må være litt ambisiøse om veien videre. Vi har «presset det meste ut av sitronen» hva gjelder nedskjæringer og nå er tiden kommet for at vi skal løfte blikket. Drar vi i samme retning så tror jeg at Fauske kommune skal komme ut det økonomiske uføret på en god måte, samtidig som vi har tilrettelagt for framtida. Vi jobber etter visjonen

Sammen om et fremtidsrettet Fauske - for god velferd, vekst og utvikling

Høsten 2023 var det kommunevalg. Valget er en manifestasjon av en av de viktigste verdiene i samfunnet vårt, nemlig demokrati og ytringsfrihet. Som kommunedirektør vil jeg legge til rette for god samhandling og godt samarbeid mellom politikk og administrasjon.

Jeg ser fram til å utføre vårt viktige samfunnsoppdrag i 2024 og ønsker at hver og en av dere vil oppleve mening og glede i det som står foran oss.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag 2
1. Virksomhetsstyring 5
1.1 Plansystemet 6
1.2 Internkontroll 8
1.3 Økonomistyring 8
1.4 Oppdrag- og styringsdialog 10
1.5 Lederavtale 11
2. Prioriteringer og oppdrag 12
2.1 Innledning 12
2.2 Prioriteringer 13
2.2.1 Politiske vedtak 14
2.3 Kommunedirektørens oppdrag – prioriterte områder 14
3. Nærmere om grunnlaget for oppfølging av oppdraget – om styringsretning og virksomhetsutvikling 17
3.1 Kommuneplan 17
3.1.1 Langsiktige mål og strategier 18
3.2 Oppfølging av kommuneplan 18
3.3 Omstillingsprosjektet 19
3.3.1 Kommunekompasset 20
3.4 Tjenesteutvikling 21
3.4.1 Helse og omsorg 21
3.4.2 Oppvekst og opplæring 21
3.5 Digitalisering og den digitale grunnmur 22
3.5.1 Oppsummert om digitaliseringsarbeidet 23
4. Kompetanse 23
5. Ledelse og medarbeidere 25
5.1 Rettvendt organisasjon 26
5.2 Lederrollen og lederplattform 27
5.3 Medarbeidere 28
Vedlegg - Lederavtale 30

1. Virksomhetsstyring

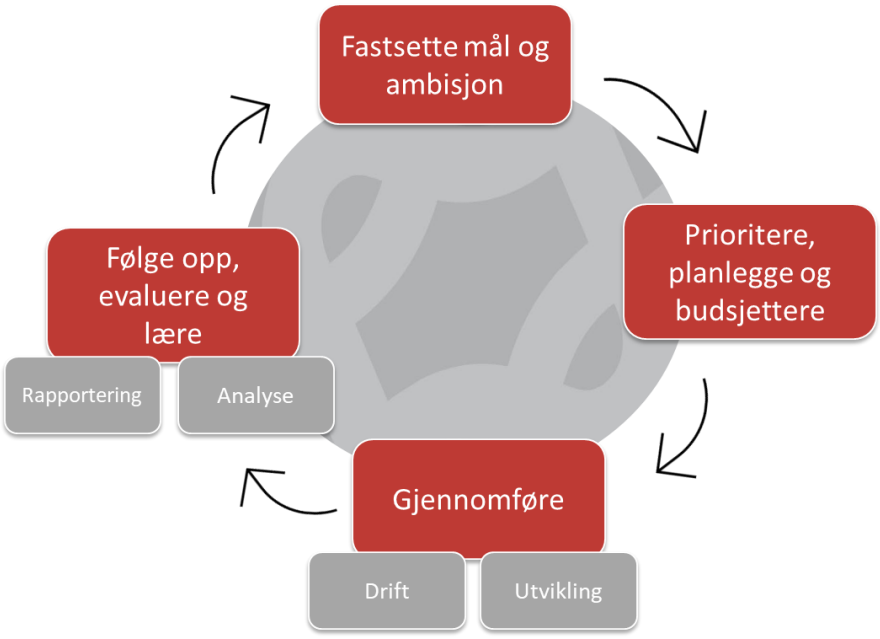
Virksomhetsstyring er vårt verktøy for på best mulig måte kan planlegge, gjennomføre og rapportere på våre mål og ambisjoner. Den gir noen klare føringer på hvordan organisasjonen skal driftes. For at flest mulig skal ha kjennskap til hvordan vi drifter kommunen er de viktigste elementene ved virksomhetsstyring beskrevet i dette kapitlet.

Kommunen er en kompleks organisasjon. Vi har en stor bredde i oppgavene vi skal løse og vi skal hele tiden utvikle oss og tilpasse oss til endringer som skjer i omgivelsene våre. Dette stiller store krav til oss. Vi må ivareta vårt samfunnsansvar, levere tjenester, løse daglige oppgaver og tilpasse oss politiske ambisjoner. Når vi kombinerer dette med den utviklingen vi står ovenfor, har vi behov for å planlegge og prioritere hvordan vi bruker ressursene våre.

Virksomhetsstyring er orden og struktur. Det betyr å sette ambisjonsnivå og mål, planlegge hvordan dette skal oppnås, gjennomføre og følge opp underveis. Budsjettstyring har hatt og har oppmerksomhet, men vi skal også dreie mot å styre etter mål og handlinger. Vi må bruke våre ressurser på det som faktisk gir de resultatene vi ønsker, og skal vi nå de politiske ambisjonene, må vi skape sammenhenger og samhandle om oppdragene vi skal løse.

Internkontroll er en del av kommunes virksomhetsstyring i form av egenkontroll, og er hjemlet i kommuneloven. Kommunedirektørens internkontroll er den samlede kontrollen som føres med egen virksomhet. God internkontroll skal bidra til forutsigbarhet og tillit til at kommunen ivaretar innbyggernes behov og rettigheter.

Fauske kommunes organisasjon skal gjenkjennes med at vi løser vårt oppdrag, og da opptrer vi profesjonelt, moderne og etterrettelig, og vi har alltid i minnet hvem vi er til for; kommunens innbyggere.



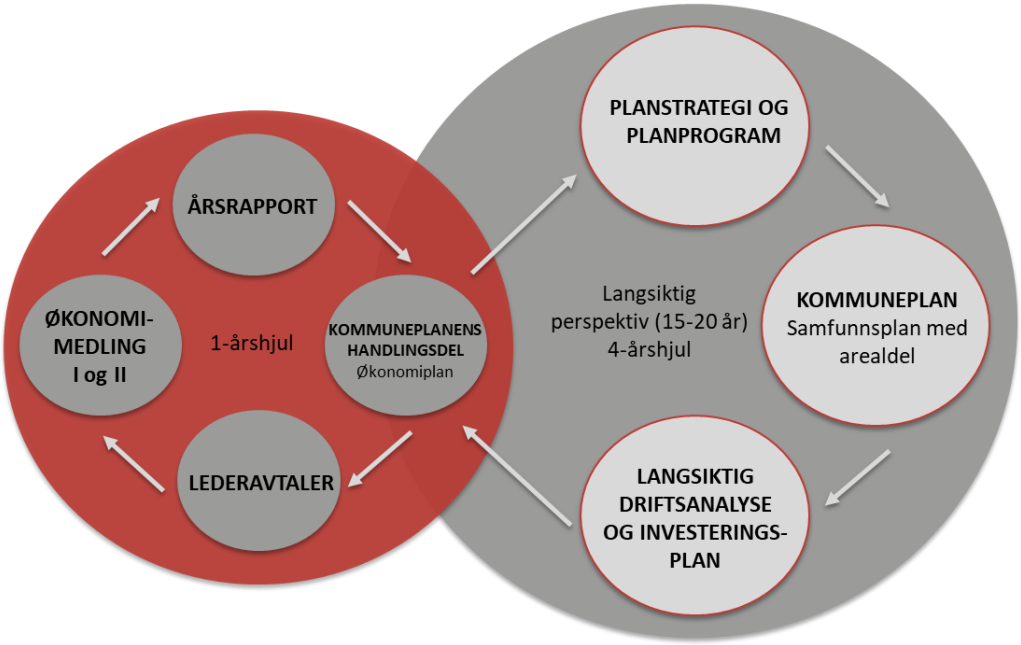
Figur 1: Illustrasjon prosess i virksomhetsstyringen

Virksomhetsstyring er noe alle ledere har ansvar for. Utfordringen er å få til den helhetlige styringen hvor vi ser kommunen i ett. God styring skal sikre at kommunen, innenfor lover og rammer, følger opp politiske vedtak, mål og prioriteringer på en effektiv måte.

1.1 **Plansystemet**

Plansystemet er en oversikt over kommunens planer og skal ligge til grunn for planlegging og prioritering. God planlegging innebærer å definere hva vi ønsker å oppnå i fremtiden og hva vi må gjøre for å få det til.

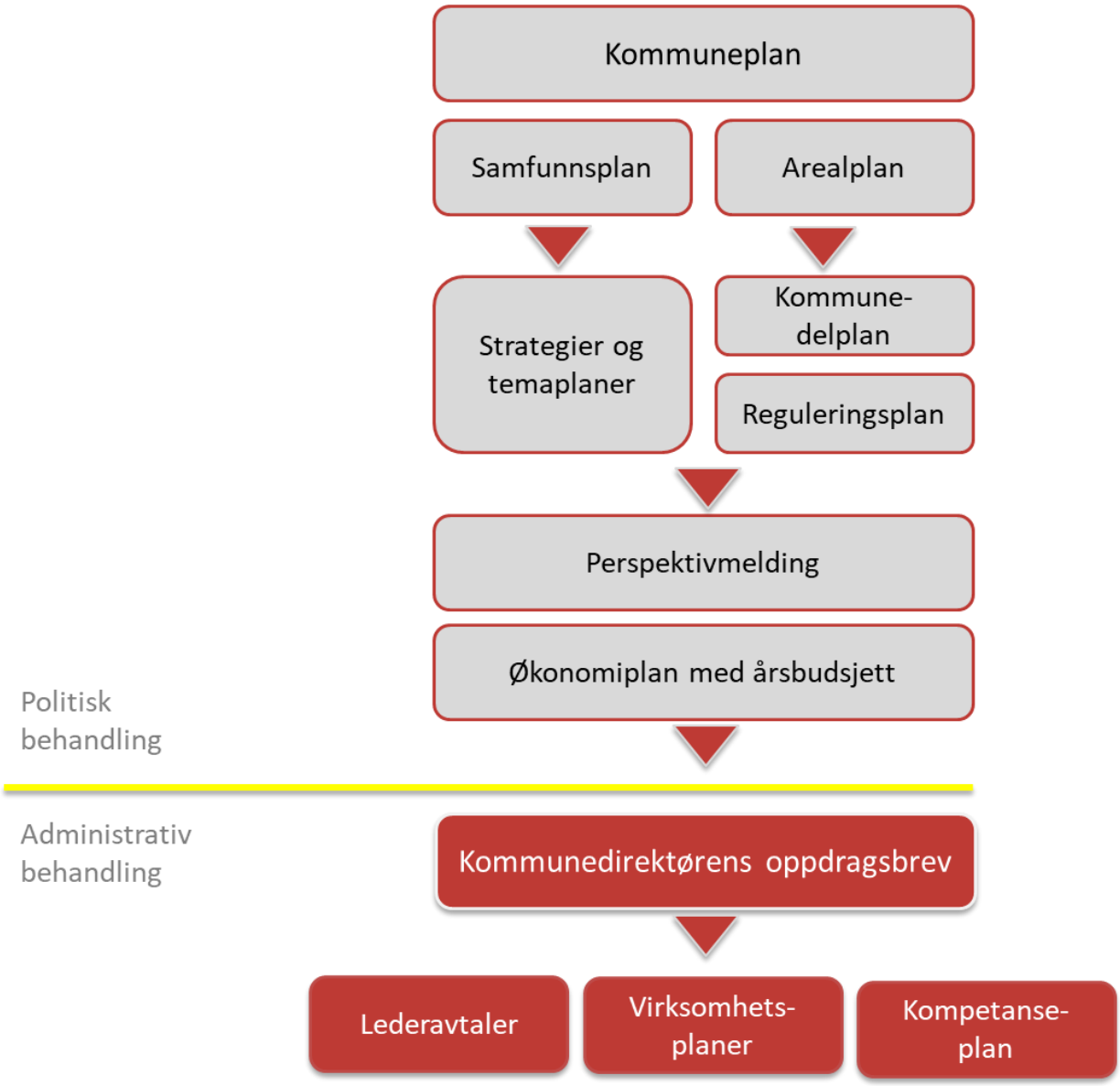
Som illustert i figuren som følger har planstrategien og kommuneplanen et langsiktig perspektiv. Gjennomføringen av kommuneplanen skjer gjennom kommuneplanens handlingsdel, som i vårt tilfelle skal lages sammen med økonomiplan og årsbudsjett.



Figur 2: Kommunens plansystem

For å bidra til at kommuneplanen, strategier og temaplaner blir gode styringsverktøy for politikk og administrasjon, må vi gjennomgå eksisterende planer og vurdere behovet for nye planer.

Det blir avgjørende at kommuneplanen følges opp og at tjenesteområdene sammen utvikler et helhetlig plansystem.



Figur 3: Oversikt over plansystemet inkludert temaplaner og KDs oppdragsbrev.

Kommunedelplan og reguleringsplaner følger kommuneplanens arealdel. Kommunedelplanen avklarer overordnet arealpolitikk og hovedtrekkene for arealdisponering. Reguleringsplanen består av plankart, planbestemmelser og planbeskrivelse og beskriver hvordan kommunens arealer kan utnyttes. Når ny arealdel blir vedtatt, vil det være aktuelt å gjennomgå og vurdere revisjon av planene.

Beskrivelse av budsjettforutsetninger /Perspektivmelding innleder det årlige arbeidet med økonomiplan. Den skal gi politikerne informasjon om økonomi, status og analyse i et langsiktig perspektiv som skal legge til rette for gode beslutninger knyttet til retning og prioriteringer i økonomiplanen.

Økonomiplan er kommuneplanens handlingsdel og beskriver hvordan ressursene skal benyttes for å løse politiske ambisjoner. Den skal gi en realistisk oversikt over sannsynlige

inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver i perioden. Årsbudsjettet er innarbeidet i økonomiplanen.

Virksomhetsplaner eller utviklingsplaner er et administrativt verktøy som skal sikre sammenheng mellom organisasjonens mål, tiltak og resultater, samt oppfølging av politiske vedtak, lover og forskrifter. De skal bygge på politisk vedtatte planer og følges opp og implementeres som en del av virksomhetsstyringen. Inntil videre utarbeides og følges disse planene opp i hver sektor.

Lederavtaler er omtalt i dette kapittelet og malen for lederavtale er vedlegg til oppdragsbrevet. Lederavtalen er et verktøy som tydeliggjør lederes ansvar for personell og økonomi samt overordnet faglig utvikling. Avtalen handler i stor grad også om utvikling av lederferdigheter.

Kompetanseplaner har som hensikt å få en god oversikt over prioriterte kompetansebehov sett i lys av kommuneplanens og kompetansestrategiens satsningsområder, statlige og kommunale føringer og lovkrav. Inntil videre utarbeides og følges disse planene opp i hver sektor.

1.2 **Internkontroll**

Internkontroll er en del av kommunes virksomhetsstyring i form av egenkontroll, og er hjemlet i kommuneloven. Kommunedirektørens internkontroll er den samlede kontrollen som føres med egen virksomhet. God internkontroll skal bidra til forutsigbarhet og tillit til at kommunen ivaretar innbyggernes behov og rettigheter.

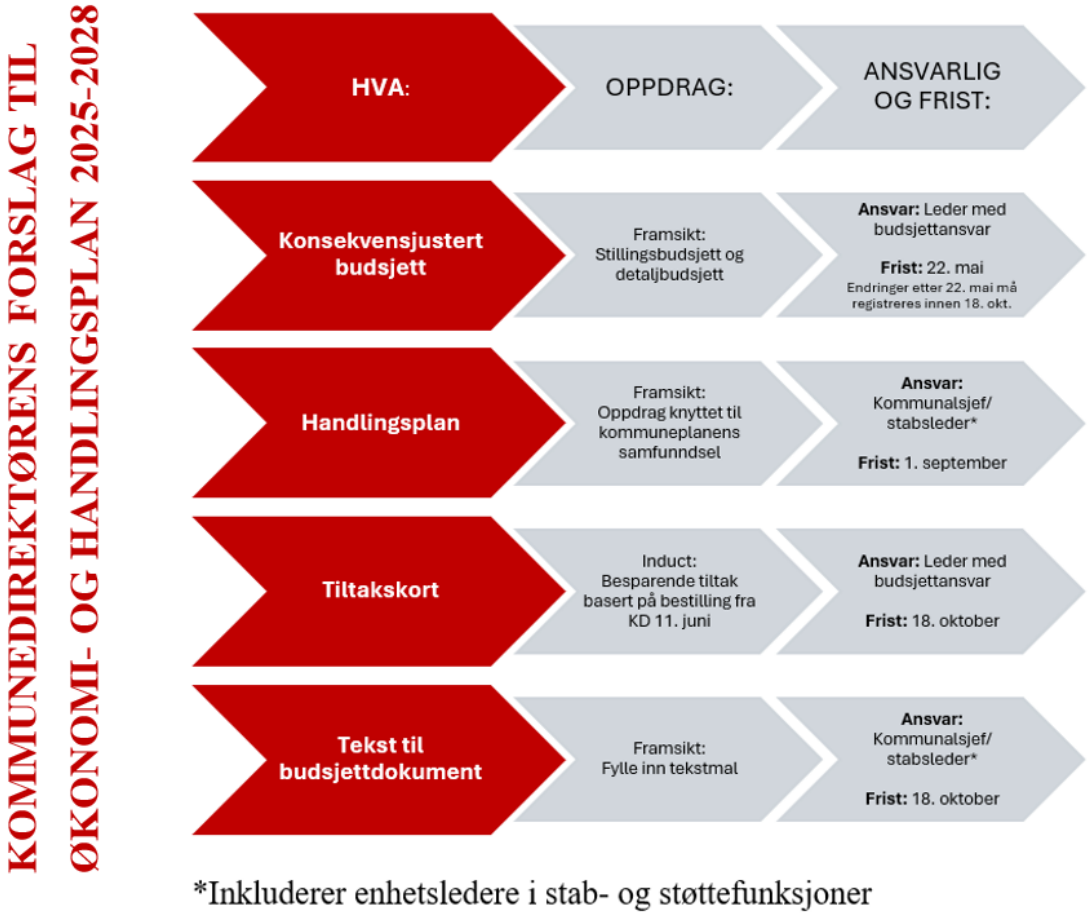
Internkontroll består av formalisert og strukturert planlegging, organisering, gjennomføring, rapportering og evaluering av aktiviteter. Det skal sikre at mål nås og lover og regler overholdes. Internkontrollen skal være systematisk og risikobasert. Den må gjennomføres både på helhetlig nivå og for de ulike tjenesteområdene i kommunen. Hensikten er å redusere risikoen for uønskede hendelser, og at inntrufne hendelser oppdages, håndteres og bidrar til læring og forbedring.

Kommunedirektøren delegerer gjennomføring av internkontrollarbeidet til ledere av tjenesteområdene i kommunen. Linjeansvaret innebærer å ha egenkontroll ved å overvåke, vurdere risiko, iverksette forbedringstiltak og følge opp. Oppfølging, evaluering og læring skal bringes videre til kommunedirektørens nivå.

Kommunedirektøren har det overordnede ansvaret for internkontroll i alle deler av organisasjonen. Det daglige oppfølgingsansvaret for styring og kontroll ivaretas imidlertid av de enkelte tjenesteområdene.

1.3 **Økonomistyring**

Et av kommunens viktigste styringsdokumenter er økonomi- og handlingsplan. Figuren under viser hva kommunedirektørens forslag til økonomi- og handlingsplan består av, samt hvor ansvaret for de ulike delene ligger.



Figur 4: Illustrasjon av hva KDs forslag til økonomi- og handlingsplan består av

Økonomiplanen omfatter hele kommunens virksomhet og gir en fullstendig oversikt over kommunens inntekter, utgifter og prioriterte satsningsområder i planperioden.

Årsbudsjettet utgjør økonomiplanens første år, og rammene som vedtas her er bindende for budsjettåret. Alle ledere med budsjettansvar må gjøre seg kjent med økonomiplanen og de vedtak som påvirker egen budsjettramme, og gjennom arbeide med detaljbudsjett og virksomhetsplan lage en god plan og et praktisk godt grunnlag for hvordan politiske føringer og vedtak skal følges opp.

Det er en særlig forventning om at ledere med økonomiansvar etterlever prinsipper om forsvarlig økonomiforvaltning i all bruk av kommunens midler. Det betyr at bruk av midler er i tråd med kommunestyrets vedtak, at regler for offentlige anskaffelser følges, at kommunens etiske verdier og retningslinjer overholdes sammen med kommunens økonomiregler og rutiner.

Vi har i stor grad blitt bevisste på hvordan vi bruker pengene våre. Det er viktig ikke å slippe opp denne oppmerksomheten – inne hvert område i tjenestegjennomgangen. Vi må få med alle, slik at vi kan skape økonomisk handlingsrom og bærekraft i årene som kommer.

Vi vil bruke tid på analyser og gevinster. Styringsdata og analyse er viktige verktøy. Kommunen har mye informasjon og data, og skal jobbe videre med å sammenstille og

analysere informasjonen slik at vi kan gjøre bedre prioriteringer og beslutninger. Dette handler både om å lese situasjonen i øyeblikket, samt å kunne bedre forutse trender og prognoser.

Målet er å ikke måtte gjøre flate budsjettkutt eller bruke «ostehøvel»-prinsippet, men heller finne områder hvor kommunen kan bli bedre til å forvalte felles ressurser ved å gjøre ting annerledes. Det er viktig at alle med budsjett- og resultatansvar har et aktivt og bevisst forhold til dette. Vi ledere kan også i enda større grad utfordre oss på samhandling på tvers i organisasjonen. Tverrfaglig samarbeid kan ha betydning for budsjett og gevinster. Noen ganger ligger kostnaden et sted, mens gevinsten kommer et annet sted. Det er helheten for kommunens som er viktig.

1.4 **Oppdrag- og styringsdialog**

Dette oppdragsbrevet skal bidra til å skape en helhetlig styring og felles retning for hvor vi skal i 2024. Det forventes at oppdragsbrevet gjøres kjent og følges opp av ledere i hele organisasjonen. «Konseptet oppdragsbrev» er under utvikling og vil være et tema på kvartalsvis styringsdialog i løpet av året som kommunedirektøren (KD) har i utvidet ledergruppe (KLG). Ledere som inngår i utvidet kommunedirektørens ledergruppemøte (UKLG) er kommunalsjefer, stabsledere, enhetsledere, avdelingsledere (rektorer, barnehagestyrere og andre avd.ledere innen ulike tjenesteområder).

Kommunedirektørens utvidede ledermøte (UKLG)

Når ila året	Datoer og kl.slett	Tentative tema
Januar/februar	08.02.2024 Kl 12-15.45	• KDs oppdragsbrev etter budsjettvedtak • Virksomhetsutvikling, herunder arbeid med mål og strategier • Kickoff budsjett og økonomiplanarbeid (handlingsplan til kommuneplanens samfunnsdel)
Mars/april	16.04.2024 Kl 12-15.45	• Utviklingsstrategi, herunder også kvalitet, digitalisering, lederskap/medarbeiderskap, mv. • Lederrolle og organisasjonskultur • Etiske retningslinjer – etisk refleksjon • Status i arbeidet med å øke nærværet og å redusere sykefraværet
Juni	11.06.2024 Kl 12-15.45	• Administrativ budsjettsamling I – Konsekvensjustert budsjett – Føringer for økonomiplanarbeidet • Oppfølging av KDs oppdragsbrev.
September	03.09.2024 Kl 12-15.45	• Adm.budsjettsamling II – Tiltak budsjett og økonomiplan • Oppfølging av utviklingsstrategien • Oppmerksomhet på nærværsarbeid.

Tabell 1: Tentativ årshjul for UKLG

En viktig målsetning i kommunen er styrket samhandling mellom tjenesteområder, enheter og avdelinger. Kommunedirektørens utvidede ledergruppe er en arena for å drøfte helhetlige prioriteringer og sikre forankring av oppdrag og mål som flere skal bidra i. «Konseptet oppdrag» vil bli utviklet videre i 2024.

Det sendes møteinnkalling til alle ledere i outlook med agenda.

Hovedtillitsvalgte (HTV) og Hovedverneombud (HVO) inviteres som frivillige til å delta i utvidet KLG, enten til hele dialogen eller til deler av møtet, avhengig av tema.

Styringsdialog i KLG

Styringsdialogen i kommunedirektørens ledergruppe (KLG) er planlagt å skje to ganger pr måned; et for driftsrelatert saker og det andre er av strategisk karakter.

Hensikten er å få til god og forutsigbar styring og balansere mål, oppdrag og resultatkrav med ambisjonsnivå og ressursrammer. Dialogmøtene er et viktig ledd i virksomhetsstyringen og skaper en arena for å løfte utfordringer, risiko, prioriteringer og avklare ambisjonsnivået i veien videre.

Når	Hvem	Tema – innhold - rapportering
Styringsdialog drift i KLG, månedlig Kl 12	KLG Leder Plan-næring Leder TTE og VVA NAV-leder Økonomileder	• Resultatsikring – økonomi: Månedlig økonomirapportering Dersom avvik: Muntlig gjennomgang av økonomistatus i selve møtet. • Øvrig rapportering: – Resultatsikring - Tiltak: Budsjett/ vedtaksoppfølging – Resultatsikring – Sykefravær
Styringsdialog strategisk i KLG, månedlig Kl 12	KLG Leder Plan-næring Leder TTE og VVA NAV-leder Kommuneoverlege	Oppfølging av kommuneplanens samfunnsdel og handlingsprogram • Strategiarbeid • Virksomhetsutvikling • Drøfte felles sektorovergripende muligheter og utfordringer

Tabell 2: Tentativ plan for styringsdialog og oppfølging av KDs oppdragsbrev

I tillegg er det løpende dialog mellom KD og ledergruppen.

1.5 Lederavtale

Lederavtalen inngås mellom leder og nærmeste overordnede leder og er en del av kommunens styringsverktøy for å videreutvikle ledelse.

Lederavtalen beskriver krav og forventninger basert på kommunens oppdrag i en rettvendt organisasjon med rettvendte ledere. Avtalen bygger også på vår felles gjennomarbeidede

lederplattform under lederutviklingsprogrammet i kommunen med Nord-Norsk lederutvikling (NNL).

En ledersamtale som gjennomføres i starten av året. Den skal følges opp med minimum en ledersamtale til i løpet av året. Overordnet leder er ansvarlig for å kalle inn til samtaler og sørge for at avtalen fylles ut. Den enkelte leder er ansvarlig for å delta aktivt i samtalene og komme med innspill og ønsker for egen utvikling.

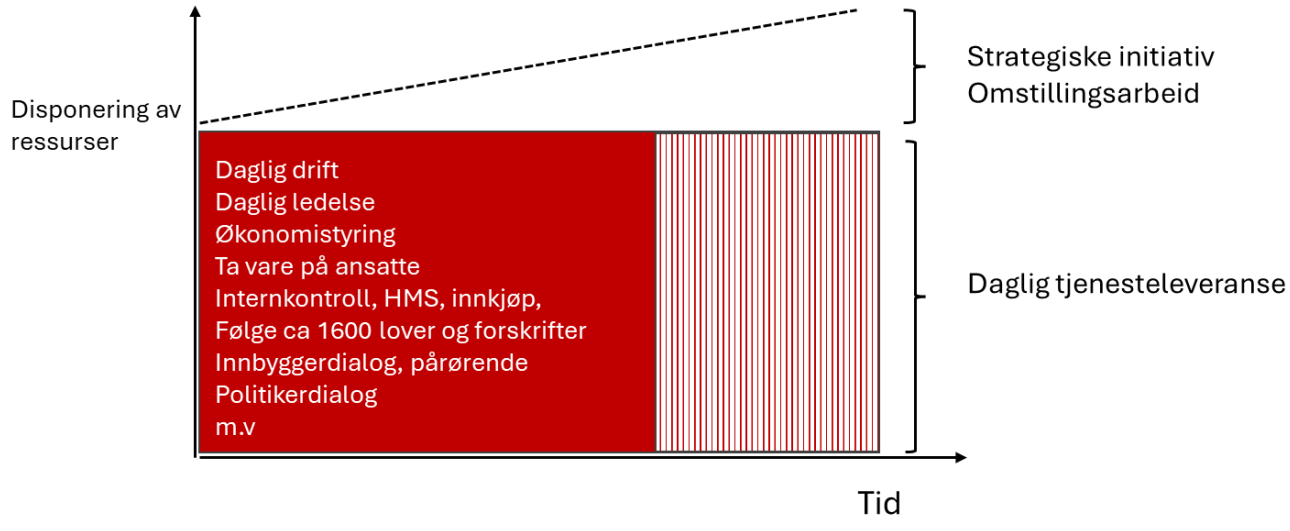
Malen for lederavtalen bygger på oppdragsbrevet og følger som vedlegg til dette dokumentet. Lederavtalens mal er den samme for alle ledernivåer.

2. Prioriteringer og oppdrag

2.1 **Innledning**

Vi står foran et år hvor vi på den ene siden må jobbe for ikke å økte driftskostnadene, og på den andre siden jobbe med viktige endringsprosesser. Det betyr at prioriteringene må være så spisset som mulig når vi skal levere på vårt oppdrag – som er å gi tjenester til innbyggerne og å følge opp politiske vedtak. Vi må ha prioriterte områder som vi må samle oss rundt.

Fortsatt omstilling og daglig drift må gjennomføres parallelt
Omstilling er mer regelen enn unntaket for å møte nye krav, forventninger og endrede rammebetingelser. Organisasjonskultur og ledelse påvirkes av fokuset organisasjonen må ha for å opprettholde daglig drift og samtidig håndtere omstillingsarbeidet. Figuren under illustrer situasjonen som organisasjonen står i



Figur 5: Fordeling av ressursbruk og tid når daglig drift og omstilling skal utføres i hverdagen

Hele Norge vil få en eldre befolkning i årene som kommer og med stadig færre yrkesaktive. Presset på helsetjenestene og eldreomsorgen vil bli stort. Demografiutviklingen i Fauske er kjent, og den er lik resten av landet med at det blir færre barn og unge, færre mennesker i

yrkesaktiv alder, mens antallet over pensjonsalder stiger. Dette stiller store krav til å endre hvordan man disponerer ressursene for kommunens innbyggere i årene som kommer.

For oppvekst og opplæring gir det seg utslag på følgende måte: Det blir færre til å jobbe i tjenestene, det blir færre barn som trenger tjenestene og en er avhengig av å tilpasse tjeneste i forhold til dette. Framskriving av elevtall i Fauske kommune tilsier at det skal være en nedgang i elever i skolepliktig alder på 114 elever fram til 2040, ifølge SSB sitt hovedalternativ. Det vil si en nedgang per klasse statistisk sett på 2-3 elever. Det vil ikke gi endring i antall klasser, men det reduserer inntektene til Fauske kommune med over 10 millioner.

En framskrivning viser også at Fauske kommune har 821 innbyggere over 80 år i 2030 mot 571 personer i 2023. Dette vil utfordre helse- og omsorgstjenestene på å levere lovpålagte og likeverdige tjenester som er mer ressurseffektive.

Prioriteringer vi er nødt til å gjøre er å endre fra høy og middels kvalitet til tilfredsstillende kvalitet på tjenester. Ikke for at vi skal levere dårligere tjenester, men for at vi skal levere riktige og forsvarlige tjenester. Det betyr at vi på noen områder skal ha høy kvalitet og på andre områder må vi redusere ambisjonsnivået noe. Vi må prioritere! Ved siden av å oppfylle lovkrav må vi prioritere andre oppgaver ved å gjøre det vi tror gir best effekt på det vi ønsker å oppnå. I arbeidet med virksomhetsplaner i tjenesteområdene vil prioritetene fremkomme for ulike områder.

Det er tydelige politiske forventninger om at vi skal levere på kommuneplanen. Et av de viktigste suksesskriteriene for dette er at vi klarer å få til en god samhandlingskultur. Det er ingen som eier et av satsingsområde alene, men flere delområder må bidra til at vi sammen skaper helheten.

2.2 **Prioriteringer**

Vi skal prioritere å:

- Følge opp kommuneplanens satsingsområder/fokusområder og følge opp tiltak og oppdrag i økonomiplanens handlingsdel.
- Jobbe systematisk for å identifisere/klarlegge tilfredsstillende kvalitet på tjenester, og bidra i arbeidet med innovasjon og utvikling for å oppnå
  - Riktig kvalitet på riktig tjenester til rett innbygger
  - Tjenesteforbedring og effektivisering
- Positivt driftsresultat i hele planperioden.
- Styrke samhandlingskompetansen og bidra til god samhandlingskultur
- Sikre oppfølging og fremdrift av prioriterte områder etter evaluering av vår forvaltningspraksis der Kommunekompasset ble benyttet som metode, se punkt 3.4.1 for nærmere beskrivelse.

Kommunedirektørens prioriteringer er ment å gi retning for ledere i arbeidet for 2024. Prioriteringene er overordnet og gjennom ledersamtaler og styringsdialoger skal vi avklare mål og ambisjoner.

Kommunedirektøren har forventninger om at alle skal være med og bidra til at vi sammen **løser vårt oppdrag**.

2.2.1 Politiske vedtak

Det skal jobbes med løsning i Framsikt for å kunne følge opp politiske vedtak og verbalvedtak. Dette er ennå ikke på plass.

Alle ledere følger opp tildelte vedtak. Innen noen tjenesteområder er det flere store utredningstiltak, uten politisk prioritering. Kommunedirektøren skal få politisk avklaring der det er flere utredningstiltak, og i etterkant av det skal kommunedirektørens ledergruppe foreta ressursprioritering.

Vi skal rapportere på vedtakene i henhold til månedlige rapporteringsrutiner til kommunedirektøren. I henhold til rutine skal det gis rapportering av vedtaksoppfølging til kommunestyret (vedtakslogg) to ganger per år. Det er saksbehandlere som setter status. Her er siste vedtaksrapport i 2023 i kommunestyret

Vedtaksrapport til kommunestyret desember 2023)

2.3 Kommunedirektørens oppdrag – prioriterte områder

Kommunedirektørens oppdrag er særlig viktige tiltak som må løses med samhandling mellom ulike tjenesteområder i organisasjonen.

Forkortelser i tabellen under:

OO: Oppvekst og opplæring
HO: Helse og omsorg
ØV: Økonomi og virksomhetsstyring
IU: Innovasjon og utvikling
TTE: Tekniske tjenester og eiendom
VVA: Vei, vann og avløp
KLG: Kommunedirektørens ledergruppe

Oppdrag	Hovedinnhold	Hovedansvar (HA) og delansvar (DA)
1. Følg opp kommuneplanens handlingsdel med tiltak og oppdrag	– Utarbeide virksomhetsplaner innen alle tjenesteområder med mål og strategier – Følge opp og gjennomføre politiske vedtak Alle ledere: – Oppnå positivt driftsresultat	HA: Kommunalsjef OO sammen med enhetsledere DA: Avd.ledere HA: Kommunalsjef HO sammen med enhetsledere DA: Avd.ledere HA: Leder ØV Leder IU, KD sammen med enhetsledere TTE og VVA og Plansjef
2. Følg opp forbedring av virksomhetsstyring	– Utarbeide en felles målstruktur som sikrer den røde tråden fra kommuneplan til	HA: KLG Leder ØV DA: Alle ledere

Få handlingsdelen til å fungere!	handlinger i kommunens virksomhetsstyring – Implementere strukturen – videreutvikle virksomhetsstyring og analyse – Følge opp og ferdigstille perspektivanalyse.	
3. Kvalitet og styrket internkontroll Følg opp systematisk metode og strukturjobbing med internkontroll og kvalitetsarbeid på alle nivå	– Utarbeide og gjennomføre tiltak for å utvikle en helhetlig strategi for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling i tjenestene – Definere nivå på tjenester: Rett tjeneste til rett innbygger til riktig tid – Oppstart med oppmerksomhet på «orden i eget hus», jf. KS metodiske tilnærming	HA: KLG Kommunalsjef OO Kommunalsjef HO Leder ØV Leder IU DA: Enhetsledere TTE, VVA og Plansjef Avd.ledere
4. Digitalisering og effektivisering Utvikle strukturer, prosesser og hensiktsmessig organisering	Kjerneparametere i arbeidet: – Gevinstrealisering – Tjenestedesign, innbyggeren i sentrum og kontinuerlig forbedring – Informasjonssikkerhet – Kompetanseheving – Tverrfaglig utviklingsarbeid, erfaringsdeling, pilotering og interne og eksterne nettverk	HA: KLG Leder IU DA: Enhetsledere Avd.ledere
5. Følg opp og gjennomfør strategisk kompetanseledelse og styring	– Målrettet og helhetlig satsing på kompetanse, utarbeide strategi for å beholde og rekruttere personell for å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning – Utarbeide strategisk kompetanseplan	HA: KLG Leder ØV Kommunalsjef OO Kommunalsjef HO Leder IU DA: Enhetsledere Avd.ledere
6. Lederskap og medarbeiderskap	– Ferdigstille KDs videredelegering inkl lederavtaler – Utarbeide arbeidsgiverstrategi	HA: KLG Alle ledere i Fauske kommune

Utarbeid og følg opp strategi for lederskap og medarbeiderskap	– Utøvelse av «rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon» – Implementering av lederplattformen – Oppmerksomhet på medvirkning og involvering – Styrke internkommunikasjonen	
7. Bidra til styrket innbyggerdialog **-** med ambisjon om at Fauske kommune skal bli en foregangskommune innen medvirkning og involvering	– Utøvelse av «rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon» med fokus på innbyggeren (oppmerksomhet på ønsket organisasjonskultur) – Forberede grunnlaget for gjennomføring av innbyggerundersøkelser i 2025 – Forberede tjenestedesign for å forenkle og utvikle innbyggernes og brukernes møte med kommunen – Fortsette implementering av kommunikasjons-strategien.	HA: KLG IU DA: Enhetsledere Avd.ledere
8. Omdømmebygging og attraktivitet	– Være gode ambassadører i egen kommune! – Fortelle de gode historiene om vårt arbeid gjennom relevante kanaler, forbedre internkommunikasjon og kompetanse i organisasjonen. – Jobbe mer systematisk med å profilere kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	HA: KLG Alle ledere i Fauske kommune

Tabell 3: Oversikt oppdrag

3. Nærmere om grunnlaget for oppfølging av oppdraget – om styringsretning og virksomhetsutvikling

Virksomhetsutvikling er viktig i møte med fremtidens utfordringer. For å være en moderne organisasjon som løser samfunnsoppdraget på en effektiv måte, er utvikling en nøkkelfaktor. I dette kapittelet er det beskrevet noen av de mest sentrale utviklingsområdene. Det pågår mye utviklingsarbeid i tjenesteområdene som ikke er nevnt her, men hensikten er at flest mulig skal ha kjennskap til områdene som vil påvirke organisasjonen som helhet.

3.1 **Kommuneplan**

I april 2022 ble samfunnsdelen i den nye kommuneplan vedtatt i kommunestyret. Denne er kommunens mest sentrale plan og skal ligge til grunn for all planlegging. Samfunnsdelen gir retning for den langsiktige utviklingen av Fauske-samfunnet, samtidig fastsetter den satsingsområder som skal gis særlig prioritet. Visjonen vi skal jobbe etter fremover er:

Sammen om et fremtidsrettet Fauske - for god velferd, vekst og utvikling

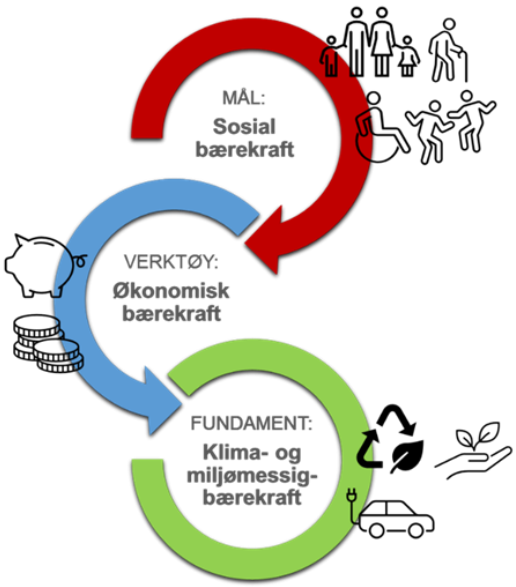
Dette er den overordnede visjonen vi skal tenke på når vi gjør valg og prioriteringer i arbeidshverdagen vår. Ut fra denne visjonen har kommunestyret vedtatt tre satsingsområder.

De tre innsatsområdene i samfunnsplanen handler alle om hvordan framtiden i Fauske skal innrettes. De tre innsatsområdene svarer på hvert sitt bærekraftselement.

Å LEVE I FAUSKE - viser oss hvordan vi skal jobbe med den sosiale bærekraften

Å SKAPE OG HANDLE I FAUSKE - viser hvordan vi skal jobbe med økonomisk bærekraft

Å MØTE FRAMTIDEN I FAUSKE - viser hvordan vi skal jobbe med klima- og miljømessig bærekraft.



Figur 6: Bærekraftselementer og innsatsfaktorer i kommuneplanens samfunnsdel.

3.1.1 Langsiktige mål og strategier

Gjennom å leve, å skape og handle, og å møte framtiden i Fauske skal vi sørge for at Fauske ikke bare skal være en kommune i vekst, men vi skal altså vokse på en bærekraftig måte. Det er valgt ut seks fokusområder for kommuneplanens samfunnsdel. Hvert av områdene er knyttet til FNs bærekraftsmål, og søker å sikre en metodikk for å arbeide samordnet med komplekse sektorovergripende utfordringer. Hensikten er å legge til grunn at en langsiktig strategisk utvikling av Fauske kommune som organisasjon og samfunn; som er økonomisk, sosialt og miljømessig bærekraftig

Slik vil vi ha det:

- God oppvekst og godt liv
- Mangfold og inkludering
- Deltakende innbyggere
- Attraktive byer og tettsteder
- Omstillingsdyktig næringsliv og tilrettelegging for flere bedriftsetableringer
- Klima- og miljøvennlig utvikling, grønn infrastrukturutvikling og planlegging.

3.2 Oppfølging av kommuneplan

Gjennom arbeidet med virksomhetsstyring skal vi utarbeide målstrukturer og systemer for hvordan mål og aktiviteter følges opp. Dette er viktig for å skape sammenhenger fra overordnede planer til oppdrag og aktiviteter vi gjennomfører for å nå de politiske ambisjonene og vedtak.

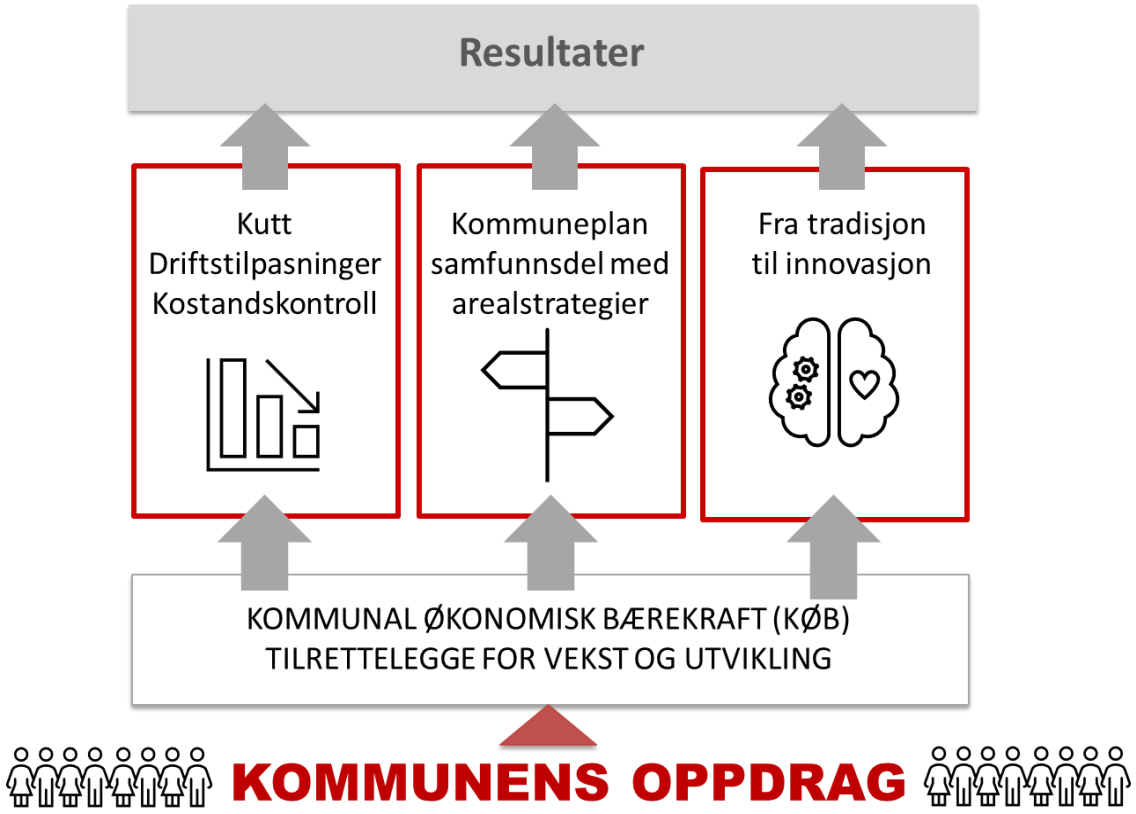
For at økonomiplanen skal utgjøre kommuneplanens handlingsdel, må det være en overordnet kobling til samfunnsplanen. Fauske kommune har tatt i bruk verktøyet Framsikt for å oppnå en rød tråd fra kommunens visjon til gjennomføringen av tiltakene som bringer oss dit.

Figur 7: Struktur fra retning og visjon til gjennomføring

Fra hovedmålene i samfunnsdelen utledes ulike delmål som igjen skaper oppgaver/oppdrag/aktiviteter som følges opp administrativt. Oppdragene vedtas i økonomi- og handlingsplanen, og følges opp gjennom rapportering til KLG og kommunestyret gjennom året.

For at ledere skal kunne jobbe mer strategisk og medarbeidere skal få større handlingsrom er det viktig å få på plass en enhetlig målstruktur som gjør det lettere å prioritere og planlegge.

3.3 **Omstillingsprosjektet**



Figur 8: Steg i omstillingsarbeidet i Fauske kommune siden 2021

Det ble etablert et omstillingsprosjekt i 2021, og sammen med ny vedtatt kommuneplan i 2022, har det gitt retning.

Målene samfunnsplanen reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling, og behovet for mer helhetlig planlegging ble tydeligere. Endringsprosesser basert på planmessighet og helhet – ikke bare i ettårsperspektiv, men fireårs- og 10-årsperspektiv, må være i fokus.

Målet med omstillingen er å arbeide systematisk med å utvikle, foreslå og gjennomføre tiltak som skal sikre bærekraftig økonomi, tjenester og samfunnsutvikling i Fauske kommune. Det skal legges opp til effektive tjenester, innenfor det økonomiske handlingsrommet. Resultatene av arbeidet innebærer en betydelig organisasjonsmessig bevisstgjøring av hva som er tilpasset tjeneste og riktig tjenestenivå for den enkelte bruker.

Omstillingsprosjektet i Fauske har frem til 2023 hatt størst oppmerksomhet på budsjett og å redusere kommunens driftsutgifter med varige tiltak. Gode og gjennomgående budsjettprosesser, og å oppnå kostnadskontroll, har vært hovedtilnærmingen for å stanse akkumulering av ytterligere underskudd i driften.

2024 må anses som et økonomisk «konsolideringsår». Dette er ikke bare begrunnet i de økonomiske realiteter med høy rente og dyrtid, men i tillegg behovet kommunen har for å stabilisere driften etter to år med sterkt fokus med nedskjæringer i drifta, noe driftsresultat etter regnskapsavslutning både i 2021 og 2022 viste med tydelighet. Folkevalgte, ledere og medarbeidere i kommunen, og ikke minst kommunens befolkning, har gjort en formidabel innsats og vist stor utholdenhet.

Å få kontroll på kostnadene har vært, og er, nødvendig. Men det kan også være nødvendig å «ta et hvileskjær» i 2024 – bruke året til å komme på neste nivå i omstillingsarbeidet der kvalitet får større oppmerksomhet. I tillegg merker vi høye gjeldsrenter veldig godt, det er dyrtid og vi har fått flyktningsituasjonen nærmere på oss enn mange andre kommuner. Vi kan heller ikke ta ned tjenestene i kommunen så mye mer ettersom vi nærmer oss nivået der vi kan gi et tilfredsstillende tjenestetilbud. Analyser og KOSTRA-tall for Fauske kommune viser at vi begynner å nærme oss samme nivå som de sammenlignbare kommunene, dog med unntak av skole, men noen steder bedre f.eks innen hjemmetjenester. Vi må i fortsettelsen jobbe med **kvalitet og riktig nivå**, og ikke minst med videre utvikling av tjenestene, før vi igjen ytterlig kan forbedre driftsresultatene og kvaliteten når vi skal løse vårt oppdrag.

Som et ledd i det videre omstillingsarbeidet inngår gjennomgang av tjenester, tjenesteutvikling og oppfølging av prioriterte områder etter evaluering av forvaltningspraksis (kommunekompasset).

3.3.1 Kommunekompasset

I 2023 gjennomførte Fauske kommune evaluering av forvaltningspraksis gjennom Kommunekompasset, https://www.kskonsulent.no/kommunekompasset

Kommunekompasset er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjonen og for vurdering av forvaltningspraksisen i kommunen. Verktøyet tar utgangspunkt i at en kommune er en sammensatt organisasjon med fire hovedoppgaver:

- Kommunen som politisk-demokratisk arena
- Kommunen som ansvarlig for tjenesteproduksjon overfor innbyggerne
- Kommunen som myndighetsutøvende organ i henhold til lover og forskrifter
- Kommunen som samfunnsutvikler

Kommunekompasset er utviklet for å avspeile kompleksiteten i disse oppgavene og viser seg godt egnet til å evaluere forvaltningspraksisen i kommunen jf. formålsparagrafen i ny kommunelov fra 2018. Kommunen ønsker å gjennomføre ny evaluering i 2026 for å kunne se utviklingen og forbedringer i forvaltningspraksisen. Kommunekompasset egner seg også godt for å sammenligne vår egen kommune opp mot andre kommuner.

Evalueringsrapporten viser at Fauske kommune samlet sett skårer middels godt, men at det er noen fokusområder som må prioriteres. Det skal derfor utarbeides en utviklingsstrategi som beskriver nærmere hvordan Fauske kommune skal forbedre seg sett ut fra dagens nivå. Strategien utarbeides i Framsikt og vil bli Fauske kommunes første utviklingsstrategi og gjelde for perioden 2024 til 2026. Utviklingsstrategien er under arbeid, kommer innen utgangen av mars.

Utviklingsstrategien vil fokusere på følgende delstrategier:

- Digitalisering og effektivisering
- Kvalitetsutvikling og styrket innbyggerdialog
- Medarbeiderskap og ledelse.

3.4 **Tjenesteutvikling**

Det skal jobbes videre med å identifisere ståsted og potensialer for å yte tjenester etter prinsippene «rett tjeneste til rett kvalitet til rett innbygger».

3.4.1 Helse og omsorg

Kommunedelplan for helse, omsorg og velferd ble vedtatt i 2023, og den setter retning og prioriteringer for de kommende årene. Demografiutfordringene viser en betydelig økning av eldre over 80 år samtidig som vi ser en nedgang i antall personer i yrkesaktiv alder. Tjenesteområdet Helse og omsorg har igangsatt en rekke prosesser for å møte dette fremtidsbildet, blant annet skal det i 2024 utredes etablering av omsorgsboliger med personellbase. Dette er høyt prioritert. Det pågående omstillingsarbeidet skal fortsette og 2024 er året for å evaluere effekter av tiltak siden 2021.

For å ha gode kommunale helsetjenester, må kommunen også ha en stabil og robust fastlegeordning. I 2024 kommer en ny legeplan som omhandler hele legetjenesten i kommunen.

Rekruttere og beholde kompetanse og arbeidskraft er et fokusområde i 2024. Det er stor etterspørsel av fagkompetanse som helsefagarbeider, vernepleier og sykepleier.

3.4.2 Oppvekst og opplæring

Demografiutfordringene viser en betydelig nedgang av barn i skolepliktig alder. Samtidig som nedgangen statistisk sett ikke vil medføre færre klasser. En ser også en tydelig dreining i hjelpebehovet innen skole der det har dreiet seg fra fagspesifikk hjelp og over på sosial støtte og veiledning.

Gjennom handlingsplanen, som er en del av budsjettvedtaket, skal en se på hele oppvekst og opplæring; hvordan tjenesteområdet er organisert og tiltak som vil kunne bidra til å gjøre oss enda bedre i stand til å gi riktige tjenester til riktig innbygger med riktig kvalitet, at vi bruker ressursene våre best mulig og at det etter gjennomføring kan gi kommunen en potensiell besparelse.

Rekruttere og beholde kompetanse og arbeidskraft er fokusområde i 2024. Det er stor etterspørsel av fagkompetanse som barne- og ungdomsarbeider, helsesykepleier, pedagoger, styrere og rektorer.

Arbeidsprosessen vil i 2024 involvere bredt, internt i kommunen. Prinsippene for “rett tjeneste til rett kvalitet” må innarbeides slik at en kan identifisere og anbefale tiltak som kan ha varige effekt, både med kvalitet i tjenesten og for å oppnå reduserte driftskostnader. Dette er en del av budsjett- og økonomiplanarbeidet for 2025.

3.5 **Digitalisering og den digitale grunnmur**

For å kunne levere rett tjeneste, til rett nivå, er vi helt avhengige av digitale løsninger. Skal vi klare det, må vi forstå teknologiutviklingens betydning for ledelse, arbeidsmetoder og sosiale relasjoner.

Det er fem hovedargument for digitaliseringens inntreden i offentlig sektor:

1. Vi skal levere mer for mindre. Dvs. frigjøre ressurser og effektivisere
2. Vi mangler varme hender. Dvs. erstatte menneskelig utførte oppgaver med teknologi
3. Krav for forventninger fra innbyggerne som det offentlige må leve opp til
4. Forventninger fra ansatte
5. Landskapet endrer seg gjennom til dels store omveltninger som inntreden av kunstig intelligens, operasjonell informasjonsteknologi (OT), AR (augmented reality, "utvidet virkelighet" på norsk), roboter osv

Vi er i en brytningstid der det i stor grad er enighet om både *hvorfor* og *hva* vi må gjøre. Spørsmålet er *hvordan* vi skal komme oss fra dagens situasjon til ønsket fremtidsbilde.

Vi skal først og fremst jobbe for en **kultur** som skaper trygghet, men også motiverer og engasjerer alle ansatte til å gå fra *tradisjon til innovasjon*.

Parallelt med at våre ansatte er med på å finne gode løsninger for bedre og mer effektive tjenester, skal vi utvikle den digitale grunnmuren slik at den støtter nye arbeidsprosesser.

Virksomhetsarkitektur forteller hvordan virksomheten er organisert, hvilke tjenester vi leverer, hvordan arbeidsprosesser er satt sammen og hvordan IT-løsninger bidrar til gode og effektive tjenester. Den sier også noe om sammenhengen mellom disse. Ved å ha en god oversikt over hvordan kommunen henger sammen, vil vi ha et bedre utgangspunkt for å lykkes med tjenesteutvikling, samtidig som vi har orden i eget hus.

Virksomhetsarkitektur er et **grunnleggende element for å få til innovasjon og utvikling**. Den vil bidrar til at også IT-løsningene som kommunen har og anskaffer, henger sammen i en helhet og kan brukes på flere steder. Det bidrar til at vi også blir en viktig del i å levere helhetlige tjenester i samarbeid med stat og kommuner.

Tjenestegjennomgangen har virksomhetsarkitektur som en av leveransene og skal bidra med gode arbeidsverktøy. Hensikten er tjenesteområdene kan se hvordan arbeidsprosesser, teknologi og informasjonsflyt henger sammen. Tjenesteområder vil få roller og ansvarsområder til egne arbeidsprosesser og -systemer de benytter. På den måten skaper vi eierskap til prosesser, teknologi og data i hele organisasjonen. Målet er å skape et helhetlig bilde av organisasjonen som gjør at vi kan gjennomføre utviklingstiltak raskere.

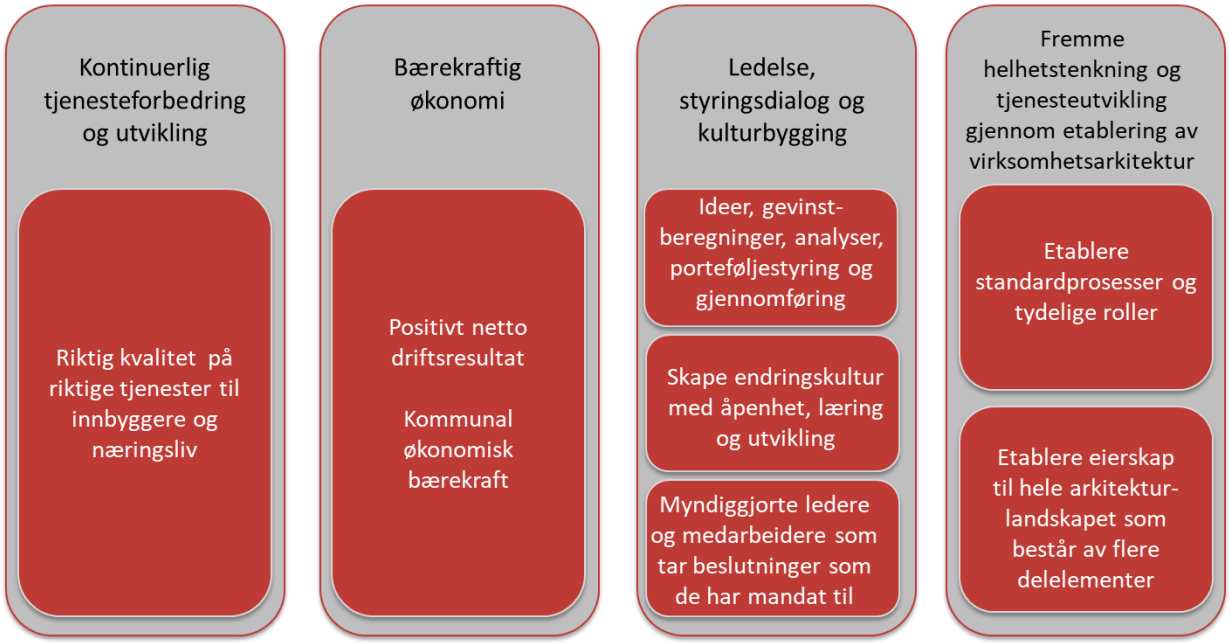
Utviklingen av den digitale grunnmuren kan beskrives gjennom 5 generasjoner av digital modenhet.

1. IT som systemleverandør som støtter dagens praksis (fra papirskjema til web-skjema)
2. IT som tilbyder av infrastruktur for effektivisering og gevinstrealisering. Herunder utnytte metodikk som f.eks. LEAN
3. Digitalisering og IT som partner for å utvikle nye tjenester og produkter
4. Teknologiorganisasjonen som digital arkitekt for sammenhengende tjenester med innbyggerens behov i sentrum. Samarbeid i digitale økosystem
5. Teknologi som faglig utfordrer med fokus på personaliserte og proaktive innbyggertjenester.

I dag er Fauske kommune i generasjon 1 og delvis 2. Det er viktig å merke seg at det i overgangen fra generasjon 2 til 3 stilles helt nye krav til den teknologiske arkitekturens sammenheng med virksomhetens arbeidsprosesser. Det er derfor vi må jobbe systematisk med å kartlegge og utvikle arbeidsprosesser, samtidig som vi utvikler den digitale grunnmuren av teknologier og systemer.

3.5.1 Oppsummert om digitaliseringsarbeidet

Digitalisering, kunstig intelligens og annen smart teknologi er blant verktøyene vi må ta i bruk for å omstille oss. En forutsetning for å lykkes, er at vi ikke bare digitaliserer på toppen av dagens måte å jobbe på. Det gjelder altså ikke bare teknologiske verktøy, men digitaliseringsarbeidet skal inngå i organisasjonen og i prosesser når vi jobber med kontinuerlig tjenesteforbedring og utvikling, med økonomi, med ledelse og med helhetstenkning når løsninger skal anskaffes og tas i bruk.



Figur 9: Skisse som oppsummerer at alle deler inngår i et digitaliseringsarbeid.

Dette er et viktig arbeid som vi må prioritere og samarbeide om, og gjelder for hele kommunen. For å løse oppdraget er det viktig at vi skaper god samhandling mellom tjenesteområdene/ sektorene.

4. Kompetanse

Kompetansen til kommunens ansatte er en vesentlig ressurs for å kunne levere bærekraftige velferdstjenester med god kvalitet både på kort og lang sikt. Et arbeidsliv med raske

omstillinger, økt fokus på kvalitet og effektivitet, gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgavene og krav om å tilegne seg nye kompetanser og ferdigheter.

I tillegg vet vi at mangelen på arbeidskraft ytterlig vil øke, og utvikling av egne ansatte er derfor nødvendig for å dekke kompetansebehovene framover. Medarbeiderne er vår viktigste ressurs, og i kompetansearbeidet må vi derfor passe på at vi har riktig bruk av eksisterende kompetanse, samtidig som vi må vurdere og analysere fremtidens kompetansebehov.

Ledere er viktige rollemodeller og kulturskapere i organisasjonen, og det er en sentral oppgave for ledere å motivere medarbeiderne til å bruke sin kompetanse. Kompetanse er en nøkkel til kvalitet for å sikre dagens og framtidas velferdstjenester og samtidig styrke evnen til å fornye tjenester og arbeidsformer.

Endringene og kravene til riktig kompetanse stiller krav til ledere, medarbeidere og kommunen som virksomhet.

Det er behov for å planlegge langsiktig og strategisk for å møte de ovenfornevnte utfordringene. Kommunen er helt nødt til å styrke sin evne til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. Derfor skal det utarbeides en ny strategisk kompetansestrategi – som igjen setter retning i kompetanseplan. Kompetansestrategien skal ta utgangspunkt i kommuneplanens samfunnsdel. Videre skal den henge sammen med kommunens organisasjonspolitikk/arbeidsgiverpolitikk, slik at sammenhenger mellom kompetanse, kapasitet, kvalitet i tjenestene og økonomi synliggjøres. Dette vil også gi et godt kunnskapsgrunnlag for politiske beslutninger.

I lys av demografiutfordringer og knapphet på ressurser, vil kompetansestrategien synliggjøre vesentlige kompetanseområder for de kommende årene:

Kompetansestrategien som skal utarbeides i 2024 skal i hovedsak dreie seg om kompetanseområder som; kvalitetsutvikling og internkontroll, kunnskap om digitalisering, og endringsledelse og organisasjonskultur.

Kvalitetsutvikling og internkontroll:

Kommuneloven § 25-1 sier at "kommuner og fylkeskommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges". Hensikten med god internkontroll er å: oppnå helhetlig styring og riktig utvikling i kommunen, kvalitet og effektivitet i tjenestene, godt omdømme og legitimitet samt etterlevelse av lover og regler. Enkelt sagt er god internkontroll det vi gjør for å sikre at vi gjør det vi skal – på riktig måte.

For at vi i Fauske kommune skal jobbe godt og helhetlig med kvalitet og internkontroll, skal vi fremover arbeide for å skape en felles forståelse av hva internkontroll er, og hvorfor vi skal ha det. Internkontroll er mange ting, og det er forskjellige ting, men samtidig er det alltid noe som er felles eller likt – kjennetegn - på god internkontroll uansett hvor i kommunen man jobber. Oppgaver i 2024 innen dette området er bl.a. innføring og implementering av moduler i kommunens nye system Sikri Samsvar

Digitalisering:

Kunnskap om digitalisering er viktig fordi det skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke produktiviteten. Kunnskap om digitalisering skal bidra til å skape nye måter å levere tjenester på og bidra til en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor.

Endringsledelse og bygging av ønsket organisasjonskultur:

Endring må ledes. Det er ikke en oppgave som kan delegeres!

Endringsledelse handler om å lede medarbeidere og organisasjonen gjennom endringsprosesser slik at man oppnår forventede resultater. Det er viktig å ha kompetanse om endringsledelse når vi skal endre måten å jobbe på. Ledere har gjennom lederutviklingsprogrammet i perioden 2019-2023, med bistand av NNL (les mer i kap 4.2), fått kunnskap om ulike ledelsesverktøy, om modeller, om personlige preferanser og om gruppe/team og det å være gode rollemodeller. Ledere har gjennom dette programmet fått ferdighetsøvelser og egne individuelle utviklingsprosjekt. Ut fra dette programmet er det også utarbeidet en felles lederplattform. Det forventes at kunnskapen fra dette lederutviklingsprogrammet anvendes når ledere skal drive fram endringsprosessene på en best mulig måte.

Dette er ikke tilstrekkelig, det må være kontinuerlig oppmerksomhet og kompetansepåfyll på endringsledelse. Det skal fra arbeidsgivers side legges til rette for at den allerede tilegnede kompetansen vedlikeholdes og videreutvikles. Rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon er normer/ verdier i organisasjonen for å skape en mer felles forståelse og gjennomføring av organisasjonens strategiske mål. Det forventes at kommunens ledere skal være symbolsterke ledere når mål og strategier skal nås, og når vi skal implementere valgt retning «rettvendte ledere i en rettvendt organisasjon». Målsettingen er at kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver i en handlekraftig organisasjon, les i kommuneplanens samfunnsdel i Framsikt

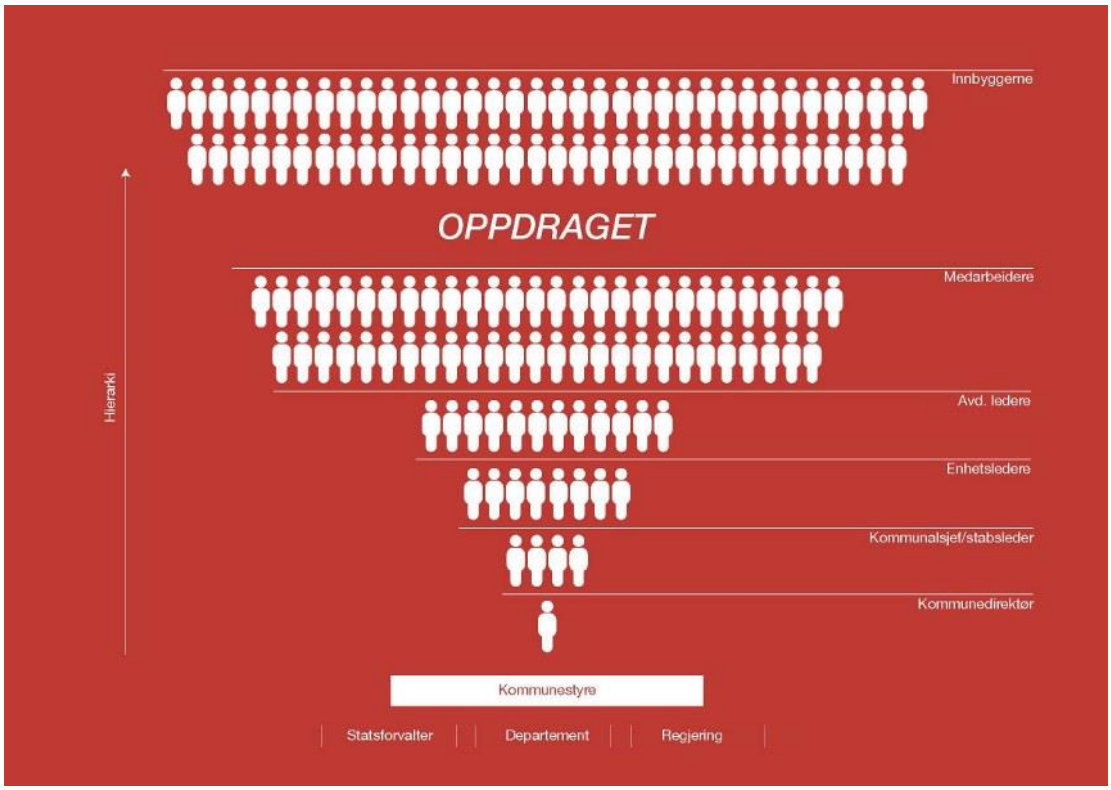
De nevnte kompetanseområdene skal vi prioritere, og alle tjenesteområder skal etter at kompetansestrategien er satt, utarbeide egne kompetanseplaner. Utvikling av kompetansestrategiprosessen skal bidra til at vi blir mer systematiske og fastsetter mål og ambisjoner, prioriterer og planlegger, gjennomfører tiltak og evaluerer kompetanseutviklingen.

Neste kapittel handler blant annet om at framtidige ledere må ha et mer strategisk overblikk fremfor detaljkunnskap om eget fagområde. Når lederrollen endrer seg, endres også medarbeidernes rolle og deres kompetansebehov. En grunnleggende kompetanse som både ledere og medarbeidere må ha, er evnen til endring og utvikling.

5. Ledelse og medarbeidere

God ledelse er viktig for oppfølging av kommunens plan- og styringsprosesser. Ledelse innebærer å påvirke prosesser og medarbeidere for å nå fastsatte mål. Dette kapitlet gir overordnede føringer for ledelse og beskriver hvordan vi kan samle oss om felles mål og få det beste ut av våre medarbeidere.

5.1 **Rettvendt organisasjon**



Figur 10: Illustrasjon av rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon

Konseptet, eller ledelsesfilosofien om "rettvendt ledelse" i en "rettvendt organisasjon" gir ikke svar ved hverken google-søk eller annet. Konseptet er skapt i Fauske kommune - ledere i samarbeid med Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling (NNL) (https://nnl.no/) i forbindelse med lederutviklingsprogrammet som kommunen har gjennomført over flere år. Ledelsesfilosofien er siden kommet til uttrykk som "rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon".

Dette er en ledelsesfilosofi som gjenspeiler det som er viktig. Den skal sikre at den retningen vi er på vei mot er fundamentert, tydelig og at det fremkommer hva andre kan forvente seg av ledere og medarbeidere i Fauske kommune som organisasjon.

Hvordan skal modellen forstås?

Tradisjonelt organisasjonskart viser at topplederen er nettopp på toppen og så er organisasjonskartet hierarkisk bygd opp etter det. Med rettvendt organisasjon er kartet snudd opp ned. Kommunens innbyggere er sjefene våre! Uten innbyggere hadde det ikke vært en kommune, vi hadde ikke hatt jobb og det hadde heller ikke vært behov for et kommunestyre.

Innbyggerne bestemmer hvem som skal styre i kommunen, innbyggerne våre har rettigheter til tjenester som er lovfestet. De skal kunne oppleve trygghet, pålitelighet og å bli lyttet til. De skal få svar på deres henvendelser og de skal oppleve at kommunen er løsningsfokusert. Vi er til for innbyggerne!

Når det står **OPPDRAG** så betyr det nettopp at:

Vi skal **gi tjenester til innbyggerne** i Fauske kommune, og

vi skal **følge opp politiske vedtak** som er fattet i et folkevalgt organ**.**

For de som yter interne støttetjenester betyr det at f.eks renholderne skal gi tjenester som bidrar til at barnehagene eller legekontoret kan holdes åpent. Det kommer våre innbyggere til gode. Det har "våre sjefer" - innbyggerne - krav på.

Neste nivå i hierarkiet i rettvendt organisasjon er at alle kommunens medarbeidere skal sørge for å gi tjenester - hver av oss i ulike roller. Oppdraget løses best jo nærmere brukeren, pasienten og eleven vi er. Ingen kjenner bedre til "Ole" i 2.klasse sine behov på skolen enn læreren som er tettest på han. Og ingen vet bedre hva "fru Ruth" trenger i sin hverdag på helsetunet. Det er nettopp våre medarbeidere som best kan løse OPPDRAG på vegne av kommunen nærmest mulig innbyggeren.

Neste nivå i kartet er avdelingsledere, som har en samling av medarbeidere underlagt sitt lederskap. Avdelingslederen kjenner litt til innbyggerens behov. For eksempel vet rektor noe om "Oles" behov, men ikke like mye som læreren, osv. Og videre nedover i rettvendt-kartet så er det ikke den enkelte innbyggers behov som er tydeligst, men det å legge til rette for ledere i deres arbeid og at kommunen følger lover og forskrifter, samt at kommunestyrets vedtak blir fulgt opp. Det er kommunedirektøren som til slutt er ansvarlig for at alt dette skjer i organisasjonen. Kommunedirektøren setter retning og følger opp at det skjer gjennom internkontroll, rapportering, styring og ledelse. Det er dette som er prinsippet med rettvendt organisasjon.

5.2 Lederrollen og lederplattform

Endring i omgivelsene gjør også at lederrollen er i endring. Kompleksiteten er økende. Der ledelse tradisjonelt ofte har handlet om det faglige, må ledelse i større grad være å forstå intensjonen i det vi holder på med og peke ut retningen for medarbeiderne. Ledere må framover i større grad ha oppmerksomhet på vekslingen mellom det operative og det strategiske nivå om oppdrag og retning.

Medarbeidere som opplever å ha en god relasjon til sin leder presterer bedre, har større indre motivasjon, har høyere organisasjonsforpliktelse og lavere sannsynlighet for å slutte. Dette understøttes av bred forskning (kan blant annet leses om i professor Øyvind Lund Martinsens metastudier).

I vår rolle som ledere skal vi jobbe for å bli best mulig på god dialog og tillitsrelasjon når vi skal påvirke medarbeidere til å nå mål. Når vi skal ha oppmerksomhet på å løfte oss på strategisk nivå, blir relasjonen til medarbeiderne spesielt viktig.

Til lederrollen ligger også ansvaret for kommunikasjon. For å forankre vårt arbeid og bygge tillit til innbyggere, medarbeidere og kolleger, må vi formidle hva som skjer både internt og eksternt. Det er utarbeidet ny kommunikasjonsstrategi og kanalstrategi som ennå ikke er implementert i hele organisasjonen. Det er nødvendig å styrke kompetansen i hele organisasjonen, slik at kommunikasjon blir en naturlig del av vår drift.

Lederplattform

Lederplattformen står for grunnpilarene i lederskapet som ledere i Fauske kommune selv har sagt at vi skal identifisere oss med. For å ivareta vårt samfunnsansvar er det viktig med tydelige ledere som bidrar til at Fauske kommune fremstår som en profesjonell og troverdig tjenesteleverandør som involverer, engasjerer og leverer helhetlige tjenester til det beste for innbyggerne.

Kommunens helhetlige ledelsesplattform viser hvordan man ønsker å jobbe med utvikling av kommunens organisasjonskultur, og sentrale områder i dette arbeidet.

Lederplattformen skal også synliggjøre hvilke forventninger som stilles til ledere, og gjennom dette skape trygghet og forutsigbarhet for lederen og de som samhandler med lederen.

Figur 11: Kommunens nye lederplattform, utarbeidet av kommunens ledere ifm gjennomføring av lederutviklingsprogram med Nord-Norsk lederutvikling (NNL)

5.3 **Medarbeidere**

Gode og effektive ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere i gode arbeidsmiljø. Godt lederskap henger derfor tett sammen med godt medarbeiderskap. Medarbeiderskap handler om hvordan rollen som medarbeider i Fauske kommune utøves.

Kjernen i godt medarbeiderskap er en demokratisk organisasjonskultur bygget på reell medvirkning. Dette innebærer godt samspill mellom ledere og medarbeidere, og et handlingsrom til å kunne være med å bidra og påvirke. Utvikling av godt medarbeiderskap

forutsetter tydelig avklarte forventninger, mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben, tro på egen mestring av oppgaver og roller, og at den enkelte tar ansvar og er med og bidrar.

Når vi snakker om medarbeiderskap er vi opptatt av hvordan hver enkelt av oss forholder seg til arbeidsoppgavene, til kollegaene og til arbeidsgiver – sett i sammenheng med hensikten med den jobben vi skal utføre og et helhetsperspektiv på organisasjonen. Medarbeiderskap handler om å lede seg selv i sitt arbeid og ta ansvar for sin rolle i organisasjonen. Gjennom å gis tillit til å ta ansvar og fylle rollen blir hver enkelt av oss en konstruktiv medspiller.

Godt medarbeiderskap handler også om å bry seg om og hjelpe sine kolleger, og ta ansvar for egen rolle i arbeidsmiljøet. For å ha et arbeidsmiljø som bidrar til mestringsopplevelser må både leder og hver enkelt medarbeider bidra i fellesskapet. På denne måten er vi alle med og skaper felles mestringsklima, hvor vi heier på hverandre, er fleksible og bidrar, støtter og hjelper hverandre.

Det skal i 2024 utarbeides en arbeidsgiverstrategi i Fauske kommune, og arbeidsgiverpolitikken skal relateres til ledere og medarbeidere som ser de menneskelige ressursene, som grunnlaget for utvikling av gode tjenester for innbyggerne. Den skal vise vei i et samfunns- og arbeidsliv i endring. Kommunens arbeidsgiverpolitikk skal bygge på hovedavtalens mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse – og skal bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommune til beste for innbyggerne.

Vedlegg - Lederavtale

Se eget dokument - lederavtale

Vedlegg til kommunedirektørens oppdragsbrev

LEDERAVTALE

Lederplattformen i Fauske kommune, februar 2024

FAUSKE KOMMUNE

Folkehelsekommunen der alle trives

Lederavtalen inngås mellom leder og nærmeste overordnede leder og er en del av kommunens styringsverktøy for å videreutvikle ledelse.

Lederavtalen beskriver krav og forventninger basert på kommunens oppdrag i en rettvendt organisasjon med rettvendte ledere. Avtalen bygger også på vår felles gjennomarbeidede lederplattform under lederutviklingsprogrammet i kommunen med Nord-Norsk lederutvikling (NNL).

En ledersamtale som gjennomføres i starten av året. Den skal følges opp med minimum en ledersamtale til i løpet av året. Overordnet leder er ansvarlig for å kalle inn til samtaler og sørge for at avtalen fylles ut. Den enkelte leder er ansvarlig for å delta aktivt i samtalene og komme med innspill og ønsker for egen utvikling.

Malen for lederavtalen bygger på oppdragsbrevet og følger som vedlegg til dette dokumentet. Lederavtalens mal er den samme for alle ledernivåer.

Ledersamtalene er ment å erstatte de tradisjonelle medarbeidersamtalene.

Sted og dato

Nærmeste overordnede leder Sign.	Leder Sign.

1. Struktur og oppfølgingsansvar

Lederavtalen og ledersamtalene er en del av Fauske kommunes virksomhetsstyring. I forlengelse av oppdragsbrevet gjennomføres ledersamtaler på alle ledernivå. Alle ledersamtaler skal være gjennomført i løpet av første kvartal f.o.m 2025. For 2024, som er det første året med oppdragsbrev og tilknyttet lederavtale, skal samtalen ha funnet sted senest innen utgangen av september 2024.

Fra og med 2025: Lederavtalen følges i tillegg opp med minst én samtale i løpet av høsten.

Lederavtalen er tilrettelagt for refleksjoner rundt prioriterte områder fra oppdragsbrevet, samtidig som den i stor grad handler om utvikling av lederferdigheter. Ledelse som fag står sentralt i utviklingen. I samtalen reflekterer overordnet og underordnet leder sammen og foretar en oppdatert vurdering av lederavtalen.

Overordnet nærmeste leder på alle nivå er ansvarlig for å kalle inn til ledersamtaler og sørge for at lederavtalen blir utfylt. Samtalene skal være forberedt fra både nærmeste leder og den aktuelle lederen som er underordnet nærmeste leder. Ledersamtalene erstatter ikke den daglige dialogen og leder-medarbeideroppfølgingen, men den er ment å være en strukturert metode å komme konkret inn på oppdraget.

Underordnet leder er ansvarlig for å delta aktivt i samtalene og komme med innspill og ønsker for egen utvikling. Det forventes en ærlig, åpen og forberedt samtale hvor man sammen reflekterer og kommer frem til prioriterte utviklingsområder og tiltak i egen ledergjerning.

2. Ledernes myndighet og ansvar

Ledere i Fauske har ansvar for:

- Administrativ og strategisk ledelse i tråd med kommunens plan- og styringsdokumenter
- God kostnadskontroll og en effektiv disponering av tildelte økonomiske midler i henhold til vedtatte budsjetter, reglement og styringsdokumenter
- Å styre ressurser og ivareta arbeidsgiveransvaret i henhold til gjeldende lover og avtaler
- Å skaffe god oversikt over kompetansebehov og prioriteringer av tiltak for å sikre utvikling og kvalitet på tjenestene i eget tjeneste/stabsområde og i egen enhet og avdeling
- God internkontroll
- Helse, miljø og sikkerhet, herunder oppfølging av sykemeldte
- Medarbeidernes utvikling
- Å bidra til godt samarbeid med tillitsvalgte og verneombud
- Å bidra til konstruktiv og god dialog med internt og eksternt med samarbeidspartnere, næringsliv og politisk ledelse
- Å ha oppmerksomhet på bruker- og innbyggerorientert utvikling av kommunens tjenester
- Å bidra til felles god omdømmebygging.

Andre føringer og forventninger til ledere:

Lederen må sørge for at medarbeidere i eget tjenesteområde/samhandlingsområde, egen enhet og avdeling er kjent med de bestemmelser og avtaler som gjelder innen eget ansvarsområde.

Den enkelte leder har ansvar for å holde seg faglig oppdatert innen sitt arbeidsområde, og holde seg orientert og delta på undervisningsopplegg og øvrige kompetansetiltak som arbeidsgiver har lagt til rette for.

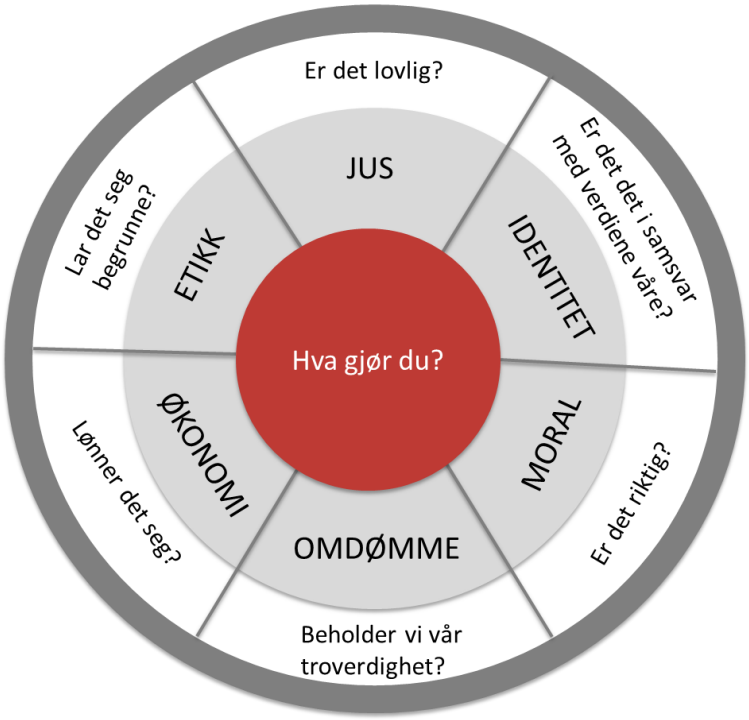
Den enkelte leder har ansvar for å bidra til åpen kommunikasjon, fremme gode samarbeidsrutiner og opptre lojalt overfor arbeidsgiver, kollegaer og tjenesten for øvrig. Det forventes også at leder opptrer objektivt, profesjonelt og etterrettelig i tjenesten.

Ledere i Fauske kommune aksepterer at kommunedirektørens (KD) lederrolle er å gjøre vurderinger ut fra et helhetsperspektiv, og at KD alene representerer og står ansvarlig for hele administrasjonen i de politiske styringsorganene i kommunen.

Om etisk standard:
Å holde en høy etisk standard krever at vi jevnlig snakker om etiske problemstillinger. Vi kan alle oppleve å stå ovenfor dilemmaer, gråsoner og vanskelige valg.

Navigasjonshjulet kan være til god hjelp i vår etiske refleksjon, gjennom at vi tenker over hvilket grunnlag vi fatter våre beslutninger på. Selv om noe kan være lovlig (jus) og det lønner seg (økonomi), er det ikke sikkert at det samsvarer med våre verdier (identitet) eller at det er riktig (moral). Å drøfte etiske problemstillinger gir oss nye perspektiv. På den måten blir etikk et nøkkelord i vårt ledelses- og utviklingsarbeid.

Dersom du er i tvil om et forhold er innenfor kommunens etiske standard, skal det drøftes med nærmeste leder.



3. Lederstøtte

For å ivareta lederansvaret kan ledere i Fauske forvente:

- At nærmeste leder er tilgjengelig og setter av lederkoordineringstid, og støtter, veileder og oppmuntrer i gjennomføringen av lederjobben
- At den enkelte leder får tilbakemeldinger om resultatoppnåelse og lederatferd
- At leder blir orientert og involvert i saker som berører eget ansvarsområde
- At det stimuleres og legges til rette for samhandling og bruk av kompetanse på tvers i organisasjonen, kollegastøtte og bruk av andre lederkollegaer for rådføring og samtaler
- At arbeidsgiver legger til rette for og prioriterer jevnlig lederutvikling.

4. Oppfølging

4.1 **KDs oppdragsbrev - prioriterte områder**

I denne delen avklares det hvilke prioriterte områder fra oppdragsbrevet som lederen er ansvarlig for spesielt å følge opp/levere på. Det tilrettelegges for en dialog rundt ambisjonsnivå og gjensidige forventninger.

Hva er ditt viktigste bidrag inn i arbeidet med de prioriterte områdene i oppdragsbrevet
Notatfelt

4.2 **Ledelsesutvikling**

Utvikling av lederferdigheter i tråd med lederplattformen skal prioriteres i denne delen av ledersamtalen/-avtalen.

Personlige utviklingsmål er ikke gjenstand for offentlighet eller tilgjengelig for andre, med mindre det er spesielt avtalt.

Med utgangspunkt i lederplattformen, velg ut 2 forsterkningsområder og 1 forbedringsområde som grunnlag for samtalen i denne delen. Bli enige om mål for veien videre.

Hva skal leder forsterke, og hvorfor? Hva skal leder forbedre, og hvorfor? Sett utviklingsmål og tiltak
Notatfelt

4.3 **Personell, økonomi og fag**

I denne delen av ledersamtalen/-avtalen, ligger fokuset på den enkelte leders ansvar for oppfølging av medarbeidere, økonomi, og utvikling av fagområdet.

Hva fungerer godt innen disse områdene, og hvorfor? Hvilke utfordringer ser vi, og hva kan vi gjøre for å løse utfordringene? Sett utviklingsmål og tiltak for kommende periode
Notatfelt

4.4 **Oppdatering av lederavtalen**

Lederavtalen følges opp med minst én samtale i løpet av høsten. I samtalen reflekteres det sammen om punktene og det foretas en oppdatert vurdering av lederavtalen. Her er noen punkter til hjelp i oppfølgingssamtalen:

- Hva er status på prioriterte områder fra oppdragsbrevet?
- Er det forhold som gjør at prioriteringene vurderes annerledes enn tidligere i år?
- Hva kan vi gjøre for å komme videre i arbeidet?
- Hvilke refleksjoner har jeg gjort meg om min lederatferd siden forrige samtale?
- Hva er viktig for meg å ha ekstra fokus på fremover?
- Hva trenger jeg av lederstøtte for å utvikle meg videre?
- Hva er status på personal-, økonomi- og fagansvar?
- Har det dukket opp noen nye utfordringer som må tas tak i, og hvordan gjør vi dette?

Nye forhold i oppfølgingssamtalen
Notatfelt

FAUSKE KOMMUNE

SAKSPAPIR

	JournalpostID: 24/8867 Arkiv sakID.: 24/1159	Saksbehandler: Tom Erik Holteng

Sak nr.		Dato
005/24	Partssammensatt utvalg	30.05.2024

Utviklingsstrategi for Fauske kommune 2024-2026

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Fauske kommunes utviklingsstrategi for perioden 2024-2026 tas til etterretning.

Vedlegg:

10.05.2024	Utviklingsstrategi 2024-2026	1620404

Saksopplysninger:

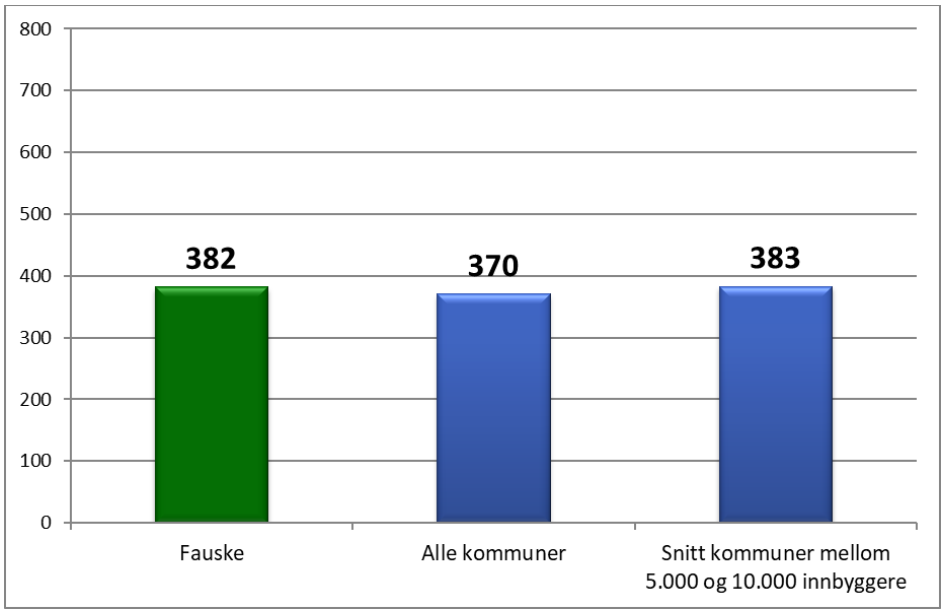
I 2023 gjennomførte Fauske kommune sin første evaluering av forvaltningspraksis gjennom Kommunekompasset.

Kommunekompasset er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjon og for vurdering av forvaltningspraksisen i kommunen. Verktøyet tar utgangspunkt i at en kommune er en sammensatt organisasjon med fire hovedoppgaver:

- Kommunen som politisk-demokratisk arena
- Kommunen som ansvarlig for tjenesteproduksjon overfor innbyggerne
- Kommunen som myndighetsutøvende organ i henhold til lover og forskrifter
- Kommunen som samfunnsutvikler

Kommunekompasset er utviklet for å avspeile kompleksiteten i disse oppgavene.

Evalueringen viser at Fauske kommune skårer totalt 382 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger litt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (370 poeng) og på samme nivå som gruppen med kommuner med mellom 5.000-10.000 innbyggere (383 poeng):

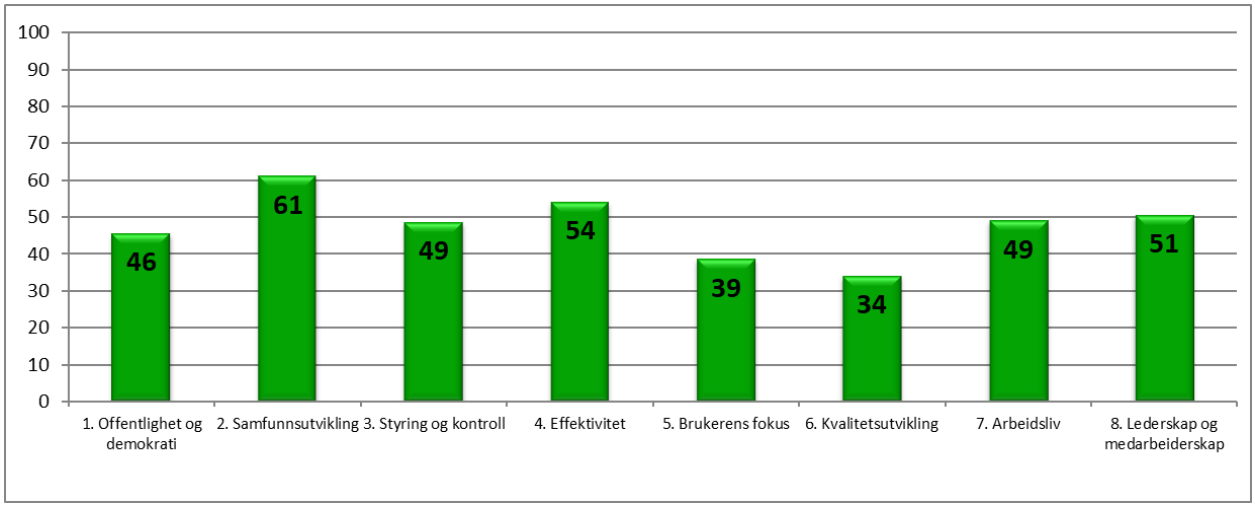


Forankring i kommunalt planverk:
Samfunnsplanens langsiktige mål sier at vi skal fokusere på følgende innsatsområder:

- **Å leve i Fauske** - viser oss hvordan vi skal jobbe med den sosiale bærekraften
- **Å skape og handle i Fauske** - viser hvordan vi skal jobbe med økonomisk bærekraft
- **Å møte framtiden i Fauske** - viser hvordan vi skal jobbe med klima- og miljømessig bærekraft.

Kommunekompasset og Utviklingsstrategien er verktøy som vil bidra til kontinuerlig utvikling og forbedring av vår forvaltningspraksis.

Saksbehandlers vurdering:
I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte delområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte delområdene fordeler seg for Fauske kommune:



Som vi ser, er det betydelig variasjon i skåren mellom de ulike områdene. Fauske skårer høyt (over ca. 50 poeng) på område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll*, område 4 *Effektivitet,* område 7 *Arbeidsliv og* område 8 *Lederskap og medarbeiderskap.* Lavest er skåren på område 5 *Brukerens fokus* og område 6 *Kvalitetsutvikling*.

For å kunne følge opp om evalueringen, og ikke minst, ha ambisjoner om kontinuerlig utvikling og forbedring av kommunens forvaltningspraksis, er det utarbeidet vår første utviklingsstrategi.

Utviklingsstrategien til Fauske kommune er ment å gi en helhetlig og overordnet samordning av de nødvendige satsningene etter evalueringen av vår forvaltningspraksis. Samfunnsplanen og Omstillingsprosjektet er andre føringer i kommunens utviklingsarbeid.

Utviklingsstrategien vil ha varighet i perioden frem til ny evaluering med kommunekompasset foreligger. Det er planlagt med en ny evaluering om 2-3 år (2026/2027).

Innen de åtte delområdene som er beskrevet i del 1, er de utvalgte delstrategiene i første omgang som følger:

1. Digitalisering og effektivisering
2. Kvalitetsutvikling
3. Medarbeiderskap og ledelse, herunder også brukerfokus/innbyggerfokus.

For ytterligere informasjon om den enkelte delstrategi, vises det til den vedlagte Utviklingsstrategien.

Det er ikke hensiktsmessig å favne om flere områder innledningsvis og på samme tid. For å utvikle en stor kommuneorganisasjon kreves det god forankring og implementering for å lykkes. Det er dog flere områder som kunne ha vært relevant å starte med, men ettersom disse områdene er noe man allerede jobber med i omstillingsarbeidet, vil det være mest hensiktsmessig å fullføre det påbegynte arbeidet.

Blant annet er det et utviklingsbehov på området *brukerens fokus*, men fordi vår første utviklingsstrategi må avgrenses til ikke mer enn 3 delstrategier dersom vi skal lykkes, er dette ikke et eget definert punkt for oppfølging. Imidlertid vil brukerens fokus delvis ivaretas ved at Fauske kommune har lagt et grundig arbeid ned – på flere ledernivå – med å etablere begrepene *rettvendt ledelse* og *rettvendt organisasjon* som del av et lederutviklingsprogram. Dette konseptet skal videreutvikles og implementeres i resten av organisasjonen. Dette kommer blant annet frem av Kommunedirektørens oppdragsbrev for 2024.

Delstrategiene følges opp gjennom kommunedirektørens årlige oppdragsbrev og oppfølging med ledere, drøftinger/beslutninger i kommunedirektørens strategiske ledergruppe (KLG), og evt. andre fora der dette er naturlig, herunder f.eks. utvidet ledergruppemøte.

Et område vi skåret spesielt lavt, er kvalitetsutvikling. Vi ser at det er spesielt viktig at vi jobber systematisk og langsiktig på dette området. For å sette ekstra fokus på kvalitet, er det derfor søkt KS om OU-midler for å styrke ledernivåene. Fauske kommune er gitt tilsagn på støtte fra KS, og et eget prosjekt innen ledelse, internkontroll og kvalitet vil derfor bli gjennomført frem mot høsten 2025.

Til sist er det viktig å merke seg at Røros kommune som er blant landets fremste kommuner, vurdert etter kommunekompasset, nå er inne i sin tredje utviklingsstrategi. Våre ambisjoner er å ta skritt for skritt på vegen mot å bli en enda bedre kommune for våre innbyggere.

Ellen Beate Lundberg
kommunedirektør

Fauske kommunes utviklingsstrategi 2024-2026

FAUSKE KOMMUNE

Folkehelsekommunen der alle trives

Forord

Kommunekompasset er en metode for evaluering av norske kommuners forvaltningspraksis. I 2023 gjennomførte Fauske kommune sin første evaluering og som et resultat av denne evalueringen foreligger nå vår første Utviklingsstrategi.

Fauske kommune er en fremoverlent kommune. Vi har ambisjoner om å utvikle oss for å tiltrekke oss nye innbyggere og nye næringer, samtidig som vi skal være et godt sted å leve for de som allerede bor og driver næring i kommunen vår.

Evalueringen viser at Fauske kommune skårer 382 av 800 mulige poeng. Det betyr at vi er middels gode, men samtidig viser vi konturene av et offensivt og innovativt utviklingsarbeid.

Hensikten med Utviklingsstrategien er å gi en helhetlig og overordnet samordning av de nødvendige satsningene vi må gjennomføre at vår forvaltningspraksis skal bli enda bedre. Samfunnsplanen og Omstillingsprosjektet er andre føringer i kommunens utviklingsarbeid.

Utviklingsstrategien vil ha varighet i perioden frem til ny evaluering med kommunekompasset foreligger. Det er planlagt med en ny evaluering om 2-3 år (2026/2027).

Målgruppen for Utviklingsstrategien er kommunedirektørens strategiske ledergruppe og kommunens politiske ledelse. Operasjonalisering av strategien gjøres gjennom kommunedirektørens årlige oppdragsbrev. Se nærmere om dette i kapittel 6. Utviklingsstrategien er også tilgjengelig for alle ledere og tillitsvalgte i kommunen.

1 Innhold

DEL 1 4
Hva er Kommunekompasset? 4
1 Innledning 5
2 Metode 6
3 Resultat 7
3.1 Fauske kommunes plassering etter første evaluering 8
3.2 Fauske kommunes score innen delområdene 10
4 Visjon og mål 11
DEL 2 12
Fauske kommunes utviklingsstrategi 12
5 Delstrategier – på veien fra tradisjon til innovasjon 13
5.1 Delstrategi 1: Digitalisering/digital transformasjon og effektivisering 14
5.2 Delstrategi 2: Kvalitetsutvikling 16
5.3 Delstrategi 3: Medarbeiderskap og ledelse 18
6 Oppfølging av Utviklingsstrategien 20

DEL 1

Hva er Kommunekompasset?

Fauske kommunes resultater etter vår første evaluering

1 Innledning

I 2023 gjennomførte Fauske kommune sin første evaluering av forvaltningspraksis gjennom Kommunekompasset.

Kommunekompasset er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjon og for vurdering av forvaltningspraksisen i kommunen. Verktøyet tar utgangspunkt i at en kommune er en sammensatt organisasjon med fire hovedoppgaver:

- Kommunen som politisk-demokratisk arena
- Kommunen som ansvarlig for tjenesteproduksjon overfor innbyggerne
- Kommunen som myndighetsutøvende organ i henhold til lover og forskrifter
- Kommunen som samfunnsutvikler

Kommunekompasset er utviklet for å avspeile kompleksiteten i disse oppgavene.

For enklest å forklare hvordan Kommunekompasset virker kan man trekke paralleller til skolen. I skoleverket finnes det en *Læreplan* som sier noe om hva elevene bør kunne på de ulike trinnene. Det finnes altså en "idé" om hva som er det optimale kunnskapsnivået. Elevene får karakterer som beskriver hvor nærme de er dette idealet. På samme måte finnes det en «idé" om hva som er den "optimale kommune". Kommunekompasset vurderer hvor langt unna eller hvor nærme man er dette idealet.

Idealkommunen som beskrives av Kommunekompasset er en kommune som jobber systematisk og planmessig, som har fokus på helhet og sammenheng, som vektlegger resultater og effektivitet, som er åpen og brukerorientert, som kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater og som evner å lære av denne evalueringspraksisen. Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk styrt organisasjon.

Verktøyet er utviklet i samarbeid med KS sin søsterorganisasjon i Sverige. Dagens versjon er et resultat av kontinuerlig utvikling over mange år og flere revisjoner.

Den versjonen som nå foreligger kalles for **Kommunekompasset 3.0**. Utviklingen fra Kommunekompasset 1.0 til Kommunekompasset 3.0 henger tett sammen med utviklingen av – og synet på – kommunesektoren de siste 25 årene:

	Kommune 1.0 Frem til ca 1990	Kommune 2.0 ca 1990 - 2015	Kommune 3.0 Fra ca 2015
Kommunen er	en myndighet	en organisasjon	et lokalsamfunn
Kommunen møter innbyggerne som	undersåtter	kunder	ressurssterke, aktive samfunnsborgere
Politikernes oppgave er	å avgjøre enkeltsaker	å styre organisasjonen	å lede lokalsamfunnet
Politikernes virke er	å behandle saker på formelle møter med formelle dagsordener	... sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder	prege dagsordenene og stimulere aktiviteten i lokalsamfunnet
Politikerne har kontakt med	få innbyggere gjennom avgjørelser av enkeltsaker	flere innbyggere gjennom dialog med brukerråd og borgerinvolvering i planlegging	mange flere innbyggere gjennom møteplasser, aktiviteter og hendelser og ved at aktive borgere involverer kommunen
Suksesskriteriet for den gode kommunen er	rettsikkerhet	faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet	et attraktivt og innovativt lokalsamfunn, hvor alles ressurser er i spill
Den gode medarbeider er faglig dyktig og er	opptatt av det korrekte og rettferdige	serviceinnstilt, imøtekommende og kan leve seg inn i innbyggernes behov	opptatt av å finne ressurser hos alle, bringe mennesker sammen i fellesskap, fasilitere og støtte
Den gode leder er	god til å huske reglene	god til styring	god til ledelse

Kommunekompasset er altså et dynamisk verktøy hvor idealet stadig fornyes/utvikles. Det betyr at hvis en kommune gjør akkurat det samme i 2023 som man gjorde i 2018, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Etter en mindre revidering i 2020 har man nå versjon 3.1 og det er denne som er benyttet i denne evalueringen.

2 Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende fire fokusområder med tilhørende åtte delområder:

Demokrati og samfunnsutvikling

1. Samspill mellom folkevalgte og innbyggere
2. Samfunnsutvikling

Styring og økonomi

3. Styring og kontroll
4. Effektivitet

Tjenestekvalitet

5. Brukerens fokus og service
6. Kvalitetsutvikling

Organisasjonskvalitet

7. Arbeidsliv
8. Lederskap og medarbeiderskap

Kriteriene tar sikte på å beskrive kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer på disse forskjellige områdene, altså deres iverksatte tiltak, gjeldende prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser på vurderingstidspunktet. Planlagte - men ikke igangsatte prosesser og oppgaver - honoreres ikke. Kommunene som evalueres må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem.

Poenggivningen på hvert spørsmål avgjøres av:

- ***System/prosess*** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert systemet/prosessen er i kommunen
- ***Omfang*** – i hvor stor del av kommunen systemet benyttes
- ***Resultat/analyse*** – hvordan kommunen evner å lære av resultatene samt ta de inn i den videre utviklingen av organisasjonen og hvordan kommunen utvikler systemet/prosessen og bruker det over tid

På hver av disse åtte fokusområdene måles kommunens praksis ut ifra til sammen 75 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert delområde, i alt 800 poeng.

I Fauske kommune er det gjennomført intervjuer med deler av formannskapet, kommunedirektør, kommunalsjefer/stabsledere, enhetsledere, avdelingsledere, stabspersonell og tillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene, samt gjennomgang av dokumenter og nettsider, har KS-K gitt en skårsetting på de åtte fokusområdene.

3 Resultat

Kommunekompasset er et standardisert verktøy. Dette betyr at verktøyet og skåresettingen benyttes på samme måte i alle kommuner som blir evaluert. Fordelen med dette er at kommunene i tillegg til å kunne sammenligne seg med seg selv over tid, får en mulighet til å sammenligne seg med andre norske kommuner dersom det er ønskelig.

Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og man vil dermed kunne vurdere om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt, samt legge strategien for videre utviklingsarbeid.

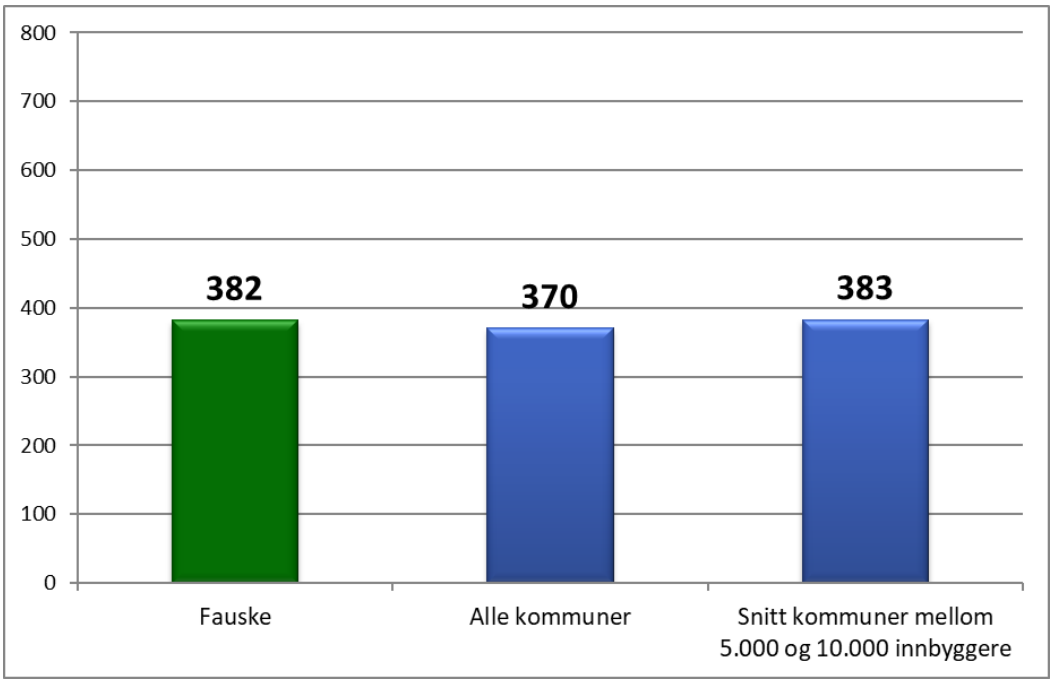
I og med at det er ulike muligheter for organisasjonsutvikling i kommune-Norge, avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon, så har vi valgt å gruppere resultatene etter kommunestørrelse basert på innbyggertall. Kommunekompasset i Norge opererer med tre grupperinger:

- Mindre enn 5.000 innbyggere
- Mellom 5.000 – 10.000 innbyggere
- Mer enn 10.000 innbyggere

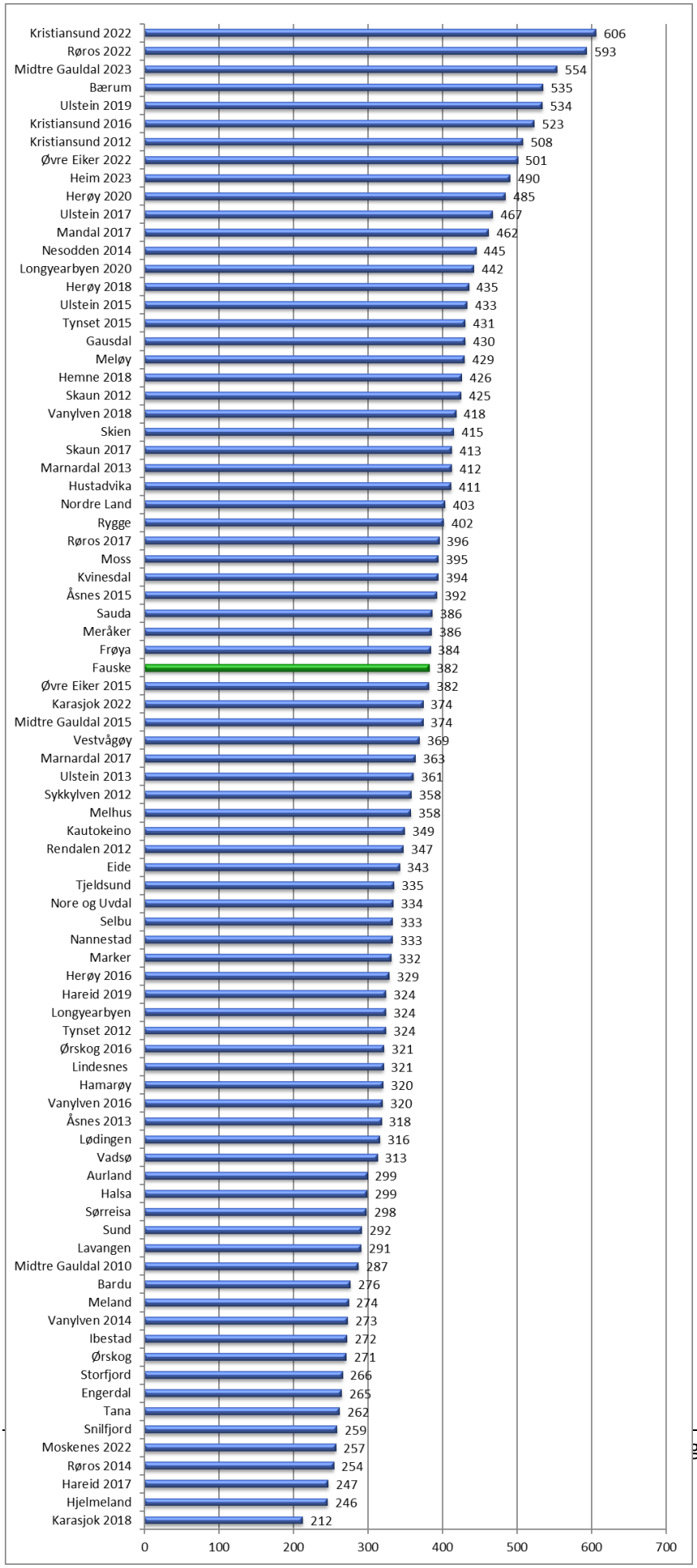
Fauske kommune tilhører gruppa med mellom 5.000 - 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 21 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

3.1 Fauske kommunes plassering etter første evaluering

Fauske kommune skårer totalt 382 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger litt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (370 poeng) og på samme nivå som gruppen med kommuner med mellom 5.000-10.000 innbyggere (383 poeng):



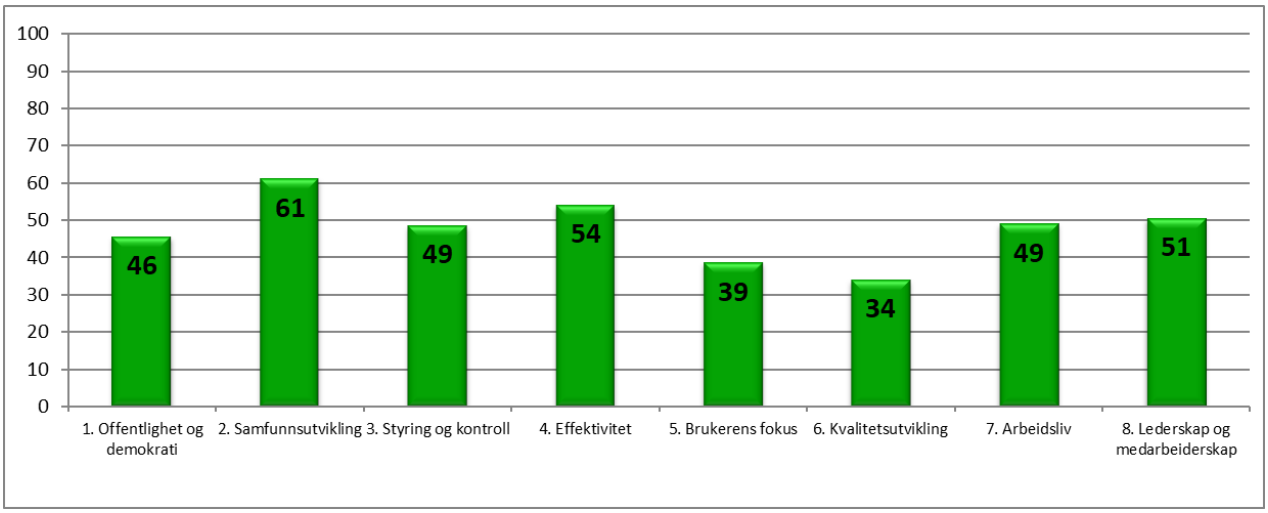
Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra alle kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2013. Resultatet til Fauske på denne evalueringen er vist som grønn stolpe:


Kristiansund 2022 606
Røros 2022 593
Midtre Gauldal 2023 554
Bærum 535
Ulstein 2019 534
Kristiansund 2016 523
Kristiansund 2012 508
Øvre Eiker 2022 501
Heim 2023 490
Herøy 2020 485
Ulstein 2017 467
Mandal 2017 462
Nesodden 2014 445
Longyearbyen 2020 442
Herøy 2018 435
Ulstein 2015 433
Tynset 2015 431
Gausdal 430
Meløy 429
Hemne 2018 426
Skaun 2012 425
Vanylven 2018 418
Skien 415
Skaun 2017 413
Marnardal 2013 412
Hustadvika 411
Nordre Land 403
Rygge 402
Røros 2017 396
Moss 395
Kvinesdal 394
Åsnes 2015 392
Sauda 386
Meråker 386
Frøya 384
Fauske 382
Øvre Eiker 2015 382
Karasjok 2022 374
Midtre Gauldal 2015 374
Vestvågøy 369
Marnardal 2017 363
Ulstein 2013 361
Sykkylven 2012 358
Melhus 358
Kautokeino 349
Rendalen 2012 347
Eide 343
Tjeldsund 335
Nore og Uvdal 334
Selbu 333
Nannestad 333
Marker 332
Herøy 2016 329
Hareid 2019 324
Longyearbyen 324
Tynset 2012 324
Ørskog 2016 321
Lindesnes 321
Hamarøy 320
Vanylven 2016 320
Åsnes 2013 318
Lødingen 316
Vadsø 313
Aurland 299
Halsa 299
Sørreisa 298
Sund 292
Lavangen 291
Midtre Gauldal 2010 287
Bardu 276
Meland 274
Vanylven 2014 273
Ibestad 272
Ørskog 271
Storfjord 266
Engerdal 265
Tana 262
Snilfjord 259
Moskenes 2022 257
Røros 2014 254
Hareid 2017 247
Hjelmeland 246
Karasjok 2018 212
0
100
200
300
400
500
600
700

En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 360 – 380 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

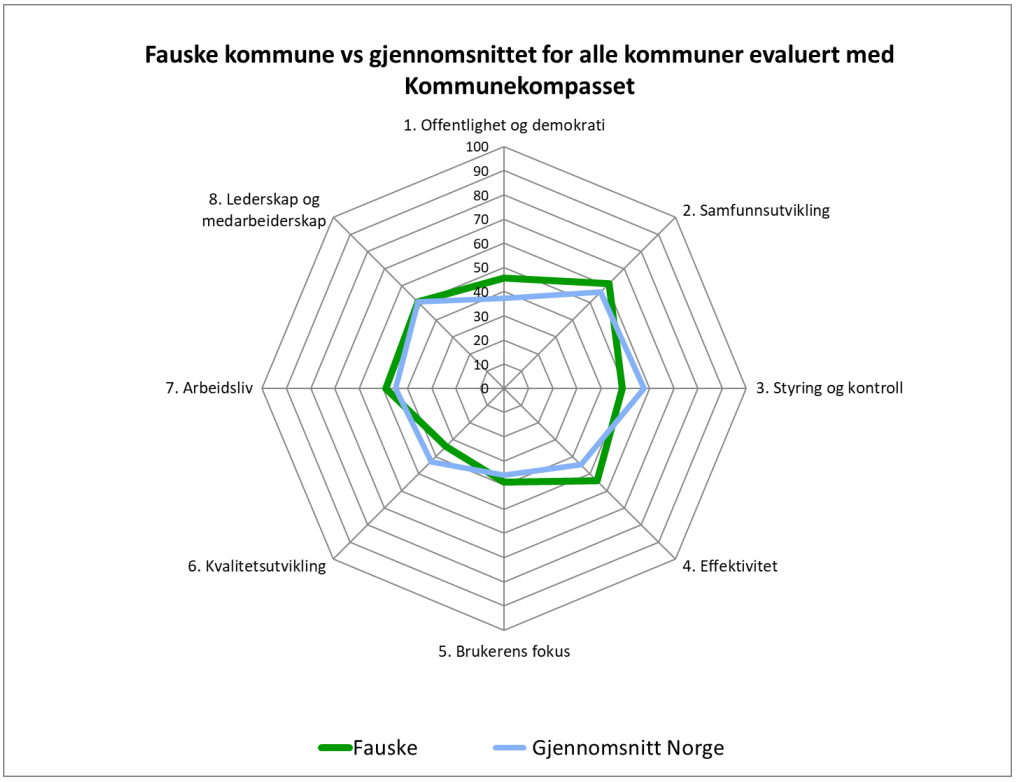
3.2 Fauske kommunes score innen delområdene

I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte delområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte delområdene fordeler seg for oss:



Som vi ser, er det betydelig variasjon i skåren mellom de ulike områdene. Fauske skårer høyt (over ca. 50 poeng) på område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll*, område 4 *Effektivitet,* område 7 *Arbeidsliv og* område 8 *Lederskap og medarbeiderskap.* Lavest er skåren på område 5 *Brukerens fokus* og område 6 *Kvalitetsutvikling*.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Fauske med alle de andre evalueringene etter Kommunekompasset som er gjort siste åtte år:



Som vi ser av diagrammet over, skårer Fauske over snittet på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Samfunnsutvikling*, og område 4 *Effektivitet*. Fauske skårer under gjennomsnittet på område 3 *Styring og kontroll* og område 6 *Kvalitetsutvikling*. På øvrige områder skåre Fauske omtrent som gjennomsnittet.

4 Visjon og mål

Visjoner skal fortelle oss hvorfor vi er til og hvor vi skal. De peker på framtiden og er en ledestjerne som skal samle og inspirere oss til utvikling. Visjonen er ikke ment å være et slagord/varemerke eller en påstand. Den skal derimot si noe om hvordan vi ønsker å utvikle kommunen.

Fauske kommune har som mål å fokusere på fellesskapet, på god velferd og utvikling:

Sammen om et fremtidsrettet Fauske – for god velferd, vekst og utvikling

Samfunnsplanens langsiktige mål sier at vi skal fokusere på følgende innsatsområder:

- **Å leve i Fauske** - viser oss hvordan vi skal jobbe med den sosiale bærekraften
- **Å skape og handle i Fauske** - viser hvordan vi skal jobbe med økonomisk bærekraft
- **Å møte framtiden i Fauske** - viser hvordan vi skal jobbe med klima- og miljømessig bærekraft.

Suksesskriterier for å lykkes med våre langsiktige mål:

- Forankring og forventningsavklaring i dialog med ansatte, innbyggere og politikere
- Rettvendt ledelse og en positiv organisasjonskultur
- Moderne og fremtidsrettet digital grunnmur for effektiv tjenesteutvikling og forvaltning
- Innbyggerdialog som fremmer åpenhet, demokratiutvikling og deltakelse.

DEL 2

Fauske kommunes utviklingsstrategi

Beskrivelse av delstrategier etter første evaluering

5 Delstrategier – på veien fra tradisjon til innovasjon

Utviklingsstrategien til Fauske kommune er ment å gi en helhetlig og overordnet samordning av de nødvendige satsningene etter evalueringen av vår forvaltningspraksis. Samfunnsplanen og Omstillingsprosjektet er andre føringer i kommunens utviklingsarbeid.

Utviklingsstrategien vil ha varighet i perioden frem til ny evaluering med kommunekompasset foreligger. Det er planlagt med en ny evaluering om 2-3 år (2026/2027).

Innen de åtte delområdene som er beskrevet i del 1, er de utvalgte delstrategiene i første omgang som følger:

1. Digitalisering og effektivisering
2. Kvalitetsutvikling
3. Medarbeiderskap og ledelse.

Det er ikke hensiktsmessig å favne om flere områder innledningsvis og på samme tid. For å utvikle en stor kommuneorganisasjon kreves det god forankring og implementering for å lykkes.

Det er dog flere områder som kunne ha vært relevant å starte med, men ettersom disse områdene er noe man allerede jobber med i omstillingsarbeidet, vil det være mest hensiktsmessig å fullføre det påbegynte arbeidet.

Blant annet er det et utviklingsbehov på området *brukerens fokus*, men fordi vår første utviklingsstrategi må avgrenses til ikke mer enn 3 delstrategier dersom vi skal lykkes, er dette ikke et eget definert punkt for oppfølging. Imidlertid vil brukerens fokus delvis ivaretas ved at Fauske kommune har lagt et grundig arbeid ned – på flere ledernivå – med å etablere begrepene *rettvendt ledelse* og *rettvendt organisasjon* som del av et lederutviklingsprogram. Dette konseptet skal videreutvikles og implementeres i resten av organisasjonen. Dette kommer blant annet frem av Kommunedirektørens oppdragsbrev for 2023.

Delområdet *brukerens fokus* vil dermed inngå her:

- Strategi for Rettvendt organisasjon (brukerorientering) for kultur/mindset, helhetlig og systematisk opplæring av ansatte og oppmerksomhet til ansatte som bidrar positivt
- Innbyggerdialog basert på kommunikasjonsstrategi mv. som implementeres, videreutvikle hjemmeside og bruk av sosiale medier, samt utarbeide og implementere Innbyggerdialog/strategi (Røros) og Innbyggerhåndbok (Fredrikstad)
- Systematiske og målrettede brukerundersøkelser, fokusgrupper og tjenestedesign.

Videre presenteres deltstrategiene.

5.1 Delstrategi 1: Digitalisering/digital transformasjon og effektivisering

Fauske kommune skal gjennom delstrategi for digitalisering og effektivisering sikre langsiktig planlegging for å øke effektiviteten, restrukturere og omstille. Det er behov for å synliggjøre sammenhengen mellom demografiutfordringene og effektiviseringsbehovene.

Hvorfor vi velger å prioritere denne delstrategien er en erkjennelse som bygger på at vi i de neste 10 årene ser at vi:

- Må gjøre mer for mindre og endre våre arbeidsmåter på flere områder
- Vil mangle «varme hender» i omsorgstjenestene
- Må møte krav og forventninger fra innbyggere og ansatte om moderne tjenester
- Må være attraktiv arbeidsgiver
- Lever i et landskap i stadig endring.

Vi skal sikre at endringsprosesser ikke bare innarbeides i årsbudsjett, men i økonomiplanperioden og mer langsiktige planer som kommunedelplaner.

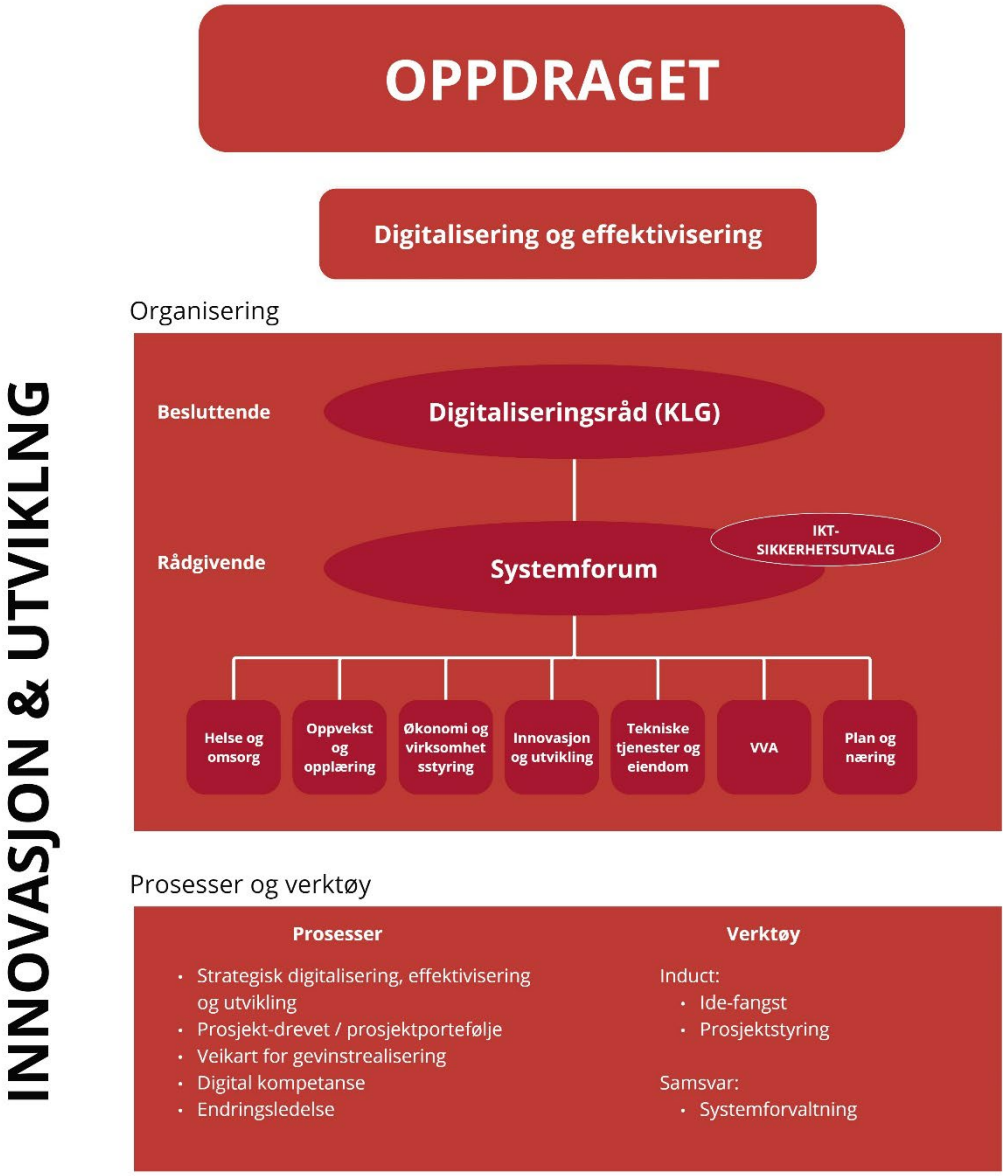
Suksesskriteriene for å lykkes med denne delstrategien er systematikk, nye arbeidsmåter, innføring av prosjektmetodikk, samarbeid og etablering av toppstyrt struktur for beslutninger og prioriteringer av prosjekt i den hensikt å omstille, restrukturere og effektivisere.

Delstrategi for digitalisering/digital transformasjon og effektivisering omfatter:

Innhold delstrategi	Hovedoppgaver
Digitalisering og effektivisering	Innføre struktur, organisering og prosesser som tydeliggjør roller, ansvar og myndighet, samt veikart og verktøy for innovasjon.
	Etablering av porteføljestyring for prioritering av kommunens prosjekt med krav om gevinstkartlegging og -realisering (handlingsdel).
Digital transformasjon	Videreutvikling og effektivisering av tjenester ut fra prinsippet om digitalt førstevalg og tjenestedesign med innbyggeren i sentrum.
Effektivisering	Kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser og implementering av Lean på utvalgte områder.
Kompetanseheving gjennom	- Kompetanseløftet i digital transformasjon ledernivå 1 og 2 - Prosjektmetodikk (Prosjektveiviseren) - Kontinuerlig forbedring (Lean).
Samhandling	Tverrfaglig utviklingsarbeid, erfaringsdeling, organisasjonslæring, pilotering og interne og eksterne nettverk.
Sikkerhet	Videreutvikling av Informasjonssikkerhet gjennom teknologiske løsninger, styringssystem (ISMS) og kompetansetiltak.

Delstrategi for digitalisering/digital transformasjon legger også føringer for prioriteringer IKT-handlingsplan (2024-2026).

5.1.1 Organisering og struktur i digitaliseringsarbeidet



5.2 Delstrategi 2: Kvalitetsutvikling

Delstrategi for kvalitetsutvikling skal bidra til utvikling, fornyelse, innovasjon og organisasjonslæring. Vi skal synliggjøre sammenhengene mellom virksomhetsstyring og internkontroll. Videre skal kvalitetsorganisasjonen etableres for å forankre ansvar og oppgaver i kvalitetsutviklingen.

I kommunal kontekst er det viktig at virksomhetsstyring og internkontroll sees i sammenheng og samordnes på en god måte for å oppnå en mer effektiv og målrettet kommunal virksomhet.

Forholdet mellom virksomhetsstyring og internkontroll

- Internkontroll handler om å sikre at ting gjøres riktig (etterlevelse og samsvar med lover, forskrifter, vedtak og andre krav).
- Virksomhetsstyring handler om å gjøre de riktige tingene (effektivitet og måloppnåelse på en bærekraftig måte).

Sammenheng:

- Internkontroll er et verktøy for virksomhetsstyring (risikoanalyser, avvikshåndtering og prosedyrer/rutiner).
- God internkontroll gir et bedre grunnlag for god virksomhetsstyring (strategiplaner, handlingsplaner, budsjetter og rapportering).

I forlengelsen av arbeidet med virksomhetsstyring og internkontroll vil vi kunne sikre god kvalitetsstyring som handler om å ha systemer og rutiner på plass for å definere og dokumentere kvalitetskrav, samt kontinuerlig forbedre arbeidsprosesser og kommunale tjenester med mål om rett tjeneste, til rett bruker, til rett nivå.

Suksesskriteriene for å lykkes er systematikk, sentral koordinering av kvalitetsarbeidet og en helhetlig tilnærming til ledelse, virksomhetsstyring og internkontroll.

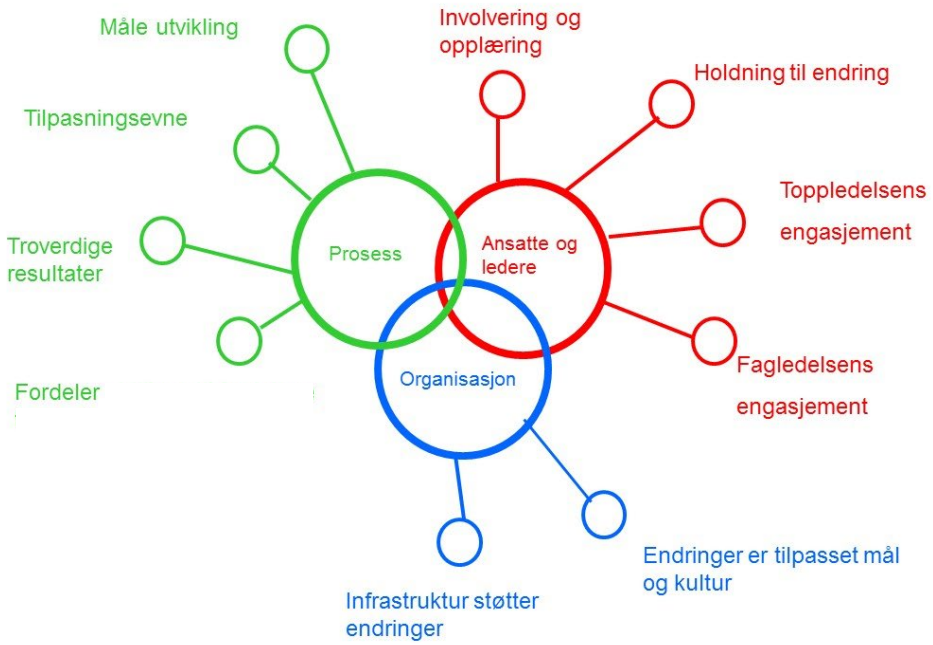
Delstrategi for kvalitetsutvikling omfatter:

Innhold delstrategi	Hovedoppgaver
Forankring **Felles forståelse** **Involvering**	Legge til rette for å skape felles forståelse i organisasjonen for sammenhengen mellom effektivisering og kvalitetsutvikling (delstrategi 1 og 2) når ideer, forbedringstiltak, prosjekt og gevinster skal systematiseres og prioriteres ut fra strategiske mål. Herunder også å sikre brukerinvolvering og stimulere til kreativitet og nytenkning.
Bygge rammeverk og struktur	Utarbeide og implementere struktur/organisering og prosesser som tydeliggjør roller, ansvar, myndighet, samt verktøy for virksomhetsstyring (Framsikt) og internkontroll (Samsvar) basert på veilederen "Orden i eget hus" og kommunelovens kapittel 25.

	Gjøre kvalitetsforbedring til en kontinuerlig prosess som leder til målbare forbedringer.
Ledelse og styring	Virksomhetsstyring og internkontroll må inn i KLG og diskuteres slik at vi får en helthetlig tilnærming (Ledelsens gjennomgang, forvaltningsrevisjoner eller lignende).
Kompetanse	Sikre at ledere på alle nivå har tilstrekkelig kompetanse og felles forståelse for at internkontroll skal bidra i utviklingen av en positiv organisasjonskultur med fokus på kvalitetsutvikling og rettvendt ledelse.
Samhandling	Tverrfaglig samarbeid og nettverk både internt og eksternt.
Sikkerhet	Implementere risikobasert internkontroll for trygghet for medarbeidere, og oversikt for ledelsen

5.2.1 Organisering og struktur i kvalitetsarbeidet

Gjennom forskning har man kartlagt de viktigste faktorene for å lykkes med å gjennomføre forbedringsarbeid, sikre opprettholdelse av forbedringene og spredning. Modellen under består av ti viktige faktorer som illustrerer kompleksiteten i forbedringsarbeidet og kan fungere som en huskeliste for hva man må tenke på og ivareta underveis i prosessen.



5.3 Delstrategi 3: Medarbeiderskap og ledelse

Fauske kommune skal kommunisere forventninger til hva godt lederskap er, og peke ut en tydelig retning for hvordan vi kollektivt skal utvikle lederskapet. Vi skal bygge på det helhetlige lederutviklingsprogrammet kommunen har gjennomført siden 2019.

Videre skal vi bygge på dagens gjennomgående system for medvirkningsprosesser med HMS-grupper, personalmøter og trivsel på arbeidsplassen. Videre skal vi satse på styrking av medarbeiderskap.

Hva innebærer medarbeiderskap på arbeidsplassen?

Det handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til kollegaene rundt oss og til arbeidsgiver og til vår arbeidsplass. Det handler om å involvere medarbeidere og lære medarbeidere å ta et felles ansvar sammen med lederen, både for resultater som skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen som helhet. Rett og slett skape en bevissthet rundt sin egen rolle, og ikke minst ansvarliggjøre seg selv. En grunntanke er at flere hoder tenker bedre enn ett, og beslutningskvaliteten vil derfor øke om det kommer flere forslag på bordet enn om en ledergruppe tar på seg alt ansvaret alene. Ikke minst vil involveringen av medarbeidere være med på å skape både entusiasme og en stolthet blant ansatte som mest sannsynlig vil føre til forbedrede resultater.

Både godt og dårlig medarbeiderskap

Medarbeiderskap handler i stor grad om å ta ansvar. Og med ansvar følger det ofte arbeidsglede og trivsel. Men på samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap, finnes det også dårlig og godt medarbeiderskap. Dårlig medarbeiderskap kan ha en negativ effekt på hele virksomheten og kan bli en stor belastning hvis destruktiv og negativ adferd ikke oppdages og tas tak i.

På den andre siden kan godt medarbeiderskap bidra til sterk arbeidsglede, mestringsfølelse og yrkesstolthet.

Et felles ansvar

Uansett hvordan man velger å definere medarbeiderskap, er det vesentlige hva medarbeidere og ledere skaper sammen. Bare tenk på hva vi kan oppnå ved å skape et forpliktende samarbeid mellom ledere og medarbeidere. En leder kan ikke lykkes med arbeidet alene, men trenger å ha ansvarlige, initiativrike og lojale medarbeidere med seg på laget.

Deltstrategi for medarbeiderskap og ledelse omfatter:

Innhold delstrategi	Hovedoppgaver
Rammeverk	Utarbeide og implementere arbeidsgiverstrategi Utarbeide og implementere kompetansestrategi.
Forankring **Felles forståelse**	Handlingsplan for å videreføre og praktisere helhetlig lederutvikling med utgangspunkt i "rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon". Herunder systematisk utvikling av kollektivt lederskap gjennom arenaer som

	ledermøter/-nettverk, felles forståelse av lederplattform og etisk refleksjon. Sørge for å jobbe videre med internkommunikasjonen, interne nyhetsbrev, mv.
Ledelse og styring	Kommunedirektørens årlige oppdragsbrev og lederavtaler.
Kompetanse	Ledersamlinger med oppfølging av gjennomført lederutviklingsprogram. Søke om eksterne midler for ny oppfølging og ny kunnskap.
Samhandling	Tverrfaglig samarbeid. Kollegastøtte.

5.3.1 Lederplattform

6 Oppfølging av Utviklingsstrategien

Dette er Fauske kommunes første Utviklingsstrategi og bygger på evalueringen av Kommunekompasset 2023. Hensikten med Utviklingsstrategien er å gi en helhetlig og overordnet samordning av de nødvendige satsningene vi må gjennomføre at vår forvaltningspraksis skal bli enda bedre.

Vi har valgt ut følgende delstrategier på veien fra tradisjon til innovasjon:

1. Digitalisering og effektivisering
2. Kvalitetsutvikling
3. Medarbeiderskap og ledelse.

Delstrategiene følges opp gjennom kommunedirektørens årlige oppdragsbrev og oppfølging med ledere, drøftinger/beslutninger i kommunedirektørens strategiske ledergruppe (KLG), og evt. andre fora der dette er naturlig, herunder f.eks. utvidet ledergruppemøte.

Utviklingsplakaten

Utviklingsstrategi for Fauske kommune 2024 - 2026

Digitalisering og effektivisering

- Innføre struktur, organisering og prosesser som tydeliggjør roller, ansvar og myndighet, samt veikart og verktøy for innovasjon.
- Etablering av porteføljestyring for prioritering av kommunens prosjekt med krav om gevinstkartlegging og -realisering (handlingsdel).
- Videreutvikling og effektivisering av tjenester ut fra prinsippet om digitalt førstevalg og tjenestedesign med innbyggeren i sentrum.
- Kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser og implementering av Lean på utvalgte områder.
- Kompetanseheving
- Tverrfaglig utviklingsarbeid, erfaringsdeling, organisasjonslæring, pilotering og interne og eksterne nettverk.
- Videreutvikling av helhetlig Informasjonssikkerhet

Kvalitetsutvikling

- Skape felles forståelse i organisasjonen for sammenhengen mellom effektivisering og kvalitetsutvikling
- Utarbeide og implementere struktur/ organisering og prosesser som tydeliggjør roller, ansvar, myndighet, samt verktøy for virksomhetsstyring (Framsikt) og internkontroll (Samsvar) basert på veilederen "Orden i eget hus" og kommunelovens kapittel 25.
- Gjøre kvalitetsforbedring til en kontinuerlig prosess som leder til målbare forbedringer.
- Virksomhetsstyring og internkontroll må inn i KLG og diskuteres slik at vi får en helthetlig tilnærming
- Sikre at ledere på alle nivå har tilstrekkelig kompetanse og felles forståelse for at internkontroll skal bidra i utviklingen av en positiv organisasjonskultur med fokus på kvalitetsutvikling og rettvendt ledelse.
- Tverrfaglig samarbeid og nettverk både internt og eksternt.

Ledelse og medarbeiderskap

- Utarbeide og implementere arbeidsgiverstrategi
- Utarbeide og implementere kompetansestrategi.
- Handlingsplan for å videreføre og praktisere helhetlig lederutvikling med utgangspunkt i "rettvendt ledelse i en rettvendt organisasjon". Herunder systematisk utvikling av kollektivt lederskap gjennom arenaer som ledermøter/-nettverk, felles forståelse av lederplakaten og etisk refleksjon.
- Sørge for å jobbe videre med internkommunikasjonen, interne nyhetsbrev, mv.
- Kommunedirektørens årlige oppdragsbrev og lederavtaler.
- Ledersamlinger med oppfølging av gjennomført lederutviklingsprogram. Søke om eksterne midler for ny oppfølging og ny kunnskap.