

SØRUM - HVA OG HVORDAN

**Kort historikk og informasjon
8. reviderte utgave 31.03.2009**

INNHold

0. Organisasjonskart for Sørums kommunen	2
1. Innledning	3
2. Politisk forankring og politisk oppdrag	4
3. Administrativ omorganisering	4
4. Visjonen – Det fullstendige balanseregnskapet	5
5. Nytt liv i organisasjonen begynner med lederne	7
6. Forholdet politikk - administrasjon	8
7. Netverksutvikling og kompetansedeling er lønnsomt	8
8. Utviklingsverktøy, ansvarliggjøring og oppfølging	9
9. Brukerfokus og brukerdialogen (Brukerkapitalen)	9
10. Medarbeidere – medvirkning og oppfølging (Humankapitalen)	10
11. Alle utviklingsverktøy og tiltak er del av en systematisk helhet	11
12. Verdikjeden	13
13. Utfordringene	14

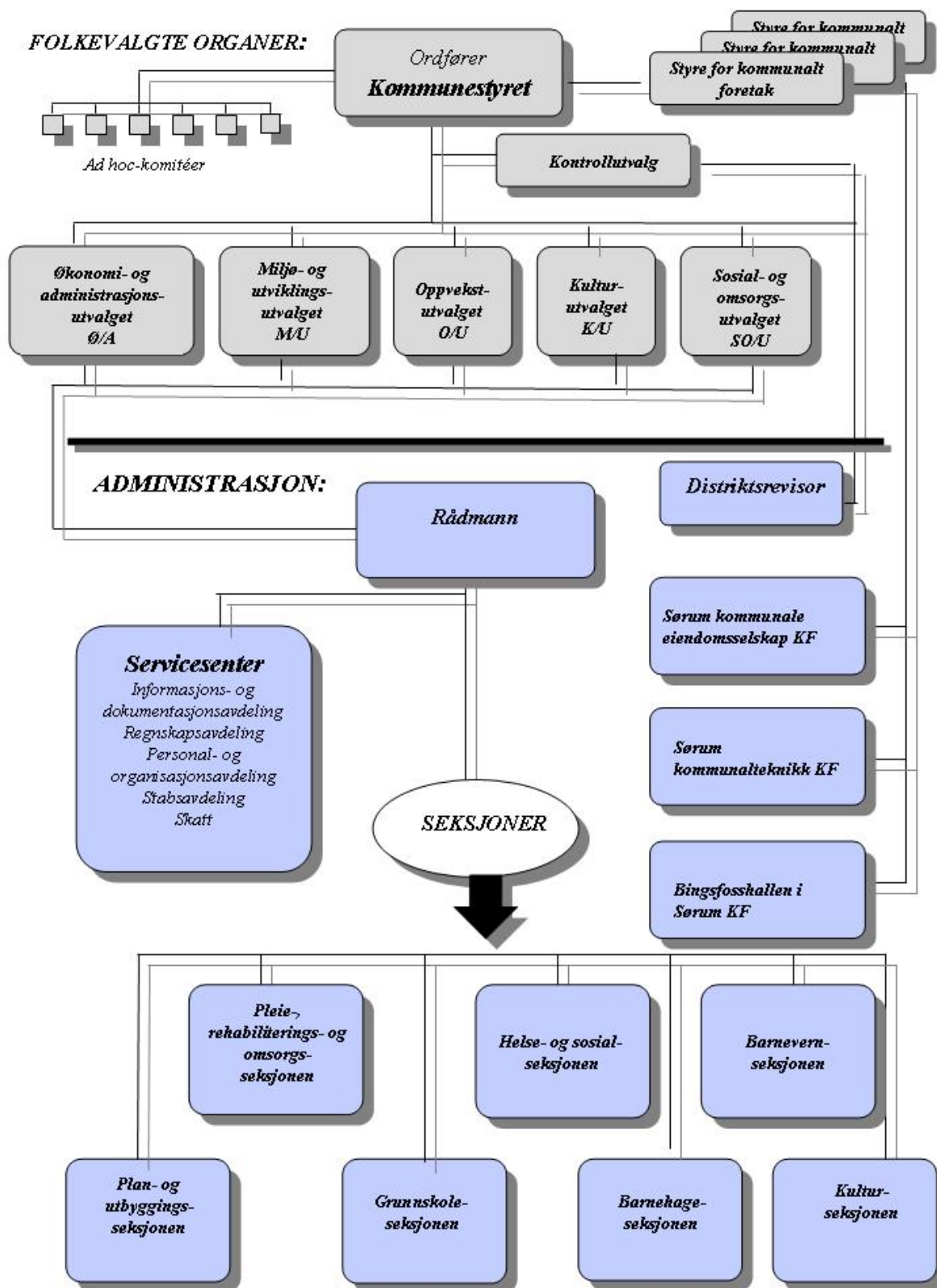
Søruminformasjon

Årsberetning, økonomiplan/årsbudsjett, planer, rapporter og annen informasjon er tilgjengelig på våre hjemmesider www.sorum.kommune.no eller i papirversjon ved henvendelse til kommunen.

1. utgave 1998
2. utgave 1999
3. utgave 2001
4. utgave 2003
5. utgave 2005
6. utgave 2006
7. utgave 2007
8. utgave 2009

Organisasjonskart for Sørum kommune

ORGANISASJONSKART FOR SØRUM KOMMUNE



31.07.07

1. Innledning

Sørum hadde 14.028 innbyggere pr 01.05.07. Kommuneorganisasjonen har 876 medarbeidere (686 årsverk). Kommunen valgte 1996 ny modell for både politisk og administrativ organisering. Fra oktober 2003 har kommunestyret 31 representanter, og det er 7 representanter i hvert innstillingsutvalg. Økonomiutvalget og administrasjonsutvalget er slått sammen til ett utvalg fra samme tidspunkt, med 9 politikere og 4 ansattrepresentanter.

I Sørum som i andre kommuner var utgangspunkt for omorganiseringen de kravene og forventninger til kommunal tjenesteproduksjon som stadig endres parallelt med endringer i kommunens rammevilkår. Disse endringene etablerte behov for utvikling av nye organisasjonsformer og justering av innholdet i arbeidstakerrollen. Sørum har vært bevisst på at de ulike faser en endringsprosess alltid består av:

- | | |
|--|--|
| 1) Å erkjenne behov for fornyelse, dvs: | å føle behov for endring
å oppleve/overvinne motstand mot endring
å la seg involvere i forestående endring |
| 2) Å skape bevegelse, dvs: | å diagnostisere problemet
å skape en visjon om hva en vil oppnå
å få til en forpliktende endring av holdning og adferd |
| 3) Å institusjonalisere forandring, dvs: | å utforme nye roller
å utforme nye former for samarbeid
å danne nye arbeidsrutiner |

Lærende organisasjon

Som en lærende og aktivt handlende organisasjon har kommunen ønsket å sette fokus på oppslutning om løsninger, motivasjon, forpliktelse og gjensidighet, samt en klar forventning om resultater. Kommunen har tatt i bruk mange utviklingsverktøy, både fra kjente modeller og teorier og fra nyutviklede modeller, ofte i samarbeid med eksternt nettverk. Alle verktøy er tilpasset virkelighet og rammer i Sørum. Utviklingen de siste år har vært kjennetegnet av:

- Eierskap ved aktiv deltakelse fra alle medarbeidere.
- Åpenhet og godt arbeidsklima.
- Aktiv informasjonsvirksomhet både internt og eksternt ut fra tanken om at den beste eksterne informasjonen er ofte den interne.
- Nye krav til ledere og medarbeidere med budskap om at vi hele tiden er i prosess og at veien delvis blir til mens vi går, og at tiltak vil komme i tillegg til planlagte aktiviteter.
- At vi må arbeide målbevisst med vårt brukerfokus og vår egen identitet som servicekommune.
- Det har vært lagt vekt på nyskaping, kreativitet, nye og utradisjonelle løsninger (frihet til aktivitet) og samtidig disiplin (fasthet på mål).

Resultater

Kommunen kan dokumentere god økonomistyring og årlig framgang på de jevnlig evalueringene som er foretatt. Kommunen har benyttet ulike verktøy for å kartlegge brukertilfredshet, medarbeider-tilfredshet og forvaltningspraksis, og benytter nå Effektivitetsnettverkens verktøy for også å kunne sammenligne seg med andre kommuner. Resultatene er tilgjengelige på www.bedrekommune.no og på kommunens hjemmesider www.sorum.kommune.no

Utfordringene

Kommunen arbeider videre med utvikling av tjenestetilbudet til brukerne; basert på leder- og medarbeiderutvikling, strategisk arbeid, økonomistyring, bruk av kvalitetssystemet og andre verktøy og medvirkningsarenaer.

2. Politisk forankring og politisk oppdrag

Fundamentet for organisasjonsendringen var våren -95 etablert gjennom arbeidet i et partssammensatt utvalg – OK-utvalget. Utvalget ble opprettet for å vurdere organisatoriske muligheter etter ny kommunelov. Utvalgets ambisjon var følgende:

- Stimulere innbyggernes interesse for og engasjement i kommunale spørsmål
- Styrke innbyggernes identitets- og fellesskapsfølelse
- Styrke den politiske styringen - gjøre politisk styring mer synlig
- Redusere arbeidsbelastningen på politikerne
- Legge til rette for helhetlig og meningsfylt arbeid for kommunens ansatte
- Bedre samspill mellom folkevalgte og administrasjon
- Få en helhetlig politisk ledelse
- Få en enhetlig administrativ ledelse
- Få et klarere skille mellom administrative og politiske beslutninger
- Å bedre informasjonen til kommunens innbyggere
- Gjøre kommunens politiske og administrative ledelse mer mål- og resultatorientert
- Få til en effektiv utnyttelse av de samlede kommunale ressurser

Politisk omorganisering ble iverksatt fra valget høst 95. Det er nå 5 innstillingsutvalg med selvstendig innstillingsrett til kommunestyret for områdene oppvekst, sosial/omsorg, miljø/utvikling, kultur og økonomi/administrasjon. Økonomiutvalget er identisk med formannskapsfunksjonen etter kommuneloven. Siden 1995 er det bare gjort mindre endringer i den politiske utvalgsstrukturen.

3. Administrativ omorganisering

Ny administrativ struktur ble planlagt og forberedt høsten -95 i løpende dialog med den politiske ledelsen. Budsjett- og målstyringsprosessen hadde vist at det ikke var tilstrekkelig evne i organisasjonen til å møte nye økonomiske utfordringer. Samtidig viste arbeidsmiljøkartleggingen at det var stor trivsel og motivasjon blant medarbeidere. Totalt sett ble det klarlagt at organisasjonen hadde intern kapasitet til å tåle en større organisasjonsendring. Ambisjonen var:

- Gjennomføre en reell organisasjonsendring med forankring i en administrativ beslutning.
- Organisasjonsendring med direkte konsekvenser for færrest mulig
- Flatere organisasjonsstruktur/færre ledernivåer
- Økt brukerorientering
- Økt samhandling på tvers i organisasjonen
- Flere operative ledere
- Økt delegering

Ny organisasjonsstruktur i 1996 innebar fjerning av etater/etatssjefsnivået, og oppgradering av noen virksomheter til seksjoner. Organisasjonen har gjennom årene foretatt endringer, f.eks inngår landbrukskontoret i plan- og utbyggingsseksjonen, felles pleie-, rehabiliterings- og omsorgsseksjon istedenfor 3 soner, fra helseseksjon og sosialseksjon til en felles helse- og sosialseksjon, pr dato er det 7 seksjoner. Sørums kommunale eiendomsselskap, Sørums kommunalteknikk og Bingsfosshallen ble pr 01.01.04 etablert som kommunale foretak med egne styrer.

Rådmannen sammen med seksjonslederne, leder for servicesenteret (rådmannens stab/ fellestjenester) og avdelingslederne for økonomi- og personalstaben, utgjør rådmannens ledergruppe, lederforum, i alt 11 personer. Lederforumet ivaretar både operativt og strategisk arbeid. Virksomhetsledernivået utgjøres av rektorer, leder sykehjemmet, leder rensesanlegget, barnehagestyrere osv. De største virksomhetene har enhetsledere, - på nivå avd. sykepleiere, undervisningsinspektører m.m.

4. Visjonen – Det fullstendige balanseregnskapet

Visjonen.

Med utgangspunkt i de politiske vedtak som var foretatt og organisasjonens verdier er det utformet og vedtatt en visjon og overordnede mål som er grunnlaget for arbeidet med utvikling av kommunen, både som lokalsamfunn og som organisasjon. Sørums kommunes visjon er: *Den gode kommunen*.

Det fullstendige balanseregnskapet (FBR)

Realiseringen av "Den gode kommunen" er avhengig av god forvaltning av de kommunale ressurser. En sentral side ved måten Sørums kommune har valgt å fokusere på bærekraftig utvikling er Det fullstendige balanseregnskapet. Som supplement til det tradisjonelle regnskapet er det utviklet et helhetlig regnskap som omfatter flere kapitalbegrep. I dette ligger erkjennelsen av at økonomiske indikatorer ikke er nok for å beskrive en organisasjons virksomhet, spesielt ikke når fokus skal være på helhetlig samfunnsutvikling i et flergenerasjonsperspektiv. Samspill med innbyggerne, de ansattes kompetanse, hvordan vi forvalter naturen, er alle forhold ved siden av de økonomiske faktorene som er med på å si noe om hvordan Sørumsamfunnet utvikler seg. Det fullstendige balanseregnskapet er både en planleggingsmodell og en struktur for rapportering. Kommunens plan- og rapporteringssystem er bygd opp innenfor rammen av Det fullstendige balanseregnskapet.

DET FULLSTENDIGE BALANSEREGNSKAPET	
Aktiva	Finanskapital Kommunens evne til å forvalte økonomien.
	Gjeld
	Egenkapital
Omdømme	Samfunnskapital Kommunens evne til å være en aktiv bidragsyter til utvikling av samfunnet.
	Natur- og miljøkapital Kommunens evne til å skape livskvalitet og forvalte og utvikle en positiv miljøarv til neste generasjon.
	Brukerkapital Kommunens evne til å skape nytte, tillit hos og samspill med innbyggere og næringsliv.
	Humankapital Kommunens evne til å ta vare på medarbeidernes engasjement og kompetanse.
	Strukturkapital Kommunens evne til å tilrettelegge systemer og strukturer for effektiv bruk av de totale ressurser.

Rapportering

Tilbakemeldinger og oppfølging er grunnlaget for de faktavurderinger som må gjøres i forkant av utviklingsarbeid og økonomiske disposisjoner. Politikere skal ha et best mulig beslutningsgrunnlag for nye mål og strategier. Innbyggere og brukere skal ha tilbakemelding og informasjon om sin kommune.

- *Lederforum:* Hver seksjonsleder rapporterer månedlig til lederforum på økonomisk status samt status på 9 andre områder innen utvikling og forvaltning. Alle virksomhetsledere rapporterer månedlig til seksjonsleder.
- *Politisk:* Månedlig rapportering til ordfører og alle innstillingsutvalg på økonomi. Tertialrapport til alle utvalg og kommunestyret basert på **FBR**. Årsberetning basert på **FBR**.
- *Innbyggere:* Informasjon på kommunens hjemmesider og gjennom bruk av pressen. Egen velkomsthilsen fra ordfører til alle nye innflyttere. Alle kommunale dokumenter og resultater legges ut på nettet. Kommuneplanen i eget hefte m/alle kart til alle husstander
- *Pressen* Postlister, pressemeldinger og nyheter på Internett. Åpen pressepolicy.
- *Omverdenen* Utsendelse av aktuelle dokumenter/publikasjoner til nettverk og samarbeidspartnere, til andre kommuner og organisasjoner ved forespørsel. Alle dokumenter og planer legges ut på Internett.

SØRUM KOMMUNES STRATEGISKE MÅL- OG RESULTATSTYRING DET FULLSTENDIGE BALANSEREGNSKAPET (FBR)

Visjon: Sørums kommun – Den gode kommune Sørums verdier: Åpenhet – Dialog – Lojalitet				
KOMMUNEPLAN 2008 – 2020 LANGSIKTIGE MÅL:	KOMMUNEPLAN 2008 - 2020 SÆRSKILTE UTFORDRINGER KOMMENDE 12 år:	ØKONOMIPLAN MED HANDLINGS- PROGRAM 4 år	ÅRSBUDSJETT MED FOKUSOMRÅDER 1 år	RAPPORTERING
Finanskapital: Kommunen skal ha evne til å forvalte de økonomiske ressursene på en slik måte at de politisk vedtatte målene for den kommunale tjenesteytingen og utviklingen av lokalsamfunnet kan virkelig gjøres. Kapitalen måles ved årsresultat og gjeldsgrad.	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomiske konsekvenser av befolkningsvekst. • Driftsutgifter til tjenester og lønn. 	Konkretisering av de 12-årige målene skjer årlig gjennom 4-årige strategiske mål. Handlingsprogram med økonomiplan. Ett mål for hvert av kapitalbegrepene. Målene er også kommunens kvalitetsmål etter ISO-standarden	4-årige mål splittes til årlige fokusområder inkludert måleindikatorer for hver seksjon i årsbudsjettet. Dette integreres i seksjonenes virksomhetsplaner.	Månedlig rapportering til rådmannen. Finanskapitalen: Månedlig rapportering til politikerne. Tertiær- og årsrapporter med utgangspunkt i det Fullstendige balanseregnskapet.
Samfunnskapital: Kommunen skal ha evne til å være en aktiv bidragsyter til utvikling av samfunnet.	<ul style="list-style-type: none"> • Sørums i regionalt perspektiv. • Tettstedsutvikling. • Næringsutvikling. • Interkommunalt samarbeid. • Tilhørighet, identitet og mangfold. • E-kommunen. 			
Natur- og miljøkapital: Kommunen skal ha evne til å skape livskvalitet og forvalte og utvikle en positiv miljøarv til neste generasjon.	<ul style="list-style-type: none"> • Klima og miljø. • Tettstedsutvikling og jordvern. • Grøntstruktur og markagrensar. • Fysiske oppvekstmiljø. 			
Brukerkapital: Kommunen skal ha evne til å skape nytte, tillit hos og samspill med innbyggerne og næringsliv.	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenesteyting i forhold til befolkningsvekst og demografi. • Brukerdialog og medvirkningsarenaer. 			
Humankapital: Kommunen skal ha evne til å ta vare på medarbeidernes engasjement og kompetanse.	<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttere og beholde arbeidskraft. • Kompetanseutvikling, medarbeider- og lederutvikling. 			
Strukturkapital: Kommunen skal ha evne til å tilrettelegge systemer og strukturer for effektiv bruk av de totale ressursene.	<ul style="list-style-type: none"> • IKT-utvikling. • Utviklings- og prosjektarbeid. 			

5. Nytt liv i organisasjonen begynner med lederne

Den dominerende faktor i alt omstillings- og utviklingsarbeid er lederadferd. Det nye lederforumet hadde store utfordringer i den nye organisasjonen. Forutsetningen for arbeidet i lederforum har vært:

- Utvikling og sikring av helhetsperspektivet
- Overordnet målfastsetting og strategiutvikling
- Ivaretagelse av det overordnede resultatansvaret
- Systematisk resultatstyring
- Realisering av verdiplattformen
- Tydelighet på realisering av verdier og lederforventninger
- God informasjonspolicy

Lederforum arbeidet fram følgende **verdier** som grunnlaget for all lederadferd:

- *Åpenhet* åpen informasjon og evne til å stimulere til kritisk debatt, dvs. forpliktelse og tydelighet
- *Lojalitet* forpliktende adferd i forhold til brukere, kollegaer, andre ledere og beslutninger, dvs. til prosesser og vedtak
- *Dialog* å skape forutsetninger for en likeverdig, skapende og forpliktende dialog både internt og eksternt, dvs. informasjonsflyt og debatt

Ledelsesverdiene har vært kommunisert bredt ut og drøftet både på ledernivåene og med alle medarbeidere i en tidlig fase av den nye organisasjonen. Verdiene vektlegges fortsatt som grunnlag for holdninger og adferd.

Lederutvikling og ledervurdering

Kommunen har aktivt brukt og utviklet ulike lederprogrammer, både i samarbeid med KS, høyskoler og universitet og andre tilbydere. Det legges fortsatt stor vekt på lederutvikling på alle nivåer gjennom bevisstgjøring omkring verdier, forventninger, arbeidsgiveransvar, resultatansvar og ulike former for lederevaluering. (bl.a gjennom arbeidsmiljøkartlegging og utviklingssamtale, samtale med nærmeste overordnede for alle medarbeidere). Det legges videre vekt på at ledere skal være tydelige og synlige, som eksempel kan nevnes at rådmannen og ordføreren deltar på personalmøter i alle virksomheter sammen med virksomhetsleder og seksjonsleder minst 1 gang pr. år. Det utvikles og gjennomføres med jevne mellomrom utviklingsprogram for ledere både på enhetsnivå, virksomhetsnivå og for toppledergruppen. Det er faste felles ledersamlinger, - i 5 år en årlig stor arbeidsgiverkonferanse med ordfører, administrasjonsutvalget og alle hovedtillitsvalgte, de siste årene som en del av lederutviklingsprogrammet Samfunnsbyggeren.

Følgende krav til ledere ble tydeliggjort etter omorganiseringen:

- Økt beslutningskraft/- kompetanse
- Avvikle tradisjonen for kontinuerlige reforhandlinger
- Tydelighet i lederrollen
- Klarere prioriteringer og tydelig informasjon
- Levering på tid/bedre økonomistyring
- Økt kvalitet på saksframlegg og utredninger
- Utnytte potensialet i eksisterende systemer og strukturer/samhandling på tvers
- Akseptere at lederrollen krever vilje og evne til å stå i ubehaget
- Ha fokus på egne resultatmål

Arbeidsgiverplattform

Kommunen har arbeidsgiverpolitiske mål og virkemidler samlet i ”Arbeidsgiverplattform med arbeidsreglement for Sørums kommune”. Arbeidsgiverplattformen skal skape tydelighet og forutsetning for realisering av arbeidsgiveransvaret og brukerfokus etter politiske vedtatte mål og ressurser. Plattformen gir støtte til ledere og medarbeidere, og er koblet til kommunens kvalitetssystem. Virkemidlene i arbeidsgiverplattformen er blant annet egne retningslinjer for seniorpolitikk og lønnspolitikk, årlig arbeidsmiljøundersøkelse og etiske regler. (Se kap. 10.)

6. Forholdet politikk - administrasjon

Kjøreregler og rapportering

Det er vedtatt egne kjøreregler for spillet mellom politikk - administrasjon. Det legges vekt på å holde et høyt dialog- og informasjonsnivå overfor ordfører og øvrige politikere. I tillegg til faste rapporteringer i tertialrapport og årsberetning, månedlige økonomirapporteringer til alle innstillingsutvalg, gis det også løpende informasjon til det enkelte innstillingsutvalg, samt kontrollutvalget.

“Streken”

Ny politisk og administrativ struktur medførte også en “politisk strek” der ordfører og rådmann i prinsippet er kontaktpunktene. Streken gjør organisasjonen tydeligere og skaper større bevissthet rundt roller, både politisk og administrativt. En gang i året har kommunestyret og lederforum fellesmøte og diskuterer ulike spørsmål, f.eks. delegeringsreglementene, premissene for økonomiplanen o.a.

Arbeidsgiveransvar

Kommunen har i sitt endringsarbeid valgt en “New Public Management”- orientert tilnærming, der det er lagt stort leder- og resultatansvar på administrasjonen. Man har endret fokus fra regel- og kontrollstyring til ramme- og verdistyring. Forholdet rådmann/ordfører, administrasjonsutvalg/ordfører må være tydelig i forhold til arbeidsgiveransvar. Kommuneloven legger rammene for administrasjonens selvstendige utredningsplikt og - rett, og forvaltningsloven og krav til fullført saksbehandling er basis for saksbehandlingen generelt.

“New Public Management”- modellen ble valgt som utgangspunkt, men gjennom flere år er det foretatt endringer og tiltak i samarbeid mellom politikk, administrasjon og fagorganisasjonene. Vi har tatt det beste fra modellen og samtidig etablert ”beste praksis” for organisasjonen Sørums kommune.

Sørums utvikling

Endring og utvikling koster, både i menneskelige, tidsmessige og økonomiske ressurser. Kommunestyret har årlig vedtatt en egen budsjettpost – Sørums utvikling – som konkret bidrar til mange av utviklingsprosjektene, evaluering og dokumentasjon innenfor ulike felt.

7. Nettverksutvikling og kompetansedeling er lønnsomt

Kommunen har vektlagt kontakt og samarbeid med eksterne norske og nordiske fag- og forskningsmiljøer. Disse miljøene har god oversikt over utviklingen og ligger dermed i forkant med teorier, praktiske utviklingsmodeller og evalueringsverktøy. De utviklingsverktøy som er tatt i bruk, er alle tilpasset virkelighet og rammer i Sørums kommune. Kommunen har også hatt som prinsipp å stille sin kompetanse og erfaring åpent til rådighet for andre ved å takke ja til henvendelser om besøk, foredrag, studentoppgaver, utsending av materiale, deltakelse i eksterne nettverk og prosjekter. På kommunens hjemmesider www.sorum.kommune.no er det egen oversikt over utredninger og forskning med mer der Sørums kommune har medvirket.

Samhandling og løsninger på tvers

I samsvar med brukerfokus utarbeides planverk i kommunen i regi av tverrfaglige grupper. Konkrete brukertjenester blir bedre med god samhandling fra flere. Kommunen legger stor vekt på både fullført saksbehandling, felles ressursbruk og kompetansedeling. Informasjonsdeling og gjensidig innsyn i prosesser er en forutsetning for lagspillet som skal komme brukere og innbyggere til gode. Prosjektkatalogen på kommunens hjemmesider viser oversikt over pågående prosjekter. Den strategiske IKT-planen har egne store utviklingsprosjekter og IKT-opplæring er knyttet til den strategiske kompetanseplanen.

8. Utviklingsverktøy, ansvarliggjøring og oppfølging

Brugerfokus krever mobilisering av nye løsninger utviklet gjennom kollektiv samhandling og i forhold til den samme helheten. Sørums organisasjonsstruktur krever utvikling og tilpasning av systemer som sikrer myndighet og ansvar, brukerorientering og resultatrettet oppfølging. Systemer og verktøy skal sikre at organisasjonen realiserer de overordnede mål. En viktig forutsetning er at hele organisasjonen innfører, bruker, deltar i og følger opp verktøyene. Samtidig skal verktøyene ha en strategisk og praktisk sammenheng som gjør at resultater og konsekvenser inngår i en helhetlig planmessighet. Det har medført kontinuerlig arbeid med utvikling av systemer og strukturer, som f.eks:

- *Delegeringsreglement*
- *Rapporteringssystemer*
- *Utvikling av arbeidsgiverrollen og lederferdigheter*
- *Utviklingsverktøy/resultatstyring*
- *Kvalitetssystem (ISO-standard)*
- *Etiske retningslinjer*
- *Eiermelding*

9. Brukerfokus og brukerdialogen

Utvikling av den kommunale tjenesteproduksjonen må være basert på fakta. Graden av brukertilfredshet kan ikke måles ut av kommunens regnskapsmessige overskudd. For å kunne måle utviklingen er man avhengig av en systematisk informasjonsinnhenting - dvs. ulike typer kartlegginger og arenaer for dialog og medvirkning. Kommunen har lagt til rette for å bedre tilgjengeligheten for brukerne ved å etablere ulike former for publikumsarenaer, også ved bruk av ny informasjonsteknologi. Aktiv dialog krever to-veis kommunikasjon, oppfølging av resultater og tilbakemelding.

Resultatene inngår i rapporteringer, strategisk planarbeid, FBR/resultat- og arbeidsmålprosessen og i ulike prosjekter og tiltaksplaner. Eksempler:

A. Evalueringer og målinger

- Kommunen foretar jevnlig brukerundersøkelser gjennom Effektivitetsnettverket og Skoleporten. Resultatene fra Effektivitetsnettverket er tilgjengelige på www.bedrekommune.no
- Forvaltningspraktis/Kommunekompasset. Om lag hvert tredje år måles kommunen ut fra kriteriene i Kommunekompasset i en sammenligning med andre nordiske kommuner.

B. Arenaer for brukermedvirkning og tilbakemeldinger

- *Grendemøter* Kommunepanen, plan for eldreomsorg m.m. Ledes av ordfører
- *Temamøter* Byggemøter for utbyggere, foreldremøter i skole og barnehager. Foreldrekurs i regi av barneverntjenesten mv.
- *Tettstedsutvalg* Politiske utvalg med lokale saker.
- *Næringsråd* Frokostmøter for næringslivet.

- *Klageordninger*
 - a) Klage etter forvaltningsloven. Alle ledere og saksbehandlere har fått opplæring i klagebehandling etter forvaltningslov og offentlighetslov. Opprettet eget klageorgan for klager etter kommunehelsetjenesteloven
 - b) Alle typer henvendelser fra innbyggere som kan karakteriseres som klage/mishagsyttring registreres på eget skjema. Svar gis etter publikumsgarantien. Ordningen finnes også elektronisk på Internett.
 - c) Varslingsordning knyttet til mulig korrupsjon m.m., finnes gjennom egne etiske retningslinjer, kontakt til revisjon og kontrollutvalg samt gjennom politikernes ombudsrolle for innbyggerne.
- *Publikumsgaranti*
at
Ved telefon/fax-henvendelse til kommunen skal resepsjonen sikre henvendelsen når saksbehandler umiddelbart, og at bruker får svar tilbake så raskt som mulig og senest innen 1 uke.
- *IT-arenaer*
Kommunens hjemmesider på Internett med egne sider for ros/ris, spørsmål/svar. Kommunens E-mail adresse, og medarbeideres direkteadresse. De fleste søknadsskjema ligger på nettet. Elektroniske byggesakssøknader, barnehagesøknader. Elektroniske brukertjenester er under stadig utvikling. Internetttilgang for publikum på biblioteket. Alle kommunens dokumenter og planer legges ut på nettet.
- *Spørrekvarten*
Det er innført spørrekvarter for både publikum og politikere i forkant av møtene i innstillingsutvalgene og kommunestyret.
- *Innflyttingspakke*
Alle nye innflyttere får velkomsthilsen fra ordfører.
- *Informasjon*
Informasjon på kommunens hjemmesider, og seksjonsvise brosjyrer til brukere av tjenestene.

10. Medarbeidere – medvirkning og oppfølging

Kommunen ønsker å sikre arbeidskraft ved å tilby personlig og faglig vekst for menneskene i organisasjonen. Det skjer gjennom aktiv bruk og utvikling av organisasjonens samlede ressurser, struktur og systemer. Medvirkning innebærer medansvar og forutsetter fasthet på mål og frihet på virkemidler. Kommunens verdier skal være grunnlaget.

De gode eksempler

Oppfølging og bruk av resultater, samt vektlegging av de gode eksemplene er viktige elementer. Oppmerksomhet og belønning skjer f.eks. i form av roser til enkeltpersoner (kommunen har en rose i kommunevåpenet) som takk for god innsats eller marsipankake til alle i kantina eller på personalrommene i virksomhetene. Arbeidsmiljøutvalget gir årlig en gave fra ansatte til et veldedig formål som f.eks. Kirkens Nødhjelp og Frelsesarmeen.

Arbeidsgiverplattformens lederverktøy og medvirkningsarenaer

Arbeidsgiverplattformen inneholder både lederverktøy, rapporteringsindikatorer og medvirkningsarenaer som det rapporteres på i FBR og som følges opp. Eksempler:

- *Arbeidsmiljøkartlegging:* Årlig undersøkelse. Omfatter alle virksomheter, og alle medarbeidere. HMS inngår som en del. Alle virksomheter utarbeider egen HMS/arbeidsmiljøplan.
- *Lederevaluering:* I den årlige arbeidsmiljøkartleggingen inngår det også en egen ledervurdering for seksjonsledere/lederforum og virksomhetsledere.
- *Mål- og resultatstyring:* Kommunestyret vedtok mål- og resultatstyring i 1993. Iverksatt i 1995 og gjennomføres i hele organisasjonen, slik at samtlige medarbeidere er medvirkende og årlig har egne eller felles arbeidsmål avledet av overordnede strategiske mål og fokusområdene. Oppfølging og rapportering hver måned på alle nivåer. Det er utarbeidet egen

- veileder for både ledere og medarbeidere til bruk i målarbeidet og resultatoppfølgingen.
- *Sykefravær:* Månedlig oppfølging av sykefraværstall, samt egne rutiner for oppfølging av sykefravær. Kommunen er IA-bedrift.
 - *Turnover:* Antall medarbeidere som sier opp eller pensjoneres.
 - *Kompetanseutvikling:* Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling samt seksjonsvise kompetanseplaner.
 - *Opplæringsdager:* Antall dager og deltakere i ulike opplæring/kompetansedager.
 - *Utviklingssamtaler:* Gjennomføres i hele organisasjonen minst 1 gang pr. år for alle medarbeidere. Prøvetidssamtaler for alle nye medarbeidere og fadderordning for nye ledere. Avtalte tiltak følges opp gjennom arbeidsmiljøundersøkelsen.
 - *Nytilsattes dag:* Hvert halvår med ordfører og rådmann. Foredrag om kommunen, samt busstur rundt i kommunen.
 - *Fadderordning:* Fadderordning for nye ledere.
 - *Arbeidsgiverplattform:* Eget hefte med informasjon om organisasjonsmodellen og de verktøy som medarbeiderne har til rådighet. Gis til alle nytilsatte.
 - *Intern lederrekruttering:* Rekruttering av ledere skjer i stor grad internt som en del av kompetanse- og lederutviklingen.
 - *Forslagsordning:* Intern forslagsordning. Rapporteres hver måned/tertiel/år.
 - *Kvalitetssystemet:* Kommunen har ISO-sertifisert kvalitetssystem der både ledere og medarbeidere er delaktige i forbedringer. I tillegg til ekstern revisjon er det innført internrevisorer knyttet til utvikling av kvalitetssystemet.
 - *IKT:* Kommunen har Intra- og Internetsider der seksjonene selv legger ut og vedlikeholder informasjon. Alle virksomheter er knyttet til nettet med bredbånd. Intern IT-opplæring i henhold til kompetanseplanen.
 - *Samarbeid med fagorganisasjonene:* Rådmannen har faste møter med alle hovedtillitsvalgte for fagorganisasjonene. Det er et utstrakt samarbeid også i forbindelse med arbeidsgiversaker og utviklingsprosjekter.
 - *Avvik og forbedringstiltak:* Kvalitetssystemet har eget avvikssystem med forslag til forbedringstiltak.
 - *Seniorpolitikk:* Det er etablert egne mål og tiltak for seniorer gjennom seniorpolitiske retningslinjer. Blant annet seniorseminar fra fylte 58 år, redusert arbeidstid med full lønn og andre økonomiske incitamentene fra fylte 62 år.
 - *Lønnspolitikk:* Sammen med fagorganisasjonene er det utarbeidet lønnspolitiske retningslinjer med klare kriterier til bruk ved lokale forhandlinger.
 - *Etiske retningslinjer:* Etiske retningslinjer som gjelder for både medarbeidere og folkevalgte.
 - *Trainee-opplegg:* Sørums Kommunalteknikk KF har i 2007 etablert traineeordning for ingeniører sammen med 10 andre kommuner og interkommunale selskaper.
 - *Lederutviklingsprogram:* Det gjennomføres lederutviklingsprogram for alle ledernivåer.

11. Alle utviklingsverktøy og tiltak er del av en systematisk helhet

Effektiviteten i kommunen er avhengig av helhetstenkning og felles ressursutnyttelse.

I tillegg til de ulike metodiske verktøy og systemer som tidligere er nevnt, har kommunen tatt i bruk en rekke verktøy, egenutviklet eller videreutviklet fra andre modeller som en del av det systematiske arbeidet med å løfte hele organisasjonen parallelt. Eksempler:

1. Forslagsordning

Det er etablert egen intern forslagsordning der alle innkomne forslag belønnes med 1 rose.

Gjennomføres forslaget, får forslagsstiller 3 roser til. Antallet forslag varierer, men de siste årene har medarbeiderne bidratt med 350-450 forslag i året, hvorav 70-75% gjennomføres.

2. Kompetanseplanlegging

Kommunen har overordnet strategisk kompetanseplan og seksjonsvise planer. Målet er at alle virksomheter skal kartlegge sitt kompetansebehov som grunnlag for styrt kompetanseplanlegging/utvikling i den enkelte virksomhet og seksjon. Kommunen bidrar betydelig til etter- og videreutdanning gjennom høgskole- og universitetssystemet. Det benyttes bindingstid. Daglig arbeid og utviklingsarbeid i tverrfaglige prosjekter er en betydelig del av læringsarenaene.

3. IKT-internopplæring

Som en del av intern kompetanseoppbygging brukes egne ressurser i opplæringen i tillegg til at opplæring i Datakortet er tatt i bruk i 2006. Det er opprettet brukerstøtte-grupper som både holder internkurs for nytilsatte og er daglig brukerstøtte for kollegaer. Det er også etablert hjemmekontorer for enkelte medarbeidere. IKT-planen har mange prosjekter med tilhørende opplæring.

4. Internett og Intranett / E-kommune

Informasjon om kommunen legges jevnlig ut på Internettssidene. Sidene har muligheter for spørsmål/svar, ros/ris fra innbyggere og andre. Intranett brukes som administrativt verktøy. Alle virksomheter er knyttet til nettet, og bredbånd er utbygd. IKT-planen er grunnlaget for utvikling av nettbaserte tjenester i tråd med intensjonen i e-Norge. Elektroniske søknader er etablert. Sørums er med i e-bygg med kartportal m.m.

5. Interkommunal innkjøpsordning og annet samarbeid

Det er etablert interkommunal innkjøpsordning for 7 kommuner på Nedre Romerike. Ordningen har base i Sørums. E-handel er innført. Det er felles interkommunal renovasjonsordning. Det utvikles kontinuerlig andre interkommunale samarbeidsløsninger, som for eksempel brannvesen og E-bygg. Kommunen er aktiv i Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR)

6. Modellkommuneprosjektet.

Kommunen inngikk en avtale fram til 31.12.01 med Fagforbundet om utprøving og dokumentasjon av effektivitet, kostnad og kvalitet knyttet til offentlige tjenester. Avtalen innebar at det ikke skulle vedtas konkurranseutsetning av kommunale tjenester i prosjektperioden. Prosjektet omfattet 31 medarbeiderinitierte arbeidsgrupper som sammen med leder og tillitsvalgte fra alle fagorganisasjonene skulle bidra til effektiv ressursutnyttelse, videreutvikle medarbeideres og fagorganisasjonenes endringskapasitet og omstillingsevne. Modellkommuneprosjektet hadde eget plattformdokument og prosjektkatalog. Styringsgruppen bestod av representanter fra politisk og administrativt nivå samt fra fagorganisasjonene. Prosjektet ble evaluert av KRD ved Asplan Viak, og NIBR. Evalueringsrapportene er offentliggjort på www.sorum.kommune.no og på Asplan Viaks Internettssider. Etter avslutning av prosjektet er intensjonene i Modelkommuneprosjektet videreført gjennom kommunens strategisk mål samt at trekantsamarbeidet fortsatt er en aktiv premiss for kommunens utviklingsarbeid.

7. Kvalitetskommuneprosjektet

Kommunen er aktivt med i Kvalitetskommuneprosjektet, et samarbeid mellom KRD, KS og enkeltkommuner. Modellen bygger i store trekk på 3-partssamarbeidet i modellkommuneprosjektet. Hovedfokus er lagt på nærvær/sykefraværproblematikk og kvalitetssamarbeid mellom barnehager og grunnskolen om et helhetlig læringsmiljø for barn og unge.

8. Kvalitetssystem

Skal kommunen være konkurransedyktig, må det være dokumentert kvalitetssikring på alle viktige prosesser i tjenestetilbudet og stabsfunksjoner. Kommunens kvalitetssystem er ISO-sertifisert. Det er et administrativt system på kommunens intranett som gir både ledere og medarbeidere en delaktighet i forbedring av brukerfokus i tjenestetilbudet. Systemet er resertifisert 2 ganger etter ny standard NS-EN ISO 9001:2000.

9. Forvaltningspraksis/Kommunekompasset

Kommunen ser det som viktig å ha metodisk valid og uhildet evaluering av sin forvaltningspraksis både for egen evaluering i forhold til kommunens mål og som benchmarking i forhold til andre kommuner. Det gjennomføres jevnlig undersøkelse basert på Kommunekompasset. Kriteriene er

knyttet til styring og forvaltning i kommunen, og skal avspeile at kommunen både er en demokratisk-politisk institusjon under folkevalgt styring og en tjenesteytende organisasjon under profesjonell ledelse. Undersøkelsen understreker læringsorientert adferd og organisering. Den knyttes sammen med brukerundersøkelser samt andre målinger og dokumentasjoner og er del av grunnlaget for plan- og økonomiarbeidet.

10. SWOT-analyse

Swot-analyse (styrke, svakheter, trusler og muligheter i omverden) brukes regelmessig både i lederforum og i den enkelte seksjon/virksomhet som utgangspunkt for medvirkning i planarbeid knyttet til målstyringsprosess, utarbeidelse av økonomiplan/handlingsprogram og årsbudsjett.

11. Tverrfaglige fora

For å kunne utøve brukerfokus i praksis er det viktig med tverrfaglige fora som styrker samarbeidet og forpliktelsen. Kommunen har opprettet blant annet *Forebyggende forum* (FF) for alle fagområder med ansvar for tjenester til barn og unge. FF har etablert nærmiljøgrupper og nettverksamarbeid også med eksterne partnere. *Samordningsmøte* er koordinerende organ for alle utbyggingsprosjekter med interne eller eksterne utbyggere. Her møter kommunens foretak, kommunens helse- og miljøkonsulent og plan- og utbyggingsseksjonen.

12. Miljø- og klimaarbeid

I tråd med målene i Natur- og miljøkapitalen i FBR arbeider kommunen sammen med egne foretak på teknisk side og andre kommuner om miljøplan og øvrig klimaarbeid. Miljøkravene gjelder også for offentlige innkjøp.

13. Eiermelding

Sørum kommune har utarbeidet egen eiermelding som grunnlag for strategisk og prinsipiell eierskapspolitikk overfor de selskaper kommunen eier/er medeier i. Eiermeldingen er et viktig styringsverktøy for folkevalgte og administrasjonen.

12. Verdikjeden

En systematisk tilnærming til en helhet som lærende organisasjon er utgangspunktet for den verdikjeden Sørum streber etter i sitt utviklingsarbeid. Helhetstenkingen har i praksis vist å kunne gi rom for nye innspill og temaer, ofte knyttet til effektiv samhandling på tvers av seksjoner og fagområder. Verdikjeden består av flere ledd i ubrytelig samspill og kan skisseres slik:

- Omverdenen:** Krav fra omverden om tilpasning, utvikling, effektivisering og endring.
- Innbyggerne:** Innbyggere med tydelig uttalte krav til virksomheten om f.eks. prioriterte oppgaver, økonomisk utvikling, utvikling av samfunnsnytte og kvalitet i tjenestene.
- Politikerne:** Arbeider langsiktig med f.eks. visjon, mål og strategier. Fastsetter retningslinjer for ledelses-, organisasjons- og rapporteringssystem. Som arbeidsgivere følger opp organisasjonen og bedriftskulturen. Har et positivt samspill med den administrative ledelsen.
- Ledelse:** Ivaretar strategisk og operativt arbeid. Angir og forankrer mål og strategier. Leder og følger opp medarbeidernes arbeid og resultat. Har vilje og evne til utvikling og endring. Er god arbeidsgiver med godt lederskap.
- Medarbeidere:** Ser helheten i virksomheten og eget arbeidsfelt i forhold til helheten. Forstår behovet for utviklingsarbeid og ser medvirkning i endringsarbeid som positivt. Kan knytte mål- og strategiformuleringer til egen arbeidssituasjon. Opplever en positiv egenutvikling i virksomheten, og stolthet over egen arbeidsplass.
- Brukere:** Opplever en positiv brukernytte av kommunens tjenester og tilbud.

Konsekvenser og effekt for verdikjeden vurderes ved hjelp av målinger, rapporter og dokumentasjon i Det fullstendig balanseregnskap, og som integrert del av *ledelsens gjennomgang* i ISO-9001 kvalitets-systemet.

13. utfordringene

Utfordringene i tiden framover vil være å sørge for at endringer er en kontinuerlig prosess, slik at vi kan opprettholde en bærekraftig utvikling i kommuneorganisasjonen og i Sørumsamfunnet, - både økonomisk, sosialt, kulturelt og miljømessig. Kommuneplanen med handlingsprogrammet er den viktigste plattformen.

Mål og krav i miljø- og klimaarbeidet vil gi nye utfordringer og muligheter for kommunen både som organisasjon og som samfunn. Det regionale samarbeidet vil være avgjørende for å lykkes.

Det er en konstant utfordring å balansere de tilgjengelige ressursene med det uttrykte behovet fra omverden og egne brukere. I Sørum gir den høye befolkningsveksten ekstra utfordringer på dette området. Forventningsavklaring og ressurseffektivitet vil fortsatt være avhengig av langsiktige strategier og utviklingsarbeid.

Nye arbeidsformer, prosjektarbeid og bedre samhandling på tvers av fag og yrkesgrupper vil hele tiden stille nye krav til ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Skal medvirkningsarenaene ha reell verdi, er det avhengig av lojal og systematisk bruk av verktøyene som er laget, for eksempel forslagordningen og kvalitetssystemet. Kvalitetssystemet er et godt grunnlag for både praktisk tjenesteyting og for avklaring av tjenestenivå og kvalitet.

Rekruttering av arbeidskraft vil bli en stadig større utfordring. Arbeidsgiverpolitikken avgjør hvorvidt kommunen klarer å rekruttere og beholde gode medarbeidere i tjenesteytingen. Kommunens omdømme i omverden vil være avhengig av god forvaltning og praksis i henhold til alle våre kapitalbegrep i det fullstendige balanseregnskap.

Vil du vite mer om Sørum kommune bruk våre nettsider www.sorum.kommune.no.