

# Prosjektmandat

**«Bedret ressursutnyttelse, kvalitet og effektivitet  
i kommunens administrasjon»  
Fase 1**

## Versjon 1.0

**(ajourført etter styringsgruppemøte 6/6-2013)**

**GODKJENT AV:**

Navn	Rolle	Stilling	Dato
Randi Dørum	Leder styringsgruppe	Rådmann	03.06. 2013

## Innhold

1	Prosjektets navn.....	3
2	Prosjekteier.....	3
3	bakgrunn for, hensikt med og kort beskrivelse av prosjektet.....	3
3.1	Hovedutfordringene i linjen og problemstillingene som prosjektet skal bidra til å ....	4
3.2	Hensikten med prosjektet: .....	4
3.3	Overordnet hvordan fase 1 av prosjektet skal gjennomføres: .....	4
3.4	Organisering i Fase 1 .....	5
4	Resultatmål og effektmål: .....	5
4.1	Resultatmål (målbare prosjektleveranser, utarbeides av delprosjekter/arbeidstrømmer) .....	5
4.2	Effektmål (overordnet nytteeffekter etter prosjektet er avsluttet) .....	6
4.3	Gevinster (målbare gevinster utledet av effektmålene) .....	6
5	rammebetingelser .....	7
5.1	Føringer/Krav til prosjektet .....	7
5.2	Beslutningspunkter .....	8
5.3	Organisasjonens forpliktelser overfor prosjektet.....	8
5.4	Kvalitet .....	8
5.5	Hovedmilepæler Fase 1 (overordnet) .....	8
	Vedlegg 1: Eksempel STILLINGSBESKRIVELSE.....	10
	<i>Etat / virksomhet:</i> .....	10
	<i>Stillingens navn (i dagligtale)</i> .....	10

## ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Kapittel	Endring	Produsent	Godkjent av
1-0	06.06.2013	3.3 & 5.5	<b>Endringer etter Styringsgruppemøte 6/6-2013:</b> Side 4 pkt.3.2 Fase 2 første strekpunkt. Koordinering med Samfunnsdelen i kommuneplanen.  Figur side 4 pkt. 3.2 under Fase 2. Midlertidig løsning, ferdigstilt innen 31/12-2013  Side 8 pkt.5.5 M16 Punktet endres til å omfatte vedtatte retningslinjer. (ajourføres i samsvar med tidligere vedtak)	Knut Hellwege	SG 6/6-2013

## REFERANSER TIL ANDRE DOKUMENTER

Nr.	Dokumentnavn	Dok.id.	Versjon	Arkiv	Dato

### 1 PROSJEKTETS NAVN

«Bedret ressursutnyttelse, kvalitet og effektivitet i kommunens administrasjon» Fase 1

### 2 PROSJEKTEIER

Randi Dørum, Rådmann

### 3 BAKGRUNN FOR, HENSIKT MED OG KORT BESKRIVELSE AV PROSJEKTET

I Åmot kommunes ”Kommunal planstrategi 2013-2015 med utfordringsdokument” heter det:  
” 4.3.2 Planbehov

*Det er behov for en gjennomgang av organisering av kommunens administrative ledelse for å sikre større effektivitet og samordning som kan gi bedre strategisk styring, forestå utviklingsarbeid samt sikre bedre utnyttelse av ressursene. Parallelt med dette kan det være fornuftig med en gjennomgang av den politisk organisasjonsstrukturen”.*

Plandokumentet peker på at den administrative ledergruppen er stor og med fokus på løpende drift. En ønsker derfor å utvikle en ledergruppe som kan tenke strategisk utvikling og styring. En framtidig endring av kommunens administrasjon vil påvirke hele den kommunale organisasjonen og vil berøre både det politiske nivå, alle ansatte og kommunens innbyggere i siste instans. Det er derfor viktig at man legger opp til en prosess som involverer de berørte og sikrer medvirkning på alle nivå.

I mange kommuner med en 2-nivåmodell har man sett at denne har noen iboende utfordringer. Kontrollspennet mellom rådmann og virksomhetsledere kan bli for stor. Støtte og oppfølging av virksomhetsledere kan bli liten enten fordi man har for mange å følge opp, eller fordi man ikke har nødvendig kompetanse sentralt. Man får et fokus på løpende drift, ikke på strategisk tenkning. Løsningen på disse utfordringene har i mange kommuner vært å styrke den overordnede ledelse for å fylle det mangfold av oppgaver som denne ledelsen har.

### 3.1 Hovedutfordringene i linjen og problemstillingene som prosjektet skal bidra til å

- Tydeliggjøre administrasjonens mål, strategier og hovedprosesser
- Tydeliggjøre skille mellom strategi og drift
- Bedre utnyttelsen av ressursene, herunder effektivisere og samordne

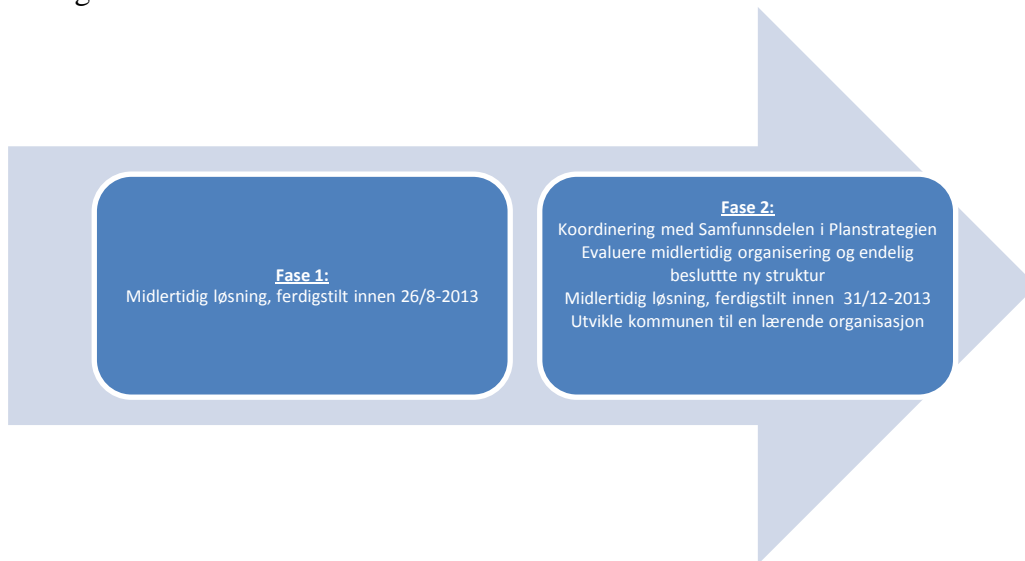
### 3.2 Hensikten med prosjektet:

Prosjektet er todelt.

**Fase 1** av prosjektet skal det etableres et prosjekt som skal gjennomgå å utrede og iverksette organiseringen av kommunens øverste ledelse og komme med forslag til forbedringer. Prosjektet skal utvikles med basis i pkt. 4.3 i den kommunale planstrategien 2013 – 2015 for Åmot kommune.

**Fase 2** handler om å

- Koordinering med Samfunnsdelen i kommuneplanen.
- Evaluere midlertidig organisering og endelig beslutte ny struktur
- Utvikle kommunen til en lærende organisasjon, der man både tenker kompetanseutvikling og bruk av kompetanse på tvers. Det søkes å involvere flest mulig av kommunenes ansatte.



### 3.3 Overordnet hvordan fase 1 av prosjektet skal gjennomføres:

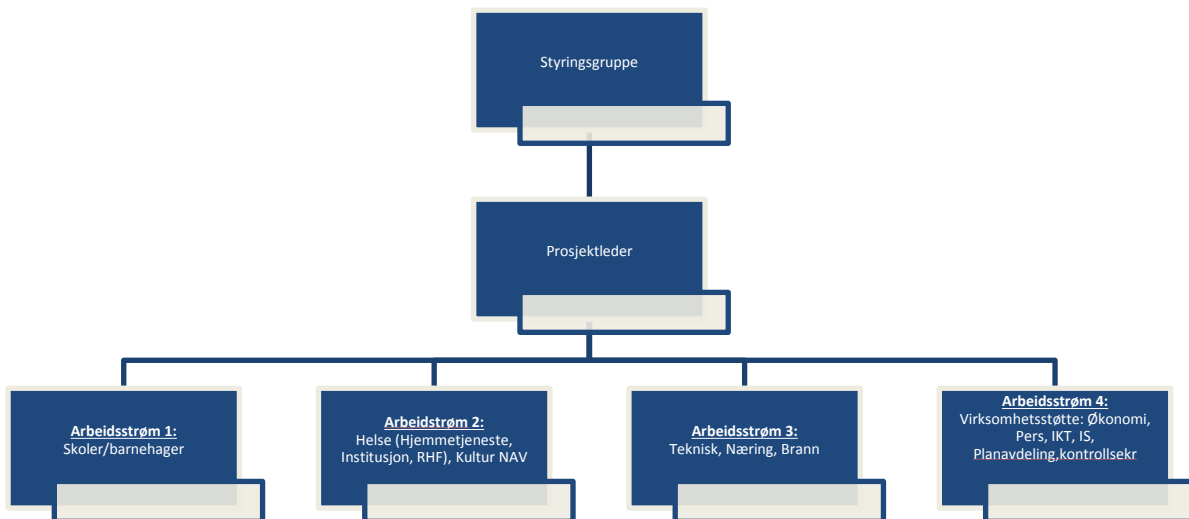
Hovedaktivitetene i den videre prosessen

- Beskrive nå-situasjonen innenfor hver arbeidsstrøm
- Beskrive fremtidig situasjon innenfor hver arbeidsstrøm
- Tiltak: Hvilke tiltak må iverksettes innenfor arbeidsstrømmens enheter/virksomheter for å sikre overgangen mellom nå-situasjon og fremtidig situasjon
- Definere kompetansebehov/Gjennomføre kompetansekartlegging

- Lage forslag til organisasjons- og bemanningsplan med rollebeskrivelser
- Drøftes med de tillitsvalgte
- Organisasjons- og bemanningsplanen med rollebeskrivelser besluttet av rådmannen
- Ansatte innplasseres i ny organisasjon

### 3.4 Organisering i Fase 1

Styringsgruppa har det overordnede styringsansvar for prosjektet og gir mandat og arbeidsoppgaver til arbeidsgrupper der dette er nødvendig



## 4 RESULTATMÅL OG EFFEKT MÅL:

### 4.1 Resultatmål (målbare prosjektleveranser, utarbeides av delprosjekter/arbeidsstrømmer)

- Beskrive både ”nåværende” og ”fremtidige arbeidsprosesser”, samt gjennomføre gapanalyse, jmf:
  - **Hoved-prosesser** (eksempel: Strategi og mål, Budsjett, Rapportering og oppfølging mv)
  - **Del-prosesser under hovedprosessene** (Eksempel: Utarbeide hovedstrategi, Langtidsbudsjett, Neste års budsjett, Månedrapportering, Risikovurderinger, Oppfølging av internkontroll, Følge opp og evaluere strategiske initiativ og mål mv)
- Definere, spesifisere og prioritere oppgaver
- Definere kompetansebehov (kompetansekravene til de respektive stillinger tydeliggjøres og beskrives)

- Utarbeide rollebeskrivelser, og ansvars- og myndighetsbeskrivelser herunder:
  - Personalansvar for..., Budsjettsansvar for... , Fagansvar..., Særskilte oppgaver etc
- Gjennomført kompetansekartlegging
- Konkrete forslag til tiltak for å sikre ledelsesutvikling/lederstøtte på alle ledernivåer. Det skal også etableres en prosess for kompetanseutvikling av ledergruppen som helhet.

#### **4.2 Effektmål (overordnet nytteeffekter etter prosjektet er avsluttet)**

Målet for prosjektet er å komme fram til en administrativ modell som:

- Er effektiv og samordnet og som dermed sikrer god strategisk styring, herunder:
  - utvikle og en lederstruktur som er godt tilpasset Åmot kommune sine mål, strategier og hovedprosesser
  - profesjonalisere ledergruppen for å oppnå forutsigbare og effektive ledelsesprosesser i Åmot kommune
- Forestår utviklingsarbeid
- Sikrer bedre utnyttelse av ressursene
- Som videreutvikler en lærende organisasjon
- Tydeliggjøre roller og ansvar
- Mer delegering av oppgaveløsning
- Tydeligere prioritering
- Forbedrede og tydeliggjort arbeidsprosesser
- Bidra til bedre arbeidskultur
- Bedre effektiviteten
- Økt strategisk fokus
- Økt kvalitet

#### **4.3 Gevinster (målbare gevinster utledet av effektmålene)**

- Forenklet organisering
  - Eksempler: mindre tidsforbruk, mer målrettet møtevirksomhet, bedre koordinering, tydeligere organisering, tydeligere skille på drift og strategi
- Tydeligere prioritering
  - Eksempler: tydeligere ressursprioritering, prioritert måloppnåelse
- Mer strategisk ledelse (bl.a ikke driftssaker på ledermøter)
- Veldefinerte oppgaver (rolle/ansvar), tydeliggjøre skille mellom drift/strategi
- Målrettet kompetanseutvikling
- Bedret økonomi styring og tydeligere økonomiansvar,
- Økt strategisk kompetanse
- Økt tverrfaglig utnyttelse av organisasjonen
- Bedret tjenester til brukere og innbyggere
- Bedret omdømme

## 5 RAMMEBETINGELSER

### 5.1 Føringer/Krav til prosjektet

Føringer for virksomhetsutviklingsprosessen:

- Delprosjektene/arbeidsstrømmene må utvise godt skjønn, skape medvirkning, vise omsorg og respekt for enkeltpersoner, og være forberedt på ulike følelsesmessige reaksjoner som kan oppstå, kombinert med saklige vurderinger.
- Organisering av ansvar og oppgaver skal understøtte tydeligere prioritering av kommunens oppgaver og initiativer, og baseres på ”Styringsverktøy for ledere”. Det skal fokuseres på følgende:
  - Økt kvalitet
  - Forenkle organisering
  - Tydeligere roller og ansvar
  - Mer delegering av oppgaveløsning
  - Tydeligere prioritering
  - Forbedrede, tydelige arbeidsprosesser
  - Bedre arbeidskultur
- Ledergruppen skal være en liten strategisk enhet.
  - Arbeidsstrømmene i prosjektet skal ha minimum 2 (hvorav den ene skal være 0-alternativet), maksimum 4 løsningsforslag ift å flytte nåværende funksjoner/oppgaver, herunder å tilpasse antall ansatte til de prioriterte ledelsesoppgavene
  - Ledere på alle nivåer skal delegeres ansvar og myndiggjøres i sterkere grad enn i dag
  - Funksjoner/oppgaver skal flyttes, og antall personer i ledergruppen skal tilpasses til de prioriterte oppgavene
- Prosjektet skal bidra til å videreutvikle en felles kultur for Åmot kommune
- Prosjektet skal i sine forslag legge vekt på at ledere på alle nivåer skal opptre:
  - Ansvarlig
    - All lederatferd må ha sitt utgangspunkt i den totale virksomhetens verdier, mål og ressursgrunnlag
  - Handlekraftig
    - Ledere må ha mot og evne til å utøve lederskap, bl.a. ved å gjennomføre nødvendige prosesser i samarbeid med sine medarbeidere
  - Endringsvillig
    - Ledere må møte nye utfordringer og utvikling gjennom kontinuerlige endringsprosesser og ikke minst gjennom kompetanseheving hos medarbeiderne
  - Kommuniserende
    - Ledere må kunne formidle budskap og profil med tydelighet, opptre med legitimitet, og vinne tillit både internt og eksternt.
  - Inspirerende

- Ledere må opptre med humor, ærlighet og toleranse, og samtidig stille krav til medarbeidere om å oppnå resultater.
- Helhetstenkende
  - Ledere må se sin virksomhet som en del av et større hele, dvs. profesjonsuavhengig og uavhengig av den enheten man er satt til å lede
- Dyktige ledere er avgjørende for driften av virksomheten. Saklig utvelgelse blant ledere vil derfor bety at kvalifikasjoner og personlige egenskaper som regel veier tyngre enn ansiennitet. De spesielle kravene til lederstillinger gjør altså at kvalifikasjoner og personlige egnethet vil veie tyngre enn ved innplassering i andre stillinger
- Gjennomføringen av selve omstillingen skal utføres med en tydelig beskrivelse av hvilke av de gamle arbeidsoppgavene hver enkelt arbeidstaker ikke skal gjøre, eller utføre på en ny måte.

## 5.2 Beslutningspunkter

Mandat besluttet 03.06.2013

Ny organisering besluttet senest 18. juni 2013

Ny organisering iverksatt senest 19. august

## 5.3 Organisasjonens forpliktelser overfor prosjektet

- Alle relevante spørsmål som kommer enkeltvis fra prosjektene arbeidsstrømmer samles, og besvares til alle arbeidsstrømmer

## 5.4 Kvalitet

- Prosessen må gjennomføres innenfor de rammer lov og avtaleverk setter.

## 5.5 Hovedmilepæler Fase 1 (overordnet)

Nr	Milepæl	Kriterium	Dato
M1	Ledersamling for virksomhetsledere		11-12 april 2013
M2	Tillitsvalgte	Tillitsvalgte orientert	3. mai 2013
M3	Gjennomført cafe dialog med alle i ledergruppen	Dokumenter fra arbeidsgruppene foreligger	13.05.2013
M4	Rådmannes forslag fremlegges ledergruppen	Presentert forslag for innspill	03.06.2013
M5	Definere, spesifisere og prioritere oppgaver	Definert, spesifisert og prioritert hovedoppgaver til ledergruppen	10.06.2013
M6	Arbeidsprosesser for ledergruppen	Beskrevet både "nåværende" og "fremtidige arbeidsprosesser" ift ledergruppen, samt gjennomført gapanalyse	10.06.2013
M7	Rollebeskrivelser	Utarbeidet mal for organisasjons- og	10.06.2013



		bemanningsplan, samt rollebeskrivelser for den enkelte stilling	
M8	Kartleggingssamtaler	Gjennomført kartleggingssamtaler med alle berørte ansatte	17.06.2013
M9	Utarbeidet organisasjons- og bemanningsplan	Utarbeidet forslag til organisasjons- og bemanningsplan	17.06.2013
M10	Utarbeidet prosedyre for innplassering	Utarbeidet prosedyre for innplassering av ansatte	17.06.2013
M11	Drøftet	Drøftet ny organisasjons- og bemanningsplan og prosedyre for innplassering	17.06.2013
M12	Besluttet	Besluttet ny organisasjons- og bemanningsplan og prosedyre for innplassering	19.06.2013
M13	Innplassering	Innplassering av ansatte i ny organisasjon iht ny organisasjons- og bemanningsplan og prosedyre for innplassering	24.06.2013
M14	Operativ	Ny organisasjon operativ	Senest 19. august 2013
M15	Omstillingssamtaler	Omstillingssamtale med ansatte som ikke er direkte innplassert	Senest 19. august 2013
M16	Ved evt. overtallighet	Retningslinjer for nedbemanning i Åmot kommune (Sak 11/7, vedtatt 18/5-2011 av Administrasjonsutvalget), skal benyttes ved evt overtallighet	Senest 26. august 2013

•

## VEDLEGG 1: EKSEMPEL STILLINGSBESKRIVELSE

<i>Etat / virksomhet:</i>	-		
<i>Stillingens navn (i dagligtale)</i>	-		
<i>Mål: XXX(stillingsbetegnelse) har som hovedmål å (ansvars- og arbeidsområde)</i>	-		
<i>Stillingskode og –benevnelse</i>			
<i>Overordnet leder er/ rapporterer til:</i>	-		
<i>Arbeidsoppgaver og hovedoppgaver:</i>	-		
<i>Kompetanseprofil</i>	<i>Kompetanseprofil</i>	<i>Påkrevd</i>	<i>Nyttig</i>
	<i>Personlige egenskaper</i>		
	...		
	...		
	...		
	<i>Relevant erfaring</i>		
	...		
	...		
	...		
	<i>Fagområder</i>		
	...		
	...		
	...		
<i>Kompetansekrav:</i>	-		
- <i>A) Formelle kvalifikasjoner</i>			
- <i>Utdanningskrav</i>			
- <i>[Utdanningsnivå]</i>			
- <i>[Sertifisering/kurs]</i>			
- <i>Etc</i>			
<i>Generelle/andre krav:</i>			
<p><b>Opphør og/eller endring</b>          Arbeidsgiver har rett til å foreta endringer i rollebeskrivelsen når dette er begrunnet i virksomhetens behov. Ved endringer skal arbeidstaker få rimelig varsel. Arbeidsgiver skal i denne sammenhengen vurdere eventuelle kompetanseutviklingstiltak.</p>			