

# Virksomhetsstyring i Dønna kommune



<b>1. FORORD</b>	<b>3</b>
<b>2. INNLEDNING</b>	<b>3</b>
2.1 KOMMUNENS ROLLER OG OPPDRAG	3
2.2 FRA FORMYNDERKOMMUNEN TIL SAMSKAPINGSKOMMUNEN	4
2.3 VISJON OG FORTRINN	5
2.4 FNS BÆREKRAFTSMÅL	6
<b>3. HELHETLIG VIRKSOMHETSSTYRING</b>	<b>7</b>
3.1 UTFORDRINGSBILDE	7
3.2 TO HOVEDOPPGAVER – UTVIKLING OG DRIFT	7
3.3 VIRKSOMHETSSTYRING – DEFINISJON	8
<b>4. LEDELSE</b>	<b>9</b>
4.1 LEDERES ANSVAR OG MYNDIGHET	9
4.2 LEDERROLLEN	10
4.3 PRINSIPPER FOR GOD LEDELSE	11
<b>5. PLANLEGGING</b>	<b>12</b>
5.1 PLANSYSTEMET	12
5.2 OPPBYGNING AV PLANENE	14
<b>6. STYRING</b>	<b>16</b>
6.1 OPPGAVER OG OPPDRAG	17
6.2 STYRINGSMODELLER	17
6.3 PRINSIPPER FOR VIRKSOMHETSSTYRING	20
6.4 RESULTAT OG RAPPORTERING	24
<b>7. ÅRSHJULET</b>	<b>25</b>
7.1 HOVEDAKTIVITETER I ÅRSHJULET	26

## 1. Forord

God ledelse og gode plan- og styringsprosesser er en forutsetning for at Dønna kommune kan ivareta sin rolle som tjenesteyter, samfunnsutvikler og demokratisk arena. God virksomhetsstyring skal ivareta både de folkevalgtes ansvar for strategisk styring og prioritering, og kommunedirektørens ansvar for å iverksette politiske vedtak.

FNs bærekraftsmål utgjør det overordnede rammeverket for utviklingen av Dønna kommune. Bærekraftsmålene skal hjelpe oss til å løfte blikket, styre i riktig retning og utvikle gode løsninger lokalt som også bidrar globalt. Dersom kommunen skal lykkes med å omsette de globale målene i lokal handling og praksis, må bærekraftsmålene integreres i all ledelse, planlegging og styring.

Kommunens ledere skal fremme samhandling, læring og delingskultur, utnytte handlingsrommet og tilrettelegge for nye og bærekraftige løsninger.

Kommunedirektøren har et særlig ansvar for å bidra til godt samspill og god samhandling i grensesnittet mellom politiske og administrative prosesser.

Gjennom helhetlig virksomhetsstyring skal kommunen både sikre effektiv drift og gode tjenester til innbyggerne, samtidig som vi ivaretar nødvendig utviklingsarbeid og innovasjon i tråd med samfunnets og innbyggernes behov. Styringsprosessene skal i større grad digitaliseres, og det skal legges økt vekt på bruk av sanntidsdata. Videre skal kommunen arbeide mer med strategiske analyser som grunnlag for planlegging og styring.

Dette dokumentet beskriver overordnede prinsipper for ledelse, planlegging og styring i Dønna kommune. Prinsippene skal videreutvikles og implementeres som en del av organisasjons- og ledelsesutviklingsprogrammet som startet opp våren 2024, og som omfatter alle lederne i kommunen.

Vi har satt store mål for Dønna kommune. Ledere på alle nivåer i organisasjonen må ta felles ansvar og jobbe i samme retning dersom vi skal lykkes med dette viktige arbeidet.

## 2. Innledning

### 2.1 Kommunens roller og oppdrag

Kommunene har ansvar for en rekke samfunnsoppgaver og har flere ulike roller:

- **Demokratisk arena:** Kommunen er en politisk styrt organisasjon, og er en arena for lokaldemokrati.
- **Samfunnsutvikling:** Kommunen har en sentral rolle knyttet til samfunnsutvikling lokalt, med ansvar for blant annet arealforvaltning, infrastruktur, tettstedsutvikling, næringsutvikling, miljø og folkehelse.
- **Tjenesteyting:** Kommunen er leverandør av en rekke offentlige velferdstjenester til innbyggerne.
- **Myndighetsutøvelse:** Kommunen utøver myndighet i henhold til lov, rettet mot enkeltindivider, bedrifter eller organisasjoner.
- **Arbeidsgiver:** Kommunen har arbeidsgiveransvar for ansatte i organisasjonen.

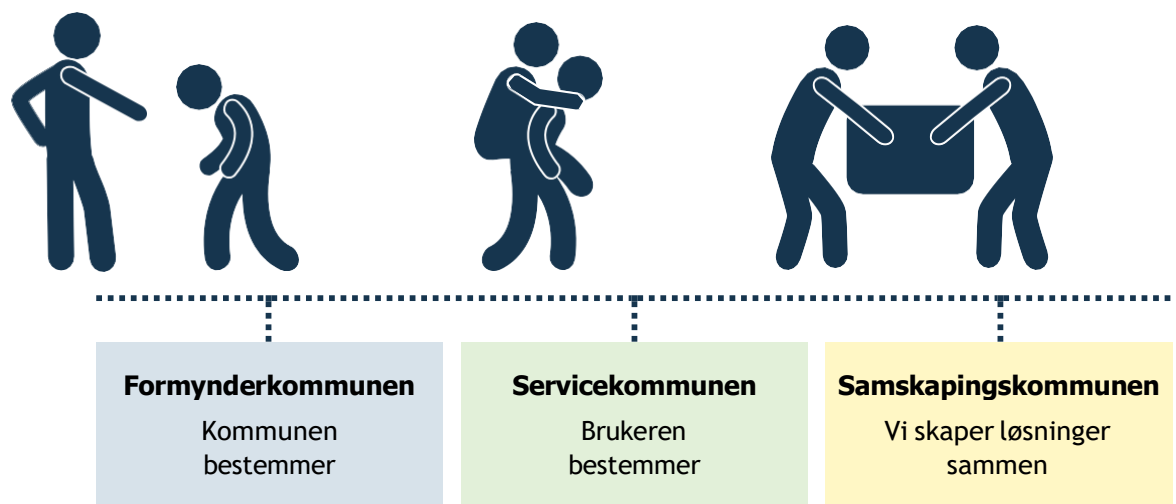
Kommunen må i sitt arbeid forholde seg til en rekke ulike aktører og interessenter, slik som blant annet statlige og regionale myndigheter, næringslivet, frivilligheten og innbyggerne.

Beslutningen om at FNs bærekraftsmål skal utgjøre det overordnede rammeverket for utviklingen av kommunen, innebærer at også det globale perspektivet blir sentralt i tiden fremover.

Kunnskap og forståelse for de ulike interessentenes roller og behov er avgjørende for at kommunen kan løse sine oppgaver på en god måte.

## 2.2 Fra formynderkommunen til samskapingskommunen

Samfunnsutviklingen påvirker organisering, styring og ledelse også i offentlig sektor. Ulike styringsmodeller har bidratt til utviklingen av kommunal styring, ledelse og organisering fra etterkrigstiden og frem til i dag. Figuren under illustrerer hvordan kommunerollen har endret seg i denne perioden.



Tradisjonell offentlig administrasjon (formynderkommunen) preget samfunnsstyringen i hele etterkrigstiden fra 1945 til omkring 1980. Dette var en viktig periode i utviklingen av den moderne velferdsstaten, preget av sterk tro på offentlig styring gjennom utvikling av lover, regler og retningslinjer. Byråkrati og offentlig administrasjon fikk en viktig posisjon.

På 1980-tallet ble offentlig sektor påvirket av styringsprinsipper fra privat sektor, med mål om effektivisering. New Public Management (servicekommunen) innebærer økt fokus på service og brukerens behov, økt bruk av konkurranse og marked, flattere organisasjon og desentralisering av beslutningsmyndighet, samt innføring av mål- og resultatstyring.

På 1990-tallet ble New Public Governance (samskapingskommunen) i større grad førende for ulike deler av offentlig sektor. Samstyring kan defineres som den ikke-hierarkiske prosessen hvor offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening. Samstyring legger vekt på at samarbeid med andre offentlige aktører, private bedrifter og frivillige organisasjoner er viktig for at kommunene skal kunne løse sine oppgaver.

De overordnede prinsippene for ledelse, planlegging og styring i Dønna kommune er basert på elementer fra alle disse tre styringsmodellene.

## 2.3 Visjon og fortrinn

Kommunens visjon er:

### **Dønna - det gode liv**

Visjonen bygger på identiteten, viljen og samholdet i Dønnasamfunnet, og ønske om å sammen skape et godt samfunn å leve i. Samtidig viser visjonen at uansett hva som vil møte oss i framtida, ønsker vi å stå sammen, inkludere alle og ikke bøye av for utfordringene som møter oss.

Arven fra fiskerbøndene på Helgeland, som klarte seg med lite, reise ut og tok med nye impulser hjem, og arbeidet for å utvikle egen heim plass med et blikk for framtida, lever enda.

Dønna ønsker å ta sin plass i framtida med havbaserte næringer og jordbruk som viktige aktører.

Det er nettopp samholdet, evnen til å møte utfordringer og det å være et godt og trygt samfunn og leve og bo i, uansett hvor du kommer fra, som er Dønna kommunes styrker, og skal sikre at kommunen er et livskraftig samfunn også i en bærekraftig framtid.

Dette er et godt utgangspunkt for å skape den samfunnsutviklingen som Kommuneplanens samfunnsdel 2023 - 2034 legger opp til. Dønna kommune skal være en forutsigbar og offensiv samfunnsutvikler, i samhandling med innbyggere og næringsliv som er villige til å tenke nytt, samarbeide når det gjelder, og ikke gir opp uansett motgang.

Dønna kommune representerer mange fortrinn og muligheter. Potensialet for vekst og utvikling bygger først og fremst på øyværingenes evner til omstilling og til å tenke nytt når det trengs.

Viktige fortrinn:

- Et viktig område for matproduksjon både på land og hav
- Et livskraftig bygde- og lokalsamfunn
- Frodig kulturlandskap for landbruk
- Fantastiske natur og friluftsmuligheter fra fjell til skjærgård
- Verdifulle landskaps- og naturtyper

## 2.4 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. FNs bærekraftsmål består av til sammen 17 mål og 169 delmål, og gir en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn.



Bærekraftig utvikling handler om å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine behov.

Bærekraftsmålene gjelder for alle land, og regjeringen har forpliktet Norge til å arbeide for å nå målene. Kommunene er sentrale aktører i arbeidet med bærekraftsmålene, og regjeringen har kommet med tydelige forventninger om at kommunene legger FNs bærekraftsmål til grunn for samfunns- og arealplanleggingen.

I Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023 ble FNs 17 bærekraftsmål innført som nytt rammeverk for planlegging. FNs bærekraftsmål deles inn i tre dimensjoner – miljømessig bærekraft, sosial bærekraft og økonomisk bærekraft, og skal vise veg mot bærekraftig utvikling på kort og lang sikt.

Kommuneplanen viser hvilke bærekraftsmål, satsingsområder og strategier som skal få særskilt fokus denne planperioden for å bidra til bærekraftig og ønsket utvikling, og møte kommunens utfordringer.

I Dønna kommunes Klima- og bærekraftsplan for 2022 - 2032 blir det pekt på at kunnskapsformidling, energieffektivisering, miljøvennlig transport, klimatilpasninger, reduksjon av matsvinn og opprettholdelse av biologisk mangfold er viktige tiltak for å kunne nå bærekraftsmålene innen 2034.

Våre ti prioriterte bærekraftsmål:

- Mål nr. 1 - Utrydde fattigdom
- Mål nr. 3 - God helse
- Mål nr. 4 - God utdanning
- Mål nr. 8 - Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Mål nr. 9 - Industri, innovasjon og infrastruktur
- Mål nr. 10 - Mindre ulikhet
- Mål nr. 11- Bærekraftige byer og samfunn
- Mål nr. 13 - Stoppe klimaendringer
- Mål nr. 14 - Livet i havet
- Mål nr. 17 - Samarbeid for å nå målene

### 3. Helhetlig virksomhetsstyring

#### 3.1 Utfordringsbilde

Dønna kommune har valgt å ha en bred og helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring.

Alle ledere har ansvar for å lede egen virksomhet i tråd med kommunens prinsipper for virksomhetsstyring. Koordinerte styringsprosesser og et hensiktsmessig årshjul skal sikre at kommunalsjefene og enhetslederne kan ivareta dette ansvaret på en god måte.

Strategisk ledelse i kommunen har et overordnet og koordinerende ansvar for virksomhetsstyringen. I tillegg har flere andre avdelinger fagansvar for hver sine deler av virksomhetsstyringen. God og helhetlig virksomhetsstyring sikres gjennom god koordinering mellom de ulike fagområdene.

Figuren under viser de mest sentrale fagområdene som har ansvar for temaer knyttet til virksomhetsstyring. Oversikten er ikke uttømmende.

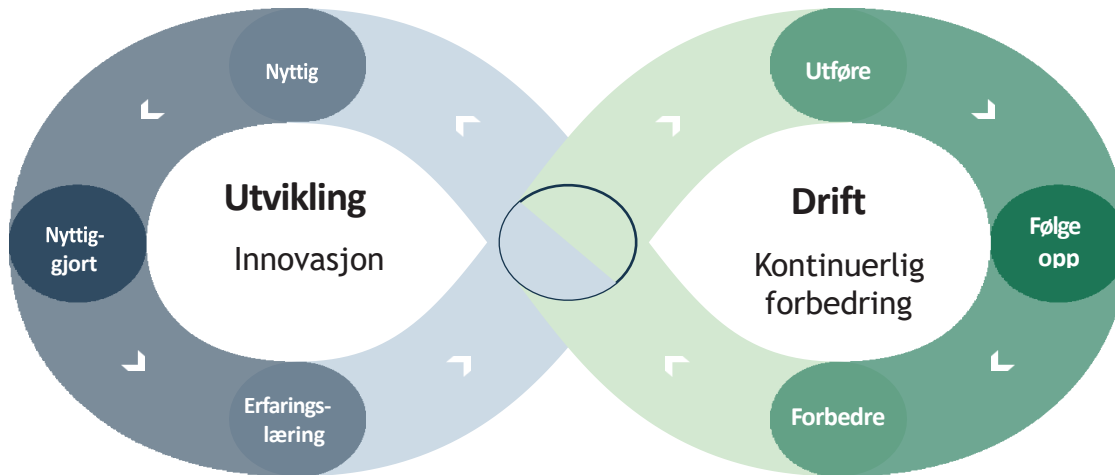


#### 3.2 To hovedoppgaver – utvikling og drift

Kommunens ulike oppgaver kan forenklet deles inn i to hovedkategorier: Utviklingsoppgaver og driftsoppgaver.

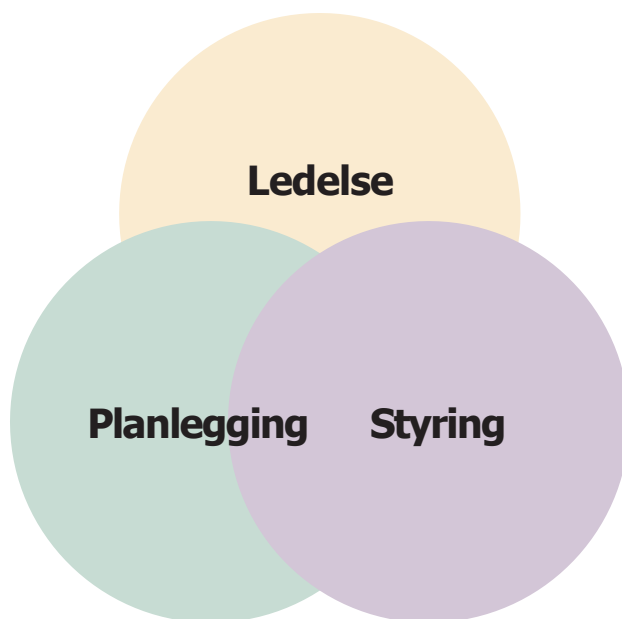
De fleste virksomheter bruker mest tid og ressurser på driftsoppgaver, og mange ledere kan oppleve det som krevende å sette av tilstrekkelige ressurser til utvikling. Evne til omstilling, endring og fornyelse er imidlertid avgjørende for at Dønna kommune skal kunne løse morgendagens utfordringer og opprettholde et bærekraftig tjenestetilbud.

Den helhetlige tilnærmingen til virksomhetsstyring skal bevisstgjøre organisasjonen på at drifts- og utviklingsoppgaver må sees i sammenheng og er gjensidig avhengig av hverandre. Dette er illustrert i figuren under.



### 3.3 Virksomhetsstyring – definisjon

Dønna kommunes helhetlige tilnærming til virksomhetsstyring vektlegger tre elementer som er sentrale for at kommunen skal kunne ivareta sine oppgaver knyttet til utvikling og drift på en god måte. Disse tre elementene er:



God ledelse er avgjørende for å sikre god virksomhetsstyring. Gode plan- og styringsprosesser forutsetter ledere som gir retning, ser muligheter og er opptatt av resultater.

God planlegging innebærer å definere hva vi ønsker å oppnå i fremtiden og hva vi må gjøre for å få det til. De strategiske planene i kommunen vil som hovedregel være politisk vedtatt, og er bygget opp med en helhetlig og gjennomgående målstruktur.

God styring skal sikre at kommunen løser oppgavene og følger opp politiske vedtak, mål og prioriteringer på en effektiv måte, og innenfor gjeldende lover, regler og økonomiske rammer.



Virksomhetsstyring i Dønna favner all aktivitet knyttet til ledelse, planlegging og styring av drifts- og utviklingsoppgaver, og skal sikre:

- etterlevelse av lover og forskrifter
- iverksettelse av politiske og administrative vedtak, prioriteringer og mål
- best mulige resultater og kvalitet i tjenestene
- lik og samordnet styring mellom og innen tjenesteområdene
- effektiv ressursutnyttelse

## 4. Ledelse

Ledelse innebærer å påvirke prosesser for å nå strategiske mål. En leder har ansvar og myndighet til å lede og tilrettelegge for de prosessene som er nødvendig for å nå målene.

### 4.1 Lederes ansvar og myndighet

Lederrollen er sentral for å sikre god virksomhetsstyring. Gode plan- og styringsprosesser forutsetter ledere som gir retning, ser muligheter og er opptatt av resultater.

Kommunestyret er det øverste organet i kommunen. Kommunedirektøren er øverste leder for de ansatte i administrasjonen.

Dønna kommune er administrativt organisert med to fullmaktsnivåer og to ledernivåer. Delegeringsreglementet beskriver ansvar og myndighet på fullmaktsnivåene i organisasjonen.

Fullmaktsnivå 1 (kommunedirektøren) består av følgende to ledernivåer:

1. Kommunedirektøren
2. kommunalsjefer og HR-sjef

Fullmaktsnivå 2 (enhetsledere) består av følgende to ledernivåer:

3. Enhetsledere
4. Avdelingsledere

Ledelse innebærer å påvirke prosesser for å nå strategiske mål. En leder har ansvar og myndighet til å lede og tilrettelegge for de prosessene som er nødvendig for å nå målene.

Kommunedirektøren, kommunalsjefene og HR-sjef utgjør kommunens øverste administrative ledelse, og har et totalansvar for hele organisasjonen. Kommunalsjefene har kommunedirektørens fullmakter innen sine tjenesteområder.

Enhetsledere har økonomi-, personal- og fagansvar innenfor egen enhet.

Alle ledere i Dønna kommune har ansvar for å ivareta kommunens samfunnsoppdrag og sikre helhet og samhandling på tvers i organisasjonen. Lederansvaret omfatter både å sikre stabil drift gjennom gode systemer, rutiner og kontroll, samt å bidra til utvikling og innovasjon. Det er avgjørende at driftsoppgaver og utviklingsoppgaver sees i sammenheng.

## 4.2 Lederrollen

Samfunnet er i kontinuerlig utvikling. Trender som globalisering og digitalisering stiller nye krav til kompetanse og samhandling, og gjør at organisasjoner må håndtere økt kompleksitet. En ny kommunerolle basert på prinsippene for samstyring («New public governance») innebærer økt fokus på prosesser, samhandling og samskaping med innbyggere og brukere.

Disse endringene stiller nye krav til lederrollen, og krever ledere som er fleksible og endringsvillige, viser mot og beslutningsevne. Ledere i Dønna kommune har ansvar for å ivareta kommunens samfunnsoppdrag og sikre helhet og samhandling på tvers i organisasjonen. Ledere har også ansvar for å bidra til god samhandling med eksterne aktører for å løse samfunnsmessige utfordringer på enda bedre måter.

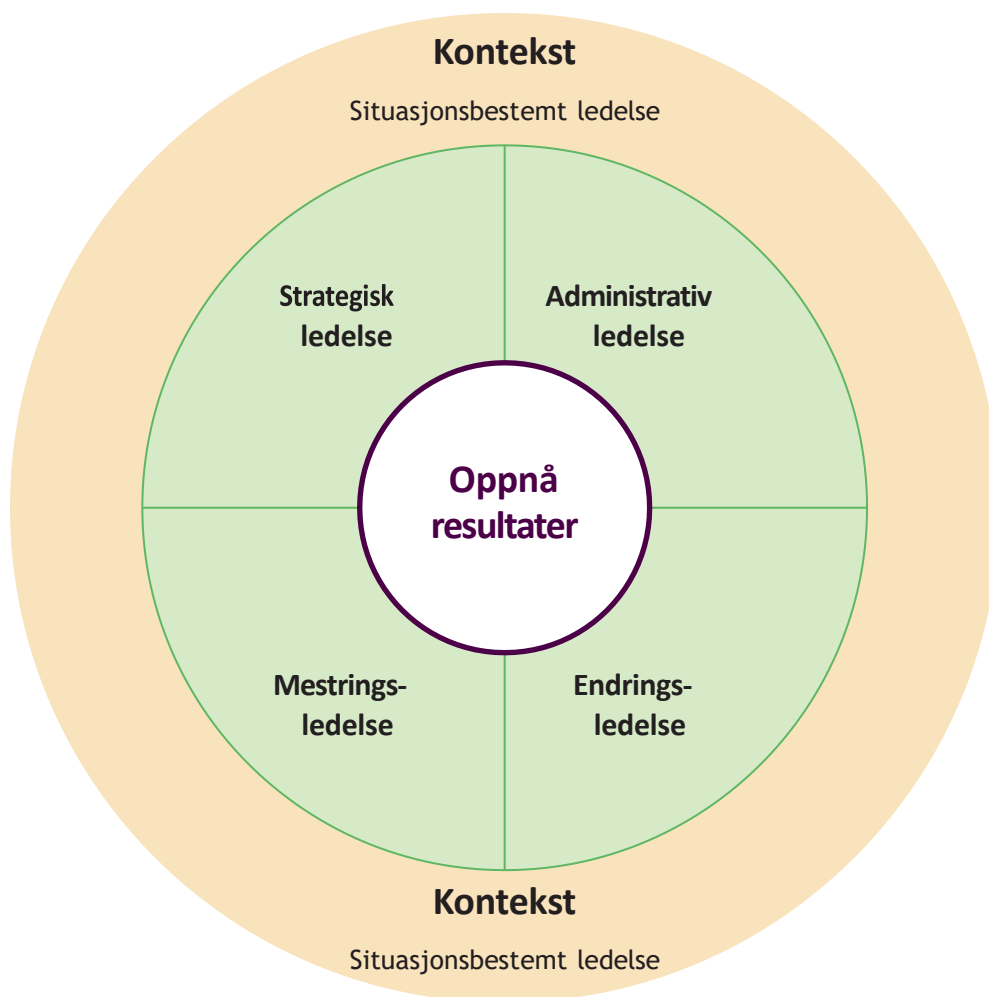
Dønna kommune definerer lederrollen gjennom fire hovedelementer:

- Strategisk ledelse
- Administrativ ledelse
- Mestringsledelse
- Endringsledelse

Den strategiske lederrollen innebærer å sette retning og iverksette implementeringsprosesser som bidrar til å nå organisasjonens mål. Den administrative lederrollen innebærer å styre og organisere arbeidet, utvikle rutiner og systemer, ansette, fordele ressurser og budsjettere i tråd med vedtatte planer. Den mestringsorienterte lederrollen innebærer å påvirke og tilrettelegge prosesser i relasjon til medarbeidere og andre aktører. Den endringsorienterte lederrollen innebærer å initiere, påvirke, håndtere og implementere nødvendige endringer.

I utøvelse av lederrollen vil en leder måtte tilpasse sin lederadferd til situasjonen, og balansere mellom styrende, kontrollerende, støttende og delegerende lederadferd. Fordi lederrollen utøves i ulike sammenhenger, krever den også situasjonstilpasning på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå.

Modellen under illustrerer de ulike elementene i lederrollen og understreker betydningen av situasjonsbestemt ledelse.



#### 4.3 Prinsipper for god ledelse

En leder går foran og viser vei, og utøver ledergjerningen i tråd med kommunens visjon, mål og strategier.

Fremtidens ledere må tenke og handle bærekraftig. Vi stiller derfor følgende spørsmål til alle våre ledere, og drøfter hva dette betyr for lederrollen, adferd, prinsipper og veivalg for hver enkelt leder.

- Hvordan bringer du bærekraft inn i din virksomhet?
- Hvordan hjelper bærekraftsmålene deg som forbilde og motivator?
- Hva har bærekraft å si for beslutnings- prosessene i din virksomhet?
- Hva forventer du å oppnå?
- Hvordan påvirker bærekraft medarbeidertilfredshet og brukeropplevelse i din virksomhet?

## 5. Planlegging

Å planlegge innebærer å definere hva vi ønsker å oppnå i fremtiden og hva vi må gjøre for å få det til.

Sagt på en annen måte, innebærer planlegging å sette mål for utvikling av kommunen og å beskrive hvilke endringer som må gjennomføres for å nå disse målene.

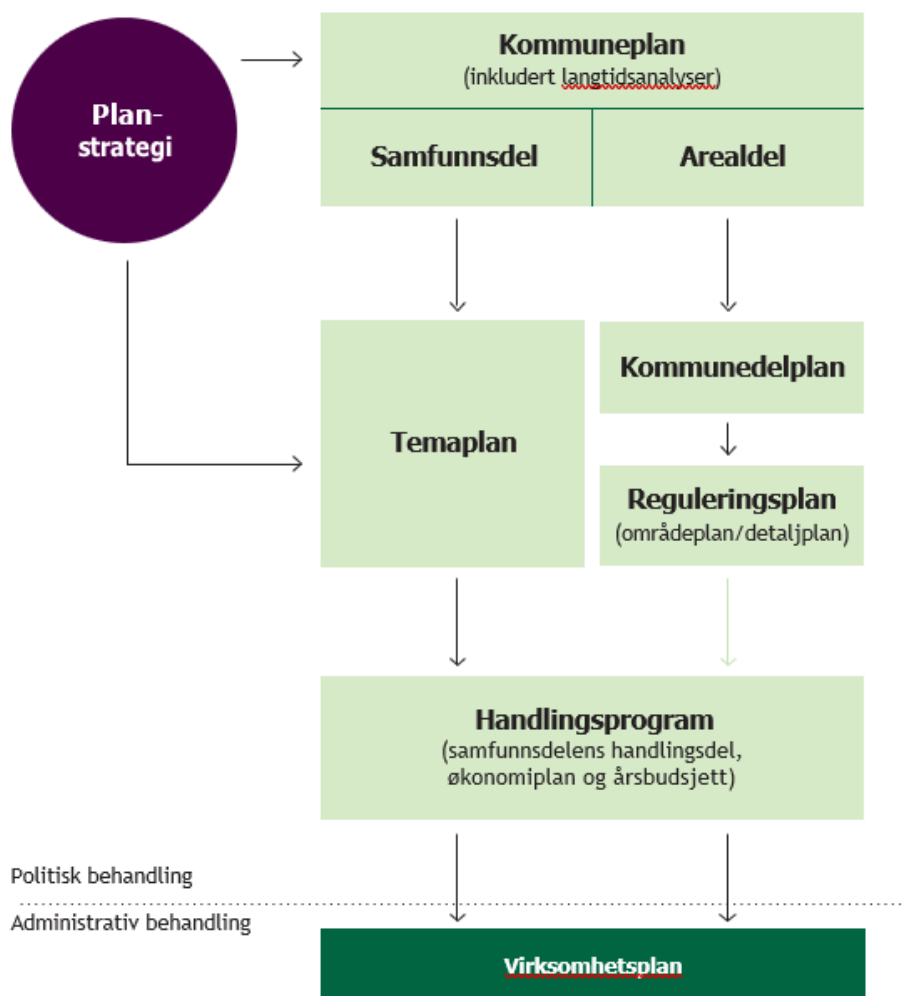
De strategiske planene for samfunnsutviklingen og tjenesteproduksjonen i en kommune vil som hovedregel være politisk vedtatt, og planlegging handler derfor i stor grad om politikkutforming. Gjennom å utarbeide og vedta strategiske planer, setter folkevalgte retning for utvikling av kommunen og kommunens tjenester både på kort og lang sikt. Innbyggere og øvrige aktører blir invitert til å medvirke i plan- arbeidet og sette mål for utviklingen.

Kommunale planer er omfattet av plan- og bygningslovens bestemmelser om høring og offentlig ettersyn.

Regjeringen utarbeider hvert fjerde år nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging. Disse skal legges til grunn for kommunenes planarbeid, og skal bidra til å fremme en bærekraftig og samordnet utvikling. Kommunene må også forholde seg til regionale planer og forventninger.

### 5.1 Plansystemet

Figuren under viser plansystemet i Dønna kommune. Alle planer vedtas politisk med unntak av virksomhetsplaner.



Nedenfor følger en beskrivelse av de ulike elementene i plansystemet, med hovedvekt på planer som følger av kommuneplanens samfunnsdel.

#### 5.1.1 Planstrategi

Planstrategien er første ledd i kommunens plansystem og langsiktige samfunnsplanlegging. Kommunestyret skal minst én gang i hver valgperiode (fireårsperiode), og senest innen ett år etter konstituering, utarbeide og vedta en kommunal planstrategi. Hensikten med planstrategien er å vurdere hvilke planer som skal utarbeides og revideres i valgperioden. Det skal i tillegg vurderes om det er behov for å revidere hele eller deler av kommuneplanen.

Før selve arbeidet med kommuneplanen igangsettes, utarbeides det et planprogram for kommuneplanen. Planprogrammet beskriver hvilke temaer som planlegges revidert i kommuneplanperioden, utredningsbehov og medvirkningsprosesser.

I tillegg utarbeides det i forkant av kommuneplanarbeidet et analysegrunnlag som skal bidra til å definere kommunens utfordringsbilde og satsingsområder.

For Dønna kommune utarbeides følgende analyser (kunnskapsgrunnlag):

- Oversikt over helsetilstanden og påvirkningsfaktorer i kommunen (Folkehelseloven § 5)
- Helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse (Forskrift om kommunal beredskapsplikt § 2)
- Kommunedirektørens strategidokument (Kommunens kap. 6.13.1)
- Boligpolitisk analyse (Vedtatt boligplan)

#### 5.1.2 Kommuneplan

Kommuneplanen er kommunens overordnede strategiske styringsdokument og inneholder mål og retningsvalg for kommunens utvikling. Kommuneplanen består av en samfunnsdel og en arealdel. Samfunnsdelen beskriver langsiktige utfordringer, mål og strategier for kommunesamfunnet som helhet og kommunen som organisasjon. Arealdelen beskriver hovedtrekkene i arealdisponeringen, og angir rammer og betingelser for hvilke nye tiltak og ny arealbruk som kan iverksettes.

Kommuneplanen utarbeides for en periode på 12 år og rulleres normalt hvert fjerde år. Kommuneplanen har en handlingsdel som angir hvordan planen skal følges opp i fireårsperioden, og denne revideres årlig.

#### 5.1.3 Tema- og fagplaner

En tema- og fagplan er en strategisk plan som omhandler et spesifikt tema eller fagområde. Noen tema- og fagplaner vil være sektorovergrepene og gi føringer for hele organisasjonen, slik som for eksempel kommunens arbeidsgiverpolitikk. Andre tema- og fagplaner gjelder for et avgrenset tjenesteområde eller fagområde.

Tema- og fagplaner bør ha et tilsvarende tidsperspektiv som kommuneplanen (minst 12 år). Revidering av den enkelte tema- og fagplan vurderes i forbindelse med planstrategien hvert fjerde år.

En tema- og fagplan kan defineres som en kommunedelplan, og må da følge prosessene i plan- og bygningsloven.

#### 5.1.4 Økonomiplan

Alle kommuner er pålagt å utarbeide en økonomiplan som skal omfatte hele kommunens virksomhet og gi en realistisk oversikt over sannsynlige inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver i perioden. Økonomiplanen skal revideres årlig og skal omfatte minst de fire neste budsjettårene. I Dønna kommune innarbeides økonomiplanen sammen med årsbudsjettet i økonomiplanen. Årsbudsjettet er bindende når det er vedtatt av kommunestyret.

Økonomiplanen inneholder økonomiske rammer, mål og planlagte aktiviteter for kommende fireårsperiode. De økonomiske rammene bygger på rammefaktorer i kommuneproposisjonen og statsbudsjettet.

#### 5.1.5 Virksomhetsplaner

Alle virksomheter skal hvert år utarbeide en virksomhetsplan for sin virksomhet, og denne skal oppdateres løpende. Virksomhetsplanen er et administrativt verktøy som skal sikre sammenheng mellom organisasjonens mål, tiltak og resultater, samt oppfølging av politiske vedtak, lover og forskrifter. Mål, strategier og oppdrag fra kommuneplanen, tema- og fagplaner og økonomiplanen følges opp og implementeres i virksomhetene gjennom virksomhetsplanene.

### 5.2 Oppbygning av planene

Hensikten med planlegging er å sette retning for utvikling av kommunen. Alle planer bør derfor si noe om hvor vi skal (mål) og hvordan vi kommer dit (strategier). Spørsmålet om hvordan det går underveis (resultater) rapporteres jevnlig i det ordinære rapporteringssystemet, og minst en gang årlig som en del av årsrapporten.

For å sikre helhetlig planlegging og effektiv styring, er planene i Dønna kommune bygget opp med en helhetlig og gjennomgående målstruktur, et felles begrepsapparat og maler.

#### 5.2.1 Målstruktur og begrepsapparatet

En helhetlig og gjennomgående målstruktur innebærer at det er en rød tråd fra de overordnede målene i kommuneplanen, til mer konkrete delmål, strategier og tiltak i underliggende planverk.

Det kan være vanskelig å skape helhet og sammenheng i plansystemet hvis vi ikke skiller godt nok mellom hva vi skal oppnå (mål), hvordan vi kommer oss dit (strategier) og hvordan vi kan måle utviklingen underveis (resultater). Vi har derfor utarbeidet et felles begrepsapparat som beskriver hvordan Dønna kommune har valgt å definere sentrale begreper, og på hvilket nivå i plansystemet de ulike begrepene brukes.

	Begrep	Benyttes i følgende planer	Rapportering	Definisjon	Beskrivelse
<b>Mål</b> Hvor skal vi?	<b>Visjon</b>	Kommuneplan		Visjonen beskriver et ideelt bilde av fremtiden. Den viser retning og er noe å strekke seg etter.	
	<b>Satsingsområde</b>	Kommuneplan	Årsrapport	Satsingsområder er hovedgrupper av mål. Målene beskriver en fremtidig ønsket tilstand, men er ikke direkte målbare.	Mål formuleres i presens. Dette innebærer at målet angir den tilstanden vi er i når målet er nådd.
	<b>Hovedmål</b>	Kommuneplan	Årsrapport	Målene deles inn i hovedmål og delmål.	
	<b>Delmål</b>	Kommunedelplan Tema- og fagplan	Tertialrapport	Målene i kommuneplanen «arves» til tema- og fagplaner, økonomiplanen og virksomhetsplaner, slik at det sikres en sammenhengende «rød tråd» i målstrukturen gjennom hele plansystemet.	
<b>Retning</b>	<b>Strategi</b>	Kommunedelplan  Tema- og fagplaner	Tertialrapport	Strategiene beskriver veien til målet, altså hvilke valg eller endringer vi må prioritere for å nå målene våre. Strategiene i kommunedelplaner knytter seg til delmålene.  Strategiene i tema- og fagplanene er mer konkrete og omhandler det aktuelle fagområdet eller målgruppen som tema- og fagplanen omfatter.	Strategier formuleres i presens futurum. Det innebærer at de beskriver hva vi skal/vil gjøre for å nå målet.
<b>Handling</b> Hvordan kommer vi oss til målet	<b>Oppdrag</b>	Økonomiplanen	Økonomiplan	Oppdrag er konkrete handlinger uten angitt økonomisk effekt	
	<b>Tiltak</b>	Tema- og fagplaner	Det er bare oppdrag som rapporteres i virksomhetsplan	Tiltak er konkrete handlinger med angitt effekt i driftsbudsjettet	
	<b>Investering</b>	Virksomhetsplan	Virksomhetsplan	Investeringer er konkrete handlinger med angitt effekt i investeringsbudsjettet.	
	<b>Klimatiltak</b>			Klimatiltak er konkrete handlinger med effekt på utslipp av klimagass.	
	<b>Oppgaver</b>	Virksomhetsplaner	Tertialrapport	Oppgaver er arbeidsoppgaver som er delegert gjennom virksomhetsplanen.	
	<b>Sjekkliste</b>	Virksomhetsplaner	Månedrapport	Sjekkliste er et viktig verktøy for å ivareta kommunens internkontroll.	

<b>Resultat</b> Hvordan går det?	<b>Aktivitetsnøkkeltall</b>	Økonomiplan Virksomhetsplan	Månedssrapport	Aktivitetsnøkkeltall og indikatorer utledes fra delmålene. En samlet analyse av indikatorene skal bidra til å gi svar på om organisasjonen har nådd målene eller er på vei mot måloppnåelse.	
	<b>Indikator</b>	Økonomiplan Virksomhetsplan	Månedssrapport		

## 6. Styring

Å styre innebærer å organisere og koordinere aktiviteter for å følge opp politiske vedtak, mål og prioriteringer.

God styring skal sikre at kommunen løser oppgavene og når målene på en effektiv og god måte, og innenfor gjeldende lover, regler og økonomiske rammer.

Kommunestyret er det øverste politiske organet i kommunen. Kommunedirektøren er kommunens øverste administrative leder, og utøver sitt oppdrag med bakgrunn i delegert myndighet fra kommunestyret.

Kommunedirektøren videredelegerer ansvar og myndighet til kommunalsjefer og enhetsledere gjennom et eget administrativt delegeringsreglement.

Modellen under illustrerer styringssystemet i Dønna kommune. Modellen viser at kommunen har en rekke oppgaver og oppdrag som skal løses. Det må i hvert enkelt tilfelle vurderes hvilken styringsmodell som er mest hensiktsmessig for å løse oppdraget. Uavhengig av hvilken styringsmodell som velges, skal virksomhetsstyringen baseres på prinsipper om mål- og resultatstyring, risikostyring, internkontroll og forbedring og innovasjon.

Kommunens visjon, ledelse, kompetanse og digitale verktøy er støttende elementer i arbeidet med å sikre god virksomhetsstyring.

God styring skal sikre at tjenestene i Dønna kommune er forsvarlige og har god kvalitet. God kvalitet innebærer å levere tjenestene i henhold til krav og forventninger hver gang, samt å gjennomføre nødvendig forbedrings- og innovasjonsarbeid.

For å sikre leveranser med god kvalitet, må alle berørte i en prosess (interessentene) identifiseres. Kommunen må ha informasjon om og forstå interessentenes behov, forventninger, rettigheter og plikter.

Ledere har ansvar for å skape en kultur for kvalitetsarbeid i hele organisasjonen, og integrere kvalitetsarbeid i alle prosesser. Medarbeidere har ansvar for å levere riktig kvalitet i sitt daglige arbeid. God kommunikasjon, tydelige mål, relevant kompetanse og avklaring av roller og ansvar er viktige forutsetninger for dette. For å få innsikt i om tjenestene leveres i tråd med interessentenes behov og forventninger, er det nødvendig med systematisk rapportering og analyse av mål og resultater.



## 6.1 Oppgaver og oppdrag

Kommunedirektørens og enhetsledernes oppgaver og oppdrag knytter seg i stor grad til iverksetting av politiske vedtak og implementering av politisk vedtatte planer, samt oppfølging av lover og forskrifter. I tillegg gir statlige og regionale myndigheter føringer for kommunal tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling.

Etter at kommunens økonomiplan er vedtatt i desember, utarbeider kommunedirektøren et oppdragsbrev til virksomhetene. Gjennom oppdragsbrevet får virksomhetene tildelt økonomiske rammer, mål og andre oppdrag knyttet til iverksettelse av økonomiplanen, samt øvrige føringer for virksomhetsstyringen i året som kommer.

Verktøy som digital virksomhetsplan gir kommunedirektøren mulighet til å tildele oppdrag til virksomhetene på en effektiv måte, samt følge opp status gjennom året.

## 6.2 Styringsmodeller

Kommunen kan velge mellom ulike styringsmodeller for å løse oppgaver og oppdrag. Det må i hvert enkelt tilfelle vurderes hvilken styringsmodell som er mest hensiktsmessig for å løse oppdraget.

### 6.2.1 Linjestyring

Hoveddelen av tjenesteproduksjonen gjennomføres i basisorganisasjonen. Linjestyring innebærer styring av basisorganisasjonen, og baserer seg på prinsippet om delegering av myndighet fra kommunedirektøren (fullmaktsnivå 1) til enhetslederne (fullmaktsnivå 2).

Prinsippene for delegering legger til grunn at myndighet kan delegeres videre, men ikke ansvaret for å påse at den myndigheten som er delegert blir forsvarlig utøvd.

Kommunedirektøren har ansvar for å følge opp at myndighet delegert til enhetslederne blir forsvarlig ivaretatt. Videre har enhetslederne ansvar for å følge opp at den myndigheten som er delegert fra kommunedirektøren blir utøvd forsvarlig. Både kommunedirektøren og enhetslederne skal altså ha betryggende kontroll med virksomheten.

### 6.2.2 Prosjekt- og programstyring

Når kommunen skal løse en definert oppgave innenfor en planlagt tids- og ressursramme, og som krever koordinering og samordning på tvers i organisasjonen og mot eksterne aktører, kan det være hensiktsmessig å organisere arbeidet som et prosjekt. Alle prosjekter skal være forankret i et behov for endring som er definert i linjen. De positive effektene av endringer kalles ofte for gevinster.

Dønna kommune har en egen prosjektmodell basert på nasjonal prosjektmetodikk som sikrer effektiv prosjekt- og programstyring med påfølgende gevinstrealisering.

Oppgaver som organiseres som prosjekter er kjennetegnet ved at de

- er store og komplekse
- har et bestemt formål
- er preget av utvikling og innovasjon
- krever koordinering og samordning på tvers i organisasjonen og mot eksterne aktører
- har mange og ulike interessenter
- har en avtalt ramme for omfang, tid og kostnad

Alle prosjekter er opprettet med bakgrunn i et ønske om å realisere noen gevinster.

Arbeidet med gevinstrealisering er en stor oppgave som krever prioritering og oppfølging. Planlegging av gevinstrealiseringen skal påbegynnes i konsept- og planleggingsfasen ved at forventede og

ønskede gevinster blir kartlagt og definert. Arbeidet med å hente ut gevinster starter normalt når prosjektet er avsluttet og alle leveranser er overlevert til linjeorganisasjonen. Det er linjeorganisasjonen som har ansvar for å hente ut gevinstene fra prosjektet.

Kommunedirektøren har behov for å se sammenhengen mellom de aktivitetene som skjer i linjeorganisasjonen og de overordnede utviklingsaktivitetene som skjer gjennom kommunens ulike strategiske prosjekter. Porteføljestyling handler om å definere, balansere og styre kommunens samlede prosjektportefølje på en slik måte at ressursene utnyttes best mulig. Porteføljestyling skal sikre at toppledelsen kan prioritere og følge opp de strategiske utviklingsaktivitetene gjennom året, sikre mulighetene for å realisere gevinster, bruke utviklingsressursene mest hensiktsmessig, samt redusere prosjektusikkerheten.

Kommunens strategiske prosjektportefølje defineres og vedtas i forbindelse med den årlige behandlingen av økonomiplanen og rapporteres i årsrapporten.

### 6.2.3 Kontraktstyring

Kommunen velger i enkelte tilfeller å la private aktører levere kommunale tjenester gjennom konkurranseutsetting. Tjenestene anskaffes i henhold til regelverket om offentlige anskaffelser, og det inngås kontrakt med valgt leverandør.

Kontraktstyring innebærer styring og oppfølging av alle sider av vilkårene i kontrakter der tjenestene leveres av ekstern part.

Oppfølgingen gjelder både tjenesteproduksjonen, økonomiske forhold, og etterlevelse av lovkrav. Det er viktig at kommunen har gode rutiner for internkontroll og oppfølging av leverandørene.

Ansvar for kontraktstyring ligger i linjeorganisasjonen, hos den virksomheten som har blitt definert som kontraktseier. Det koordinerende ansvaret for kontraktstyring i kommunen ligger hos kommunedirektørens stab. Staben har blant annet ansvar for å utarbeide maler og metodikk som skal sikre at kommunens interesser ivaretas.

### 6.2.4 Eierstyring

Kommunen velger i enkelte tilfeller å opprette selskaper for å utføre tjenester som kommunen har ansvar for. Kommunen kan også velge å være deleier i selskaper sammen med andre offentlige instanser, privatpersoner og organisasjoner. Valg av selskapsform vurderes konkret og vedtas av kommunestyret i hvert tilfelle.

Eierstyring er kommunens oppfølging av selskaper der kommunen har eierandeler, i rollen som eier. Rolledelingen mellom eier, styret og ledelsen i selskapet følger av lovgivningen for de ulike selskapstypene.

Formannskapet har det løpende ansvaret for eierstyringen. Kommunedirektøren er sekretariat for eierstyringen, og legger til rette for politisk oppfølging av kommunens selskaper gjennom utredninger og fremleggelse av saker som behandles av selskapenes eierorganer (representantskapsmøter og generalforsamlinger).

Hvilke selskaper kommunen skal eie, reguleres i kommunens eierskapsmelding. Gjennom eierskapsmeldingen defineres kommunens formål med investering i selskaper, og hvordan kommunen skal følge opp og ivareta sine målsetninger med eierskapet. Eierskapsmeldingen vedtas hvert fjerde år, og skal inneholde kommunens prinsipper for eierstyring.

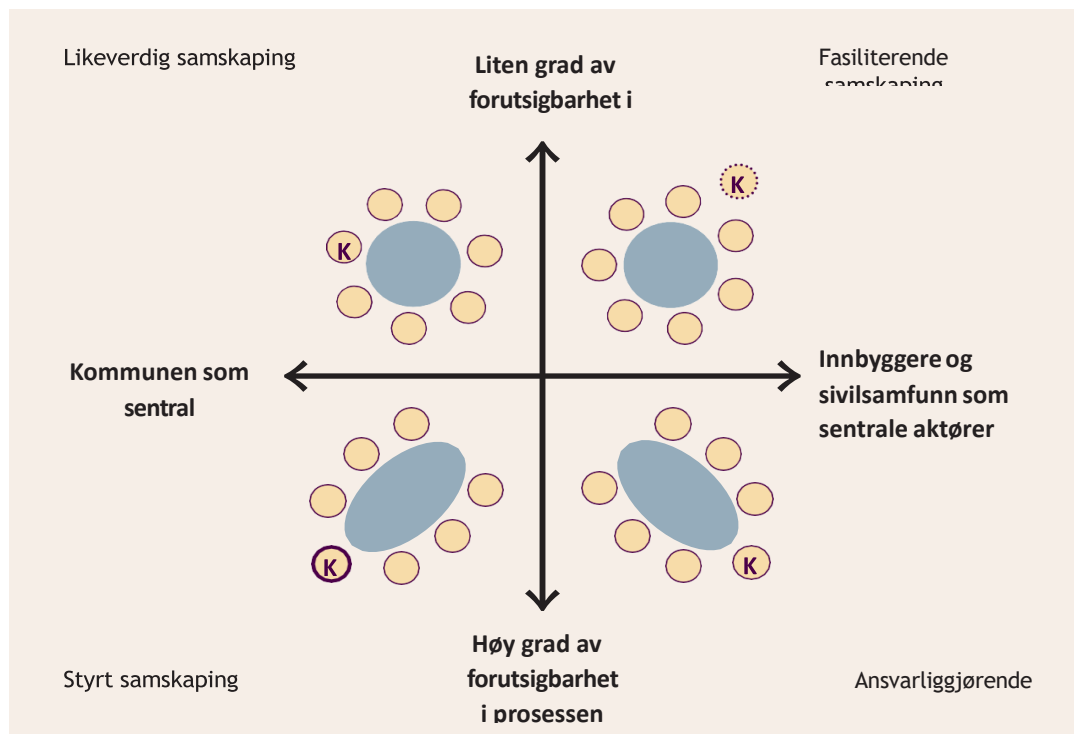
### 6.2.5 Samstyring

Samfunnet har de siste tiårene blitt stadig mer komplekst og nettverksorientert, og står overfor en rekke store og sammensatte utfordringer. Det er behov for økt grad av samarbeid mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet for å finne fremtidsrettede løsninger. Slike samarbeidsformer omtales ofte som samskaping eller samarbeidsdrevet innovasjon.

Samskaping innebærer utvikling av velferdsløsninger i et likeverdig samarbeid mellom offentlige aktører, innbyggere og sivilsamfunn. Denne måten å jobbe på utfordrer tradisjonelle former for ledelse, planlegging og styring. Samstyring er en styringsmodell som handler om å lede, planlegge og styre samskapingsprosesser. Samstyring kan defineres som «den ikke-hierarkiske prosessen hvor offentlige og/ eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland og Vabo 2016). Begrepet kommer fra det engelske ordet «governance», og har mer fokus på prosesser og relasjoner mellom aktører enn tradisjonelle styringsmodeller.

Samstyring kjennetegnes av at aktørene er gjensidig avhengige av hverandre. Det betyr at de prøver å oppnå noe som de bare kan oppnå i fellesskap. Videre kjennetegnes samstyring av at beslutninger baserer seg på forhandlinger. Samstyring finner bare sted i den grad de involverte aktørene er i stand til å diskutere seg frem til løsninger som alle kan slutte seg til. I tillegg kjennetegnes samstyring av å være en planlagt og målorientert aktivitet, og ikke bare et fellesskap av aktører som tilfeldigvis finner sammen.

Det finnes ulike former for samskaping. Jens Ulrich har utviklet en typologi som deler samskaping i fire hovedkategorier (Ulrich 2016). Typologien skiller rollene fra hverandre når det gjelder hvem som er den ledende aktøren i å definere problemet, sette mål, designe og gjennomføre løsningen. Typologien skiller prosessene fra hverandre når det gjelder graden av forutsigbarhet i resultatet. De ulike formene for samskaping er illustrert i modellen under.



Styrt samskaping innebærer at kommunen definerer problemet, setter mål, designer og gjennomfører løsningen med innspill fra andre aktører.

Ansvarliggjørende samskaping innebærer at kommunen definerer problemet og setter mål, men at andre aktører er med på å designe og gjennomføre løsningen.

Likeverdig samskaping innebærer at kommunen definerer et utfordringsområde, mens andre aktører bidrar til å definere problemet nærmere. Aktørene samarbeider deretter om å sette mål og designe og gjennomføre løsningen.

Fasiliterende samskaping innebærer at aktørene i sivilsamfunnet definerer problemet, setter mål og designer og gjennomfører løsningen. Kommunen kan ha en fasiliterende rolle og eventuelt bidra med gjennomføring av løsningen.

Samstyringsmodellen må utformes og tilpasses i hvert enkelt tilfelle, avhengig av målet for oppdraget og hvilke aktører som inngår i prosessen. Dønna kommune vil i samarbeid med relevante aktører arbeide videre med å utvikle modeller for samstyring.

### 6.3 Prinsipper for virksomhetsstyring

Det er definert fire prinsipper for virksomhetsstyring i Dønna kommune. Disse prinsippene skal legges til grunn uavhengig av hvilken styringsmodell som velges for å løse oppdragene.

1. Mål- og resultatstyring
2. Risikostyring
3. Internkontroll
4. Forbedring og innovasjon

#### 6.3.1 Mål- og resultatstyring

##### **Virksomhetsstyringen baseres på mål- og resultatstyring.**

Dette innebærer at det planlegges og settes mål, og at resultatene måles og følges opp for å avdekke avvik og muligheter. Hensikten er å sikre kontinuerlig forbedring og videreutvikling av tjenestene gjennom regelmessig oppfølging og analyse av resultatene, samt sikre læring og utvikling i organisasjonen.

God mål- og resultatstyring krever tydelige prioriteringer. Å måle og følge opp alt er ikke styring. Det er også viktig at målinger og indikatorer ikke får for stort fokus, slik at oppmerksomheten blir vendt bort fra selve målene. Dønna kommunes metodikk for mål- og resultatstyring, som er et ledd i arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål i organisasjonen, kan beskrives som en overgang fra «indikatorstyring» til «målstyring».

En annen viktig suksessfaktor er at plansystemet er bygget opp med en gjennomgående og helhetlig målstruktur. Et tydelig hierarki og en rød tråd fra de overordnede målene i kommuneplanen til mer konkrete strategier og tiltak i underliggende planverk, skal bidra til å sikre en helhetlig utvikling av kommunen i tråd med FNs bærekraftsmål.

Alle satsingsområdene i kommuneplanen er tverrsektorielle. Det betyr at målene gjelder for alle tjenesteområder, og at vi må arbeide sammen på tvers av sektorer for å oppnå den utviklingen vi ønsker. Det er likevel slik at målene berører tjenesteområdene ulikt, og at enkelte mål er særlig relevante for enkelte tjenesteområder.

Fordelingen av delmål på tjenesteområdene skjer i økonomiplanen. Etter at økonomiplanen er vedtatt i desember, sender kommunedirektøren et oppdragsbrev til alle enhetene.

Gjennom oppdragsbrevet blir målene fordelt videre til enhetene. Det skal i virksomhetsplanen defineres konkrete tiltak som sikrer måloppnåelse og gjennomføring av oppdrag. Det er en grunnleggende filosofi at virksomhetene forpliktes på mål, men har frihet på tiltak.

Indikatorer brukes for å måle om en organisasjon beveger seg i retning av målene den har satt seg. I en kommune vil indikatorer også være viktige for å angi konkrete politiske ambisjoner for de ulike delmålene.

Systematisk resultatoppfølging og rapportering er en viktig del av styringsprosessene i en kommune. En analyse av resultatene for de ulike indikatorene, sammen med annen relevant styringsinformasjon, skal bidra til å gi svar på om Dønna kommune har nådd målene i kommuneplanen eller er på vei mot måloppnåelse. En samlet vurdering av status og måloppnåelse blir gitt i forbindelse med årsrapporten.

### **Hovedelementer i prosessen**

- Kommunens mål blir definert i kommuneplanen.
- Målene blir fordelt på tjenesteområder i økonomiplanen.
- Målene blir fordelt på enhetene gjennom virksomhetsplaner, og enhetene definerer konkrete tiltak for å sikre måloppnåelse.
- Måned- og tertialrapporter gir en underveisvurdering av status og måloppnåelse for utvalgte mål.
- Årsrapporten gir en samlet vurdering av status og måloppnåelse for alle målene.

### 6.3.2 Risikostyring

#### **Virksomhetsstyringen baseres på risikostyring.**

Hensikten med risikostyring er å forebygge uønskede hendelser eller mangler ved tjenestetilbudet som kan ha konsekvenser for brukere, innbyggere, ansatte og lokalsamfunnet. Risikostyring fjerner ikke all usikkerhet, men fører til en lavere sannsynlighet for at uønskede hendelser inntreffer.

Risiko kan defineres som sannsynligheten for at en uønsket hendelse inntreffer, multiplisert med konsekvensen dersom hendelsen inntreffer.

Gjennom risikovurderinger skal kommunen kartlegge og dokumentere risikobildet. Dette innebærer å kartlegge risikoen (hva kan gå galt), vurdere risikoen (hvor galt kan det gå), dokumentere kontrolltiltak (hva er gjort for å unngå at det går galt), samt løpende vurdere og følge opp kontrolltiltakene.

Når risikovurderinger er gjennomført og kommunen har oversikt over risikobildet, må den identifiserte risikoen håndteres. Risiko kan håndteres på ulike måter:

- Unngå risiko
- Redusere risiko
- Dele risiko
- Akseptere risiko

Risikostyring henger tett sammen med avvikshåndtering. Mens risikostyring innebærer å gjennomføre forebyggende tiltak i forkant av mulige hendelser, innebærer avvikshåndtering å gjennomføre forbedringstiltak i etterkant av hendelser. Gjennom systematisk avvikshåndtering skal organisasjonen lære av feil slik at risikoen for nye uønskede hendelser blir mindre.

## Hovedelementer i prosessen

- Alle virksomheter gjennomfører risikoanalyser i forkant av arbeidet med virksomhetsplanen.
- Kommunedirektøren gjennomfører en overordnet risikoanalyse på tjenesteområde- og kommunenivå.
- Det gjennomføres i tillegg risikoanalyser i forbindelse med prosjektarbeid, og disse aggregeres til et risikobilde på porteføljenivå.
- I kommunens daglige drift skal uønskede hendelser og forbedringer registreres og håndteres. Det skal iverksettes tiltak for å forebygge at uønskede hendelser gjentar seg.

### 6.3.3 Internkontroll

#### **Virksomhetsstyringen baseres på internkontroll.**

Internkontroll er en del av kommunes egenkontroll, og er hjemlet i kommuneloven.

Egenkontrollen er todelt, og består både av kontrollutvalgets virksomhet og kommunedirektørens internkontroll med administrasjonens virksomhet.

Kontrollutvalget fører løpende kontroll med den kommunale forvaltningen på vegne av kommunestyret. På bestilling fra kontrollutvalget gjennomfører kommunens revisor forvaltningsrevisjoner, regnskapsrevisjon, eierskapskontroll og andre undersøkelser.

Tiltak følges opp gjennom kommunens avviks- og forbedringssystem.

Kommunedirektørens internkontroll er den samlede kontrollen administrasjonen fører 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 som sikrer at mål nås og lover og regler overholdes. Hensikten er å redusere risikoen for uønskede hendelser, og sikre at inntrufne hendelser oppdages, håndteres og bidrar til læring og forbedring.

Begge fullmaktsnivåer har ansvar for kommunedirektørens internkontroll.

Kommunedirektøren (fullmaktsnivå 1) har ansvar for at internkontrollen fungerer tilfredsstillende i alle deler av organisasjonen. Dette innebærer:

- å kommunisere forventninger til kommunens internkontroll
- å sørge for en enhetlig struktur og metodikk for kommunens internkontrollarbeid
- å følge opp at internkontrollen er effektiv, hensiktsmessig og tilpasset risikobildet
- å følge opp at myndighet delegert til virksomhetene blir forsvarlig ivaretatt

Enhetslederne (fullmaktsnivå 2) har gjennom videredelegert myndighet og fullmakt fra kommunedirektøren ansvar for internkontrollen i egen virksomhet. Dette innebærer:

- å utvikle og praktisere internkontroll som en integrert del av virksomhetens prosedyrer og rutiner
- å følge opp at virksomhetens internkontroll er effektiv, hensiktsmessig og tilpasset risikobildet
- å rapportere vesentlig risiko og svikt i internkontrollen til fullmaktsnivå 1, både knyttet til sektorovergrepene prosesser og tjenestespesifikke prosesser

- å rapportere tiltak som har hatt positive effekter som organisasjonen kan lære av å følge opp at den myndigheten som er delegert fra kommunedirektøren blir forsvarlig ivaretatt

Kommunedirektøren skal minst én gang årlig rapportere til kommunestyret om internkontroll og resultatet av statlige tilsyn. Statlige tilsyn kommer i tillegg til kommunens egenkontroll.

Statsforvalteren og andre statlige myndigheter fører kontroll med om kommunens virksomhet og vedtak er i samsvar med de lovpålagte kommunepliktene.

#### **Hovedelementer i prosessen**

- Kontrollutvalget fører løpende kontroll med den kommunale forvaltningen på vegne av kommunestyret.
- Kommunedirektøren har ansvar for internkontroll med administrasjonens virksomhet. Dette ansvaret ivaretas både av kommunedirektøren (fullmaktsnivå 1) og enhetslederne (fullmaktsnivå 2).
- Statsforvalteren og andre statlige myndigheter fører kontroll med om kommunens virksomhet og vedtak er i samsvar med de lovpålagte kommunepliktene.

#### 6.3.4 Forbedring og innovasjon

##### **Virksomhetsstyringen baseres på forbedring og innovasjon.**

Gjennom kontinuerlig læring, forbedring og innovasjon skal organisasjonen være rustet til å møte komplekse utfordringer på smartere og mer effektive måter.

Kontinuerlig forbedring og innovasjon henger tett sammen, og må sees i sammenheng med koblingen mellom drifts- og utviklingsoppgaver.

Kontinuerlig forbedring er en metodikk som innebærer å bruke eksisterende kunnskap til å gjennomføre oppgavene på en litt bedre måte hver gang. Metodikken har fokus på å nå definerte mål og realisere gevinster. Tiltak planlegges og utføres for å sikre kvalitet i tjenestene og forvaltningen. Risikostyringen handler primært om å unngå eller redusere risiko.

Resultatene følges opp i henhold til de mål og krav som er satt, og brukes som grunnlag for kontinuerlig å forbedre tjenestene og forvaltningen. Prinsippene for kontinuerlig forbedring egner seg godt for mindre forbedringsarbeid som kan gjennomføres som en del av den ordinære driften.

Innovasjon innebærer å utvikle ny kunnskap for å skape verdier på nye måter.

I de tilfeller der kontinuerlig forbedring ikke er tilstrekkelig for å løse utfordringene, må det gjennomføres større utviklingsaktiviteter. Innovasjonsmetodikken handler i større grad om å utvikle noe nytt, bruke tid på å teste om det er nyttig, og deretter ta det i bruk (nyttiggjort) og sørge for strukturert erfaringslæring og spredning. Selve innovasjonen (produktet/leveransen) blir deretter en del av den kontinuerlige forbedringssløyfa.

For å lykkes med innovasjonsarbeid må det utvikles en aktiv innovasjonskultur i organisasjonen. Gjennom å utvikle en kultur for læring styrkes organisasjonens evne til å omsette ny kunnskap til ny praksis og bedre tjenester. Videre må medarbeidere og ledere ha kompetanse og verktøy for å gjennomføre endringsprosesser.

Innovasjon innebærer ofte å søke utenfor kjente rammer og nettverk for å finne gode løsninger. Det betyr at vi må akseptere økt usikkerhet, våge å ta større risiko og tåle flere feil. Gjennom involvering og samskaping med innbyggere, næringslivet, frivillige organisasjoner og andre samfunnsaktører blir kommunen bedre i stand til å møte utfordringene på nye og mer effektive måter.

## Hovedelementer i prosessen

- Som en del av den daglige driften, arbeider alle virksomheter med å forbedre sine tjenester og prosesser i samsvar med kommunens metodikk for kontinuerlig forbedring.
- I de tilfeller der kontinuerlig forbedring ikke er tilstrekkelig for å løse utfordringene, gjennomføres det større utviklingsaktiviteter i henhold til kommunens innovasjonsmetodikk.
- Alle virksomheter arbeider for å utvikle en aktiv innovasjonskultur, og har tilstrekkelig kompetanse og verktøy for å kunne gjennomføre endringsprosesser.

## 6.4 Resultat og rapportering

Systematisk resultatoppfølging og rapportering er en viktig del av styringsprosessene i kommunen, og er en forutsetning for å sikre kontinuerlig videreutvikling av tjenestene.

### 6.4.1 Politisk rapportering

Politisk rapportering på status og måloppnåelse skjer gjennom årsrapporten som vedtas av kommunestyret.

Kommunedirektøren vil i sin rapportering til politisk nivå legge vekt på å gi en grundig vurdering av måloppnåelsen. En samlet analyse av ulike typer indikatorer og annen styringsinformasjon skal bidra til å gi svar på om organisasjonen er på vei mot måloppnåelse eller om målet faktisk er nådd.

### 6.4.2 Administrativ rapportering

Den administrative resultatoppfølgingen og rapporteringen foregår som en del av den løpende styringsdialogen mellom kommunedirektøren og enhetslederne.

Digital virksomhetsplan er et sentralt verktøy i den løpende styringsdialogen, og gir kommunedirektøren mulighet til å tildele oppdrag til virksomhetene og følge opp status gjennom året på en effektiv måte.

Gjennom virksomhetsplanen forplikter den enkelte enhetsleder seg i begynnelsen av året på oppfølging av mål, tiltak og øvrige oppdrag. Som et grunnlag for arbeidet med virksomhetsplanen gjennomføres det en analyse av resultatene fra foregående år, inkludert økonomi, sykefravær og bruker- og medarbeiderundersøkelser. Resultatene fra interne og eksterne revisjoner inngår også i analysen. I tillegg gjennomføres det ROS-analyser for å kartlegge risikobildet.

Enhetslederne rapporterer månedlig på økonomi. Ved avvik eller risiko for avvik gjennomføres det lederdialog med kommunedirektøren/kommunalsjef, slik at det kan iverksettes korrigerende eller forebyggende tiltak.

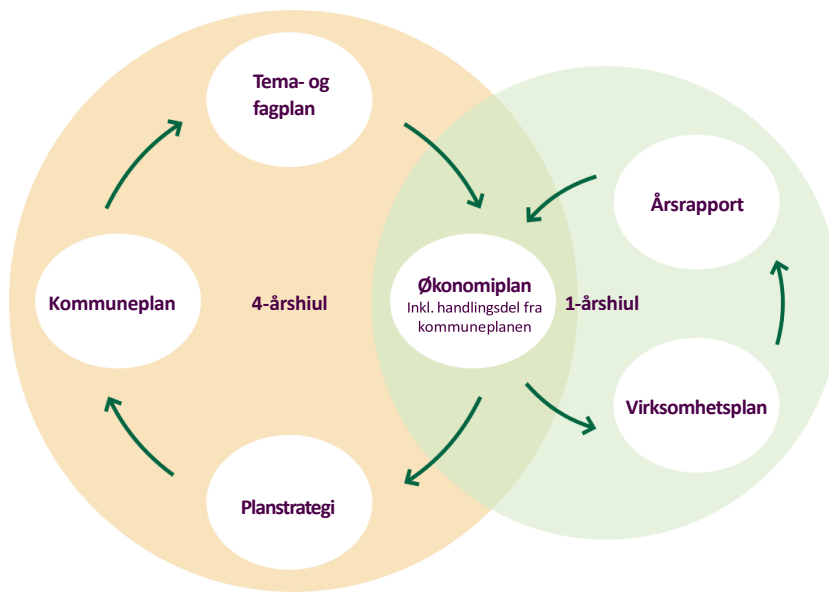


## 7. Årshjulet

Årshjulet binder de ulike elementene i virksomhetsstyringen sammen, og angir tidspunkt for når de forskjellige plan- og styringsprosessene skal gjennomføres.

Dønna kommune har et fireårshjul som beskriver plan- og styringsprosessene for kommuneplanarbeidet, og et ettårshjul som beskriver de årlige plan- og styringsprosessene knyttet til økonomiplanen.

Figuren under illustrerer sammenhengen mellom fireårshjulet og ettårshjulet.



## 7.1 Hovedaktiviteter i årshjulet

Til høyre følger en oversikt over de mest sentrale aktivitetene og prosessene som inngår i ettårshjulet.

Kommunedirektøren legger i februar hvert år frem en politisk sak som beskriver og tidfester de ulike årshjulsaktivitetene det aktuelle året. Med bakgrunn i denne saken utarbeides det et detaljert administrativt årshjul.

	Aktivitet	Politisk/administrativt
Jan	Utarbeide kommunedirektørens oppdragsbrev og virksomhetsplaner	Administrativt
Feb	Årshjulet /Evaluering av foregående år – politisk behandling Rapportering og resultater foregående år Månedsrapport	Politisk Administrativt Administrativt
Mar	Gjennomføre interne revisjoner Årsrapport, årsregnskap og årsberetning – administrativt arbeid Månedsrapport	Administrativt Administrativt Administrativt
Apr	Ledelsens gjennomgang på overordnet nivå Månedsrapport	Administrativt Administrativt
Mai	1. tertialrapport – administrativt arbeid Strategiske mål og økonomiske rammer for økonomiplanen – administrativt arbeid Økonomiplanseminar for administrasjonen Utarbeide kommunedirektørens strategidokument Månedsrapport	Administrativt Administrativt Administrativt Administrativt Administrativt
Jun	1. tertialrapport – politisk behandling Strategiske mål og økonomiske rammer for økonomiplanen/kommunedirektørens strategidokument – politisk behandling Årsrapport – politisk behandling Årsregnskap og årsberetning – politisk behandling Månedsrapport	Politisk Politisk Politisk Politisk Administrativt
Aug	Månedsrapport	Administrativt
Sep	Strategiseminar økonomiplan 2. tertialrapport – administrativt arbeid Månedsrapport	Politisk Administrativt Administrativt
Okt	Statsbudsjettet legges frem Kommunedirektørens tilleggsinnstilling til økonomiplanen – administrativt arbeid Månedsrapport	Administrativt Administrativt
Nov	Kommunedirektørens forslag til økonomiplan og kommunedirektørens tilleggsinnstilling til økonomiplanen – politisk behandling (høringsperiode 2 uker) Gjennomføre brukerundersøkelser Gjennomføre medarbeiderundersøkelse Månedsrapport	Politisk Administrativt Administrativt Administrativt
Des	Økonomiplanen – politisk behandling Kommunedirektørens oppdragsbrev til enhetene – iverksettelse av økonomiplanen Månedsrapport	Politisk Administrativt Administrativt