

Helhetlig styring i Lørenskog kommune

Policy / styrende dokument



Lørenskog
kommune

Innhold

Hvorfor helhetlig styring?.....	3
Proessen helhetlig styring.....	4
Planlegging.....	5
Planhierarkiet.....	5
Planene våre.....	6
Helhetlig planarbeid i Lørenskog.....	6
Årshjul.....	6
Styring.....	7
Styringsformer.....	7
Styringsprinsipper.....	9
Styringsarenaer og rapportering.....	11
Evaluering og læring.....	13
Roller og ansvar i helhetlig styring.....	14
Styring og virksomhetsutvikling (STYV).....	14
Strategi og samfunnsutvikling (STRA).....	14
Regulering, byggesak og geodata.....	14
Prosjekt.....	14
Linjeledere.....	15
Lederansvaret i Lørenskog.....	15
Lederplattformen.....	15

Hvorfor helhetlig styring?

Lørenskog kommune skal sørge for at tjenestene våre fungerer godt og at vi utvikler oss i takt med samfunnet. For å få til dette må vi ha klare regler og rutiner for hvordan vi jobber. Vi må også samarbeide godt og dele på oppgavene. Vi skal sikre effektiv drift, nødvendig utvikling og omforme samfunnsoppdraget til gode tjenester og resultater for innbyggerne. For å få til dette på en god måte, trenger vi tydelig definerte prosesser med omforente beslutningslinjer og ansvarsfordeling.

Gjennom helhetlig styring skal vi altså sikre;

- **Effektiv drift**, som betyr at vi bruker ressursene våre på en god måte. Vi skal ikke kaste bort penger eller tid.
- **Nødvendig utvikling**, som betyr at vi må følge med i tiden og utvikle nye tjenester og løsninger.
- **Omforme samfunnsoppdraget**, som betyr at vi skal sørge for at tjenestene våre er tilpasset innbyggernes behov.
- **Tydelig definerte prosesser**, som betyr at vi har skrevet ned hvordan vi skal jobbe. Dette gjør det lettere å forstå hva som forventes av oss.
- **Omforente beslutningslinjer**, som betyr at vi har bestemt hvem som skal ta avgjørelser om ulike saker. Dette gjør det lettere å få til enighet.
- **Ansvarsfordeling**, som betyr at vi har bestemt hvem som skal gjøre hva. Dette gjør det lettere å vite hvem som skal svare for hva.

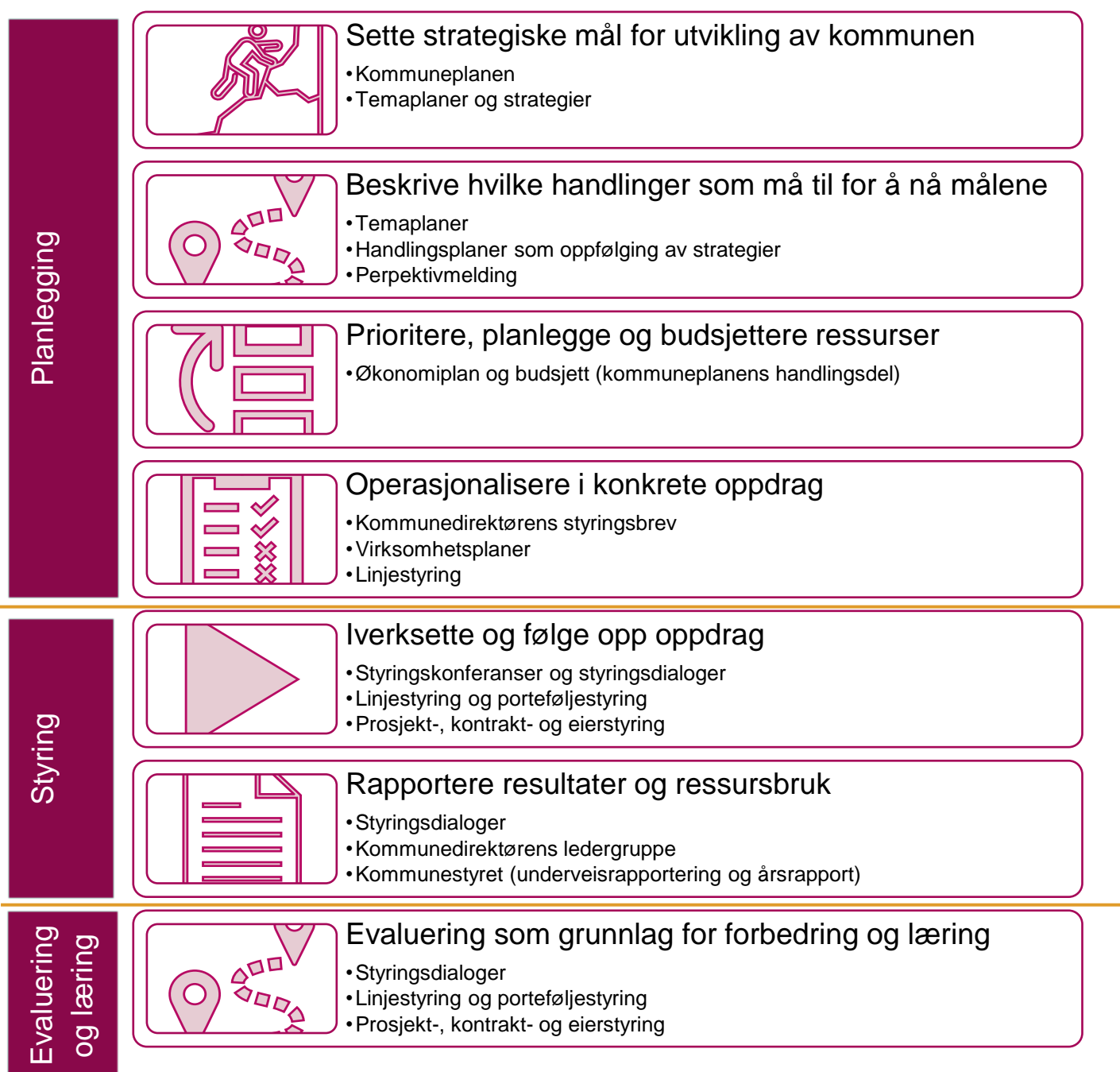
Dette dokumentet beskriver prosessen «helhetlig styring» i Lørenskog kommune, overordnede prinsipper og føringer, og hvordan vi i praksis jobber med det hos oss. Målgruppen for dokumentet er spesielt ledere. Dokumentet er i tillegg nyttig for ansatte som jobber innenfor de områdene som inngår i prosessen helhetlig styring.



Kommunedirektør Ragnar Christoffersen
Fotograf: Lørenskog kommune / Farid Dino Omer

Prosessten helhetlig styring

Helhetlig styring er en stor og viktig ledelses- og styringsprosess som vi i Lørenskog deler i tre delprosesser; **planlegging, styring** og **evaluering og læring**. Prosessbeskrivelsen gjelder hvordan vi planlegger og styrer kommunen som helhet / på overordnet nivå.



Planlegging

Planlegging er å sette strategiske mål for utvikling av kommunen, og å beskrive hvilke handlinger som må til for å nå målene.

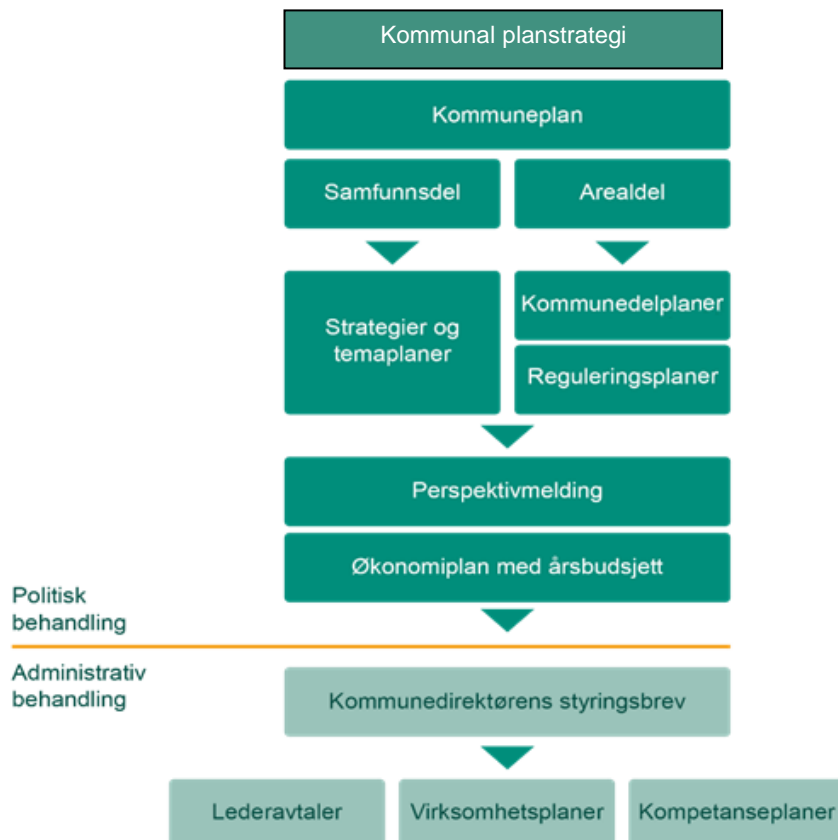
Alle planer i Lørenskog bør si noe om hvor vi skal og hvordan vi kommer dit. Status om hvordan det går underveis rapporteres jevnlig i det ordinære rapporteringssystemet, og minst en gang årlig som en del av årsrapporten.

Lørenskog kommunes visjon er; *Lørenskog – trygg, grønn og mangfoldig*. Sammen med FNs bærekraftsmål skal visjonen legges til grunn i alt vi gjør. [Mer om visjonen og FNs bærekraftsmål i kommuneplanens samfunnsdel.](#)

Planhierarkiet

Kommunen utarbeider et betydelig antall planer. Planene kan enten være en naturlig oppfølging av kommuneplanen, en del av en særskilt lokal satsning eller en politisk beslutning, eller en følge av statlige pålegg eller reformer.

Et godt planverk med gode planer er en forutsetning for å kunne utvikle og yte kommunens tjenester på en god måte. Det skaper en langsiktig, systematisk og kunnskapsbasert tilnærming og ikke minst grunnlag for politiske prioriteringer.



I illustrasjonen over kan du se Lørenskog kommunes planhierarki. Alle planene over streken vedtas politisk, mens planene under streken er administrative verktøy.

Planene våre

[På denne siden](#) finner du beskrivelse av, og lenker til, de ulike planene vi har i Lørenskog.

Helhetlig planarbeid i Lørenskog

I Lørenskog kommune har vi som mål om å jobbe strategisk og tverrsektorielt med et sammenhengende plansystem. Kommuneplanen, strategier og temaplaner skal være gode styringsverktøy for politikk og administrasjon. *Planfaglig verksted* er et utvalg med representanter fra alle sektorer som jobber med å samordne og strukturere kommunens planarbeid og sørge for en god sammenheng mellom planene i planhierarkiet. Planfaglig verksted administreres og ledes av avdelingen Strategi og samfunnsutvikling.

Kommunedirektørens ledergruppe utgjør *Planfaglig forum*, og får lagt frem overordnede og strategiske plansaker for diskusjon og beslutning.

Årshjul

Vi har en hel rekke aktiviteter gjennom året for å sikre god og helhetlig styring, eksempel rapportering og styringsdialoger. Det er utarbeidet et overordnet årshjul med hensikt å synliggjøre sammenheng og vise den røde tråden gjennom året. I tillegg er det laget en mer detaljert oversikt måned for måned med frister og aktiviteter gjennom året. [Årshjulene ligger her](#) (NB! Skal utarbeides nye årshjul med bistand fra kommunikasjon).

Styring

God styring betyr å organisere og koordinere aktiviteter slik at vi sikrer oppfølging av de handlingene vi har planlagt.

Kommunen skal løse oppgavene på en effektiv måte med god kvalitet og innenfor gjeldende lover, regler og økonomiske rammer.

Styringsformer

For å løse oppdrag og tiltak benytter vi oss av ulike styringsformer. Hvilken styringsform som er mest hensiktsmessig er avhengig av oppdragets art og sammenheng den står i.

De ulike styringsformene vi bruker i Lørenskog er:

- **Linjestyring:** styring av basisorganisasjonen
- **Prosjektstyring:** styring av en midlertidig organisasjon som et prosjekt eller program
- **Kontraktstyring:** styring av tjenester som ikke kan produseres i egen regi
- **Eierstyring:** styring av selskaper som kommunen eier helt eller delvis

Linjestyring

Hoveddelen av all tjenesteproduksjon i Lørenskog gjennomføres i linjeorganisasjonen. Linjestyring er en styringsform som baseres på at totalansvaret ligger hos kommunedirektøren, og at myndighet og oppgaver delegeres fra kommunedirektøren og nedover i organisasjonen. I kapittelet *Linjeledere* kan du lese mer om leders ansvar og myndighet, og delegering av denne.

Samlingen av alle besluttede og pågående prosjekter som skal sikre at vi oppnår kommunens strategiske mål utgjør prosjektporteføljen vår. Avhengig av type prosjekt, er det henholdsvis kommunestyret eller kommunedirektørens ledergruppe som prioriterer og igangsetter prosjekter i Lørenskog kommune. *Porteføljestyring* er dermed en del av linjestyringen. I Lørenskog har vi to prosjektporteføljer;

- Investeringsporteføljen
- Utviklings- og digitaliseringsporteføljen

Investeringsporteføljen

Investeringsporteføljen omfatter alle bygg- og anleggsprosjekter i kommunen. Prosjektvirksomheten i Teknisk sektor er ansvarlig for å vedlikeholde porteføljen og følge opp prosjektene. Det er kommunestyret i Lørenskog som vedtar investeringsprosjektene, basert på beslutningsgrunnlag fra administrasjonen.

Det er viktig å gjøre grundige vurderinger av behov og hvordan behovet kan dekkes, før det eventuelt vedtas å gjøre nye investeringer i kommunen. I 2024 skal ny eiendomsstrategi vedtas. Denne vil blant annet tydeliggjøre prosessen for innmelding

av arealbehov knyttet til formålsbygg, og hvilke grep som må vurderes før det eventuelt fattes en beslutning om å bygge nytt.

Prosjektvirksomheten fremmer jevnlig saker til kommunedirektørens ledergruppe, hvor det gis status i pågående prosjekter og risikoer belyses. Det gis som hovedregel status i pågående prosjekter til kommunestyret kvartalsvis.

Utviklings- og digitaliseringsporteføljen

Utviklings- og digitaliseringsporteføljen omfatter prosjekter med mål om å forbedre arbeidsprosesser eller digitale system. Seksjon for Utvikling og digitalisering er ansvarlig for å vedlikeholde porteføljen, følge opp prosjektene og fremme saker til kommunedirektørens ledergruppe for prioritering og iverksetting av prosjekter. Økonomiplanen og årsbudsjettet skal som hovedregel være førende for prioritering av utviklings- og digitaliseringsprosjekter.

Seksjon for Utvikling og digitalisering fremmer jevnlig saker til kommunedirektørens ledergruppe hvor det gis status i pågående prosjekter, risikoer belyses og det besluttet prioritering og iverksetting av nye prosjekter.

Prosjektstyring

Når kommunen skal løse en definert oppgave innenfor en planlagt tids- og ressursramme, som krever koordinering og samordning på tvers i organisasjonen, kan det være hensiktsmessig å organisere arbeidet som et prosjekt. Et prosjekt er en midlertidig organisasjon etablert for å levere ett eller flere produkter. Alle prosjekter skal være forankret i et behov som er definert i linjen.

I Lørenskog kommune bruker vi prosjektmetodikk som bygger på Prosjektveiviseren, og vi benytter prosjektportalen [PIL \(Prosjekter i Lørenskog\)](#). Prosjektvirksomheten forvalter prosjektmetodikken for bygg- og anleggsprosjekter, og seksjon for utvikling og digitalisering forvalter prosjektmetodikken for utviklings- og digitaliseringsprosjekter.

Kontraktstyring

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

Kommunens anskaffelser skal være i tråd med lov og forskrift om offentlige anskaffelser, samt internt vedtatte strategier/rutiner. Ansvar for gjennomføring av anskaffelsesprosesser med en verdi over 1,3 millioner ligger hos seksjon for Utvikling og digitalisering i STYV. Gjennomføring av anskaffelser under 1,3 millioner kr. samt avrop på rammeavtaler gjøres som hovedregel i linja. Ansvar for kontraktstyring følger som hovedregel av hvem som har gjennomført anskaffelsen.

Ny anskaffelsesstrategi skal utarbeides og vedtas politisk i 2024. I den forbindelse vil det gjøres et arbeid med å tydeliggjøre ytterligere ansvarsfordeling for kontraktstyring / avtaleoppfølging i Lørenskog.

Eierstyring

Eierstyring er kommunens oppfølging av selskaper der kommunen har eierandeler. Eksempler på dette er interkommunale selskaper som Nedre Romerike Brann- og Redningsvesen, Romerike Krisesenter og Romerike Revisjon. Det er kommunestyret som er overordnet ansvarlig for eierstyringen, og i tråd med kommunens delegeringsreglement er det formannskapet som utøver eierstyringen i Lørenskog kommune.

I henhold til kommuneloven § 26, skal kommunen minst én gang hver valgperiode utarbeide eierskapsmelding. [Her kan du lese oppdatert eierskapsmelding for Lørenskog kommune](#), som blant annet sier noe om hvilke prinsipper som ligger til grunn for kommunens eierstyring samt en helhetlig liste over virksomhetene som Lørenskog kommune har eierinteresser i.

Styringsprinsipper

For Lørenskog kommune er det valgt fire styringsprinsipper som legges til grunn uavhengig av hvilken styringsform som benyttes:

- Mål- og resultatstyring
- Internkontroll og risikostyring
- Læring og forbedring
- Samarbeid

Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring skal bidra til mindre detaljstyring og større grad av resultatorientering og styring mot overordnede mål. Målene defineres i kommunens planverk og konkretiseres med oppdrag i de årlige virksomhetsplanene.

I praksis handler mål- og resultatstyring om;



Satsingsområdene i kommuneplanen er *tilhørighet og fellesskap, bokvalitet og inkluderende bomiljø, bred ungdomssatsing* og trygg og *miljøvennlig transport*. Fra satsingsområdene er det utledet [hovedmål og delmål](#). Hver sektor må ta stilling til hvordan satsingsområdene skal følges opp gjennom å vurdere om det er behov for nye planer, om planer skal videreføres / revideres eller om noen planer skal utgå.

For å vurdere hvordan det går underveis er det viktig å innhente og fremstille styringsinformasjon. Dette gjør vi i Lørenskog gjennom jevnlig rapportering til kommunedirektøren og de folkevalgte.

Gode måleindikatorer kan hjelpe oss med vurderingen av om vi er på riktig vei eller om det er behov for å justere kurs eller sette inn tiltak. Vi ser et behov for å videreutvikle målstyringen i kommunen, for eksempel gjennom å utarbeide enkle styringsindikatorer. Dette er et arbeid vi vil vurdere å starte på i 2024.

Internkontroll og risikostyring

Kommunedirektøren er etter kommunelovens § 25-1 ansvarlig for å ha internkontroll med administrasjonens virksomhet.

I Lørenskog kommune har den enkelte direktør ansvar for internkontroll i sin sektor, på lik linje med økonomiansvar og arbeidsgiveransvar. Ansvar er videredelegert til de formelle ledernivåene under direktør jf. delegeringsreglement og lederavtaler.

Et dokument som beskriver rammene for internkontroll i Lørenskog kommune blir ferdigstilt i 2024.

Lederne i Lørenskog har et bredt spekter av ansvarsområder. Som et hjelpemiddel for å sikre god internkontroll er det utviklet en sjekkliste i Framsikt som beskriver de mest nødvendige elementene innen internkontrollområdet. I tillegg skal sjekklisene bidra til å sikre overordnet helhetlig styring og lovlig drift i hele organisasjonen. Sjekklisten inngår fra 2024 som en del av rapporteringen til styringsdialogene to ganger i året.

Risikostyring er en integrert del av helhetlig styring og internkontrollen. Systematiske risikoanalyser bidrar til at fokus og ressurser rettes mot de områdene hvor høyest sannsynlighet og konsekvens av manglende måloppnåelse tilsier at risikoen er størst.

I Lørenskog kommune gjennomføres en overordnet risikovurdering årlig. Formålet er å identifisere og vurdere risikoer som kan ha betydning for hvordan internkontrollen fungerer. Overordnet risikovurdering tar utgangspunkt i internkontrollsjekklisene i Framsikt og gjøres gjennom diskusjon i kommunedirektørens ledergruppe.

Læring og forbedring

Vi har et mål om mer styring fremfor rapportering. Det er nyttig å titte i bakspeilet fra tid til annen, men hovedfokuset skal være på veien fremover. For å gjøre de riktige vurderingene, og ta de rette beslutningene om hvilke tiltak som er nødvendige, må vi evaluere og lære av det vi gjør. Læring og forbedring er derfor et styringsprinsipp hos oss. Dette gjør vi gjennom å evaluere praksis og vurdere justeringer, med mål om å hele tiden forbedre tjenestene våre.

Større utviklingsarbeid og prosjekter skal være forankret i et driftsmessig behov. Å stadig gjøre små grep for å forbedre prosesser og tjenester kan bidra til at de større og mer revolusjonerende grepene må gjøres sjeldnere.

Samarbeid

Lørenskog kommunes HR-strategi ble vedtatt i 2023. Et av de viktigste virkemidlene som pekes på i HR-strategien er det å jobbe sammen mot kommunens felles mål. Godt samarbeid, deling av informasjon og effektivt samspill er viktige bidrag i målet om god og sunn organisasjonskultur.

Prinsippet om samarbeid er noe vi har med oss både i prosjekter og i arbeidet med drift og utvikling av tjenestene. I prosjektarbeid ivaretar vi dette gjennom metoder som understøtter samarbeid, eksempelvis i interessentanalyser. Det er en forventning om at vi har kontinuerlig fokus på delingskultur og samarbeid også i drift og utvikling av tjenesteområdene våre. Oppgavene som kommunen skal løse er ofte så komplekse at ett tjenesteområde ikke vil være i stand til å løse det alene.

Styringsarenaer og rapportering

Helhetlig styring innebærer blant annet å planlegge godt, og at vi har en rød tråd som sikrer at handlingene våre er i tråd med målene. Men hvordan er status underveis og hvilke risikoer ser vi etter hvert som vi jobber? Det er viktig styringsinformasjon til de som tar beslutningene i kommunen vår; kommunedirektøren og kommunestyret.

Styringskonferanser

Kommunedirektøren gjennomfører årlig to styringskonferanser med direktørene og deres ledergrupper. Hensikten med styringskonferansene er å snakke sammen på tvers av organisasjonslinjene og bidra til god planlegging og gjennomføring av den politikken de folkevalgte har vedtatt.

Styringskonferansene gjennomføres som regel i januar og august.

Styringsdialoger

Det gjennomføres styringsdialog mellom kommunedirektøren og direktørene med deres ledergrupper to ganger i året. Formålet med styringsdialogene er å snakke sammen om status, eventuelle risikoer og utfordringsbilde. Styringsdialogene tar utgangspunkt i kommunedirektørens styringsbrev, virksomhetsplanene og rapportering fra verktøyet Framsikt.

Styringsdialogene gjennomføres som regel i mai og oktober.

Kommunedirektørens ledergruppe

Kommunedirektørens ledergruppe møtes ukentlig og har en [møteplan](#) som fastsettes for et halvår av gangen. I møteplanen er det enkelte temaer som går igjen. Dette er eksempelvis økonomi, internkontroll og beredskap, investeringsporteføljen, utviklings- og digitaliseringsporteføljen, og anskaffelser. Hensikten er at kommunedirektørens ledergruppe, som kommunens øverste ledelse, får god og oppdatert styringsinformasjon slik at de kan iverksette og følge opp kommunens oppdrag og ansvarsområder på en god måte.

Politisk rapportering

I kommuneloven kapittel 25 er det et krav om rapportering. Formålet er at kommunestyret skal få viktig informasjon om administrasjonens arbeid og kommunens virksomhet som helhet, slik at de lettere kan følge opp sitt overordnede ansvar for kommunens virksomhet.

Administrasjonen holder kommunestyret løpende oppdatert om økonomi, oppfølging av politiske vedtak og klimatiltak. Det kan variere fra år til år hvor ofte vi rapporterer til politikken, men vanligvis rapporteres det to ganger i året på politiske vedtak og klimatiltak og noe hyppigere på økonomi (enten per kvartal eller tertial). Vi bruker verktøyet Framsikt som utgangspunkt for rapporteringen.

I årsrapporten får kommunestyret en mer utfyllende rapportering med årsberetning og årsregnskap. Årsrapporten utarbeides gjerne i februar/mars og behandles politisk i mai.

Evaluering og læring

Systematisk evaluering gir oss godt grunnlag for utvikling og læring. Evaluering kan gjøres når som helst i en prosess, både i planleggingsfasen, underveis og i etterkant.

Vi har god systematikk i evaluering av prosjekter i Lørenskog gjennom at evaluering er godt forankret i prosjektmetodikken vår.

Vi benytter oss også av evaluering i de daglige driftsoppgavene, noen ganger ubevisst og usystematisk. Andre ganger mer systematisk og med mål om felles refleksjon og læring. Eksempler på dette er innbyggermedvirkning og brukerundersøkelser, hvor vi ber innbyggerne om å hjelpe oss å evaluere tjenestene våre. Gjennom medarbeiderundersøkelser evaluerer vi hvordan vi trives på jobb. I styringsdialogene evaluerer vi hvordan vi ligger an i forhold til målene vi har satt oss. Og i årsrapporten til kommunestyret evaluerer og oppsummerer vi året og hvordan vi har fulgt opp de politiske vedtakene.

Evaluering brukes systematisk i arbeidet med å videreutvikle helhetlig styring. I planleggingen av et nytt år og nye utviklingsgrep bruker vi evaluering som grunnlag for å beslutte hva og hvordan vi skal videreutvikle. Vi evaluerer underveis og i etterkant av nye grep for å sikre god læring og at det vi gjør gir mening.

Å evaluere og lære er noe vi må ha med oss hele veien, og dette ser vi at vi har et potensiale for å gjøre i enda større grad. Derfor vil vi vurdere hvordan vi kan systematisere evalueringsarbeidet fremover.

Roller og ansvar i helhetlig styring

Styring og virksomhetsutvikling (STYV)

Avdeling for Styring og virksomhetsutvikling har et prosessuelt, overordnet ansvar for helhetlig styring i Lørenskog. Ansvaret innebærer blant annet å bidra til god sammenheng mellom de ulike elementene i prosessen, gi faglig støtte til sektorene ved behov og videreutvikle helhetlig styring på oppdrag fra kommunedirektøren. Ansvaret innebærer at STYV både har en styrende rolle og en rådgivende / støttende rolle.

Det prosessuelle ansvaret for helhetlig styring gjelder alle ledd i prosessen, *med unntak* av det som ligger til de øvrige rollene omtalt i dette kapittelet.

Strategi og samfunnsutvikling (STRA)

Avdeling for Strategi og samfunnsutvikling har ansvar for utarbeidelsen av kommunal planstrategi og kommuneplanen – både samfunnsdelen og arealdelen. STRA har også, på oppdrag fra kommunedirektøren, et overordnet ansvar for å videreutvikle kommunens plansystem blant annet ved å sikre helhet og sammenheng i kommunens planer. Styrke planfaglig kompetanse og tverrfaglig samarbeid, blant annet gjennom Planfaglig verksted og Planfaglig forum.

Regulering, byggesak og geodata

Regulering, byggesak og geodata i Teknisk sektor har ansvar for behandling og utarbeidelse av reguleringsplaner og eiendomssaker etter Plan- og bygningsloven.

Prosjekt

Prosjektvirksomheten i Teknisk sektor har ansvar for å vedlikeholde investeringsporteføljen, som omfatter alle kommunale bygg- og anleggsprosjekter. Prosjektvirksomheten forvalter også prosjektmetodikken for bygg- og anleggsprosjekter.

Linjeledere

Ledere er viktige nøkkelroller for å lykkes med helhetlig styring. Det er lederne som setter retning, igangsetter handlinger i tråd med kommunens mål, og legger til rette for godt samarbeid om måloppnåelse.

Lederansvaret i Lørenskog

Lørenskog kommune er administrativt [organisert](#) i fire sektorer og to stabsavdelinger. Det er to fullmaktsnivåer og fire ledernivåer i kommunen.

Fullmaktsnivå 1 (kommunedirektøren):

1. Kommunedirektøren
2. Direktører

Fullmaktsnivå 2 (virksomhetsleder):

3. Virksomhetsledere og seksjonsledere
4. Avdelingsledere

Kommunedirektøren og direktørene utgjør Lørenskog kommunes øverste administrative ledelse. Kommunedirektøren har totalansvaret for hele organisasjonen, mens direktørene har kommunedirektørens fullmakter innen sine tjenesteområder jmfør [gjeldende delegeringsreglement](#).

Virksomhetsledere har personal-, økonomi- og fagansvar innen sine enheter. Avdelingsledere får som hovedregel videredelegert dette ansvaret. I enkelte virksomheter er det også andre lederroller under avdelingsleder, som har delegerte lederoppgaver.

Lederes ansvar konkretiseres i årlige lederavtaler.

Lederplattformen

[Lederplattformen](#) står for grunnpilarene i lederskapet som ledere i Lørenskog kommune skal identifisere seg med. Lederplattformen skal synliggjøre hvilke forventninger som stilles til ledere og gjennom dette skape trygghet og forutsigbarhet for lederen og de som samhandler med lederen.



Lørenskog
kommune

Lørenskog kommune

Hasselveien 6, Postboks 304, 1471 Lørenskog
Telefon: 67 93 40 00
postmottak@lorenskog.kommune.no
www.lorenskog.kommune.no