

Vekslingsfeltet - ny ordfører tar over

Innledning

Det er kommunevalg i september 2023, og det vil bli valgt mange nye ordførere i landets kommuner og fylkeskommuner.

Et godt samarbeid mellom ordfører og kommunedirektør, og godt samspill mellom politikk og administrasjon er viktige suksessfaktorer for en god utvikling av kommunen. Å være bevisst på dette og etablere gode arbeidsformer allerede fra starten av en ny valgperiode kan bidra til tillit og «arbeidsro».

Mange kommune- og fylkeskommunedirektører har lite eller ingen erfaring med tilrettelegging for og ivaretagelse av ny ordfører. Flere av våre medlemmer har uttrykt ønske om at Kommunedirektørforum kan gi råd og tips om mottakelse av ny ordfører. Vi har derfor utarbeidet noen råd for våre medlemmer om hvordan kommunedirektøren kan tilrettelegge ved dette politiske vekslingsfeltet.

Våre råd vektlegger samarbeid og kommunikasjon, samt praktisk tilrettelegging og bistand ved oppstart for ny ordfører. Noen tema er egnet for gjennomgang og refleksjon i den enkelte kommune og fylkeskommune, mens andre er klare råd og anbefalinger.

Underveis i dokumentet skriver vi *kommune*, og da inkluderer vi selvsagt også *fylkeskommunene*. Fylkeskommuner og kommuner som har parlamentarisk styresett må kanskje tilpasse rådene, men det prinsipielle vil være anvendbart på tvers av styringsform og organisering.

I media hører vi av og til om saker preget av mistillit og uro. Noen kommunedirektører opplever konflikter som kan ha sitt utspring i manglende forståelse for spillereglene i arbeidslivet, mens andre erfarer at lokalvalg preget av polarisering lett kan smitte over på forholdet mellom de folkevalgte og administrasjonen. I de fleste kommuner fungerer samspillet godt.

Undersøkelser som er gjennomført av Universitetet i Agder viser at trekk ved den politiske styringen og den politiske kulturen har avgjørende betydning for samspillet mellom ordfører og kommunedirektør. Forenklet kan vi si at dersom samarbeidet mellom de ulike partiene går godt, så går også samspillet mellom folkevalgte og administrasjon bra¹.

Bevissthet om gjensidig respekt er viktig både på folkevalgt nivå og i administrasjon. Det fordrer både klokskap og balansekunst å skape og vedlikeholde tillit, og et godt samarbeid og trygg relasjon mellom ordfører og kommunedirektør er et godt utgangspunkt.

Kommunedirektøren skal ivareta sin profesjonelle lederrolle og være et bindeledd mellom de folkevalgte og kommuneorganisasjonen, og være kommunedirektør for alle partier og politisk valgte.

Det felles målet

Et velfungerende lokaldemokrati og en velfungerende kommune-organisasjon påvirker hverandre gjensidig og positivt. Det folkevalgte lederskapet behøver en kommunedirektør som kan understøtte og bistå i tråd med rollen og oppgavene, herunder lede administrasjonen, utrede saker og gjennomføre vedtak, uavhengig av politisk flertall eller valgresultat.

I mange sammenhenger skal kommunedirektøren også være en oversetter og operasjonalisere informasjon og beslutningsgrunnlag på en god og relevant måte for ledere og medarbeidere.

Ordfører og kommunedirektør har mange felles mål og ønsker det samme:

- Det beste for kommunen og innbyggerne
- At ordfører kan ivareta sine oppgaver på en god og trygg måte, både de formelle oppgavene og møteledelse – og rollen som politisk leder for et kommunestyre med både posisjon og opposisjon
- En politisk kultur som kjennetegnes av godt samspill, tillit og åpenhet
- Gjensidig respekt og forståelse for hverandres roller

Kommuner som lykkes med samspillet mellom ordfører og kommunedirektør kjennetegnes av avklart ansvarfordeling og avklarte gjensidige forventninger. De «oversetter» for hverandre, vektlegger uformell dialog og relasjonsbygging og rask håndtering av utfordrende situasjoner¹.

Dette er nært knyttet til ivaretagelse av arbeidsgiverrollen for kommunedirektøren. Samspillet mellom ordfører og kommunedirektør må derfor ses i lys av det bredere samspillet mellom politikk og administrasjon. De folkevalgte kan forvente at kommunedirektøren sørger for orden i administrasjonen og lojalitet til politiske vedtak.

Tema for dialog og bevisstgjøring

Roller

Tydelige og avklarte roller og ansvar bidrar til et godt samspill og samarbeid. Vi anbefaler å gjennomgå

- Kommuneloven
- Organisering og reglement (politisk reglement, delegeringsreglement)
- Kommunedirektørens og administrasjonens forhold til ordfører og kommunestyret
- Rollen inn mot organisasjonen og varaordførers rolle

Delegeringsreglementet er ett av de viktigste reglementene i kommunen, og det er av stor betydning at dette er oppdatert, kjent og at det følges opp. Av kommuneloven følger at dette skal gjennomgås og vedtas innen utgangen av det første året i valgperioden.

Vi anbefaler en årlig gjennomgang for folkevalgte og for administrasjonen.

Spørsmål til refleksjon:

- *Har vi felles rolleforståelse?*
- *Hva vil det si å være en god kulturbærer?*

Struktur, rammer og planer

Det er mye å sette seg inn i for ny politisk ledelse. Vi anbefaler at kommunedirektøren legger til rette for «bli-kjent-runde» på tjenestesteder og i organisasjonen.

Det bør legges opp til gjennomgang av struktur, rammer og sentrale planer, for eksempel:

- Beredskapsplaner

- Kommuneloven, forvaltningsloven, offentlighetsloven, styringsnivå og regionalt samarbeid
- Organisering av administrasjonen (inkl ferdig presentasjon som ordfører kan benyttes)
- Støtte til mediehåndtering.

Det er mye praktisk som bør forberedes, se gjerne vår [Sjekkliste](#).

Spørsmål til refleksjon:

- *Har ordfører tilstrekkelig informasjon og praktisk støtte for å ha overblikk og bedrive politisk lederskap?*

Relasjon ordfører og kommunedirektør

Et godt samspill mellom politikk og administrasjon er også avhengig av en god relasjon mellom kommunedirektør og ordfører.

- Forbered deg på hvem ordfører er – og forbered også teamet rundt kommunedirektøren
- Forbered dere på hvordan dere tar imot ny ordfører; ønske velkommen, sette av tid til å prate sammen, fortelle hva man går inn i, være tilgjengelig
- Hva er viktig for ordfører?
- Hva er viktig for kommunedirektør?
- Avklar "hvem skal skinne når"
- Tilby sparring på hvilke møter bør prioriteres i starten, møteforberedelse og faglig støtte i møtet
- Avtal og prioriter ukentlige møter og samtaler
- Snakk om roller fra første dag og ha en dialog om spilleregler

Spørsmål til refleksjon:

- *Hvordan være ordfører og kommunedirektør for alle i kommunestyret?*
- *Hvordan få det felles kommunale lederskapet til å "sildre" ut både i politikken og administrasjonen?*
- *Hva kan kommunedirektøren gjøre dersom den politiske kulturen er preget av konflikt?*

Kontekst og samhandling

Hvilke tiltak som er relevante er avhengig av konteksten og situasjonen.

- Det er ikke bare kommunedirektøren – men hele administrasjonen – som får en ny politisk gruppe og et nytt folkevalgt lederskap
- Uavhengig av om det er en helt ny ordfører, en ordfører som har vært folkevalgt tidligere, eller en ordfører som går på ny ordførerperiode er det nyttig med en gjennomgang
- Avklar behov for temadager i KS folkevalgtprogram. Lag gjerne en plan for de første årene
- Gå gjennom og diskuter rutiner for mediehåndtering og sosiale medier
- Ha en dialog om viktigheten av tydelige forslag til vedtak og selvforklarende vedtak

- Gjennomgå gjerne prinsipper og praksis for samarbeid politikk – administrasjon for å forebygge misforståelser og konflikt. Det er ulike modeller for samarbeid, det viktigste er at det ligger noen klare prinsipper i bunn.
- Avklar kommunikasjonslinjene, for eksempel hvem som kan kontakte hvem, og informasjon til de folkevalgte – hvor regelen er at alle partier/gruppeledere får tilgang til samme informasjon til samme tid

Spørsmål til refleksjon:

- *Kan vi ha nytte av samhandlingsmodeller som illustrasjon og tydeliggjøring på struktur og praktisk samhandling?*
- *Kan begrepene timeglass, tannhjul, stafett være nyttige for å være bevisste på ansvar, roller og kommunikasjon?*

Sjekkliste

Før ordfører kommer - tilrettelegging og forberedelse

- Sørg for at praktiske ting er på plass når politisk ledelse kommer!
- Ta gjerne initiativ til overgangsmøte mellom forrige ordfører og ny ordfører hvis aktuelt
- Inviter til dialog og åpenhet
- Sjekk ut behovet for veiledning og opplæring, vær tilgjengelig og på tilbudssiden

Første dag - velkommen

- Kontoret må være klart! Gjerne blomster første dag
- Utstyr – PC, iPad, telefon osv må tilrettelegges og klargjøres
- Nøkler og adgangskort
- Navneskilt på dør
- Aviser

De første dagene

- Rutiner
- Hva kan og bør ordfører få hjelp til?
- Kort om politisk sekretariat
- Praktisk gjennomgang av alt det administrative
- Hva med henvendelser og spørsmål til ordfører
- Hvordan invitere til møter, møtemat?
- Hilserunde på rådhuset og bli kjenttur i kommunen
- Hvordan håndtere media – har kommunen en kommunikasjonsavdeling?

De første ukene

- Arranger møte mellom ordfører og politisk sekretariat. Vær med selv. Se på møteplanen og politiske saker og prosesser som er i løypa

- Inviter ordfører på ditt ledermøte for en presentasjon av lederne og ansvarsområdene
- Tilby hjelp til informasjon om møter og sortering i møtekalenderen
- Gå igjennom reglement for folkevalgte organ og ordførers rolle som møteleder
- Gå igjennom delegeringsreglementet og andre styringsdokumenter
- Avtal plan for omvisning og informasjon om kommunens tjenester
- Planlegg KS folkevalgtprogram sammen
- Avtal møte om aktuelle planprosesser og aktuelle saker
- Gå gjennom kommunikasjonsstrategien. Og snakk løpende om hvordan håndtere media og hvem som gjør hva?
- Ordfører på sosiale medier?
- Snakk om henvendelser til ordfører (og andre folkevalgte), og hvordan disse bør håndteres og sorteres. For eksempel fra innbyggere om tjenestene (klager), fra ansatte (om arbeidsplassen), fra tillitsvalgte (om saker mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene)
- Se gjennom retningslinjer for varsling sammen
- Tips gjerne ordfører om KS sine hjelpemidler for ordførerⁱⁱ

Samspill og forventninger over tid

- Sett av fast tid til dialog og å «pleie» relasjonen – også etter at de første ukene og oppstarten er tilbakelagt
- Vær bevisste på å bygge og forsterke, og ikke la ting «flyte ut»
- Det kan være lurt å avtale at dere for eksempel etter tre måneder skal gjøre opp status på noen avklarte punkter og tema, for eksempel knyttet til møter i kommunestyret, fortløpende oppdateringer og gjensidige forventninger
- Minn om folkevalgtes arbeidsgiveransvar. Gjennomgå systemet for utviklingssamtaler mellom arbeidsgiver og kommunedirektør med minimum en samtale pr år

Lykke til!

Med hilsen

Gudrun Haabeth Grindaker
Daglig leder/sekretariatsleder
gudrun@kommunedirektor.no
Telefon 90 76 15 83

Versjon 2023 06 23

ⁱ Styrket lederskap i kommunal sektor – gjeldende rett, roller og rolleforståelse mellom folkevalgte og kommunedirektør, KS, delrapport 1. Delrapport 1 og delrapport 2 kan lese på våre nettsider, [her](#).

ⁱⁱ KS har blant annet utgitt disse hjelpemidlene for ordfører:

- Møtet er satt (KS, [her](#))
- Håndbok for ordfører (KS, [her](#))
- Tillit, KS folkevalgtprogram (KS, [her](#))