



Dato: 17.12.2021

Arkivkode:

J.postID: 21/248778

Arkivsaksnr: 21/21641

Kommunedirektørens oppdragsbrev 2022 - bærekraftige Bærum i praksis

Arbeidet med å bekjempe og håndtere følgene av Covid-19 har hatt prioritet i 2021. Også i 2022 må det tas høyde for at organisasjonen vil preges av den pågående pandemien.

Pandemihåndteringen har medført at annet omstillingsarbeid har blitt forsinket. Samtidig tar vi med oss ferske erfaringer fra i år. Erfaringer om vår evne til å prioritere, endre og omstille for å løse de utfordringene Covid-19 har gitt viktig læring. Dette skal vi bygge videre på når arbeidet med tjenesteutvikling skal intensiveres.

2022 er året hvor vi synliggjør bærekraftige Bærum i praksis. For kommunedirektøren innebærer dette at vi gjennom året skal jobbe aktivt og konkret med den sosiale, klima- og miljømessige og økonomiske bærekraften. Hele kommuneorganisasjonen skal ta positive utviklingssteg langs de tre dimensjonene av bærekraft.

Åpenhet, respekt og mot er verdigrunnlaget vårt. Dette skal vi jobbe etter, og finne igjen i all vår virksomhet, og det skal være særlig gjenkjennbart i omstillings- og utviklingsarbeidet.

Den nye samfunnsdelen av kommuneplanen, målene og oppdragene som er gitt i budsjett og økonomiplan 2022-2025 og erfaringene knyttet til prioritering, endring og omstilling i en lang pandemi, setter den overordnede rammen for arbeidet i 2022.

Dette utgjør rammene for oppdragsbrev 2022. *Oppdragsbrevets¹ formål er å utdype og presisere hvilke forventninger kommunedirektøren har til kommuneorganisasjonen gjennom året som ligger foran oss. Oppdragsbrevet suppleres med annen kommunikasjon og styringsdialog med kommunalsjefene og tjenesteområdene gjennom året.*

Målbildet frem mot 2040

Kommuneplanen er det førende målbildet for kommunen vår. Kommuneplanen består av en samfunnsdel med arealstrategi og en arealdel. Ved inngangen til 2022 har vi en ny samfunnsdel som definerer hovedmålene for samfunnsutviklingen frem mot 2040. Hovedmålene er:

1. I Bærumssamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter
2. Bærumssamfunnet er attraktivt og inkluderende
3. Bærumssamfunnet er klima- og miljøkløkt
4. Bærum kommune er handlekraftig og innovativ

Hovedmålene i kommuneplanens samfunnsdel omfatter hele kommunen. Dette medfører at alle deler av kommuneorganisasjonen har eierandel i alle hovedmål, delmål og strategier.

Eierandelene kan variere, men gjør likefult at vi alle har eierskap til helheten. Dette gir oss et felles ansvar for å lykkes.

¹ Oppdragsbrevet erstatter det som i 2021 ble omtalt som forventningsbrev. Oppdragsbrev er en systemstøttet funksjon i verktøyet Framsikt, og gjør at vi gjenbraker begrepet som fungerer godt hos mange andre kommuner i Norge. Navneskiftet innebærer ingen realitetsendring.

Tradisjonelt har vi vært dyktige til å løse oppgavene hver for oss. Når verden rundt oss blir mer kompleks, er vi i større grad avhengig av å samhandle med hverandre, så vel som aktører utenfor kommuneorganisasjonen, i oppgaveløsningen.

Kommunedirektøren forventer derfor at alle kommunalsjefområder har et bevisst forhold til hele kommuneplanens samfunnsdel. Dette gjelder både de delene av planen hvor dere har et tydelig sakseierskap, men særlig de delene av planen som krever at økt samhandling på tvers av kommunalsjefsområdene for at vi skal lykkes. Alle kommunalsjefsområder skal synliggjøre hvordan de bidrar til tverrgående måloppnåelse.

Våre viktigste prioriteringer i kommende fireårsperiode

For å bryte ned de langsiktige målene i mer konkrete mål og handlinger, innenfor kortere tidshorisonter, har alle samfunnsdeler en lovpålagt handlingsdel. I Bærum kommune er handlingsdelen det samme som budsjett og økonomiplanen (BØP).

I forarbeidet til budsjett og økonomiplan 2022-2025 ble det løftet frem seks viktige innsatser for å tydeliggjøre retning i utviklingsarbeidet. De seks innsatsene er:

- Selvhjelpenhet og mestring
- Redusere ungt utenforskap
- Nivå og omfang på kommunens tjenester
- Koble kompetanse, hender, hoder og oppgaver
- Effektive og målrettet ressursbruk
- Eiendom som strategisk verktøy for å nå kommunens mål

Kommuneplanen og de påfølgende seks innsatsområdene utgjør rammene for prioriteringene i fireårsperioden. Gjennom budsjettprosessen har disse prioriteringene ført frem til kommunedirektørens forslag til budsjett og økonomiplan 2022-2025. Her har organisasjonen i felleskap utarbeidet en anbefaling om hvordan vi best når målene ved de ressursene vi har til rådighet. Nå, etter at kommunestyret har fattet sitt budsjettvedtak 1. desember 2021, har bæringenes folkevalgte representanter tatt stilling og eierskap til våre anbefalinger. Gjennom den politiske behandlingen har lokaldemokratiet beholdt, endret, omprioritert, trukket fra eller lagt til oppgaver.

Kommunestyrets vedtak utgjør kommunestyrets bestilling til hvilke resultater som forventes oppnådd, hvilke tiltak som skal gjennomføres, og hvilke økonomiske rammer arbeidet skal skje innenfor. Tiltak i tidligere budsjettvedtak som ikke er fullført skal også slutføres.

Kommunedirektøren forventer at ikke-realiserte verbalforslag fra tidligere års handlingsprogram kvitteres ut i løpet av 2022.

Kommunestyrets budsjettvedtak for 2022 er fordelt på kommunalsjefområder, og setter en førende ramme for ressursbruken på området og hvilke oppdrag som skal gjennomføres.

Nytt av året er forventninger til oppfyllelse av klimabudsjettet. I tillegg kommer oppfølging av vedtak som fattes i enkeltsaker gjennom året.

I sum stiller dette høye krav til klokt lederskap. Kommunedirektøren forventer at det jobbes helhetlig og at vi lykkes med økt samhandling på tvers av kommunalsjefområdene for å nå våre felles mål.

Videre forventer kommunedirektøren at kommunen gjennom sin rolle som samfunnsutvikler arbeider sammen med innbyggere, frivillig sektor, næringsliv og academia.

Sosial bærekraft – møtet mellom mennesker

Kommunen og innbyggerne

Flere av innsatsområdene i budsjett- og økonomiplan 2022-2025 omhandler den sosiale bærekraften direkte og indirekte. Gjennom den politiske behandlingen av budsjett- og økonomiplan 2022-2025 satte de folkevalgte et særlig fokus på eldreomsorgen, økt ulikhet og økt utenforskap. For mange av innbyggerne våre – uavhengig av alder – utgjør møtet med kommunens ansatte og møtet med frivillige et viktig lim i hverdagen.

Kommunestyrets behandling er en viktig påminnelse om at kommunens omstillings- og utviklingsarbeid skal ha en tydelig brukerorientering ved at *tjenestedesign* skal være det førende metodeverket for denne type arbeid. I forlengelsen av dette vil kommunedirektøren minne om at 2022 er frivillighetens år. Det er en unik mulighet til å utfordre oss selv til å aktivt involvere frivillig sektor i vårt omstillings- og utviklingsarbeid.

For å styrke den sosiale bærekraften har kommunedirektøren en forventning til at vi i løpet av 2022 bruker tjenestedesign for å videreutvikle et felles innhold og tilnærming til hva vi som organisasjon *sammen* må gjøre for å:

- ivaretar gode liv og like muligheter for våre innbyggere,
- reduserer ungt utenforskap,
- sikre at tjenestene våre ivaretar selvhjulpenhet og mestring for innbyggere i ulike livsfaser,
- beskrive og snu i retning av fremtidens eldreomsorg

Kommunen som arbeidsgiver - koble kloke hoder, flinke hender og oppgaver sammen

Medarbeiderne er Bærum kommunes viktigste ressurs. Det er i de daglige møtene med innbyggerne at behov dekkes og kommunens omdømme bygges. Bærum kommune har som mål å være en attraktiv og konkurransedyktig arbeidsgiver.

For å ta nye steg som arbeidsgiver, skal kommunen i løpet av 2022 utarbeide forslag til ny arbeidsgiverstrategi, ny kompetansestrategi og gjennomgå egen lønnspolitikk.

Som del av dette skal kommunen legge til rette for kompetanseutvikling og forutsigbare arbeidsforhold. Å etablere en heltidskultur er en nøkkelfaktor i dette arbeidet. Derfor er det utarbeidet en revidert handlingsplan for heltidskultur ([FSK 15.12.2021, sak 283/21](#)).

Kommunedirektøren forventer at organisasjonen gjør seg kjent med og bidrar til implementering av handlingsplan for heltidskultur.

Klimaklok styring for klima- og miljømessig bærekraft

Bærum kommune skal være klimaklok i sin styring. [Kommunens klimastrategi](#) peker retning for klimakloke valg frem mot 2030.

Kommunedirektøren understreker at kommunens klimabudsjett er en del av budsjett og økonomiplan 2022-2025. Det er like forpliktende som det økonomiske budsjettet.

Når mange av klimatiltakene er tatt inn i budsjett og økonomiplan 2022-2025 uten at utslippsekvivalenter eller kostnadsestimatet er spesifisert, så er det et eksempel på at vi skal vise mot i møtet med nye utfordringer.

Arbeidet med konkretisering av klimastrategien og oppfølging og videreutvikling av klimabudsjettet videreføres i 2022. Konkret innebærer dette at kommunen skal ha tatt viktige steg for å levere på klimastrategiens tre hovedmål:

1. I 2030 er direkte klimagassutslipp i Bærum redusert med 65 % eller mer ift 2009. I 2050 er Bærum et lavutslippssamfunn
2. I 2030 er Bærum etablert som en foregangskommune innen sirkulærøkonomi. I 2030 har Bærum redusert indirekte klimagassutslipp og bidratt til langsiktig karbonlagring i naturområder
3. I 2027 er Fornebu etablert som nullutslippsområde

Kommunedirektøren har en særlig forventning til at vi i løpet av 2022 kan vise til konkrete eksempler innenfor sirkulærøkonomi, og er godt i gang med å etablere Fornebu som nullutslippsområde.

Kommuneorganisasjonens økonomiske bærekraft

Oppdrag i budsjett og økonomiplan 2022-2025

Oppdragene i budsjett og økonomiplan 2022-2025 er gjengitt i Framsikt. **Som ledd i virksomhetsplanleggingen skal disse omsettes i oppgaver og tildeles ansvarlig. Klimatiltakene i Klimabudsjettet skal følges opp på tilsvarende måte.**

Den ordinære løpende tjenesteproduksjonen, enten det er snakk om å drifte barnehagen, skolen, helsetjenesten eller vannforsyningen, er oppgaver som ligger fast innenfor de økonomiske rammene. De utgjør brorparten av kommunens virke, og skal gjennomføres parallelt med oppdragene i budsjett og økonomiplan 2022-2025.

Investeringer bidrar til tjenesteutvikling

Når vi gjør nok og riktige investeringer på rett sted, til rett tid og til rett kostnad vil kommunens investeringer være et viktig bidrag til tjenesteutvikling. Investeringer gir oss tilgang på nye arbeidsverktøy i form av systemer, maskiner og lignende. Det gir oss nye omgivelser i form av nye bygg, grøntarealer, bedre overvannshåndtering med mer. Investeringer endrer rammebetingelsene våre, og er derfor et kraftfullt virkemiddel i tjenesteutvikling.

Den tydelige sammenhengen mellom investeringer og drift ble synliggjort i investeringsreduksjonsprosjektet som var en viktig delleveranse til Budsjett og økonomiplan 2022-2025. **Erfaringene og anbefalingene herfra skal videreføres når vi jobber med investeringene i 2022. Dette innebærer også læringen fra StimuLab-arbeidet og anbefalingene knyttet til samhandling i OU vårt felles lederskap forventes å ligge til grunn for samarbeid på tvers i investeringsprosjekter. Dette gjelder særlig i tidligfase.**

Grep for en mer robust organisasjon

Vårt felles lederskap

Gjennom første fase av organisasjonsutviklingsprosjektet «Vårt felles lederskap» er det pekt på modeller for framtidig lederstruktur, revidert forventningsavklaring til lederrollen, og ny innsikt knyttet til samhandling på tvers av grensesnitt. Læringen herfra er viktig, men viktigere er det hvordan vi tar denne innsikten videre. Som kommunens øverste ledere er det *vi* og *vår* lederkultur, som er den viktigste premissleverandøren for organisasjonskulturen. Og dette må skje i tett samarbeid med tillitsvalgte og vernetjeneste.

Ledelse er å bygge kultur. Når vi lykkes, skal vi alltid rose hverandre og temaet vårt. Hvis vi ikke lykkes, eller feiler litt, skal vi dyrke frem en kultur hvor vi føler det helt naturlig å stå frem, ta ansvar, rydde opp og lære.

Skal Bærum kommune lykkes er vi avhengig av å ha ledere med rett kompetanse, og som har vilje og evne til å utøve ledelse og endring.

Kommunedirektøren vil særlig legge vekt på stikkordene utøvelse av lederskap, endringsledelse og ledelsesutvikling når vi nå skal ta «Vårt felles lederskap» videre.

Styrket virksomhetsstyring

Kommunen er i ferd med å ta i bruk verktøy som skal forbedre virksomhetsstyringen, som Framsikt og Kvalitetsportalen. Dette for å sikre styring i tråd med målene i kommuneplanens samfunnsdel og kommunestyrets vedtak.

Kommunedirektøren forventer at alle ledernivåer i kommunen bidrar aktivt i arbeidet med å styrke kommunens virksomhetsstyring gjennom å ta i bruk nye systemer og rutiner.

Virksomhetsplaner – til konkretisering og oppfølging

Fra 2022 innføres virksomhetsplaner på kommunalsjefnivå. Fra 2023 vil dette også introduseres for de andre nivåene av organisasjonen. Virksomhetsplanene innenfor de enkelte områdene skal være tjenestenes plan for realisering av målbilde, aktiviteter og prioriteringer for året.

Dette skjer ved at oppdrag, oppgaver og tiltak som blir avklart når virksomhetsplanen etableres, også settes i fokus ved rapportering gjennom året. Virksomhetsplanene skal drøftes med medbestemmelsesmøter (MBM) og arbeidsmiljøutvalg (AMU) på hvert kommunalsjefsområde. Virksomhetsplanene skal ferdigstilles innen 15. februar 2022. Informasjon om videre prosess med virksomhetsplanene distribueres til kommunalsjefer med kopi til økonomiansvarlige.

Selv om virksomhetsplanene utarbeides per kommunalsjefområde, vil kommunedirektøren understreke at flere av kommunens langsiktige mål forutsetter samarbeid mellom kommunalsjefsområdene.

Kommunedirektøren forventer at virksomhetsplanene også rommer tverrgående mål, oppdrag og oppgaver.

Styringsdialog – rapportering og ledelsesgjennomgang

Styringsdialogen skal sikre iverksetting og oppfølging av vedtak, samt andre oppdrag og oppgaver i styringsdokumentene.

Med styringsdialog menes organisering og dokumentasjon av den formelle kommunikasjonen mellom kommunedirektøren og kommunalsjefsområdene og internt i kommunalsjefsområdene, der hensikten er å sikre at informasjon og kommunikasjon går både nedover og oppover i organisasjonen. Formålet med styringsdialogen er å sikre at:

- kommunedirektørens krav og forventninger er kjent
- virksomhetene rapporterer resultater og annen styringsinformasjon til ledelsen
- ansatte har nødvendig informasjon til å kunne utføre sine oppgaver
- det etableres grunnlag og prosesser for samhandling mellom kommunalsjefsområder

Kommunedirektøren forventer at ledere på alle nivåer i organisasjonen bidrar aktivt på de arenaer hvor styringsdialog foregår.

Rapportering og ledelsesgjennomganger

I løpet av året skal det rapporteres. Den løpende rapporteringen skal skje i Framsikt. Antall rapporteringer er redusert i forhold til tidligere i år. Gjennom 2022 skal det rapporteres for månedene februar, april, juli, august, oktober og desember (årsrapporten). Rapporteringen

inneholder elementer som tjenesteutvikling, mål- og resultatoppnåelse, økonomi, HMS, status økonomiske tiltak og ikke-økonomiske oppdrag og oppgaver.

Det skal gjennom året holdes økonomisk kontroll og rapporter om mer-/mindreforbruk. Ved avvik skal korrigerende tiltak iverksettes.²

Kommunedirektøren forutsetter at det i 2022 arbeides videre med å legge til rette for gode samhandlingsarenaer og arenaer for ledelsesgjennomganger der styringsinformasjon danner grunnlag for beslutningene.

Enkelte oppdrag er tjenesteutvikling

Enkelte av oppdragene i budsjett og økonomiplan 2022-2025 handler om å sikre utvikling av kommunens tjenester. På bakgrunn av de seks innsatsområdene i budsjett og økonomiplan 2022-2025 er det gjennomført en prioritering av hvilke utviklingsoppdrag som skal støttes med dedikerte ressurser fra Utvikling og digitalisering.

Kommunedirektøren forventer at eierskapet knyttet til utviklingsoppdragene ligger hos den enkelte kommunalsjef. Og videre at prioritering og gjennomføring av utviklingsoppdraget gjøres i samarbeid mellom kommunalsjefen(e) som eier de respektive oppdragene, samt Utvikling og digitalisering med støtte fra Styring og analyse.

Utviklingsprosjektene utgjør en samlet prosjektoversikt (portefølje) for Utvikling og digitalisering, og viser hvilke oppdrag som gis ekstra utviklingsstøtte. Prosjektoversikten vedlikeholdes løpende i henhold til fremdrift, og kan strekke seg inn i kommende budsjettår. **Kommunedirektøren har en særlig forventning om at utviklingsoppdrag som gis særskilt utviklingsstøtte bidrar til gevinstrealisering i henhold til utviklingsoppdragets gevinstrealiseringsplan.**

Kommunedirektøren forventer at gevinstrealiseringsplanen tar hensyn til Klimastrategi 2030, politiske vedtak og andre relevante styringsdokumenter. Tiltak som mangler finansiering for å kunne realiseres, kan etter ny prioritering overføres som udekkede finansieringsbehov til senere budsjettrevisjoner.

Kommunedirektørens myndighet til å gi prioritere utviklingsprosjekter innenfor prosjektoversikten, utøves av ulike beslutningsarenaer, slik som Eiendomsråd og Digitaliseringsråd. Det forventes videreutvikling av disse arenaene gjennom 2022. Styringsplakaten som følger av vedtatt Digitaliseringsstrategi er gjeldende.

Oppfølging av planstrategi og kommunal planlegging

I kommunens [planstrategi 2019-2023](#) (KST 104/20 den 21.10.2020) fremgår det hvilke planer som skal utarbeides, revideres eller utgår i denne kommunestyreperioden. Planer som skal utarbeides eller revideres skal være forankret i kommuneplanens samfunnsdel. **Fra 2022 skal alle planer som hovedregel utarbeides og publiseres i Framsikt. Bruk av Framsikt som planverktøy stiller krav om en felles praksis og mal, samt enhetlig begrepsbruk i hele kommunen. Dette skal det jobbes med i 2022.**

For å sikre sammenheng i kommunens plansystem, og tilrettelegge for god virksomhetsstyring, skal oppstart av fag- og temaplanarbeid godkjennes av tjenesteleder for Strategi og budsjett. Det betyr at Strategi og budsjett skal kontaktes før planlegging av alt plan- og strategiarbeid, for å

² *Korrigerende tiltak* er ikke ensbetydende med kostnadsreducerende tiltak. Det skal skilles mellom kostnadsreducerende tiltak og de tiltak vi gjennomfører i tråd med vår tjenesteproduksjon, omstilling og endringsarbeid.

sikre at arbeidet starter opp i tråd med vedtatte rammer. **Dersom det allerede er igangsatt fag- og temaplanarbeid som ikke er varslet til Strategi og budsjett, må dette varsles umiddelbart.**

Prioritering

I den enkelte kommunalsjefs prioritering av oppdrag i budsjett og økonomiplan 2022-2025 er hensynet til forutsigbarhet i leveranser av tjenesteproduksjonen viktigst. Dermed er det viktig å opprettholde nødvendig kapasitet til å utøve rollen som myndighetsutøver, samfunnsutvikler og demokratisk arena på en tilfredsstillende måte. For å sikre dette skal vi ivareta vår rolle som arbeidsgiver, med et spesielt fokus på å sikre kontinuitet. I praksis kan dette innebære omdisponering av ressurser for å ivareta prioriterte oppgaver.

Bærum kommune skal være åpne og transparente i måten vi jobber på. Samfunnsdialog er nødvendig for å kunne leve verdiene om åpenhet, respekt og mot. Hvordan vi involverer medarbeider og innbyggere, næringsliv, forskningsmiljøer og frivillighet – skaper og styrer forventninger i samfunnet rundt oss.

Kommunedirektøren forventer at de enkelte tjenesteområdene er godt kjent med premissene og grunnlaget for oppdragsbrevet. Videre forventes det at ledere planlegger for og iverksetter aktiviteter som sikrer måloppnåelse, innenfor de økonomiske rammene som er satt.

Sammen skaper vi framtiden. Lykke til med arbeidet!