



BÆRUM  
KOMMUNE

# OSU2020

## Arbeidsgruppe Utvikling

Omstilling 2024 | 30.08.2020

Gry Samuelsen, Ellen Wefald, Karianne Fjeldstad, Jenitha Thavanathan, Tom Steen, Stig Roar Wigestrands, Joe Christian Lie, Yngve T. Ludvigsen, Gøril Wang Larsen og Geir Alexander Talseth

**Sammen skaper vi fremtiden**

MANGFOLD - RAUSHET - BÆREKRAFT

# Hva legger vi i utvikling?

- ▶ KS – nytt, nyttig og nyttiggjort
- ▶ Utvikling = at det er mye bedre enn det vi har i dag. Vesentlig forbedring, ellers la være. Hva er viktig og hva er bare interessant?
- ▶ Utvikling består av mennesker, prosess og løsning (ofte digital). Fokus på menneskene som skal bruke løsningene. Vi må sette innbyggerne i fokus og ikke bare ansatte og ledere
- ▶ For å lykkes med utvikling og innovasjon må «utenforblikket» løftes
- ▶ Vi må legge grunnlag for radikale forbedringer i BK. Økt fokus på å prøve ut og teste nye løsninger
- ▶ Hva er hemmerne for utvikling i BK? De må vi finne og jobbe målrettet med.

# Hvilke utfordringer har vi i OSU i dag?

- ▶ For mange initiativ til samme tid: hva er viktig og hva er bare interessant?
- ▶ Mangel på tydelig prioritering
- ▶ Mange veier inn til bistand fra OSU, fører til mange parallelle initiativ
- ▶ Våre ressurser spres bredt utover og enkelte er engasjerte i små stillinger i mange prosjekter
- ▶ Hvem er våre kunder/brukere?
  - ▶ Pr i dag setter vi ansatte/ledere i fokus og vi blir for fjerne fra sluttbrukerne
  - ▶ Definere tydeligere hvem som er OSU sine brukere. Med et sterkt innbyggerfokus for OSU er det lettere å jobbe mot de riktige gevinstene
- ▶ Prosjekter og reell gjennomføring tar lenger tid enn vi tror
- ▶ Vi må være villig til å ta sjanser: innovasjon og utvikling innebærer risiko.
  - ▶ Hvilke områder/rammer er det ok å ta store sjanser?
  - ▶ Hvem / hvordan løses humper på veien? Nivå?
- ▶ Mye personavhengighet. Vanskelig å finne riktige ressurspersoner, og avhengig av velvilje fra de man kjenner

# Hva fungerer bra i OSU i dag?

- ▶ Økonomifunksjonen med ytterste ledd

# Hvilke tiltak bør vi ha fremover? (i prioritert rekkefølge)

1. Prioritere grunndata/grunnmursprosjektet for å øke kvaliteten på basisen før en går løs på å videreutvikle andre systemer/løsninger. Her bør en hente erfaring fra kriseriggen ift sette sammen tverrfaglig team og tilstrekkelig ressurser for rask gjennomføring.
2. Tydelig og enhetlig prioritering av all utviklingsaktivitet på tvers av OSU
  - initiativ/tiltak som en enhet mottar må løftes inn på OSU-nivå for prioritering før igangsettes.
  - Forbedre ressursstyring/-tildeling prosessen bl.a. gjennom å dedikere ressurser til utviklingsaktivitet (noen få parallelle) og dermed redusere ansvaret deres tilknyttet drift/leveranse og/eller akseptere lavere kvalitet en periode
  - Forstå behovet tydeligere før vi setter i gang med prosjekter. Ved kjent behov, hoppe rett i testing!
3. Øke bruk av smidig metodikk/sprints hvor en har sterkere brukerfokus ift sluttbrukerne. Bruke erfaringer fra Covid- 19 perioden ( eks. smittesporing og – utstyrprosjekt): raske beslutningsprosesser, korte prosjektløp, autonome grupper, høyt eierskap..
4. OSU bør jobbe mer ute på tjenestestedene, for å sikre brukerblikket, være relevante og koble utvikling tettere mot driften. (70-20-10 prinsippet)
5. Behov for lederutvikling som omfatter prioritering, ansvarliggjøre ledere (bl.a. for å sikre koordinering på tvers; ETT Bærum) og (toveis) kommunikasjon
6. OSU bør jevnlig kommuniserer til hele organisasjonen topp 5 utviklingsinitiativ ettersom organisasjon ikke er godt nok kjent med dagens prioriteringer
7. Etablerer et tverrfaglig innsatsteam som får mandat til å kartlegge OSU-medarbeideres kompetanse for å sikre at OSU bemanner utviklingsinitiative ut fra ressursers kompetanse, og avklare tilnærming rundt mangler/gap (e.g. skal dette hentes i markedet eller ansettes?)
8. Gjennomfører vurdering om Bærum kommune har nødvendig akademisk kompetanse til å møte de digitale utfordringene og dermed sikre at en bygger opp riktig kompetanse og den rette organiseringen for å imøtekomme fremtiden og for å unngå en avhengighet av unødvendig kostbar ekstern konsulentbistand

# VEDLEGG – MANDAT

# Innledning – behov for vurdere omstilling av OSU-området

- ▶ Bærum kommune har initiert «Omstilling 2024» hvor hensikten er å legge til rette for omstilling av kommunens virksomhet med kvalitet og bærekraft i tak med behov og endringer i samfunnet generelt. Målbildet er å tilrettelegge for tydelige, samordnede og effektive tilbud til innbyggerne og ansatte. Det forutsetter at tjenestene skal ha tydelige kvalitet og effektmål, og blant annet at tjenestene skal organiseres etter brukerperspektivet.
- ▶ For å sikre at OSU understøtter ambisjonen med Omstilling 2024 ønsker OSUs direktørgruppe innspill fra fagressurser og medarbeiderne nå idefasen tilknyttet noen konkrete utfordringer som en opplever har stort forbedringspotensialet. I den forbindelse ønsker en å etablere noen mindre arbeidsgrupper på tvers av direktørområdene for å gi innspill til ledelsens videre arbeide, hvor formålet er å sikre at man er omforent om utfordringsbildet og innspill på mulige tiltak.

# Innledning – OSU-området skal understøtte Bærum 2040 visjonen ved å...

Pådriver for utvikling av kommunen gjennom digitalt førstevalg, innovasjon, fremtidsrettede bygg og mer effektiv drift.

Understøtte bærekraftige velferds- og samfunnstjenester

Ett Bærum - digitalt førstevalg, hvor innbyggerne, bedrifter og ansatte skal få tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning

Bidra til grønn konkurransekraft og smarte klimakloke løsninger

Gjennomføre omstilling for å bidra til å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenester til innbyggerne og ansatte på en bærekraftig måte med riktig kvalitet og i tråd med brukerens behov.



# Arbeidsgruppene skal bidra til å sikre at man er omforent om utfordringsbildet og innspill på mulige tiltak

- ▶ Arbeidsgruppenes mandat er å diskutere:
  - om adressert spørsmål utgjør en utfordring med stort forbedringspotensialet
  - forslag til tiltak
  - hvilke føringer/prinsipper bør drive omstilling innenfor OSU-området?
- ▶ Arbeidsgruppene står fritt i forhold til hvordan en dokumenterer sitt bidrag.
- ▶ Arbeidet er i tidlig fase så en ønsker at arbeidsgruppene begrenser omfanget til 2-3 arbeidsmøter.



# OSU-områdetets ansvarsområde

## Organisasjon, styring og utvikling (OSU)

Kommunaldirektøren har rådmannsansvar for viktige kommunale fellesfunksjoner som digitalisering, strategi og utvikling, virksomhetsstyring og økonomi, HR og eiendom.

Kommunaldirektøren skal bidra til utvikling av kommunen gjennom prioritering av digitalt førstevalg, innovasjon, fremtidsrettede bygg og mer effektiv drift.

Kilde: <https://www.baerum.kommune.no/om-baerum-kommune/organisasjon/kommunedirektor-og-kommunens-ledelse/>

# Seks grunnelementer for organisering av OSU



## Brukersentrisk

For å oppnå bærekraftig utvikling, må brukerens leveranser være i sentrum for alle avgjørelser.

God brukerbehandling består av et samarbeid mellom prosess, teknologi, tjenesteleveransemodell, mennesker, informasjon og forvaltning, som produserer **en sømløs, minneverdig og effektiv kunde-/brukeropplevelse**.

Å gjøre brukeren til en av de ledene prinsippene i tjenesteleveransemodellen er kritisk for vedlikeholdt suksess



## Samhandling

Virksomheter trenger å bli samkjørte for at strategien skal bli virkelighet. Dette betyr:

Å samkjøre seg med sine brukere ved å tilby overbevisende verdiforslag, muligheter og interaksjon

Å samkjøre og myndiggjøre sine ansatte til å levere det som er lovet til brukerne

Vedlikeholde samkjøring med markedet og digitale signaler

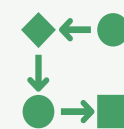


## Digitalt drevet

I den nye digitale verden har det oppstått større og raskt voksende forventninger fra brukerne, der virksomhetene må være raske til å omstille seg digitalt for å møte disse forventningene.

Det er essensielt at virksomheter omfavner digitalisering og digitalt transformerer seg for å vedlikeholde sin konkurransedyktighet.

Virksomheter bør være digitalt drevet for å kunne skape ny inntekt og verdiskapende muligheter.



## Automatiserings-fokusert

Den fjerde industrielle revolusjonen er her, og den er drevet av rask introduksjon til ulike og forstyrrende teknologier som skaper enorme muligheter for både nye og eksisterende virksomheter.

Det er essensielt at virksomhetenes brukere omfavner nye teknologier for at virksomheten skal kunne bli mer effektiv og opprettholde konkurransedyktighet.

Organisasjonsmodeller og tjenesteleveransemodell må fokusere på teknologier som robotic process automation (RPA), cognitive automation (CA), data og analyse, IoT og andre voksende teknologier.



## Data drevet beslutningstagning

I en tidsalder som er drevet av informasjon, må ledere ha et 360° blikk over den overveldende mengden av data som er tilgjengelig – historisk, nåværende og forutseende – slik at de kan trekke ut det de trenger og oppdage det de ikke visste at de trengte.

Avanserte teknologier, datafangst og datalagring har muliggjort bevaring av store mengder med prosessinformasjon som kan informere prosessinteraksjoner og forbedre beslutningstagningsevnen gjennom integrasjon av prosessdesign, avansert analyse og datadrevne teknologier.

Det er essensielt at virksomheter benytter seg av slik data for å ta bedre beslutninger for virksomheten, øke inntektene, forbedre driftsevnen og håndtere virksomhetens risikoer.



## Smidig og fleksibelt

Når virksomhetene ikke klarer å adaptere tjenesteleveransemodellene sine ettersom strategien skifter, går dette utover konkurransedyktigheten. Mange virksomheter sliter med å ta igjen utviklingen, og med det samme en transformasjon er gjennomført, har strategien endret seg.

Tjenesteleveransemodell må i stedet være smidige og fleksible for å sikre at virksomheten klarer å tilpasse seg og respondere med innovasjon og hurtighet til brukerens behov, avbrudd og teknologiske utvikling og gjenoppdage seg selv for å avverge konkurrenter.

Å utvikle en tjenesteleveransemodell som er smidig handler om å fjerne hindringer i tradisjonelle prosesser og forbedre virksomhetens måte å jobbe på slik at det blir smidig tjenesteleveranser.

# VEDLEGG – HISTORIKK

# Hvilke tiltak bør vi ha fremover?

- ▶ Prioritere grunnmursprosjekter
- ▶ Tydeligere prioriteringer og en vei inn
- ▶ Sterkere brukerfokus i OSU (sluttbruker)
- ▶ Bruke erfaringer fra Covid- 19 perioden ( eks. smittesporing og –utstyrprosjekt): raske beslutningsprosesser, korte prosjektløp, autonome grupper, høyt eierskap. Økt bruk av smidig metodikk/sprints.
- ▶ Vi bør jobbe mer ute på tjenestestedene, for å sikre brukerblikket, være relevante og koble utvikling tettere mot driften. (70-20-10 prinsippet)
- ▶ Forstå behovet tydeligere før vi setter i gang med prosjekter. Ved kjent behov, hoppe rett i testing!

# Tiltak

- ▶ Teste ut tverrfaglige innsatsteam med fullmakter i utvalgte prosjekter. Vi går foran som gode eksempler ved å teste ut før evt endelig omorganisering. Omorganisering er ikke bare svaret, vi må endre måten vi jobber og tenker på.
- ▶ Ressursene brukes på færre oppdrag og går tungt inn i hvert oppdrag. Helhetlig tilnærming med støtte fra innsatsteam.
- ▶ Hvem skal styre utviklingsressursene? Oppdragsgiver bør få styre ressursene til tildelt innsatsteam innenfor gitte rammer
- ▶ Hvordan settes innsatsteamene sammen? Hvem tar ansvar for dette? Hvordan fordeles oppdragene som kommer inn? Hvordan skal vi sikre at innbygger behov blir prioritert? Trenger vi et felles kontaktpunkt for å prioritere felles oppdrag?
- ▶ Leder (oppdragsansvarlig) for teamene må få støtte og hjelp til å drive utviklingsarbeid (lederutvikling)n (HR funksjonen må også inngå i innsatsteam)
- ▶ OSU bør også se på forbedringspotensiale internt i egne enheter