

Rapport

fra arbeidsgruppe 2 – Drift



August 2020

Innhold

1. Bakgrunn
2. Arbeidsgruppens medlemmer
3. Mandatet
4. Hvor står vi i dag?
5. Hva er de største utfordringene vi må ta tak i for å levere gode fellestjenester?
6. Hva skal kjennetegne gode administrative tjenester?
7. Hvilke prinsipper bør legges til grunn for å kunne levere gode administrative fellestjenester?
8. Hvilke tiltak må vi iverksette for å forbedre tjenestene våre i OSU?
9. Arbeidsgruppens anbefaling for prosessen videre

1. Bakgrunn

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**.

2. Arbeidsgruppens medlemmer

Det var ønskelig å ha medarbeidere fra ulike deler av OSU-området, og hver direktør pekte ut sine representanter. I tillegg ble det invitert med 2 Hovedtillitsvalgte og 1 Hovedvernombud.

Gunvor Erdal – HR direktør – gruppens leder

Kjersti Evju - Regnskapsenheten

Jan Henrik Haugen - DigIT

Øystein Aanerud - DigIT

Witold Kotula - Servicesenteret

Ole Ursin-Smith - Kunnskapssenteret

Atle Thorud – Budsjett og analyse

Kari Bustgaard - Anskaffelsesenheden

Henrik Birger Heide - Eiendom

Zlata Ljubicic – HTV - Fagforbundet

Yngve Ludvigsen - HTV - Delta

Gøril Wang Larsen – HVO

3. Mandatet

For å sikre at OSU understøtter ambisjonen med Omstilling 2024 ønsker OSUs direktørgruppe innspill fra fagressurser og medarbeiderne i 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**.

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.

Arbeidsgruppe 2 sitt mandat er:

Drift
Hvordan kan OSU best drifte og utvikle kommunens fellestjenester ?

Gruppens arbeidsform

Arbeidsgruppen har hatt 3 møter. Først ett oppstartsmøte på 2 timer. Deretter et dagsmøte og tilslutt et kort Teams-møte for å oppsummere. Ikke alle deltok på første møte. Møtene var lagt opp til samtaler rundt bordet og idemyldring om konkrete problemstillinger. Det ble laget et felles Team hvor dokumenter ble delt underveis.

4. Hvor står vi i dag?

Det kom flere innspill på at det er behov for å ha en status og beskrivelse på hvor tjenestene og OSU står i dag.

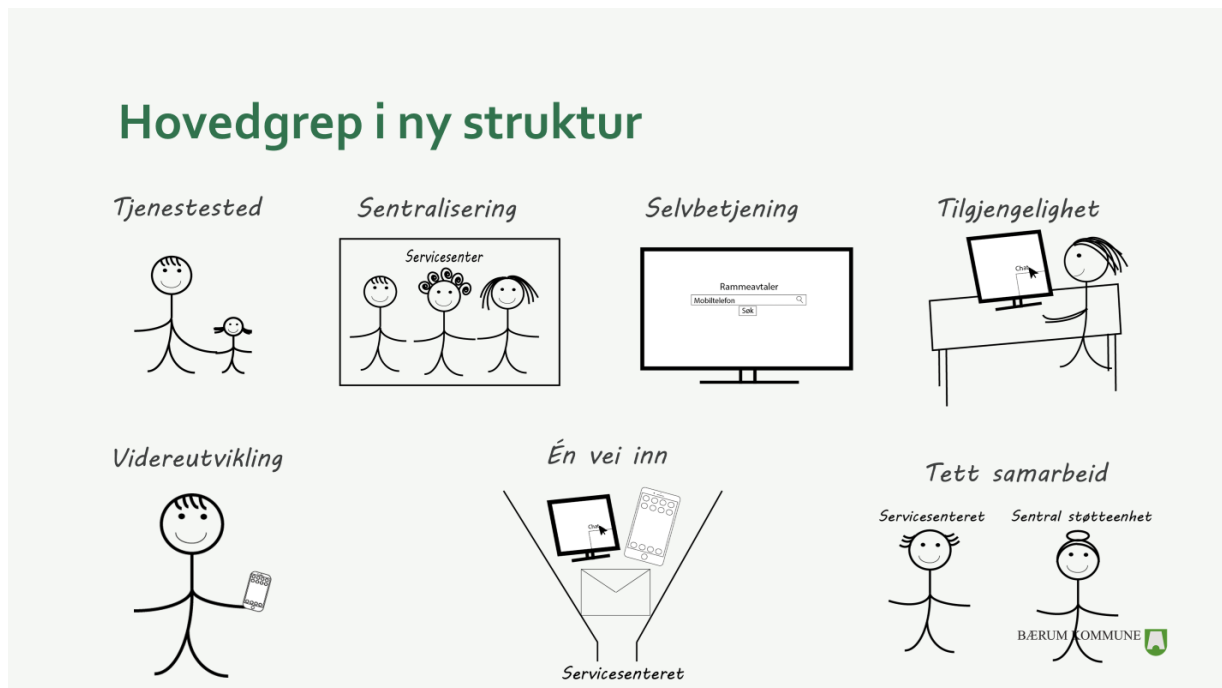


Vi finner driftsmiljøer i alle direktørområder – bortsett fra i Strategi og utvikling.

Forrige omorganisering ble iverksatt for 3 år siden («Stab-støtte – prosessen»), og det ble etablert et Servicesenter som skulle sikre «en vei inn» for bestilling av alle administrative tjenester til HR, Lønn, Regnskap og Anskaffelse. Og det ble etablert tverrfaglige arenaer (tavlemøter) for å fange opp feil, mangler eller ulik praksis i tjenesten og raskt rette opp disse.

Det ble etablert en digital bestillingsportal – Serviceportalen – og ett felles telefonnummer med tastevalg. I løpet av disse årene har også DigIT og Eiendom sine service-tjenester blitt koblet på Serviceportalen.

Prinsippene og hovedgrepene i modellen som ble etablert kan illustreres slik:



Det er gjennomført to brukerundersøkelser etter omorganiseringen, og tilfredsheten med tilbudet er i positiv utvikling. I slutten av 2019 ble det gjennomført en evaluering av modellen, og det foreligger en egen evalueringsrapport.

Evalueringen tok utgangspunkt i følgende data:

- Brukerundersøkelsen
- Workshop for gjennomføring av SWOT-analyser
- Brukermøte med kommunalsjefer
- Statistikk fra serviceportalen på antall saker
- Økonomistatus
- Status sykefravær

Kort oppsummert beskrives følgende som konklusjoner av evalueringen:

- I all hovedsak er brukere godt fornøyd med service og tilgjengelighet – men variasjon mellom kommunalsjefområdene
- Største utfordring er saksbehandlingstid (spesielt arbeidsavtalen) – men er bedret vesentlig siste halve året
- Modellen ligger godt til rette for å drive utviklingsarbeid, forenkling av prosesser og lean-arbeid.
- Må fortsatt jobbe med felles kultur – samarbeid på tvers - kompetanseutvikling
- Avhengig av ytterligere trykk på digitalisering av prosesser for å kunne ta ned bemanning.
- Risiko: at det bygges opp lokal merkantil støtte

Arbeidsgruppe 2 sine refleksjoner i forhold til dagens situasjon:

Modellen vi har i dag med Servicesenteret som inngang til «En vei inn» har vært vellykket på mange måter. Det leveres mange gode tjenester, og modellen er nå blitt godt kjent i organisasjonen. I omorganiseringen ble mange oppgaver sentralisert, og det har gitt mulighet til å kvalitetsikre prosessene på en helt annen måte enn tidligere. Det ble avdekket at mange kommunalsjefområder hadde laget sine egne rutiner på prosesser som burde være like.

Sårbarheten har også blitt vesentlig redusert med denne modellen. Det viser situasjonen vi har hatt denne våren med pandemi. Tidligere var det en merkantil person på hvert tjenestested som «kunne alt» av administrative prosesser. Dersom vedkommende ble syk eller fravær av andre grunner, stoppet prosessen opp. Nå er det et mer robust driftsmiljø som betjener hele kommunen.

Det blir også pekt på at kommunens driftsmiljø har mange dyktige fagpersoner som er godt motivert.

Det oppleves at kommunen hele tiden er i utvikling og endring. Det er en bekymring for at en ny omorganisering vil skape mye uro i organisasjonen. Erfaringen fra stab/støtte – prosessen var at flere gode medarbeidere sluttet. Det er viktig med god informasjon og kommunikasjon. Det ble også reflektert rundt ord-bruk. Er omstilling det samme som omorganisering? Uansett viktig med god involvering av medarbeidere. Det er våre medarbeidere som er direkte i kontakt med brukerne som vet «hvor skoen trykker», og bør få mulighet til å komme med sine forslag til forbedringer.

Organisasjonen har åpenbart mange forbedringsområder. Spesielt ble det pekt på behovet for et tettere samarbeid på tvers mellom enhetene. Erfaringen med pandemihåndteringen hvor det ble etablert en felles administrativ «rigg» - OFT – er gode. Her har bestillinger blitt effektivt raskt og effektivt – med godt samarbeid på tvers. Det ble pekt på noen viktige premisser for dette arbeidet: Et tydelig, felles mål, høy prioritet fra alle hold og vide fullmakter til å gjennomføre.

En felles ambisjon er «Ett Bærum» som innebærer forventning om mye samarbeid på tvers. Imidlertid oppleves det at mangel på tid begrenser utviklingsinitiativ. Ledere blir målt på det de oppnår i egen enhet, men ikke hva som leveres på tvers av enheter. Det mangler incentiver for å stimulere til helhetlige utviklingsprosesser. Dessuten blir mandatene ofte for vide, slik at det er vanskelig å evaluere effekten av initiativen.

Et eksempel på prosjekt som ville bidratt til en stor forbedring for hele organisasjonen, er «tilgangsprosjektet» som ble avsluttet før alle behov ble løst. Selv om noen tilganger nå løses enklere, er det fortsatt uoversiktlig for ledere som skal sørge for at nye medarbeidere får tilgang til de systemer de skal benytte.

Det er komplisert for en leder å orientere seg om hvor oppdatert informasjon skal hentes fra; mail, Ansattportalen, Yammer, Teams.

Det ble stilt spørsmål ved hvem som er OUS sine brukere. Det bør tydelig defineres. I all hovedsak er våre brukere «intern-kunder», og består av alle ledere og ansatte i organisasjonen. Men vi har også noen tjenester som retter seg mot innbyggerne (eks Veiledningstorget med sentralbord og Regnskap med sine eksterne fakturaer).

5. Hva er de største utfordringene vi må ta tak i for å levere gode fellestjenester?

Her følger alle innspill som kom i ide-runden på hva som er våre største utfordringer, oppsummert som hovedkategoriene i hver boks:

Organisering – behov for tydeligere beskrivelser av roller og ansvar

- Frontpersonalet (de med direkte brukerkontakt) har ikke myndighet (resepsjonen er hjertet i hotellet)
- Kommunikasjon – hvem gjør hva? – for mange ledd – vanskelig å få klart svar
- Må ha tydelig beskrivelse av roller og ansvar, og de tjenestene som skal ytes
- Tydeliggjøre og markedsføre prosesseiere – og rollen de har!

Felles mål og planer – mangler veikart

- Mangler et tydelig veikart – hva skal løses når
- Enhetlig veikart trengs for OSU-området
- Ved ryddig kan målbildet bli tydeligere

Tydelig prioritering – for mange initiativ på en gang

- Mangler prioritering av innsatser
- Bruker mye tid på planer/dokumenter – bruker mye ressurser på arbeidet
- Mange initiativ til prosjekter – umulig å prioritere! Blir ikke ferdig med et prosjekt før man blir involvert i neste prosjekt. Må følge prioriteringslisten
- Gjøre det vi sier at vi skal gjøre
- Kunngjøring av konkurranser – mange ulike ønsker om hvem som skal være leverandør

Samarbeid på tvers – motvirke silotankegang

- Silotankegang/Motvirke silo!
- Silobaser innen OSU – for lite samarbeid på tvers (DigIT – Økonomi – HR –LØP)
- Jobbe tettere mellom Servicesenteret, Veiledningstorget, IT brukerstøtte 1. linje

Koordinerte prosesser – ta utgangspunkt i brukernes behov – mer helhetlig fokus

- Ikke prosessorientert i helheten. Bestiller ofte løsninger – i stedet for å beskrive behovene. Sjekker i for liten grad om en løsning kan benyttes for fler

Hente ut gevinster

- Følge opp gevinstrealiseringen!

For fragmentert virksomhetsstyring

- For fragmentert virksomhetsstyring. Uenighet om begrepsbruk og hvordan styringsdokumenter utformes. Hvordan planverket henger sammen. Forskjellig forankring for de ulike prosessene, dokumentene. Bør ha et helhetlig grep/ansvar

Riktig bruk av kompetanse

- Se mer på hvor kapasitet og kompetanse er – i stedet for å la budsjettet begrense. Budsjettere for prosjekt og prosesser.

6. Hva skal kjennetegne gode administrative tjenester?

Oppsummert var det disse områdene som kom frem i diskusjonen:

1. Kvalitet og effektivitet
2. Informasjon og tilgjengelighet
3. Relevant kompetanse
4. Automatisert og digitalisert
5. Gode rapporteringsverktøy og styringsdata

Konkrete stikkord som kom frem i diskusjonen:

Kvalitet og effektivitet

- Effektivt – ikke dobbeltarbeid
- Løsningsorientert – løse saken riktig første gang
- Prosessfokusert – alt bør skje automatisk – eks onboarding ut fra rollen man skal ha – både ansatte og eksterne konsulenter
- Hele verdikjeden må være tydelig definert med ansvar osv
- Forutsigbare – vite hvor lang tid, hva du får
- Evaluere underveis – revidere – kontinuerlig forbedring
- Rett nivå på tjenesten
- Levere på forventningen (men justere/avstemme forventningene).
- Rask og smidig
- Alle kostnader er kalkulert inn i tjenesten
- Avtalebasert!

Informasjon og tilgjengelighet

- Levere mindre – men mer synlig
- Lett tilgjengelig, enkelt
- Alle informasjon på ett sted! Lett å finne frem. Intuitivt
- Tjenesten er allment kjent og tydelig for alle brukere

Relevant kompetanse

- God faglig kompetanse og oppdatert
- Endringsorientert – bruke kompetansen

Automatisert og digitalisert

- «Hylleware» – Standardiseres! Mindre spesialtilpasning! (Organisering, samhandling mellom aktørene, Kultur og holdning)
- Ikke innovasjon - men det som kan kjøpes i markedet
- Automatiserte

Gode rapporteringsverktøy og styringsdata

- Fleksible rapporteringsverktøy og styringsdata

7. Hvilke prinsipper bør legges til grunn for å kunne levere gode administrative fellestjenester?

Arbeidsgruppen tok utgangspunkt i formuleringen: Hva skal prege tjenestene våre?

Forslag til designprinsipper var sendt ut sammen med mandatet. Det ble reflektert rundt begrepet «selvbetjening». Siden stab/støtte-prosessen, har det vært en ambisjon. Imidlertid er erfaringene at våre digitale løsninger ikke er enkle og selvforklarende. Det medfører at ledere bruker mye tid på administrative oppgaver. Vi vurderer at det er for tidlig å forvente full selvbetjening – selv om mange av oppgavene (f.eks i LØP – reiseregning) forutsetter at brukeren selv legger inn sine data. Vi anbefaler at dette designprinsippet tas ut – men at intensjonen legges inn i designprinsippet «standardisering og forenkling».

Gruppen savner et fokus på «Service» og ønsker at det legges inn som et designprinsipp. Det bør utarbeides tydelige ServiceLeveranseAvtaler(SLA), og det bør jobbes med felles serviceholdning. Alle medarbeidere skal ha fokus på brukernes behov og opplevelser.

Ellers sluttet arbeidsgruppen seg til øvrige prinsipper i matrisen under (våre endringsforslag i rødt):

Prioritet?	Designprinsipp	Betydning for OSU
	Ansvarlighet	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggjøring av ansvar og eierskap til funksjoner og mellom dem, samt tilstrebe at funksjonen har ende til ende ansvar for tjeneste/prosess/produkt • Klare definisjoner av interne, sektorens- og eksterne roller, og ferdigheter. • Utvikle supportmodellen for å forbedre kontroll, spesielt innenfor administrative kommuneovergrepene tjenester. • Myndiggjøre sine ansatte til å levere det som er lovet til brukerne og/eller innbyggerne
	Standardisering og forenkling	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle og forbedre tjenester skal skje ved utstrakt bruk av standardiserte ferdigkomponenter og teknologiplattform • Unngå duplisering av aktiviteter på tvers av sektorene og OSU • Bruke eksisterende ressurser så langt det lar seg gjøre for å drive sømløs overgang til ønsket tilstand. • Tjenestene/løsningene skal legge til rette for sømløs og effektiv selvbetjening for ansatte, brukere og innbyggere med en helhetlig tilnærming til risiko. • Bruke automatisering for mer effektiv prosessering
	Integrasjon og samhandling	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig definert mandat og samhandling på tvers av funksjoner og virksomhetsområder • Skalerbar og fleksibel sourcingstrategi som understøtter kommunens behov; levert «som en tjeneste».
	Sikkert	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv utnyttelse av eksterne og interne rammebetingelsene • Sikkerhet og personvern "by design"
	Service	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere tjenestekatalog og SLA • Serviceholdning skal prege OSU-tjenestene • Tjenesteinnovasjon skal ha brukeren i sentrum.
	Fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> • Tilpasse seg og respondere på endrede tjenestebehov • Utvikle økosystem som bruker eksterne leverandører og partnere som supplerer intern kompetanse.

8. Hvilke tiltak må vi iverksette for å forbedre tjenestene våre i OSU?

Arbeidsgruppen mener at disse tiltakene vil være viktigst å igangsette raskt:

- Involvere medarbeidere og få orden på åpenbare flaskehals og tidstyver for ledere, eks. tilganger – etablere et prosjekt på tvers av enhetene
- Sette en fast gruppe, med myndighet, som kun jobber med forbedring av prosesser på tvers i OSU-området.
- Definere hvilken servicegrad/tjenestnivå som er ønskelig at vi leverer – både på tvers og fra hver enhet (Tjenestekatalog)

I tillegg kom det opp følgende forslag til tiltak (ikke i prioritert rekkefølge):

- Se hele prosessen fra brukerens perspektiv (eks onboarding som ikke bare omhandler tilganger) – og ha fokus på Lean
- Ett servicebegrep for brukerne – tettere samarbeid mellom førstelinjesupport - Servicesenteret, Lønn; HR, Eiendom, Regnskap, IT
- Utvikle innhold til en fremtidig digital plattform
- Se mer helhetlig på virksomhetsstyringssystemet (eks håndbøker, kvalitetssystem, HP, Kommuneplan, tjenestebehov, lederavtaler i LØP,) trenger tettere koordinering – avklare hvor rapporteringen skal skje! (Egen virksomhetsstyringsenhet??)
- En egen avdeling som hjelper alle medarbeidere inn i systemene (tilganger osv)
- Sørge for at begreper forstås! Hvilke ord vi bruker som veiledning?
- Kompetanse: klarer ikke å nyttiggjøre kompetanse som bringes inn fra eksterne konsulenter (eks DigIT). Skaffe oss ny kompetanse slik at nye løsninger tas i bruk

- Bli bedre kjent med hverandres tjenester på tvers av OSU-området - eks på avdelingsledernivå. Vil innebære enklere samhandling.
- Benytte webinarer for å formidle felles budskap og informasjon om hverandre
- Tiltak for å hindre omkamper
- Bedre prioritering av initiativ på tvers i OSU-området
- Sørge for at vi forplikter oss til anskaffelseskontraktene – system for å følge opp!
- Gi mandat og ansvar til førstelinje for å sørge for å løse problemer. Involvere på tvers for å utarbeide gode prosesser.
- Tydeliggjøre hvem som er fagansvarlig – for mange ledernivå som blir utydelig på ansvarsfordelingen – forenkle beslutningsprosessen
- Lytte på podcast fra Ide-banken "På jobben" : "Hvordan lykkes med omstilling" og "Skal du gjøre endring på jobben – da bør du unngå dette"
- Service: ledere i støtte-enhetene forankrer begrepet og innholdet i egen personalgruppe – sette på agendaen – hvordan skal vi følge opp dette hos oss
- Justere organisasjonen der det er åpenbart behov for «rydding» - eks samle service-funksjoner mer enn i dag
- Oppgaver som leder gjør sjelden bør heller kunne gjøres sentralt
- Etablere dashboard for ledere slik at de har oversikt over alle sine oppgaver ett sted

9. Arbeidsgruppens anbefaling for prosessen videre

- Dersom det skal igangsettes en prosess som innebærer organisatoriske endringer, bør det avklares hva som legges i begrepet «Drift» og «Utvikling». Det bør være en omforent definisjon. Hver enhet bør deretter gi sine innspill til hvilke av deres oppgaver som klassifiseres som «driftsoppgaver»
- Viktig med god informasjon til alle medarbeidere som berøres av eventuelle endringer
- Sørge for god involvering av medarbeidere videre i prosessen
- Bruke våre ordinære medbestemmelsesarenaer – AMU og MBM – for å forankre beslutninger
- Komme raskt i gang med våre prioriterte tiltak – Prosesseierne (systemeierne) peker ut ressurspersoner som får frigjort tid til å delta i arbeidet.
- Starte med å få orden på tilganger for ansatte!

30.08.2020

På vegne av arbeidsgruppen, Gunvor Erdal