



Dato: 24.09.2019 Arkivkode: Bilag nr: Arkivsak ID: 19/15228 J.post ID: 19/155189
Saksbehandler: Atle Thorud
Saksansvarlig: Ove Myrvåg

Behandlingsutvalg	Møtedato	Politisk saksnr.
Kommunestyret		
Formannskapet		
Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur		
Hovedutvalg for bistand og omsorg		
Hovedutvalg for barn og unge		
Utvalg for samarbeid		
Ungdomsrådet		
Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne		
Eldrerådet		

Omstilling 2024 - En plan for omstilling av virksomheten med kvalitet og bærekraft

Rådmannens forslag til vedtak:

Rådmannens redegjørelse tas til orientering.

SAKEN I KORTE TREKK

Bærum er en kommune i vekst som det er godt å leve i, har et bærekraftig næringsliv og gode velferdstilbud. De nasjonale utfordringene som Regjeringen fremhever i perspektivmeldingen vil treffe også vår kommune. En eldre befolkning fører til at en mindre del av befolkningen jobber og betaler skatt og at utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester vil øke og produktivitetsveksten i landet må opp om velstandsveksten skal fortsette.

Trangere økonomiske rammer i offentlig økonomi, klimautfordringer, sterk befolkningsvekst og demografiske endringer med høyere andel eldre og færre yrkesaktive per pensjonist, og endrede krav til kompetanse i arbeidslivet – dette er noen av de utfordringer kommunen må møte. Bærum kommune er i en god posisjon til å planlegge og gjennomføre den omstillingen som skal til for også i fremtiden kunne levere tjenester til innbyggerne på en bærekraftig måte med riktig kvalitet. Noe som innebærer at tjenestene har tydelige kvalitet og effektmål, og utformes ut i tråd med brukerperspektivet.

Omstilling med kvalitet og bærekraft handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift i forhold til gjeldene rammer og tilgjengelige ressurser. Det handler videre om å tilrettelegge for tydelige, samordnede og effektive tilbud til innbyggerne. Kommunens organisasjonen må gjøres bedre i stand til kontinuerlig å utvikle seg og finne nye løsninger i forhold til nye behov internt og eksternt.

Denne planen er en versjon 1.0 av en omstillingsplan for Bærum kommune. Den orienterer om arbeidet som skal gjøres fremover og hvilke utfordringer, muligheter og planlagt omstilling rådmannens per nå ser for seg innenfor de ulike sektorer i kommunen.

Prosjektskissen legger opp til at det gjennomføres sektoranalyser. Formålet med sektoranalysene er å konkretisere videre de utfordringer og omstillingsmuligheter som er omtalt i denne planen, samt avdekke nye muligheter. Politiske hovedutvalg vil bli involvert i arbeidet.

Arbeidet skal gjennomføres i tråd med følgende prinsipper:

- Kommunaldirektører og kommunalsjef/direktører har ansvar for prosess i sin organisasjon.
- Arbeidet skal gi en langsiktig, fremtidsrettet og bevisst omstilling av området.
- Hele «porteføljen» av tjenester skal vurderes i forhold til formålseffektivitet og kostnadseffektivitet. Ingen tjenester skal unntas denne vurderingen.
- Arbeidet skal skje med åpenhet og kommunikasjon. Brukere, pårørende, ledere og medarbeidere skal involveres.

Vedlegg:
Plandokument Omstilling 2024

4622795

DEL 2 – MER OM SAKEN:

Bærum kommune er i en god posisjon til å planlegge og gjennomføre den omstillingen som skal til for også i fremtiden kunne levere tjenester til innbyggerne på en bærekraftig måte med riktig kvalitet.

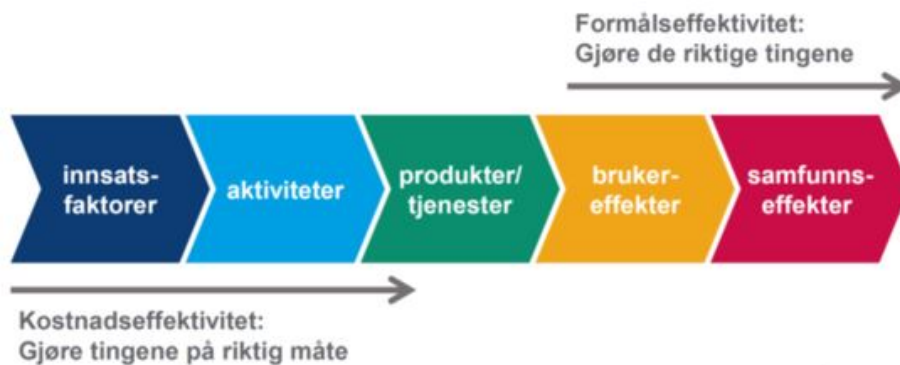
Omstilling med kvalitet og bærekraft handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift i forhold til gjeldene rammer og tilgjengelige ressurser. Rammebetingelser som er sentrale er blant annet økonomi, klima, digitalisering, teknologi, demografiske endringer og samfunnsutvikling som helhet.

En slik omstilling innebærer at tjenestene får tydelige kvalitet og effektmål, og utformes ut i tråd med brukerperspektivet. I den sammenheng er forståelsen for brukernes behov avgjørende.

Det handler videre om å tilrettelegge for tydelige, samordnede og effektive tilbud til innbyggerne. Kommunens organisasjonen må gjøres bedre i stand til kontinuerlig å utvikle seg og finne nye løsninger i forhold til nye behov internt og eksternt.

Formål med omstillingsarbeidet

Formålet med omstillingsarbeidet er å få frem potensialer og tilrettelegge for aktiviteter som skal gi økt effekt av, eller reduserte innsatsfaktorer, i kommunens tjenesteproduksjon. Det er naturlig å ta utgangspunkt i resultatkjeden vist nedenfor.



Figur: Resultatkjeden (Kilde: DFØ, veileder for resultatmåling)

Effekter kommer til syne i de to siste stegene i resultatkjeden. Effekt defineres som en forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak. Begrepet «Formålseffektivitet», å gjøre de riktige tingene knyttes til dette.

Det kan være viktige gevinster knyttet til også de tre første leddene i resultatkjeden, for eksempel tid som blir frigitt på grunn av endrede arbeidsmetoder. Begrepet «Kostnads-effektivitet», å gjøre tingene på riktig måte knyttes til dette. Sentralt i omstillingsarbeidet er å først spørre seg om vi gjør de riktige tingene (formålseffektivitet) og deretter om det vi skal gjøre gjøres på riktig måte (kostnadseffektivitet).

Formålet med arbeidet kan også knyttes til at det langsiktige utfordringsbildet er krevende. Langsiktig planlegging gjør organisasjonen forberedt og vil også legge til rette for at omstillingsprosessen kan gjøres mer skånsom for brukerne, men også for den enkelte ansatte. Langsiktig planlegging gir også bedre forutsetninger for prioritering av de «riktige» omstillingstiltakene. Det er nødvendig å skape en dynamikk for økt omstilling av organisasjonen.

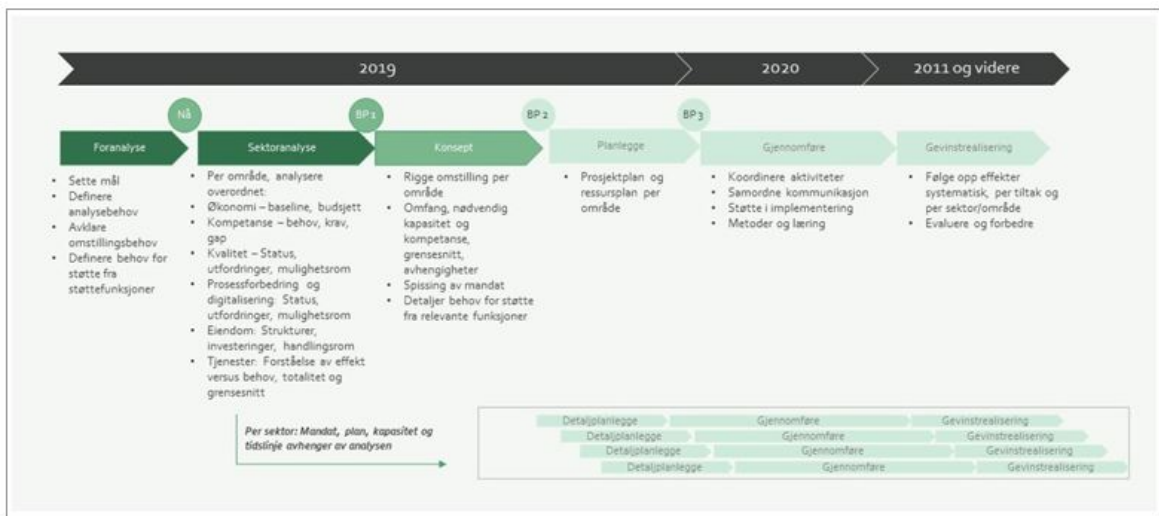
Ekstern kvalitetssikring

Handlingsprogram og forutsetningene for kommunens planer og prioriteringer er fundamentert i Langsiktige driftsanalyse og investeringsplan (LDIP). Modeller for behov, demografi og andre utviklingstrekk ligger til grunn for de økonomiske rammebetingelsene som følger av denne planen. For å sikre at Omstilling 2024 baserer seg på best mulige forutsetninger og tilstrekkelig innsikt er det initiert en ekstern kvalitetssikring av LDIP. Resultatet av dette skal gi grunnlaget for det økonomiske omstillingsbehovet fremover.

Gjennomføring

Bærum kommune har initiert en sektovergripende aktivitet gjennom «Omstilling 2024» for å sikre en langsiktig omstilling av virksomheten. Det er nødvendig å se på fremtidige behov og rammevilkår for kommunens virksomhet, og kartlegge hvilke vesentlig endringer som må gjennomføres for å sikre god kvalitet og bærekraft også i fremtiden.

Prosjektskissen for «Omstilling 2024» er slik:



Prosjektskissen forutsetter at det i 2019 gjøres overordnede innledende analyser (av omstillingsbehov, potensialer osv.) og utarbeides en plan for videre faser.

Skissen legger videre opp til at det gjennomføres sektoranalyser for alle kommunalsjefsområder. Formålet med sektoranalysene er å konkretisere videre de utfordringer og omstillingsmuligheter som er omtalt i denne planen, samt avdekke nye muligheter. Politiske hovedutvalg vil bli involvert i arbeidet.

Basert på utfordringsbildet skal virksomheten utarbeide omstillingsplaner som sier noe om hvordan tjenestene skal leveres i fremtiden på en bærekraftig måte med fortsatt god kvalitet. Prosessen med å utarbeide omstillingsplanene vil innebære en høy grad av involvering av mellomledere og ansatte som kjenner tjenestene godt, for å sikre at de gode ideene til nye løsninger blir ivaretatt. Det vil også være sentralt at fremtidens tjenester utvikles på et kunnskapsbasert grunnlag, hvor samarbeid med academia og næringsliv vil kunne være gode bidragstere

Gjennomføring av omstillingsplanene innenfor hver sektor vil kunne utfordre dagens praksis. Kommunens virksomhetsstyring må tilpasses nye behov for å sikre planlegging, ressursstyring og gevinstrealisering i en ny økonomisk virkelighet.

For å kunne fortsette å levere gode tjenester og ha fokus på daglig drift i tillegg til omstillingsarbeidet, er det viktig at ledere rustes til å tenke nytt og gjennomføre endringer. Økt kompetanse på endringsledelse vil være nødvendig.

Suksessfaktorer og prinsipper for en vellykket omstilling

Omstilling av kommunens virksomhet for å møte fremtidens utfordringer med kvalitet og bærekraft vil kreve ekstraordinær innsats og vilje til prioriteringer. Det må planlegges langsiktige for endringer som skaper varige effekter, og på en måte som sikrer at kommunen ivaretar sin viktige rolle i fremtidens samfunnsutvikling.

Rådmannen legger opp til at arbeidet gjennomføres i tråd med følgende prinsipper:

- Kommunaldirektører og kommunalsjef/direktører har ansvar for prosess i sin organisasjon.
- Arbeidet skal gi en langsiktig, fremtidsrettet og bevisst omstilling av området.
- Hele «porteføljen» av tjenester skal vurderes i forhold til formåls effektivitet og kostnadseffektivitet. Ingen tjenester skal unntas denne vurderingen.
- Arbeidet skal skje med åpenhet og kommunikasjon. Brukere, pårørende, ledere og medarbeidere skal involveres.

Bærum kommune har etablert en innovasjonskultur i organisasjonen. Denne kompetansen og medarbeidernes engasjement må benyttes godt i arbeidet med utvikling av nye løsninger, til å ta i bruk nye metoder og ikke minst til å utvikle hverandre for å være beredt for fremtidens oppgaver.

For ytterligere detaljer vises til vedlagte plandokument.