

Omstilling 2024

En plan for omstilling av virksomheten med kvalitet og bærekraft



En plan for omstilling av virksomheten med kvalitet og bærekraft, versjon 1.0

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 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:

- 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 formåleffektivitet og kostnadseffektivitet. Ingen tjenester skal unntas denne vurderingen.
- Arbeidet skal skje med åpenhet og kommunikasjon. Brukere, pårørende, ledere og medarbeidere skal involveres.

Innhold

Innhold	2
Innledning.....	3
Om omstillingsbehovet	3
Formålet med omstillingsarbeidet	4
Nærmere om arbeidet.....	5
Område og kategori	6
Sektor velferd	8
Felles sektor velferd	8
Oppvekst barnehage	9
Oppvekst grunnskole	12
Pleie og omsorg.....	15
Helse og sosial.....	17
Sektor samfunn	19
Plan, miljø og kultur	19
Tekniske tjenester.....	22
Felles for hele kommunen inkl. organisasjon og utvikling	24
Eiendom.....	24
Digitalisering og IT	26
HR og Service, Strategi og Utvikling, Virksomhetsstyring og økonomi.....	29

Innledning

Om omstillingsbehovet

Som skissert gjennom Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP), og i målbildet Bærum 2035: Tenke langt, handle nå jobber Bærum systematisk med innovasjon og omstilling for å skape løsninger som kan sikre bærekraftige og gode innbyggertjenester også i fremtiden, og samtidig tilrettelegge for gode lokalsamfunn.

I tillegg til allerede vedtatte omstillings- og aktivitetsendringer, legger rådmannen opp til en effektivisering på 0,7 prosent årlig fra og med 2022 som forutsatt i Handlingsprogram 2019–2022.

Omstillingsbehovet fremgår av gjeldende LDIP. Hovedtrekkene i utfordringsbildet er:

- **Høyt investeringsbehov**

Befolkningsvekst og vedlikeholdsetterslep krever store investeringer i sosial infrastruktur.

- **Befolkning – antall eldre øker og det blir færre yrkesaktive per pensjonist**

Antall eldre over 80 år vil øke kraftig. Økningen blir markant fra 2022. De siste 15 årene har det for Bærum i gjennomsnitt vært 4,4 personer i yrkesaktiv alder per innbygger 67 år og eldre. Frem mot 2039 vil tallet vil synke til 3,0. Uten relativt høy befolkningsvekst på grunn av forventet boligbygging og tilflytting i perioden ville tallet vært enda lavere. Arbeidskraftbehovet kan etter hvert bli vanskelig å dekke, spesielt innen pleie- og omsorgsykker. Samtidig blir det relativt sett færre i alderen 50–65 år til å yte omsorg for hjemmeboende eldre.

- **Klimautfordringer**

Økende klimautfordringer krever at kommunen tar nødvendige miljøhensyn i planlegging, utbygging, og drift av tjenester. I forslag til klimastrategi er hovedfokus mål og tiltak for reduksjon av klimagassutslipp slik at vi som samfunn kan bidra til å hindre omfattende global oppvarming. Som kommune vil vi stå overfor store utfordringer knyttet til ett villere, varmere og våtere klima.

- **Digitalisering**

Samfunnet, og dermed kommunen, vil i årene fremover bli preget av digitalisering innen en rekke områder. Digitalisering vil bidra til å opprettholde gode velferdstjenester selv om det i snitt blir færre skattebetalere pr innbygger. Det vil derfor ikke være bærekraftig å løse oppgavene slik vi gjør i dag. Nye teknologier som kunstig intelligens, automatisering, sensorer og stordata vil gjøre det mulig å løse oppgavene på nye og mer brukervennlige måter. Modenheten for digitalisering vil øke tilsvarende. For å oppnå en mer effektiv tjenesteproduksjon ved hjelp av ny teknologi, er evne og vilje til omstilling en forutsetning.

- **Usikre fremtidige frie inntekter og sentrale krav om effektivisering**

Velferdsstaten står foran store utfordringer. Dette vil trolig gi strammere rammer for kommuneøkonomien og påvirke fordelingen av inntekter mellom kommunene, noe Bærum vil være av de som taper mest på. Krav om effektivisering av kommunesektoren fra sentralt hold har allerede gjort seg gjeldende.

- **Statlig normering og nye og sterkere brukerrettigheter**

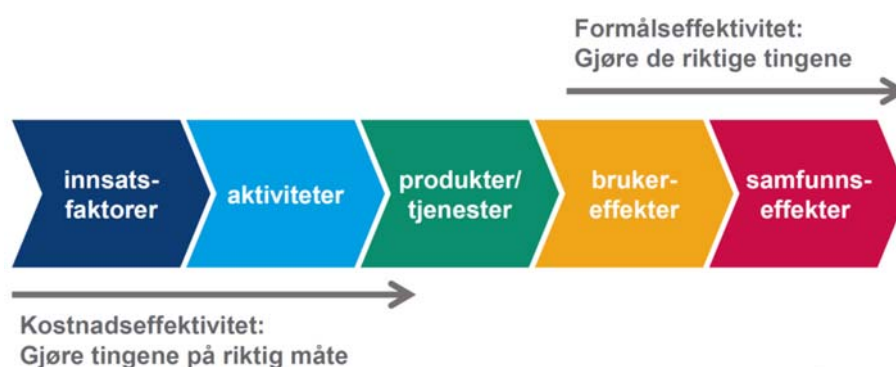
Normeringer og rettigheter regulert gjennom lov og forskrift, kan både bidra til økte kostnader, begrenser kommunenes handlingsrom og påvirker kommunenes muligheter for omstilling.

LDIP sin driftsanalyse viser konsekvenser av investeringsplan og fremtidig befolkningsutvikling. Hensikten med den langsiktige driftsanalysen er å vise hvilken konsekvens investeringsnivået har for kommunens økonomi og dermed innsparings/omstillingsbehov. Hovedkonklusjonen fra driftsanalysen er at Bærum kommune står overfor store omstillinger som vil kreve et systematisk og kontinuerlig arbeid. Revidering av LDIP, med ferdigstillelse i starten av 2020, vil oppdatere utfordringsbildet, relevante scenarier og behovet for omstilling av virksomheten.

Formålet med omstillingsarbeidet

Omstilling handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift i forhold til gjeldene rammer og tilgjengelige ressurser. 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.

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 1: 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 «Kostnadseffektivitet», å gjøre tingene på riktig måte knyttes til dette.

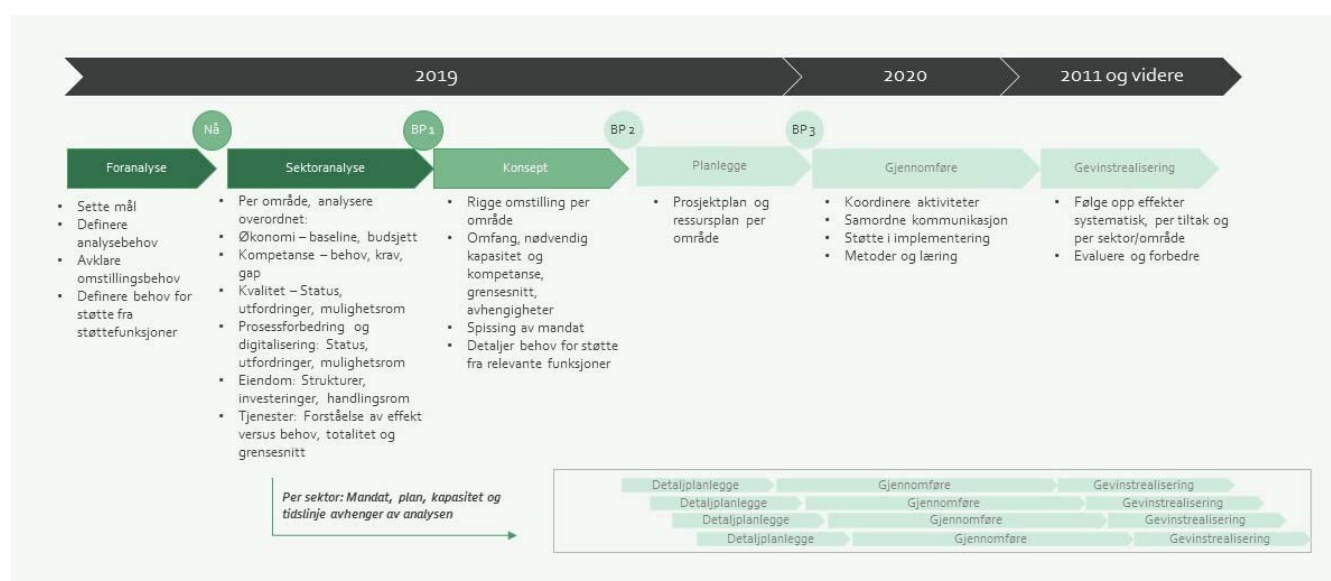
Sentralt i omstillingsarbeidet er å først spørre seg om vi gjør de riktige tingene (formålseffektivitet) og deretter om det vi skal gjøre gjøres på riktig måte (kostnadseffektivitet).

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.

Nærmere om arbeidet

Prosjektskissen for «Omstilling med kvalitet og bærekraft» er slik:

Figur 2: Prosjektskisse for omstilling 2024



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.

Form, innhold, prosess og ressursbehov knyttet til sektoranalysene er under avklaring. Det legges opp til at analysene gjennomføres pr. kommunalsjefsområde etter en felles mal, men med visse tilpasninger i forhold til områdenes særpreg. Politiske hovedutvalg vil bli involvert i arbeidet. Da det ikke vil være mulig å gjøre sektoranalyser parallelt for alle områder på en gang, er det lagt til grunn at det vil ta noe tid få gjennomført disse.

Basert på utfordringsbildet sektoranalysene viser 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 akademia og næringsliv vil kunne være gode bidragsytere

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.

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 formåleffektivitet og kostnadseffektivitet. Ingen tjenester skal unntas denne vurderingen.
- Arbeidet skal skje med åpenhet og kommunikasjon. Brukere, pårørende, ledere og medarbeidere skal involveres.

Til å støtte omstillingsarbeidet opprettes det en ressurs- og koordinerende gruppe bestående av representanter fra ulike stabs-/støtteenheter i kommunen og med eksterne ressurser.

Område og kategori

Omstillingstiltakene i denne planen er listet opp etter hvilket område de tilhører. Det er brukt denne inndelingen:

Område
Sektor velferd
<ul style="list-style-type: none"> • Oppvekst barnehage • Oppvekst grunnskole • Pleie og omsorg • Helse og sosial
Sektor samfunn
<ul style="list-style-type: none"> • Plan, miljø og kultur • Tekniske tjenester
Felles for hele kommunen inkl. organisasjon og utvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Eiendom • Digitalisering og IT • HR og Service, Strategi og Utvikling, Virksomhetsstyring og økonomi

I arbeidet med omstilling og resurseffektivisering er det hensiktsmessig å ha en felles definisjon av tiltaksområder. I det videre arbeidet med omstilling legges det til grunn at tiltak kan kategoriseres i syv ulike kategorier. Kategorien sier noe om hvilken type omstilling tiltaket innebærer.

Kategori, type omstillingstiltak	Forklaring
Faglig omstilling, digitalisering og ny teknologi	Forbedring av arbeidsprosesser med digitalisering, ny teknologi, nye metoder og ny kunnskap osv. F.eks. nye IT løsninger som gir bedre grunnlag for styring, optimaliserer saksbehandling, gir økt selvbetjening eller på andre måter forenkler arbeidsprosesser. Ny teknologi som understøtter serviceproduksjonen, f.eks. Digital skolehverdag og velferdsteknologi. Kategorien omfatter også andre endringer i arbeidsprosesser og rutiner ut i fra nye metoder og ny kunnskap. Kategorien omfatter tiltak for å levere samme (event. høyere) tjenestekvalitet med redusert ressursbruk.
Organisatoriske tilpasninger og omlegging av tjenestetilbud	Tiltak som innebærer endret organisering av et område eller en oppgave/tjenestetilbud. F.eks. endret ledelse, samling av overlappende oppgaver, sentralisering eller desentralisering av oppgaver. Økt bruk av gruppetilbud fremfor individuelle tilbud o.l. Endret organisering av stab/støtte oppgaver. Effektene kan være reduserte lønnsutgifter, samling av kompetanse, bedre oversikt osv.
Størrelse, struktur og utforming av fysiske enheter	Tiltak hvor det enten bygges større enheter, og/eller hvor det legges ned/slås sammen mindre enheter. Erstatte små enheter med dårlige bygg med større enheter i nye og større bygg. Etablering av standarder og konsepter for utforming av bygg. Effektene kan være redusert samlet investeringsbehov, mer kostnadseffektiv drift av bygninger og/eller reduserte kostnader til drift av tjenesten (ledere, administrative medarbeidere osv.).
Endring av utfører	Tiltak som innebærer endring av hvem som produserer en oppgave/tjeneste. Enten ved at kommunen gjennomfører kjøp av/overfører en oppgave/tjeneste som kommunen nå utfører, eller at kommunen fremover selv skal utføre en oppgave/tjeneste som tidligere er utført av andre.

<i>Tilpasning av ytelser</i>	Tiltak hvor ytelsene til brukerne, som enkeltperson eller gruppe, klart endres. F.eks. tilpasning av åpningstider, endrede tildelingskriterier for en tjeneste. Tiltak som gir endret tjenestekvalitet (standard eller omfang).
<i>Bedret inntektsgrunnlag</i>	Tiltak for å øke inntekt. F.eks. endring av satser for gebyrer og brukerbetaling, moderasjonsordninger osv. Innføring av nye ordninger. Salg av tilleggstjenester eller bemanningsressurser.
<i>Øke generell omstillingsevne</i>	Tiltak som innebærer å øke organisasjonens generelle evne til å tilpasse virksomheten til nye rammebetingelser. Opplæring i innovasjonsmetodikk, etablering av stipendordninger og andre incitamenter ol. faller inn under denne kategorien.

Sektor velferd

Felles sektor velferd



«Sammen om velferd» skal skape sammenheng og helhet i kommunens velferdstjenester. Arbeidet følger disse sporene:

- ✓ Det digitale.
- ✓ Arbeidsmodell for samhandling og tidlig innsats.
- ✓ Kultur og innovasjon.
- ✓ Brukerperspektiv og effektvurderinger.

Utvikling av fremtidens tjenester i Bærum kommune skal baseres på brukermedvirkning, dokumentert kunnskap, effektiv drift og ny teknologi. Tjenestene skal gi innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring. Kommunen skal sikre tydelige, samordnede og effektive tjenester når innbyggerne har behov for bistand. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd og robuste enheter og sambruk er strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn er et satsingsområde. Kommunen skal utvikle partnerskap og samhandle godt med innbyggere, lokalsamfunn, frivillige aktører og næringsliv.

Etter en omfattende innsiktsarbeid i «Sammen om velferd», et prosjekt som skal skape sammenheng og helhet i kommunens velferdstjenester, vil rådmannen arbeide videre med følgende spor for utvikling av velferdstjenestene:

Det digitale sporet – Sikre at brukerne raskt finner informasjonen de trenger, og at ansatte har oversikt over tjenestetilbudet. På sikt skal informasjonen komme til deg når du som bruker trenger den.

Arbeidsmodell for samhandling og tidlig innsats - Sikre at kommunen leverer tjenester som er tilstrekkelig koordinert og at brukernes behov er dekket, og at familie og pårørende involveres.

Kultur og innovasjonssporet – Sikre at medarbeidere og ledere rustes til å gjennomføre endringer, at det er god samhandling og nødvendig innovasjon for å møte fremtidens utfordringer.

Effektsporet – Sikre at tjenestene er innrettet i et brukerperspektiv, og at tjenestene utvikles med bakgrunn i dokumentert kunnskap om effekt.

Oppvekst barnehage



- ✓ *Tilpasse antall barnehageplasser etter etterspørsel og etablere hensiktsmessig struktur.*
- ✓ *Sikre at alle enkelttjenester bidrar til reell tidlig innsats.*
- ✓ *Videreutvikle samhandlingsrutiner.*
- ✓ *Arbeide med klimarelaterte tema.*
- ✓ *Videre konkretisere og gjennomføre handlingsplan for digitalisering i tjenestene.*

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

Barnehage:

- Redusert behov for barnehageplasser de nærmeste 6-7 årene, stort økende behov fra 2026 (men usikkerhet til prognosene for denne gruppen).
- Høy andel private barnehager gjør det krevende å regulere antall plasser i henhold til definert behov (plass til rettighetsbarn og plassering riktig sted). (Kommunen har plikt til gi å gi barnehageplass til barn med lovmessig rett. Private barnehager tar inn barn utover kommunes plikt samtidig som kommunen plikter å finansierer disse plassene. Kommunen kan ikke styre nedtak av private plasser).
- Nedtak av kommunale barnehageplasser kan gi små kommunale enheter med høye enhetskostnader. (Tilskudd til private barnehager beregnes ut fra kommunale enhetskostnader. Barnehager med høye enhetskostnader gir «dobbel merutgift», jf. beregning av tilskudd til private).
- Antall barn med behov for spesialpedagogisk tilbud og barn med nedsatt funksjonsevne i barnehagene går ned, men behovet for tilbud til den enkelte øker slik at budsjettbehovet har økt. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt organisering av tilrettelegging av spesialpedagogiske tilbud er hensiktsmessig.
- Det er rekrutteringsutfordringer til pedagogisk lederstillinger.

Helsetjeneste:

- Endret oppgavefordeling mellom stat og kommune innen området psykisk helsetjeneste medfører økte krav til kommunen.
- Helstasjon- og skolehelsetjenestens tjenesteprofil diskuteres. Har tjenesten ønsket forebyggende effekt?
- Kommunen har fått ansvar for gi nødvendig helsehjelp til unge med lettere spesifikke psykiske lidelser, uten alvorlige psykiske symptomer. Krever endret tjenesteprofil i psykisk helse.
- Kommunen har avlastningstilbud i heldøgnsinstitusjon i privat regi for unge med psykiske lidelser. Kostnadene pr. plass er svært høye for kommunen.
- Daglig tilstedeværelse av helsesykepleier ved alle barneskoler blir en utfordring med økt antall skoler.
- Det er rekrutteringsutfordringer til helsesykepleierstillinger.

Barnevern:

- Kommunen har – behovskriterier hensyntatt - lave utgifter til barnevern. Er behovet større/ mottar barnevernet for få meldinger?
- Har hatt en utvikling mot ønsket tiltaksprofil de siste årene.
- Det stilles spørsmål om enhetskostnader sammenlignet med andre kommuner.
- Økt krav til dokumentasjon av kvalitet og innholdet i barnevernet.

Felles:

- Alle områdene har kvalitetsplaner med ambisjoner som er politisk vedtatt.
- Alle områdene har samarbeid med utdanningsinstitusjon/forskningsmiljøer for videreutvikling av evidensbaserte/innovative tiltak/tilbud.
- Området har noen tiltak og aktiviteter som ikke er strengt lovpålagt, men som det er politisk føringer for å drive, og som også er viktige for å nå kommunens målsetting i kommuneplanens samfunnsdel. Det dreier seg om:
 - Homestart og Akutthjelpen
 - Åpen barnehage
 - Veiledningssenter barnehage
 - Barn i risiko (sammen med skole)

Behovet for omstilling

- Tilpasse antall barnehageplasser i henhold til behov, dvs. redusere antall plasser de nærmeste årene og samtidig forberede for økt etterspørsel fra 2025 og videre. I forhold til ressurseffektiv drift er det viktig å etablere en barnehagestruktur som gir mulighet for kommunale og private barnehager med lave enhetskostnader.
- Sikre kvalitet i tilbud i alle enkelttjenester – barnehager og helsestasjon- og skolehelsetjenestene - som når alle barn slik at disse tjenesten effektivt kan bidra til reell tidlig innsats.
- Vurdere innhold i tjenestene. Fortsette utvikling av samhandlingsrutiner med andre aktuelle tjenester og være viktig bidragsyter i Sammen for Velferd.
- Følge aktivt med på kvalitet og tiltaksnivået i barneverntjenesten – nås de mest utsatt barn og unge?
- Barnehagene har en viktig oppgave i å fremme verdier, holdninger og praksis overfor den oppvoksende generasjon. Barnehagene må arbeide med klimarelaterte tema for og på lang sikt sikre et mer bærekraftig samfunn.
- Handlingsplan for digitalisering «Ett Bærum – digitalt førstevalg» er aktuell for Oppvekst barnehage:
 - Strategi og handlingsplan for digital barnehage
 - Utvikling av fagprogram barneverntjenesten, digiBarnevern
 - Utvikling av helseapp for gravide

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Det må utarbeides en helhetlig plan for å sikre en hensiktsmessig barnehagestruktur, på kort og lang sikt. Denne bør ha utgangspunkt i siste barnehagebehovsanalyse. Planen skal legge til rette gjennomføring av mest mulig «riktig antall» barnehageplasser og større kommunale enheter.
- Barnehage når alle. Kvalitet i innholdet er en forutsetning for kommunens arbeid for tidlig innsats.

- I prosjekt Sammen om velferd er det besluttet at det skal arbeides videre med følgende områder:
 - Utarbeide en metode og kompetansehevingskonsept for helsestasjonene knyttet til å oppdage risiko og hvordan man skal håndtere dette.
 - Etablere systematisk samarbeid mellom fastlege og kommunal jordmor, bedre samarbeid ved overganger for barn med flere risikofaktorer (f.eks. mellom jordmor og helsesykepleier på helsestasjon og ved oppstart barnehage).
 - Etablering av et helhetlig døgntilbud, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene. Dette som delvis erstatning for private kjøp.
- Tiltaksprofil til psykisk helsetjeneste endres for å kunne gi nødvendig helsehjelp til unge med lettere spesifikke psykiske lidelser, uten alvorlige psykiske symptomer.
- Barneverntjenestens arbeid med strategi for kvalitetsutvikling fortsetter i samme spor som nå.
- Organiseringen av tilbudet til barn med særlige behov i barnehagene må gjennomgås for endring, for å kunne gi tidligere hjelp, samtidig som ressursbruk blir mer effektiv.
- Samarbeid med utdanningsinstitusjon/forskningsmiljøer for videreutvikling av evidensbaserte/innovative tiltak/tilbud fortsetter.
- Rekruttering til viktige fagstillinger – helsesykepleiere og pedagogiske ledere - for å opprettholde kvalitet i mer effektive tjenester.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

I omstillingsarbeidet er tjenestene avhengig av godt samarbeide med:

- Statlig helseforetak, for endring tjenesteprofil psykisk helsetjeneste
- Bufetat, for evt. endring enhetskostnader barneverntiltak
- PP-tjenesten (Oppvekst skole), for å endre tilbudet til barn med særlige behov i barnehage.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

- Handlingsplan for gjennomføring av endret tiltaksprofil til psykisk helsetjeneste utarbeides. Innen utgang 2019. Bistand fra Strategi og utvikling.
- Utarbeide og gjennomføre ny rekrutteringsstrategi for fagstillinger helsesykepleier og pedagogisk lederstillinger. Innen januar 2020. Bistand fra HR.
- Plan for endret barnehagestruktur utarbeides, for politisk behandling. Innen juni 2020. Bistand fra Strategi og utvikling.
- Endret organisasjonsform for tilbudet til barn med særlige behov i barnehagene utarbeides og gjennomføres. Innen juli 2020. Bistand fra Strategi og utvikling.
- Utarbeide en metode og kompetansehevingskonsept for helsestasjonene knyttet til å oppdage risiko og hvordan man skal håndtere dette. Innen 2020. Bistand fra Strategi og utvikling.
- Etablere systematisk samarbeid mellom fastlege og kommunal jordmor, bedre samarbeid ved overganger for barn med flere risikofaktorer (f.eks. mellom jordmor og helsesykepleier på helsestasjon og ved oppstart barnehage). Innen 2020. Bistand fra Strategi og utvikling.
- Etablering av et helhetlig døgntilbud, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene. Dette som delvis erstatning for private kjøp. Innen 2020. Bistand fra Strategi og utvikling.
- I barnevernets arbeidet med strategi for kvalitetsutvikling gjennomgå enhetskostnader mht mulig justering. Innen 2020.

Oppvekst grunnskole



- ✓ Følge opp bemanningsnorm og videreutvikle rekrutteringsplan.
- ✓ Nytenkning for optimal bruk av skoleanleggene i og utenfor skoletid.
- ✓ Videreutvikle et helhetlig opplæringsløp for barn- unge 0-16 år.
- ✓ Sikre at digital transformasjon gir økt kvalitet og effektivisering.
- ✓ Implementere nye nasjonale føringer for skolens innhold, arbeidsmåter og ansvar.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Lærernorm og tilhørende rekrutteringsutfordringer
- Lederkraft og målrettet ledelse av alle medarbeideres læring og utvikling sett i lys av livslang læring og omstillingsferdigheter
- Imøtekomme elevtallsveksten med økt skolekapasitet til riktig tid og utnytte skolebyggenes sambruksverdi
- Etablere enhetlige og mer sømløse tjenester innen velferdsområdet. Overganger mellom tjenester kan skape sårbarhet og utrygghet. Overgangen mellom barnehage og skole og elever med sammensatte bistandsbehov er eksempler på dette.
- Utnytte digital transformasjon og digitale tjenester til kvalitetsutvikling samt forenkling av prosesser, rutiner og system
- Læreplanreform 2020 og nye nasjonale føringer for skolens innhold og samfunnsoppdrag samt følge opp en rekke lokalt politisk vedtatte innsatser.

Behovet for omstilling

Omstilling handler om kvalitetsutvikling og effektivisering og omfatter både strukturelle forhold knyttet til drift og organisering, faglig endring knyttet eksempelvis til digital transformasjon og tilpasninger av ytelser eller nye føringer lokalt og nasjonalt.

Innen Oppvekst skole er det siste år iverksatt viktig omstilling som følges tett for å påse ønsket effekt. I påfølgende femårsperiode legges det opp til videre analyse og utredning for å videreutvikle programområdet med utgangspunkt i kvalitet og bærekraft. Endret behov for tjenester, faglig utvikling, innovasjonstiltak, teknologi og knappere ressurser skaper i sum et spennende utgangspunkt for nytenkning med tett involvering av medarbeidere og innbyggere. Satsingen «Sammen om velferd» legger også grunnlag for noen viktige spor i det videre arbeidet. Hovedtrekk i omstillingen:

- Følge tett konsekvenser av bemanningsnorm både økonomisk og hva angår begrenset handlingsrom for kommunen og den enkelte skole. Parallelt videreutvikle en massiv rekrutteringsplan for å sikre dyktige pedagoger i tråd med behov.
- Følge tett opp kommunens nye lederutviklingsprogram som grunnlag for ledelse i et komplekst arbeidsliv med hurtige endringer, teknologisk utvikling hvor ledere utvikler organisasjon og medarbeidere for nødvendig omstilling.
- Konsept for skolebygg i Bærum kommune gir klare føringer og profil. I kjølvannet følger et omstillingsarbeid som omfatter nytenkning for optimal organisering av skoledagen og effektiv

bruk av undervisningsflater og uteareal, system for lett tilgang til skolebyggene for innbyggere og organisasjoner på ettermiddag- og kveldstid samt hvordan kommunens øvrige tjenester kan samlokaliseres i skolebyggene.

- Videreutvikle et helhetlig opplæringsløp for barn- unge 0-16 år som gir et solid kjernetilbud som ruster barn-unge for fremtidens samfunns- og arbeidsliv samt gir tidlig og effektiv innsats for barn-unge i risiko. Et arbeid som omfatter både holdninger, økt faglig kunnskap, samarbeid uten grenser, utnytte stordata og effektmåling samt helhetlig fokus på alle deler av barn og unges liv og oppvekst. Omstillingen er parallell med innsatsen «Sammen om velferd».
- Digital transformasjon har gitt elever og medarbeidere et mulighetsrom som systematisk skal utnyttes til økt kvalitet og effektivisering. Etablerte tankesett, tradisjoner, vaner, ressursdisponering og arbeidsprosesser er utfordret. Hvert nytt år skal ledes av tilhørende smarte, digitale endringer. En omstilling som blant annet skal følgeforskes og som krever omstilling og justering i tråd med funn og anbefalinger.
- Nye nasjonale føringer for skolens innhold, arbeidsmåter og ansvar fordrer et tett og faglig ledet utviklingsarbeid over år. For den enkelte elev og samfunnet er det avgjørende at hvert enkelt barn utvikler grunnleggende ferdigheter og robust psykisk helse for å mestre og bidra i samtid og framtid. De nye områdene folkehelse og livsmestring, medborgerskap og bærekraftig utvikling er i sentrale i skolens nye samfunnsoppdrag.

Parallelt med denne implementeringen vil det iverksettes et arbeid for se hvordan en rekke lokalt politisk besluttede innsatser kan flettes inn i ny nasjonal satsing for å oppnå effektiv tids- og økonomidisponering (gjelder eksempelvis elever med stort læringspotensial, realfagskommune, alternative skoler, skolebiblioteksordningen, introduksjonstilbud for nyankomne minoritetsspråklige elever osv).

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

Når arbeidslivet endres i hurtig tempo, er behovet for livslang læring for alle medarbeidere særdeles sentralt. Dette fordrer systematisk og målrettet innsats fra arbeidsgiver og fra alle arbeidstakere. Det fordrer høy grad av involvering for at alle parter skal ha god innsikt i dagens situasjon og fremtidens behov. Videre handler det om engasjement og et positivt tankesett som inspireres ved å delta i videreutvikle av tjenestene og seg selv.

Grunnmuren i livslang læring fordrer kompetente ledere som bygger tillit, relasjoner til og mellom medarbeidere og samarbeidspartnere på tvers, gir forutsigbarhet via tydelige strukturer, sørger for at medarbeiderne får nødvendig kompetanse til de oppgaver som skal løses og ikke minst følger opp resultat og effekt av iverksatte innsatser. Parallelt er tjenestene avhengig av medarbeidere med selvstendig ansvar for å se behov, søke løsninger, bygge relasjoner, etterspør kompetanseheving og aktivt følger opp effekt og resultat av eget arbeid.

Ferdigheter og holdninger til grunnleggende å utnytte teknologi i alle sammenhenger det gir merverdi, vil også være en avgjørende suksessfaktor i omstillingsarbeidet.

De innovasjons- og entreprenørprosesser kommunen og tjenestene står foran krever også en robusthet for den motgang, de hindringer og utfordringer som oppstår.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

Dette har en rekke avhengigheter, de viktigste er:

- Til Oppvekst barnehage for å sikre et helhetlig og koordinert 0-16 årsløp med vekt på målrettet tidlig innsats

- Til DigIt gjennom å videreutvikle tett samhandling hvor vi skal være i tet med å utnytte teknologiens muligheter og gevinster innen stadig nye områder
- Til Eiendom gjennom skolebygg som premissleverandør for læring i 21. århundre og som parallelt er et samfunnshus og naturlig møteplass for lokalmiljøet
- Til Budsjett og analyse gjennom å utvikle ny metodikk for å utnytte analysegrunnlag i stordata for økt kvalitet og effektivisering
- Til HR for å sikre fremtidsrettede rekrutteringsstrategier samt kompetansehevingstiltak som bygger opp under livslang læring
- Til universitets- og høyskolemiljøene for å sikre partnerskap og forskningsavtaler
- Til kommunale lag, foreninger, organisasjoner og næringsliv for å skape gode samarbeidsflater
- Tillitsvalgte og verneombud for å sikre god involvering, samhandling og felles innsikt i muligheter og utfordringer knyttet til videreutvikling og omstilling

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Det foreligger flere grunnlagsdokumenter med tilhørende oppfølgingsplaner for flere av hovedinnsatsene.

- Plan for innføring av nye læreplaner, Fagfornyelsen 2020
- Utarbeide analyse av effekt og konsekvenser i kjølvannet av innført lærernorm
- Ledere som systematisk gjennomfører Bærum kommunes nye Lederskole som gir helhetlig kompetanseheving og videreutvikle dyktige ledere med innovasjonsblikk og gjennomføringsevne
- Videreutvikle rekrutteringsstrategi for lærere og skoleledere
- Rullering av Skolebehovsanalysen for å sikre tilstrekkelig kapasitet skoleplasser
- Føringer og tiltak i tråd med innsatsen Sammen og velferd
- Videreutvikle tverrfaglig arbeidsmodell og effektmåling av iverksatt innsats for elever i risiko med symptom utagerende atferd
- Følgforskning Digital skolehverdag for gevinstrealisering samt sikre empiriske data for innovasjon på nye områder

Pleie og omsorg



- ✓ *Utvikle nye og mer effektive måter å gi tjenester på.*
- ✓ *Implementere nye tjenester og konkrete redskaper.*
- ✓ *Ta i bruk flere frihets- og velferdsteknologiske løsninger.*
- ✓ *Forbedrer styrings- og ledelsesprosesser.*
- ✓ *Videreutvikle samarbeid med andre aktører, slik at de har en sentral rolle i oppfyllelsen av brukernes behov.*
- ✓ *Avstemme forventninger til hva kommunen faktisk kan yte.*

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

Pleie og omsorg står overfor en rekke utfordringer de nærmeste 5-10 år:

- Flere eldre og knappere ressurser
- Endret behov for tjenester
- Vanskelige å rekruttere og beholde medarbeidere
- Økt samarbeid med andre aktører, private og ideelle
- Krav til faglig utvikling, innovasjon og bruk av frihets- og velferdsteknologi

Behovet for omstilling

For å svare på utfordringene er det behov for at Pleie og omsorg i enda større grad:

- Utvikler nye og mer effektive måter å gi tjenester på.
- Får til implementering av nye tjenester og konkrete redskaper.
- Endrer og forbedrer eksisterende arbeidsprosesser i tjenestene.
- Tar i bruk flere frihets- og velferdsteknologiske løsninger.
- Forbedrer styrings- og ledelsesprosesser og vurderer om disse har de riktige insitamentene slik at de bidrar til kommunes mål.
- Samarbeider godt med andre aktører, og at de har en sentral rolle i oppfyllelsen av brukernes behov.
- Har nok medarbeidere med rett kompetanse til å sikre rett kvalitet og faglig forsvarlighet i alle tjenester
- Avstemt tjenestene med innbyggernes og medarbeidernes forventninger til hva kommunen faktisk kan yte

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

Kritiske suksessfaktorer er:

- Tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre omstillingen. Her tenkes på prosjektledelse og administrasjon og analyse- og prosesskompetanse.
- Bedre analytisk forståelse av tjenestene, brukere og behov, nå og i fremtiden.
- Involvering av hele tjenesten i omstillingen, både for å sikre legitimitet og bruke den omfattende skjulte innsikten som finnes i tjenestene.
- Forankring og legitimitet hos strategiske beslutningstakere, inkl. politikere.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

Dette har en rekke avhengigheter, de viktigste er:

- Til HESO gjennom felles brukere og Tildeling og forvaltnings roller og ansvar.
- Til Eiendom gjennom mulige konsekvenser for fremtidig investering i bl.a. omsorgsboliger og sykehjem.
- Til Digit gjennom et sterkt behov for å bringe teknologi og digitalisering inn i tjenestene.
- Til Budsjett og analyse gjennom det sterke fokus på budsjettbalanse og sterk økonomistyring innenfor den gitte rammen.
- Til spesialisthelsetjenesten og fastleger gjennom behov for ytterligere avklaring av roller og ansvar for innbyggere med omfattende behov for tjenester.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

«Pleie og omsorg 2024» skal være en fremtidsrettet og strategisk omstilling, noe som stiller store krav til et godt samarbeid med de viktigste aktørene i og utenfor tjenestene.

Som en del av oppgaven med å finne de gode løsninger for en langsiktig omstilling av Pleie og omsorg vil det gjennomføres et omfattende analysearbeid, samt involveringsprosesser av brukere, pårørende, ansatte, innbyggere og politikere i løpet av 2019 og 2020. Deretter gjennomføres en planleggingsfase som konkretiserer løsningene og legger til rette for implementering og gjennomføring. I tillegg vil også erfaringer og innspill fra leverandører, næringsliv, forskningsmiljø og akademia bidra inn i arbeidet.

Det benyttes ekstra ressurser inn i både det kortsiktige og det langsiktige strategiske arbeidet, i form av årsverk og til innkjøp av analyser.

Helse og sosial



- ✓ *Sørge for gode og nødvendige omstillingsferdigheter.*
- ✓ *Brukerinvolvering og innbygger-samarbeid.*
- ✓ *Analysere alle tjenester for å sikre bedre forståelse av tjenesten og brukernes behov.*
- ✓ *Rette innsatsen av lavterskeltilbud mot de tiltakene som er kunnskapsbaserte og har dokumenterbar effekt.*
- ✓ *Utvikle tilbud i kommunens egne tjenester for brukere med omfattende hjelpebehov.*

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

Tjenestene innen Helse og sosial utfordres av endring i demografi, økte behov, endringer i rammevilkår og lovverk, reduserte inntekter til kommunen og arbeidskraft- og rekrutteringsutfordringer. Andre utfordringer er:

- Nye rettigheter regulert gjennom lov og forskrift har ført til økt behov innen psykisk helse for brukere med omfattende hjelpebehov.
- Nye kompetansekrav krever nye tiltak.
- Den globale flyktningssituasjonen fordrer at de flyktningenære tjenestene må tilpasse seg skiftende behov.
- Skiftende behov hos innbyggerne for oppfølging og sosialhjelp på bakgrunn av varierende arbeidsmarked, og økte boligpriser og økt bosetting.
- Tilpasse tjenestene til dagens raske digitale utvikling.

Behovet for omstilling

For å svare på utfordringene er det behov for at Helse og sosial i enda større grad:

- Sørger for at ledere og medarbeidere innehar gode og nødvendige omstillingsferdigheter.
- Legger til rette for tilstrekkelig brukerinvolvering og innbyggersamarbeid.
- Analyserer alle tjenester innen Helse og sosial, for å sikre bedre forståelse av tjenesten og brukernes behov.
- Rette innsatsen av lavterskeltilbud mot de tiltakene som er kunnskapsbaserte og har dokumenterbar effekt.
- Utvikle tilbud i kommunens egne tjenester for brukere med omfattende hjelpebehov.
- Tilrettelegge for videre arbeid med en etablert innovasjonskultur. Innovative prosjekter utvikles og effekt- og gevinstevalueres.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

Kritiske suksessfaktorer er:

- God strategisk ledelse og gjennomføringskraft i organisasjonen

- Gode analysedata og et omforent målbilde som er politisk forankret.
- Samarbeid og forankring hos ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjeneste.
- God bruker- og innbyggerinvolvering.
- Tilstrekkelige og riktige ressurser til å gjennomføre omstillingsarbeidet.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

Omstillingsarbeidet vil ha en rekke avhengigheter, de viktigste er:

- Flere interne kommunale tjenester, særlig Pleie og omsorg og Oppvekst – barnehage og Oppvekst – skole.
- Eiendom- og boligvirksomheten i kommunen, samt DigIT.
- Eksterne aktører som Vestre Viken, Fylkeskommunen og NAV stat, i tillegg til sentrale politiske føringer.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Helse og sosial omfatter flere ulike programområder med stor spennvidde og kompleksitet. Omstillingsprogrammet Helse og sosial 2024 vil derfor måtte bestå av flere delprosjekter.

For å imøtekomme fremtidens utfordringsbilde skal Helse og sosial benytte mulighetene som ligger innenfor rammene av forsvarlige tjenester, digitalisering, innovasjon og endringskompetanse. Dette handler om å utvikle, dimensjonere og forbedre tjenestene innenfor gjeldende økonomiske vilkår. Det lages en plan for omstilling frem mot 2024.

I virksomhetsanalysen 2019 ble det fokusert spesielt på tre brukergrupper hvor økningen i behov har vært størst de siste årene. Disse gruppene utgjør cirka 70 prosent av Helse og sosial sitt totale budsjett:

- Sosialhjelpsmottakere
- Brukere innen psykisk helse og rus
- Flyktninger og innvandrere

Helse og sosial vil i omstilling 2024 fortsatt ha fokus på disse brukergruppene.

I tillegg skal kommunens helsetilbud for voksne utvikles i tråd med innbyggernes behov og digital utvikling, herunder allmennlegetjenestene og rehabiliteringstilbudet. Disse områdene vil også gjenspeiles i omstillingsprogrammet.

Flere av tjenestene har de siste årene vært gjenstand for eksterne gjennomganger og omfattende analysearbeid, herunder de flyktingenære tjenestene og legevakt. Dette ligger til grunn for dagens politiske føringer og vedtatte kvalitetsmål for tjenestene og kunnskapsgrunnlaget vil inngå i det videre arbeidet.

Omstilling forutsetter omfattende involvering av ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste, brukere, andre kommunale tjenester og eksterne samarbeidspartnere.

Gjennomføring av omstillingsprogrammet er avhengig av dedikerte ressurser for analyse av data og prosjektleidelse.

Sektor samfunn

Plan, miljø og kultur



- ✓ Skape handlingsrom og kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid.
- ✓ Innføre ny styringsmodell med tydelige grensesnitt.
- ✓ Etablere tverrsektoriell koordinering og styrking av frivillighetsarbeidet.
- ✓ Klimaklok, stille krav og samordne.
- ✓ Utvikle kvalitetssystemer for produksjon.
- ✓ Bruke teknologi der den kan avlaste, for å frigjøre tid til «tyngre» oppgaver.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Vedvarende vekst gir fortsatt press på plan- og byggesak og økt behov for kulturtilbud og arenaer for kulturutøvelse, frivillighet og organisasjonsliv.
- Sikre bykvalitet og fellesgoder - også på tvers av bybåndet – som følge av fortettingen.
- Nye rammevilkår for statlige/regionale virksomheter kan gjøre planprosesser mer uforutsigbare.
- Klima- og miljøutfordringene må vektlegges sterkt i planer og aktiviteter, og kan være kontroversielt.
- Teknologisk utvikling (digitalisering) skjer raskt og vil utfordre virksomheten til å henge med, f.eks digitalisering av plan- og byggesaksprosessen. Fokus på effektivisering kan gi digitale løsninger som «setter strøm på skjema», istedenfor endring og redesigning av tjenester.
- Forventinger fra brukerne vil øke; fri tilgang til data, selvbetjening, rask saksbehandling og innbyggerinvolvering har stor betydning for omdømme. Det er også ønske om levende byer med et godt kulturtilbud med generøse åpningstider.
- Endrete muligheter for inntjening som følge flere gratistjenester (f.eks grunnkart) og økt konkurranse innen kulturfeltet.
- Ny samarbeidsavtale med kirken og evt. statlig ordning for tilskudd til andre trossamfunn vil tydeliggjøre ansvar og redusere arbeidsbelastningen for kommunen.
- Ressurs og/eller kompetansemangel gjør deler av virksomheten sårbar. Generasjonsskifte gir tap av viktig erfaring. Samtidig vil nye generasjoner legge vekt på holdninger og verdier, fleksibilitet, egenutvikling, deling og samarbeid på tvers, og at arbeidsgiver er up-to-date digitalt.

Behovet for omstilling

Organisasjon

- Skape handlingsrom og kultur for kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid (samfunnsoppdraget, holdninger og verdier).
- Utrede og innføre ny styringsmodell med tydelige grensesnitt med vekt på koordinering på tvers, arenaer og prosedyrer for forankring og samordning på strategisk nivå. En organisasjon

med uklare grensesnitt gir svak koordinering og manglende avklaring til rett tid og lite effektive prosesser.

- Innføre bedre porteføljestyring og sterkere strategisk styring og prioritering mellom oppgaver. Dagens opplegg gir ikke optimal produksjon. Saksflyt i websak og prosjektmetodikken er ikke egnet for alle oppgaver, men tas også lite i bruk der det er relevant.
- Styrking av prosedyrer for politisk medvirkning i store plansaker. Endrete politiske prioriteringer gir omgjøringer av klagesaker og tap av inntekter. Svak forankring av hovedgrep forlenger detaljplanfasen.

Frivillighet, byutvikling

- Samskape gjennom tverrsektoriell koordinering og styrking av frivillighetsarbeidet.
- Styrke tilrettelegging for kultur gjennom *ett* kommunalt kontaktpunkt for eksterne kulturaktører (arrangementskontor).
- Utvikle en bystrategi for Sandvika.

Klimaklok kommune

- Stille tøffe krav om klimakloke arrangementer (kommunale og eksterne)
- Redusere forbruket og aktivitet i virksomheten som bidrar til klimautslipp.
- Samordne klima- og miljøarbeidet i kommunen.
- Unngå nedbygging av grønne arealer.

Kompetanse

- Bygge mental og faglig kapasitet for kontinuerlig tjenesteutvikling/-endring. Nye ansettelser må sees i dette perspektivet.
- Utvikle kvalitetssystemer for produksjon og systematisk heving av kvalitet og forbedring i prosess og leveranser.
- Stille krav om og tilby digital grunnkompetanse for alle i virksomheten.
- Vurdere større grad av faglig spesialisering innad i tjenestene.
- Knytte utvikling/omstilling sammen med en lærings- og delingskultur.

Digitalisering/teknologi

- Bruke teknologi der den kan avlaste, for å frigjøre tid til «tyngre» oppgaver. Tidstyvene blomstrer i et digitalt virvar hvor informasjon, koordinering og samhandling skjer på ulike digitale plattformer.
- Innføre beste praksis og digitale elementer integrerte i tjenestene:
 - Vekt på brukerservice og –opplevelse i alle ledd og tjenester.
 - Økt tilgjengelighet til data og selvhjulpenhet for brukerne, f.eks meråpne bibliotek, eByggesak, digital søkeløsning, streaming mv.
 - Bedre formidling og kvalitet i leveranser med bruk av digitale visualiseringsverktøy/3D.
 - Medvirkning, involvering og samskaping gjennom ny teknologi/plattformer.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Brukerfokus – innbyggeren i sentrum. Må ha balanse i raske brukerrettede tiltak og (langsiktige) endringsprosesser.
- En samlet ledelse som innenfor gitte økonomiske rammer, tar aktivt eierskap til omstilling, initiativer og prioriteringer, og som vektlegger prestasjoner og gevinster/effekt.
- Aksept for sterkere prioritering mellom fagsaker (mindre samtidighet i saksmengden)
- Omstillingskompetanse/-kapasitet som kan sikre kontinuitet i utviklingsarbeidet. Tid og midler til opplæring og utvikling av egne ansatte, og til investering i nye digitale verktøy. Mangel på endringskompetanse og ressurser kan gi lav fart i digitalisering og omstillingsarbeidet.

- Etablere omstillingsprosjekter *ved siden av* ordinær drift.
- God kommunikasjon og involvering av medarbeidere og tillitsvalgte. Skape kultur og motivasjon for endring med handlingsrom for ildsjeler og endringsagenter.
- Tydelig fokus på gevinster/effekter og oppfølging over tid. Kapasitet hos andre (DigIT, SoU etc)

Konsekvenser for andre - avhengigheter

- Ressurser og omstillingskapasitet
- Bistand fra SoU
- Bistand fra DigIT
- Tilslutning fra rådmannen til omstillingsplan

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Høst 2019:

Etablere endringskompetanse og kapasitet

- utlyse og ansette kompetanse/kapasitet (dekket innenfor dagens budsjett)
- definere oppdrag knyttet til endringsledelse/omstilling (behov 1,2 mill)

Utvikle baseline

- etablere felles forståelse av oppgaven og mulighetene i ledergruppen
- etablere felles forståelse for utfordringsbildet i ledergruppen
- analysere omstillingsbehov/-potensial
- definere mål for omstilling av virksomheten

Vår 2020:

- Involvering, ansatte brukere
- Utvikle «omstillingsliste» hvor tiltak, gevinster/effekter sees i sammenheng
- Vurdere behov for økonomiske ressurser knyttet til tiltak

Tekniske tjenester



- ✓ Gi området en helhetlig og samlende profil som en bymiljøtjeneste.
- ✓ Tydeliggjøre helhetsansvar og myndighet ned i organisasjonen.
- ✓ Tilrettelegge for en mer klimaklok kommune der folk kan klare seg uten bilen.
- ✓ Etablere digitale selvbetjente løsninger.
- ✓ Iverksette mer miljøvennlige løsninger knyttet til kommunale tjenester og anlegg.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Hovedstadsområdet står overfor en kraftig befolkningsvekst de neste 20 årene. Veksten skaper press på arealer og infrastruktur, men gir også muligheter til å finne nye løsninger for byutvikling.
- Ressursutfordringer krever fokus på effektiv organisering og digitalisering, samtidig som muligheter for inntjening og innsparing må følge utviklingen.
- Utfordringer viser behov for å skape en helhetlig og forbedret dialog/kontakt med publikum.
- I tillegg kommer behov for en mer klimaklok kommune med en mobilitetsstrategi. Bærum vil etter hvert bestå av flere bymiljøer – Sandvika, Bekkestua, Fornebu, Lysaker og Stabekk.
- Stortinget vedtok i desember 2018 endringer i el-bil fordelene. Blant annet åpnes det for innføring av halvt parkeringsgebyr for el-biler. Endringene er begrunnet i at særordningene for el-biler skulle gjelde inntil el-bilsalget fikk god markedsgjennomslag. Det er nå oppnådd. De siste årene er antall el-bil som parkerer i Bærum økt. Telling av el-biler som ble foretatt i 2018 viser at 43 prosent av de parkerte bilene var el-biler. At el-biler ikke betaler P-gebyr medfører både bortfall av inntekter, men også parkeringsplasser uten tidsbegrensning. Parkeringsplassene blir i økende grad brukt som innfartsparkering for el-biler.

Behovet for omstilling

- For å møte veksten i befolkningen på en mer effektiv måte vurderes en omstilling og omorganisering ved å gi området en klarere og mer helhetlig og samlende profil som en bymiljøtjeneste. Det er behov for å fordele et tydeligere helhetsansvar og myndighet så langt ned i organisasjonen som mulig. Dette vil gjøre at både ansatte og publikum opplever Ett Bærum i kontakten med hverandre.
- Tilrettelegge for en mer klimaklok kommune der folk kan klare seg uten bilen. Grøntområder bevares ved en tydeligere arealpolitikk. Arbeide for å tilrettelegge for mer bruk av kollektivreiser, gange og sykkel. Arbeidet med en ny parkeringsstrategi skal bl.a. vurdere behov for å bestille tjenester fra private aktører.
- Omstille til et digitalt tjenestetilbud som digitale selvbetjente løsninger der innbyggere møter en døgnåpen kommune som gir publikum klare svar. I tillegg er det behov for organisering av større utbyggingsprosjekter.
- Arbeide videre med å utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger knyttet til miljøvennlig bilpark, klimavennlige renovasjonsløsninger, forebygge utslipp til vassdrag og åpne lukkede vassdrag. I tillegg arbeide med teknologiske og framtidrettede løsninger som reduserer energiforbruket fra kommunale anlegg og veibelysning.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Å lykkes med den omstillings prosessen som ble satt i gang i 2019 med omorganisering av tekniske tjenester som en start på arbeidet med omstilling 2024. Det vil bli vurdert behov for en bredere omstilling og omorganisering av tekniske tjenester.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

- Forventningene til digitalisering av kommunale tjenester, automatisering og selvbetjening er store. Innbyggeren skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, involvering og medvirkning. Dette krever gode digitale løsninger og samarbeid mellom tjenestene, brukerne/innbyggerne og DigIT.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

- Arbeidet med omorganisering av tekniske tjenester skal være ferdig tidlig i 2020. Det er engasjert ekstra ressurser til å bistå i arbeidet. Omstillingsarbeidet vil fortsette i hele perioden frem til 2024. Tiltak realiseres gjennom nye rutiner og bedre innkjøpsavtaler av varer og tjenester fra eksterne leverandør. Dette vil gi reduserte kostnader.
- Asker og Bærum brannvesen (ABBV) vil bli utvidet med Nye Asker fra 2020 i henhold til intensjonsavtalen. Rådmannen anbefaler at nye ABBV effektiviserer driften og tar ut gevinster knyttet til økte stordriftsfordeler. Rådmannen vil oppfordre styre og representantskapet til å følge opp ABBV tilsvarende Bærum kommunes krav om effektiviseringstakt fra 2022.
- Det vil bli arbeidet med å oppnå reduserte utgifter til parkdrift. Dette tiltaket er knyttet til et generelt kutt innen parkdrift. Tiltaket gjennomføres ved redusert beredskap ved arrangementer og gjennom redusert bruk av overtid og evt. mer bruk av sesongarbeidere/sommerhjelp. Tiltaket kan medføre litt lavere service til brukeren. I tillegg lavere beredskap og vaktordning, og mindre mulighet til utrykking ved behov.
- Det foreslås økt brukerbetaling fra 2022 ved Haslum krematorium for å dekke driftsutgifter til seremonirommene. Dette er nødvendig for å opprettholde denne tjenesten på dagens nivå. Rommene er populære og bruken har økt de siste årene. Dermed øker også driftskostnader.. Det foreslås en gradvis innføring med halv effekt i 2022.
- Antall parkerte el-biler er økende, og det foreslås innføring av halvt parkeringsgebyr for el-biler. Innføring av gebyr for el-biler vil øke tilgjengelige p-plasser ved besøk til tettstedene i kommunen gjennom økt rotasjon eller rullering i bruken av sentrumsnære kommunale parkeringsplasser. Tiltaket er beregnet å utgjøre cirka 2,5 mill. i inntektsøkning. I vårt område har Asker, Drammen, Skedsmo, Ski, Frogn og Nesodden innført betaling for el-biler (Kilde: elbil.no). Dersom halvt gebyr for el-biler ikke innføres, må inntektsanslaget fra P-gebyr reduseres tilsvarende.

Felles for hele kommunen inkl. organisasjon og utvikling

Eiendom



- ✓ Tilpasse organisasjonen for økt gjennomføringskraft.
- ✓ Økt digitalisering/ robotisering innen prosjektering, bygging og drift av bygg.
- ✓ Øke inntektene gjennom økte leieinntekter og planskapt verdier.
- ✓ Redusere investeringsbehovet med tilhørende driftskostnader
- ✓ Etablere målrettede incentivordninger knyttet til arealbruk og klimakloke løsninger.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Vedlikeholdsetterslep og befolkningsvekst medfører behov for en betydelig, systematisk innsats innen nybygging og vedlikehold/oppgradering av eksisterende bygningsmasse, samt løpende behov for nye tomtearealer Disse forholdene vil øke presset på kommunens økonomi i vesentlig grad i årene fremover.
- Det pågår en rask teknologisk utvikling; innen velferdsteknologi, digitale læringsmidler bygningsteknologi og byggrelaterte tjenester (Facility Services) går utviklingen svært fort, og endringene de neste 5-10 årene vil være store. Nye og etter hvert eksisterende bygg forventes å være funksjonelle, fleksible og klimakloke.
- Kommunens ambisjon om å benytte skoler og andre lokaler utenom ordinær tjenestetid til andre aktiviteter for nærmiljøet vil øke driftskostnadene og stille nye krav til tilgjengelighet og drift av kommunens bygg, samtidig som sikkerheten skal ivaretas.
- Kampen om de beste hodene både innen digital bygningsdrift (automasjon) og prosjektfaget blir stadig tøffere.

Behovet for omstilling

Basert på et komplekst utfordringsbilde med mange interne og eksterne faktorer, er følgende punkter sentrale i omstillingsarbeidet mot 2024:

- Redusere investeringsbehovet med tilhørende driftskostnader.
- Øke kompetansen i alle ledd innen «smarte bygg», digitalisering/robotisering/automatisering/digital tvilling, etc.
- Redusere driftskostnader gjennom målrettede incentivordninger knyttet til arealbruk og energiklok-/klimaklok bruk, samt vurdering av sourcing-strategi (hvilke tjenester skal vi levere selv, og hvilke kan/bør vi kjøpe). Etablering av måltall og forbedringsmetodikk for kontinuerlig forbedring av tjenesteleveransene til eiendom.
- Trimme organisasjonen for økt gjennomføringskraft.
- Bygge struktur, kompetanse, kapasitet og prosessforståelse.
- Øke inntektene gjennom økte leieinntekter og planskapt verdier.
- Ivareta kommunens rolle som grunneier.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Justert styringsstruktur med tydelig samhandlingsmodell mellom sektorene og OSU.
- Endring av etablert praksis mht inndekning av kapasitetsbehov: Fra «evighetsperspektiv» (30-40 år) og nybygg/større ombygginger til kortere perspektiv (5-10 år) og aktiv bruk av ledige arealer ved omplassering, samt bygg med kortere levetid (modulbygg).
- Tett samarbeid med sektorene og innbyggerne om klimaklok og bærekraftig bruk av bygg.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

En kommunal tjeneste kan prinsipielt deles i tre faktorer: Menneskene/organisasjonen som leverer tjenestene, tilhørende teknologi som støtter oppunder både tjenesteleveranse og bygningsdrift, og de fysiske rammene/bygget tjenestene leveres i. For å lykkes med omstillingsaktivitetene som Eiendom må ta tak i, er tett samarbeid mellom sektorene (tjenestene), DigIT og Eiendom en forutsetning. Dette må underbygges av styringsmodellen.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Redusere investeringsbehovet

- Vurdere kapasitetsbehov kritisk, kan noe utsettes eller løses på annen måte?
- Se på alternative måter å organisere bruken av bygg, f.eks. utvide skoledagen for å skape større fleksibilitet og kapasitet.
- Gjennomføre en reell standardisering av formålsbyggene, unngå spesialløsninger og overlappende funksjoner.
- Redusere kommunens investeringsnivå knyttet til arealbehov gjennom å etablere midlertidige løsninger og/eller løsninger med kortere levetid enn normalt for nybygg.

Bedret inntektsgrunnlag og reduserte driftsutgifter

- Kommunen kan gjennom forskjellige konsepter søke å samlokalisere tjenester som har en naturlig synergi, som for eksempel boligkonseptet «Det gode nabolag» på Valler og «Treklang» på Fornebu. Dette vil gi færre kvadratmetre å bygge og drifte.
- Kommersiell tenkning rundt arealutvikling, dog innenfor kommunale rammer, vil gi planskapt verdier, og kan bidra både til økte inntekter og redusert behov for investering med tilhørende driftsutgifter.
- Optimalisering av byggenes forvaltning og drift kan bidra både til økte inntekter og reduserte driftsutgifter:
 - Det bør etableres interne insentivordninger/tjenesteleveranseavtaler for å minimere ledighet i alle typer bygg, samt bidra til smartere arealbruk.
 - Årlig reduksjon av energiforbruk vil kreve løpende energieffektiviserings tiltak og oppgradering av tekniske løsninger, i tillegg til holdningsskapende arbeid og oppfølging.
 - Samfunnsoppdraget knyttet til kultur, frivillighet og by- og stedsutvikling, med tilhørende subsidiert bruk av lokaler bør tydelig defineres.

Organisatoriske tilpasninger, faglig omstilling, digitalisering og ny teknologi

- Rigging for både drifts- og utviklingskapasitet.
- Rekruttere digital kompetanse, samt øke intern kompetanse om «Smarte bygg»/ «PropTech» gjennom opplæringsprogrammer.
- Prosess- og kundeorientering i hele organisasjonen.
- Skape omstillingsevne og kompetanse gjennom «Fremtidens arbeidsplass», og bruke dette i utviklingen av Bærum kommunes bygg.
- Bygge innsatsteam rundt politiske satsningsområder etter modell av Energiteamet.

Digitalisering og IT



- ✓ Øke kunnskapsnivå innen digitalisering og endringsprosesser.
- ✓ Videreutvikle dagens digitaliseringsprosesser.
- ✓ Sammenhengende, brukervennlige digitale tjenester krever nye, innovative løsninger og økt samhandling på tvers av sektorer og offentlige virksomheter.
- ✓ Nye arbeidsmetoder må utvikles og tas i bruk.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Nye digitale teknologier utvikles kontinuerlig og muliggjør endring av arbeidsmåter og arbeidsprosesser som igjen muliggjør mer brukervennlige tjenester og mer effektiv tjenesteproduksjon. Digitalisering er en stor omstillingsprosess for kommunen, hvor det må gjøres en samlet vurdering av behov og muligheter slik at felles behov i størst mulig grad løses med en løsning.
- Befolkningens forventninger til digitalt førstevalg, selvbetjening og proaktive tjenester øker som følge av utvikling i andre industrier som underholdning, netthandel, sosiale medier etc. Dette skaper andre krav til utforming av tjenestene.
- Digitalisering muliggjør automatisering av hele eller deler av saksbehandlingsprosessen. Det vil bidra til å korte ned saksbehandlingstiden og effektivisere prosessene. Prosessene må sees helhetlig ut i fra innbyggers behov.
- Målsettingen i ny, nasjonal digitaliseringsstrategi er sammenhengende tjenester i forhold til livsløp. Dette krever stor grad av samhandling både mellom ulike tjenesteområder i kommunen og mellom kommunen og andre offentlige virksomheter. Deltakelse i nasjonale - og interkommunale prosjekter og andre digitaliseringsaktiviteter, er et viktig tiltak for å utvikle brukervennlige, digitale tjenester som dekker sentrale hendelser i hele livsløpet.
- Digital kompetanse er nødvendig på alle plan i kommunen, både for å se nye muligheter for digitalisering og for å kunne gjennomføre nødvendige endringer av arbeidsprosesser.
- Digital sikkerhet, en vellykket digitalisering handler også om å ivareta krav til sikkerhet og den enkeltes personvern.

Behovet for omstilling

- Digital modenhet og kompetanse innen digitalisering må økes i hele kommunen. Det gjelder ikke minst for ledere, men alle medarbeidere må ha en god forståelse for hvordan digitalisering kan bidra til mer brukervennlige og effektive tjenester.
- Dagens digitaliseringsprosesser må kontinuerlig videreutvikles for å holde tritt med utviklingen. Roller i sektorene og i DigIT må avstemmes og samordnes slik at endringer fanges opp og prosessene er effektive.
- Sammenhengende, brukervennlige digitale tjenester krever nye, innovative løsninger og økt samhandling på tvers av sektorer og offentlige virksomheter.

- Økt deling av data er avgjørende for å møte kravet om kun å oppgi informasjon til det offentlige én gang og effektive sammenhengende tjenester. Det må legges til rette for sikker deling av data både til tjenstlige behov og til analyseformål.
- Det er lite bærekraftig at alle kommuner skal utvikle sine digitale løsninger. Et tettere samarbeid innen Viken, vil bidra til større grad av digitalisering for alle.
- Innen DigIT, er det behov for å utvikle og ta i bruk nye arbeidsmetoder både for å effektivisere driften og for å forbedre opplevelsen av tjenesten.
- DigITs evne til å bidra med innsikt og forståelse for digitale utfordringer – ikke minst innen å motvirke digitale trusler – er en av nøklene til å effektivisere og forbedre tjenester.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Opprettholde og videreutvikle Bærum kommune som en attraktiv arbeidsplass for høyt kompetente medarbeidere.
- Samhandling med næringslivet og frivillige organisasjoner kan gi grunnlag for nye, innovative tjenester. Det er et mål å øke innovasjonseffekten av anskaffelser og innleie av konsulenter. For å få dette til er det nødvendig å utvikle BK som en attraktiv partner for de beste leverandørene på en slik måte at vi får tilgang til de beste folkene.
- Det er viktig at hele kommuneorganisasjonen holder tritt med utviklingen for å unngå teknologisk etterslep, både når det gjelder fagsystemer og bruk av nasjonale felleskomponenter. Deltakelse på nasjonale arenaer innenfor kritiske områder er viktig for å holde fokus på utvikling av flere felleskomponenter og felles løsninger.
- Det er behov for å «rydde i eget hus» for å sikre kvalitet i data og legge til rette for gjenbruk av data.
- Samhandling med andre kommuner er avgjørende for å sikre konkurransekraft og kraftfull kompetanse over tid.
- DigIT er sentrale i arbeidet med å utvikle digitale løsninger, implementere løsningene og bidra til fremdrift av digitaliseringsprosjekter.
- Utvikling av DigIT må gå hånd i hånd med omstilling i tjenestene og drive nøye avstemt utvikling som bidrar til effektiv bruk av kommunale investeringsmidler og driftsmidler.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

Digitalisering handler i stor grad om samhandling. For å lykkes med gode digitale løsninger er det avgjørende med samhandling mellom mange aktører:

- Innbygger
- Tjenesteansvarlig i kommunen
- Andre offentlige tjenester som leverer tjenester innen samme livsløp
- Andre kommuner
- Leverandører

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Bedre og mer brukervennlige tjenester med økt digitalisering

- Videreutvikle Min Side med flere tjenester
- Automatisere flere saksbehandlerprosesser for å korte ned saksbehandlingstiden og effektivisere tjenesteproduksjonen
- Etablere og utvikle samhandling innen Viken for bedre og flere digitale tjenester
- Videreutvikle leverandørsamarbeidet for å få gode innovative, digitale løsninger
- Tilrettelegge for deling av data

Effektiv digitalisering

- Videreutvikle rammeverk og planer basert på analysene av behov for digitale tjenester
- Prioritere innovasjoner som bidrar til bedre tjenester og mer effektiv tjenesteproduksjon

HR og Service, Strategi og Utvikling, Virksomhetsstyring og økonomi



- ✓ Ledelsesutvikling og kompetanseutvikling.
- ✓ Legge til rette for at organisasjonen, både sentralt og desentralt, har styringsinformasjon med riktig kvalitet.
- ✓ Innføre automatisering og selvbetjeningsløsninger.
- ✓ Utvikle kompetanse og kapasitet som kan bistå organisasjonen i utviklingsarbeid.
- ✓ Fasilitere endringsprosesser.

Utfordringsbilde de nærmeste 5-10 år

- Medarbeidere i hele organisasjonen utfordres i årene fremover ved at krav til omstilling og endring blir mer fremtredende. Når nye digitaliseringsinitiativ iverksettes stilles det krav til kompetanseutvikling og avlæring av tidligere praksis.
- Kampen om arbeidskraften vil øke og kommunen må sørge for å være konkurransedyktig for å tiltrekke seg riktig og nok kompetanse
- Høyere forventninger om stadig flere og bedre tjenester innebærer behov for tydelig og god ledelse.
- Det vil i større og større grad bli satt krav om tilgjengelige selvbetjente løsninger, både internt i kommuneorganisasjonen og fra innbyggerne. Denne type løsninger må implementeres samtidig som kvalitet, sikkerhet og personvern hensyn ivaretas.
- Det er en rask utvikling av løsninger for administrative rutiner. Disse må kontinuerlig vurderes og implementeres der det er kostnadseffektivt og/eller øker kvaliteten på den jobben som utføres.
- Planlegge og gjennomføre kommuneovergripende omstillings- og utviklingsprosjekter, samt legge til rette for innovasjon og digital transformasjon. Dette stiller krav til utviklingskompetanse slik som tjenstedesign, endringsledelse, prosjektledelse og veiledning, samt kapasitet til å bistå kommunens virksomhet.
- Stort behov for investeringer i sosial infrastruktur.
- Økende krav og forventninger fra innbyggere til kommunens tjenester innenfor strammere økonomiske rammer samtidig som flere tjenesteområder blir pålagt normeringsregler som reduserer kommunens handlingsrom. Videre er det også en betydelig usikkerhet rundt kostnadene ved endret tjenstepensjonsordning.
- Usikkerhet rundt fremtidige skatteinntekter og rammeoverføringer i kombinasjon med en relativt stor gjeldsbelastning.

Behovet for omstilling

Direktørområdene SU, HR og Økonomi skal bidra til omstilling gjennom:

- Ledelsesutvikling og kompetanseutvikling for å imøtekomme krav om omstilling
- Gode og effektive prosesser for rekruttering, utvikling og avvikling av medarbeidere

- Å legge til rette for at organisasjonen, både sentralt og desentralt, har styringsinformasjon med riktig kvalitet. Riktig kvalitet i denne sammenhengen betyr at den informasjonen som brukes er korrekt, den er tidsriktig (fersk og tilgjengelig i tide) og fullstendig.
- Å ta bort administrative tidstyver i tjenestene gjennom å legge til rette for automatisering og selvbetjeningsløsninger.
- Å påse at organisasjonen bruker standard løsninger og prosesser på tvers. Ha tilstrekkelig internkontrollrutiner til å sikre riktig og effektiv bruk av fellesskapets midler.
- Utvikling av kompetanse og kapasitet som kan bistå organisasjonen i utviklingsarbeid.
- Å være pådriver og fasilitator for endringsprosesser i tjenestene.
- Ledelse og gjennomføring av større omstillingsinitiativer i tett samarbeid med kommunalsjefområdene.
- Bistand til å utvikle en kommuneplan med strategiske retninger og etablere en virksomhetsstyring som underbygger denne planen og bidrar til måloppnåelse.
- Dialog med innbyggere som bidrag til å sikre en brukerorientert utvikling.
- Å ta en pådriverrolle i arbeidet for en relevant og moderne kommune.

Kritiske suksessfaktorer for å lykkes

- Forankring og legitimitet hos strategiske beslutningstakere (inkl. politikere) med tilhørende prioriteringer.
- Frigjøre nok kapasitet til å ha god gjennomføringskraft. Her tenkes spesielt på prosjektledelse, administrasjon og analyse- og prosesskompetanse.
- Bedre analytisk forståelse av tjenestene, brukere og behov, nå og i fremtiden, for på den måten å kunne være en god medspiller for tjenestene.
- Involvering av hele tjenesten i omstillingen, både for å sikre legitimitet og bruk av den omfattende innsikt som finns i tjenestene.

Konsekvenser for andre - avhengigheter

SU, HR og Økonomi vil gjennom omstilling bidra inn i og koordinere de ulike kommunalsjefområdenes omstillingsløp. Dette innebærer bl.a. medvirkning i tidsplanlegging for gjennomføring av og kompetanseoverføring mellom de ulike kommunalsjefområdenes omstillingsprosjekter.

Skisse til gjennomføringsplan og vurdering av ressursbehovet for omstillingsarbeidet

Omstilling 2024 programmet starter i august 2019 med ansettelse av prosjektleder. Det vil bli dedikert ressurser fra alle direktørområdene inn i dette programmet.

De første aktivitetene høsten 2019 vil være en kvalitetssikring av LDIP og Handlingsplanen for digitalisering. Dette vil være viktige bidrag inn i arbeidet med ny LDIP som presenteres i januar 2020.

Det overgripende Omstilling 2024 vil være operativt og sterkt deltakende til alle kommunalsjefene har ferdig sine respektive omstillingsprogram.

Internt i tjenestene HR og økonomi vil det foregå en kontinuerlig jobbing med effektivisering og automatisering av fellesadministrative oppgaver og rutiner.