

Arkivsaknr 19/02457-5
Saksbehandler Guri Homb Hansen

Saksgang
Formannskapet
Kommunestyret

Møtedato
17.03.2020
25.03.2020

Effekter og resultater av prosjekter i Forbedringsprogrammet

Innstilling til vedtak:

Rapporten om effekter og resultater av alle prosjektene i Forbedringsprogrammet tas til orientering.

Britt Elin Steinveg
Kommunedirektør

Mari Enoksen Hult
Fung. Stabssjef for personal og
organisasjonsutvikling

Hva saken gjelder

Viser til sak 19/02457 Rapportering på effekter av uttalte deler av Forbedringsprogrammet. Det ble gjort følgende vedtak i saken i Kommunestyret i desember 2019:

Rapporten om effekten av Forbedringsprogrammet tas til orientering.

Formannskapet ber om ein heilskapleg gjennomgang av innhaldet, resultatene og arbeidet med forbedringsprogrammet.

Det har vært store forventninger til de resultater som ble skissert i tilknytning til opprettelse av bemanningskontoret, ikke minst med tanke på de store utfordringene kommunen over tid har hatt når det gjelder høy vikarbruk, gjennomtrekk av personell, høyt sykefravær og rekruttering av kvalifisert personell i helse- og omsorgstjenesten. Kommunestyret registrerer at det frem til nå ikke er foretatt noen evaluering av opprettelsen av bemanningskontoret og at det ikke kan vises til resultater. Det er urovekkende. Kommunestyret ber om at det gjennomføres en evaluering og at resultatene av evalueringen kommer til politisk behandling i løpet av våren 2020.

Saksutredning

Dette saksfremlegget svarer på vedtakets del to og gir en helhetlig gjennomgang av arbeidet med alle prosjektene som har vært en del av Forbedringsprogrammet i programperioden (se vedlagte rapport).

De respektive ledere og prosjektledere har formulert innholdet til denne rapporten for de ulike prosjektene.

Viser for øvrig til Programleders erfaringer med arbeidet med Forbedringsprogrammet som var en del av saksfremlegget i desember 2019:

Positive erfaringer fra programperioden

- En rekke positive prosjekter og tiltak har blitt startet opp og gjennomført. Blant dem prosessforbedringsteamet, etablering av seksjon for anskaffelser og heltidskultur.
- Økt koordinering av utviklingsprosjekter gjennom styringsgruppen.
- Styringsgruppens oppfølging av handlingsplanen for digitalisering har økt gjennomføringsevnen og samordningen vår.
- Man har fått økt oppmerksomhet mot prosjektmetodikk og gevinstrealisering i kommunens utviklingsprosjekter.
- Økt oppmerksomhet omkring hvordan medvirkning i henhold til Hovedavtalen bør foregå.
- Man har fått en mer overordnet tenkning rundt digitalisering og økt gjennomføringsevne og kvalitet på planleggingen.
- Det har vært god lederforankring med deltakelsen fra ALG.
- Det har vært god medvirkning gjennom HTV og HVO deltakelse.
- Man har fått testet ut og gjort seg erfaringer fra både mer formelle måter å organisere utviklingsarbeid på (prosjektveiviseren) og mer agile metoder (tjenestedesign).

Negative erfaringer fra programperioden

- Ønsket om økonomiske gevinster antas å ha redusert tilfanget av prosjekter og tiltak. Få om noen nye prosjekter har eksplisitt hatt besparing som mål.

- For mange prosjekter som i liten grad var samordnede.
- En del av prosjektene handlet kun om endring i organiseringen, ikke hvordan man arbeider.
- For lite prosjekter fra avdeling for oppvekst og utdanning og avdeling for bymiljø.
- Vi ble for formalistiske i hvordan prosjektene ble inkludert i programmet.
- Uklart for en del hva forbedringsprogrammet var og om deres prosjekter burde inkluderes i arbeidet.
- For lite kunnskap om programmet blant de ansatte.
- Vanskelig å få inn gode og relevante prosjekter.
- Gjennomførte forbedringsprosesser blir i for liten grad fulgt opp på en strukturert måte.
- Oppfølgingen har et sterkt behov for lederstøtte fra prosessforbedringsteamet, noe som er ressurskrevende.
- Avdelingene bør ha tydeligere ansvar for gevinstrealisering.
- Det vil være behov for en programleder i full stilling, ikke med andre oppgaver utover dette.

Konklusjon

Prosjektene som har vært en del av porteføljen til Forbedringsprogrammet har hovedsakelig gitt indirekte økonomiske gevinster eller kvalitative effekter. Det er derfor vanskelig å vise sammenhengen mellom prosjektgjennomføringen og målet om et netto driftsresultat på minimum 205 millioner kroner. Forbedringsarbeid handler mer om hensiktsmessige arbeidsprosesser, tverrfaglig samhandling, arbeidsglede og motivasjon enn om organisering. En viktig erfaring fra programperioden er derfor at det blir vanskelig å vise til gode resultater på hovedmålene, siden innsatsen egentlig ikke egner seg til å påvirke disse målene direkte.

En rekke positive prosjekter har blitt gjennomført i programperioden, deriblant Prosessforbedringsteamet, etablering av Seksjon for anskaffelser, Heltidskultur, Fremtidens helsetjenester for hjemmeboende og flere nødvendige digitaliseringsprosjekter. De gode erfaringene og kompetansen som er bygd opp gjennom forbedringsprosjektene må ivaretas og videreutvikles.

Det vil være viktig for neste fase å revitalisere utviklings – og forbedringsarbeidet til kommunen med utgangspunkt i disse erfaringene, der fokusområdet kanskje kan dreie mer inn mot økt verdiskaping i form av å bidra til økt innovasjonskompetanse, endrings – og omstillingsevne, kvalitet og stabilitet i tjenesteproduksjon osv. Økonomisk balanse og handlingsrom vil da være et ledelsesansvar og besørges gjennom arbeidet med HØP'en, økonomirapporteringen og den daglige driften, mens felles utviklingsprosjekter har en mer langsiktig strategisk betydning for kommuneorganisasjonen.

Vedtakskompetanse

Kommunestyret

Vedlegg

Rapportering effekter jan2020_v.1.0