



ALVER KOMMUNE

**Kap 2 og 7 i styringsdokument for gjennomføring av kommunesamanslåing.
Radøy kommune, Meland kommune og Lindås kommune.**

Seminar 6. november 2017 – oppsummering oppgaver pr. 19.11.17

Innhald

Oppgåver - oppsummering	3
2.1 Hovudmålsetting	3
2.2 Resultatmål.....	3
2.3 Suksesskriterier	4
2.4 Utdjuping av suksesskriterier	5
2.5 Risikostyring	8
3 Kap 7 Risikostyring.....	9

Oppgaver - oppsummering

2.1 Hovudmålsetting

Oppgave:

Det er nedfelt to hovudmålsettingar for samanslåingsprogrammet. Drøft om dette er tilstrekkeleg.

Gruppe 1:

Nytt hovudmål i tillegg: Program Identitetsbygging for innbyggjarar og tilsette- eigarskap til samanslåingsprosjektet bør opp som hovudmål

Gruppe 2:

Hovudmål: Alver kommune skal levere gode og tilfredstillande tenester fra 010120, med alle element for en kommunal organisasjon på plass.

Gruppe 3:

Ok.

Gruppe 4:

Ja. Etter drøfting sluttar gruppa seg til dette. Gruppa ser målformuleringa som nøktern, men korrekt, då den er ei operasjonalisering av t.d. intensjonsavtale mm.

Men, gruppa ønskjer at første kulepunktet vert utvida med at den er bygd på intensjonsavtalen.

Forslag til setning i kulepunkt 1 blir då:

Alver kommune i drift 01.01.2020 med alle element for ein kommunal organisasjon på plass, bygd på intensjonsavtalen.

Foreslått endring i styringsdokumentet (*endring i kursiv*):

Hovudmålsetting
<ul style="list-style-type: none"> • Alver kommune i drift 01.01.2020 med alle element for ein kommunal organisasjon på plass, <i>bygd på intensjonsavtalen.</i> • Alle prosjekt starta av programmet er avslutta og ein gevinstrealiseringsplan for Alver kommune er etablert og overlevert driftsorganisasjonen innan 01.01.2021 <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oppløving av å høyre til i Alver kommune blant innbyggjarar og tilsette.</i>

Forslaget frå gruppe to er ikkje tatt inn. Det er dei eksisterande kommunane som har ansvar for kvaliteten i tenestene fram til 31.12.19.

2.2 Resultatmål

Oppgave:

Resultatmåla skal utdjupe og konkretisere hovudmålsettingane. Programorganisasjonen må synleggjere gjennom einskildprosjekta i programmet at desse resultatmåla er mogleg å nå. Drøft om programmet treng fleire resultatmål.

Gruppe 1:

Kommunikasjon:

- god informasjonsflyt i prosjektet sikrar openheit, fortløpande kunnskap er viktig.

- Alt av ikt, kontaktpunkter, tlf. e-postadresser m.m. MÅ vera operativt 1.1. 2020
- God og nok skulering av tilsette på kundetorg, innbyggjarrettleiingane = suksesskriterium

Gruppe 2:

- Driftforstyringar for innbyggjarar/næringsliv og tenesteleverandører er minimert.
- Alver kommune sine prosesser er vidareutvikla og forbetra i forhold til dagens kommune
- Effekten av samanslåinga er realisert eller ligg i en plan for gevinstrealisering

Gruppe 3:

- Politisk styringsstruktur må også på plass, slik at alle fullmakter er omtala, og at administrasjonen veit kva saker som skal til politisk behandling osv.
- Viktig med forankring, politisk og i organisasjonen. Moglegheit for å komme med innspel tidlig, gjerne før man ligger ned mykje arbeid.

Gruppe 4:

Ingen merknad.

Foreslått endring i styringsdokumentet:

På bakgrunn av innspela ovanfor vert det foreslått å halde på resultatmåla.

Det første innspelet frå gruppe 1 vert vurdert som ein kritisk suksessfaktor og ikkje eit resultatmål. Dei to andre innspela vil bli tatt med i mandat for dei hovudprosjekt som handlar om desse tema.

Det er ein fordel at resultatmåla er formulert så kort og presist som mogleg. Det vert vurdert at tillegget til det andre resultatmålet er implisitt i formuleringa som står. Innspela til tredje og fjerde resultatmål endrar ikkje realiteten i formuleringane.

Politisk styringsstruktur er eit eige politisk prosjekt. At dette skal på plass ligg også både i første hovudmålsetting og første resultatmål. Politisk forankring og forankring i organisasjonen vert vurdert å vere kritiske suksessfaktorar og er med der.

2.3 Suksesskriterier

Oppgåve:

Suksesskriteria skal syne kva som er avgjerande for at programorganisasjonen når sine mål. Suksesskriteria er delt inn i sju hovudperspektiv. Drøft om det er andre perspektiv som burde vert lagt til grunn i vurderinga av suksesskriteria.

Gruppe 1:

- oppleving av likeverd både hjå tilsette og innbyggerane i prosessen

Gruppe 2:

Ingen innspel.

Gruppe 3:

Viktig også med politisk forankring, og vedtak som tillegg til eigarskap og deltaking.

Vi ønsker planlegging inn i «God plan, programstyring i forhold til ressursbruk og fremdrift»

NYTT TEMA/Suksesskriterier : Arbeid med tema og sektor planer også politisk, Fellesnemnda eller arbeidsgrupper utnemnd frå Fellesnemnda bør automatisk være politisk høringsinstans, og få ein aktiv rolle

Gruppe 4:

Ingen merknader.

Men, heile prosjektet er eit resultat av politiske vedtak. Derfor må prosjektet ha politisk kommunikasjon undervegs, dvs. ordførarane må vera synlege, og ikkje berre programansvarleg.

Foreslått endring i styringsdokumentet:

Suksesskriterier							
Politisk eigarskap til og deltaking i prosessen	En effektiv og kompetent prosjektorganisasjon med tydelig rolle og mandat	God programstyring i forhold til ressursbruk og framdrift	Endringsleing	Involvering og kommunikasjon	Innovasjon	Ressurs-optimalisering og gevinstrealisering	Oppleving av likeverd både hjå tilsette og innbyggjarane i prosessen

Det er lagt inn eit nytt hovudpunkt: «Oppleving av likeverd både hjå tilsette og innbyggjarane i prosessen». Det kan vurderast at dette er ein del av «involvering og kommunikasjon», men opplevd likeverd mellom tilsette og innbyggjarar i dei tre kommunane er så viktig at det bør vere eige punkt.

Det er tre innspel frå gruppe 3. I det første innspelet ønskjer ein å legge forankring til eigarskap og deltaking. Det vert vurdert at forankring og eigarskap omtalar det same og at det er eit overordna ønskje om kortast mogleg tekst. Det andre innspelet gjeld å legge plan til programstyring. Det er program-/prosjektstyring som er fokus i dette punktet. Plan er ein del av program-/prosjektstyringa. Det siste innspelet gjeld politisk involvering. Dette er omtala i kapittel 3 og 4 i styringsdokumentet som vart vedteke i førre møte i fellesnemnda.

2.4 Utdjuping av suksesskriterier

Opgåve:

Kvar gruppe tar tak i minimum to hovudperspektiv (vert delt opp i seminaret).

Drøft utdjuningspunkta:

- Er det nokre punkt som kan takast vekk?
- Er det nokre punkt som bør endrast?
- Er det nye punkt som bør vere med?

Drøft kva to utdjuningspunkt under kvart hovudperspektiv som er drøfta, det kan vere vanskelegast å lykkast med og kvifor.

Gruppe 1:

- Gevinstrealisering ser ein som ei utfordring.
- Involvering og kommunikasjon kan også vera ei utfordring, men dette MÅ ein lykkast med.

Gruppe 2:

Suksess

politisk eigarskap

UtvikleSOM ER GJENNOMFØRBAR OG MÅLBAR

en effektiv

Tydelige rolleavklaringar mellom politisk/adm. nivå

God programstyring

Her bør dei jamleg melde tilbake til fellesnemnda.

Gruppe 3:

Endringsleiing

Krev det kursing på mellomleder nivå og samkjøring, og tydelig leiing med handlingsevne.

Tydelig leiing slik at ikkje ting flyter, og at man tar avgjerder og ikkje skyver ting framfor seg. Man skal løyse ting fortløpande og ikkje utsette «alt» til Alver kommune.

Skape ein felles kultur er viktig, korleis bygger man dette? Det gjør man ved å jobbe i lag, respektere kvarandre, men også felles mål for korleis tenestene skal leverast i Alver kommune. Ein JA kommune, kva betyr det i kvar dagen for den tilsette? Korleis kan man finne felles skjønn for nye Alver kommune i saker. Dette er ein av dei store oppgåvene til den nye rådmannen.

Opplæring av leiarar og tilsette og kva som er best praksis, henger også saman med å bygge ein kultur. Samlingar og kursing er en fin arena for kulturbygning, samt fora for å lufte frustrasjonar og bli sett som tilsette.

Innovasjon

Skal Alver kommune finne ut noe? Ta i bruk ny teknologi – er vel ein rett overskrift. Her er også ein viktig ting kurs og opplæring, ta ut potensialet i dei verktøy vi har investert i.

Nøkkel er kunnskapsrike og moderne leiarar, der det viktige er opplæring. Eit utbrett problem i arbeidslivet er manglane kunnskap om å bruke moderne og dyre verktøy. Og man lager seg «uvarar» som er meir tidkrevjande og omstendelige.

Det er viktig å lære fra andre kommunar, og å motivere til å ta i bruk de valde løysningar.

Valde løysningar må ein også sjå på brukargrensesnitt, kven skal bruke dette og kva er målet. Det kan være viktigare med kursing av dagens løysning, og kanskje kjøpe ein tilleggsmodule enn å kjøpe det dyraste og raste i marknaden.

Ressursoptimalisering og gevinstrealisering

Her tenker vi rett person på rett plass, kanskje er den største gevinsten. Få inn rette ledere, med rett faglig og leder kompetanse i forhold til best praktise, moderne ledelse, dagens lover og regler. Man må kunne ta ut potensialet, dei gamle kommunane må vurdere midlertidige stillinger når man

nærmer seg sammenslåing. Altså når det er vanskelig å se at denne stillingen fortsetter i den form den har i den gamle kommunen. Dette gjelder kanskje mest for mellomledere og oppover.

Gruppe 4:

Politisk eigarskap.

God drøfting, men gruppa gjer ingen endringar, då det er godt formulert.

Endringsleiing: Bør KPI-ar vera ein del av dette?

Generelt til suksesskriteria: Er det noko som glepp (som eit såpestykke)? Er det gode nok målformuleringar? Er intensjonsavtalen til å kjenna att i alle prosjekta? Er det nok begeistring i prosjekta?

Foreslått endring i styringsdokumentet:

Utdjuping av nytt suksesskriterium:

- Oppleving av likeverd både hjå tilsette og innbyggjarane i prosessen
 - Politisk deltaking frå alle tre kommunar i alle politiske prosjekt.
 - Involvering av alle fagorganisasjonar i alle kommunar i prosessen.
 - Deltaking frå alle tre kommunar i alle prosjekt i programmet.
 - God informasjonsflyt på tvers av kommunane.
 - Likeverdige tenester for alle innbyggjarar i Alver kommune.

Innspela til gruppe 1 vert tatt med vidare i programarbeidet.

Gruppe 2 ønskjer å ta inn at visjonen for den nye kommunen skal vere mogleg å gjennomføra og måla. Det er ikkje så ofte visjonen til ein kommune eller selskap er mogleg å gjennomføra og måla i seg sjølv. Mål, strategiar og tiltak knytt til visjonen må derimot ha desse kjenneteikna. Ein vil uansett kome tilbake til dette i mandatet for prosjektet som skal utarbeide visjon og verdiar for Alver kommune.

Tydlege rolleavklaringar ligg i kap. 3 og 4 i styringsdokumentet.

Det vil være eit fast punkt i alle møter i Fellesnemnda å orientere om arbeidet med pågåande prosjekt (med administrativ styring).

Gruppe 3 har fleire innspel. Det første innspelet handlar om korleis programmet og Alver kommune skal bli gode på endringsleiing. Så snart det er innplassert leiarar på nivået under rådmannens leiargruppe vil ein starte systematisk leiropplæring mot denne gruppa. Noko av dette vil bygge vidare på det som vert gjort i kommunane i dag og andre element vil vere nye. Det vil bli vurdert i kvart einskild prosjekt når endringar skal implementerast. Det skal ikkje vere ein hovudregel å vente til 01.01.2020. Dei andre innspela knytt til endringsleiing vert teke med i det vidare arbeidet med programmet.

Innovasjon kan sjåast på som menneskeskapte endringar av verdiskapande aktivitetar. For Alver kommune inneber dette at alle endringar som gjev betre kvalitet med same ressursbruk eller lik kvalitet med mindre ressursbruk kan sjåast på som innovasjon. Dei andre innspela knytt til innovasjon vert teke med i det vidare arbeidet med programmet.

Det siste innspelet frå gruppe 3 gjeld «Ressursoptimalisering og gevinstrealisering». Programorganisasjonen vil teikne eit nytt organisasjonskart for Alver kommune som skal vere optimalt ut i frå størrelsen på kommunen og dei politiske måla ein har for kommunen.

Gruppe 4 sitt første innspel gjeld endringsleiing og KPI'ar (yttingsindikatorar). KPI'ar vert ein del av gevinstrealiseringsplan og styringssystem for Alver kommune.

Dei generelle spørsmåla frå gruppe 4 vert teken med vidare i programmet. Når det gjeld intensjonsavtalen vil det som er relevant for det enkelte prosjekt, vere omtala i kap. 2 i prosjektmandata.

2.5 Risikostyring

Oppgåve:

Vurder risikobilete nedanfor med omsyn på drøftingane i oppgåve 2.4.

Plukk ut dei fem punkta i risikobilete nedanfor som du som medlem av fellesnemnda meiner inneber størst risiko for gjennomføringa av og måloppnåing i samanslåingsprogrammet.

Gruppe 1:

Prosjektorganisering:

1. Svak politisk forankring
2. Uklare forventningar til dei tre kommunane sit bidrag i programmet.
3. Dei gamle organisasjonane heng igjen i den nye.
4. Tap av nøkkelpersonar fram til 2020, i sårbar fase.
5. Klarer ikkje å synleggjere gevinstar undervegs.

Gruppe 2:

- Punkt 16 i risikostyring: «På alle nivå» må være med idet pkt
- Nytt punkt 33 «Press frå særskilte interessegrupper.»

Gruppe 3:

Kritiske risikofaktorar:

3. Manglar på riktig og tilstrekkelig kompetanse i prosjekt
9. Svak politisk forankring
13. Usemje om lokalisering
16. Motstand mot endring i administrasjonen
24. Gamle kommunestruktur påverkar politiske og administrative avgjerder.
27. Manglande involvering av tilsette

Gruppe 4:

Risikostyring:

Nr 2.

Nr 4

Nr 13

Nr 18

Nr 19

Nr 22

Pluss 27, 28, 29

Foreslått endring i styringsdokumentet:

Innspela knytt til rangering ovanfor vil bli tatt med vidare i arbeidet med risikostyringa av programmet.

Forslag til endring frå gruppe 2 er tatt inn. Sjå nedanfor i rødt.

3 Kap 7 Risikostyring

Med erfaringar frå andre kommunar kan den førebelse liste over hendingar nedanfor ligge til grunn for eit heilskapleg risikobilde knytt til programgjennomføring. Det er så langt ikkje vurdert risikoreduserande tiltak knytt til desse hendingane. Fellesnemnda bør hausten 2017 ferdigstille denne lista og etablere risikoreduserande tiltak der dette er nødvendig. Ein gjennomgang av mål- og suksesskriteria i kapittel 2 skal ligge til grunn for arbeidet med å ferdigstille lista nedanfor.

Tiltaksarbeidet skal i første omgang ha fokus på hendingar som inneber risiko for sjølv programgjennomføringa og overordna måloppnåing. Risiko knytt til måloppnåing elles vert vurdert og løyst i hovud- og delprosjektplanar.

NB! Endringar frå seminaret i rødt.

Prosjektorganisering

1. Uklar ansvarsfordeling internt i programorganisasjonen – grensesnitt mellom prosjekta i programmet
2. Utydeleg styring og leiing i prosjektet.
3. Mangel på riktig og tilstrekkeleg kompetanse i prosjektet.
4. Uavklart rollefordeling mellom administrasjon og folkevalde i prosjektorganiseringa.
5. Uvisser om framdrifta i programmet og prosjekta.
6. Manglande oversikt over kostnadene knytt til programmet.
7. Politiske omkampar.
8. Forventningsgap mellom folkevalde og administrasjon.
9. Svak politisk forankring.
10. Lite koordinert planprosess og strategiutvikling i prosjektperioden.
11. Uklare forventningar til dei tre kommunane sit bidrag inn i programmet
12. Statisk og lite oppdatert styringsdokument

Overordna måloppnåing

13. Usemje om lokalisering av arbeidsplassar
14. Evner ikkje å etablere «neste» praksis på basis av eksisterande praksis i kommunane.

- 15. De gamle organisasjonane heng igjen i den nye.
- 16. Motstand mot endring i administrasjonen. (På alle nivå)
- 17. Manglande kapasitet hos leverandørar av digitale tenester.

Drift i eksisterande kommunar

- 18. Mangel på ressursar til å oppretthalde god drift i dei tre kommunane fram til 31.12.2019.
- 19. Tap av nøkkelpersonar fram til 2020.
- 20. Driftsforstyringar knytt til datasystem.

Involvering og engasjement for samanslåingsprosjektet og ny kommune

- 21. Manglande felles identitet og kultur for Alver kommune.
- 22. Ulike arbeidsmetodar og kultur i dei eksisterande kommunane.
- 23. Klarar ikkje å synleggjere gevinstar underveis.
- 24. Gamle kommunestrukturar påverkar politiske og administrative avgjerder.
- 25. Passivitet frå folkevalde og tilsette i ein eller fleire av dei eksisterande kommunane.
- 26. Manglande fokus på å bygge ein ny kommune.

Tilsette

- 27. Manglande involvering av tilsette
- 28. Misnøye med harmonisering av vilkår for tilsette.
- 29. Misnøye i samband med etablering av ny leiargruppe

Innbyggjarar og næringsliv

- 30. Motstand mot endringar blant innbyggjarar
- 31. Manglande engasjement blant innbyggjarar og næringsliv

Anna eksternt

- 32. Press frå media
- 33. Press frå særskilte interessegrupper