



Oslo kommune
Bydel Alna

Helhetlig resultatstyring i Bydel Alna



Helhetlig resultatstyring i Bydel Alna

Mangfold, muligheter og glede - visjon for Bydel Alna

Bydel Alna - mangfold, muligheter og glede

Bydel Alna ligger nord-øst i Oslo, og er den største blant de fire bydelene i Groruddalen. Bydelen har over 45.000 innbyggere, nest størst i Oslo og like store som den 15 største kommunen i Norge. Nettobudsjettet er over 1 milliard kr netto, og bydelen har ca. 1260 årsverk.

Største innvandrerkommune

Bydelen har landets største ikke-vestlige innvandrerbefolkning blant norske bydeler/ kommuner (17 325 pr. 1.1.2008). 140 land er representert og ca 40 % av befolkningen har innvandrerbakgrunn.

Bydelene i Oslo ble 01.01.2004 redusert fra 25 til 15, og Alna er slått sammen av tre tidligere bydeler. Oppgavene i en bydel tilsvarer om lag halvparten av kommunens ansvar og budsjett med individuell tjenesteyting som det sentrale. I Oslo er skoler og tekniske oppgaver organisert i egne etater.

"Kommune" - Sammenslåing

Siden 2004 har Bydel Alna gjennomført endringer som har mange fellestrekk med en kommunesammenslåing. Det beste fra tidligere bydelers praksis, tradisjon og kultur er samlet og forent i et felles grunnlag for Bydel Alna. God drahjelp i samlingsprosessen har bydelen hatt gjennom deltakelse i Kommunal- og regionaldepartementets 4-årige Stifinnerprogram for helhetlig omstilling i kommunene. Det følges nå opp med deltakelse i Kvalitetskommunesamarbeidet. I denne artikkelen oppsummeres det endringsarbeidet som er gjennomført, og det vektlegges at helhetlig styring har bidratt positivt til resultatene som er nådd.



Bydel Alna 2004-2008 - Dette har vi oppnådd

De viktigste resultatene så langt kan kort summeres slik:

- Tjenesteytingen er videreført, utvidet og holder et godt nivå.
- Igangsatt/gjennomført store endrings- og utviklingsarbeid i hjemmetjenesten, NAV, barnevernet, barnehagene/språkarbeid.
- Etablert Haugentunet boliger med bolig og bistand til 60 brukere
- Systematisk brukerdiallog og kvalitetsutvikling er i god gjenge.
- Nye arbeidsformer for politikere med saksordførere og dialogmøter.
- Innført system for helhetlig resultatstyring med balansert målstyring.
- Utviklet resultatledelse med stort ansvar og vide fullmakter for resultatenhetsledere.
- Ansatte undersøkelse. Samlet fornøydhhet fra 4.2 i 2006 til 4.5 i 2008
- En enklere organisering er gjennomført: fra 100 tjenester til 22 resultatenheter i en overordnet to-nivåmodell.
- Økonomien er snudd fra 3 % merforbruk i 2004 til 4 % mindreforbruk i 2006 -2008.
- Har planlagt og er i gang med ”Omstilling 2009-10” hvor bydelen må finne inndekning for 7-8 % eller om lag 70-80 mill. kr av netto budsjett.
- Lokalsamfunnsutvikling med vekt på byutvikling, frivillighet, kultur og opprusting av bydelens to kommunale gårdsanlegg.
- Bydelens omdømme internt og eksternt er i god utvikling.

*Mangfold,
muligheter
og glede*

Oversikt over resultater

Resultater

Fokusområde	Kritisk suksessfaktor	2006	2007	2008	2009
Brukere	Brukertilfredshet	4,89	4.70	??	4.5
Ansatte	Ansatte total	4.2	4.3	4.5	4.5
	Sykefravær %	11.6	10,7	10,5	9.9
Org/styring	Ledelse (ansatte-us)	4,47	4.45	4.6	4.5
Økonomi	Regnskap i balanse %	97,24	95,93	Ca 97	100

**Styring =
retning og fart**

Styringsutfordringer i kommunal hverdag

Hovedutfordringen i kommunene er å forene økte behov og forventninger fra innbyggere og brukere med ressursmessige rammer og ansattes krav til en meningsfylt og forutsigbar hverdag.

Styring handler om klar retning og riktig fart for å nå fastsatte mål. Det forutsetter sammensatte prosesser hvor omforent rolleforståelse og god dialog mellom politikk, administrasjon og ansatte er nødvendige forutsetninger.

Bydeler og kommuner skal styres politisk, mens administrasjonen har ansvaret for å gjennomføre oppgavene i praksis. Det er system og verktøy for slik styring som Bydel Alna har forsøkt å utvikle på en måte som passer våre forutsetninger. Bydelen har som andre kommuner, hentet fra ulike teorier og metoder. Utfordringen har vært i tråd med Stifinnerprogrammets målsetting å finne fram til system for helhetlig styring hvor vi kan etterprøve om vi holder det vi lover – og lar resultater være grunnlaget for videre utvikling og forbedringer.

Helhetlig resultatstyring i praksis

Det er tradisjonelt vært sterk oppmerksomhet rundt kommuneøkonomi. Bydeler og kommuner skal ikke bruke mer penger enn de har. Det er en nødvendig forutsetning for kommunal styring.

**Balansert styring,
mer enn penger**

Samtidig er ikke en økonomi i balanse tilstrekkelig for god styring. Resultatene for brukere og ansatte må også være slik en forventer. Balansert styring i ulike former har et helhetlig blikk hvor en parallelt følger flere fokusområder, måler resultater i forhold til fastsatte mål og bruker de til politiske og administrative dialoger for å forbedre seg. Dette er en kontinuerlig prosess som følger en systematikk som kan uttrykkes i et årlig styringsprosesser.



I en bydel nyttes nesten alle ressursene til individuell tjenesteyting. Styring vil i praksis handle om hvordan tjenestene utformes og ytes i hverdagen. Summen av enkeltsakene gir bydelens samlede virksomhet. Det avgjørende blir derfor å utvikle verktøy for kvalitetsstyring. Bydel Alna har startet et systematisk kvalitetsutviklingsarbeid med vekt på brukerialog og tjenestetutvikling bl.a gjennom KvalitetsLosen som er et databasert styrings- og kvalitetsverktøy. Bydelen skal utforme standarder, retningslinjer og prosedyrer for tjenesteytingen.

Målekart

Fokusområde	Kritisk suksessfaktor	Måleindikator	Målemtode	Mål
Brukere og tjenester	Tjenester med rett kvalitet	Brukertilfredshet – samlet	Brukerundersøkelse	4.5
	Kontakt med bruker	Brukertilfredshet – respekt	Brukerundersøkelse	4.5
Ansatte og arbeidsmiljø	Attraktiv arbeidsplass	Medarbeidertilfredshet – samlet Sykefravær	Ansatte – undersøkelse Tall fra NLP	4.5 >9.9 %
	Myndige medarbeidere	Vurdering av egen kompetanse Ansvar og myndighet i praksis	Ansatteundersøkelse	4.5 4.5
Organisasjon og styring	Økonomi i balanse	Økonomisk resultat	Regnskap	<= 100 %
	God ledelse	Tilfredshet med ledere	Ansatteundersøkelse	4.5
Frivillighet og lokalsamfunn utvikling	Samarbeid med frivillige lag og organisasjoner	Samarbeid med frivillige organisasjoner	Spørreundersøkelse	4.5
	Aktive lokalsamfunn	Gjennomføring av planlagte lokale satsinger	Registrering av tiltak	90 %

Politisk styring og dialog

Politisk styring har vært et sentralt tema i utvikling av Bydel Alna. Det er skapt et godt samarbeidsklima og innarbeidede plan- og styringsprosesser. Budsjettprosessene er åpne og inkluderende slik at bydelsdirektørens forslag fanger også innspill fra politikerne underveis. Forslaget er godt kjent når det presenteres offentlig i slutten av november.

Aktive politikere



Gruppeledere på Tveten gård

Bydel Alna

Deltakelse i Stifinnerprogrammet 2004-2006 gav bydelspolitikere inspirasjon til bl.a. et større engasjement i forhold til saksordførersaker som skal forberedes og behandles politisk. Bydelsutvalgets medlemmer samarbeider med administrasjonen om saksutredningene og legger fram egen innstilling for de politiske organene. Bydelsutvalget har også årlig siden 2006 i løpet av 2 kvartal gjennomført 40-45 dialogmøter med brukere og ansatte i bydelens tjenester for å få innspill til prioriteringer i budsjett for neste år.

Økonomisk styring

En økonomi i balanse må ha et blikk for å forene økte behov med tilgjengelige rammer. Bydel Alna har siden 2005 planlagt for å møte utfordringer i form av økte brukerbehov og trangere økonomiske rammer.

Planlagt for strammere tider

I løpet av 2009 og 2010 skal bydelen finne inndekning for 7-8 % av netto budsjetttramme eller ca. 70-80 millioner kroner.

Nye brukerbehov bl.a. Haugentunet boliger og strammere rammer bl.a. redusert andel av kriteriesystemet tilsvarende 3.5-4.0 % av netto budsjett er de viktigste forklaringene. Det skyldes ikke dårlig styring.

Omstilling 2009-2010

Bydelen har derfor valgt å avsette mindreforbruk fra 2006-2008 ”på bok” for å klare utfordringene i kommende år. I det daglige må økonomistyringen bygges opp nedenfra. Ansvarlig enhetsleder rapporterer og korrigerer månedlig gjennom egnede dataverktøy (KvalitetsLosen i Bydel Alna). Krav til god oversikt, mål- og produksjonstill og analyser av økonomien har også stått sentralt.

Balansert målstyring (BMS)

Balansert målstyring med fokusområder, målekart, resultatmål og fastsatt ambisjonsnivå er innført fra 2006. Det er gjennomført bruker- og ansattundersøkelser, dialogmøter og alle aktivitetene er samordnet i et årlig styringshjul. ”

Målekart for 2009

I målekartet fastsettes hvilke resultater vi skal oppnå innen de fire fokusområdene bydelen har fastsatt, hvordan dette skal måles og hvilket ambisjonsnivå vi skal ha.

Resultat og dialog

Resultatene som oppnås og måles skal nyttes som grunnlag for endringer. Resultat og dialog er kortversjonen. Resultater i seg selv er ikke så nyttige. De må brukes aktivt i en dialog mellom ansatte som fører til endringer.

Klarest ser vi dette når resultatene etter fra bruker- og ansatteundersøkelser foreligger. De ansatte får god informasjon om hva som er oppnådd. Resultatenhetene diskuterer hvilke forbedringsområder de skal ta tak i, og utformer en handlingsplan for å skape positiv endring.

Sosialkontoret er et godt eksempel. De svake resultatene i 2006 ble det tatt tak i og det ble utarbeidet en handlingsplan bl.a. i forhold til informasjon,

tilgjengelighet og møtet med bruker. I 2007 fikk de meget gode resultater som også har holdt seg opp i 2008.

Styringshjulet

Helhetlig resultatstyring bygger på fastsatte aktiviteter som skal gjennomføres gjennom året til bestemte tider. Det nedfelles i et årlig styringshjul

I første kvartal skal resultatene fra året før gjennomgå og vurderes med sikte på forbedringer bl.a. i neste års budsjett. Regnskap, sykefraværstall, bruker og ansatteundersøkelser er sentrale resultatindikatorer i denne vurderingen. Resultatenhetene utarbeider årsplan og planlegger årets drift.

I andre kvartal gjennomføres bl.a. politikernes dialogmøter med brukere og ansatte, og grunnlaget for neste årsbudsjett presenteres gjennomgå i en egen sak for bydelsutvalget i juni.

I tredje og fjerde kvartal gjennomføres ansatte og brukerundersøkelser, og den vanlige budsjettprosessen.

Kvalitetslosen

Kvalitetslosen har fire moduler: kommunal styring (BMS), kvalitetsdokumentasjon, avvik og tiltak og risikostyring. Bydel Alna har så langt tatt i bruk de tre første.

- Kommunal styring omfatter bydelens målekort med oppfølging av månedlig økonomirapportering (med avviksrapportering og prognosetting), sykefravær og produksjonstall som hentes fra ordinære økonomi- og personalsystemene.
- Kvalitetsdokumentasjon gir lett tilgang til lovverk, rundskriv og bydelens egne prosedyrer og internkontroll dokumenter bl.a. enhetens tjenestebeskrivelser, organisasjonskort, stillingsbeskrivelser mm.
- Avvik og tiltak gjør det enkelt å melde inn og følge opp avvik. Det er lett å ta ut status og gode rapporter på flere nivåer.

Informasjon om systemet finnes på www.kvalitetlosen.no.



KvalitetsLosen AS

- veien til kvalitetsstyring



**Kvalitets-
dokumentasjon**



Avvik og tiltak



**Kommunal
styring**

**Fastsatte aktiviteter
gjennom året**

**Databasert kvalitets- og
styringssystem**

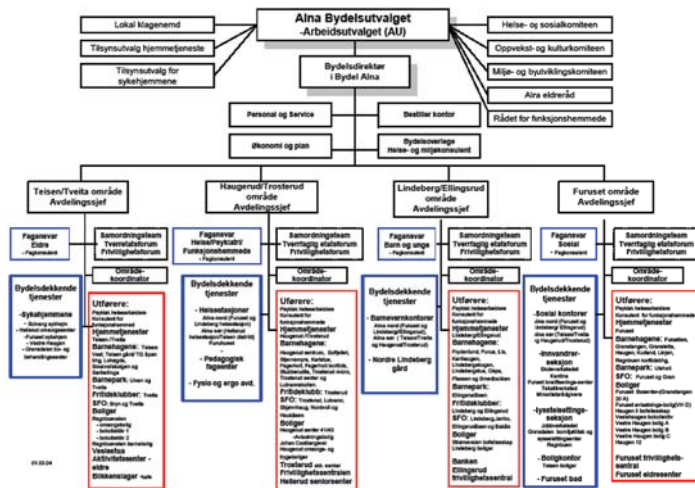
En enklere organisasjon bygd på ansvar og fullmakt

Bydel Alna har utviklet en enklere organisasjon fra 100 enheter i kombinert fag- og områdemodell til 22 resultatenheter i en overordnet tonivåmodell. Det er gjennomført betydelige organisatoriske endringer med god tilslutning fra alle parter. Et eksempel er organisering av 27 barnehager i 7 resultatenheter med felles lederteam.

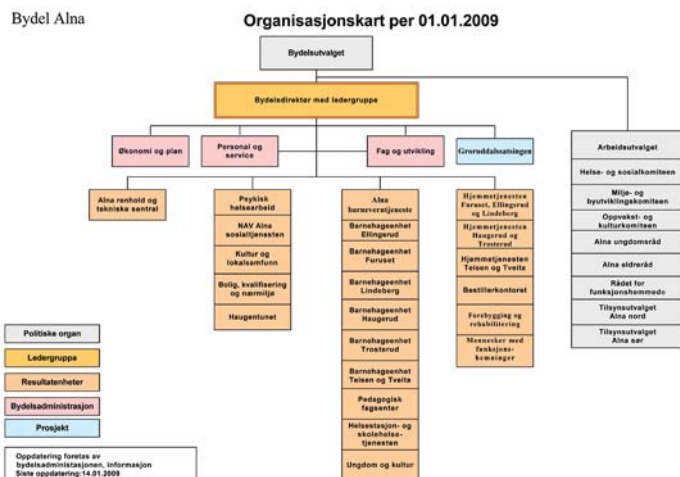
Enkel organisering

Resultatenhetslederne har alle fullmaktene og er i direkte linje til bydelsdirektøren som følger opp gjennom sitt ledersteam. Ansvar for virksomheten er tydeliggjort ved å fjerne avdelingsnivået.

2004



2009



Resultatledelse

Ledelse er nøkkelen til endring. Bydel Alna har derfor vektlagt å utvikle resultatledelse med klart ansvar og fullmakter til resultatenhetslederne. Bydelsdirektørens ledergruppe skal følge opp etter behov og ha et strategisk blikk for de utviklingsprosesser bydelen skal gjennomføre.

I tillegg til styring av tjenestene må en ”holde orden i eget hus” med økonomi i balanse, enkel og myndig organisasjon og balansert målstyring. Bydel Alna har høy fokus på dette. Vår erfaring er at det tar tid å få ”orden i eget hus”, og det forutsetter at overordnet ledelse holder fast i og etterspør dette i resultatenheterne.

Det tar tid å gå fra tradisjonelle hierarkiske strukturer med avdelinger som mellomledd til en overordnet to-nivåmodell. Tanken er å legge myndighet der tjenestene skapes med ”fasthet på mål – og frihet til handling”. Fullmaktene innen fag, personal og økonomi er derfor lagt direkte fra bydelsdirektør til resultatenhetsledere. Bydelsdirektørens ledergruppe handler med ”direktørmyndighet” i sin oppfølging av den enkelte resultatenhetsleder. Kravene til den enkelte fastsettes i en lederkontrakt utformet i en ledersamtale.

Felles mål og fokus

**”Fasthet på mål -
frihet i handling”**



Bydel Alna har en formell styringsdialog med grunnlag i budsjett og vedtatt målekart/hovedmål. I årsbrevet sammenfattes kravene til resultatenheterne. Resultatenheterne utarbeider årsplan etter felles mal med bl.a. hovedmål og resultatkrav.

Styringsdialog

Dette følges gjennom månedlig avviksrapportering som vi utvikler til en balansert rapportering for alle fokusområdene. Bydelsdirektøren gjennomfører oppstartssamtale om budsjett i februar og tertialsvis individuelle oppfølgingsmøter med resultatenhetslederne.

Den uformelle dialogen ivaretas gjennom bydelsledermøter, individuell oppfølging og besøk til alle resultatenehetene. Besøksrunden som er gjennomført siden 2007, og har vært nyttig. Hensikten er å anerkjenne den gode hverdagsinnsatsen som gjøres, og i tillegg ha felles fokus på sentrale oppgaver.

Et viktig mål har vært å utvikle oss fra en gruppe ledere til en slagkraftig ledergruppe. Det er derfor gjennomført lederopplæring- og utvikling. Bydel Alna har bl.a.gjennomført et omfattende lederutviklingsprogram for resultatenehetsledere med fellessamlinger og veiledede basisgrupper. Det er oppsummert som nyttig for enkelte ("Vi ser retningen, og begynner å få tak i metodene) og for en samlet ledelse ("Vi er en samlet bydel, og kan lære av hverandre").

Myndiggjorte medarbeidere bidrar til godt omdømme

Det er i det daglige møtet med våre brukere at "vi er bydel". Besøksrundene har vist oss ansatte med stort engasjement og god faglig kompetanse. Det har gitt en unik sjanse til å erfare hvor sammensatt og komplisert den kommunale hverdagen er. Organisering av tjenester til for eksempel 1500 brukere i hjemmetjenesten utført av 120 årsverk krever en krevende daglig logistikk. Det er den myndiggjorte medarbeider vi er avhengig av for å få de gode tjenestene.

Bydel Alna er derfor utarbeidet en personalpolitisk plan bygd på innspill fra fem utviklingsverksetder med til sammen 100 ansatte som aktive deltakere. Ut fra dette arbeidet er det gjennomført opplæring for alle ledere i verkstedmodell for medarbeiderskap som nå gjennomføres i den enkelte tjeneste.

Det er et godt grunnlag å bygge på blant bydelens ansatte, men kompetanse, ferdigheter og holdninger må systematiseres og gis nødvendig prioritering. I dette arbeidet er det av stor verdi å ha gode formelle og uformelle samarbeidsrelasjoner til de ansattes organisasjoner.

Et godt omdømme innad i en organisasjon må bygges på reell praksis og den enkeltes opplevelse av å bli sett og hørt. Det er ikke en engangsjobb, men må utvikles og vedlikeholdes. I løpet av de fem første årene ser vi klare tegn på at vi er på rett vei. Vi har vektlagt kultur- og omdømmebygging bl.a. gjennom besøk, internavis, intranett og små uttrykk for anerkjennelse bl.a. en Alnasekk som brukes flittig sekk. Bydelens visjon om "mangfold, muligheter og glede" ser vi stadig gode eksempler på i praktisk hverdag.

En bydel - mer enn seg selv

Bydel Alna har lagt et solid grunnlag for tjenesteyting og "orden i eget hus". Det vil fortsatt være vårt hovedfokus. Men i tillegg har bydelen aktivt tatt tak i mange utfordringer som har virkning på bydelens befolkning utenom lovpålagte tjenester.

Personalpolitisk plan

Verksted for medarbeiderskap

Løfte blikket

Groruddalssatsingen som startet 1.1.2007 er et langsiktig samarbeid mellom stat og kommune for å bedre miljø og levekår. Bydel Alna har en sentral rolle, og har gjennomført to aktive år med gode resultater.

Bydelen har også satset på samarbeid med frivillige, ”Kultur 0-100 +” med mange ulike kulturarrangementer bl.a. på Tveten gård, utvikle Alnaelva til et levende miljøområde og lokale møteplasser bl.a. i samarbeid med lokale aktører.

En internasjonal befolkning forplikter. En inkluderende bydel på tvers av nasjoner, religion og kultur er viktig og spennende utfordring. I løpet av 2009 igangsetter bydelen et tre-årig prosjekt for å styrke en inkluderende praksis i bydelen som arbeidsgiver, tjenesteyter og i lokalsamfunnet.



Tveten gård

Bydel Alna 2009-2012

”Kommune-sammenslåingen” er gjennomført, tjenestene er godt etablert og styringsverktøy er på plass. I de neste fire årene 2009-2012 er målet å holde fast i og utvikle det vi har oppnådd samtidig som vi skal løse de utfordringer som ligger i ”Omstilling 2009-2010”.

Felles mål og fokus

De viktigste utfordringene er:

- Styre og utvikle kvaliteten i tjenestene
- Holde fast i og utvikle helhetlig styring.
- Gjennomføre ”Omstilling 2009-2010”
- Lokalsamfunnsutvikling
- En inkluderende bydel – som arbeidsgiver, tjenesteyter og lokalsamfunnsutvikler



Bydel Alna

Trygve Lies plass 1, inngang C Furuset senter

Erik Kjeldstadli

Mobil: 994 70 102

Telefon 23 47 99 22

e-post: erik.kjeldstadli@bal.oslo.kommune.no

www.bydel-alna.oslo.kommune.no



**Bydel
Alna**