



NYE  
DRAMMEN  
KOMMUNE

# Fagmiljøenes forslag til strategi

## – Administrasjon og fellestjenester





# Forslag til strategi for administrasjon og fellestjenester

## Omfang og avgrensninger

Forslag til strategier for administrasjon og fellestjenester er utarbeidet av administrativt oppnevnt styringsgruppe inklusiv tillitsvalgte, med bred bistand fra fagmiljøer fra de ulike tjenesteområdene. Forslaget baseres på foreliggende kunnskapsgrunnlag for administrasjon, målformuleringer fra politisk plattform for ny kommune og prosjektrådmannens notat om organisering av øverste ledelse. Det er tatt utgangspunkt i valgt organisasjonsmodell med fokus på beskrivelser og målformuleringer for de nye direktørområdene for stabs- og støttefunksjonene som fanger opp dagens administrative funksjoner.

- Utvikling og digitalisering
- Styring og eierskap
- Administrasjon og administrativ effektivisering

## Utvikling og digitalisering

Utdrag fra prosjektrådmannens notat:

*Teknologiske gjennombrudd, digitalisering, endring av arbeidsformer, «smarte byer» og et grønt skifte er blant trendene som krever oppmerksomhet og kompetanse. Spesielt innenfor teknologisk utvikling, men også flere andre områder, vil spisskompetanse og spesialisering være nødvendig for å finne gode løsninger for fremtiden.*

*Stabsfunksjonen Utvikling og digitalisering vil kunne eie og drive en helhetlig innovasjons- og utviklingsagenda for kommunen og være en støtte til rådmann og topplederteamet på disse områdene. Slik settes utviklingsarbeid høyt på agendaen og utvikling får kontinuerlig støtte og oppmerksomhet i lederteamet.*

## Styring og eierskap

Utdrag fra Prosjektrådmannens notat:

*Styring og eierskap skal bidra til tydelige rammer for fordeling og oppfølging av ressurser, ansvar, myndighet og kontroll. Enheten vil få et betydelig ansvar når det gjelder styringsdokumenter som årsbudsjett og økonomiplan. Den vil også løfte kommunens struktur og systematikk for oppfølging av politiske vedtak.*

*Enheten vil også være kommunens sentrale ressurs på internkontroll, og utarbeide og gi råd knyttet til felles metodikk og tilgjengelige styringsverktøy.*

## Administrasjon og administrativ effektivisering

Utdrag fra Prosjektrådmannens notat:

*Formålet er å stadig etterstrebe effektive prosesser og oppgaveløsning i organisasjonen, samtidig som man sikrer ressurser og kompetanse til det som ofte vil være prosjektbasert arbeid.*

*Et tydelig mål for funksjonen er å bidra til at en mindre andel av de totale ressursene i Nye Drammen skal benyttes på administrasjon, enn i summen av de tre opprinnelige kommunene. I dette ligger også ønsket om å bruke mer av de tilgjengelige ressursene på brukerne i kommunen, og minst mulig til administrasjon. Å effektivisere drift og administrasjonen er et viktig virkemiddel for å nå målene på området.*

*Funksjonen vil også bestå av felles administrative funksjoner, med andre ord «konsernovergrepene» områder som har en overveiende sannsynlighet for å hente ut synergier i en større organisasjon.*

*Synergier kan være både færre ressurser og økt kompetanse og kvalitet til områdene, sistnevnte gjennom spesialisering og økt faglig fordykning. Sentral styring på disse områdene vil være hensiktsmessig med tanke på å etablere lik praksis så tidlig som mulig.*

## Målsettinger

Ut fra de nevnte dokumenter og føringer kan det formuleres 4 målområder;

- Fokus på tjenestemottakers behov
- Effektivisering
- Kompetanseutvikling
- Endringsdyktighet

## Fokus på Tjenestemottakers behov

Administrasjonen utfører stab- og støttetjenester som spenner fra driftsmessig støtte til strategiske utviklings- og analyseoppgaver. Stabs- og støttetjenestene arbeider for flere målgrupper/tjenestemottakere.

- Politikere:  
De skal tilrettelegge for at de folkevalgte kan drive god politisk styring. Dette skjer blant annet gjennom utarbeidelse av gode politiske beslutningsgrunnlag og sekretariatstjenester
- Rådmannen  
De skal bistå rådmannen med å sikre god administrativ styring. Dette skjer blant annet gjennom utarbeidelse av helhetlige og koordinerte administrative beslutningsgrunnlag
- Virksomhetene  
De skal tilrettelegge for at organisasjonen for øvrig kan utøve sine oppgaver på en effektiv måte, gjennom utvikling og drift av fellesoppgaver, konsernovergripende funksjoner og annen støtte til linjeorganisasjonen
- Innbyggerne  
Deler av stabs- og støttetjenestene yter også tjenester direkte til innbyggerne, slik som for eksempel servicetorg, kommunikasjon og dokumentsenter
- Eksterne samarbeidspartnere  
De skal tilrettelegge for et godt samarbeid med aktører utenfor kommuneorganisasjonen. Dette gjelder både næringsliv, andre offentlige instanser og frivilligheten

Et styringssystem hvor tjenestemottakerne står i sentrum kan være kostnadsdrivenende. En bestiller som kun krever bedre og mer leveranser uten å se kostnadene, vil gjerne ha skreddersydd dress – og gjerne i ny fasong i morgen. Dette kan drive kostnader opp. Samtidig er innovasjon og nyutvikling nødvendig. Administrative fagfolk med høy kompetanse vil derfor søke å ligge helt i forkant på sitt fagområde og utvikle nye løsninger. Det er imidlertid helt sentralt at nye løsninger må være både kostnadseffektive og tilpasset tjenestemottakernes behov.

For å balansere dette må det skapes styringssystem som balanserer incitamentene til innovasjon på den ene siden, og økonomisk kontroll på den annen. Styringssystemene må balansere mellom virksomhetenes behov for ressurser og kontroll over sine områder og rådmannens behov for kontroll og styring.

### MÅL:

Stabs- og støttefunksjonene skal gi merverdi for tjenestemottaker

Strategier for å nå dette:

- Etablere ordninger hvor det er tjenestemottakeren som definerer behov og setter premisser for omfang, funksjonalitet og kvalitet på tjenesten
- Tjenestemottaker må ta sitt ansvar for kostnadsutvikling gjennom en bestiller-/utførermodell
- Tjenestemottakertilfredshet kan måles gjennom brukerundersøkelser
- Administrative tjenester skal legges til rette for at toppledergruppen skal kunne jobbe strategisk
- Etablere ett samordnet, digitalt og lokalt kundesenter for betjening av innbyggere og næringsliv

## Effektivisering

Foreliggende styringsdokumenter fastslår at den nye kommunen skal bruke mindre på administrasjon enn de tre kommunene i dag. Det innebærer enten å gjøre mindre av det vi gjør i dag, gjøre ting annerledes, eller gjøre ting smartere.

Fra prosjektrådmannens utviklingsprosess med den utvidede ledergruppen er det tydelig signalisert et stort behov for tilstrekkelig tilgang på effektive og funksjonelle stabs- og støttefunksjoner. Dette som resultat av at mange virksomhetsledere føler de bruker uforholdsmessig mye ledertid på administrative oppgaver. Spørsmålet er om dette best løses desentralt eller sentralt, og uten kostnadsdrivende effekt. Sentral styring på konsernovergripende tjenester vil være viktig med tanke på å etablere felles overordnede løsninger så raskt som mulig for den nye kommunen.

Bruk av nye systemer og digitalisering er et naturlig veivalg. Herav følger grundige avveininger mellom krav til individuelle behov og standardløsninger.

Det er viktig å ha en prinsipiell refleksjon av hvorvidt effektivisering kun er å anse som en økonomisk parameter, eller om det også er et kvalitetsbegrep.

MÅL:

Mindre andel av de totale ressursene i Nye Drammen skal benyttes på administrasjon

Strategier for å nå dette:

- Administrative tjenester skal ha fokus på å skape merverdi for tjenestemottakerne, samtidig som ressursbruken reduseres
- Sikre at kostnader synliggjøres og måles
- Hente ut synergier ved bruk av ny teknologi og systemer
- Lage konsernovergripende løsninger – Konfeksjon fremfor skreddersøm
- Sentral styring vil være hensiktsmessig med tanke på å etablere lik praksis så tidlig som mulig
- Samle fagmiljøer som er gjensidig avhengig av hverandre og som kan hente ut effektiviserings- og kvalitetsgevinster
- Det utredes etablering av tjenestесentre eller kunnskapsceller (centre of excellence) for effektiv administrativ støtte for virksomhetene
- Utvikle kommunens struktur og systematikk for oppfølging av politiske vedtak

## Kompetanseutvikling

Utfordringsbildet beskrives både i kunnskapsgrunnlag og i nasjonale og internasjonale trendanalyser. I regjeringens perspektivmelding fra 2017 pekes det på mange overordnede utfordringer for offentlig sektor i årene fremover. En av disse er behovet for tilstrekkelig og riktig kompetanse. Dette gjelder ikke minst på administrasjonsområdet hvor både teknologisk utvikling og økte krav fra tjenestemottakerne vil stille store krav til kompetanse og kvalitet.

Mer effektive stab- og støttefunksjoner kan/bør innebære både en økonomisk besparelse og en kvalitetsutvikling i form av kompetanseheving og en tjenesteproduksjon som er bedre tilpasset de behovene som til enhver tid finnes i organisasjonen. Førrende for dette er også delegering og fullmaktstruktur. Skal de administrative stabs- og støttefunksjonene primært ha en veiledende eller en utførende funksjon? Hvilke effektiviseringsgevinster kan ligge i digitalisering og desentralisering av oppgaver og ansvar? Vil denne typen endringer oppleves som en effektivisering i de tjenesteproduserende delene av organisasjonen? Kan denne typen endringer utgjøre en effektivisering i form av økt kompetanse i organisasjonen som helhet?

MÅL:

Nye Drammen skal utvikle og tiltrekke seg tilstrekkelig og relevant kompetanse for fremtidens behov

Strategier for å nå dette:

- Kommunens størrelse vil gi grunnlag for satsning på fagutvikling, spisskompetanse og spesialisering på de fleste områder
- Etablere karrieremuligheter både innenfor fag og ledelse
- Felles metodikk og tilgjengelige styringsverktøy
- Kontinuerlig bruk av oppdatert og egnet teknologi og digitalisering

## Endringsdyktighet

En endringsdyktig organisasjon vil være preget av fleksibilitet og nysgjerrighet. En tilnærming til å nå dette nå, vil være organisatoriske grep. Hvordan organisasjonen designes optimalt med hensyn til fordeling av spisskompetanse/breddekompetanse, størrelse, samhandling mv. kan bidra til å lettere implementere endringsprosesser.

Endringsdyktighet vil likevel først og fremst være knyttet opp mot at en lykkes med å skape en organisasjonskultur som stimulerer til nytenkning og innovasjon.

### MÅL

Nye Drammen skal være landets mest innovative kommune også på administrasjonsområdet

Strategier for å nå dette:

- Kontinuerlig etterstrebe effektive prosesser og oppgaveløsning i organisasjonen
- Etablere en helhetlig innovasjons- og utviklingsagenda
- Spesialisering og økt faglig fordypning
- Legge ressurser i utviklingstiltak
- Skape rom for stor grad av prosjektorientert arbeid



