



Oslo kommune
Bydel Alna
Bydelsadministrasjonen

Fornyings- og administrasjonsdepartement
Postboks 8004 Dep
0030 Oslo

FORNYINGS- OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET	
12 SEPT. 2006	
ARKIVKODE:	411
SAKSNR:	200602037-49
Dato: 09.09.2006	

Deres ref:
200602037

Vår ref (saksnr):
200600696-2

Saksbeh:
Erik Kjeldstadli,

Arkivkode:
032.0

INNSPILL TIL REGJERINGAS FORNYINGSARBEID

Vi viser til brev av 6.juli 2006.

Bydel Alna er en av Oslos 15 bydeler som ble omorganisert fra 1.1.2004. Bydelen ligger i Groruddalen nord-øst i Oslo og omfatter de tidligere bydelene Furuset, Hellerud og Helsefyr-Sinsen. Det bor ca. 44.000 mennesker i bydelen hvorav 33.5 % med ikke-vestlige innvandrerbakgrunn. Bydelen har ca. 1600 årsverk og et bruttobudsjett på ca. 1.4 milliard.

Siden desember 2003 har bydelen deltatt i Stifinneren som er et 3-årig program for helhetlig omstilling i kommunene i regi av Kommunal- og regionaldepartementet. Bydelen har i samme periode gjennomført en omstilling som har mange fellestrekk med kommunesammenslåinger.

Våre innspill til FAD bygger dels på disse erfaringene og dels på erfaringer med samarbeidende statlige myndigheter.

1. Kort om status.

I denne sammenheng omtaler vi de endringsprosessene bydelen har gjennomført som vi tror kan ha noen poenger som også statlig virksomhet kan ha nytte av.

Bydelen har lagt vekt på å utvikle :

- En enklere organisasjon bygd på en overordnet to-nivåmodell med en bydelsdirektørgruppe og 26 resultatenhetsledere med krav til resultat og samtidig utstrakt delegasjon av myndighet til å gjennomføre egen virksomhet. Vi vektlegger at ansvaret må ligge der den reelle produksjonen av tjenestene skjer.
- Styring bygd på resultat og dialog hvor løpende måling av oppnådde resultater skal gi grunnlag for en dialog i og utenfor tjenestene med sikte på planmessig endring ut fra vurdering av behov og oppnådde resultater. Balansert målstyring, styringshjul og løpende aktiviteter for resultatmåling. Oppfølging av ledere skal skje på grunnlag av målekart og inngått tjenesteytingsavtale. Vi er under utvikling, og vil i løpet av 2007 ha gjennomført et "ordinært" styringsår. I inneværende år implementeres de ulike systemene .



Bydel Alna
Bydelsadministrasjonen

www.bal.oslo.kommune.no

Postadresse:
Postboks 116, Furuset
Trygve Lies plass 1
1001 Oslo

Telefon: 02 180
Telefaks: 23 47 90 20
e-post:
postmottak@bal.oslo.kommune.no

Bankgiro: 60040615116
Org nr. 970 534 644

- Økonomi i balanse. Bydel Alna har gått fra et merforbruk på 28 mill. kr i 2004 til et mindreforbruk på 9.5 i 2005. For inneværende år ligger vi an til et mindreforbruk. Vi har fra første stund vektlagt budsjett- og regnskapsoppfølging gjennom Agresso med budsjettansvarlig som første ledd. God kompetanse og tilstrekkelig kapasitet i sentrale økonomifunksjoner har vært en nødvendig forutsetning for resultatene. Bydelen må vite hvordan økonomien faktisk er, ha gode rutiner i alle ledd og ha et gjennomgående ansvar fra resultatenheter til bydelens ledelse.

Vi vil også peke på noen erfaringer/verktøy som har vært nyttig:

- Brukerrettet fokus: bydelen har tatt i bruk og vil fortsette med nye verktøy i forhold til deltakelse og medvirkning fra brukere og befolkning. Bydelsutvalget har gjennomført dialogmøter med brukere og ansatte i våre tjenester om erfaringer fra 2005 og innspill til 2006/2007. Synspunktene skal brukes inn i budsjettarbeidet for 2007. Det skal videre gjennomføres brukerundersøkelser, utarbeides serviceerklæringer/tjenestebeskrivelser og opprettes brukerråd i alle tjenester som 4-6 ganger i året skal gi tjenestene innspill. Elementene er ikke nye, men for oss er det nyttig å sette de sammen til en rullende prosess som vi tror vi vil få mye ut av.
- Kvalitetslosen som er et databasert styrings- og kvalitetsverktøy. Bydelen er i gang med implementering med sikte på at det tas i bruk i full skala fra 2007. Styringsmodulen viser elementene i balansert målstyring og er primært et lederverktøy, men vil også være av stor interesse for ansatte i en tjeneste. Modulen gir også muligheter for å utforme egne sider/arbeidsrom for ledere hvor vi kan samle informasjon om den løpende drift og utviklingen, nyttige verktøy mv.
Kvalitetsdelen skal være et hjelpemiddel for utøvelse av tjenestene hvor den enkelte skal finne lett tilgjengelig dokumentasjon fra lovverk, forskrifter, kommunale retningslinjer og ned til bydelens egne rutiner og arbeidsbeskrivelser. Verktøyet skal bli et godt svar på de økende krav tjenestene har til kvalitet, dokumentasjon og rapportering.
Vi vil anta at statlige enheter vil kunne ha stor nytte av dette verktøyet.

Vi har erfart at :

- Nødvendig å utforme en helhetlig styring og en samlet organisering som bydelen kan enes om. Det finnes mange måter å gjøre dette på, men poenget er å velge. Vi har valgt å holde godt tak i de utfordringene vi startet ut med i 2004 og gjennom det løpende arbeidet fått større forståelse blant ledere for retningen og etter hvert vil dette også forplante seg nedover i organisasjonen. Resultatene vi har oppnådd innen de nevnte styrings-, organisasjons- og ressursmessige utfordringene gjør at vi nå i større grad kan rette fokus mot utvikling av tjenestene, lokalsamfunnsutvikling og inkludering på tvers av nasjon, kultur og religion.
- Utviklingsarbeid tar tid. Det er nødvendig å ha blikket rettet utover inneværende år. Bydelen har derfor i tillegg til strategisk plan og økonomiplan utformet en plan for hvilke resultater bydelsutvalget skal levere etter sin periode som utløper i 2007. Det har gitt god dialog om resultatmål og strategier. Vårt perspektiv har vært at vi løpet av de første fireårene (2004-2007) skal ha etablert oss som ny organisasjon, funnet rett form for styring, ha god balanse i økonomien med nødvendig handlingsrom for kommende år og en bevisst tilnærming til utvikling av innhold, metode og omfang av tjenesteytingen. En særskilt utfordring ligger politisk styring av standard/nivå for tjenesteytingen.

- Ledere må øve og trene. Lederutvikling og opplæring, regelmessig oppfølging og konkretisering av krav til ledere er nødvendig for å utvikle organisasjonen. Utforme resultatledelse i praksis tar også tid, men vi ser sakte men sikkert at vi går rett vei.
- Fokus på samarbeid med vernetjeneste og organisasjonene er avgjørende. Det er nødvendig å bruke tid uformelt og formelt på slike prosesser. Det har bl.a. har ført til at vi har fått gjennomført nødvendig balanse i økonomien og en enklere organisasjon hvor resultatledergruppa nå består av 26 mot de over 100 tjenestelederne vi hadde fra starten, uten konflikter og støy av nevneverdig art.
- Styring må forankres i øverste politiske og administrative ledelse. Det er nødvendig at en spiller politisk og administrativt på lag og at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i endringene

2. Mål og prioriteringer.

Ut fra erfaringer vi har gjort vil vi understreke behov for resultatmål som henger sammen og hvor en innen gitte rammer tør prioritere. Det betyr også prioritere ned.

Behovet i alle ledd for å bli mer konkrete og avgrensede i forhold til de resultater vi skal oppnå og deretter etterprøve om vi faktisk når de, oppfatter vi som en rød tråd i det arbeidet vi nå forsøker utvikle i egen bydel.

Vi opplever det som et dilemma at de reelle mål- og ressurskonfliktene må løses på laveste nivå. Dette kommer for eksempel til uttrykk i fylkesmennenes praksis overfor kommuner og bydeler. På den ene siden stilles krav til forsvarlig økonomisk drift samtidig som bydelen i enkeltsaker opplever å bli overprøvd på skjønnsmessig vurderinger av lovverk knyttet til individuell tjenesteyting. Konsekvensene av en slik vedtakspraksis drøftes ikke knyttet til totale rammer, men oppleves noe vilkårlig i sin utforming. Det burde vært en klarere statlig controllerfunksjon av egen myndighetsutøvelse overfor kommunene.

3. Tiltak og reformer

Områder for forbedring:

- Kritisk gjennomgang av alle former for revisjon, tilsyn og rapportering. Bydelene/kommunene opplever en tiltakende tendens til utvikling av slike systemer
- System for å fastsette kvalitet i tjenestene som balanserer lovverk, rammer og tjenestebehov. Dette kunne vært utprøvd på flere tjenesteområder i samarbeid mellom kommunale og statlige myndigheter bl.a. for å prøve hvordan det helhetlige statlige tilsynsansvaret kan henge sammen.
- Databaserte systemer for styring, kvalitet, avvik og risiko slik Kvalitetslosen er et eksempel på.
- Kritisk blikk på tilsynsfunksjonene rettet mot ulike sider av bydelenes/kommunenes blikk slik at krav henger sammen med de samlede rammer for eksempel innen arbeidstilsynets område.

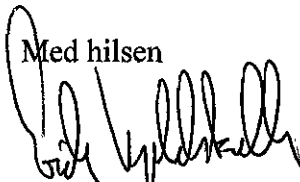
- Sammenhengende systemer for brukermedvirkning med bl.a undersøkelser, ulike former for dialog , tydeliggjøring av hva brukere kan forvente mv. Innbyggerdialog knyttet til samfunnsutvikling, inkludering og andre forhold bør også stå sentralt dvs forhold som går utover den individuelle tjenesteytingen
- Utprøving av ulike former for partnerskapsavtaler mellom 3.sektor, kommuner/stat og næringsliv. Her bør det kunne være et stort potensiale for større samfunnsmessig deltakelse.

4. Gode eksempler

Våre eksempler knytter seg først og fremst til kommunal tjenesteyting, organisering og tjenesteyting . Hvis det er av interesse kan vi bidra med utdypning av dette. En mulighet kan være å samle kommuner som har ulike erfaringer fra utviklingstiltak til en konsentrert erfaringsutveksling og vurdering av aktuelle tiltak innen det statlige fornyingsarbeidet.

Synspunktene i dette innspillet har ikke vært behandlet politisk, og uttrykker derfor i denne sammenheng bydelsdirektørens oppfatning.

Med hilsen



Erik Kjeldstadli
Bydelsdirektør

Kopi til: Kommunal- og regionaldepartementet
Byrådsavdeling for velferd og sosiale tjenester, Oslo kommune
Bydelsutvalget, Bydel alna