



Ledelse og samspill

Utviklingsstrategi for Skaun kommune 2018 - 2022

Vedtatt i kommunestyret 13.09.2018 - ESA sak

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
2	Vegvalg mot en bedre kommune, visjon og mål	4
3	Utfordringer	4
3.1	Tilflytningskommune og ung befolkning	4
3.2	Inntektene vokser ikke like mye som før	5
3.3	Den digitale framtida	5
3.4	Bli bedre på samhandling med innbyggerne og egne medarbeidere	5
4	Vegvalg: ledelse og samspill	5
4.1	Ledelse	6
	Visjon og verdier	6
	Mestringsorientert ledelse	6
	Ledelse – en mangfoldig jobb	7
	Samspill med brukere og samfunn	7
	Tverrfaglig samhandling	7
	Medarbeiderundersøkelser	8
	Ledere som lykkes	8
	Styringsverktøy	8
	Lederavtalen	9
4.2	Kvalitet	9
	Brukerperspektivet	9
	Kvalitet i alle ledd	9
	Fra avvik til økt kvalitet	9
	Stegvis forbedring og delingskultur	10
	Tverrfaglighet	10
	Digitalisering	10
	Kommunekompasset	10
	10-faktor	11
4.3	Dialog	11
	Arenaer for dialog	11
	Bruker- og medarbeiderundersøkelser	11
	Dialogkonferanser	11
	Strategikonferanser	12
	Kommunekompasset	12
	Digitalisering	12
	Kommunikasjonsstrategi	13
5	Veien videre	13

1 Innledning

Endring og sterk vekst preger Skaun kommune. Det er derfor nødvendig å revidere kommunens utviklingsstrategi fra 2014. Som grunnlag for strategiutviklingen, ligger Skaun kommunes vedtatte samfunnsplan der vår visjon er forankret samt kommuneanalysen «Kommunekompasset 2017», og medarbeiderundersøkelsen «10-faktor» fra samme år. Den reviderte strategien er blitt til gjennom et arbeide over ¾ år der alle ledere i Skaun, tillitsvalgte og politisk ledelse har vært invitert og involvert. Leder møter og to større samlinger høsten 2017 og våren 2018, har gitt grunnlag for utforming av en ny strategi. Som prosessleder har Knut Røe, Røe kommunikasjon AS vært engasjert. Han har vært en sterk pådriver, utfordrer og arkitekt i arbeidet. En redaksjonsgruppe fra staben har fulgt det daglige arbeidet og stått for kontakten med prosessleder.

Det er rådmannens klare forventning og forutsetning at alle ledere i Skaun kommune legger strategien til grunn for sitt lederskap. Det betyr at utviklingsstrategiens elementer må tydeliggjøres i alle ledd i organisasjonen gjennom medarbeidersamtaler, enhetsmøter, leder møter og lederavtaler og i det daglige virke med å lede og forvalte vår viktigste ressurs, - våre ansatte.

Børsa, 1.september 2018

Jan-Yngvar Kiel
rådmann

VISJON OG MÅL

The background is a complex digital collage. At the top, a hand is shown holding a globe, symbolizing global reach or management. Below this, a city skyline with various skyscrapers is visible, some with numbers like '240' on them. The bottom half of the image is dominated by a large, bright yellow and orange abstract shape that resembles a splash or a burst of energy, surrounded by numerous small, dark, circular particles. The overall aesthetic is modern, technological, and dynamic.

2 Vegvalg mot en bedre kommune, visjon og mål

Utviklingsstrategien er et kart som viser vegvalga vi må ta for å nå måla politikerne har satt i kommuneplanen. Skaun kommune skal ha høye ambisjoner. Det forutsetter at enhetene samhandler og styrer mot felles mål. I tillegg må vi alle sammen jobbe effektivt og være opptatt av resultat, og ikke minst, vi må lytte aktivt til innbyggerne og forbedre oss.

Enhetene planlegger sin virksomhet slik at vi sammen når måla i kommuneplanen. Ved hjelp av de digitale styringsverktøyene rapporterer vi hvordan vi ligger an. Enhetene bruker rapportene til å justere kurs og fart på veien mot måla.

Gjennom å snakke med innbyggerne får enhetene tilbakemelding om tjenestene. Rådmannen informerer politikerne om tilbakemeldingene og bruker de som grunnlag for kontinuerlig forbedring.

Den forrige utviklingsstrategien, «Helhetlig styring i Skaun», ble utarbeidet i 2014. Etter den tid har Skaun kommune som resten av verden forandret seg. Tilflyttinga kan bli mye større enn vi har sett for oss. Nye forutsetninger og nytt terreng krever nye veivalg. Den nye utviklingsstrategien, «Ledelse og samspill», viser veivalg vi skal ta mot en enda bedre kommune.

I samfunnsplanen er visjonen: Skaun kommune – aktiv og attraktiv. Det er et mål om at Skaun kommune skaper og utvikler stadig bedre tjenester i samspill med innbyggerne gjennom smart og effektiv bruk av ressursene.

UTFORDRINGER



3 Utfordringer

På vegen mot målet kommer vi til å møte mange utfordringer, og vi ser at det er fire sentrale utfordringer vi må ta tak i.

3.1 Tilflytningskommune og ung befolkning

De siste åra har det vært stor tilflytning til kommunen, og sammenlignet med nabokommunene har vi flere unge innbyggere. I en nylig gjennomført undersøkelse sier 13 000 personer i Trondheimsregionen at de kan tenke seg å flytte til Skaun. Vi har vært nødt til å prioritere investeringer knyttet til utbygging av barnehager og skoler. Samhandlingsreformen har ført til at kommunen har fått flere oppgaver fra spesialisthelsetjenesten, og presset etter helse- og omsorgstjenester har økt. Samtidig så vil vi også få en vekst i den eldste delen av befolkningen. Det gjør at omsorgsoppgavene vokser, og at antall eldre med omsorgsbehov øker raskere enn antall innbyggere i jobb.

3.2 Inntektene vokser ikke like mye som før

I Perspektivmeldinga 2017 sier regjeringa vi må bli mer produktive og jobbe mer og smartere for å opprettholde velferdsgodene, og i samfunnsplanen er visjonen at Skaun kommune skal være aktiv og attraktiv. For kommunene betyr det at de økonomiske rammene ikke kommer til å vokse like mye som forventa. Skaun kommune må utnytte ressursene smartere og mer effektivt for å gi stadig bedre tjenester som svarer til innbyggernes behov.

3.3 Den digitale framtida

De neste årene har Skaun kommune store muligheter for å fornye, forenkle og forberede tjenestene og måten de blir levert og produsert på. For å lykkes trenger kommunen en strategi for digitalisering. Strategien må vise at digitalisering handler om ledelse og forståelse, men også om teknologi.

Innbyggere forventer å få kontakt med kommunen uten å stille seg i en kø eller ringe i kontortida, mange er blitt vant med sjøl å bestemme når det passer å kommunisere med en tjenesteleverandør. I tillegg til å få generell informasjon og hjelp til å sende inn skjemaer, forventer de rask respons og dialog via nettet.

3.4 Bli bedre på samhandling med innbyggerne og egne medarbeidere

I Kommunekompasset 2017 går det også fram at kommunen kan bli bedre på utviklingsperspektivet og bli en mer lærende organisasjon. Skaun må skåre høyere på «Offentlighet og demokrati», «Utviklingsstrategi og lærende organisasjon», «Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering» og «Kommunen som arbeidsgiver». Resultatene fra kommunepasset har vært retningsgivende for arbeidet med utviklingsstrategien.

Notater :



LEDELSE OG SAMSPILL



4 Vegvalg: ledelse og samspill

Politikerne har satt målet: Skaun kommune skaper og utvikler stadig bedre tjenester i samspill med innbyggerne gjennom smart og effektiv bruk av ressursene.

Det er fire utfordringer vi må se nærmere på for å ta de vegvalga som mest effektivt fører oss til målet, og de byr på både trusler og muligheter. Det er opp til oss sjøl å velge hva vi vil legge mest vekt på: å unngå truslene eller å utnytte mulighetene.

For møte de fire utfordringene er det disse tre vegvalga som viser hva vi må prioritere for å være aktiv og attraktiv:

1. Ledelse
2. Kvalitet
3. Dialog

4.1 Ledelse

God ledelse er avgjørende for å levere og videreutvikle gode tjenester til innbyggerne. Som leder må du ta valg og prioritere for å nå mål sammen med andre. Du må balansere ulike hensyn som drift og utvikling, styring og samspill, tydelig tale og aktiv lytting.

Visjon og verdier

Visjonene og verdiene er uforandret i forhold til forrige utviklingsstrategi og som leder er du forplikta til å følge de.

Visjon	Aktiv og attraktiv		
Verdier	Tydelig	Raus	Engasjert

Hvordan kommer visjonen og verdiene til uttrykk i ditt lederskap? Hvordan opplever medarbeiderne dine at visjonen og verdiene preger din måte å lede på?

Når du gjør visjonen og verdiene til dine egne, fremmer du en kultur som legger vekt på å øke kvaliteten på tjenestene. Dette gjør at medarbeideren dine vil utvikle seg faglig og personlig.

Mestringsorientert ledelse

Mestringsorientert ledelse innebærer en lederadferd som legger vekt på indre motivasjon, læring og utvikling ut fra medarbeidernes individuelle forutsetninger.

Lederens rolle består både av ledelse og styring.

1. Lederne skal legge til rette for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, godt medarbeiderskap og læring, forbedring og innovasjon.
2. Lederne skal etablere og følge opp administrative rutiner og systemer som skal sikre god styring av enheten, god internkontroll og riktige tjenester til innbyggere og brukere av tjenestene.

Lederne i Skaun kommune skal se, verdsette, involvere og utfordre medarbeiderne slik at de mestrer best mulig ut fra egne forutsetninger og til det beste for enheten. Lederne skal anerkjenne, bygge mestringsstro og selvfølelse. Medarbeiderne skal involveres og oppleve imøtekommenhet og raushet fra lederen. På denne måten vil lederne gjøre medarbeiderne i stand til å yte det beste for brukerne av tjenestene.

I den forrige utviklingsstrategien, «Helhetlig styring i Skaun», la vi mer vekt på styring enn på ledelse. Nå legger mest vekt på ledelse, fordi utfordringene vi møter, krever mer motivasjon enn kontroll, mer kommunikasjon enn informasjon og mer kontinuerlig læring enn instruksjon.

Skaun kommune skal ha en lederkultur som fremmer et lærende miljø som sikrer medarbeiderne faglig og personlig utvikling. Gjennom medvirkning, dialog, utstrakt delegering og ansvarliggjøring skal lederne skape et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som motiverer og engasjerer medarbeiderne.

Ledelse – en mangfoldig jobb

Som leder legger du til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg bygger du en kultur for nyskaping og læring. Du tar ansvar for arbeidsmiljøet og har høy etisk bevissthet. Du vet at du er en del av en ledergruppe, og at din lojalitet først og fremst ligger hos rådmannen.

Ulike situasjoner krever ulike ferdigheter og egenskaper av deg som leder. Det er viktig at du kjenner dine sterke sider og hvilke ferdigheter du trenger å trene på.

Samspill med brukere og samfunn

Som leder har du ansvar for å levere gode tjenester til innbyggerne innafor de rammene som de folkevalgte har lagt. Derfor må du alltid være i samspill med omgivelsene for å finne nye løsninger. Brukere og andre innbyggere, frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører er viktige samarbeidspartnere for å utvikle tjenestene. Som leder må du våge å bli sett utenfra og legge til rette for at andre aktører blir involvert og verdsatt.

Tverrfaglig samhandling

Opgavene kommunen skal løse, blir mer sammensatte. Innbyggerne får større forventninger til tjenestene, som stadig oftere er rettighetsbaserte. Gode leveranser og måltall på sektornivå er ikke lenger nok til å løse stadig mer komplekse oppgaver og oppfylle innbyggernes forventninger.

Kvaliteten på tjenestene og hvor effektivt vi greier å produsere dem, avhenger av hvor dyktige vi er til å samhandle tverrfaglig. Ledernes oppgave blir å legge til rette for at tjenestene blir satt sammen på tvers av faggrensene.

Medarbeiderundersøkelser

Skaun kommune bruker KS sin 10-faktor som medarbeiderundersøkelse. Den blir gjennomført annethvert år, og utviklingsorientert og måler både medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen og deres holdninger til jobben. 10-faktor fanger opp viktige forhold på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå. Undersøkelsen danner grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling.

Suksessfaktorer

Ledere som lykkes:

- Bygger tillit og har godt samspill med de folkevalgte.
- Styrer etter verdier, mål og rammer, tar beslutninger og viser gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer.
- Ser helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser.
- Kommuniserer tydelige forventninger.
- Gir tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det.
- Legger til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere.
- Skaper oppslutning om endringer.
- Involverer innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene.

Styringsverktøy

Som andre organisasjoner har Skaun kommune behov for systemer som viser lederne hvor organisasjonen er, og om den er på rett vei. Kommunen har flere verktøy som gir oppdaterte styringsdata på økonomi og nærvær. Disse gjør det enkelt å få et oversiktsbilde for kommunen samla og for den enkelte enhet. Lederne skal bruke informasjonen til å understøtte beslutninger og holde rett kurs.

Det meste av rapporteringa skjer i forbindelse med tertialrapportene. Dette gir enhetsledere et handlingsrom for å lede enheten i tråd med rådmannens intensjoner og innenfor rammene som er gitt. Lederavtaler og medarbeidersamtaler er også viktige verktøy for å nå mål.

Lederavtalen

Lederavtalen er en gjensidig klargjøring av mål og forventninger mellom rådmann og enhetsleder. Avtalen supplerer og konkretiserer de føringene som er gitt. Den slår fast at ledelse i Skaun kommune skal bygge på de føringene som er gitt i budsjettet og politisk vedtatte tiltak. Som leder må du sjøl ta ansvar for at du forstår det som står i avtalen.

Ut fra føringene i rådmannens lederavtale og i andre styrende dokument inngår rådmannen lederavtale med alle i sin ledergruppe. De kan igjen inngå lederavtale med sine underordnede etter nærmere avtale.

Lederavtalen revideres årlig, og er et grunnlag for dialog omkring mål og resultatoppnåelse.

4.2 Kvalitet

Sammen skal vi øke kvaliteten på tjenestene. For å greie det må vi være opptatt av kvalitet, måle kvalitet i hele produksjonskjeden og lukke avvik. Vi må være i aktiv dialog med brukerne, innbyggerne, politikerne og medarbeiderne. Vi må samarbeide med frivillig sektor og næringslivet. Vi må fremme en læringskultur der vi systematisk reflekterer over egen praksis, og faglig og personlig utvikling for medarbeiderne.

Brukerperspektivet

Kvalitet er evnen til å tilfredsstille forventninger. Derfor må arbeidet med kvalitet ta utgangspunkt i brukernes og innbyggerens behov og vurderinger. Hva er det brukerne av

tjenesten er opptatt av? Hva er innbyggere opptatt av? For å få svar på det, må vi være i aktiv dialog med brukerne og innbyggerne. For at svarene skal bli så ærlige som mulig, må dialogen være god.

I samfunnsplanen sier vi at det skal være samspill mellom innbyggerne og kommunen. Samspillet må ha en kvalitet som sikrer at vi har forstått hva brukerne og innbyggerne ønsker når vi skal prioritere.

Kvalitet i alle ledd

Kvalitetsarbeidet må omfatte alle ledd i produksjon og utvikling av tjenestene: Organisasjon og ledelse, styringssystemer, produksjon, leveranse, tjeneste, service, oppfølging, utviklingsarbeid og kommunikasjon internt og eksternt.

Fra avvik til økt kvalitet

Vi må bruke avvikssystemet til systematisk læring i hele kommunen. Det jobbes godt på enhetsnivå, men vi må også løfte dette opp på kommunenivå.

Stegvis forbedring og delingskultur

I tillegg til de store forbedringsprosjektene vil vi også kontinuerlig forbedre det vi har, og som fungerer bra. Slik stegvis forbedring blir mest effektiv hvis vi fremmer en delingskultur der vi lærer av det som har fungert på andre enheter eller tjenesteområder.

Tverrfaglighet

Økt kvalitet er ofte avhengig av at vi kommer oss ut av «fagsiloene» og løser oppgavene tverrfaglig. Et eksempel på det er det helsefremmende arbeidet. Sjøl om det sorterer under helse og omsorg, er det liten tvil om at det gir mer effekt hvis det også drives i barnehagene og skolene.

Digitalisering

Digitalisering gir oss store muligheter for å bedre kvaliteten i alle ledd av produksjon og utvikling av tjenestene. Et eksempel er digitale løsninger i hjemmetjenesten som gir ansatte bedre tid til å følge opp den enkelte bruker. Digitale plattformer styrker også mulighetene for en bedre dialog mellom heim og skole.

KS Digitaliseringsstrategi 2017 – 2020 har disse hovedpunktene:

1. Brukeren i sentrum
2. IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet
3. Styrket digital kompetanse og deltakelse
4. Effektiv digitalisering av offentlig sektor
5. Godt personvern og god informasjonssikkerhet

For å kunne utnytte de mulighetene som digitaliseringen gir for å øke kvaliteten i alle ledd, må Skaun kommune utarbeide sin egen digitaliseringsstrategi.

Kommunekompasset

Kommunekompasset er et nyttig verktøy i arbeidet for å øke kvaliteten. Kompasset gir informasjon om kommunens kvaliteter på områdene offentlighet og demokrati, tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering, politisk styring og kontroll, lederskap, ansvar og delegasjon, resultatfokus og effektivitet, kommunen som arbeidsgiver, utviklingsstrategi og lærende organisasjon og kommunen som samfunnsutvikler.

Kommunekompasset gir et godt grunnlag for å forbedre utvikling av kvaliteten på disse områda. I 2017 viste kompasset at Skaun kommune har et stort potensial for å bli bedre på samhandling med innbyggerne og egne medarbeidere. Der går det også fram at kommunen har mye å vinne på å fremme utviklingsperspektivet og bli en lærende organisasjon.

10-faktor

Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor er utarbeidet av KS i samarbeid med professor Linda Lai. 10-faktor er et måle- og utviklingsverktøy som er forskningsbasert og måler utvalgte variabler som er avgjørende for måloppnåelse og utvikling. Mestringsorientert ledelse står sentralt i undersøkelsen. De ulike faktorene måler oppfatninger den ansatte har til viktige forhold og deres holdninger til den jobben den enkelte har. De ulike faktorene som måles, henger sammen med hverandre og kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.

4.3 Dialog

Kommunes evne til å nå sine mål henger sammen med evnen til å kommunisere effektivt. Bedre tjenester kan bare oppnås gjennom dialog med interessenter i og utenfor kommuneorganisasjonen. Kommunen må føre en systematisk, kvalitetssikret dialog med brukere, innbyggere, medarbeidere, politikere og samfunnet for øvrig. Dialogen må handle om hvilke resultater som skal oppnås, hvordan de skal nås, hva som har skjedd og hvordan organisasjonen skal utvikles videre.

Arenaer for dialog

Kvalitetssikring og utvikling av tjenestene er avhengig av at alle aktører har kunnskap om kommunens prestasjoner, og deltar i en dialog om årsakene til prestasjonen. Kommunen må etablere arenaer der prestasjonene drøftes på en slik måte at det utløser handling. For eksempel er det viktig for budsjettarbeidet at styringsinformasjonen bringes videre til og drøftes med politikerne. Andre arenaer for drøfting av resultater er dialogkonferansene i etterkant av brukerundersøkelsene, og strategikonferansene for lederne og kommunestyret.

Bruker- og medarbeiderundersøkelser

For å få kunnskap om hvordan brukere og medarbeidere vurderer kommunens prestasjon, gjennomføres årlige brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. Dette gir kommunen

mulighet til å se hvordan resultatene endrer seg over tid, og sammenligne egne resultater med andres. Resultatene er også en del av den styringsinformasjonen kommunen gir til alle deler av organisasjonen og til allmennheten.

I Skaun kommune bruker vi undersøkelsene som grunnlag for forbedringsarbeid, både i den enkelte enhet og i kommunen som helhet.

Dialogkonferanser

Når den årlige brukerundersøkelsen er avslutta, inviterer kommunen brukere, politikere og administrasjon til sektorvise dialogkonferanser. Før konferansene går medarbeidere og ledelse på den enkelte enhet gjennom resultatene sine. De forbereder også sin innspill til konferansene, blant anna en presentasjon av resultater. På konferansene legges det opp til en aktiv diskusjon om forbedringstiltak. Enhetslederne lager en oppsummering av konferansene som legges fram på strategikonferanse 1.

Som en del av det systematiske arbeidet med kvalitet må Skaun kommune evaluere dialogkonferansenes form og innhold. Vi kan endre formen på konferansene i gjennom kontinuerlig evaluering for å bidra til fornying, forenkling og forbedring.

Strategikonferanser

Kommunestyret, enhetsledere og tillitsvalgte møtes til strategikonferanse to ganger årlig, i juni og oktober. I forkant av strategikonferanse 1 får deltakerne tilgang til resultat og tilbakemeldinger fra dialogkonferansene, økonomiske rammer og analyser samt utvalgte KOSTRA-indikatorer. KOSTRA står for KOMmune-STat-RApportering. På strategikonferanse1 blir grunnlagsdokumentet og sektorenes hovedutfordringer presentert.

Mellom strategikonferanse 1 og 2 blir det nedsatt arbeidsgrupper som får i oppdrag å utrede foreslåtte tiltak. Strategikonferansene gir politikerne kunnskap om resultater og brukernes og medarbeidernes vurderinger. Kunnskapen gir dem et grunnlag for å justere mål og kurs. Som en del av det systematiske arbeidet med kvalitet må Skaun kommune evaluere strategikonferansenes form og innhold. På samme måte som for dialogkonferansene må vi spørre oss om det er noe vi med fordel kan endre for at strategikonferansene i enda større grad skal bidra til fornying, forenkling og forbedring.

Kommunekompasset

Kommunekompasset gir et godt grunnlag for å utvikle kvaliteten på kommunens dialog med viktige interessegrupper.

I 2017 viste kompasset at kommunen har et stort potensial for å bli bedre på samhandling med innbyggerne og egne medarbeidere. Hvis kommunen setter seg mål for kommune-kompasskår på disse områda, kan Kommunekompasset bli et viktig verktøy for bedre samhandlinga med innbyggerne og medarbeiderne.

Digitalisering

Digitale løsninger gir kommunen nye plattformer for mer dialog og samhandling med flere brukere, innbyggere, medarbeidere og samarbeidspartnere. Utviklinga går fra tradisjonelt byråkrati til nettverkskultur.

Digitaliseringa åpner for fornyelse, forenkling og forbedring av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Muligheten for løpende dialog med de involverte blir en integrert del av løsningene. Digital kommunikasjonen kan bli en viktig støtte for de personlige relasjonene. Med digitale løsninger kan vi gjøre saksdokumenter mer tilgjengelig for innbyggerne. Vi har

VEIEN VIDERE





SKAUN
KOMMUNE

www.skaun.kommune.no