

Helhetsmodellen

Dialogseminar Levanger

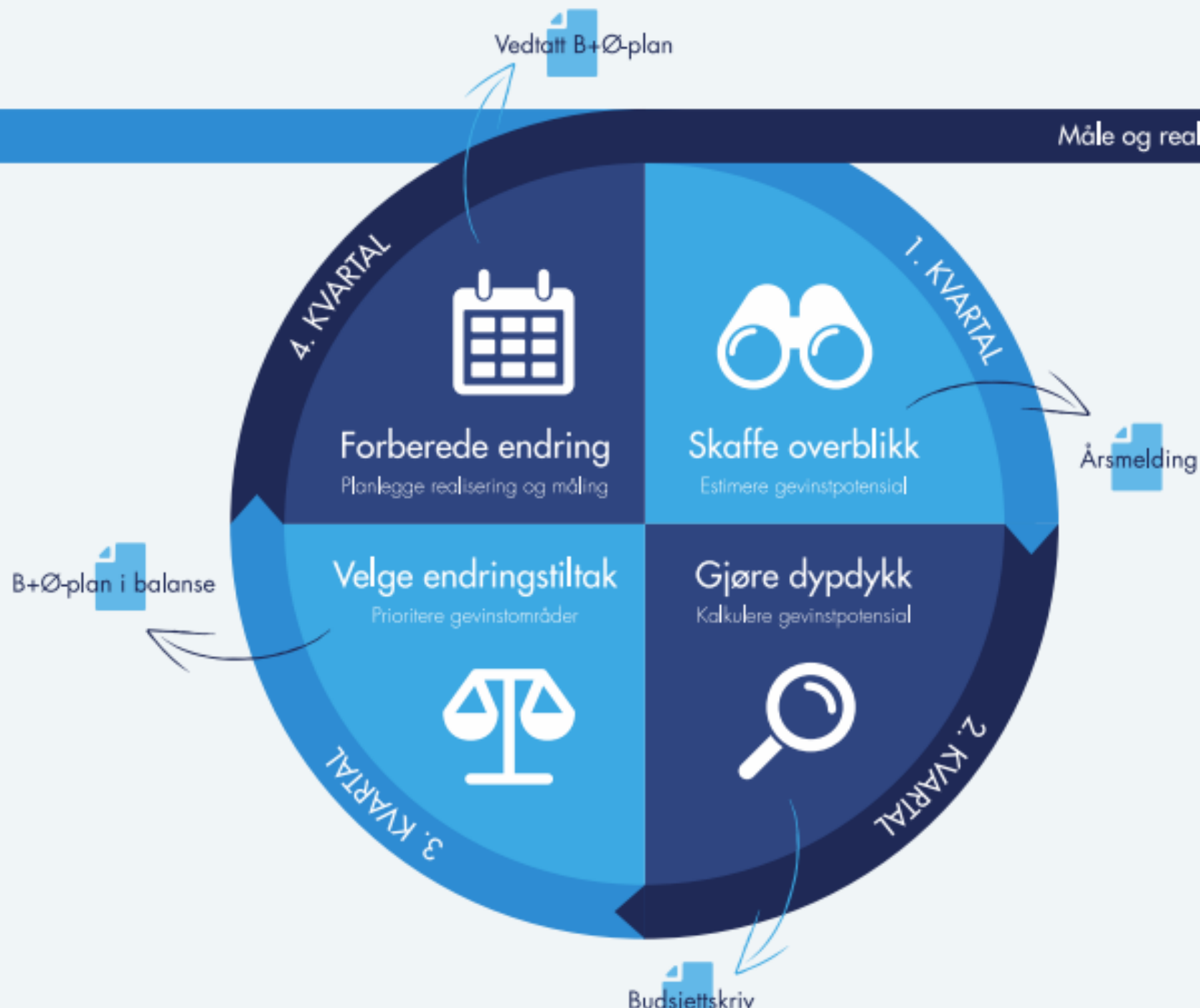


NÅ

Vedtatt B+Ø-plan

MÅL

Måle og realisere gevinster



Modellens oppriinnelse

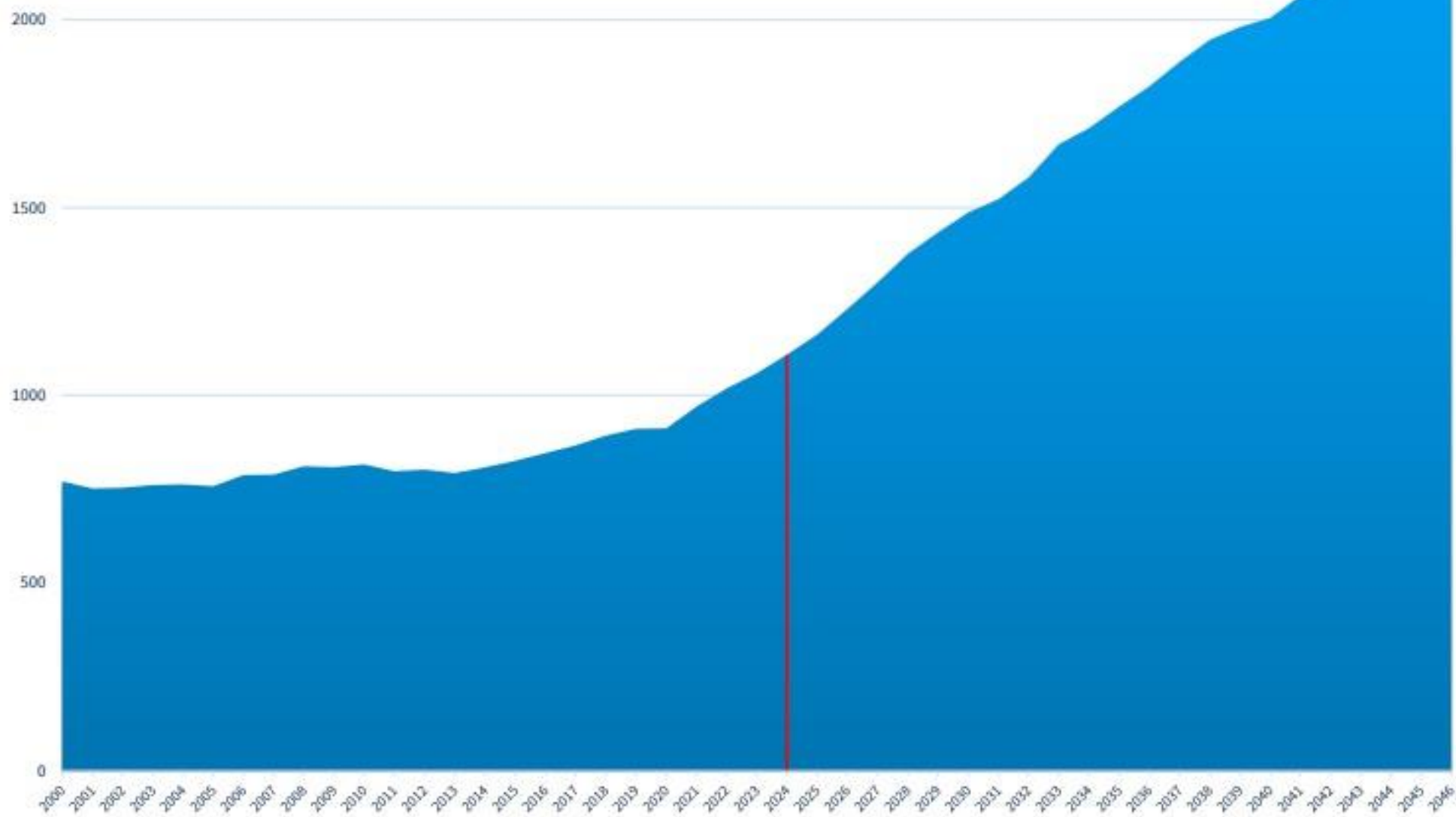
FoU-arbeid for KS



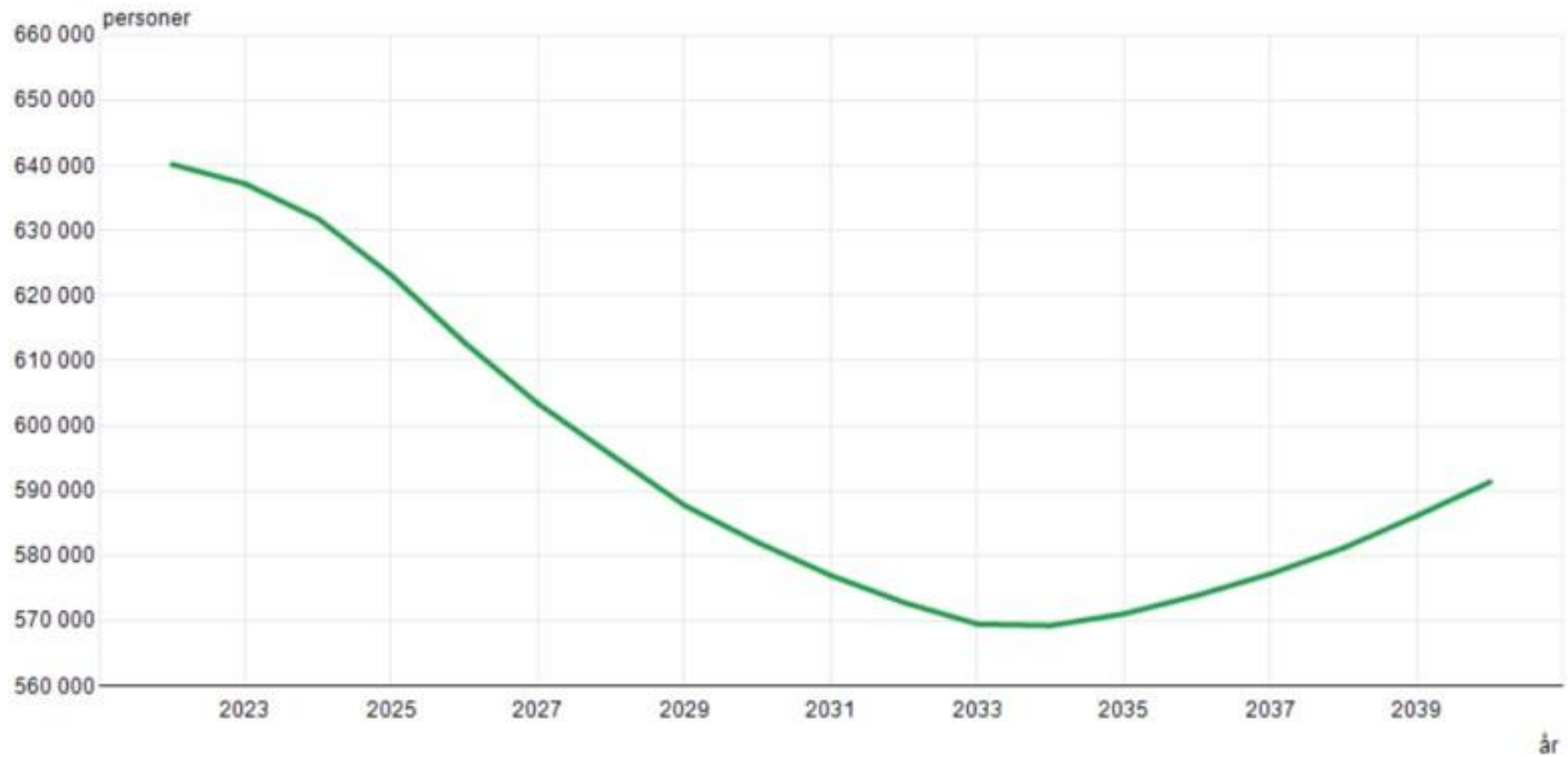
Hvorfor er
gevinstrealisering
kritisk framover?

Antall innbygger 80 + i Levanger

År 2000 - 2046



12881: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter år. Folkemengde 6-15 år, Hele befolkningen Hovedalternativ (MMM).



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Omstilling og endring blir normalen

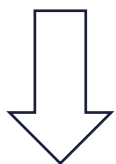


Kan systematisk arbeid med gevinstrealisering bidra til å unngå:

- ✓ Kortsiktige velferds-kutt som gir høyere utgifter på sikt?
- ✓ Teoretiske budsjett-kutt som er urealistiske?
- ✓ Oppstart av prosjekter og tiltak som det ikke er realisme i?
- ✓ «Ostehøvelkutt»?

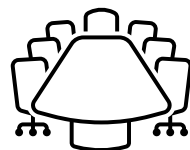
Barrierer for å hente ut endringstiltak på en systematisk måte

Støtteverktøy for gevinstrealisering er kompliserte og frikoblet fra virksomhetsstyringen



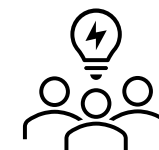
Gjennom å gjøre gevinstrealisering enkelt og tilgjengelig for alle

Ledere er premissleverandør for gevinstrealisering, men mangler tid og kapasitet



Gjennom å koble sammen styring og utvikling i en helhetlig virksomhetsmodell

Endringskapasiteten i kommunen er lav i forhold til behovet for endring



Gjennom å få med alle aktører i alle faser av arbeidet med å hente ut effekter av endringstiltak

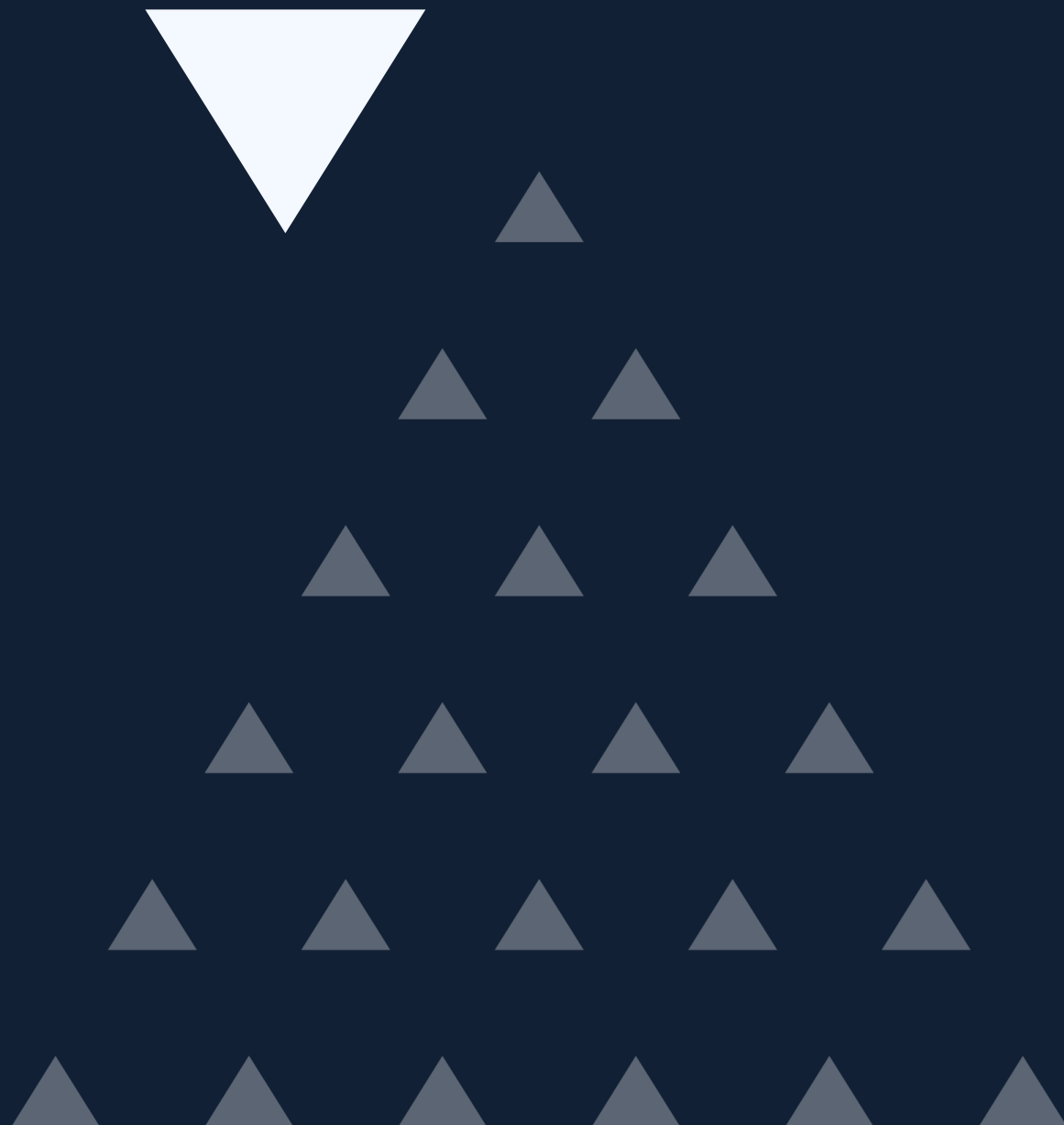
Hvordan kan du i din rolle bidra til at endringskapasiteten i kommunen forbedres?

**3 min individuell
refleksjon**



10 min to og to

Helhetsmodellen



Helhetsmodellen

Sammen skal vi bedre effekten av alles innsats gjennom å finne, prioritere og velge endringstiltak med størst gevinstpotensial for å tette gapet mellom:

NÅSITUASJON

Driftens tilstand, behov, ressurser, utfordringer og muligheter.



ØNSKET SITUASJON

Mål, strategier og minimumskrav i lover og forskrifter ol.

Nåsituasjonen i Norske kommuner

Meny **Kommunal Rapport** Logg inn

Norges mest omfattende sjekk av Kommune-Norge

Kommunebarometeret

Klikk for mer informasjon

NYHETER

Søndre Land er blant kommunene som ikke klarer å innfri anbefalingen fra Teknisk beregningsutvalg (TBU).
Foto: Elin Svendsen

PUBLISERT 15.06.2023 10:00

Mer enn hver tredje kommune innfrir ikke de økonomiske anbefalingene

I snitt leverer norske kommuner solide økonomiske tall for 2022,

kommunal-rapport.no

NRK Linn

16:58:47 Vestfold og Telemark

Nyhetscenter TV Radio Vestfold Radio Telemark

Dyrtiden knekker kommunene – stikker barn og unge med sparekniven

Renteøkninger, dyr mat og høye strømpriser gjør dramatiske innhugg i norske kommunebudsjetter. – Rundt en tredjedel av kommunene sliter, sier KS-lederen.

POPULÆRT: Kommunedirektøren i Bamble har foreslått å legge ned kommunens tre fritidsklubber. Ungdommene reagerer kraftig på at det kan være

nrk.no

Høyrebladet PÅ KYSTEN SIDEN 1904

Nyheter Meninger E-avis Meny

NYHETER 9 minutter lesetid

Kommuneøkonomien i Leirfjord: – Vil komme kutt

Kommunedirektør i Leirfjord, Peter André Haaland, har valgt å utsette budsjettbehandlingen med ei uke. Foto: Mariann Vatne

AA hblad.no

Helhetsmodellen utfordrer oss til å løfte blikket for å identifisere, prioritere og realisere gevinster.

NÅ

MÅL

Måle og realisere gevinster

1. Begrunnelse	3. Ønsket situasjon
2. Nå	4. Endringstiltak
6. Måling	

Virksomhets A3
A3 per dypdykk

1. Begrunnelse «Dette er utfordringene vi må løse og verdien av å løse det»	3. Ønsket situasjon «Dette er slik vi ønsker at det skal fungere»
2. Nåsituasjonen «Dette er slik det fungerer i dag, og årsakene til at utfordringene oppstår»	4. Endringstiltak «Dette må vi gjøre for å flytte oss fra nåsituasjonen til ønsket situasjon»
	6. Måling «Dette må vi måle for å sjekke at endringstiltakene gir effekt»

Revidert virksomhets-
A3 med vedtatte
endringstiltak



1. Begrunnelse «Dette er problemstillingen»	3. Ønsket situasjon «Dette er slik vi ønsker at det skal fungere»
2. Nåsituasjone og rotårsak «Slik er det i dag, og dette er årsakene til problemet»	4. Tiltaksplan og gevinst «Det vi må gjøre for å flytte oss fra nåsituasjonen til ønsket situasjon»
	5. Måling «Målinger for å sjekke at tiltakene løser problemstillingen»

Virksomhets-A3 med
utredningstiltak

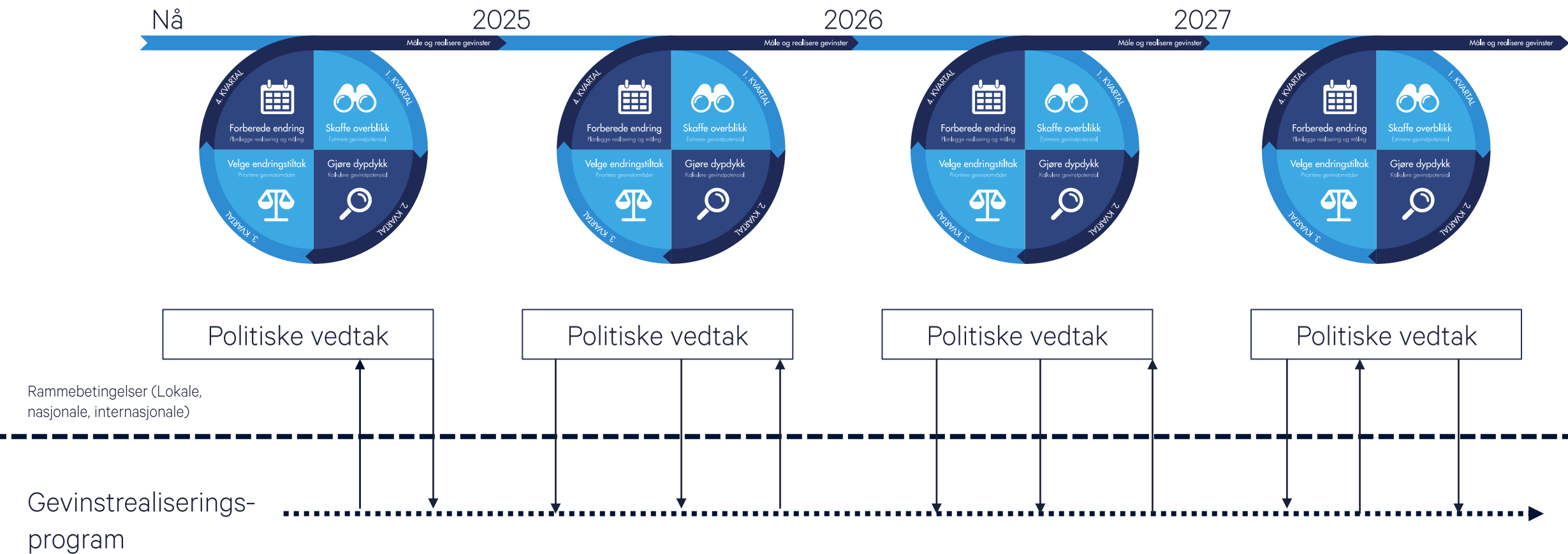
1. Begrunnelse	3. Ønsket situasjon
2. Nå	4. Endringstiltak
6. Måling	

En A3 per dypdykk/
utredningstiltak

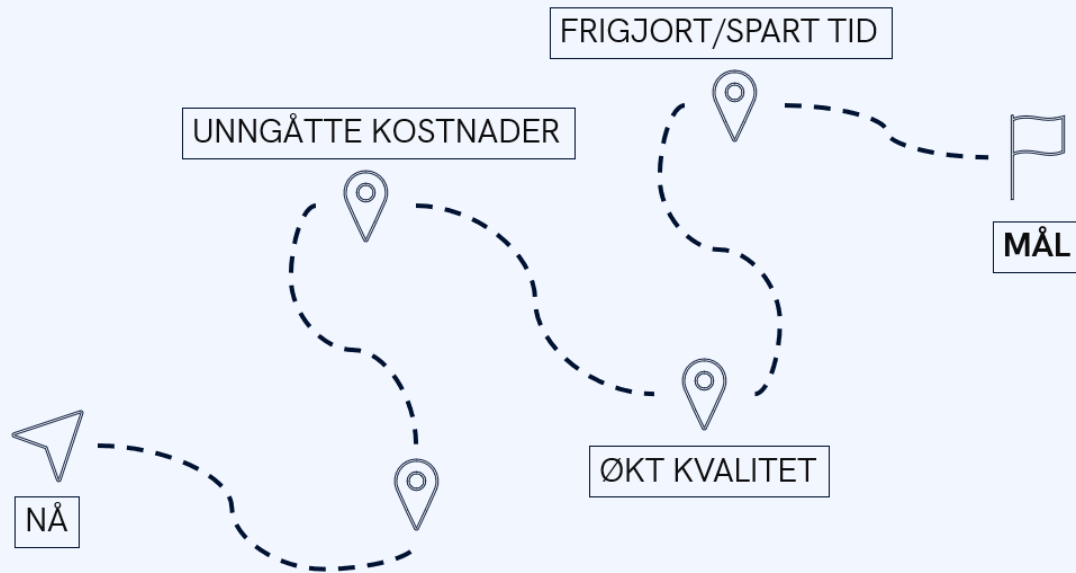
Tidslinje

2027

Budsjett



Hva er egentlig en gevinst?



Økt kvalitet

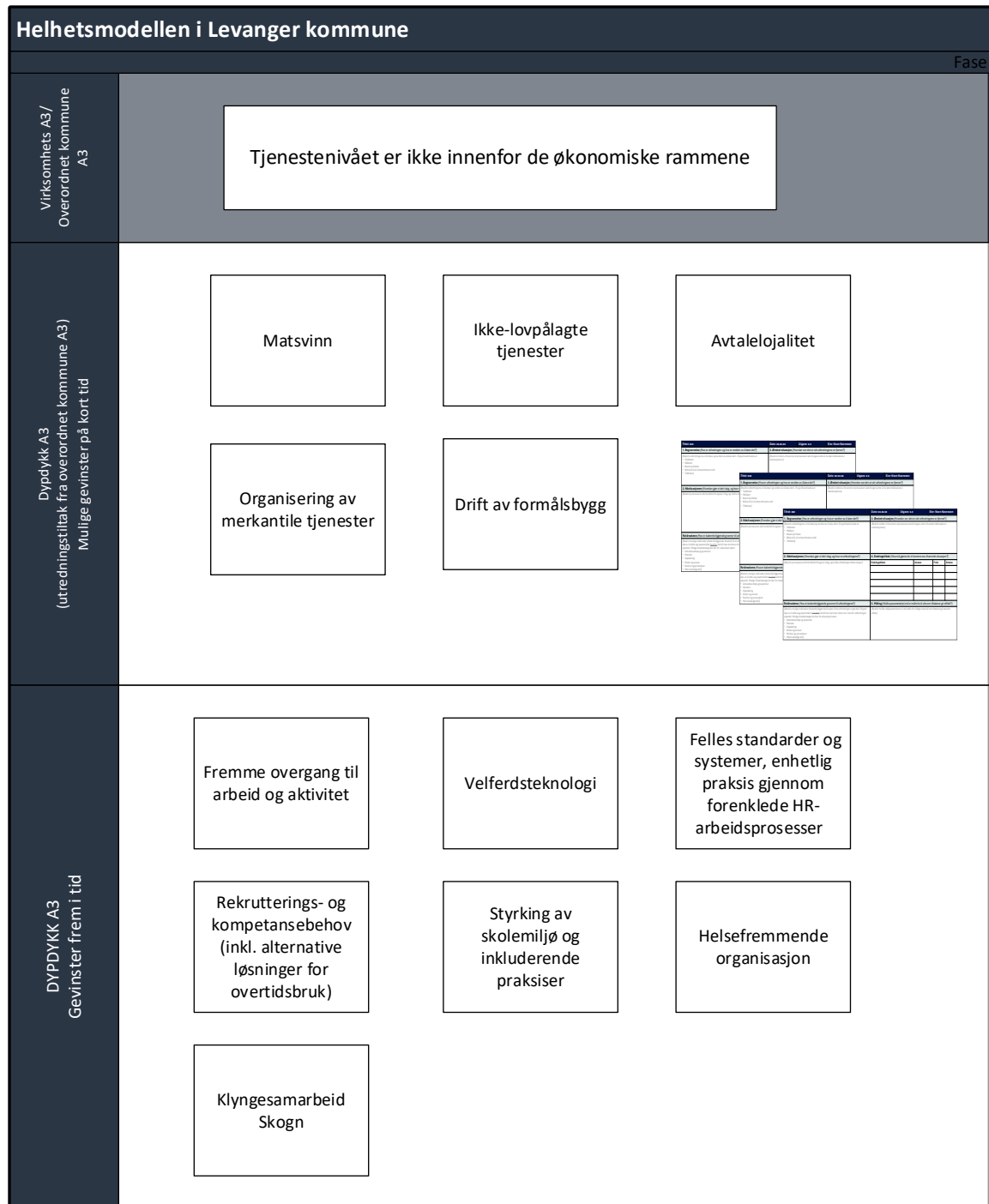


Unngåtte/ reduserte kostnader



Spart/frigjort tid

Virksomhets/kommune A3 og utredningstiltak



Typiske fallgruver i endringsarbeid



#1 Tiltak uten forståelse for problemet

Eksempel

«Vi har dårlig tid, og jeg har jobbet med dette i mange år og vet akkurat hva vi må gjøre for å løse problemene»

Ulemper

- Kostbart – tid og ressurser
- Leder ofte til brannslukking og ingen varig forbedring

1. Begrunnelse <i>«Dette er utfordringene vi må løse og verdien av å løse det»</i>	3. Ønsket situasjon <i>«Dette er slik vi ønsker at det skal fungere»</i>
2. Nåsituasjonen <i>«Dette er slik det fungerer i dag, og årsakene til at utfordringene oppstår»</i>	4. Endringstiltak <i>«Dette må vi gjøre for å flytte oss fra nåsituasjonen til ønsket situasjon»</i>
	6. Måling <i>«Dette må vi måle for å sjekke at endringstiltakene gir effekt»</i>



Å endre seg sammen

- Lag felles utfordringer og mål
- Bryte ned sektorer gjennom å se løsninger på tvers av organisasjonen
- Prioritere de endringstiltakene som gir størst gevinster

Hva kan du gjøre for å bidra til at organisasjonen klarer å stå i de prosessene vi er inne i nå?

**3 min individuell
refleksjon**



10 min to og to

Fra Levanger kommunes ledelsesplattform

Å være endringsdyktig, omgivelsesorientert og samskapende betyr

- Å omstille oss i forhold til verden omkring oss
- Å planlegge godt tufta på de endringene og utfordringene vi vet kommer
- Å endre måter å arbeide på
- Å evne å se på tvers av «gamle» sektorgrenser
- Å jobbe kunnskapsbasert
- Å modellelere endringer og skape motivasjon- ledere må være i forkant og være «flaggbærere»
- At kultur for endring må skapes
- Å skape åpen og god kommunikasjon



Å være en lærende organisasjon

Innføring av helhetsmodellen i Levanger kommune

Kulturendring

- Tradisjonell tilnærming

Alle gjør sitt beste



....så ser vi hva som skjer

- Ny tilnærming – sette seg mål

Dette vil vi oppnå



Hva må vi gjøre for å få det til?

Innføring av selve Helhetsmodellen (alle 4 kvartaler)



Gevinstrealisering som metodikk i kommunen



Tør du dele det uferdige?



Dypdykk Avtalelojalitet

24.05.2024

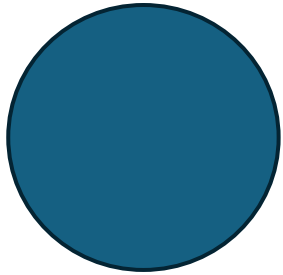


Innherred Anskaffelser et kommunalt oppgavefellesskap mellom
Levanger, Steinkjer, Inderøy, Snåsa og Verdal kommune.



Hvordan jobber vi med dypdykket

- Opprettet arbeidsgruppe bestående av Innherred anskaffelser, rådgiver økonomi, enhetsleder Teknisk, styrer Frol barnehage og avdelingsleder Stokkbakken
- Involvert enhetsledere og frikjøpte hovedtillitsvalgte på innspill av rotårsaker og endringer i enhetsledermøte 22.mai
- Veiledning underveis v/ Azets

Tittel: xxx	Dato: xx.xx.xx	Utgave: x.x	Eier: Navn Navnesen																								
<p>1. Begrunnelse (Hva er utfordringen og hva er verdien av å løse det?)</p> <div data-bbox="333 182 614 454" style="text-align: center;">  </div>	<p>3. Ønsket situasjon (Hvordan ser det ut når utfordringene er fjernet?)</p>																										
<p>2. Nåsituasjonen (Hvordan gjør vi det i dag, og hvor er utfordringene?)</p> <p><i>[Beskriv prosessene slik de faktisk fungerer i dag, og hvilke utfordringer dette skaper]</i></p>	<p>4. Endringstiltak (Hva må gjøres for å komme oss til ønsket situasjon?)</p> <table border="1" data-bbox="1274 554 2548 996"> <thead> <tr> <th data-bbox="1274 554 1905 615">Endringstiltak</th> <th data-bbox="1905 554 2186 615">Ansvar</th> <th data-bbox="2186 554 2367 615">Frist</th> <th data-bbox="2367 554 2548 615">Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																				
Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																								
<p>Rotårsakene (Hva er bakenforliggende grunner til utfordringene?)</p>	<p>5. Måling (Hvilke parameter(e) må vi måle for å vite om tiltakene gir effekt?)</p>																										

Hvorfor avtalelojalitet som dypdykk?

- Levanger kommune skal forholde seg til felles innkjøpsstrategi for å redusere kostnader og ha bedre kostnadskontroll ved innkjøp av varer og tjenester.
- Innherred Anskaffelser er oppretter for å ha en effektiv organisering av anskaffelser, oppnå stordriftsfordeler og god etterlevelse av regelverket; Offentlige anskaffelser.
- Vi ser at kommunen kan ha et potensiale for å bli bedre til både e-handel og det å forholde seg til inngåtte avtaler som vil gi både effektivitetsgevinster (måten vi benytter våre ressurser på) og økonomiske gevinster.
- Målsetningen med dypdykket er å få avklart den faktiske nåsituasjonen til kommunen, og finne rotårsakene til hvorfor det er slik, og hva vi kan gjøre av endringer for å nå en ønsket situasjon.

Direktekjøp i og utenfor avtaler



Utfordring

- ✓ 'Alle' kan kjøpe eller handle på vegne av kommunen
- ✓ Lenger tid før utgiften er regnskapsført
- ✓ Tidkrevende å finne ut hvem som skal behandle faktura (Regnskap)
- ✓ Ofte fakturagebyr
- ✓ Transportkostnader
- ✓ Tid medgått av ansatt for å gjøre direktekjøp
- ✓ Kostnad til fakturabehandling (kontering og attestering)



**INNHERRED
ANSKAFFELSER**



Fordeler/utfordringer ved bruk av eHandel

Fordeler

- ✓ Bestillingen skjer elektronisk
- ✓ Kontert og godkjent i forkant - bedre kostandskontroll
- ✓ Kontroll på pris (ved fakturamatch)
- ✓ Sporbarhet
- ✓ Automatisk fakturamatch etter varemottak uten avvik
- ✓ Tilgang- og Rollestyrt
- ✓ Kontroll mot registrerte data og mottatte data fra leverandør slik at eventuelle feil, mangler og avvik avdekkes underveis og behandles manuelt



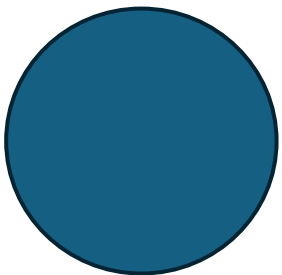
Utfordring

- ✓ Ikke alle kan bestille via eHandel
- ✓ Ikke avtale på alle typer varer, ikke alt er tilgjengelig via eHandel



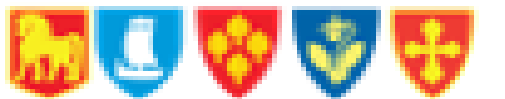
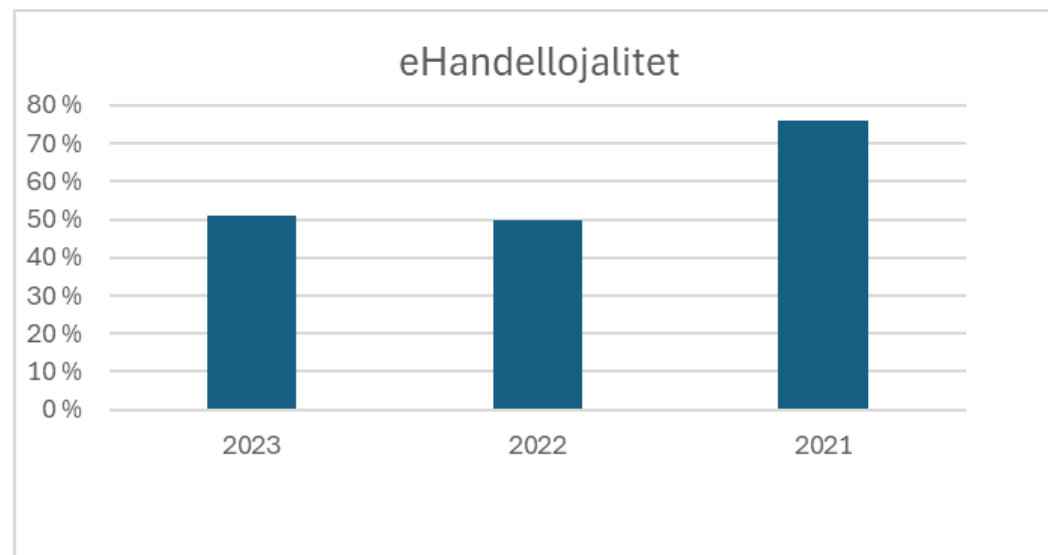
**INNHERRED
ANSKAFFELSER**



Tittel: xxx	Dato: xx.xx.xx	Utgave: x.x	Eier: Navn Navnesen																								
1. Begrunnelse (Hva er utfordringen og hva er verdien av å løse det?)	3. Ønsket situasjon (Hvordan ser det ut når utfordringene er fjernet?)																										
2. Nåsituasjonen (Hvordan gjør vi det i dag, og hvor er utfordringene?) <i>[Beskriv prosessene slik de faktisk fungerer i dag, og hvilke utfordringer dette skaper]</i> <div data-bbox="369 642 649 913" style="text-align: center;">  </div>	4. Endringstiltak (Hva må gjøres for å komme oss til ønsket situasjon?) <table border="1" data-bbox="1274 554 2548 996"> <thead> <tr> <th data-bbox="1274 554 1905 615">Endringstiltak</th> <th data-bbox="1905 554 2186 615">Ansvar</th> <th data-bbox="2186 554 2367 615">Frist</th> <th data-bbox="2367 554 2548 615">Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																				
Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																								
Rotårsakene (Hva er bakenforliggende grunner til utfordringene?)	5. Måling (Hvilke parameter(e) må vi måle for å vite om tiltakene gir effekt?)																										

Nåsituasjon (elektronisk handel)

- Vi jobber først nå med å se på e-handellojalitet, og vil også se på avtalelojalitet i stort.
- Avtalelojalitet vs. e-handellojalitet
- Utvikling av e-handel fra 2021 til 2023



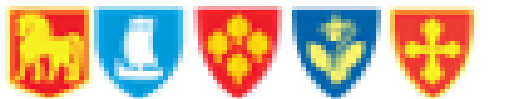
INNHERRED
ANSKAFFELSER



Nåsituasjon (elektronisk handel)

- Spenn mellom ulike enheter
- Ser at noen har et større potensiale enn andre i e-handel.
- Potensiale om vi øker e-handel vil føre til effektivitetsgevinster i form av spart tid og ressursbruk
- Potensiale til å øke selve avtalelojaliteten vil føre til økonomiske gevinster

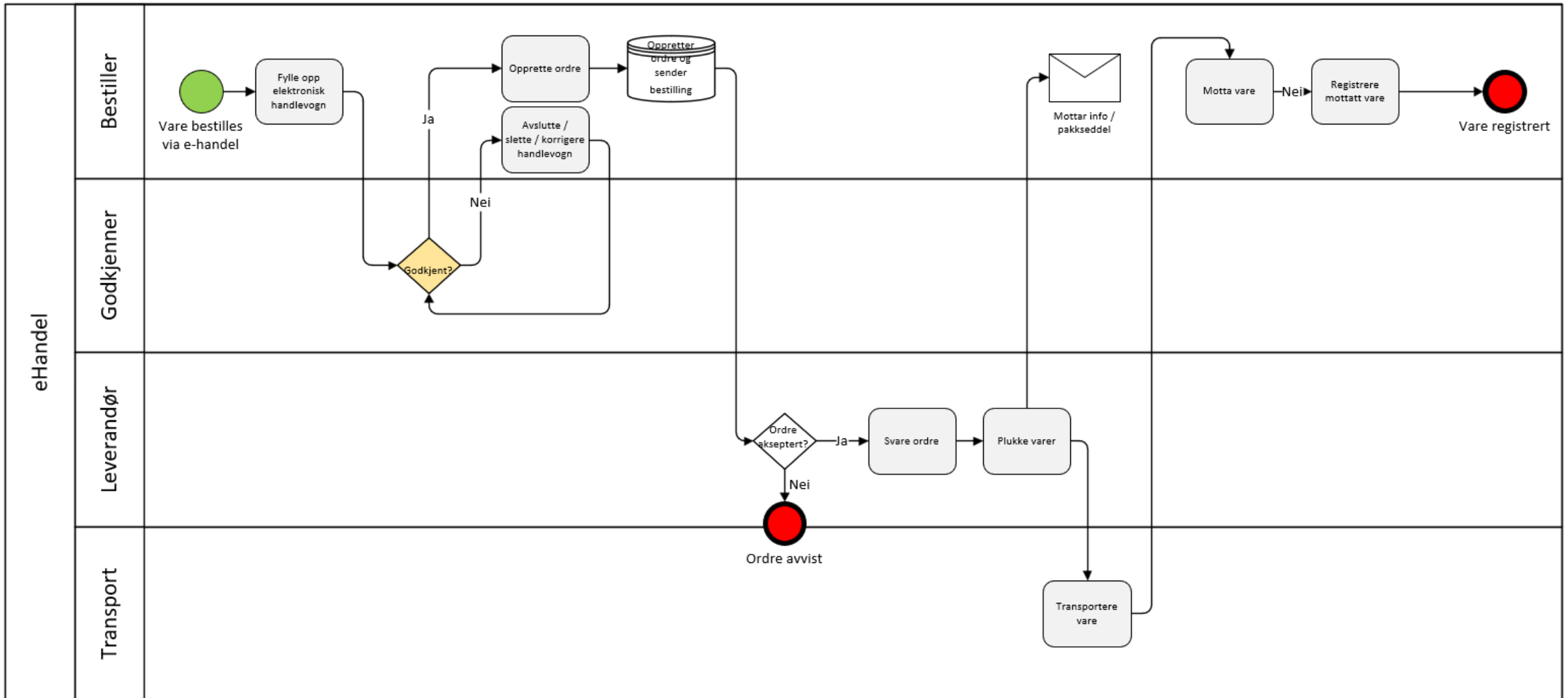
EKS:	Antall fakturanr	E-handel
Enhet a	282	85,29%
Enhet b	10.970	32,78%
Enhet c	1.084	36%
Enhet d	1.747	52,19%



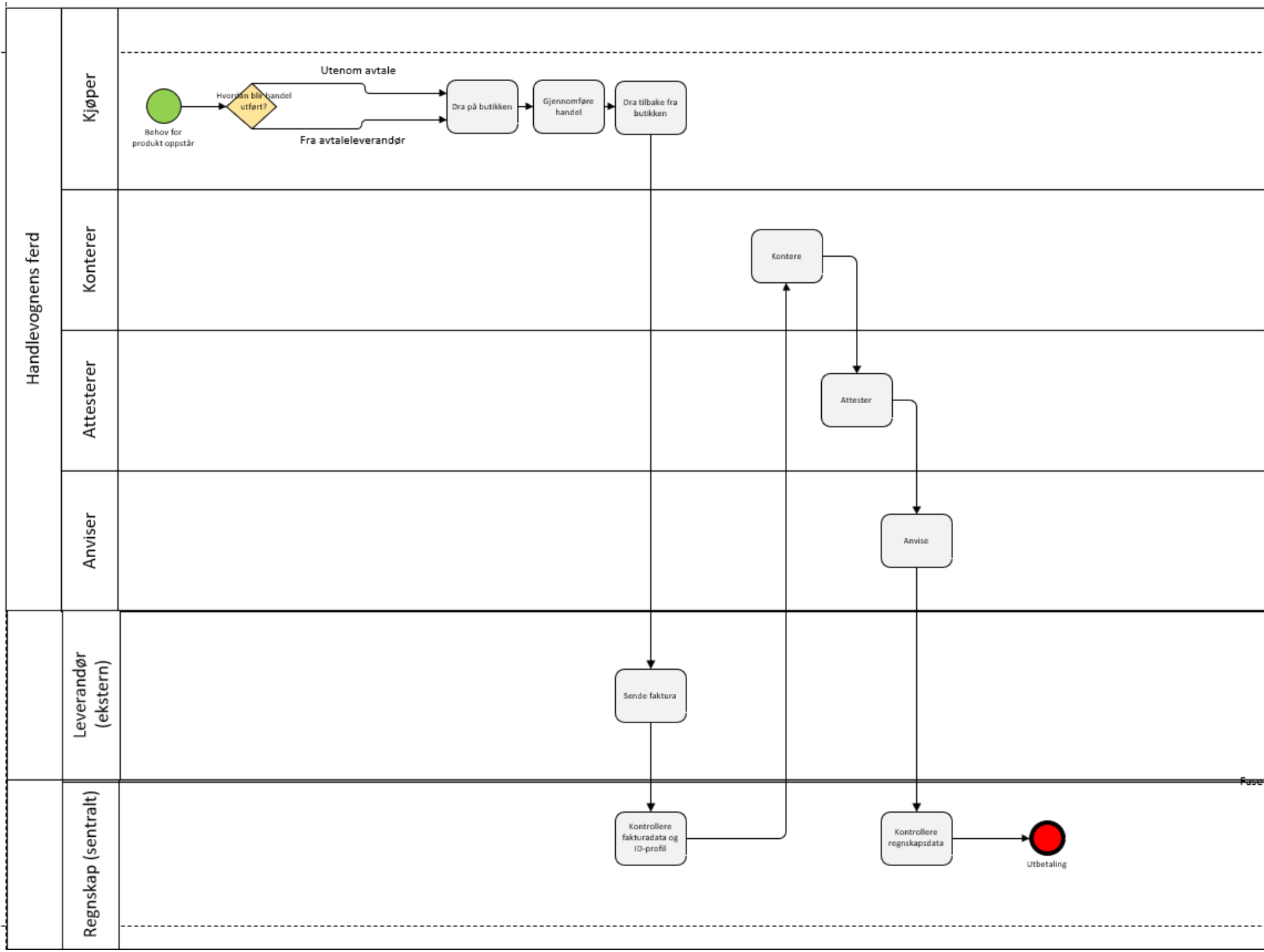
INNHERRED
ANSKAFFELSER

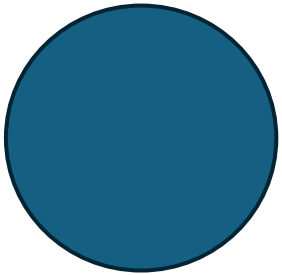


Prosess: eHandel



Prosess: Manuelt kjøp



Tittel: xxx	Dato: xx.xx.xx	Utgave: x.x	Eier: Navn Navnesen																									
1. Begrunnelse <i>(Hva er utfordringen og hva er verdien av å løse det?)</i>	3. Ønsket situasjon <i>(Hvordan ser det ut når utfordringene er fjernet?)</i>																											
2. Nåsituasjonen <i>(Hvordan gjør vi det i dag, og hvor er utfordringene?)</i> <i>[Beskriv prosessene slik de faktisk fungerer i dag, og hvilke utfordringer dette skaper]</i>	4. Endringstiltak <i>(Hva må gjøres for å komme oss til ønsket situasjon?)</i> <table border="1" data-bbox="1274 554 2548 996"> <thead> <tr> <th data-bbox="1274 554 1905 615">Endringstiltak</th> <th data-bbox="1905 554 2186 615">Ansvar</th> <th data-bbox="2186 554 2367 615">Frist</th> <th data-bbox="2367 554 2548 615">Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																				
Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status																									
Rotårsakene <i>(Hva er bakenforliggende grunner til utfordringene?)</i> 	5. Måling <i>(Hvilke parameter(e) må vi måle for å vite om tiltakene gir effekt?)</i>																											



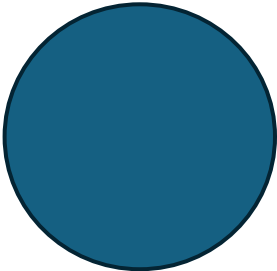
INNHERRED
ANSKAFFELSER AS

Rotårsaker

<p>Uklarhet om hva det er avtale på og hvor man finner informasjon.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mengden av informasjon er stor og hvor• Mye 'gammelt' og uoversiktlig i compilo• Fysisk avstand mellom Innherred anskaffelser og enhetene de betjener• Rutiner og prosedyrer• Opplæring og tid	<p>Gamle vaner</p> <ul style="list-style-type: none">• Bekjentskap• Fysisk kontakt (ta og se på) rask avklaring• Føles mindre effektivt når det er nytt
<p>Fagspesifikke behov som ikke dekkes</p> <ul style="list-style-type: none">• Manglede kjennskap til fagområder (anskaffelser)• Mangler kjennskap til innholdet i avtalen (enhet/mottaker)• Tid på 'sette' seg inn i avtalene (enhet/mottaker) ikke prioritert• Fysisk katalog (ulikt behov innenfor ulike fagområder)• Manglende avtale på varen - involvering	<p>Mangel på kunnskap</p> <ul style="list-style-type: none">• Opplæring generelt• Ressurser og tid• Verktøy ikke godt nok (Analyse)• Kunnskap om avtalene



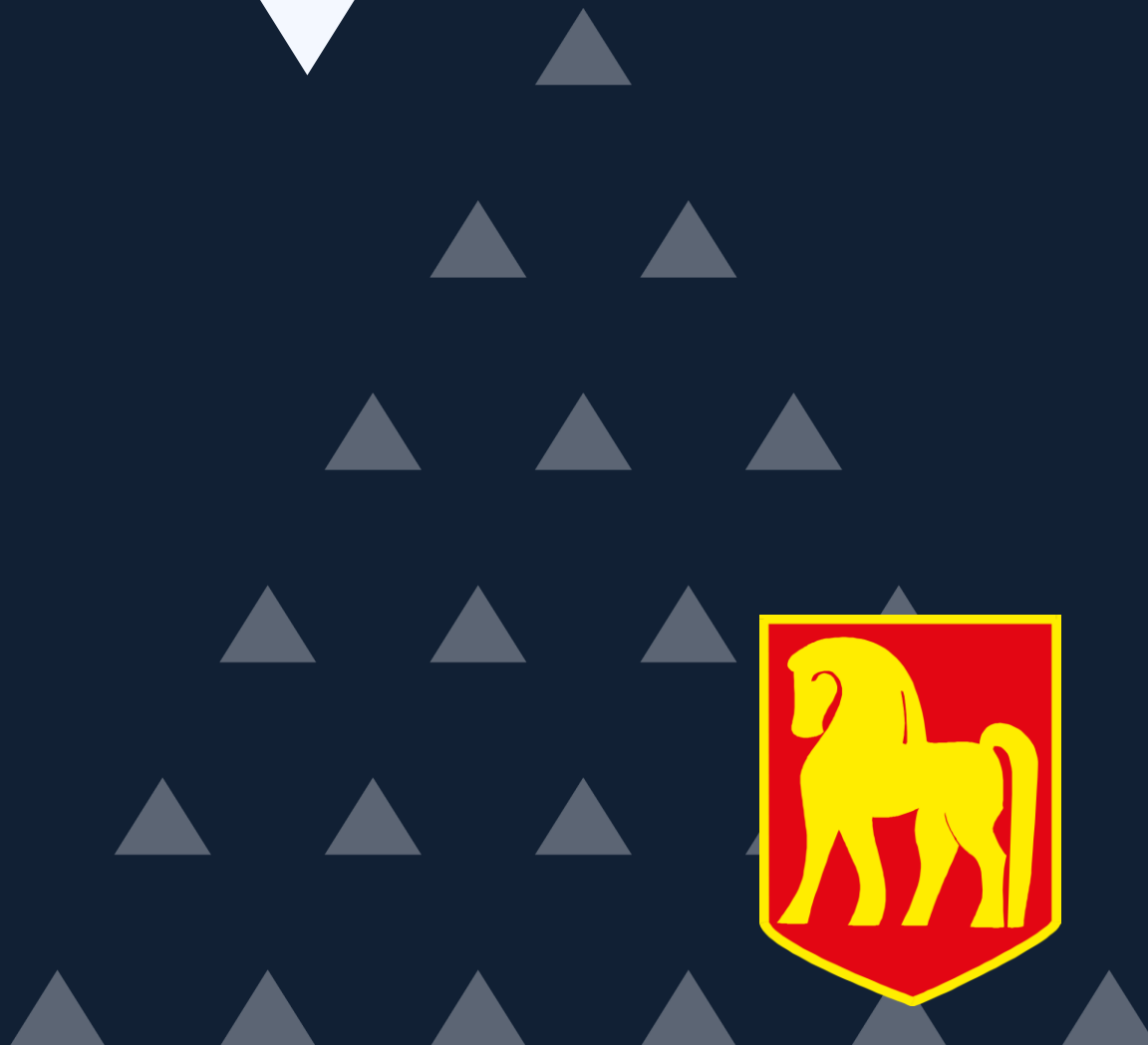
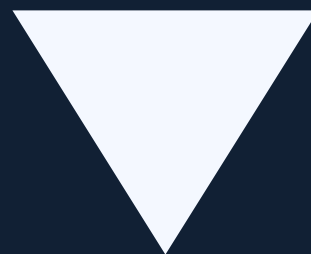
Levanger kommun
Levangken tjeilte

Tittel: xxx	Dato: xx.xx.xx	Utgave: x.x	Eier: Navn Navnesen	
1. Begrunnelse (Hva er utfordringen og hva er verdien av å løse det?)	3. Ønsket situasjon (Hvordan ser det ut når utfordringene er fjernet?)			
				
2. Nåsituasjonen (Hvordan gjør vi det i dag, og hvor er utfordringene?)	4. Endringstiltak (Hva må gjøres for å komme oss til ønsket situasjon?)			
<i>[Beskriv prosessene slik de faktisk fungerer i dag, og hvilke utfordringer dette skaper]</i>	Endringstiltak	Ansvar	Frist	Status
Rotårsakene (Hva er bakenforliggende grunner til utfordringene?)	5. Måling (Hvilke parameter(e) må vi måle for å vite om tiltakene gir effekt?)			

Eksempel på anvendelse av A3 i enhet

Gruppeoppgaver

Prosjekt:





Politiske vedtak



Felles workshop på tvers (Ledere, stab/støtte, tillitsvalgte, verneombud)

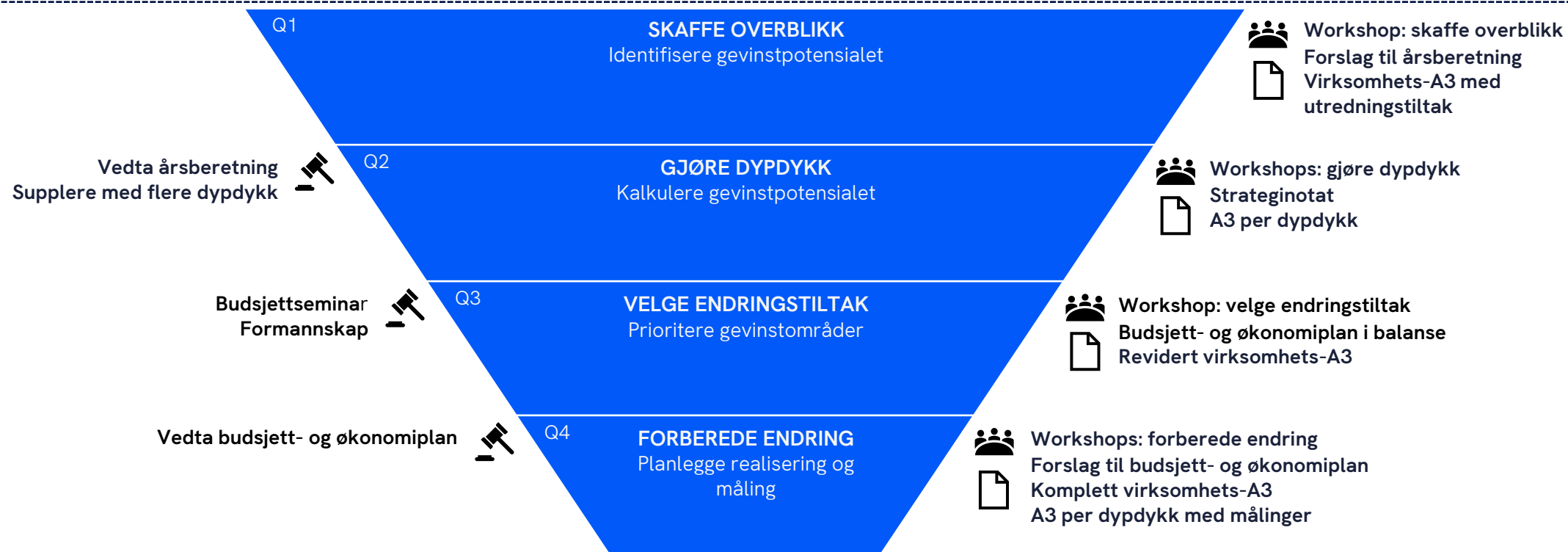


A3 Output

POLITISK BEHANDLING

ADMINISTRASJON

ÅR 1



ÅR 2

**GJENNOMFØRE VEDTATTE ENDRINGSTILTAK
OG
STARTE PROSESSEN IGJEN**

Oppgave 1: Diskuter og definer tydelige roller og ansvarsområder i en budsjettprosess for politikere og administrasjon.

Oppgave 2: Lag en liste over punkter som kan forbedre samarbeidet mellom politikere og administrasjon når budsjettet skal lages.

Oppgave 3: Levanger kommune er i en krevende økonomisk situasjon. Omstilling og effektivisering krever endringsvilje, kapasitet og evne til prioritering.

- a. Hvordan påvirker nåsituasjonen måten dere må jobbe med budsjett på?
- b. Hvordan kan politikere og administrasjon jobbe sammen for å øke endringskapasiteten i kommunen?
- c. Hvordan kan politikere og administrasjon jobbe sammen for å klare å prioritere rett de neste årene?

