



Asker
kommune

Har Asker kommune funnet løsningen?

Felles helhetlig styringssystem
fra topp til tå

ESRA-seminar
1. april 2014

Asker kommune

Ernst Ole Solem
Kvalitetssjef og beredskapsleder





Asker
kommune

www.asker.kommune.no
mulighetenes kommune

ernst.ole.solem@asker.kommune.no

...litt om Asker kommune

100 km²
20 km fra Oslo
58.000 innbyggere
4.000 ansatte i kommunen
3.5 mld brutto i budsjett

Urban bygd
Høy utdanning
Skaugum
Fjorden
Marka
Flytog
E-18



Asker
kommune

Endringsvilje ...



Asker
kommune

Slik ville vi ikke ha det





Asker
kommune

Samme mål og struktur





Applaus

...blir vi enda bedre neste gang?

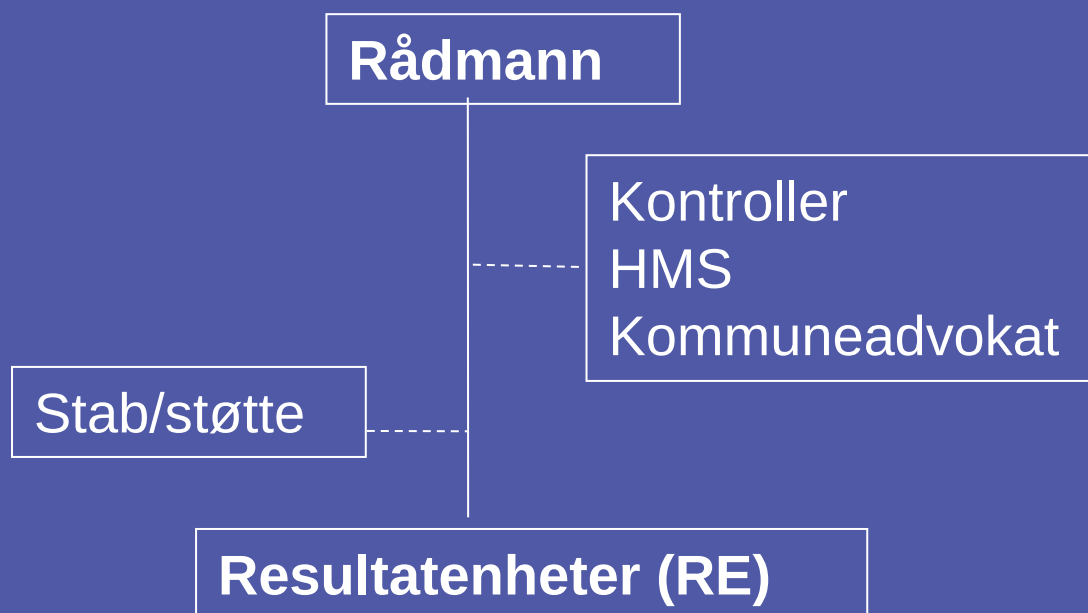




Asker
kommune

Bakgrunn ...

Organisering (2006)



- De beste løsninger skapes av "de som har skoene på"
- Derfor valgte vi å organisere OSS:
 - I en flat 2-nivåmodell
 - Med selvstendige resultatenheter
 - Med maksimal delegering

Utgangspunkt

- Vi skal alltid arbeide med de tilgjengelige ressurser fremfor de tilstedeværende begrensninger
- Vi forstår at de beste løsninger skapes gjennom samhandling
- Vi gjør hverandre gode og vil hverandre vel!
- Ingen er best alene!

Ideen bak

- Brukerfokus
- Korte beslutningsveier
- Tjenesteytere med høy faglig kompetanse

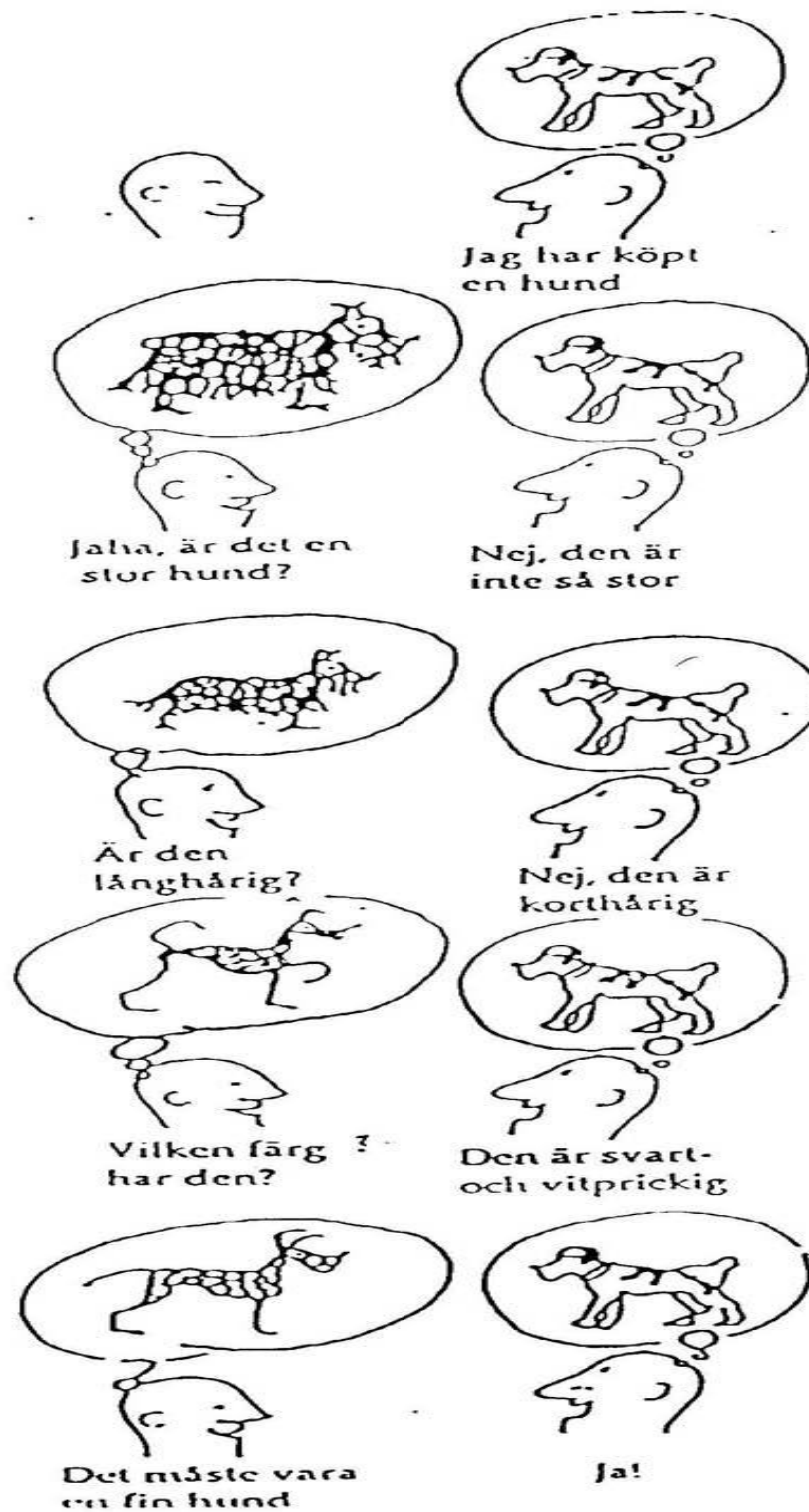
Den gode organisasjon

- Utnytter tilgjengelige ressurser effektivt
- Leverer avtalte resultater
- Ivaretar og videreutvikler medarbeiderne
- Er utviklingsorientert og nyskapende
- Inngår i forpliktende nettverk

Suksesskriteriene

- Krav til et verdibasert og forutsigbart lederskap
- Åpne prosesser med invitasjon om samhandling og deltakelse til alle – internt og eksternt
- Tydelige mål og strategier
- Systemer som støtter opp om kjernevirksomheten
- Evne til å kunne stå i ubalanse og kaos
- Evne til å tolke og respondere på endringer i kommunens omverden
- Evne til å utvikle felles bilder:

neqcn



Kilde:

Leiv Edvinsson
Einar Gaustad

Vårt felles ledelsessystem sikrer

- Oversikt og orden
- Forutsigbarhet
- Samhandling
- Fra den enkelte medarbeiders "privatpraksis" til organisasjonens standardiserte og felles eide kompetanse
- Effektivitet: "Beste praksis – gjøre jobben riktig første gangen"
- Ressursstyring – basert på fakta
- Fornøyde brukere og medarbeidere
- Ivaretagelse av miljø og informasjonssikkerhet
- At vi hele tiden forbedrer og utvikler oss



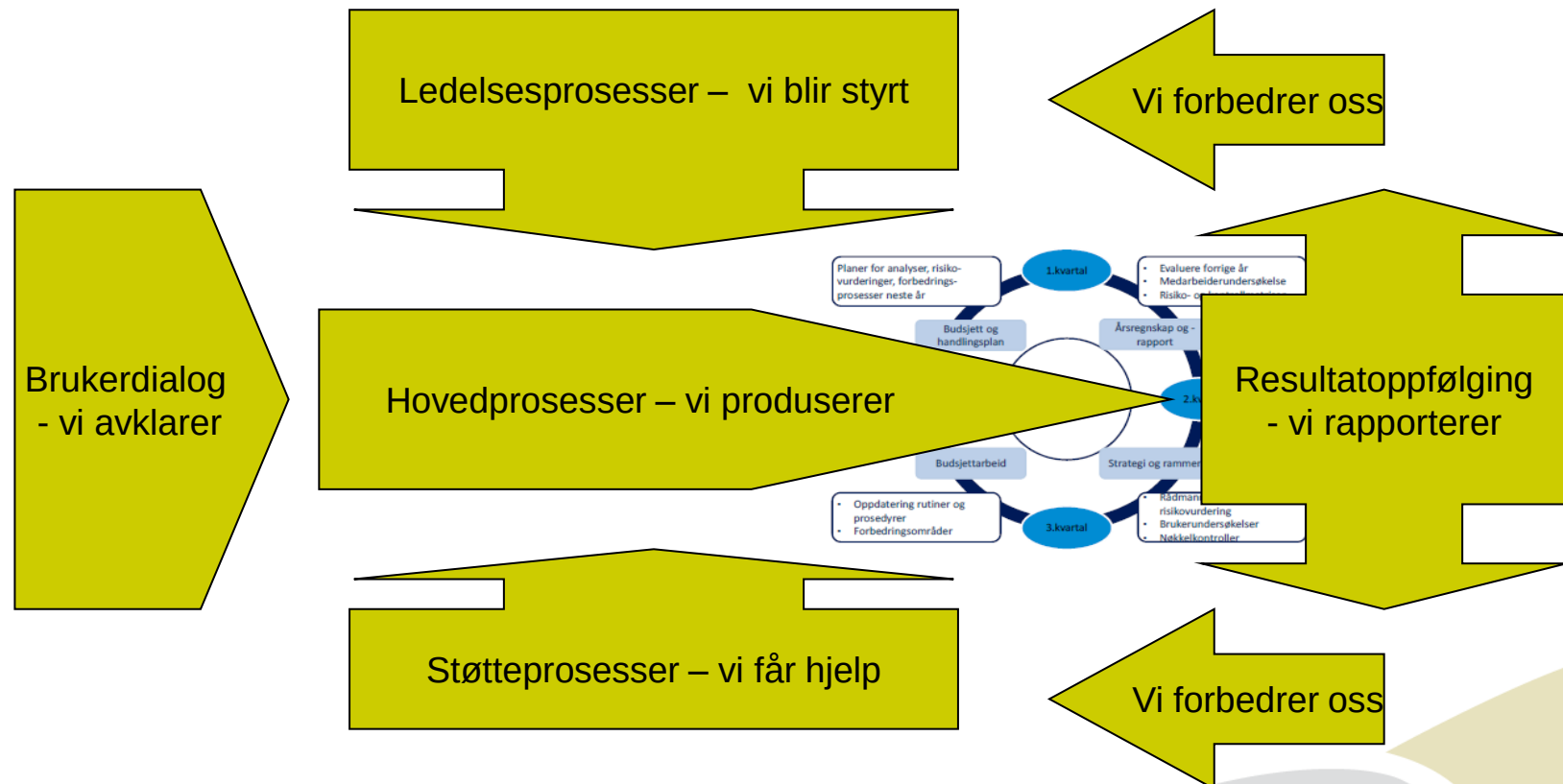
Asker
kommune

Systematikk og kultur ...



Felles, enhetlig og gjennomgående

Lik struktur og oppbygging for hele organisasjonen





Felles struktur

1. Asker kommune
2. Brukerbehov
3. Ledelsesprosesser
4. Hovedprosesser
5. Støtteprosesser
6. Resultatoppfølging
7. Forbedringstiltak



4 prinsipper

1. Brukerfokus
2. Forankring og deltakelse
3. Prosessorientering
4. Kontinuerlig forbedring





Asker
kommune

Sertifisering ...



Vi sertifiserte oss

- Fra før – forskjellige kvalitetssystem innenfor ulike fagområder
- Hadde ikke et felles enhetlig kvalitetssystem for kommunen
- Prosjekt for å forberede kommunen til ISO-sertifisering
 - Dugnadsarbeid – nytt tankesett
 - Fra ildsjel til bred involvering - ansvar ut i linjen
 - Solid forankring i ledelsen
 - Hentet inn ekspertise/erfaring
 - 2 år fra oppstart til sertifisering
- Felles Ledelsessystem med kontinuerlige forbedringer gjennom ett system



ISO-9001, 14001, 27001 + 26000

- > Asker kommunes kvalitets- og styringssystem er strukturert ihht ISO-standarden
 - Vi har valgt å sertifisere oss
 - Systemet er gjennomgående i hele organisasjonen og felles for alle
 - Systemet er lærende og håndterer kontinuerlige forbedringer
 - Årlige revisjoner og kontrollrutiner er en del av systemet
 - ROS håndteres i systemet og er en integrert del





Prosesorientert

- > Utgår fra brukerne (eksterne eller interne)
- > Fokuserer på aktiviteter som skaper brukernytte
- > Skaper helhetssyn på virksomheten og er sentral i all virksomhetsutvikling





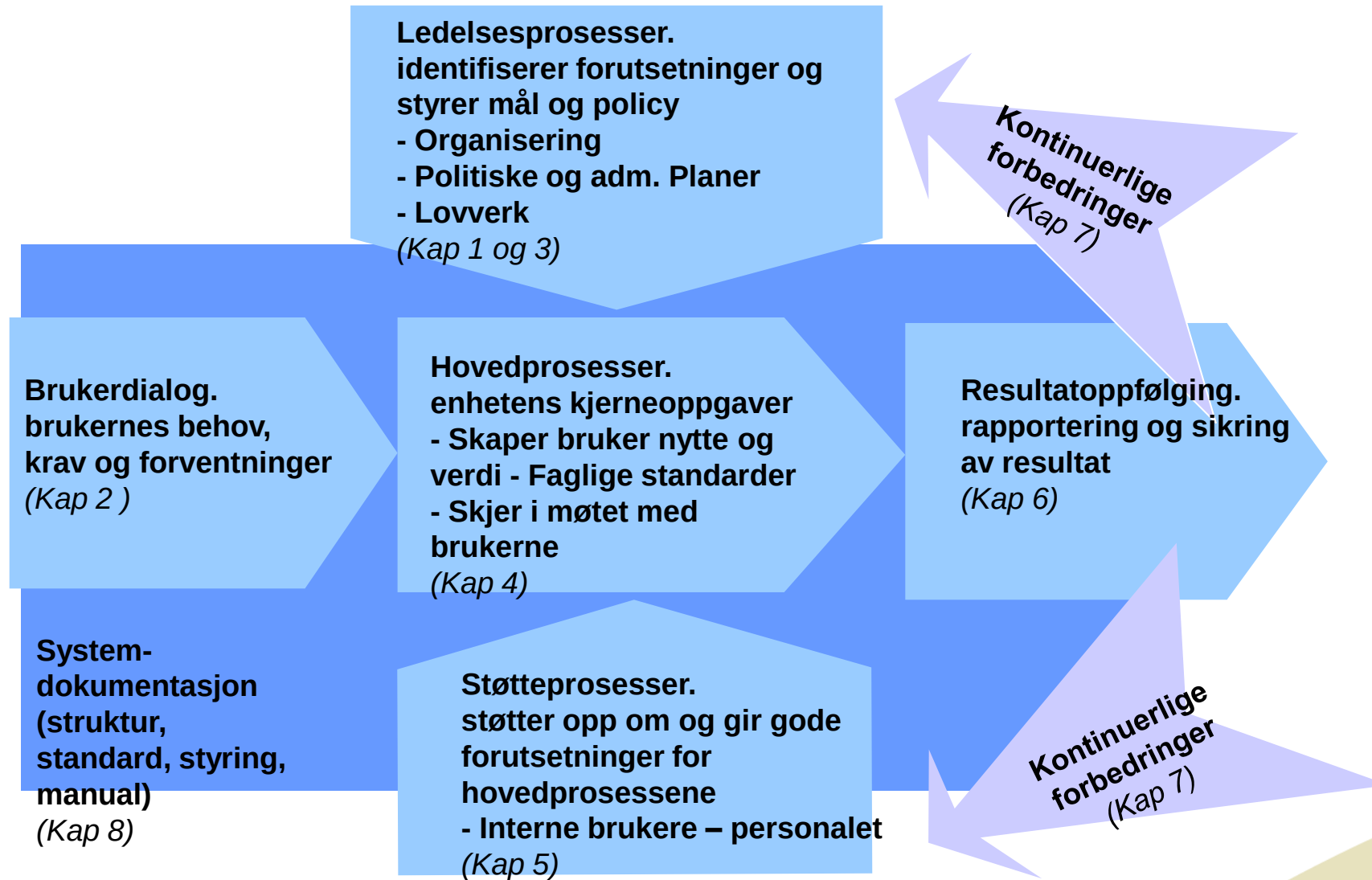
Vårt system

... beskriver omforente,
gjensidig dokumenterte og
oppfølgbare arbeidsmetoder

”Beste praksis”



Må inn i styringen





All oppfølging gjennom AskerDialogen

System C2 - Windows Internet Explorer

https://c2s.c2management.se/c2/Db86.A68FI

Min Side

Dialog intern

Oppgaver

Arkiv

Statistikk

Rapporter

Mine innstillinger

Logg ut

Skriv ut

Hjelp

Søk tekst:

Søk i arkivet

Test / Rådmannens adm og ledelse / RE

Kort statistikk (123)

Tittel	Totalt	Fulgt opp
+ Rådmannens adm og ledelse	123	91%

Mine oppgaver (0)

Tittel	Tidsfrist
Rapport finnes ikke	

Mine innsendte (0)

Tittel	Innsendt dato	Ansvarlig	Tidsfrist	Avsluttet
Rapport finnes ikke				

Rapporter jeg har jobbet med (0)

Tittel	Innsender	Innsendt dato	Ansvarlig	Tidsfrist	Avsluttet
Rapport finnes ikke					

C2 Management, System C2, © 2000-2012 (Id 12.07.02/no)
Kontinuerlige forbedringer for å nå foretakets mål!

Vis i MS Word

Vis i MS Excel

Fullført

Internett

100 %



Vi må gjøre det hele operativt

- > Det hjelper ikke bare å prate om gode modeller og systemer
 - Vi må ha hovedfokus på å utføre kjerneoppgavene til beste for våre innbyggere, hvor god styring og kontroll på risiko og sårbarhet er en del av kvalitetssikringen
 - Styring og kontroll må ikke overdrives slik at alle gode hensikter stjeler ressurser fra tjenesteproduksjonen





Eksempel internkontroll ...



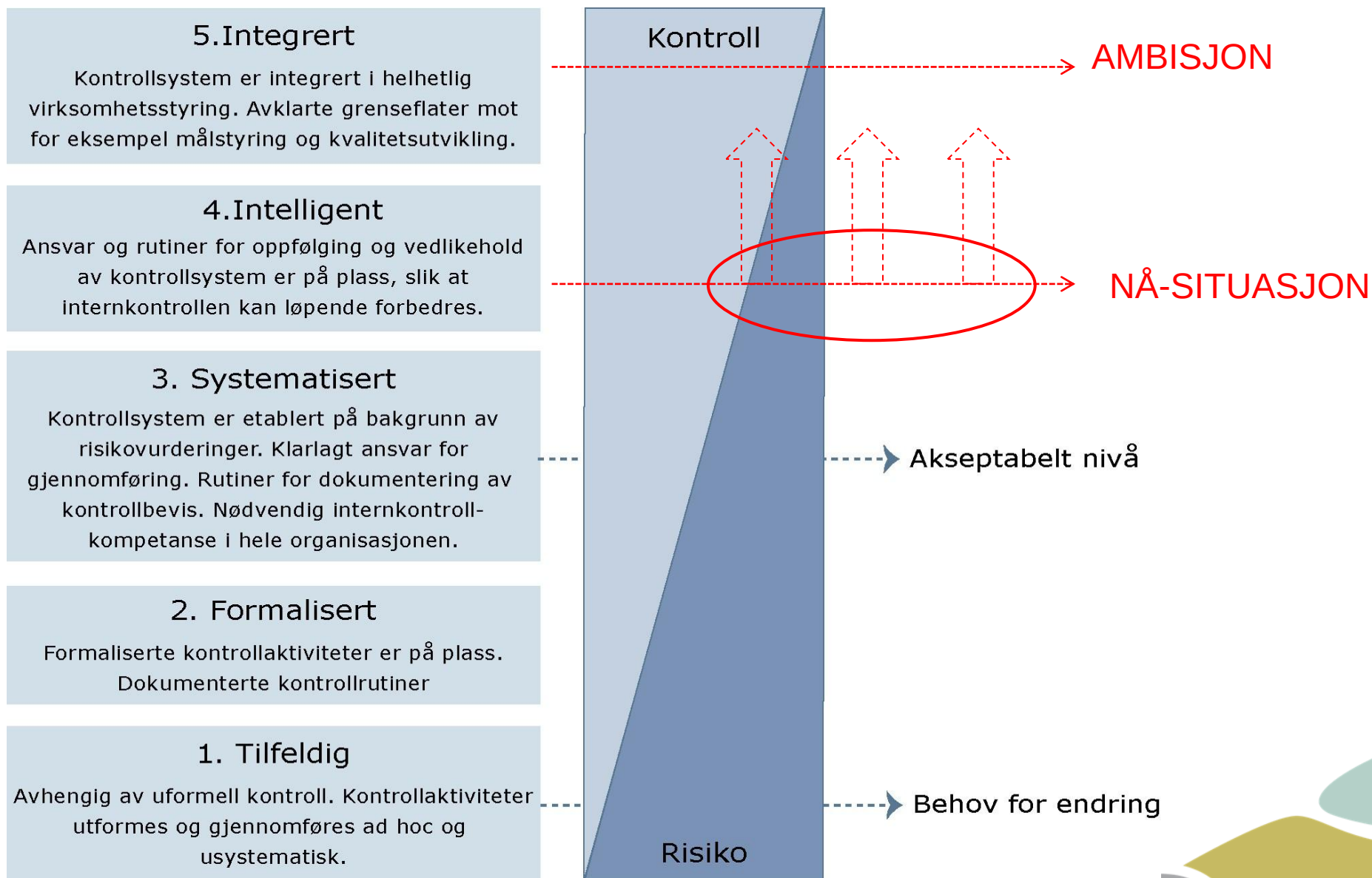
Kontrollene fanges opp i systemet

- TILSYN - Staten kontrollerer kommunene
- EGENKONTROLL – Kommunestyret kontrollerer rådmannen gjennom kontrollutvalget, primært ved bruk av kommunerevisjonen
- INTERNKONTROLL – Rådmannen kontrollerer virksomhetene gjennom styringssystemet hvor metode/rammeverk som COSO, ISO, BMS mm er implementert. Som del av dette brukes ROS-analyse som verktøy



Asker
kommune

Modenhetsnivå for IK-ambisjon

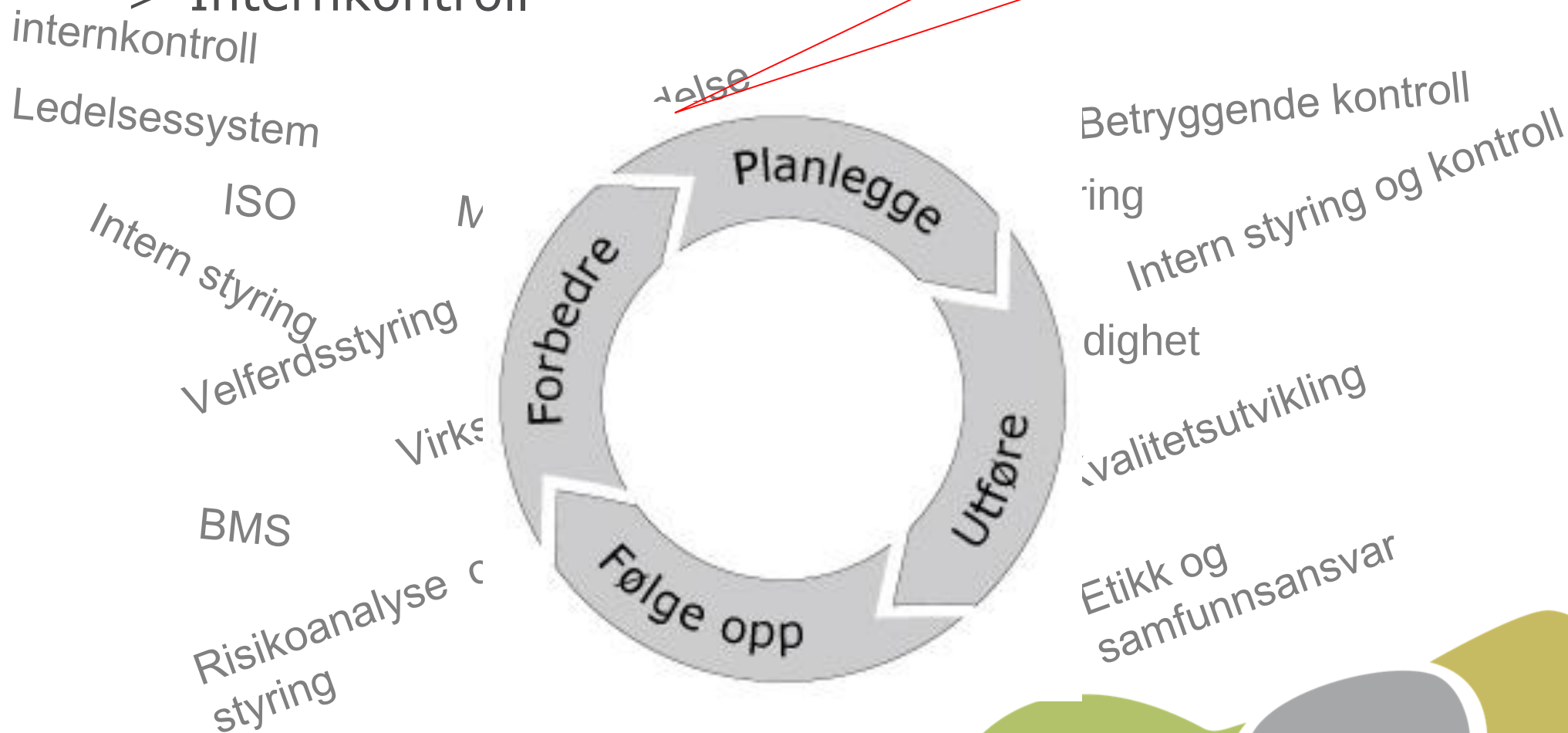




Ulike begrep og tiltak

- > Systematisk forbedrings arbeid
- > kvalitetssikring og tjenesteutvikling
- > Internkontroll

«PUFF blikket»
Revisjon – intervju
og dokumentasjon
skal bekrefte kvalitet
i tjenesteytingen





Asker
kommune

Hendelser – læring og forbedring

NYHET • DEL 1 • SIDE 4-5
Misbrukt mens de var under barnevernets omsorg

ONSDAG 29. august 2012 Uke 35 Nr. 101 153. årgang
4000 medisinfeil hos 1400 eldre

Forbedring
og risiko

1 av 4 saker forsinket

**Mangelfull
saksbehandling**

En rusten lekte er plassert i bukten utenfor Vollen.

**Kommunale
gigantsprekker**

Kommunale prosjekter sprekker med mangfoldige millioner. Næringspolitisk rådgiver

Datatilsynet gir kommuner bot

Flere kommuner får nå en økonomisk smekk på fingrene av Datatilsynet, fordi de ikke klarer å følge opp at **INTERKONTROLLEN** med

Får feil medisin

Asker og Bærum. Pasient- og brukerbud i Akerhus, Knut Fredrik Thorne, tror virkeligheten er langt verre enn det statistikken viser. Han frykter folk kan dø av feilmedisineringen.

«Sikre at vi lærer av feil og reduserer risiko for alvorlige feil»



Asker
kommune

Kvalitet i praksis!

Møtet mellom innbyggere og ansatte – hva er vesentlig?

- rett forvaltning og tjenestekvalitet

Verifisering

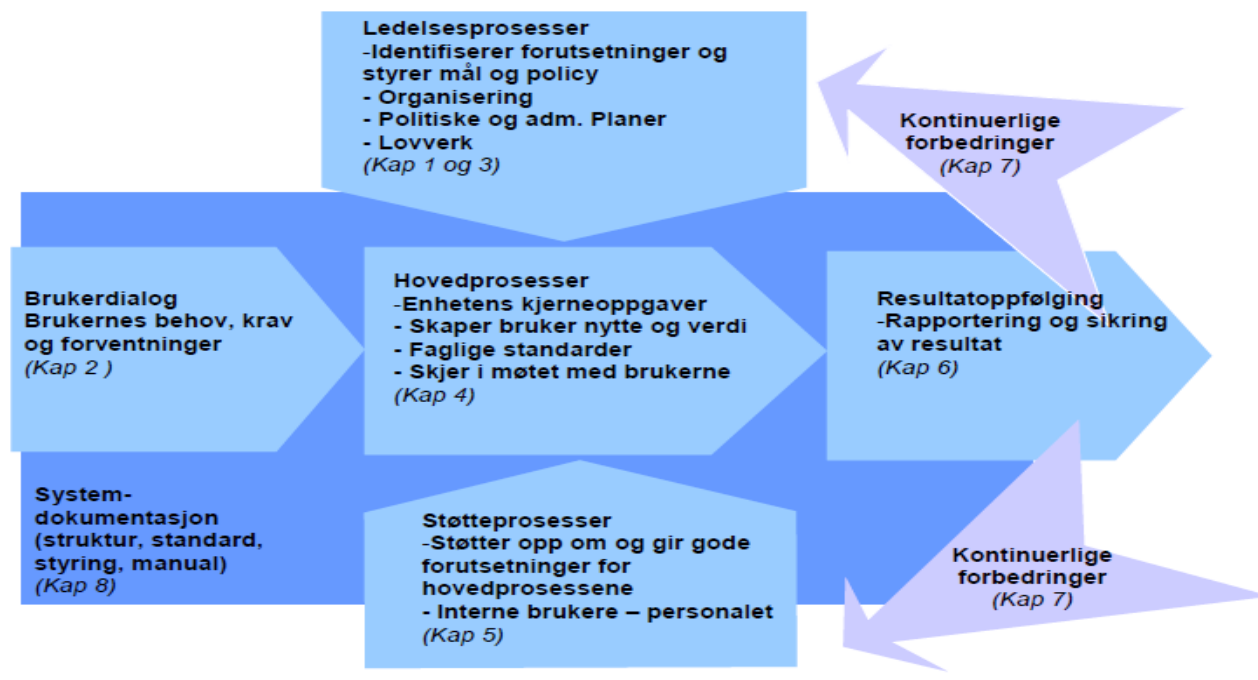


Vesentlig for – bruker - innbygger - allmenheten - politikere - ansatte - arbeidsgiver.....



Delegering og felles ledelsessystem

- > Ansvaret for å etablere og følge opp kvalitets- og forbedringsarbeidet er inkludert i de **delegerte administrative fullmaktene**
- > Oppbygningen og etterlevelse av **felles ledelsessystem** sikrer administrasjonens arbeid med systematisk kvalitetsarbeid/kontinuerlig forbedring og internkontroll på alle nivå i organisasjonen





Asker
kommune

Eksempel kontinuerlig forbedring ...

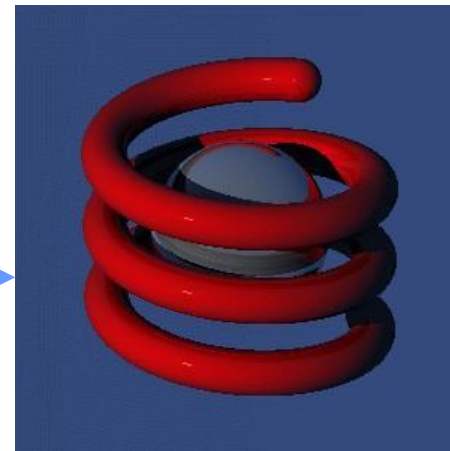
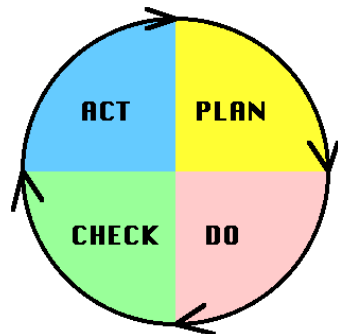




Asker
kommune

AskerDialogen

**Sammen med våre innbyggere
forbedrer vi oss kontinuerlig
gjennom AskerDialogen**





E-post ut – AskerDialogen inn

Vanskelig med oppfølging av e-post i organisasjonen

- AskerDialogen logger/blogger alt og tiltak må følges opp med evaluering til slutt
- Tilgjengelig for alle internt - kan lære av hverandre
- Finner status på tiltak som innbyggerne etterspør



AskerDialogen

Serviceorget
mottakspunkt for dialog ekstern

Meldekort
-innskanning for de uten internett

E-læring
- i stedet for brukermanual

Referansenummer
- hvis fagsystem overtar

Sak- arkivsystem
- egen oversendelse hvis
formell saksbehandling



Asker
kommune

Eksempel risiko og sårbarhet ...





ROS-skjema for alle

- > I utgangspunktet samme ROS-skjema for:
 - Planarbeid
 - Kriseberedskap
 - Virksomhetsplan/lederavtaler/BMS
 - Miljøkatastrofe/utvalgte virksomheter
 - Informasjonssikkerhet/overordnet/IT-system/IT-aktiva
 - Prosjekt
 - HMS



ROS-tiltak inn i AskerDialogen

RISIKOVURDERING GENERELL

Skriv kort! Hvite felter fylles ut med tekst, oransje med tall

Vil du legge inn et "hardt" linjeskift i en celle, trykk ALT+ENTER

For veiledning: Hold musa over teksten (eller se arkfanen "Veiledning")

Arket er beskyttet slik at du bare kan skrive der det trengs.

<MAL>

Sted:

Dato:

Ansvarlig: <Navn og funksjon>

Deltakere: <Navn og funksjon>

[illegible]

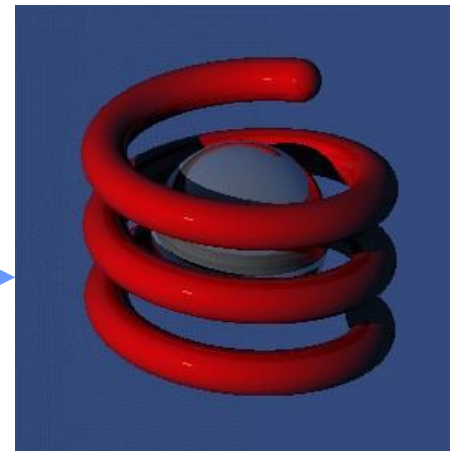
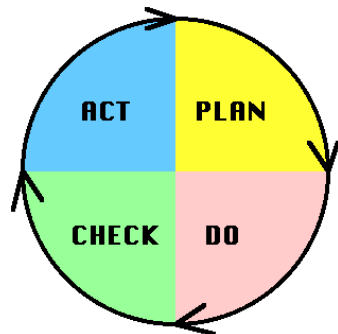


Asker
kommune

AskerDialogen

Ikke bare avvik og forbedringer, men også ROS-tiltak

Skal få frem både rotårsak og restrisiko





Asker
kommune

Eksempel samfunnsansvar ...





Implementering og oppfølging

- > Standarden ble i løpet av 2011 implementert i ledelsessystemet med tiltak som skulle gjennomføres og deretter følges opp i de årlige gjennomgangene
- > Påfølgende intern ISO-revisjon skulle avstemme om standarden var gjort kjent hos de ansatte
- > Påfølgende ekstern ISO-revisjon skulle avstemme praktiseringen av standarden knyttet til de utvalgte kjerneområdene
- > Sjekket ut i ledelsens gjennomgang



Balansert målstyring

- > ...og en BMS-indikator knyttet til de etiske retningslinjene, om de er kjent og akseptert og/eller om den ansatte har deltatt på arenaer for dilemmatrening og refleksjon
 - måles gjennom medarbeiderundersøkelsen

	Ønsket resultat	Laveste godkjente resultat	Ikke godkjent resultat	Resultat	Trend
	>= 7	5.9 - 7	<= 5.9	7,00	↓
	>= 4	2.9 - 4	<= 2.9	3,00	↑
r	>= 100%	89.9 - 100%	<= 89.9%	100,00	→
	>= 5%	0 - 5%	<= 0%	3,64	↓
	>= 5%	0 - 5%	<= 0%	3,94	↑
	>= 12%	9.9 - 12%	<= 9.9%	12,60	↑
	>= 0.9	0.7 - 0.9	<= 0.7	1,02	↓



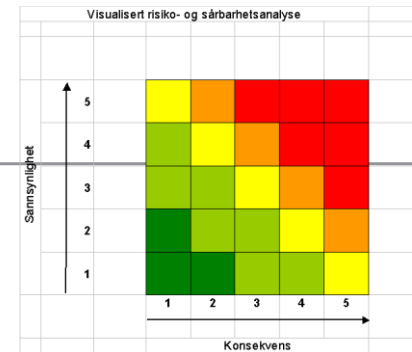
Proessen utvikles

- > Proessen *1.1.2 Etikk og samfunnsansvar* utvikles under farten og følger opp ledergruppens prioriteringer og tiltak knyttet til *ISO-26000 Samfunnsansvar*
 - 17 tiltak fra forrige gjennomgang kvittert ut
 - Nye tiltak besluttet etter gjennomført profilanalyse knyttet til kommunens motstandsdyktighet mot uetisk adferd og korrupsjon





Nye tiltak



> Inn i virksomhetsplaner 2014

Måloppnåelse (BMS) og tiltak for å nå mål:

- Ansatte i Asker kommune bruker aktivt de muligheter som arbeidsgiver tilbyr for opplæring, utvikling og etisk refleksjon.

> Rosanalyser, felles forståelse

Etikk/samfunnsansvar: Vurdere potensielle avvik og deres årsaker knyttet til etikk/samfunnsansvar:

- Hederlig virksomhet: For eksempel habilitet, hederlighet, ansvarlighet, troverdighet, objektivitet, etiske dilemmaer og korrupsjon osv.
- Forbrukerspørsmål: For eksempel kvalitet i tjenesteleveransen, service, likebehandling, klagemuligheter osv.
- Arbeidsforhold: For eksempel inkluderende arbeidsliv, helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen, arbeidsvilkår hos leverandører og underleverandører osv.

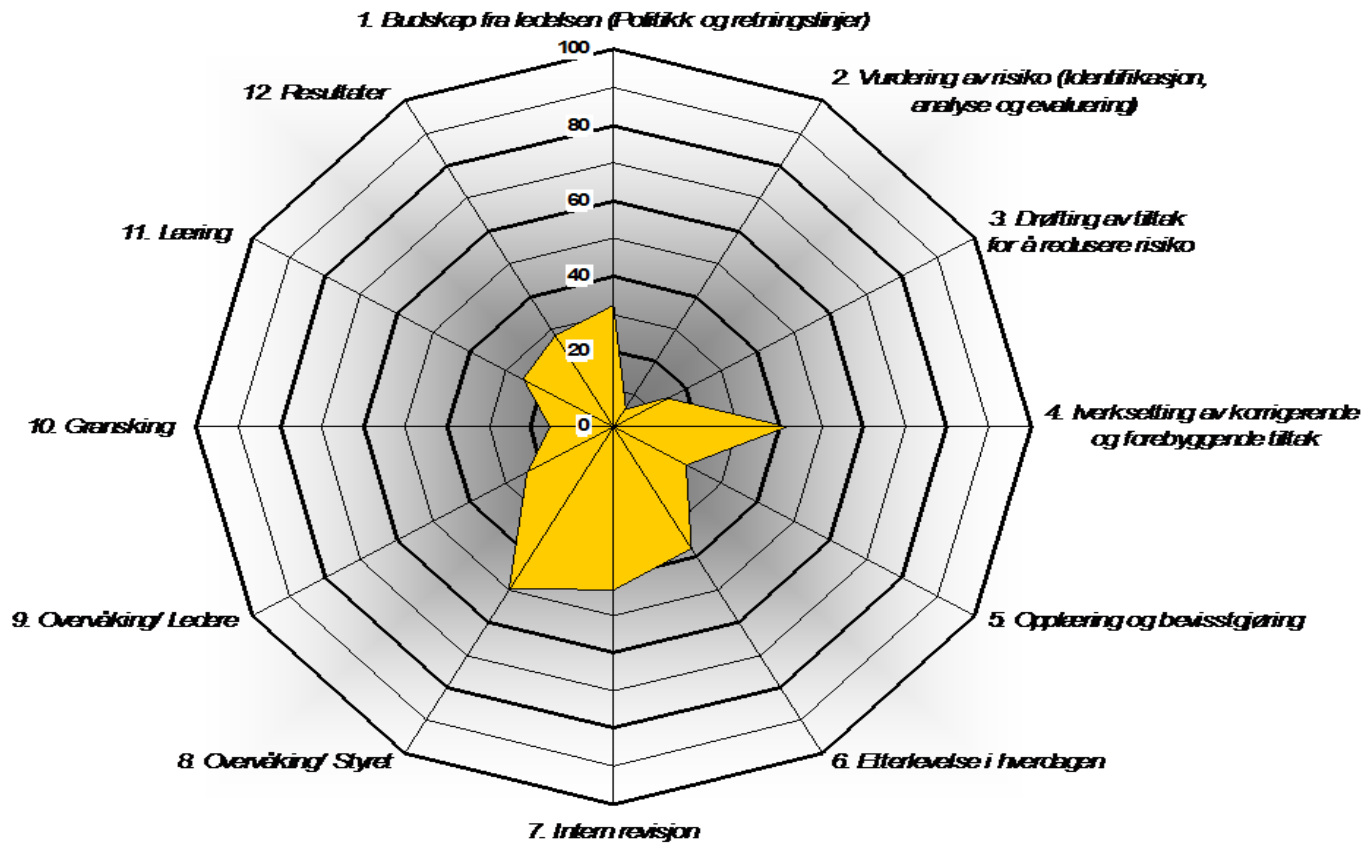
> Antikorrupsjon

- Handlingsplan knyttet til korrupsjonsforebyggende arbeid
- Innmeldt i Transparency International Norge (TI)
- Med i korrupsjonsforebyggende nettverk KS og TI



Kartlegging av etisk profil (2008)

Rapport om Asker kommunes motstandsdyktighet mot uetisk atferd og korrupsjon gir et viktig grunnlag for videre arbeid

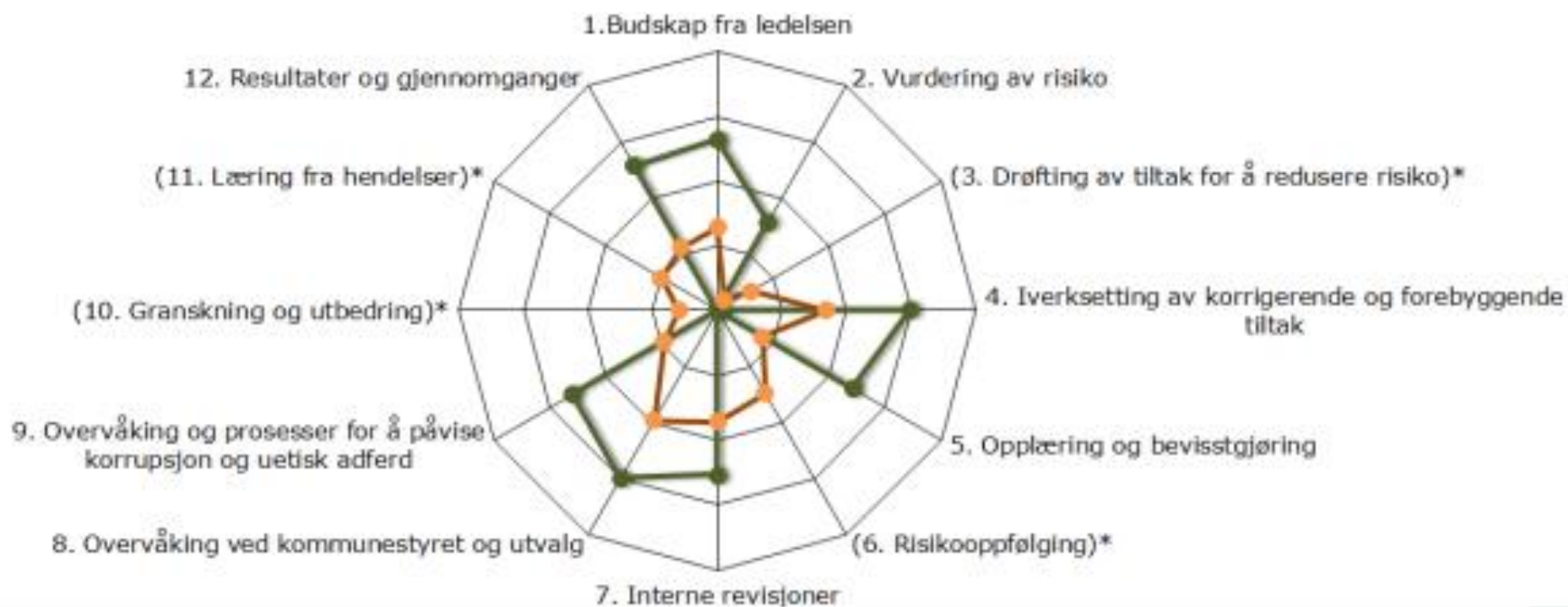


2013



Ny analyse utført i 2013

2013



* Ikke tatt med i denne analysen



Asker
kommune

Oppsummering ...



Oppsummering

Asker kommune er ISO-sertifisert på standardene kvalitetsledelse (9001), miljøstyring (14001) og informasjonssikkerhet (27001). I den sammenheng er det etablert et gjennomgående kvalitetsstyringssystem i organisasjonen - Felles ledelsessystem. Dette innbefatter avviks- og forbedringssystemet AskerDialogen som ivaretar kontinuerlige forbedringer. Avvik, forbedringsforslag og positive tiltak meldes inn både fra innbyggere og ansatte. I tillegg legges funn fra tilsyn og revisjoner inn i systemet for oppfølging. Systemet avgir statistikk som brukes til å identifisere tiltak som hindrer gjentakelse og som viser forbedringer, samt gir grunnlag for årsaksanalyse og trendanalyser. Følges opp gjennom "Ledelsens gjennomgang" både på virksomhetsnivå og på kommunenivå. I tillegg sjekkes forbedringsprosessene opp gjennom de årlige interne og eksterne revisjonene. Kommunen har også implementert samfunnsansvar (26000)



Asker
kommune

ernst.ole.solem@asker.kommune.no

FINE