



Levanger  
kommune



PROSJEKT  
HELHETLIG OG BÆREKRAFTIG  
RESSURSFORVALTNING

Prosjektperiode: 01.01.2024-31.12.2027



Juni 2023



# Helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning

Kommunestyre 14.februar

### SE MULIGHETER OG VISE RETNING

Se framover  
Fortelle historier  
Skape begeistring  
Skape handlingsrom  
Vise verdi

### TILLIT OG RISIKOVILJE

Tåle ubehag og usikkerhet  
Myndiggjøre medarbeidere  
Velge nye idéer

Utfordre det bestående  
Være utholdene  
Gjennomføre

### MOT

Oppsøke læring og kunnskap  
Utforske muligheter og motsetninger

NYSGJERRIGHET

## Kultur for innovasjon

ÅPENHET

Ha empati  
Ha fleksibilitet  
Reflektere  
Dele  
Anerkjenne initiativ

### LÆRE OG ENDRE PRAKSIS

Eksperimentere  
Erkjenne og lære av feil  
Evaluere og måle resultater og effekter  
Identifisere og endre praksis som ikke lengre er hensiktsmessig

### SAMARBEID OG INVOLVERING

Være lagspiller  
Lære av andre  
Involvere brukere, interessenter og eksterne aktører  
Megle og bygge bro



Gjennom dette arbeidet har alle lederne etablert en felles forståelse for at prosessen må handle om helhetlig ressursforvaltning, og at dette betyr «**å administrere og ta i bruk ulike ressurser som arbeidskraft, kunnskap, kompetanse, økonomi, eiendom, kultur, natur, miljø og andre goder på en samordnet måte – på tvers av sektorer og fagområder.**» Det er tydeliggjort at nye løsninger i stor grad handler om relasjoner og hvordan mennesker i organisasjonen samhandler for å få til gode velferdstjenester. Forarbeidet er oppsummert i figuren under (fra søknad helhetlig ressursforvaltning)

Ha helhetlig organisasjonsforståelse	Skape helsefremmende organisasjon	Gå fra silo til «vi i lag»
Ha blikket på heldøgns-innbyggeren	Omforene oss om lagbyggende verdier	Skape grensekryssende og brobyggende ledelse
Ha endringsvillig kultur	Ha dialogbaserte prosesser	Skape verktøykasse for helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning

# Helhetlig ressursforvaltning

Prosjektet skal bidra til utvikling av en endringsvillig organisasjon med helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning og samordnede tjenester, til beste for innbyggerne på både kort og lang sikt.

## Resultatmål

Gjennom prosjektet skal det utvikles:

- Metoder og verktøy for grensekryssende og brobyggende ledelse
- Økt relasjonell kapasitet i organisasjonen, der fagområdene har god kjennskap til hverandre og samarbeider godt
- Økonomistyring som ivaretar kommunens samfunns mål og langsiktige handlevne



## PROSJEKT HELHETLIG OG BÆREKRAFTIG RESSURSFORVALTNING

Prosjektperiode: 01.01.2024-31.12.2027



Juni 2023



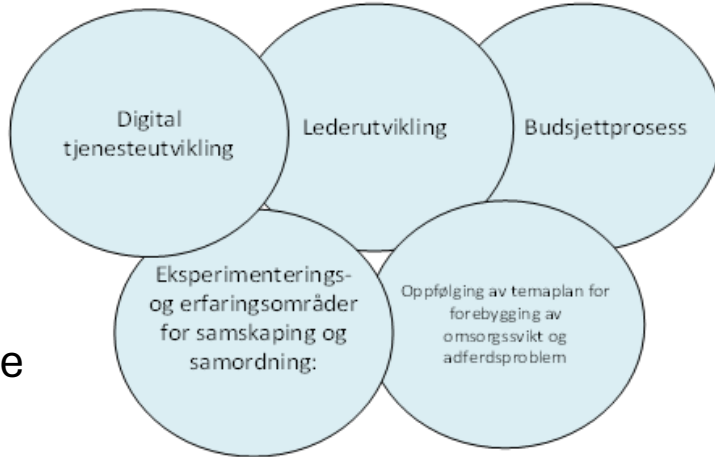
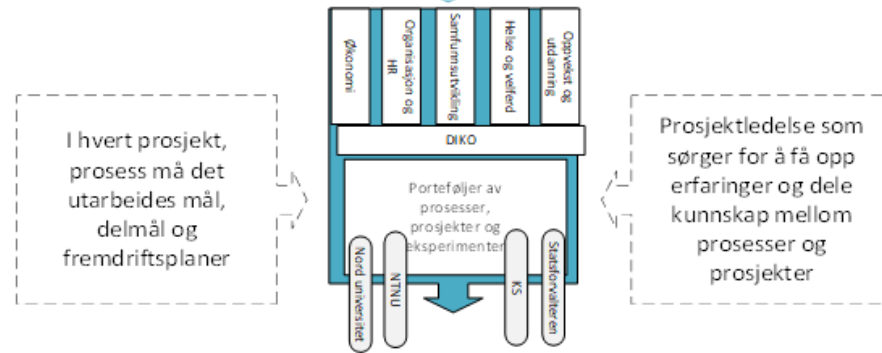
### Sette politisk dagsorden og engasjere organisasjonen:

I arbeidet med å håndtere demografiske utfordringer og en stadig mer kompleks oppgaveportefølje innenfor begrensede økonomiske og kapasitetsmessige rammer

### Oppdrag og mål:

Utvikling av en endringsvillig organisasjon med helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning og samordnede tjenester, til beste for innbyggerne på kort og lang sikt

### Innovasjon på tvers



Prosesser og prosjekter er:

- Sekvensielle
- Parallelle
- Avhengige

## Effektiviserings- og gevinstrealiseringsprogrammet

Målet med effektiviserings- og gevinstrealiseringsprogrammet er at innen utgangen av 2027 har Levanger kommune tilpasset sitt tjenestnivå til de til enhver tid gjeldende økonomiske rammebetingelser.

### RESULTATMÅL:

- Reduksjon av sykefraværet.
- Oppnådd kostnadskontroll.
- Forbedret økonomisk styring.
- Økt samhandling på tvers av enheter i kommunen.
- Styrket disposisjonsfond til minst 7% av brutto driftsinntekter.
- En sterkere dreining mot forebygging framfor reparering



## Helhetlig ressursforvaltning

Prosjektet skal bidra til utvikling av en endringsvillig organisasjon med helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning og samordnede tjenester, til beste for innbyggerne på både kort og lang sikt.

### Resultatmål

Gjennom prosjektet skal det utvikles:

- Metoder og verktøy for grensekryssende og brobyggende ledelse
- Økt relasjonell kapasitet i organisasjonen, der fagområdene har god kjennskap til hverandre og samarbeider godt
- Økonomistyring som ivaretar kommunens samfunns mål og langsigtede handleevne





# Gjennomførte aktiviteter



## Desember:

- 14.des: utvidet ledersamling. tema: Effektivisering- og gevinstrealiseringsprogram og Helhetlig ressursforvaltning (innsatsområde budsjettprosess)
- Samtale med Azets
- Samtale med Lyngdal kommune
- Gjennomført 3 arbeidsmøter



## Januar:

- Arbeidsmøter med Azets
- Møte med Lyngdal kommune
- Møte med Trondheim kommune – kunnskapsinnhenting Levekårsbudsjett
- Utarbeidet egen oversikt for arbeidsoppgaver og fremdrift i HRF
- Utarbeidet bestilling til årsberetning
- Påstartet arbeid med hypoteser til helhetsmodellen
- Gjennomført 6 arbeidsmøter



## Februar:

- Gjennomført samtaler med ressurspersoner
- Møte med Trondheim kommune- erfaringsutveksling porteføljestyling
- Påstartet søknad om OU-midler
- 16.feb:Utvidet ledersamling. Tema: innsatsområde budsjettprosess (helhetsmodellen)(alle ledere, hovedtillitsvalgte og planprosessmedarbeidere)

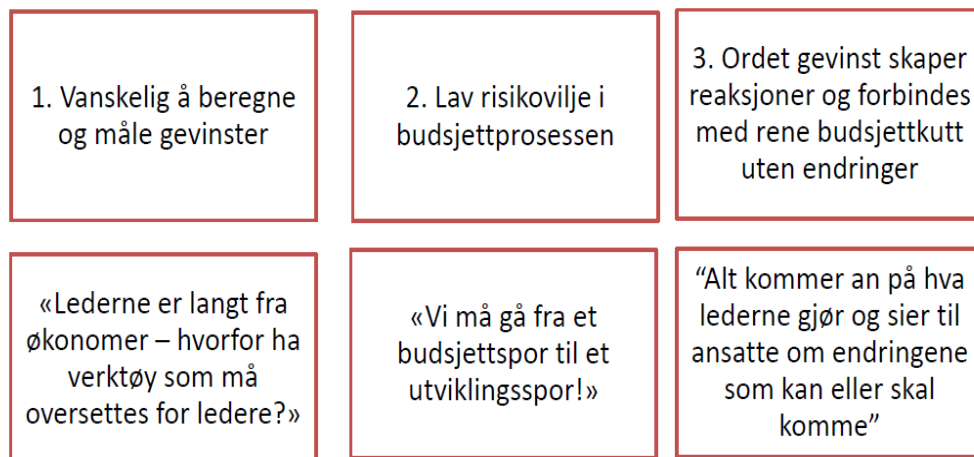


# Innsatsområde: Budsjettprosess

Helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning ut fra innbyggernes og lokalsamfunnets behov

# Gevinstrealisering er ikke i tilstrekkelig grad en del av den helhetlige virksomhetsstyringen i kommunen

Hva kan være utfordrende for linjeledere?



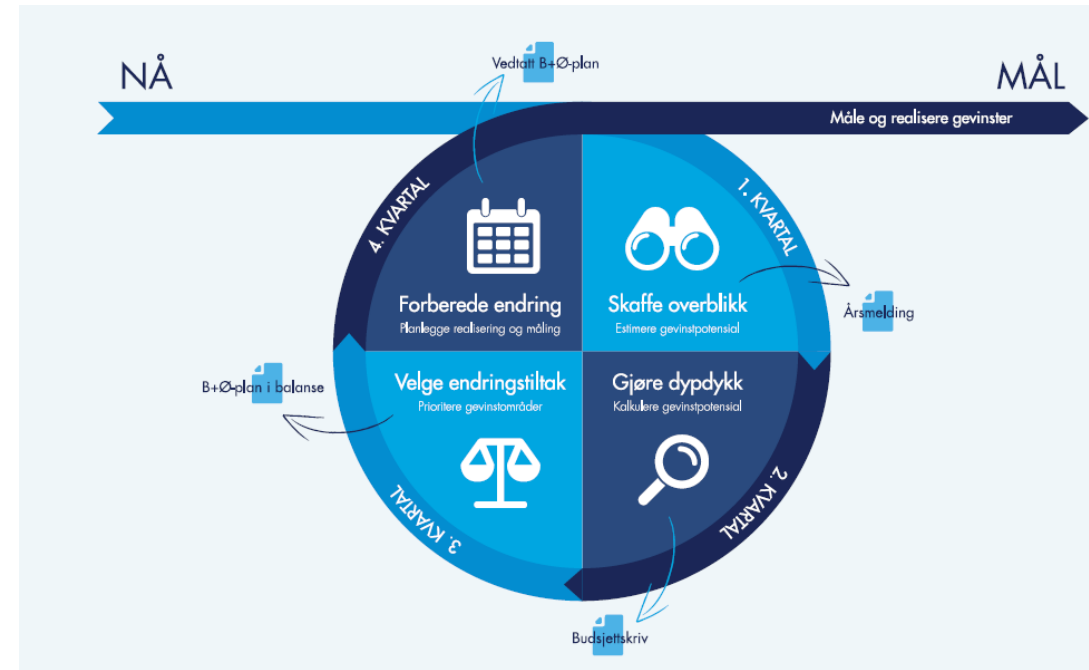
Gevinstrealiseringsmetodikk handler om å realisere både mål og gevinster på en helhetlig og systematisk måte



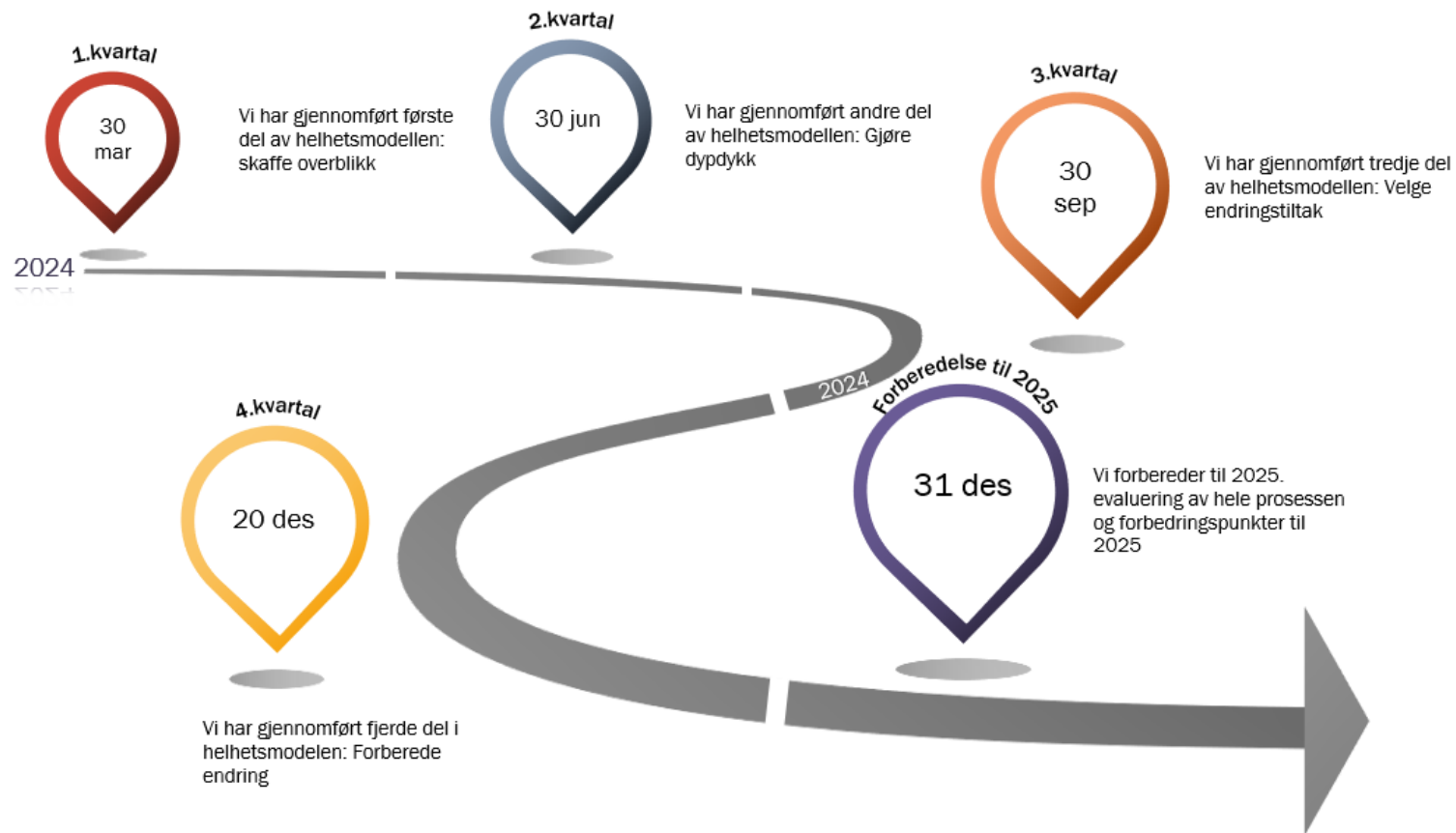
Utdrag fra KS/Karabin

# Budsjettprosessen

- Målet er å få innført arbeidsmetodikken «Helhetsmodellen» som er utarbeidet av KS i samarbeid med Karabin (nå Azets).
- Gevinstrealisering vil gjennom helhetsmodellen bli innført som en metodikk/verktøy i organisasjonen
- Metodikken skal innarbeides og evalueres. Det er et viktig aspekt at vi skal være en lærende organisasjon.



# Milepælsplan 2024 Budsjettprosess



# Budsjettaktiviteter i løpet av et år med felles fokus på størst gevinstpotensial



Politiske vedtak



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



Output

POLITISK BEHANDLING

ADMINISTRASJON

ÅR 1



ÅR 2

GJENNOMFØRE ENDRINGSTILTAK





# Vi fant ut at A3 var en ukjent og ubrukt mulighet



Tittel:	Dato:	Utgave:	Eier:	
<b>1. Begrunnelse</b> (Hva er utfordringen og hva er verdien av å løse det?)  <i>[Beskriv utfordringene vi må løse og verdien av å løse dem. En god beskrivelse er:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Talfestet</li><li>• Målbart</li><li>• Basert på fakta</li><li>• Bidra til å nå virksomhetens mål</li><li>• Tidfestet]</li></ul>	<b>3. Ønsket situasjon</b> (Hvordan ser det ut når utfordringene er fjernet?)  <i>[Beskriv måten vi forventer at prosessen skal fungere etter å ha løst rotårsakene i nåsituasjonen]</i>			
<b>2. Nåsituasjonen</b> (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>	<b>4. Endringstiltak (før vedtak: utredningstiltak)</b> (Hva må gjøres for å komme oss til ønsket situasjon?)			
	<b>Endringstiltak</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Frist</b>	<b>Status</b>
<b>Rotårsakene</b> (Hva er bakenforliggende grunner til utfordringene?)  <i>[Beskriv mulige rotårsaker (bakenforliggende årsaker) til at utfordringene oppstår. Et godt tips er å stille seg spørsmålet hvorfor helt til man kommer til bunns i hvorfor utfordringen oppstår. Mulige årsakskategorier kan for eksempel være:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsverktøy og systemer, metode</li><li>• Opplæring, roller og ansvar</li><li>• Rutiner og prosedyrer</li></ul>	<b>5. Måling</b> (Hvilke parameter(e) må vi måle for å vite om tiltakene gir effekt?)  <i>[Beskriv hvilke måleparametere vi må måle for å følge med på om tiltakene gir ønsket effekt]</i>			