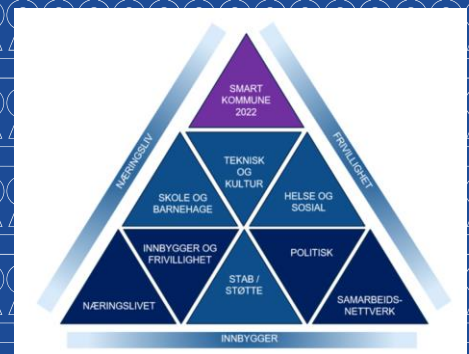




ULLENSAKER
KOMMUNE



STRATEGI FOR TJENESTEINNOVASJON 2019-2022

Forord

Ullensaker kommune vokser i rekordfart. Vekst er spennende og åpner for nye interessante muligheter. Samtidig ser vi at rask vekst utfordrer kapasiteten på tjenesteleveransen vår. Måten vi leverer tjenester på i dag er ikke nødvendigvis riktig i morgen. Nye tankesett, tilgjengelige teknologier og nye arbeidsmetoder åpner for spennende effektiviseringsmuligheter både for innbyggere og ansatte.

I fremtidens kommune ser vi at innbyggerne både tar og ønsker større innflytelse på tjenesteleveransen, og enkelte ganger vil de til og med være en del av den. Dette tar vi på alvor i Ullensaker, hvor vi kontinuerlig skal strekke oss etter å tilrettelegge for bærekraftige innbyggertjenester med «mennesker i sentrum».

For å hjelpe oss på veien har vi utarbeidet Strategi for Tjenesteinnovasjon. En strategi som gir oss akkurat nok føringer til å gjøre strukturerte, men samtidig innovative, valg på veien inn i en spennende fremtid.

Strategien er utarbeidet parallelt med ny kommuneplan, hvor den direkte understøtter satsningsområdet «Tjenesteinnovasjon».

Rune Hallingstad

Rådmann



Ullensaker kommune

www.ullensaker.kommune.no



Innhold

1	Introduksjon	4
2	Rammebetingelser	5
3	Målbilde for Tjenesteinnovasjon i Ullensaker kommune	6
3.1	<i>Et bærekraftig Ullensaker</i>	7
4	Strategiske satsningsområder	7
4.1	<i>Innbyggeren som ressurs</i>	7
4.2	<i>Lærende organisasjon</i>	8
4.2.1	MER-lederen og MER-arbeideren	8
4.3	<i>Mennesker og teknologi</i>	8
5	Prinsipper for tjenesteinnovasjon	9
6	Gjennomføring	10
6.1	<i>Programtilhørighet</i>	10
6.2	<i>Handlingsplan</i>	10
6.3	<i>Støtte til gjennomføring</i>	11
6.3.1	Tjenstedesign i Ullensaker	11
6.3.2	Prosjektgjennomføring	11
6.3.3	Virksomhetsarkitektur.....	11
6.3.4	Kommunikasjon og endring.....	11
6.3.5	InnoLab.....	12
6.3.6	Finansieringsordninger og samarbeid	12

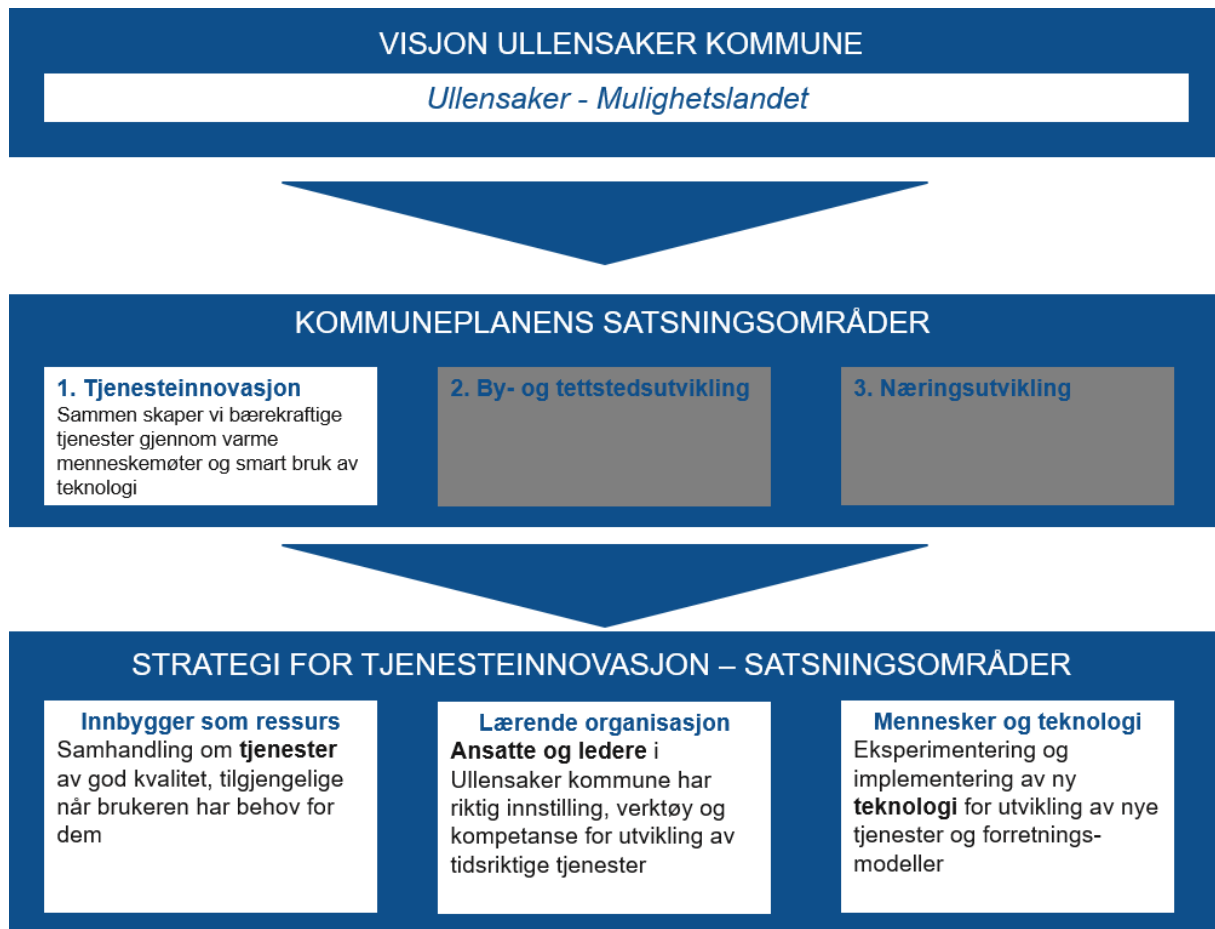


1 Introduksjon

Strategi for Tjenesteinnovasjon understøtter satsningsområdet «Tjenesteinnovasjon» i kommuneplanens samfunnsdel ved å sikre en helhetlig tilnærming til kommunens tjenesteutvikling under et felles målbilde:

- **Sammen skaper vi bærekraftige tjenester gjennom varme menneskemøter og smart bruk av teknologi**

Målbildet med de underliggende satsningsområdene skal understøtte tjenesteutvikling for et bærekraftig og moderne samfunn der økonomiske, sosiale og miljømessige verdier er førende for alt vi gjør og skaper.



Figur 1: Strategi tilhørighet til kommuneplanens satsningsområde «Tjenesteinnovasjon». De strategiske satsningsområdene understøtter utfordringsbildet og danner programmer for måloppnåelse.

Prinsipper

Strategien bygger på fem sentrale prinsipper for utvikling av tidsriktige tjenester som skal fungere som «bærebjelke» for alle initiativer som tas inn i strategiens handlingsplan.



Figur 2: Prinsipper Strategi for Tjenesteinnovasjon.



2 Rammebetingelser

Ullensaker kommune er en av de raskest voksende kommunene i landet. Den positive veksten utfordrer samtidig kommunens apparat for tjenesteleveranse. Utfordringene synliggjøres blant annet gjennom Perspektivmelding 2019-2038 og Økonomiplan med budsjett 2019-2022.

Hovedkonklusjonen fra disse dokumentene er et kostnadsbilde som ikke er bærekraftig over tid, og en fremtidig befolkningssammensetning som vil medføre en dramatisk økning av kommunens kostnader. Det pekes samtidig på at veksten vil gi et økt inntjeningsgrunnlag, men at inntektene ikke er tilstrekkelige for å dekke fremtidig kostander.

Med en formidabel vekst i innbyggertall og næringstilflytting er Ullensaker i en unik posisjon til å utnytte utfordringsbilde til å utvikle nyttige og bærekraftige tjenester for dagens og fremtidens generasjoner i kommunen.

I tillegg til demografi og næringsutvikling vil det være en rekke føringer som vil ha påvirkning på Ullensakers tjenesteutvikling. Eksempler på slike føringer kan være:

Lokale føringer:

- Kommuneplan (samfunnsdelen)
- Politiske føringer
- Sektorspesifikke strategier og planer
- Perspektivmelding (årlig)
- Økonomiplan (årlig)

Nasjonale føringer:

- Endringer i frie inntekter og andre overføringer fra staten
- Regjeringens Digitale Agenda
- Nasjonale felleskomponenter
- Endringer i lover og regler



3 Målbilde for Tjenesteinnovasjon i Ullensaker kommune

“Sammen skaper vi bærekraftige tjenester gjennom varme menneskemøter og smart bruk av teknologi”

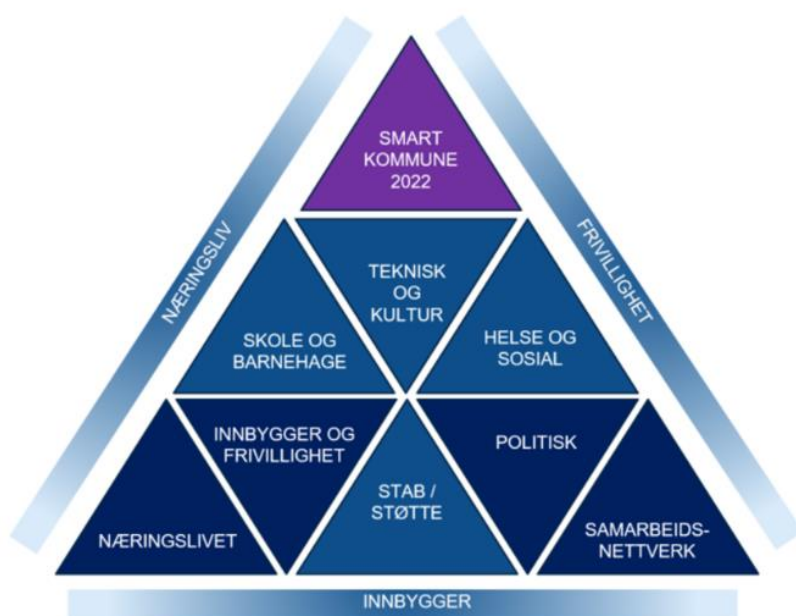
I fremtidens Ullensaker er det ikke bare kommunalt ansatte som skaper velferden, men alle innbyggerne i fellesskap. Ullensaker skal gjennom strategi for Tjenesteinnovasjon bevege seg vekk fra det såkalte "servicesamfunnet" hvor innbyggeren anses som en kunde, og over mot "fellesskapssamfunnet" hvor brukeren også er en ressurs som bidrar til fellesskapet (ofte omtalt som kommune 3.0). Tilnærmingen krever en stor grad av involvering og samarbeid mellom kommunen, innbyggerne, næringslivet og andre relevante aktører i tjenesteutviklingen.

Strategien skal videre danne et samlet «veikart» for kommunens innovasjons- og digitaliseringsprosjekter i strategiperioden. Tjenstedesign, med innbyggerinvolvering og «brukeren i sentrum», etableres som metodikk for innovasjon og utvikling. Innovasjonen kan resultere i utvikling av nye eller forbedrede tjenester, endring i måten vi organiserer oss, endring av arbeidsprosesser og/eller utnyttelse av ny kunnskap og teknologi.

Det er en overordnet målsetting for alle sektorer å tilby helhetlige løsninger hvor innbyggernes dialog med kommunen i størst mulig grad foregår digitalt, uavhengig av kommunens åpningstider. Samtidig skal innbyggere med spesielle behov ivaretas gjennom et gjennomtenkt universelt design. Ullensaker skal på et generelt grunnlag ha fokus på kontinuerlig forbedring av rutiner og prosesser.

Regelstyrte arbeidsoppgaver som i dag er manuelle skal automatiseres. Dette gjelder spesielt for interne oppgaver knyttet til saksbehandling eller andre administrative oppgaver.

Utstrakt bruk av tjenstedesign på tvers av sektorer og økt fokus på virksomhetsarkitektur med målsetting om effektivisering og automatisering av arbeidsprosesser vil gi et økt press på sentral IKT infrastruktur for å levere nyttige og tidsriktige løsninger. Ullensaker må styrke sin kompetanse som bestiller av IKT og digitaliseringsprosjekter. Dette gjøres gjennom utarbeidelse av gode tverrfaglige beslutningsgrunnlag med tilhørende gevinstplaner og helhetlig program og porteføljestyling. Kommunen skal også være delaktig i regionale og nasjonale innovasjons- og digitaliseringsfora.



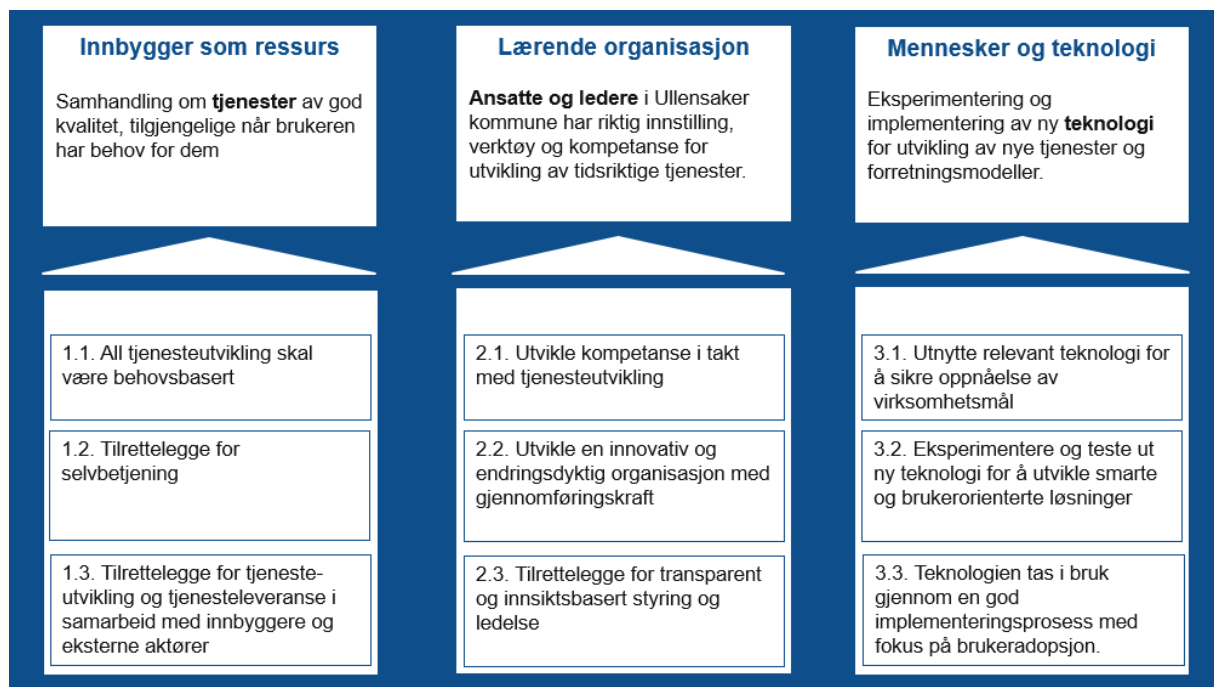
Figur 3: Illustrerer hvordan de ulike virksomhetsområdene og eksterne parter er gjensidig avhengige av hverandre for å levere fremtidsrettede tjenester til, og i samarbeid med, innbyggere, frivillighet og næringsliv.

3.1 Et bærekraftig Ullensaker

Ullensaker kommune skal i sitt arbeid med tjenesteinnovasjon søke å etterleve FNs bærekraftsmål gjennom fokus på områdene klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Som kommune skal vi i tjenesteutviklingen tenke globalt og handle lokalt med målsetting om å utvikle tjenester med et stor samfunnsøkonomisk og bærekraftig nedslagsfelt både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Ullensaker skal være en solidarisk kommune som deler sine innovasjoner med andre kommuner – vi skal «samle, dele og engasjere».

4 Strategiske satsningsområder

De strategiske satsningsområdene understøtter utfordringsbilde og danner programmer for måloppnåelse. Hvert satsningsområde har sitt tilhørende program med underliggende tiltak og prosjekter som samlet leverer på det overordnede målbildet.



Figur 4: Satsningsområdene i Strategi for Tjenesteinnovasjon med hovedmålsettinger.

4.1 Innbyggeren som ressurs

Innbyggerne, frivilligheten og næringslivet i Ullensaker kommune er den viktigste ressursen for å utvikle effektive tjenester. Ved utvikling av nye og eksisterende tjenester skal brukerbehov alltid evalueres og tjenester designes ut fra innbyggernes virkelighet og faktiske behov. Tjenestene skal være tilgjengelige når innbyggeren selv har behov for dem, med en målsetting om full selvbetjening og 24/7 tilgjengelighet.

Innbyggeren som ressurs beskriver videre mulighetene ved å la innbyggerne selv bidra inn i kommunes tjenesteleveranse. Innbyggere, frivillighet og næringsliv innehar en stor mulig kapasitet både i utviklingen og leveransen av kommunale tjenester. Ullensaker kommune skal i all tjenesteutvikling tilrettelegge for samarbeid med innbyggere og andre eksterne aktører for å belyse nye muligheter og løsninger for kommunal tjenesteleveranse.

4.2 Lærende organisasjon

En lærende organisasjon er en organisasjon som er god på å skaffe og transformere kunnskap. I en lærende organisasjon utvikler og tilpasser de ansatte sin kompetanse i takt med endringene i organisasjonens tjenestefokus, og endringene i samfunnet forøvrig. De ansatte lærer seg til å lære sammen og stimuleres selv til å komme med innspill og bidra til prosessendringer for en mer effektiv og tidsriktig tjenesteleveranse. De ansatte får en mer spennende arbeidshverdag og mulighet for påvirkning av egne arbeidsoppgaver, noe som vil bidra til mer tilfredse ansatte som blir i kommunen.

Den lærende organisasjonen utvikles gjennom strategisk kompetansekartlegging og fokus på individuell utvikling av de ansatte.

I en lærende organisasjon er ledelsen tilgjengelig og informasjon flyter på tvers av nivåer. De ansatte føler seg delaktige i beslutningsprosesser og stimuleres til å ta ansvar for tjenesteutviklingen.

De ansatte skal forstå at ved innføring av ny teknologi og nye løsninger vil arbeidsoppgaver kunne bli overflødige, mens nye kan tilkomme. Det vil da være lønnsomt og nyttig for både den ansatte og arbeidsplassen at det legges til rette for riktig opplæring for fremtidens arbeidsoppgaver.

I fremtidens arbeidsliv vurderes endring som en normalt tilstand, hvor ansatte og ledere er endringsdyktige med evne til å omstille seg raskt ved innføring av ny teknologi eller nye oppgaver.

4.2.1 MER-lederen og MER-arbeideren

Alle initiativer knyttet til «Lærende organisasjon» skal være understøttet av kommunens verdier (Modig, Endringsdyktig, Raus – MER).

MER-lederen skal sørge for at organisasjonen etterlever og leverer tjenester i tråd med, kommunens visjon og verdier, ved å være modig, endringsdyktig og raus. En MER-leder skal være modig nok til å tørre, endringsdyktig nok til å tenke og handle nytt, og raus nok til å tåle de utfordringer som nødvendigvis må eksistere under innovasjon og endring. MER-arbeideren skal også ivareta kommunens visjon og verdier i sitt arbeid på lik linje med MER-lederen.

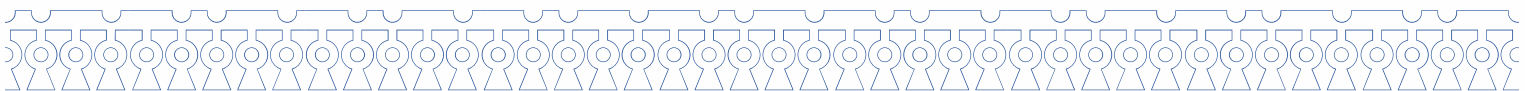
4.3 Mennesker og teknologi

Ullensaker kommune skal være i front i Norge når det kommer til utnyttelse av teknologi for utvikling og leveranse av effektive og innbyggerrettede kommunale tjenester. Grunnleggende infrastruktur skal være fleksibel og understøtte virksomhetenes til enhver tid gjeldende behov.

Kommunen skal ha en smidig tilnærming til nye teknologier og løsninger. I samarbeid med virksomhetene og tjenestemottaker skal løsninger testes, evalueres og implementeres med «mennesker i sentrum».

Teknologien skal understøtte gode og varme menneskemøter samtidig som den skal bidra til en dreining av arbeidsoppgaver til fremtidens tjenesteproduksjon og organisering. Gjennom kartlegging av arbeidsprosesser og innføring av korrekte teknologier vil rutinepregede og regelstyrte arbeidsoppgaver automatiseres og den ansattes tid i større grad benyttes til direkte tjenesteleveranse i relasjon med tjenestemottaker.

Ullensaker kommune skal ha en kultur der det er lov å eksperimentere med ny teknologi, og et klima hvor det er lov å prøve og feile i arbeidet med tjenesteinnovasjon.



5 Prinsipper for tjenesteinnovasjon

Strategien bygger på fem sentrale prinsipper for utvikling av tidsriktige tjenester. Prinsippene skal fungere som en bærebjelke for alle initiativer som tas inn i strategiens handlingsplan.



Figur 5: Prinsipper i Strategi for Tjenesteinnovasjon.

- ✓ **#Helhetlig**
 - All tjenesteutvikling skal ha et helhetlig og bærekraftig perspektiv. Åpenhet og felles intern koordinering skal hindre doble initiativ på tvers av virksomhetsområder.
- ✓ **#Teknologi**
 - Fremtidens tjenesteutvikling skal utnytte alle mulighetene teknologien åpner for. Kommunen skal til enhver tid ha tilgang til grunnleggende teknologier og infrastruktur som tjenester kan utvikles og testes på. Teknologien skal gi Ullensaker nye mulige arenaer for samhandling som åpner for at kommune, innbygger og næringsliv kan samarbeide og utnytte hverandres kapasitet og ressurser.
- ✓ **#Mennesket-i-sentrum**
 - Alle tjenester skal designes og utvikles ved å sette mennesket i sentrum. Fremtidens interne og eksterne tjenester i Ullensaker skal være preget av forståelse og varme menneskemøter. Prinsipper for tjenstedesign benyttes i tjenesteutviklingen.
- ✓ **#Kompetanse**
 - Kompetanse må utvikles i dag for å møte morgendagen. Kommunen kan omstille seg raskt ved hjelp av riktig kompetanse og ny teknologi. Ledere og ansatte skal til enhver tid inneha rett kompetanse til å møte fremtiden.
- ✓ **#Samskaping**
 - Ullensaker skal være et samfunn hvor innbygger og kommune er gjensidig avhengig av hverandre. Sammen skaper vi nye og forbedrede tjenestetilbud slik at tjenestemottakeren i større grad er delaktig i tjenesteproduksjonen, og kan påvirke egen og andres hverdag.

6 Gjennomføring

De tre satsningsområdene etableres i strategiperioden som frittstående og sektoruavhengige programmer bestående av prosjekter regulert gjennom en årlig handlingsplan.

6.1 Programtilhørighet

Prosjekter tilhørende det enkelte program defineres etter følgende kriterier:

1. Innbygger som ressurs

- a. Alle prosjekter som omhandler direkte dialog med innbygger og næringsliv. Dette gjelder også teknologiprojekter knyttet til automatisering av arbeidsoppgaver som påvirker dialogen med innbyggerne.

2. Lærende organisasjon

- a. Prosjekter som bidrar til utvikling av organisasjonen og av de ansatte. Herunder Utvikling av eksisterende tjenester, e-læring, samhandlingsverktøy, fagsystemer med mer.

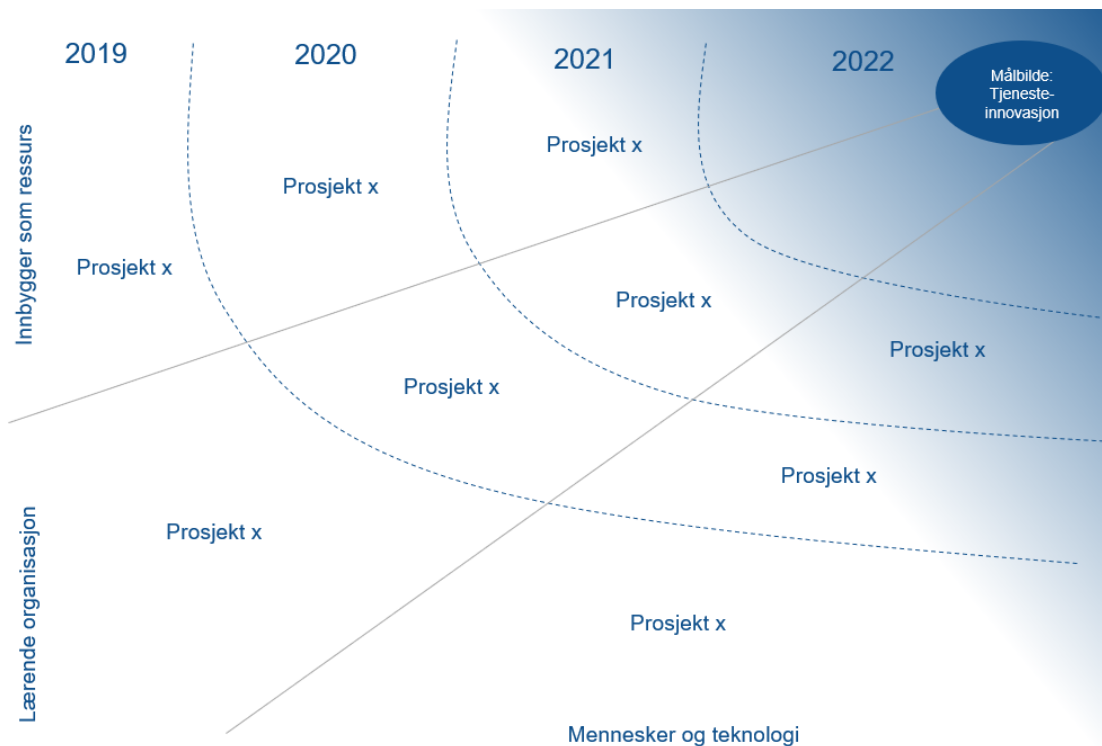
3. Mennesker og teknologi

- a. Prosjekter som er direkte knyttet til kommunens virksomhets- og løsningsarkitektur, herunder plattformprosjekter, velferdsteknologi, SMART-city initiativer, uttesting av ny teknologi med mer.

6.2 Handlingsplan

Den årlige handlingsplanen tilknyttet strategien er dynamisk, men utarbeides i et 12 måneders perspektiv for størst mulig grad av forutsigbarhet i ressursplanleggingen. Handlingsplanene utarbeides på bakgrunn av målsettinger og overordnede strategiske føringer. Det etableres «veikart» over prosjekter som skal gjennomføres i programperioden for forankring av strategisk retning og forenklet kommunikasjon.

«Veikartet» benyttes som en porteføljeoversikt for ledelsen til å foreta en felles, strategisk prioritering av prosjekter.



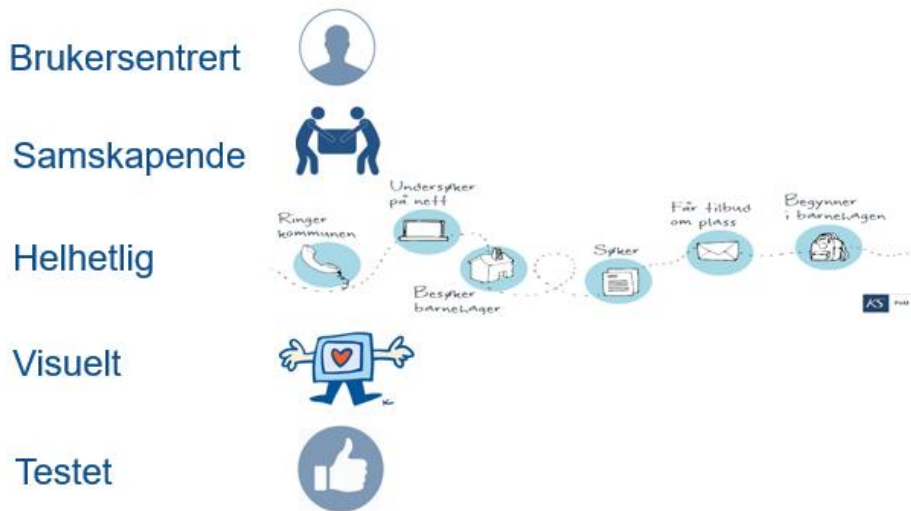
Figur 6: Eksempel på visualisering av prosjekter gjennom «veikart».

6.3 Støtte til gjennomføring

Ullensaker kommune skal søke å benytte like og felles metodikker i arbeidet med innovasjon og digital transformasjon. Dette gjelder metodikker innen f.eks. prosess- og tjenstedesign, gevinstrealisering, prosjektledelse med mer. Metodikkene forvaltes og oppdateres fortløpende.

6.3.1 Tjenstedesign i Ullensaker

Ullensaker kommune skal benytte de til enhver tid best egnede metodikker for tjenstedesign. Overordnet skal all tjenstedesign og tjensteutvikling understøttes av følgende prinsipper:



Figur 7: Overordnet modell for tjenstedesign i Ullensaker kommune.

6.3.2 Prosjektgjennomføring

Kommunens til enhver tid gjeldende prosjektmetodikk benyttes for å strukturere utviklings- og innovasjonsprosjekter. Metodikken legger opp til et systematisk arbeid med gevinstrealisering gjennom hele prosessen. Overleveringen til driftsorganisasjonen skal først skje når konkrete forventninger til resultatoppfølging og gevinstrealiseringsplaner foreligger.

6.3.3 Virksomhetsarkitektur

Tjensteutviklingen i Ullensaker kommune skal understøtte gjeldene virksomhetsarkitektur for helhetlig samhandling mellom systemer og løsninger, uavhengig av hvor løsningene befinner seg. Virksomhetsarkitekturen i Ullensaker omhandler hvordan kommunen er organisert, hvordan arbeidsprosesser er satt sammen og hvordan IT-løsninger utnyttes i en helhet.

6.3.4 Kommunikasjon og endring

Etterlevelse av strategien vil medføre små og store endringer i organisasjonen og hos tjenstemottakerne. I disse endringsprosessene vil både intern og ekstern kommunikasjon være avgjørende for en god forankring. Strategien skal derfor ha en egen kommunikasjonsplan for satsningsområdene og de underliggende programmer / prosjekter som oppdateres i takt med prosjektene.

6.3.5 InnoLab

InnoLab er et innovasjonssenter som skal bidra til tverrsektoriell samhandling og etablering av en innovasjon og digitaliseringskultur i hele kommunens organisasjon.

Senteret vil anvende arbeidsmetodikk som egner seg for både digitaliseringsprosjekter og andre former for innovasjonsprosjekter i kommunen. Gjennom søkelys på erfaringsoverføring og læring skal innovasjonssenteret bidra til økt intern effektivitet og behovstilpassede arbeidsprosesser gjennom mer innovative prosjekter, anskaffelser og løsninger.



Kompetanse fra ulike seksjoner og enheter vil være tilknyttet senteret for å sikre et godt samspill internt i organisasjonen. Senteret vil også være samarbeidspart for eksterne aktører i arbeid med konkrete ideer og digitaliseringsprosjekter i kommunen.

6.3.6 Finansieringsordninger og samarbeid

Den norske og europeiske satsingen på innovasjon gjør at det er mange aktører som forvalter ulike kilder til finansiering for innovasjonsarbeid, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. KS, Fylkesmannen, statlige direktorater, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SINTEF, private stiftelser m.fl. er eksempler på mulige finansierings- og samarbeidspartnere.

Det skal søkes samarbeid med andre kommuner der det er relevant. Delingskulturen er viktig i kommune-Norge, hvor også Ullensaker skal «stjele og dele» med andre kommuner.

Ullensaker skal aktivt vurdere muligheter for innovasjonssamarbeid med private aktører for å bidra til utviklingen av lokalt, regionalt og nasjonalt næringsliv.

