

ORG929 1 Styringsverktøy i offentlig sektor

Kandidat 4706

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i ORG929 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Lever
i ORG929 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Lever
1 ORG929 høst 2016	Flervalg	Automatisk poengsum	Lever
2 ORG929 høst 2016	Filoplasting	Manuell poengsum	Lever

ORG929 1 Styringsverktøy i offentlig sektor

Emnekode	ORG929	PDF opprettet	11.09.2017 11:22
Vurderingsform	ORG929	Opprettet av	Emma Hansen
Starttidspunkt:	09.12.2016 10:00	Antall sider	19
Sluttidspunkt:	16.12.2016 15:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201701100000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



ORG929 høst 2016

Emnekode: ORG 929

Emnenavn: Styringsverktøy i offentlig sektor - Stavanger kommune

Dato: 09.desember 2016, kl. 09:00- 16.desember 2016, kl. 14:00

Varighet: En ukes individuell hjemmeeksamen

Tillatte hjelpemidler: Alle

Merknader: Besvar to av de følgende oppgavene på neste side.

Maks omfang 10 sider (forside og litteraturliste kommer i tillegg)



ORG929 høst 2016

Her er oppgaven: [Eksamansoppgave H16 ORG 929 Stavanger](#)

Lever som PDF på siste side

Du finner også oppgaven under:

Oppgave 1

Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner lanserte 17.11.2016 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre (se vedlegg 1). Vi snakker om «Benchmarking» ved hjelp av store databaser over de tre største tjenesteområdene til kommunene. Først vil vi at du redegjør for begrepet, og illustrer dette verktøyet ved et eksempel som du kjenner til. Drøft deretter sterke og svake

sider i det benchmarking opplegget som Jan Tore Sanner lanserer.

Oppgave 2

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i

forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT analysen og vurder hvordan Stavanger kommune

ved barnehagesektoren framstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør kommunen

eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT analysen.

Oppgave 3

Det er enkelt å snakke og å planlegge omkring lansering av nye styringsverktøy. Noe helt annet er det å realisere/iverksette dem. I den første delen av oppgaven vil vi at du drøfter hvordan det kan ha seg at det ofte oppstår såkalt organisasjonspolitikk omkring styringsverktøy. Deretter vil vi at du tar utgangspunkt i et case som du kjenner/eller et tenkt case. Skisser hvordan du kan tenke deg å gå frem for å unngå eller begrense mulig motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy i case du har valgt.

Vedlegg 1

Kommunene kan frigjøre milliarder til bedre tjenester

Historisk arkiv

Publisert under: Regjeringen Solberg

Utgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet Pressemelding | Dato: 17.11.2016 -

Kommunene er grunnmuren i velferdssamfunnet vårt, og hvordan de bruker ressursene er avgjørende for kvaliteten på tjenestene innbyggerne får. Nå gir vi kommunene muligheten til å sammenlikne hvor gode de er til å utnytte ressursene på skole, barnehage, og pleie og omsorg, sier kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. I dag lanseres nye nettsider på nettstedet kommunedata.no som viser resultater fra en effektivitetsanalyse av kommunenes tre største tjenester. - Å forbedre offentlig sektor handler om å jobbe smartere, ikke løpe fortere. Nå gjør vi disse dataene både offentlige og lett tilgjengelige slik at kommunene kan sammenlikne seg med relativt like kommuner. Her bør kommunene lære av hverandre, sier Sanner. På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Senter for økonomisk forskning (SØF) laget årlige analyser av effektiviteten i de kommunale tjenestene. Nytt høsten 2016 er at også resultatene for enkeltkommuner vises på nettstedet kommunedata.no. Samlet har kommunene et teoretisk effektiviseringspotensial på 12 prosent innenfor de tre største tjenesteområdene. Dette utgjør om lag 27 milliarder kroner. Dette må sees på som en illustrasjonsberegning. Det er urealistisk at samtlige kommuner skal være like effektive. - Analysen viser at kommunene har et milliardpotensial hvis de lærer av de beste. Det betyr at de kan finne rom til å øke kvaliteten eller bygge ut tilbudet innen skole, barnehage, helse og omsorg, eller andre tjenester og skape enda bedre lokalsamfunn, sier Sanner. Analysen på kommunedata.no sammenholder kommunenes

tjenestetilbud og resultater med ressursbruken på de samme tjenestene. Resultatene kan gjelde for eksempel nasjonale prøver i skolen, liggedøgn for eldre i institusjon eller oppholdstimer for barn i barnehage. Kommunens ressurser er eksempelvis antall faglært personell innen pleie og omsorg eller barnehage, eller driftsutgifter utenom lønnskostnader. - Det vil alltid være usikkerhet knyttet til slike målinger. Det kan være politiske prioriteringer eller lokale forhold som gjør at enkelte kommuner ligger høyere eller lavere i ressursbruk. Allikevel mener jeg alle lokalpolitikere og rådmenn bør bruke dette verktøyet til å se hvordan deres kommune kommer ut, og om de kan bli bedre, sier Sanner

Mer om analysen

338 kommuner er inkludert i analysen for alle de tre tjenesteområdene både i 2014 og 2015. Det er imidlertid resultater innenfor minst ett tjenesteområde for alle kommuner i 2015. Enkelte kommuner uteblir fra analysen for enkeltsektorer og for samlet effektivitet fordi det mangler data for en eller flere av tjenestene. De mest effektive kommunene innenfor et tjenesteområde og en gruppe av sammenlignbare kommuner får effektivitetsverdi 100. Effektivitetsverdiene for de tre sektorene vektet og settes sammen til en samlet effektivitetsverdi for de tre sektorene.

Gjennomsnitt for samlet effektivitet for kommunene i analysen er 88 prosent. Ressursbruken kan med andre ord reduseres med 12 prosent uten at produksjonen reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Dette anslaget må ses på som en illustrasjon, det er ikke realistisk at alle kommuner skal være like effektive. Kommunal- og moderniseringsdepartementets pressetelefon: 22 24 25 00

1 OPPGAVE

ORG929 høst 2016

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

Velg et alternativ

Nei

Ja

Jeg bekrefter at jeg ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.

Velg ett alternativ

- Ja
- Nei

ORG929 høst 2016

Her laster du opp din besvarelse. Velg riktig fil og last opp.

Husk at filen må være formatert som PDF.

Etter at du har gjort dette, **MÅ** du trykke "lever prøve" for å få levert inn eksamenen.

Last opp filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	7298459_cand-9767817_7298709
Filtype	pdf
Filstørrelse	147.483 KB
Opplastingstid	16.12.2016 12:05:13



Neste side
Besvarelse vedlagt

Kandidatnr. 4706.

Eg har valgt å svare på fylgjande oppgåver:

Oppgåve 1:

Kommunal og moderniseringsminister JanTore Sanner lanserte 17.11.2016 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre (se vedlegg 1). Vi snakker om «Benchmarking» ved hjelp av store databaser over de tre største tjenesteområdene i kommunene. Først vil vi at du redegjør for begrepet, og illustrerer dette verktøyet ved et eksempel du kjenner til. Drøft deretter sterke og svake sider i det benchmarking opplegget som Sanner lanserer.

og

Oppgåve 2:

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT analysen og vurder hvordan Stavanger kommune ved barnehagesektoren framstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør kommunen eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT analysen.

4706

Oppgave 1:

I dagens samfunnsbilete er effektivitet, produktivitet og kvalitet aktuelt som aldri før, og som framtidig leiar i Stavanger kommune ser eg det som ein viktig føresetnad å ha god innsikt i dette. Difor mitt val av oppgave. Fyrst i oppgava vil eg gjere greie for bakgrunn for begrepet «Benchmarking», for så å greie ut om sjølve begrepet. Eg har her valgt å sjå «benchmarking» i nær samanheng med resultatstyring. Dette fordi «benchmarking», kan tolkast som ein måte til å få fram styring/ styringsinformasjon. (Øgård M., forelesningsnotater, haust 2016) Eg vil så knyte resultatstyring opp mot eit reelt døme, før eg i drøftingsdelen vil sjå på sterke og svake sider ved effektivitetsanalysen til Sanner. Dagens samfunnsbilete vil vere gjennomgåande i oppgava.

Stor arbeidsløyse i distriktet vårt, der ned-dimensjonerings-spøkelset i skrivande stund heng over oss i barnehagesektoren, kan me dra paralellar tilbake til 80- og 90-talet der ein for alvor byrja å setja resultatsamanlikning i system. Då måtte ein tenkje samanlikning med tanke på kostnadseffektivitet. Men då det på slutten av 90-talet vart betre økonomiske tider og det vart det meir fokus på måloppnåing og kvalitet, var det også med på å byggje opp under styring ved hjelp av «Benchmarking» og resultat. Det var på denne tida at New Public Management gjorde sitt inntog. Me kan seie at NPM er ei marknadsorientert reformbølge som blant fleire har blitt beskrive som eit brytningspunkt når det gjeld styring av offentlig sektor. (Ferlie m.fl., 1996) Lundquist (1998) omtalar trenden som økonomiens framvekst og dominans i offentlig sektor, då det er hovedfokus på kostnadseffektivitet og produktivitet på bekostning av meir tradisjonelle måtar å bedømme offentlige organisasjonar på, slik som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet. Christensen og Læg Reid (2002) meiner at NPM er opptatt av å splitte opp organisasjonar for å lage dei til resultateiningar. Desse skal så konkurrere seg imellom, samt med private sektorar. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

Me har sett ei dreining frå Public administration til New Public Management til Public/ New/ Network Governance. Sistnevnte kan definerast slik: «The way in which stakeholders interact with each other in order to influence the outcomes of public policies» (Boivard og Løffler 2003:6) Her har ein eit sterkare fokus på nettverksbasert leiarskap og såkalla «Politicking»: Å ballansere ulike strategiske interesser. Ein tenkjer meir kunnskapsforvaltning og meir interne og eksterne relasjonar. Tankesettet er meir multidimensjonelt m.o.t resultatoppnåing og ein har meir fokus på livskvalitet, samt det å utvikle kreative og lærande lokale nettverk. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

Me har lært gjennom vår leiarutdanning at det som kjenneteiknar den gode organisasjonen er at han leverer varene; er effektiv og styrbar, både politisk og administrativt. Han har vidare eit kontinuerlig fokus på demokrati: åpenheit, innsyn og deltaking i sentrale prosessar, samt at han ivaretek kunnskapsforvaltning: Han tek vare på og vidareutviklar både dei tilsette og dei folkevalgte. Den gode organisasjonen ligg i forkant, og klarar heile tida å drive fram nye innovasjonar m.o.t demokrati, leiing, brukarorientering, struktur og organisasjonskultur, samarbeid, styring osv. Han er nettverksorientert, både internt og eksternt, og han har evne til å mobilisere samfunnets totale ressurser m.o.t utvikling og krisehåndtering. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

Går me tilbake til NPM-konseptet med kostnadseffektivitet og produktivitet i høgsetet, kjem me inn på «Benchmarking», som handlar om meir indirekte kontroll, det å samanlikne ulike aktørar. Det skjer ved at ein gjerne måler resultat på tvers av organisasjonar eller avdelingar. Korleis klarar barnehage A det som barnehage B ikkje klarar? Ein samanliknar då variasjonane i resultat, som t.d sjukefråvær. Ein lagar så forklarande variablar, som arbeidsmiljø, tilrettelegging osv. Ved høgt sjukefråvær må ein gjerne fyrst kartlegge, så luke vekk element, for så gjerne omplassere. Kanskje det å danne nye team kan vere ein mogleg idè. Flytte på folk ved å bruke styringsrett kan bli naudsynt. Det er her viktig å lage analysar og teoriar om kvifor det er som det er, og gjerne lage prosjekt kring aktuell problemstilling. Går ein opp på kommune-nivå så ynskjer ein gjerne gjennom «benchmarking» å finne ut kva det kostar å produsere den servicen eller det produktet som vert tilbydt. Ein vil også gjerne finne ut kva kvalitet det er på dette produktet/servicen.

Benchmarking-begrepet heng som sagt nøye saman med begrepet resultatstyring, som Øgård M. beskriv som leiing ved hjelp av resultatinformasjon. (Forelesningsnotat, haust 2016) Resultatinformasjon kjem fram ved hjelp av resultatindikatorar. Desse indikatorane gjev leiinga eit overblikk, og kan dermed vere med på å endre adferd, då læring oppstår. La oss sjå nærare på dette:

I resultatstyring inngår tre sentrale prosessar:

- 1) Resultatmålingar: Det å skaffe relevante data. T.d.: Brukarundersøkingar (for foreldre) eller observasjonar av barna. Sistnemnde er også ei viktig metode for å sikre kvalitet.
- 2) Samanlikningar: Skal nyttast i analyser av produktivitet og effektivitet.
- 3) Rapporteringar: Informasjon skal setjast inn i relevante og legitime organisatoriske og politiske samanhengar. Oppfølging av resultatinformasjon er her viktig! Rapportar må

bli tatt opp, og diskutert. Dette for å vidareutvikle organisasjonen; endre handling og evt. endre målformuleringar og politikkkutforming.

Dette kan igjen sjåast i samanheng med det kommunale styringskretsløp, som igjen kan sjåast i samanheng med Bouckaert og Van Dooren sin modell: «The Policy and management cycle». Kommunekompasset er eit evalueringsverktøy me kan nytte for å forstå prosessane i resultatstyring. I boka til Baldersheim H. og Øgård M. (1997) illustrerer dei dette ved å samanlikne 3 kommunar. Dei viser til det kommunale styringskretsløpet, der dei ser på kommunen som samansatt av fire del-system: Eit politisk system, eit produksjonssystem, og eit psyko-sosialt system. Desse delsystema er vidare igjen ein del av ein «heimstad»- eit lokalsamfunn der både folkevalgte og tilsette høyrer til. Forfattarane seier at hensikta med prosjektet var å gje kommunane reiskapar til å kunne reflektere over, og lettare kunne sjå eiga utviklingsretning. Dei seier dessutan at dei ved hjelp av å analysere kommunekompasset lettare kan stille diagnoser på ulike innsatsområder. Kommunekompasset handlar altså om krysspeiling: Kor er eg? Kor vil eg i framtida? Korleis kome oss der. Å starte eit utviklingsprosjekt med utgangspunkt i dette kan vere ein god idè.

Kristiansand kommune var i 2004 med på eit organisasjons-utviklingprosjekt for å få byen «på fote» att. Bakgrunnen for prosjektet var at då dei samanlikna tala frå 2002 til 2004, såg dei ein gryande tendens: Nokre av tala gjekk i feil retning på viktige områder som t.d personalforvaltning. Såg ein ikkje menneska lenger? Problemstillingar vart laga. Korleis frigjere energi ved å evt. selje kraft? Skulle ein selje ein del? Korleis investere i framtida? Pengar vart satt inn i stiftelsar og avkastninga på dette var å bygge universitet- då med hjelp frå staten. Så brukte dei kommunekompasset for å samanlikne seg med sine vennskapskommunar, der dei då tok utgangspunkt i det kommunale styringskretsløp ved utforminga av skjema for intervju. (Øgård M., forelesningsnotat Haust 2016) Dei tok utgangspunkt i kommunen som eit verdidrevet system (Baldersheim H. og Øgård M., 1997) og dei såg på verdiar som *offentlighet*; innsyn og innflytelse, *styringsevne*; politikarane sitt innsyn og innflytelse i produksjonssystemet, *tilpassningsevne*; kor tilfredse innbyggjarane var med tjenestene, og ressursbruk i forhold til krav, *mobilisering av menneskelige ressursar* og *livskvalitet*. Dei intervjuar alle; frå botn til topp i organisasjonen, og alle fekk dei same spørsmåla. Då dei hadde samla alle data, var det på tide å stille seg spørsmålet: Korleis dra nytte av det som kom ut av kartlegginga? Ved skjematisk oppsett av «Points of excellence», var det lett å sjå kven av kommunane som scora best på dei ulike hovedkriteriene. Det ein då såg var at alle kommunane var gode på noko, og dei satte så saman prosjektgrupper og

4706

diskuterte målgrupper. Med både prosjekt-«owner» og prosjekt-«learner» i desse gruppene, vart det med eitt eit dynamisk system. Dei såg med eitt at det hos alle var eit potensial for forbetringar! (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

Kommunekompasset kan me altså seie er eit kvalitativt kartleggingsverktøy. Det kan vere interessant å koble dette opp mot Sanner sitt effektiviseringsbarometer, som gjerne vert sett på som eit kvantitativt verktøy. Men la oss fyrst sjå litt nærare på eit nærliggjande fenomen: Interkommunale løysingar. Brann-beredskap på tvers av kommunegrenser kan vere døme på ei slik løysing. Drivkreftene for dette er at behovet pressar seg fram fordi kommunestrukturen aldri fullt ut vil passe til alle typar oppgåveløysing. Samarbeidsbehovet vil dessutan bli påverka av forhold som vert kontrollert av nasjonale løysingar, slik som: Kommuneinndeling, oppgåveinndeling mellom forvaltningsnivå eller juridiske og økonomiske verkemiddel. Ei anna kraft som driv fram dette, er tunge trendar i samfunnsutviklinga som vil vere styrande for samarbeidsbehovet, kanskje spesielt med tanke på sentralisering, kompetanseflukt, ny teknologi og auka fokus på brukarane. (Øgård M., forelesningsnotat, des. 2016)

Effektivitet står altså på dagsordenen som aldri før: Den 13.12.2016 kan me på framsida av Stavanger Aftenblad lese at Posten no ber naboar om å setje postkassane sine saman for å spare tid for postbuda. Fortvila pensjonistar som er dårlege til beins står fram og peikar på forringa livskvalitet som eit resultat av dette.

I benchmarkingsystemet til Sanner kan me alle vere einige om at effektivitet er viktig, så lenge det ikkje går på bekostning av kvaliteten. Ta dømet frå Posten, eller måltidssituasjonar på norske sjukeheimar, som stadig vert omtala i media. Har ikkje dei eldre rett på sunn, smakfull mat- laga frå botn av, servert til «normale» tider? Når det gjeld barnehagesektoren, har dei i Oslo verkeleg skjønt det då Utdanningsforbundet, Fagforbundet og kommunen nyleg har blitt einige om om ein ny grunnbemmaningsavtale som tilseier 50% barnehagelærarar og 25 % fagarbeidarar i barnehagane. Noko som heilt klart vil vere kvalitativt gunstig for kommunen. Og med auka fagleg kompetanse, vil effektiviteten også gå opp. Me kan difor håpe på er at regjeringa no vil kopiere denne avtalen, slik at den på sikt også kan gjelde nasjonalt. Lat oss sjå mot Oslo!

Det positive med benchmarking, som illustrert i Sanner sin modell, er at kommunane får moglegheit til å samanlikne eiga utvikling med tanke på pris, kvalitet, organisasjon og leiingsprosessar over tid. Dette vil fort avdekke kommunens sterke og svake sider. Det som er viktig oppi det heile med modellen til Sanner, er at ein må samanlikne seg med kommunar

som er mest representative med seg sjølv, og ein må vere seg bevisst all usikkerheit knytta til slike målingar. Dette er noko sjølv Sanner også peika på då dette vart lansert. Nokre hevdar at det Sanner vil få fram gjennom denne effektivitetsmålinga der store kommunar kjem best ut, er eit ledd i hans strategi for samanslåing av kommunar til store ressurssterke einingar. Kanskje er det slik, kanskje ikkje. Det som er fakta og empirisk bevist er uansett at små kommunar er det mest ideelle, skal ein ta forskninga på alvor. (Øgård M., forelesningsnotat, des.2016)

Målebarometeret til Sanner er enno rykande ferskt. Men set ein det opp mot det ein veit generellt om Benchmarking, kan ein samanfatte noko: Den kan skape åpenheit og innsyn og slik gjerne opne opp for innovasjon og nytenkning. Ein kan også seie at ein då belønner prestasjonar og gjerne begrensar byråkrati. Nokre meiner også at det kan betre kvaliteten på politikktutforming og beslutningar.

På den andre sida kan ein argumentere mot dette ved å sjå at det fører til meir strategisk adferd, og det kan igjen hemme innovasjon, det kan oversjå prosessar, og ofte svekke profesjonalitet. På sikt kan også dette straffe betra resultat. Forklaringa på dette ligg i at resultatstyring og «benchmarking» går på tvers av tre utviklingsretningar i den offentlige sektor: Ei aukande grad av profesjonalisering av servicetilbudet, ein stadig sterkare nettverkskomponent mellom offentlig, privat og frivillig sektor og auka grad av variasjon/kompleksitet. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

Faren med effektivitetsanalysen til Sanner er altså at dette gjerne utviklar seg til å verte ein kontrollreiskap, i staden for ein reiskap som oppfordrar til innovasjon og nytenkning. Gjerne kan dette føre til at vert utført meir «ritualer»; noko ein berre gjer, for å ha gjort det, for så å setje «check» etterpå. Det kan hevdast at resultatindikatorane kan opplevast som dårlege og som «urettferdige» og at dei er kun retta mot kvantitet. Dersom det er mangel på tillit til resultatindikatorane, kan ein kanskje løyse det ved samhandle og la det foregå ein interaksjon slik at det oppstår ei felles forståing. For å få fram kvalitetsindikatorane i det heile, må ein prøve å skape variasjon, og sjå på dei ulike typane av indikatorar. Då må ein tenke; kravsspesifikasjon, måloppnåing, brukertilfredsheit og kjensler/normer og verdiar). Her må ein også tenkje på kvalitetskriterier når ein ser på «Smart indicators»: **S**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**elevant og **t**ime.related. Me må setje ord på denne kvaliteten. Er den målbar? Er han oppnåelig? Har det relevans for det me held på med? Er det tidsrelatert til dagens post-moderne samfunn? Klarar ein også å få inn statiske og prosessuelle element i resultatmåla/indikatorane, bør det hjelpe på. Ein må også opne opp for profesjonell korrigering undervegs, fyrst då kan ein byrje å snakke om effektiv resultatstyring.

4706

Interkommunale løysingar har som nevnt kome som eit resultat av samfunnsutviklinga. Og det finst mange gode argumenter for at dette er bra. Men Sanner likar ikkje interkommunale løysingar- han vil heller lage store kommunar, trass i at empirisk forskning viser at samarbeid på tvers av kommunar viser svært gode resultat. Kvifor velgjer han då å sjå vekk frå slike data? Grunnen er gjerne at kommunane er ein del av ein politisk styrt organisasjon. Det er då me ser at fag og politikk er to ulike ting. Her kan me dra parallellar til dagens situasjon på barnehagefronten i Stavanger: Barnehagesjef og rådmann har gjort greie for sitt forslag om ned-dimensjonering og rår til å leggje ned heile verksemder. Barnehageleiarane er stort sett einige med barnehagesjef og rådmann i dette, medan politikarane høyrer på folket, tenkjer velgjarar, og forslår no å kutte antall avdelingar hos fleire ulike barnehagar. Eit forslag som kom i vel seinaste laget. Alle tenkjer altså utifrå egne interesser. Det er då me atter ein gong ser at kommunen er eit komplekst og verdidrevet system.

Me får stadig oftare høyre om modige menneske som varslar om kritikkverdige forhold på arbeidsplassar rundt om i landet vårt. Lat oss håpe dei vil fortsetje med dette, og kanskje får dei fleire med på banen også? Dette kan me sjå i samanheng med Sanner si måling som oppfordrar oss til å tenkje smartare og ikkje springe fortare. I ei tid med nedskjæringar og stor arbeidsløyse i vår region, må me i mellomtida sjå korleis me sjølve kan verte betre på korleis gjere kvarandre gode for å få eit betre samfunn. Det er viktig at me tenkjer kvalitet i det me gjer, og eg har stor tru på at barnehagane har mykje å lære av kvarandre. Kanskje kan me bruke kommunekompasset for å kartleggje kva me er gode på? For så å lage prosjektgrupper der me jobbar vidare med «Points of excellence». Me kan samarbeide meir, for å stå styrka saman og utvikle konkurransekraft i forhold til dei private barnehagane, som nokre meiner er i ferd med å ta over i kommunen vår. Slik kan me saman sikre at me vert levedyktige ved felles kompetanseheving, og dermed oppretthalde kvaliteten i det kommunale systemet. NPM har som nevnt fokus på auka effektivitet og tru på ei profesjonalisering av leiarrolla, samt auka satsing på kompetanseutvikling. Profesjonsutdanning + leiarutdanning = hybridleiarar = barnehageleiarutdanning. Lat oss satse på at kjem gode leiarspirer ut av dette. Leiarar som er gode på strategi og nettverkstenking. Eg har stor tru på at ein kombinasjon av NPM og NPG er det ideelle. Noko som Øgård også avsluttar kapittelet sitt med i boka «Det kommunale laboratorium»: «De to utviklingsretningene framstår heller som parallelle og gjensidige spor. Kanskje behøver det kommunale system begge spor for å holde noenlunde jamn fart og stø kurs framover?» (Baldersheim & Rose, 2014)

Oppgåve 2:

Strategisk leiing vert av fleire trukket fram som eit nyttig verktøy for å posisjonere eigen organisasjon i forhold til omgjevnadane. (Ref.oppgåvetekst) Mitt val av oppgåve fall naturleg, då det er noko eg har stor tru på, og ynskjer naturleg nok å læra meir om som framtidig leiar i kommunen. Fyrst vil eg gje lesaren ei enkel innføring i lita innføring i begrepet strategisk leiing, for så å seie litt om kva SWOT er. Eg har valgt å ta utgangspunkt i SWOT-analysen frå eigen barnehage, der eg har avgrensa det til 2 styrkar, 2 svakheit, 2 moglegheit og 2 truslar. Eg vil så gjere greie for Stavanger kommune sine planar, for så å sjå på kva kommunen eventuelt bør korrigere i sine strategiske planar for å vere i samsvar med mine SWOT-resultat.

Me har gjennom vår barnehageleiar-utdanning lært at strategisk leiing er interessant i offentlig sektor fordi ein ofte vert leiarar for store og komplekse organisasjonar som ofte er prega av usikkerhet. Det er også fokus på å nå visse målsetningar, og det vert forventa at organisasjonen heile tida skal forbetre seg. Det vert dessutan forventa at ein skal motivere sine tilsette til å yte sitt beste, og byggje nettverk for å kunne samarbeide med andre organisasjonar. Ein skal også leie organisasjonar som vert utsatt for konkurranse. Dette inneber at me må sjå på strategisk leiing som eit multi-dimensjonalt reiskap. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016)

For å lukkast med strategisk leiing må det vere ulike leiarkvalitetar som ligg til grunn: Ein må vere både tøff og samstundes empatisk, og ein må kunne håndtere «linken» mellom handlig og prosess dersom det er naudsynt. Ein må vidare kunne «sense» når organisasjonen er i ferd med å stagnere, for så å kunne augne nye moglegheit. Ein god leiar som vil lukkast med strategisk leiing må heile tida ha fokus på læring. (Øgård M., forelesningsnotat, haust 2016.)

Det finst utallige definisjonar på strategisk leiing. Joyce (1999) seier fylgjande: «In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations.» Joyce (1999) syner oss dessutan ulike modellar for strategisk leiing:

- 1) The classical planning model: Den er rasjonell og legg vekt på mål og resultatstyring
- 2) The businesslike stratetic managment model: Ein skil her mellom bestiller og utfører. Makt og myndigheit er desentralisert, den definerer kjerneverksemd og er brukarorientert.

4706

- 3) The visionary strategic planning modell: Den er framtidsretta og definerer framtidsvisjonar/ ønska situasjon. Den definerer også kva som må gjerast for å nå den ønska situasjonen, den legg vekt på å utvikle ein strategisk visjon og er opptatt av kulturbygging.
- 4) The foresight-based strategic management model: Denne ser inn i glasskula og ser for seg ulike scenarier, den utvikler visjonar og er opptatt av å byggje samarbeidsalliansar samstundes som den har kompetansefokus og er opptatt av kunnskap.

Bryson har dessutan laga ein ABC-modell, som enkelt kan forklarast slik: A: Kor er ein? B: Kor ynskjer ein å vere? C: Korleis kome der? Bryson snakkar dessutan om ti steg i ein strategisk planleggingsmodell. Me skal her sjå nærare på det fjerde steget i denne modellen: Asses the external and internal environments to identify Strengths, Weakness, Opportunities and Threats: Ein teknikk for å foreta strategiske analysar av organisasjonens interne miljø og eksterne omgjevnader. SWOT-analysen frå min barnehage, synte fylgjande funn:

Strengths: Brukarundersøking: Høg score og bra svarprosent, over fleire år. Svara vert difor representative. Leiing: Ein god styrar som er tilstades; ho er ofte «på golvet» og fylgjer med på kva me held på med. Ho er open for innovasjon og nytenkning, og kan vere både streng og empatisk. Jfr.leiarkvalitetar som trengs for å lukkast med strategisk leiing.

Weakness: Størrelse: Me er ein liten barnehage, noko som medfører at det vert eit lite og begrensa fagleg miljø. Andre svakheitlar med det å vere liten (to store avdelingar og to små) er at det nokre år vert vanskeleg å få kabalen til å gå opp med tanke på samansetjing av barnegrupper. Er det for få som skal byrje på skulen, vert det ikkje plass til dei som skal på stor avdeling. Då må dei fortsetje på liten avdeling, og ein får problemstillingar som korleis få til tilpassa opplegg, då aldersspennet vert så stort. Samarbeid: Med mange i personalet som har jobba saman over lang tid kan det medføre stagnasjon og lukke for innovasjon og nytenkning: Holdningar og utsagn som «Det har då alltid fungert å gjere det slik» får råde. Då kan det vere vanskeleg for nye som kjem inn å forstå og kome inn i deira tankesett. Korleis motivere desse til nytenkning?

Opportunities: Rekruttering: Me har lærlingar og studentar som kan verte rekrutterte til nye gode tilsette. Kompetanse: Alle i personalgruppa får fylgje ulike kurs som kommunen arrangerer. Jfr. Stavangerbarnehagen. Alle pedagogiske leiarar har fått tilbod om å søkje «Barnehagelederskolen», noko som eg gjorde, og var så heldig at eg kom med.

Threats: Arbeidsledighet: Nedgangstider i distriktet vårt fører til overskudd av barnehageplassar. Vil vår barnehage bli ramma av ned-dimensjonering? Vil planane om bygging av den nye barnehagen vår bli lagt på is? Konkurrans: Færre søkjarar og større konkurranse frå nabobarnehagar. Ein ny flott barnehage har nyleg opna, og ein annan ny og stor er på trappene i vår bydel. Korleis gjere oss attraktive for å overleve?

Me har ein overordna visjon i Stavanger kommune: «Sammen for en levende by». Verdisettet er «Er til stede, vil gå foran, skaper fremtiden» Korleis me nyttar dette, skal så kome til uttrykk i planane til kommunen. (Gunn Claire Westad, forelesningsnotat, nov.2016)

Barnehagesektoren i Stavanger kommune har mange ulike planar dei må forholde seg til: «Barnehageloven», «Rammeplan for barnehager», ««Stadig bedre!» Kvalitetsplan for Stavangerbarnehagen 2016-2019», «Kompetanseplan for Stavangerbarnehagen 2016-2019», «Pedagogisk IKT-strategi 2016-2019» og «Plan for fysisk aktivitet». I tillegg til desse har dei ulike rettleiarar : ««Fra eldst til yngst» Samarbeid og sammenheng mellom barnehage og skole», «Når foreldre ikke bor saman» og «Veileder for miljørettet helsevern». Dei har dessutan utarbeida ein eigen implementeringsrettleiar for «Stavangerbarnehagen».

Kvalitetsprosjektet «Stavangerbarnehagen» har etter kvart blitt eit begrep i barnehagesektoren i Stavanger. Dette prosjektet har ei kvalitetsplattform som gjeld alle barnehagane i Stavanger. Her er det fokus på kompetanseheving som den viktigaste indikatoren på kvalitet. Alle tilsette i kommunen skal difor kursast innan 4 kvalitetssøyler: Språkkompetanse, relasjonskompetanse, interkulturell kompetanse og «tidlig innsats»-kompetanse.

Er så Stavanger kommune sine strategiske planar planar i tråd med min SWOT- analyse? Eg meiner så absolutt at det er samsvar her. På intranettet til kommunen kan me finne det me treng av info., bl.a kommunen sin styringsmodell og strategiske plattform. Kommunen sin arbeidsgivarstrategi og kompetansestrategi er absolutt i tråd med mine funn. Det eg muligens saknar er ein betre strategi for markedsføring og rekruttering. Og me kan dessutan alle vere einige om at det er viktig med gode planar, forskrifter og rettleiarar. Men det er fyrst når dei vert implementerte at dei for alvor gir nytteverdi. Det er fyrst når alle medarbeidarar får desse innunder huden, at dei kan anvendast i praksis. Kvalitetsplanen til Stavanger kommune byggjer bl.a på både ei viktig stortingsmelding (St.melding 24) og Nasjonal kompetansestrategi «Kompetanse for framtidens barnehagar» (2015-2020). Kvalitetsplanen er god, men korleis får alle tilsette eit eigarforhold til den? I kompetanseplanen til kommunen snakkar ein om kvalitet i alle ledd, behov for kompetente leiarar og strategiske grep som leiarutviklingsprogram (Kompetanseplan Stavangerbarnehagen 2016-2019) Det eg kanskje

saknar her, er ein kompetansehevingsplan og ein strategi også for dei ufaglærte rundt om i alle barnehagane. Dersom det skal vere kvalitet i alle ledd, bør dei etter mi meining også satse meir på desse. For det er kun på basiskompetanse i dei ulike kvalitetssøylenene at alle tilsette står oppført som målgruppe, og under «annet øvrig kompetansetilbud» står det at det skal vere grunnopplæring og innføring i barnehagearbeid av nye assistenter og vikarer. Eg har aldri sett noko til denne grunnopplæringa og innføringa i praksis. Kva skjedde? Er me dessutan sikre på at alle desse ufaglærte får delta på desse kompetansedelingsdagane i basiskompetanse? Korleis vert dette sikra? Det er heilt klart ein leiars ansvar å ha ein eigen strategi kring dette, men ligg ikkje ansvaret også hos arbeidsgjeveren vår, kommunen? Gunn Claire Westad snakka på interndagen vår om det heilskapelege ansvaret ein har som leiar i kommunen: «Ivareta et helhetlig ansvar for resultatopnåelse og effektiv drift av egen enhet. Ansvar for økonomi, kommunikasjon, personal og faglig tjenesteinnhold inngår i helhetlig linjeledelse.» (Gunn Claire Westad, lysbilde frå forelesning, nov.2016) Dette illustrerte ho med ein modell der leiaren skal vere både administrator, motivator, ekspert og utviklar.

Vår framtidige jobb som barnehageleiarar vil som me ser verte krevjande, kompleks og mangesidig. Men det me kan sameinast om er at leiing og strategi handlar om å styre i rett retning og ha felles mål. Det er flott at Stavanger kommune vågar å satse i nedgangstider. Dei satsar på å utdanne gode leiarar som står klare til å kunne «trø til», når tidene snur, ansettelsesstopp vert oppheva og himmelen igjen vert fri for skyer. Dei nyttar The foresight-bases strategic management model: Dei ser inn i glaskula, dei er førebudde på framtida. Me har altså ei solid forankring i kommunen vår. Så vert det opp til den enkelte leiar korleis han/ ho vil motivere, administrere, utvikle og utspegle ekspertise. Dette må han/ ho gjere med stødig hånd, og i tråd med det som skjer i samfunnet- for å best mogleg leie sine medarbeidarar mot felles eigbare mål. Med Linda Lai sine kloke ord om kompetansemobilisering, vil eg avslutte, medan det er her jobben som strategisk leiar byrjar:

«Always dream and shoot higher than you know you can do. Do not bother just to be better than your contemporaries or predecessors. Try to be better than yourself.» -William Faulkner.
(Lai, 1997. 3 utgave 2016 med tilført nytt kapittel om kompetansemobilisering)

Litteraturliste:

Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence E. (red.) (2014), *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Boivard, Tony og Løffler, Elke (2016), *Public management and governance*. USA: Routledge.

Joyce, Paul (1999), *Strategic management for public services*. England: Open University Press.

Lai, Linda (1997), *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gunn Claire Westad (2016): Notater og lysbilder frå forelesning.

Øgård, Morten (2016): Notater og lysbilder frå forelesningar.

Stavanger Aftenblad, Tysdag 13.desember 2016.

Utdanning nr.20/25, november 2016. Oslo: Utdanningsforbundet

Stavanger.kommune.no

