



SANDEFJORD  
KOMMUNE

# STRATEGISK PLAN DOKUMENTSENTERET

2018 - 2020

## INNHOLD

Strategisk plan for dokumentssenteret 2018-2020	5
1. Strategisk forankring	5
1.1 Relevante effektmål	5
1.2 Dokumentssenterets organisering	6
1.3 Dokumentssenterets utfordringer	6
2. Metoder benyttet i vårt strategisk arbeid	7
3. Resultater og analyser	7
3.1 Dokumentssenterets resultater fra medarbeiderundersøkelsen	7
3.2 Dokumentssenterets resultater fra medarbeidersamtaler	8
3.3 Dokumentssenterets resultater fra 10-faktor	9
3.4 Dokumentssenterets SWOT-analyse	10
3.5 Sammendrag: Dokumentssenterets samlede verktøy	14
4. Strategiske mål	15
5. Strategisk kommunikasjon	16
5.1 Trinn 1 – Hvorfor skal vi kommunisere?	16
5.2 Trinn 2 – Hvem skal vi kommunisere med?	17
5.3 Trinn 3 – Hva skal vi kommunisere?	18
5.4 Trinn 4 – Hvordan skal vi kommunisere?	19
5.5 Trinn 5 – Måling og evaluering	21
6. Taktisk plan for kommunikasjon	22
Taktisk hovedområde 1: Etablere våre hovedverdier	22
Taktisk hovedområde 2: Utvikle hjelpemidler av høy kvalitet	22
Taktisk hovedområde 3: Balansere arbeidsmengde og arbeidsplassstilfredshet	22
Taktisk hovedområde 4: Øke kvaliteten på vår rekruttering	22
Taktisk hovedområde 5: Skape et effektivt evalueringssystem for å utvikle arbeidet	23
Taktisk hovedområde 6: Systematiserte tilbakemeldinger	23
Taktisk hovedområde 7: Strukturert informasjonsflyt	23
7. Handlingsplan for kommunikasjon	24
Bygge stolthet og lojalitet	24
T1: Etablere våre hovedverdier	24
T2: Utvikle hjelpemidler av høy kvalitet	24
Utvikle vårt arbeidsmiljø	24
T3: Balansere arbeidsmengde og arbeidsplassstilfredshet	24

T4: Øke kvaliteten på vår rekruttering	24
Gjennomføre systematisk evaluering	24
T5: Skape et effektivt evalueringssystem for å utvikle arbeidet	24
Forbedre informasjonsflyt og mellommenneskelig relasjoner	24
T6: Systematiserte tilbakemeldinger	24
T7: Strukturert informasjonsflyt	25
8. Handlingsplaner	26
Handlingsplan – T1	26
Handlingsplan – T2	28
Handlingsplan – T3	29
Handlingsplan – T4	29
Handlingsplan – T5	30
Handlingsplan – T6	30
Handlingsplan – T7	31
9. Vedlegg	33
9.1 Tidslinje for aktiviteter i 2018	33
9.2 Medarbeiderundersøkelse 2017	33
9.4 Resultater 10-FAKTOR 2017	33
9.3 Anonymiserte svar fra medarbeidersamtaler 2017	33





## INNLEDNING

Dokumentsenteret har fokus på detaljene.

Behovet for å tenke strategisk oppstår gjerne som følge av at det ikke eksisterer en gjeldende strategi eller at nye krav og forventninger fra interne og eksterne faktorer er oppstått. Dokumentsenteret har gjennom vår strategiske plan undersøkt de utfordringer som vil være relevant for en oppdatert, moderne og fremtidsrettet organisasjon som både søker ny kunnskap og samtidig bygger opp under en god felleskultur og tillitsforholdet i kommunen.

Vår strategiske plan er ikke bare en plan som skal gjennomføres. Strategisk arbeid og planlegging er et komplekst fagområde som har fokus på, og i sammenheng ser alle styringsprosessene på Dokumentsenteret (DOKS).

Gjennom våre planleggingsprosesser legger vi stor vekt på bruk av detaljerte planleggings- og analyseringsverktøy, formelt planleggingsarbeid, detaljerte målspesifikasjoner samt kontroll og evaluering. Dette utgjør de viktigste elementene i styringen.

Den strategiske planen er et virkemiddel, og legger vekt på at planen skulle revideres periodisk i forhold til organisasjonens resultater. Derfor er strategisk styring på Dokumentsenteret en kontinuerlig og kvalitetsfokusert prosess som kobler strategisk planlegging med gjennomføringen.

All planlegging på Dokumentsenteret er forankret i lederteamet<sup>1</sup> og fokuserer på handlingsorientert gjennomføring i samarbeid med alle medarbeiderne. For at detaljene skal kunne jobbes med på en strukturert og målrettet måte, må disse systematiseres og settes inn i en kompleks plan med både strategisk, taktisk og handlingsorientert tilnærming .

---

<sup>1</sup> **Dokumentsenterets lederteam:** Ann-Karin Larsen, teamkoordinator; Astrid Brokke, teamkoordinator; Vigdis Prøytz, teamkoordinator; Thomas Beke, konsulent; Flemming Melin Christiansen, systemadministrator; Jørn Roger Skaugen, arkivleder og Jahn Pettersen, seksjonsleder

# STRATEGISK PLAN FOR DOKUMENTSENTERET 2018-2020

## 1. STRATEGISK FORANKRING

En helt ny kommune er etablert. Den nye kommunen skal drives og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Samarbeidet skal preges av likeverdighet og forståelse for hverandres forutsetninger.

Fra Forhandlingsutvalgets utredning fremkommer det at den nye kommunen skal sikre:

- Tilstrekkelig kapasitet innenfor de ulike virksomhetsområdene.
- Relevant kompetanse med sterke fagmiljøer, god ledelse samt god internkontroll.
- Tilstrekkelig distanse for å skape objektivitet mellom saksbehandlere og innbyggere.

Det er lagt stor vekt på en rasjonell, effektiv, publikumsrettet, forenklet og forbedret tjenesteproduksjon for innbyggerne. Effektiv tjenesteproduksjon skal tilstrebes, hvor gevinst av stordriftsfordeler skal benyttes til å gi bedre tjenester for innbyggerne. Assisterende rådmann Stein Rismyhr har utarbeidet effektmål for sine seksjoner, hvor Dokumentsenteret også har fått sine effektmål.

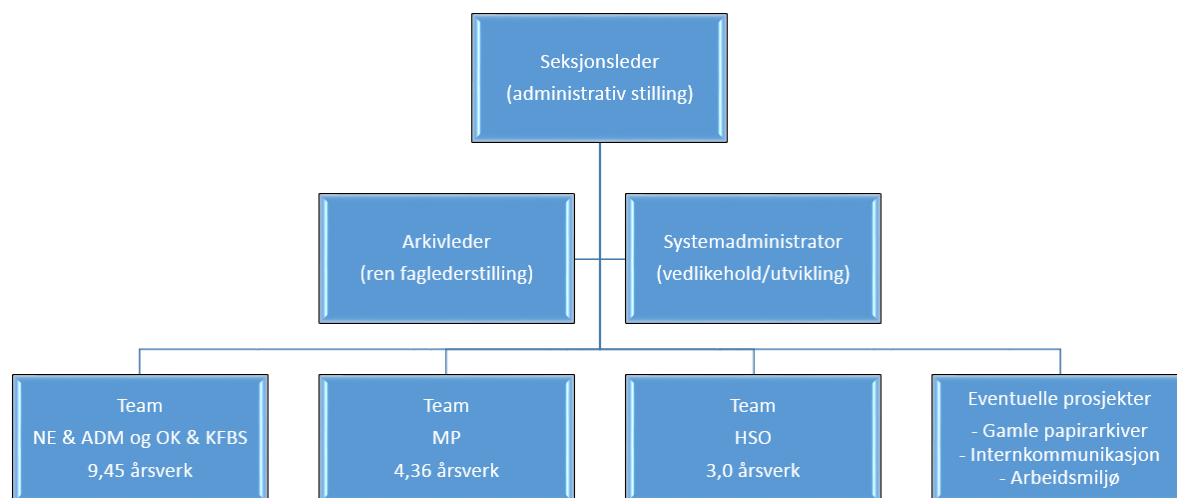


### 1.1 RELEVANTE EFFEKT MÅL

For Dokumentsenteret er følgende effektmål relevant:

- *Vår dokumentforvaltning er profesjonalisert, digitalisert og utføres i henhold til lovpålagte krav.*
- *Vi har en dokumentforvaltning som gir mulighet for åpenhet og innsyn der alle målgrupper knyttet til dokumentforvaltningen får løst sine behov gjennom hensiktsmessige løsninger.*

## 1.2 DOKUMENTSENTERETS ORGANISERING



## 1.3 DOKUMENTSENTERETS UTFORDRINGER

Løpende utfordringer og endringer i organisasjonen krever planmessig strategisk arbeid. Utfordringer kan være forhold som kommer **utenfra** (f.eks. endringer i økonomiske, politiske og/eller juridiske rammebetingelser) eller forhold som oppstår **internt** i organisasjonen (nye oppgaver og utfordringer, og nye forhold som trenger annen eller ny kompetanse og forbedring).

### **Potensielle endringer**

- Innføring av ny teknologi.
  - Systemutfordringer, integreringer, rammer.
- Økte eksterne/interne forventninger; fokus på evne til å levere høy kvalitet.
- Økonomisk innstramning som kan få konsekvenser for bemanning i DOKS.
  - Politisk initierte innsparinger.
- Kritiske medieoppslag eller klager fra misfornøyde innbyggere.
- Personalmessige utfordringer på DOKS.
  - Konfliktbehandling.
- Endring i vilkårene for faglig utvikling og planarbeid.
  - Personellutskiftninger.
- Endring i kommunale beslutningslinjer.
  - Interne/eksterne effekter.

---

*Dokumentets grunnlag er hentet fra analyser av kartlagte utfordringer. Metodene som er benyttet for analyse av disse er Dokumentsenenterets gjennomførte medarbeiderundersøkelse, medarbeidersamtaler, 10-FAKTOR undersøkelsen og vår SWOT-analyse. Metodene er forankret i seksjonens lederteam gjennom planmessige arbeidsmøter i 2017 og 2018.*

---

## 2. METODER BENYTTET I VÅRT STRATEGISKE ARBEID

Situasjonsanalysen for strategisk arbeid vurderer styrker og svakheter ved DOKS i den nye kommunen. I 2017 ble det gjennomført viktige undersøkelser som gav grunnlag for vår situasjonsanalyse:

- Dokumententeret gjennomførte våren 2017 en større **medarbeiderundersøkelse** som hadde fokus på 5 hovedområder. Oppsummeringen av denne undersøkelsen fremkommer som eget vedlegg i kapittel 9.
- Oppsummerte trender fra **medarbeidersamtaler**. En anonymisert oppsummering fra nedskrevne handlingsplaner etter disse fremkommer som eget vedlegg i kapittel 9.
- I november/desember gjennomførte kommunen **10-faktor** - en felles undersøkelse for alle medarbeidere. Dokumententeret deltok også i denne, og resultatene fra undersøkelsen er innarbeidet i vår situasjonsanalyse og videre planlegging. Resultatene fremkommer i eget vedlegg i kapittel 9.
- Dokumententeret har også gjennomført en **SWOT-analyse** slik at seksjonens «muligheter» og «trusler» også kan vurderes.

## 3. RESULTATER OG ANALYSER

Videre i dokumentet vil vi introdusere hovedtrekkene fra undersøkelsene som er gjennomført ved Dokumententeret.

Fra de gjennomførte undersøkelser fremkommer følgende resultater og analyser.

### 3.1 DOKUMENTSENTERETS RESULTATER FRA MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN<sup>2</sup>

Vår medarbeiderundersøkelse utfordret medarbeiderne til å gi oss sin opplevelse av Dokumententeret. Spørsmålene ble delt inn i fem ulike områder:

- Område 1: Om de viktigste verdier og hvordan disse etterleves på DOKS
- Område 2: Om organisering av og trivsel med arbeidsoppgavene på DOKS
- Område 3: Om mellommenneskelig kommunikasjon
- Område 4: Om overordnet ledelse ved DOKS
- Område 5: Medarbeidernes forslag og innspill

***Tilbakemeldingene fra områdene vi undersøkte kan forenklet oppsummeres slik:***

Dokumententeret er en god arbeidsplass med svært dyktige ansatte. Det er en arbeidsplass med behagelig atmosfære og gode uformelle kontakter mellom kollegaer og med ledelsen. Medarbeidernes meninger er viktige for lederne av DOKS. De ansatte er fornøyde med arbeidsforholdene og sine stillinger. De har spennende men krevende oppgaver og interessante faglige utfordringer. Medarbeiderne opplever at DOKS utvikler seg i en positiv retning.

---

<sup>2</sup> I vår undersøkelse ba vi alle medarbeidere vurdere vårt arbeidsmiljø, samt hvordan den enkelte medarbeider opplevde spørsmålene som ble presentert i fem ulike områder.

Det er viktig at medarbeiderne behandles med respekt og har høy faglig standard. Dokument-senteret oppleves som en fleksibel, vennlig, hjelpsom og rettferdig arbeidsplass som er lite byråkratisk. Tillit og ansvar til selvstendig arbeid, pålitelighet og lojalitet er viktige faktorer for de ansatte.

De ansatte er fornøyd med våre interne kommunikasjonsmåter og informasjonsflyten på DOKS, særlig med informasjon om daglige gjøremål, informasjon om kollegaene og med våre seksjons-møter samt fellesmail fra enhetsleder.

Det er lav tilfredshet knyttet til informasjonen vi får om Dokument-senterets organisatoriske plassering i kommunen, utviklingen av Sandefjord kommune og hvordan Dokument-senterets leder vurderer den enkelte ansattes arbeid. I hovedsak får kollegaer all nødvendig informasjon til rett tid men forbedringspotensialer finnes. I fremtiden blir de viktigste informasjonsverktøy ved Dokument-senteret rutiner og skrive-regler, temakurs og løpende tilbakemelding fra lederteamet.

Tilfredsheten med tilbakemeldingene og med hyppigheten på tilbakemeldingene er viktig på Dokument-senteret. I fremtiden bør begge forhold forbedres.

Det ble gitt tilbakemeldinger som pekte på behovet for arkivfaglige rutiner og regelmessige faste møter. Det er også ønskelig med større systemlojalitet til Websak ute i organisasjonen. I tillegg bør vårt omdømme og innflytelse på andre enheter bedres.

Ledelsen på DOKS oppleves som pålitelig, uformell og til å stoles på. De er engasjert i arbeidsforholdene for de ansatte, behandler de ansatte med respekt og representerer interessene til DOKS på en god måte.

### 3.2 DOKUMENTSENTERETS RESULTATER FRA MEDARBEIDERSAMTALER<sup>3</sup>

Samtlige 22 medarbeidere ved Dokument-senteret har gjennomført medarbeidersamtaler for 2017. Medarbeidersamtalskjemaet fokuserte på:

Område 1: Arbeidsområder og arbeidsoppgaver

Område 2: Arbeidsmiljø, trivsel og samarbeid

Område 3: Utvikling og mål

Område 4: Relasjoner mellom leder og medarbeider

Område 5: Andre forhold som ikke ble dekket av de foregående punkter

Der det gjennom medarbeidersamtalen ble identifisert forhold medarbeider og/eller leder i det kommende året sammen skal fokusere på, er det utarbeidet individuelle handlingsplaner.

---

<sup>3</sup> Samtalene ble gjennomført i tidsrommet 15.11.17 til 07.02.18 og det ble i forkant utarbeidet et medarbeider-samtalskjema.

**Gjennomgående trender fra medarbeidersamtalene oppsummeres slik:**

- Dokumentsenteret er en arbeidsplass med høy trivsel og godt arbeidsmiljø.
- Det er fortsatt behov for ytterligere kompetanseheving tilknyttet WebSak og generell arkivforståelse.
- Vår interne kommunikasjon skal forbedres.
- Rolleforståelsen skal bli enda tydeligere, spesielt i forhold til «hvem utfører hvilke oppgaver» - både internt på DOKS og mot resten av organisasjonen.
- Våre arbeidsoppgaver kan oppleves noe monotone.

**3.3 DOKUMENTSENTERETS RESULTATER FRA 10-FAKTOR<sup>4</sup>**

10-FAKTOR er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse innen HR området. De ti faktorene som er valgt måler dels medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen, og dels medarbeidernes holdninger til jobben de har.

Resultatene som fremkommer fra undersøkelsen er allment kjent for våre medarbeidere, og gjennom dialog har Dokumentsenteret valgt ut to primære innsatsfaktorer som skal legges til grunn for det videre arbeidet.

Disse to faktorene inkluderes i det samlede strategiske arbeidet, slik at 10-faktor vil utgjøre ett av totalt fem «verktøy» som Dokumentsenteret vil benytte i sitt arbeid.

Faktor	Navn	Resultater for Dokumentsenteret
1	Indre motivasjon	3,9
2	Mestringstro	4,1
3	Autonomi	4,1
4	Bruk av kompetanse	3,9
5	Mestringsorientert ledelse	3,6
6	Rolleklarhet	4,3
7	Relevant kompetanseutvikling	3,4
8	Fleksibilitetsvilje	4,4
9	Mestringsklima	4,0
10	Prososial motivasjon	4,2

<sup>4</sup> 10-FAKTOR er en modell som er utarbeidet av KS. Som en av kommunens seksjoner er det naturlig at Dokumentsenterets strategiske undersøkelser og vårt kommunikasjonsarbeid harmoniseres med de sentrale føringer. 10-faktor er forankret i seksjonen gjennom en egen arbeidsgruppe som består av plassverneombud, plasstillitsvalgt, en spesielt kompetent dokumentforvalter og seksjonsleder.

I Dokumentsenterets strategiske arbeid vil 10-faktor være vårt prioriterte verktøy og skal spille en avgjørende rolle. Som et av våre strategiske verktøy skal 10-faktor benyttes for å forbedre seksjonens medarbeidertilfredshet (se illustrasjon i pkt. 3.5 om Dokumentsenterets samlede strategiske verktøy).

De enkelte faktorer fra 10-faktorundersøkelsen ble gjennomgått og forklart for seksjonen<sup>5</sup>. Etter nærmere overveielse og bruk av verktøyene i 10-faktor metoden (analysekrysset, glansbilde-metoden og tiltaksmatrisen), som en del av arbeidet til 10-faktor arbeidsgruppen, ble følgende faktorer utvalgt som Dokumentsenterets primære innsatsfaktorer:

**Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse**

**Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling**

Det videre arbeidet med disse faktorene synliggjøres i de strategiske og taktiske målsettinger, og videre til konkrete tiltak i alle handlingsplaner (se kapittel 5 til 8).

### 3.4 DOKUMENTSENTERETS SWOT-ANALYSE<sup>6</sup>

SWOT analysen er et strategisk verktøy som bidrar til effektiv og grundig planlegging på Dokumentsenteret. SWOT-analysen brukes for å vurdere og identifisere sterke og svake sider (interne faktorer), samt kartlegging av eventuelle problemer, trusler og muligheter (eksterne faktorer) i vår seksjon.

#### INTERNE FAKTORER

Interne faktorer	Styrker	Svakheter
<b>Ansattes kontaktflate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gode relasjoner til tidligere kollegaer/enheter</li> <li>• God dokumentbehandling er en høyt vedsatt egenskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangler god nok kontakt med enkelte fagområder</li> <li>• Store kulturelle forskjeller genererer utfordringer</li> </ul>
<b>Ansattes lojalitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivselen er økende noe som fører til sterkere lojalitet</li> <li>• Positiv tilbakemelding fra kollegaer og andre i org.</li> <li>• Mulighet for variasjon i oppgavene</li> <li>• Tillit og frihet knyttet til DOKS</li> <li>• Gjensidig respekt mellom leder og ansatt</li> <li>• Yrkesstolthet</li> <li>• Pålitelig arbeidsplass</li> <li>• Meningsfylt arbeid som blir verdsatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplevelse av meningsfylt arbeid er variabel</li> <li>• Faglige råd blir ikke alltid lyttet til</li> <li>• Enkelte ser etter andre muligheter (lønn, bakgrunn, oppgaver, lokasjon)</li> <li>• For monotont arbeid</li> <li>• Interne konflikter kan påvirke arbeidsmiljøet</li> </ul>
<b>Ansattes endringsvilje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liker å få nye oppgaver</li> <li>• Rutinepreget arbeid genererer høyere kvalitet og oppgavetrygghet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringsvilje – kan gi stor usikkerhet</li> <li>• Arbeidssllitasje – stadige omstillinger</li> </ul>

<sup>5</sup> Resultatene fra 10-faktorundersøkelsen ble lagt frem for alle medarbeidere 28.02.18 på eget seksjonsmøte.

<sup>6</sup> SWOT er en engelsk forkortelse for strength (S), weakness (W), opportunities (O), threats (T)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsmiljø som gir rom for nye innspill og ideer</li> <li>• Gode tilbakemeldinger fra organisasjonen, kollegaer og DOKS ledere</li> <li>• Utviklingsinteresse</li> <li>• Nysgjerrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS er ikke lenger en «ny» seksjon – redusert oppmerksomhet fra org.</li> <li>• Rutinepreget arbeid kan bli for monotont</li> <li>• Redusert ønske om å lære nye oppgaver knyttet til alder etc.</li> </ul>
<b>Ansattes endringsevne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variert kompetansenivå gir grunnlag for utvikling</li> <li>• Vi reagerer raskt på endringer – tilpasningsdyktig</li> <li>• God kompetanse innen flere fagfelt</li> <li>• Tidligere erfaringer som kan tilpasses i ny organisasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy alder kan gi redusert evne til endring (alderstre)</li> <li>• Kompetansenivå er ikke likt for alle medarbeidere</li> <li>• Manglende forutsetninger for å kunne gjennomføre endringer (ressurser, tid, kapasitet)</li> </ul>
<b>IKT infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har god tilgang på utstyr og programvare</li> <li>• Proaktiv ledelse som er i stand til å følge utviklingen innen IKT</li> <li>• Sentralisert fagmiljø</li> <li>• Bra kvalitet på soft- og hardware</li> <li>• Generelt god kompetanse etter 10 mnd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel på informasjon om IKT i drift</li> <li>• Ustabil nettværk</li> <li>• Høy risiko i forhold til publiseringer</li> <li>• Begrenset økonomi</li> <li>• Sen utrulling av nødvendige verktøy</li> <li>• DOKS er helt avhengig av stabil IKT leveranse</li> </ul>
<b>Informasjonsflyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liten organisasjon med korte avstander forenkler mellommenneskelig forhold</li> <li>• Møtestruktur</li> <li>• Felles epost</li> <li>• Vi har mange kommunikasjonsverktøy som kan benyttes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange kanaler – informasjonen er ikke samordnet nok.</li> <li>• Utfordrende å gi samme informasjon til alle mellom de faste møtepunkter</li> <li>• Informasjon fra RLG og fra DOKS ledelse</li> <li>• Manglende stillingsbeskrivelse</li> <li>• Manglende systematisk informasjon fra TK'ene</li> <li>• Etablere et sterkere felles ansvar for informasjonsdeling</li> <li>• Vi bruker ikke våre kommunikasjonsverktøy godt nok</li> </ul>
<b>Faglig organisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny og forenklet struktur</li> <li>• Tydeligere ansvarslinjer</li> <li>• Høy kompetanse til kommunalområdene, kan brukes av hele kommunen</li> <li>• Mange tilgjengelige ressurser</li> <li>• Muligheter for å hospitere i andre team</li> <li>• God redundanse</li> <li>• God tilgjengelighet på systemadministrativ kapasitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påvirkes fortsatt av gammel kultur</li> <li>• Ikke nok oppgaverotasjon</li> <li>• Mangler informasjon fra andre enheter</li> </ul>
<b>Admin. organisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarkisk organisering.</li> <li>• God fellesskapsfølelse og felles identitet</li> <li>• Godt samarbeid på tvers av teamene og TK'ene</li> <li>• God mulighet for «spesialisering»</li> <li>• God redundanse for de fleste stillinger</li> <li>• Lett å holde oversikt, ryddig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan medføre skott mellom teamene</li> <li>• Andre organisasjonsformer har trolig flere bakkeler</li> <li>• Uklar rolleavklaring</li> <li>• For lite struktur på intern kompetansedeling</li> <li>• Mangler «stedfortreder» på MP</li> <li>• Sårbarhet tilknyttet tunge fagroller</li> </ul>

<b>DOKS som varemerke/Brand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seksjonens størrelse</li> <li>• Sterke på utadrettet arbeid</li> <li>• Mange tilgjengelige verktøy</li> <li>• Vi er glad for å jobbe her</li> <li>• Vi er stolt av vårt arbeid</li> <li>• Vi er på tilbudssiden</li> <li>• Kompetanse innen relevant lovverk</li> <li>• Vår positivitet påvirker vårt varemerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Få kjenner til DOKS som varemerke</li> <li>• Utnytte våre verktøy bedre</li> <li>• Formidler ikke våre tjenester godt nok</li> <li>• Formidler ikke vår kompetanse om lovverk godt nok</li> <li>• For liten oppmerksomhet på vår egen «personlighet»</li> </ul>
<b>Produkt/roller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har fokus på dokumentforvaltningen</li> <li>• DOKS har oppdatert software</li> <li>• Vi er flinke til å gjøre relevant informasjon tilgjengelig</li> <li>• DOKS er et viktig tannhjul i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsoppgavene kan være statiske/monotone</li> <li>• For mange feil i registreringer og kontroll-rutiner</li> <li>• Interne roller må være tydeligere avklart</li> <li>• Ikke systematisert vår avvikshåndtering</li> <li>• For få konkrete tilbakemeldinger til saksbehandlere</li> <li>• Vi stiller ikke <u>tøffe</u> nok krav til organisasjonen</li> </ul>
<b>Plassering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentralt lokalisert i Stokke</li> <li>• Godt tilpassede og oppdaterte lokaler</li> <li>• Arbeidsro</li> <li>• Sentralisert fagmiljø</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeiderne mister noe av organisasjonens uformelle informasjon</li> <li>• Fysisk avstand til andre enheter utfordrer medarbeiderne mtp opplæring/veiledningen/ daglig samhandling</li> <li>• Avstand mellom teamenes ytterpunkter – lokalenes utforming</li> </ul>
<b>DOKS virksomhet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rask endringsevne, rask omstilling</li> <li>• God redundanse</li> <li>• Høy servicegrad</li> <li>• Samlet fagmiljø</li> <li>• Vi liker vårt arbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seksjonens størrelse kan påvirke tempoet knyttet til endringer</li> <li>• Mangler egnede lokaler på DOKS til opplæring og kurs</li> </ul>
<b>Kulturelle forhold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS henter det beste fra de tre kommuner i en seksjon</li> <li>• Vi representerer en ny felles kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere forhold (eks. flere personligheter) som krever oppmerksomhet</li> <li>• Gamle vaner er vonde å vende</li> <li>• Gamle negative erfaringer kan lett videreføres</li> <li>• Endringsmotvilje</li> </ul>
<b>Andre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogen kjønnssammensetting</li> <li>• Alderssammensetning</li> <li>• «Alle» vet hva DOKS jobber med</li> <li>• Flinke til å benytte interne nettverk i kommunen</li> <li>• Dedikerte veiledere med god fagkunnskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogen kjønnssammensetting</li> <li>• Alderssammensetning</li> <li>• DOKS er fortsatt en «ung» seksjon</li> <li>• Mange deltid/midlertidig ansatte ved DOKS</li> <li>• Potensielle personlige konflikter</li> <li>• Enkelte enheter har ikke akseptert sentraliseringen</li> <li>• Fortsatt enkelte utfordringer knyttet til HMS (luftkvalitet)</li> </ul>

### Styrkene fra vår SWOT-analyse

De viktigste **interne (organisatoriske) forhold** som kan hjelpe oss med å nå våre målsettinger viser at vi har etablert et sterkt fagmiljø hvor nye og tidligere kollegaer (fra de tre kommuner) har etablert gode relasjoner. Trivselen blandt medarbeiderne er stadig økende. Vi har god og bred kompetanse innen flere fagfelt. I tillegg opplever vi vårt arbeid som meningsfylt, og at det gir oss gode muligheter for utvikling, fordypning og spesialisering. Variasjonene i den kompetanse vi har gir oss mulighet til å utveksle nyttig kunnskap mellom teamene, som er bistått av dedikerte teamkoordinatorer med god fagkunnskap. Som en ny, liten og sentralisert seksjon med nære menneskelig forhold har vi effektiv struktur, høy servicegrad og et godt samlet fagmiljø på Dokumentsentret. I Stokke har vi god tilgang på teknisk IKT utstyr og programvare.

Dokumentsentret representerer således en ny felles kultur og er et viktig tannhjul i kommunen.

### Svakheterne fra vår SWOT-analyse

De viktigste **interne (organisatoriske) forhold** som kan begrense vår mulighet til å nå våre målsettinger peker på at vårt arbeid potensielt kan være noe monotont og at oppgaverotasjonen kan forbedres. Vi bør også utarbeide en bedre struktur for hvordan systematisk dele kompetanse og informasjon mellom dokumentforvalterne. Det er også en svakhet at vi ikke er tydeligere i forhold til de forventninger vi bør stille til organisasjonen, og det ville være gunstig med kurslokaler også i Stokke. I tillegg må vi høyne kvaliteten på våre egne registreringer og vi må håndtere avvik som avdekkes mer systematisk. Sist men ikke minst trenger kjønns- og alderssammensetning samt forholdet mellom deltid- og heltidsstillinger DOKS oppmerksomhet.

### EKSTERNE FAKTORER

Eksterne faktorer	Muligheter	Trusler
Avstand til sentral ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>DOKS er klar til å være løsningsorientert</li> <li>Fleksibel ved hasteoppdrag</li> <li>DOKS tjenester er etterspurt</li> <li>Mulighet til å la saksbehandlere «låne» kontorer hos oss</li> <li>Vi er skjermet fra det «hektiske» rådhusmiljøet</li> <li>Lokalisering av DOKS gir nysgjerrighet som skaper muligheter til utvikling, påvirke og samarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DOKS kan oppleves som litt isolert (dem og oss)</li> <li>Kan bli «glemt» når viktige beslutninger fattes (lobby)</li> <li>Redusert tilgjengelighet</li> <li>Politisk/administrative konflikter reduserer de ansattes lojalitet</li> <li>Mister mulighet til uformell informasjonsutveksling</li> <li>Mister muligheten til uformelle møtepunkter</li> </ul>
Avstand til hovedtyngden av saksbehandlere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvikling av nye løsninger i «fred og ro»</li> <li>Potensiale for å øke systemlojaliteten (Websak) i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praktisk gjennomføring av brukerstøtte</li> <li>DOKS kan oppleves som litt isolert (dem og oss)</li> <li>For lav systemlojalitet (Websak) i organisasjonen</li> </ul>
DOKS rolle i Stokke	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representerer Sandefjord kommune i Stokke (tilstedeværelse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En enhet som ikke har praktisk innflytelse for Stokkes innbyggere</li> </ul>

### Mulighetene fra vår SWOT-analyse

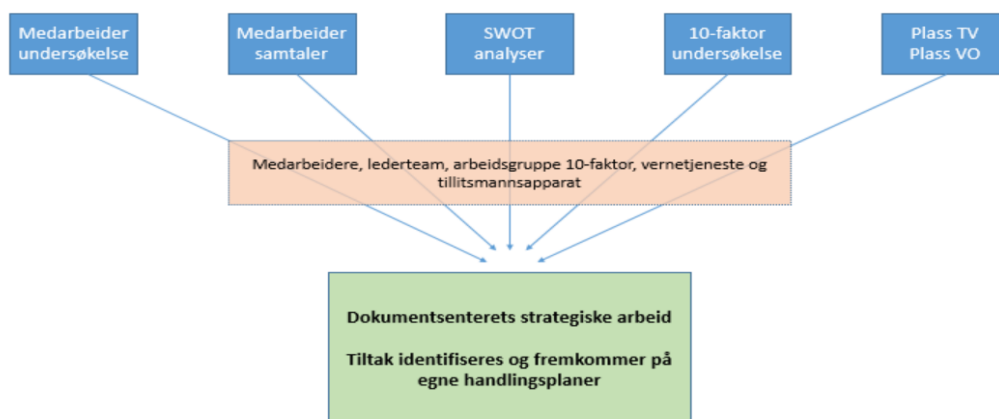
De viktigste faktorer som relateres til de **eksterne forhold ved DOKS** kan skape *muligheter* for oss, slik at vi når våre målsettinger. Mulighetene som er avdekket viser at Dokumentssenterets tjenester i stadig større grad er etterspurt i organisasjonen. Vår løsningsorienterte tilnærming og vår fleksibilitet underbygger dette – noe som også styrker vårt potensiale til å påvirke systemlojaliteten i organisasjonen.

### Truslene fra vår SWOT-analyse

Våre muligheter påvirkes av *trusler*. De viktigste faktorer som relateres til de **eksterne forhold ved DOKS** medfører *trusler*. Disse fremkommer først og fremst tilknyttet den praktiske gjennomføringen av brukerstøtten siden Dokumentssenteret kan oppleves som litt isolert i Stokke og fra resten av kommuneorganisasjonen. I tillegg kan den noe lave systemlojaliteten til Websak også være en trussel dersom Dokumentssenteret ikke er i stand til å håndtere dette.

## 3.5 SAMMENDRAG: DOKUMENTSENTERETS SAMLEDE VERKTØY

De innsamlede data og påfølgende analyser er de verktøy som skal legges til grunn for Dokumentssenterets videre strategiske arbeid. Dette kan illustreres slik:



Analysene av alle de ovennevnte faktorer danner grunnlaget for Dokumentssenterets valg og prioriteringer – både på kort og lang sikt. Dokumentssenteret, som en seksjon med fokus på strategisk tenking, er opptatt av å bruke grundige analyser av alle våre tilgjengelige data som underlag.

Dokumentssenteret er en ny sektorovergripende seksjon og en tjenesteleverandør til alle kommunens innbyggere, kommunalområder og de sentrale stab og støttefunksjoner. Den gjennomførte kommunesammenslåingen er den direkte faktoren som har utløst behovet for at Dokumentssenteret utarbeider sin egen strategiske plan.

Dokumentssenterets strategi betrakter seksjonens muligheter i forhold til interne og eksterne rammebetingelser. Alle faktorene påvirker seksjonens gjennomføring av strategisk planlegging og styring.

## 4. STRATEGISKE MÅL

En strategisk tenking gir bedre forutsetninger for strategisk planlegging og vil på den måten bidra til utvikling av langsiktige planer som vi deretter omsetter i operative tiltak (handlingsplaner). En slik tilnærming til våre utfordringer gjør oss bedre i stand til å sette retningen for Dokumentsenterets framtid.

Dette arbeidet skal være i tråd med de helhetlig overordnede strategiene for den nye kommunen. Strategisk planleggingsarbeid styrer utviklingen og gir oversikt over “det store bildet”, hvor formål, verdier og prioriteringer for DOKS er de viktigste begrepene.

Det er en systematisk prosess for å håndtere Dokumentsenterets fremtidige retning i forhold til sine interne og eksterne miljøer og kravene til eksterne og interne interessenter. Dette inkluderer de utvalgte primære innsatsfaktorer fra 10-faktor for strategisk formulering og analyse av våre styrker- og svakheter (SWOT-analyse). I tillegg er det viktig med nøyaktig identifisering av våre forskjellige interessegrupper, krise- og problemløsning og gjennomføring av strategiske tiltak.

De strategiske målene vi skal ha fokus på fremover, og deretter tidfeste på et taktisk- og handlingsnivå i sykluser på 3 år, er:

- A. BYGGE STOLTHET OG LOJALITET
- B. UTVIKLE VÅRT ARBEIDSMILJØ
- C. GJENNOMFØRE SYSTEMATISK EVALUERING
- D. FORBEDRE INFORMASJONSFLYT OG MELLOMMENNESKELIG RELASJONER

**Påstand:** Seksjonens verdisystem og kultur, lederstil og systematisert styringskapasitet er elementer som påvirker vårt arbeid og retning for framtiden på Dokumentsenteret.

Gjennom å implementere våre strategier, måle våre ytelser, identifisere utfordringer som kan medføre behov for strategisk respons, budsjettplanlegging samt HR utvikling vil vi kunne håndtere Dokumentsenterets utfordringer.

Som et resultat blir vår strategi oversatt til operative handlingsplaner og kommunisert til både eksterne og interne målgrupper (se pkt 5.2) på en strategisk måte.



## 5. STRATEGISK KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon (eksternt og internt) er et av de viktigste verktøy for å oppnå de overordnede mål som innvirker på menneskelige ressurser.

Gjennom arbeidet med vår strategiske plan er flere temaer avdekket hvor vi bl.a. definerte en oversikt over den strategiske forankringen. Planen viser videre våre bidrag for å gjennomføre en vellykket sammenslåingsprosess (Trinn 1), gir en oversikt over vårt bidrag til å skape bedre relasjoner til de seks overordnede målgruppene (Trinn 2), viser hvordan vi bevisstgjør hovedbudskapene (Trinn 3), og hvordan vi regelmessig og planlagt styrer vår kommunikasjon (Trinn 4). Videre presenterer vi måling og evaluering av systematisk og målrettet kommunikasjon knyttet til Sandefjord kommunes overordnede visjoner (Trinn 5).

### TRINNENE I STRATEGISK KOMMUNIKASJON



#### 5.1 TRINN 1 – HVORFOR SKAL VI KOMMUNISERE?

- *Hovedutfordringer, mål, hensikt og ønsket effekt*

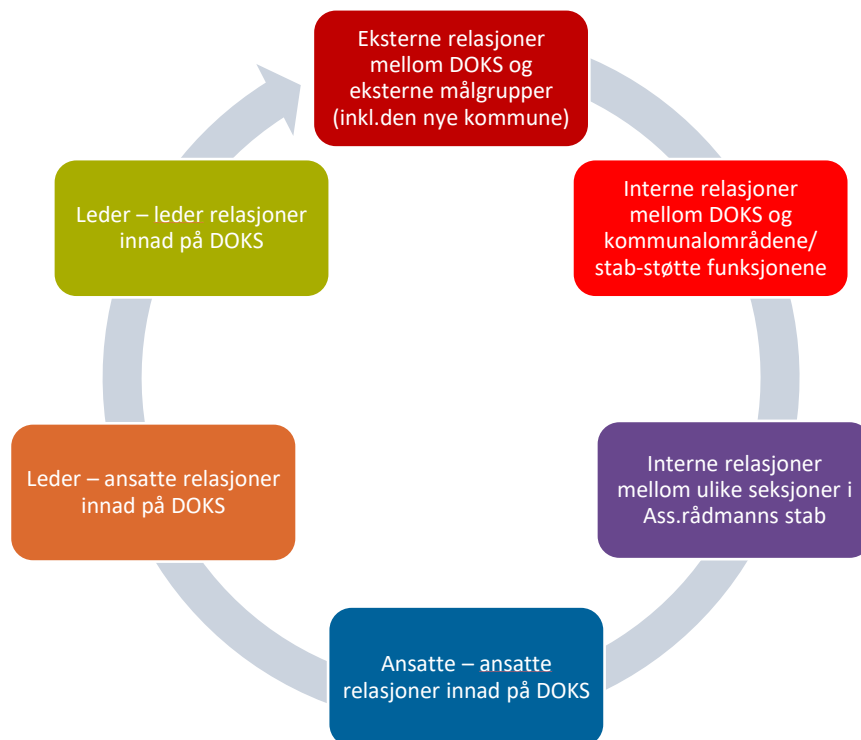
Hovedmålet for DOKS er å bidra til at nye Sandefjord kommune oppnår sine overordnede mål.

Med bakgrunnen i DOKS samlede kapasitet og ressurser er følgende utfordringer særlig viktige:

- Å sikre bred oppslutning om at DOKS er et nødvendig middel for å nå målet om å gi innbyggerne et godt og effektivt drevet tjenestetilbud som oppleves bedre enn hva de tre tidligere kommuner kunne levere.
- Unngå at brukere av tjenestene og innbyggerne blir forvirret ved at DOKS er opprettet som en egen ny seksjon (en ny sentralisert organisering).
- Unngå mistenkeliggjøring og mistanke om "skjulte agendaer" internt på DOKS og i den nye kommunen.
- Sikre at DOKS opptrer samordnet og som en helhet.
- Å sikre at **alle målgrupper** (*Trinn 2*) vet hva DOKS er og hvorfor samarbeidet med DOKS er viktig.
- Å sikre at **interne målgrupper** i nye Sandefjord kommune (*Trinn 2*) får løpende informasjon om og fra DOKS for å kunne etablere et godt samspill med DOKS.
- Å sikre positiv deltakelse og motivasjon blant ansatte på DOKS
- Å sikre positiv deltakelse og motivasjon med hele Sandefjord kommune (*dette vil redusere motstand og usikkerhet og på den måten sikre involvering*).
- Å unngå et unaturlig skille mellom ansatte på DOKS og enheter som er plassert i andre lokasjoner i den nye kommune.

## 5.2 TRINN 2 – HVEM SKAL VI KOMMUNISERE MED?

### - *Eksterne og interne målgrupper*



For å tydeliggjøre hvordan dette skal forstås er det viktig å gi en detaljert beskrivelse av hvem som er målgruppene (interne og eksterne). Deretter vil vi gjøre en vurdering av målgruppens situasjon, holdninger og kommunikasjonsbehov. Målgruppens kommunikasjonsbehov er karakteristiske og spesifikke.

### ”EKSTERNE” MÅLGRUPPER (UTENFOR DOKS)

- Innbyggere i den nye kommune.
- Sentrale, regionale og lokale politikere.
- Media (lokal/regional media).
- Sentrale og regionale myndigheter.
- IKA Kongsberg og andre interkommunale arkiv.
- Dokumententre/arkivtjenester i andre kommuner i regionen og i landet.
- Næringsliv.
- Interesseorganisasjoner (historiske arkivforeninger, slektsforskning etc).
- Organisasjonene (Fagforbundet, Lederne).
- Samarbeidspartnere/leverandører.
- Enhetsledere i kommunen utenfor Ass.rådmanns stab.
- Enhetene i kommunen utenfor Ass.rådmanns stab.
- Den enkelte ansatte i kommunen (utenfor DOKS).
- DOKS ledere - øvrige ledere i Sandefjord kommune (leder-leder relasjon/HR-forum).

### ”INTERNE” MÅLGRUPPER (INNENFOR DOKS)

- Ansatte i DOKS (mellommenneskelige relasjoner).
- Ansatte – ansatte relasjoner innad på DOKS.
- Leder – ansatte relasjoner innad på DOKS.
- Leder – leder relasjoner innad på DOKS.
- Familiemedlemmer og venner av ansatte.

## 5.3 TRINN 3 – HVA SKAL VI KOMMUNISERE?

### - *Vårt budskap*

Vi skal kommunisere vårt **budskap** gjennom å forstå og kunne reagere på:

- *Hva er målgruppene opptatt av?*
- *Hva vet de om oss?*

Hovedbudskapet som vi skal kommunisere:

---

*Dokumententeret er etablert som et resultat av kommunesammenslåingen. På et overordnet nivå skal vi gi innbyggerne og næringslivet i nye Sandefjord kommune bedre og tillitsvekkende arkivtjenester av høy kvalitet.*

---

Dette kan vi gjøre fordi:

***Vi har relevant kompetanse med et sterkt fagmiljø***

- DOKS får frem det beste i oss alle.
- Vi er lærevillige og deler vår kompetanse.

***Vi jobber i team preget av åpenhet, tillit, nysgjerrighet, respekt og profesjonalitet***

- Lojale til målsettingene.
- Tar ansvar for arbeidsmiljøet.
- Alle bidrar til det beste for DOKS.

***Vi har en gjennomgående delingskultur og et godt arbeidsmiljø***

- Vi gjør hverandre gode.
- Vi er tydelige og ærlige.

***Vi fokuserer på detaljene***

- Mennesklige
- Faglige.

## ANDRE VIKTIGE BUDSKAP

- DOKS er et verktøy for å møte dagens og fremtidens utfordringer.
- Et sentralisert DOKS gir bedre effekter og store innsparinger.
- DOKS er mer forpliktende og går lenger enn tidligere tjenester.
- DOKS innebærer nye og mer effektive organisasjonsformer.
- DOKS organisering gir stor fleksibilitet og omstillingsevne.
- Brukerne skal kun forholde seg til en sentralisert leverandør av arkivtjenester.
- DOKS er et verktøy for effektiv produksjon av tjenester.
- Kommunens tjenestetilbud blir bedre med DOKS.

## 5.4 TRINN 4 – HVORDAN SKAL VI KOMMUNISERE?

### - ***Kommunisering i ulike kanaler***

DOKS er ansvarlig for et spesifikt fagområde i nye Sandefjord. Kommunikasjon er et lederansvar og skal brukes for å sikre en enhetlig og tydelig informasjonsformidling. Derfor må alle ledere og ansatte på DOKS kommunisere på en felles og enhetlig måte.

## GENERELLE PRINSIPPER FOR DOKS KOMMUNIKASJON

Budskapene formidles i form av digitale artikler, nyhetsbrev, styrte tema på arrangementer, personlig kommunikasjon og ved at konkrete budskap og slagord nevnes gjentakende ganger i ulike kanaler.

- DOKS bør ha gode og løpende relasjoner til lokalt og regionalt media:
  - Media skal alltid behandles iht til *offentlighetsloven*, *personvernlovgivningen* og andre relevante lover og bestemmelser.
  - Det bør utvikles overordnede retningslinjer for håndtering av, og uttalelser til, media (felles for DOKS og Sandefjord kommune).
  - Fagtidsskrifter.

- Kommunen har etablert en profil på *Facebook*. Sosiale medier har to viktige karaktertrekk:
  - De gir rask informasjonsspredning.
  - De åpner for dialog med brukerne.
    - Innsiden.
    - Facebooksider, Instagram, Snapchat, Twitter og Youtube.

## PRINSIPPER FOR INTERN KOMMUNIKASJON

Følgende prinsipper legges til grunn for vår interne kommunikasjon:

- Størst mulig grad av åpenhet og identisk informasjon til alle på et tidlig tidspunkt.
- Størst mulig grad av toveis kommunikasjon og likeverdig dialog med interne målgrupper.
- "Kjappe fakta og tid til dialog".
  - Kjappe fakta - via elektroniske kanaler
  - Dialogen - lederne må sette av tid. Deltakelse i andre enheters møteforum.
  - Ledere og medarbeidere skal sammen bidra til en kultur preget av åpenhet og dialog, basert på følgende prinsipper:
    - Den interne kommunikasjonen skal foregå både i linjen og på tvers i DOKS.
    - Hver enkelt har informasjonsansvar overfor medarbeidere og sin leder.
    - Alle skal ha tilgang til den informasjonen de behøver for å få forståelse for DOKS mål og strategi, og for å kunne ivareta sine oppgaver.
    - Hver enkelt har et selvstendig ansvar for å innhente informasjon og for å dele informasjon med ledere og kollegaer.
- Involver ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten i videre arbeid.
- Snarest mulig avklare og etablere styringssystemer, møtefora, rapporteringsrutiner for DOKS som sikrer beslutningskraft, koordinering og god kommunikasjon.
- Sett kommunikasjon på agendaen i interne møter.
- Ta beslutninger så raskt og forsvarlig som mulig – avklaringer fjerner usikkerhet.

## KRITISKE SUKSESSFaktorER

Dokumentsenterets muligheter og begrensninger påvirker graden av suksess. Forhold som må være til stede for at organisasjonen skal lykkes med den interne kommunikasjonen hentes fra SWOT-analysen:

- Intern kommunikasjon blir vedtatt og etterlevd av alle deltakere/målgrupper.
- Ledere av DOKS setter av tid til å forberede, trene og gjennomføre kommunikasjonstiltak.
- DOKS har nok personalressurser til å gjennomføre sine oppgaver.
- Ansatte på DOKS har nødvendig engasjement og motivasjon til å fokusere på internkommunikasjon slik at arbeidsmiljøet forbedres ytterligere.

## ROLLER OG RESSURSER

Roller og ressurser ved Dokumentsenteret skal forstås og utnyttes slik:

- Intern kommunikasjon er et lederansvar. Leder av DOKS:
  - vedtar strategi for intern kommunikasjon
  - følger opp med å stille krav til øvrige ledere
  - måler ressursene
- Ledere på øvrige nivåer (lederteam) har et klart definert informasjonsansvar.
- Den enkelte medarbeider har ansvar for å dele informasjon med kollegaer og overordnet leder, og delta i toveis kommunikasjon.
- DOKS kollegaer involveres i det strategiske arbeid, har ansvar for å planlegge og tilrettelegge for god kommunikasjon og drive de faste informasjonskanalene.
- Tid er ofte en kritisk suksessfaktor:
  - Det hjelper ikke hvis ledelsen ikke har tid til å diskutere intern kommunikasjon eller delta i toveis kommunikasjon med medarbeidere.
  - Kommunikasjon krever engasjement og dedikasjon.

## BUDSJETT

Kostnadene for intern kommunikasjon kan bestå av lønnskostnader og innkjøpte tjenester, produksjonskostnader for intern avis og intranett. Hvor store produksjonskostnadene blir kommer an på hvor mye som kan gjøres internt. DOKS har avsatt midler til dette arbeidet (se årlig budsjett).

## 5.5 TRINN 5 – MÅLING OG EVALUERING

### - Systematisk og målrettet kommunikasjon

DOKS skal arbeide systematisk og målrettet med kommunikasjon. Dette innebærer bl.a. at kommunikasjon skal være et tema på våre regelmessige møter.

### METODER FOR MÅLING OG EVALUERING

Evaluering av menneskelige ressurser og menneskelige relasjoner som vi allerede har benyttet:

- Dokumentsenterets egenutviklede medarbeiderundersøkelse.
- Medarbeidersamtaler.
- 10-FAKTOR undersøkelsen.
- SWOT-analyse.
- Tilbakemeldinger fra plasstillitsvalgt og plassverneombud.

Arbeidet med å utvikle vårt strategiske dokument har ledet oss frem til fire overordnede strategiske målsettinger. Disse er splittet opp og definert om til syv taktiske målsettinger som alle ender ut i handlingsplaner med konkrete tiltak som blir introdusert videre gjennom dokumentet.



## 6. TAKTISK PLAN FOR KOMMUNIKASJON

Etter å ha analysert alle målte forhold og introdusert en moderne og fremtidsrettet organisatorisk kommunikasjon, vil vi definere våre taktiske tiltak. Vårt videre arbeid synliggjøres i egne handlingsplaner her på Dokumentsenteret. Vårt taktiske kommunikasjonsarbeid konkluderer med følgende:

---

*Flere av punktene vil komme igjen årvis, med kontinuerlig fokus på å utvikle seksjonen gjennom de utvalgte primære innsatsfaktorer fra 10-faktor. Gjennom nye utfordringer som inntreffer i løpet av året vil det også fremkomme nye punkter som må inn på handlingsplanene. Gjennom en slik stadig evaluering og utvikling vil vår strategiske plan være et levende dokument for seksjonen.*

---

### TAKTISKE MÅL

Gjennom kommunens kommende 3 års periode skal vi med et strategisk blick fokusere på syv taktiske hovedområder.

#### BYGGE STOLTHET OG LOJALITET (MÅL A)

##### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 1: ETABLERE VÅRE HOVEDVERDIER

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indre motivasjon; Faktor 3 – Autonomi; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 – Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 8 – Fleksibilitetsvilje; Faktor 9 – Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

##### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 2: UTVIKLE HELPEMIDLER AV HØY KVALITET

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 3 - Autonomi; Faktor 4 - Bruk av kompetanse; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje; Faktor 9 - Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

#### UTVIKLE VÅRT ARBEIDSMILJØ (MÅL B)

##### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 3: BALANSERE ARBEIDSMENGE OG ARBEIDSPLASSTILFREDSHET

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indere motivasjon; Faktor 2 - Mestringstro; Faktor 3 - Autonomi; Faktor 4 - Bruk av kompetanse; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje; Faktor 9 - Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

##### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 4: ØKE KVALITETEN PÅ VÅR REKRUTTERING

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indre motivasjon; Faktor 3 - Autonomi; Faktor 4 - Bruk av kompetanse; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 9 - Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

## GJENNOMFØRE SYSTEMATISK EVALUERING (MÅL C)

### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 5: SKAPE ET EFFEKTIVT EVALUERINGSSYSTEM FOR Å UTVIKLE ARBEIDET

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indere motivasjon; Faktor 2 - Mestringstro; Faktor 3 - Autonomi; Faktor 4 - Bruk av kompetanse; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje; Faktor 9 - Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

## FORBEDRE INFORMASJONSFLYT OG MELLOMMENNESKELIG RELASJONER (MÅL D)

### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 6: SYSTEMISERTE TILBAKEMELDINGER

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indere motivasjon; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling; Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje; Faktor 10 - Prososial motivasjon

### TAKTISK HOVEDOMRÅDE 7: STRUKTURERT INFORMASJONSFLYT

**De berørte faktorer fra 10-FAKTOR:** Faktor 1 - Indre motivasjon; Faktor 2 - Mestringstro; Faktor 4 - Bruk av kompetanse; Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse; Faktor 6 - Rolleklarhet; Faktor 9 - Mestringsklima; Faktor 10 - Prososial motivasjon

Våre syv taktiske mål er basert på våre fire strategiske mål hvor de to primære innsatsfaktorer fra 10-faktor undersøkelsen også er vektlagt.

For hvert av de taktiske hovedområdene er det utviklet egne handlingsplaner som fremkommer i kapittel 8.



## 7. HANDLINGSPLAN FOR KOMMUNIKASJON

I løpet av den strategiske perioden skal vi gjennom handlingsplaner nå våre syv taktiske mål på følgende måter:

### BYGGE STOLTHET OG LOJALITET

#### T1: Etablere våre hovedverdier

**Handlingsplan:** Vi skal fokusere på våre hovedverdier og uttrykke disse tydelig.

- Vi må ivareta vår etablerte felleskultur uavhengig av tidligere tradisjoner.
- Vi må skape mer stolthet/lojalitet eksternt og internt.

#### T2: Utvikle hjelpemidler av høy kvalitet

**Handlingsplan:** Vi skal produsere bedre hjelpemidler slik at våre brukere skal kunne utføre sitt arbeid best mulig.

- Skape mer stolthet/lojalitet til ACOS Websak.
- All arkivverdig post må inn til DOKS (inkludert enhetenes e-postmottak).
- Etablere rutiner til vårt sentraliserte postmottak.
- Tilpasse disse hjelpemidlene til endringer i juridiske, politiske og økonomiske rammevilkår.

### UTVIKLE VÅRT ARBEIDSMILJØ

#### T3: Balansere arbeidsmengde og arbeidspasstilfredshet

**Handlingsplan:** Vi skal sjekke/undersøke arbeidsmengden og arbeidsbelastningen.

#### T4: Øke kvaliteten på vår rekruttering

**Handlingsplan:** Vi skal utarbeide metoder for å rekruttere nye kollegaer til oss og for å beholde dem.

### GJENNOMFØRE SYSTEMATISK EVALUERING

#### T5: Skape et effektivt evalueringssystem for å utvikle arbeidet

**Handlingsplan:** Vi skal utarbeide et ytelseevalueringssystem for å utvikle vårt arbeid på en bedre måte.

### FORBEDRE INFORMASJONSFLYT OG MELLOMMENNESKELIGE RELASJONER

#### T6: Systematiserte tilbakemeldinger


**Handlingsplan:** Vi skal ha god uformell kontakt mellom kollegaer og lederteam for å ha en ideell og effektiv daglig drift, bedre kommunikasjon og bedre informasjonsflyt mellom ledere og medarbeidere (mellommenneskelige relasjoner). Lederteamet kan i større grad:

- Ta kollegaer med på råd ved viktige beslutninger.
- Vurdere og gi kollegaer tilbakemelding i forhold til arbeidsutførelse.
- Vi skal fokusere på tilfredsheten av hyppigheten på de tilbakemeldingene kollegaene får på sine prestasjoner.

- Gi klart uttrykk for hva som forventes av kollegaer.
- Spørre om de ansattes meninger.

#### **T7: Strukturert informasjonsflyt**

**Handlingsplan:** Vi skal teste og videreutvikle våre interne kommunikasjonsmåter for å forbedre informasjonsflyten om:

- Informasjon på våre oppslagstavler/whiteboard/korktavler/forslagskasse/ åpent hus/ hyttetur.
  - Informasjon fra DOKS på intranett Innsiden.
  - Ansikt til ansikt samtale med andre ledere i kommunen.
  - Ansikt til ansikt samtale med ansatte utenfor DOKS.
  - Faglige arrangementer.
  - Opplæringsmuligheter.
  - DOKS' beslutninger.
  - Viktige beslutninger fra kommunens ledergruppe.
  - Seksjonsmøter (x1 pr mnd).
  - Statusmøter for ledelse og teamkoordinatorer (x1 pr mnd).
  - Teammøte (x2 pr mnd).
- 

## 8. HANDLINGSPLANER

Samtlige taktiske mål overføres til konkrete handlingsplaner. Hvert taktiske mål synliggjøres i en handlingsplan hvor konkrete tiltak fremkommer.

De enkelte tiltak er videre satt inn i en tidslinjeplan for 2018 (vedlegg), og gjennomføringen av denne vil danne grunnlag for utarbeidelse av nye tidslinjeplaner for 2019 og 2020.

### HANDLINGSPLAN – T1

Tiltak	Taktisk mål (T1): Etablere våre hovedverdier Handlingsplan: Fokus på våre hovedverdier og uttrykke disse tydelig.  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T1.1</b>	<b>Ivareta vår etablerte felleskultur</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS møtestruktur/møteregler og maler                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seksjonsmøte (alle)</li> <li>○ Statusmøte (lederteam)</li> <li>○ Teammøte (teamene)</li> </ul> </li> </ul>	Regelmessig revisjon av maler/struktur	Lederteam	Jan.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmessige fag- og temamøter (4-6 x pr år, kilder utenfor DOKS, eks: IKA Kongsberg, kommunikasjonsrådgiver, internkontroll). Diskuteres i LT                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beslutte aktuelle tema og foreleser                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeidsflyter – Andrea?</li> <li>▪ Personvern – Thor Henry?</li> <li>▪ Ny intranettside – Eivinn</li> <li>▪ Fritt tema – Stein?</li> <li>▪ Tema ikke bestemt – Eirin</li> <li>▪ Bedriftshelsetjeneste - ?</li> <li>▪ IKT i hverdagen – Sondre?</li> <li>▪ IKT trender og utvikling – Sondre</li> </ul> </li> <li>○ Organisering av fagarrangement for hele 2018 – plassere ansvar</li> </ul> </li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema	Lederteam  Flemming Jahn Ann-Karin Jahn Vigdis Grethe JR JR, F og J Se over.	Apr.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS teambygging (2-4 x pr år). Relasjonsbygging mellom mennesker.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forskjellige aktiviteter (lunsj, 14-kaffen etc.) i fellesområdet                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tøy og bøy (BHT)</li> <li>▪ Påskelunsj</li> <li>▪ Julelunsj</li> <li>▪ Julebord</li> <li>▪ Sommerfest</li> </ul> </li> <li>○ DOKS ettermiddag (felles aktivitet)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tapaskveld i Tønsberg - Mayvor</li> <li>▪ Fysisk aktivitet – Vigdis</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema  Forslagskasse	Ansatte (komite) En fra hvert team  Ansatte	2018  Vår Høst



## HANDLINGSPLAN – T2

Tiltak	Taktisk mål (T2): Utvikle hjelpemidler av høy kvalitet Handlingsplan: Produsere bedre hjelpemidler slik at våre brukere skal kunne utføre sitt arbeid best mulig. <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T2.1</b>	<b>Skape mer stolthet/lojalitet til Acos Websak</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Websak informasjonskampanje i kommunen</li> <li>• Websak promoteringskampanje i kommunen</li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema	Flemming Jørn R. Thomas	Fra Apr.
<b>T2.2</b>	<b>All arkivverdig post skal inn til DOKS (inkludert enhetenes postmottak)</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern dokumentfangst <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Regelmessige publiseringer på kommunens hjemmeside</li> </ul> </li> </ul>	Elektronisk monitorering	Flemming Jørn R. Thomas Ann-Karin	2018
<b>T2.3</b>	<b>Etablere rutiner til vårt sentraliserte postmottak</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluderes i «Arkivrutiner og skriveregler» når rutinen er utarbeidet.</li> <li>• Altinn</li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Lederteam	Jun.
<b>T2.4</b>	<b>Etablere Websak superbrukergruppe</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere et forum hvor Dokumentsenteret formidler tilleggskompetanse til merkantile ute i enhetene <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Forberedende informasjon, kartlegging av hvem som er aktuelle</li> </ul> </li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Jørn R, Ann-Karin, Vigdis, Astrid	Sep/ Okt
<b>T2.5</b>	<b>Utarbeide BK-plan</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevarings- og kassasjonsplan</li> <li>• GDPR</li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Jørn R, Flemming	2018

**HANDLINGSPLAN – T3**

Tiltak	Taktisk mål (T3): <b>Balansert arbeidsmengde og arbeidsplasstilfredshet</b> <b>Handlingsplan:</b> Sjekke/undersøke arbeidsmengden og arbeidsbelastningen.  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T3.1</b>	<b>Sjekke/undersøke arbeidsmengden og arbeidsbelastningen</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medarbeidersamtale</li> <li>○ Personlig feedback til TK og lederteam</li> </ul> </li> </ul>	Skjema Notater	Jahn Jahn og TK	Jan. Apr. 2018
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teammøte, fellesmøte og personlig feedback til TK                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gjennom møtenes diskusjoner og samtaler</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	Muntlig og ved observasjon Møtereferat	TK	2018
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Temabasert forslagskasse (tradisjonell/elektronisk)</li> <li>○ Felles arrangementer</li> <li>○ Org/HR forelesning om temaet</li> </ul> </li> </ul>	Egen med.arb. undersøkelse 10-faktor Referat fra statusmøter Kort, anonymt spørreskjema Muntlig tilbakemeldinger	Lederteam  Tillitsvalgt Verneombud Bedriftshelsetj. Org/HR	Fra Apr.   2018

**HANDLINGSPLAN – T4**

Tiltak	Taktisk mål (T4): <b>Øke kvaliteten på vår rekruttering</b> <b>Handlingsplan:</b> Utarbeide metoder for å rekruttere nye kollegaer til oss og beholde dem.  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T4.1</b>	<b>Utarbeide DOKS rekrutteringsstrategi (employer branding)</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern rekruttering</li> <li>• Ekstern rekruttering</li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema	Jahn Thomas Jørn R	Fra Mar. Apr.
<b>T4.2</b>	<b>Teste rekrutteringsstrategi</b>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etter gjennomført tilsetting</li> </ul>	Forslagskasse	Jahn Thomas	Ca. Aug.
<b>T4.3</b>	<b>Revidere rekrutteringsstrategi</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etter gjennomført tilsetting og erfaring</li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Jahn Thomas	Ca Nov/ Des

### HANDLINGSPLAN – T5

Tiltak	Taktisk mål (T5): Skape et effektivt evalueringssystem for å utvikle arbeidet Handlingsplan: Utvikle et ytelseevalueringssystem for å utvikle vårt arbeid på en bedre måte.  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T5.1</b>	<b>Ytelseevalueringssystem</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeide et evalueringssystem</li> <li>Utarbeide en ytelseevalueringshåndbok</li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema	Jahn Thomas	Apr. Mai
<b>T5.2</b>	<b>Teste/revidere håndboka</b>			
		Forslagskasse	Jahn Thomas	Jul. Aug. Sept. Nov.
<b>T5.3</b>	<b>Tilbakemeldinger om håndboka</b>			
		Forslagskasse	Jahn Thomas	Feb. 2019

### HANDLINGSPLAN – T6

Tiltak	Taktisk mål (T6): Systematiske tilbakemeldinger Handlingsplan: Ha god uformell kontakt mellom kollegaer og lederteam for å oppnå en ideell og effektiv daglig drift, bedre kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ledere og medarbeidere (mellommenneskelig relasjon).  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 5, 6, 7, 8, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T6.1</b>	<b>Sjekke/undersøke system(er) for tilbakemeldinger</b>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medarbeidersamtale</li> <li>○ Personlig feedback</li> </ul> </li> </ul>	Skjema Muntlig	Jahn Thomas	2018
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teammøte – evaluere form og gjennomføring</li> </ul> </li> </ul>	Referat Muntlig	TK Thomas	Apr. Sep.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOKS nivå                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forslagskasse (tradisjonell/elektronisk)</li> </ul> </li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema Forslagskasse	Alle ansatte	2018
<b>T6.2</b>	<b>Utvikle systemet</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjonskampanje om tilbakemeldinger                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentasjon</li> <li>○ DOKS og teamarrangementer</li> </ul> </li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Jahn Thomas Vigdis Ann-Karin Jørn R.	Apr. Mai
<b>T6.3</b>	<b>Teste systemet</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se side 11</li> </ul>	Forslagskasse	Thomas	Sep. Okt.
<b>T6.4</b>	<b>Revidere systemet</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se side 11</li> </ul>	Revisjon av dokumenter	Jahn Thomas	Nov. Des.

## HANDLINGSPLAN – T7

Tiltak	Taktisk mål (T7): Strukturert informasjonsflyt Handlingsplan: Teste og videreutvikle våre interne kommunikasjonsmåter slik at informasjonsflyten forbedres.  <i>Relevante faktorer fra 10-faktor: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10</i>	Metoder for måling og evaluering	Ansvarlig	Når
<b>T7.1</b>	<b>Teste våre interne kommunikasjonsmåter</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se side 9</li> </ul>	Kort, anonymt spørreskjema	Lederteam Alle ansatte	Mar. Apr.
<b>T7.2</b>	<b>Videreutvikle våre interne kommunikasjonsmåter</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se side 9 og 11</li> </ul>	Forslagskasse	Thomas Jahn	Fra Apr. - 2018



## 9. VEDLEGG

### 9.1 TIDSLINJE FOR AKTIVITETER I 2018

[Tidslinje for aktiviteter etter handlingsplan](#)

### 9.2 MEDARBEIDERUNDERSØKELSE 2017

[Oppsummering](#)

### 9.4 RESULTATER 10-FAKTOR 2017

[Tabell](#)

### 9.3 ANONYMISERTE SVAR FRA MEDARBEIDERSAMTALER 2017

[Handlingsplaner](#)



