



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Hvordan få til et godt prosjekt – hva er viktig og hva er læringen fra pulje 1?

Kjell Værnor, Agenda Kaupang AS



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

KRD - Saman om ein betre kommune

Hvordan få til et godt prosjekt?

Hva er viktig?

Hva er læringen fra pulje 1?

Kjell Værnor, Agenda Kaupang AS

Om programmets målsetting

- ”Saman om ein betre kommune” er definert som et rammeprogram for lokale utviklingsprosjekter.
- Vi har ut fra dette hatt som utgangspunkt å både vurdere de ulike prosjektene (som prosjekter) og vurdere hvordan disse prosjektene synes å legge til rette for utvikling og læring.

Om erfaringsgrunnlaget

- Vi har gjennomgått kommunenes oppstartrapper med sikte på å bistå programmet med å definere målsettinger og indikatorer for synliggjøring av resultater.
- Hensikten er å;
 - Å bidra med forslag til forbedringer for kommunene som deltar i pulje 1
 - Å legge til rette for erfaringslæring for kommunene som skal delta i pulje 2
- Vi har i tråd med oppdragsbeskrivelsen lagt vekt på foreta en analytisk bearbeidelse hvor det fokuseres på mål og viktige suksesskriterier i den lokale innsatsen på temaene.

Vår analysemodell

- Analysemodellen bygger på en klassisk modell for gjennomføring og evaluering av prosjekter.
- Innholdet i modellen er tilpasset kriteriene i prosjektsøknadene/krav til prosjektplanene.
- Vi har supplert med noen kriterier som bygger på leveranseteamets faglige tilnærming.

Vår analysemodell

Drivere; (Forhold som påvirker)

- Trivsel og motivasjon
- Livssituasjon
- Personlige preferanser
- Kommunens rykte
- Kultur

Ståsted

- Målbart utgangspunkt
- Hensikt/effekt
- Mål
- Resultatmål/ Indikatorer

Tiltak

- Oppfølging av sykemeldte
- Langturnus
- Kompetansekartlegging
- Omdømmeskapende aktiviteter

Oppnådd resultat

- Redusert sykefravær
- Større stillinger
- Bedret rekruttering
- Økt kompetanse
- Bedret omdømme

Oppnådd effekt

- Myndiggjorte medarbeidere
- Tjenestekvalitet
- Brukertilfredshet
- Økonomi
- Kommunens attraktivitet

Forhold ved prosessen

- Organisering
- Forankring hos partene
- Prosjektplaner
- Milepælsplan
- Risikoanalyse
- Gevinstrealisering

De viktigste erfaringene

Vurderingskriterier	Stort sett ivaretatt Ant program	Forbedringspotensialer Ant program
Overordnet hensikt	3	1
Målbart utgangspunkt	2	2
Resultatmål	4	0
Drivermål	2	2
Oversikt over tiltak	2	2
Målsettinger og indikatorer for tiltak	0	4
Oversikt over organisering	4	0
Milepælsplaner	1	3
Risikoanalyse	1	3
Beskrivelse av hvordan resultatene skal realiseres	1	3

De viktigste erfaringene

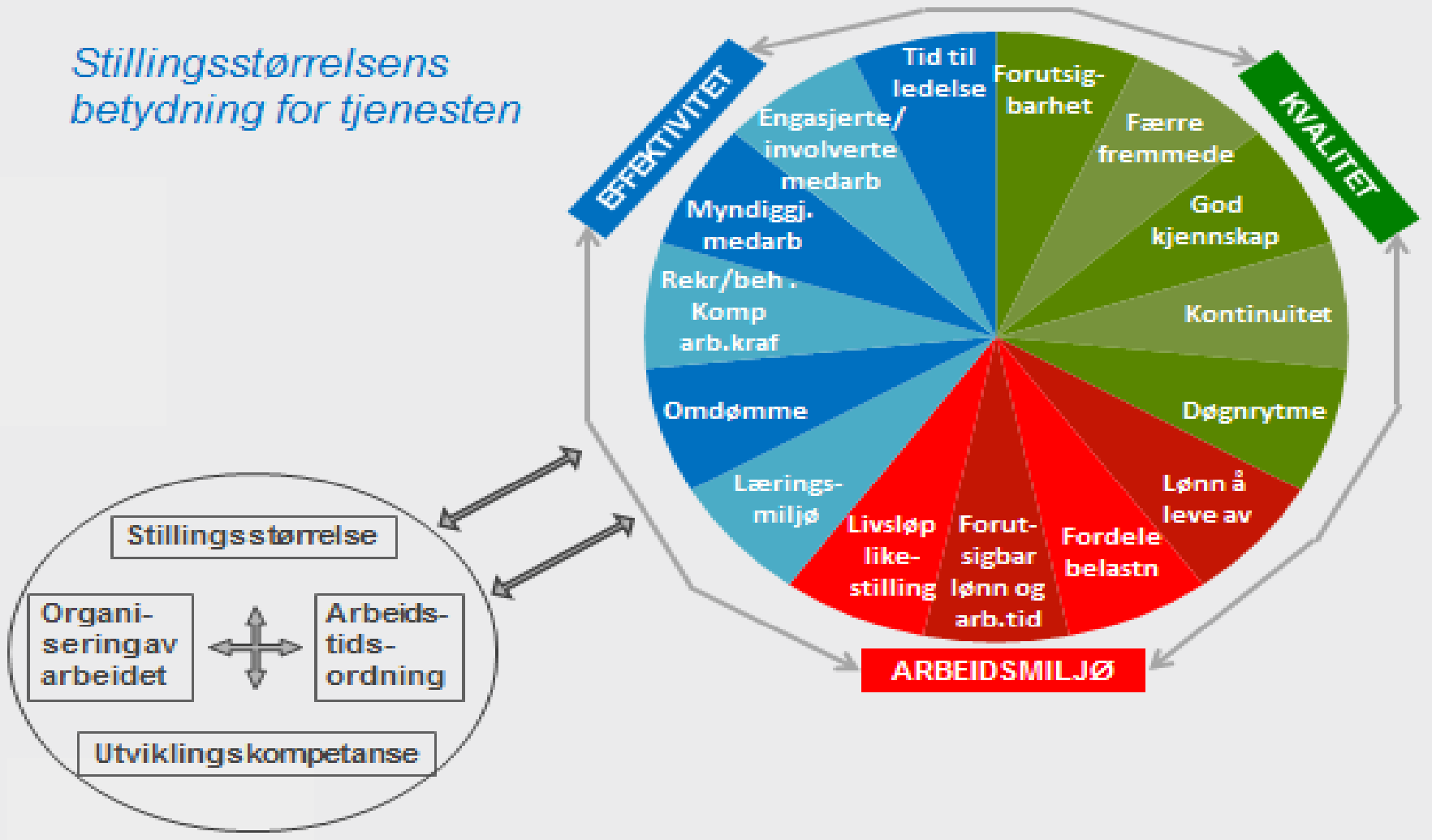
- Det fremkommer av tabellen at forhold som *oversikt over organisering, resultatmål og overordnet hensikt* er rimelig godt ivaretatt av et flertall av kommunene.
- De største utfordringene finnes med hensyn til *risikoanalyse, beskrivelse av hvordan resultatene skal realiseres og indikatorer og målsettinger for tiltak*.
- Det finnes enkeltkommuner innen hvert program som har utfordringer på de fleste områdene og enkeltkommuner som på en god måte har ivaretatt de aller fleste kriteriene.

Læringspunkter

- Viktigheten av en tydelig hensikt.
Kommunene bør være tydelige på *hvorfor* de skal redusere sykefraværet, skape heltidskultur, øke kompetansen, bedre omdømmet.
De må avklare utfordringene, hva består det i hos oss?
Og beskrive hva de ønsker å oppnå; Hvordan ser ønsket situasjon ut?
 - Årsaken er at prosjektets aktiviteter skal konkurrere om tid, ressurser og oppmerksomhet med andre presserende oppgaver i kommunene. Ansatte, tillitsvalgte og ledere skal prioritere aktivitetene fremfor en del andre gjøremål.
 - Målene og hensikt må være klare. De skal gi inspirasjon og motivasjon.

Overordnet hensikt- hva vil vi?

Stillingsstørrelsens betydning for tjenesten



Kilde; FAFO

Læringspunkter

- Verdien av å ha en målbart utgangspunkt.
Å gjennomføre et prosjekt er å gjøre et forsøk, og det innebærer at man prøver noe annet enn det man har gjort til nå.
- For at læring skal finne sted må det være mulig å si noe om hvorvidt dette forsøket har vært vellykket – var dette en smart måte å gjøre det på?
- Det fleste kommuner har som mål at noe skal økes eller reduseres eller på andre måter bli bedre som følge av prosjektet.
- Uten et målbart utgangspunkt kan man ikke si noe om effekten.

Læringspunkter

- Nytten av konkrete, kvantitative og operasjonelle mål og indikatorer.
Dette gjelder for både resultater, forhold som påvirker og tiltak.
- Hensikt;
 - For å kunne måle under veis om vi er på rett vei og for å kunne endre kurs under veis hvis vi ikke oppnår det vi ønsker
 - For å evaluere i ettertid om vi har gjort det vi hadde tenkt å gjøre og om vi nådde de resultatene og fikk de effektene vi var på jakt etter

Læringspunkter

- Kompetanse i prosjektgjennomføring

Prosjekt er en egen arbeidsform som for å bli vellykket krever et sett kompetanser.

- Det ser ut for oss som om en del kommuner tar for lett på selve prosjektplanleggingen. Vi har sett mange mangelfulle prosjektplaner, vurdert etter de kravene KRDs har stilt.

Tre gjengangere er;

1. Milepælsplaner
2. Risikoanalyser
3. Plan for gevinstrealisering

- Dette er håndverk. Her bør man trekke enten på intern eller ekstern kompetanse

- Vi ser også at få (om noen) gjør økonomiske vurderinger rundt utvikling av heltidskultur

Læringspunkter

- Tiltaksdrevet?

Vi får et inntrykk av at mange kommuner er svært tiltaksdrevet og preget av et ønske om å følge opp sykemeldte, utvide stillingsstørrelsen, kartlegge kompetansen, styrke omdømmet. De ser ut som om man relativt raskt setter i gang tiltak. Og som vi har sett i noen tilfeller, uten forutgående analyse, klar hensikt og målbare mål.

Just do it er et godt slagord, men...

- De vi lurte på (men som vi ikke burde ha sagt høyt) er at hvis prosjektet ikke er basert på en grundig analyse av egen situasjon og egne behov, hva er det da som «trigger» tiltakene?
- Trend - at alle andre gjør det?
- Finansiering -at vi kan få midler fra KRD?

Et godt eksempel - Overordnet hensikt

Tinn kommune har 2 hovedmål med indikatorer for sitt prosjekt;

1. Helsefremmende arbeidsplasser - høy trivsel - lavt fravær;
 - Målbar indikator;
 - Redusere sykefraværet med 20 %
 - Andre indikatorer;
 - Økt medarbeidertilfredshet
 - Bedret kvalitet på tjenestene

2. Færre som arbeider uønsket deltid, flere som tar i bruk alternative turnusordninger med hele stillinger
 - Målbar indikator;
 - Redusere antall deltidsstillinger med 30-50 %;
 - Andre indikatorer;
 - Færre som jobber uønsket deltid (statistikk),
 - Økt medarbeidertilfredshet (medarbeiderundersøkelse).
 - Rekruttering (flere søkere på ledige stillinger)
 - Økt brukertilfredshet (brukerundersøkelse)

Et godt eksempel -resultatmål

- Lillesand kommune har følgende 3 resultatmål for sitt prosjekt;
 1. Øke stillingsprosenten i helse og omsorg ved:
 - Alle vakter skal være på 7,5 timer
 - Alle stillingsbrøker skal opp i 50%
 - Resterende stillinger skal opp i 100%.
 2. Redusert sykefravær
 3. Redusert bruk av vikarer

Et godt eksempel - drivermål

- Steinkjer kommune har identifisert forhold som kan påvirke sykefraværet og har følgende mål;
 - Finne gode løsninger/redskap for deltakerne - oppgaver i de forskjellige heimene/oppdragsstedene.
 - Øke deltakernes robusthet og jobbengasjement.
 - Skape vi-følelse, gode relasjoner i gruppe samt yrkesstolthet.
 - Kriterier for måloppnåelse:
 - Involvering av ansatte i hele prosessen, slik at de ansatte opplever at de har kontroll på prosess og opplever innflytelse.
 - Veiledning av terapeut, slik at man hele tiden holder fokus på ressurser og muligheter. Brukerne inviteres til å bidra til at arbeidssituasjonen til hjemmehjelpene bedres gjennom dialog, tilgjengelig utstyr m.v. Motto for denne dialogen er "Sammen for en bedre tjeneste".

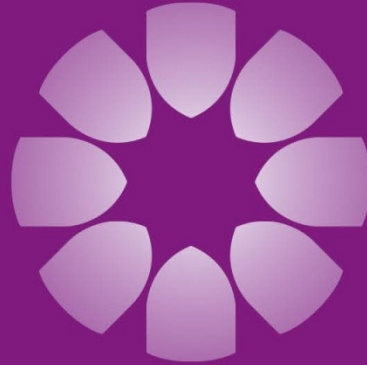
Mål for tiltak - et godt eksempel

- Arendal kommune har planlagt og målsatt følgende tiltak;
 - 90 % av de ansatte i Arendal kommune skal få tilbud om årlig utviklingssamtale/medarbeidersamtale i 2012. I 2013 skal alle medarbeidere få dette tilbudet.
 - 80 % av alle ledere med personalansvar skal ha gjennomført kurs i *“Den nødvendige samtalen”* innen utgangen av 2012.
 - Alle ledere med personalansvar skal i 2012 har vært gjennom en workshop knyttet til system for oppfølging av sykemeldte, herunder bruk av Altinn.

Et godt eksempel - risikoanalyse

Finnøy og Rennesøy har noen vesentlige refleksjoner i sin risikoanalyse;

- Med bakgrunn i tidlegare prosjekterfaring kan følgende faktorar kome til å hindre ønska måloppnåing:
 - Manglande støtte/forankring på politisk/administrativt leiarnivå
 - Informasjonssvikt, spesielt nedover i organisasjonen
 - For svak/lite systematisk oppfølging på leiarnivå
 - Manglande motivasjon/engasjement frå dei tilsette
 - Problem med å prioritere/setje av tid til prosjektarbeidet
 - Interne spenningar (eks. mellom kommunane), fagleg usemje osv.



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt