

Fornyings- og administrasjonsdepartementet
Postboks 8004 Dep.
0030 Oslo

FORNYINGS- OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET
09 NOV. 2006
ARKIVKODE: 411
SAKSNR: 200602037-58



Vår ref: 611.1/rs

Dato 08.11.06

INVITASJON TIL Å KOMME MED INNSPILL TIL REGJERINGENS FORNYINGSARBEID

LO Stat viser til møte i FAD den 29. sept 2006, hvor tema for møte var prosjektet Innbyggeren i sentrum og fornyingsarbeidet og hvor det ble etterlyst innspill fra LO Stat. Som nevnt i møte har LO Stat reagert på at LO ikke var invitert til å komme med innspill, LO Stat har imidlertid likevel valgt å komme med følgende innspill til fornyingsarbeidet på vegne av innspill fra forbundene i LO Stat.

LO Stat er opptatt av at staten skal organiseres effektivt og yte best mulig tjenester til brukerne. Velferdsstaten må hele tiden videreutvikles for å imøtekomme folks behov, og løsninger på overordnede samfunnsbehov. Omfanget og utførelsen av offentlige tjenestetilbud må være de folkevalgtes ansvar, og må løses ved bruk av offentlig ansatte. Privatisering, konkurranseutsetting og outsourcing, kan ikke løse de utfordringene samfunnet står overfor. Riktig organisering av offentlig virksomhet, der ansatte får utvikle og utnytte sin kompetanse, gir et bedre tjenestetilbud. Det er derfor viktig at de ansatte og brukerne trekkes aktivt med i prosessene og at det utarbeides konsekvensanalyser før vedtak fattes. I denne sammenheng, finner vi grunn til å påpeke at det i fornyings- og omstillingsprosesser er viktig å tenke helhetlig på tvers av sektorer og virksomheter. LO Stat aksepterer ikke at Storting og regjering gjennom organisasjonsendringer fraskriver seg styring og kontroll over velferdstjenestene.

Litt om status

LO Stat opplever i stor grad en offentlig sektor med mange dyktige og engasjerte ansatte. Ansatte som hver dag yter maksimalt for at velferdsstaten skal kunne fungere. Samtidig får vi også tilbakemeldinger om et uforholdsmessig høyt press og ensidig fokus på tid og økonomi. Det er i større grad enn tidligere fokus på kvantitet fremfor kvalitet. Tjenestetilbudene har som mål å sikre forsvarlige tjenester, hvor kvantitet ikke må gå på bekostning av kvalitet. Svekking av kvalitet vil gå utover tilbudet til brukerne og arbeidssituasjonen for de ansatte. Kortsiktige økonomiske mål blir oftere styrende når man skal planlegge og utføre aktivitet. Noen eksempler på dette kan nevnes. Det er innført ansettelsesstopp i det statlige barnevernet, noe som kan gi tilfeldige og alvorlige utslag. Mangel på ressurser i kriminalomsorgen fører til dårligere kvalitet på arbeidet, både i bistanden til de som sitter i fengsel, har samfunnsstraff og er prøveløslatt.

Når vi nå har en regjering, som i regjeringserklæringen fra Soria Moria har uttrykt en helt annen holdning til privatisering og konkurranseutsetting enn den forrige regjeringen, mener vi det ikke lenger er legitimt å videreføre den forrige regjeringens virkemidler og holdninger. Et eksempel i denne sammenheng er forslaget fra regjeringen om innføring av regnskapsregler fra privat sektor. Erfaringene fra andre land har påvist at bruken av disse reglene utgjør en trussel mot politisk styring av skattebetalernes midler. De 10 pilotvirksomhetene videreføres, i tillegg inviterer Finansdepartementet virksomheter som allerede har tatt i bruk periodiseringsprinsippet til å delta. Dette til tross for at departementet ikke påviser noen økonomisk eller annen gevinst av forsøkene. LO Stat mener forslaget om innføring av disse nye regnskapsreglene må terminers.

Omstilling med brukere og ansatte i fokus

LO Stat ønsker å være en aktiv deltaker i alt omstillingsarbeidet som involverer våre medlemmer. En av de største utfordringene i årene som kommer er å styrke offentlig sektors anseelse i befolkningen. Befolkningens tillit og tilfredshet er en forutsetning for at man skal klare å rekruttere kvalifisert personell i tilstrekkelig antall, det er også en forutsetning for at det skal være politisk mulig å fortsette den styrkede satsingen på offentlig sektor som regjeringen legger opp til. Dette vil også ha betydning for arbeidet med et inkluderende arbeidsliv og særlig for sykefraværet. En offentlig sektor som har et godt renommé i befolkningen vil gi de ansatte arbeidsplasser de er stolte over og som igjen vil føre til bedre trivsel, motivasjon, trygghet og et bedre arbeidsmiljø. Motiverte og trygge arbeidstakere vil igjen kunne føre til bedre tjenester i forhold til brukerne.

LO Stat mener at en forutsetning for å lykkes i arbeidet med forbedring av tjenestene er at de ansatte på et så tidlig tidspunkt som mulig blir trukket med og gitt reell medbestemmelse i fornyings- og omstillingsprosessene.

En offentlig sektor for alle

Offentlig sektor må fortsatt ha universelle ordninger som grunnlag. Samtidig er det viktig å ha en offentlig sektor som har fokus på individet og den enkeltes behov. Fornyingsarbeidet i offentlig sektor må ha et godt tjenestetilbud til alle som hovedmål. Offentlig sektor må ikke være bygget opp på en slik måte at majoritetsbefolkningen blir forfordelt. Offentlig sektor må tilrettelegge for gode tjenester også til utsatte grupper/brukere. Dette er grupper som i mindre grad kan nytte seg av de mer generelle tilbudene i samfunnet. Dette gjelder så vel fysisk som sosial tilrettelegging. Eksempler på tiltak er; tilrettelegging for bedre tolketjenester og fysisk utforming av offentlige bygg for funksjonshemmede.

Fokus på behov, samarbeid og åpenhet

Offentlig sektor må ha fokus på brukernes behov. Dette gjelder både i forhold til enkelt personer, men også til grupper. For å få til dette er behovsanalyser og samarbeid vesentlig. Man må analysere hvilke behov mottakerne av offentlige tjenester har i det enkelte tilfelle, og gi koordinerte tjenester ut i fra dette. For å få til en velfungerende offentlig sektor er det viktig med samarbeid på tvers av profesjoner og tidligere fastlagt organisering. Et eksempel i denne sammenheng kan være NAV reformen. Men for at man skal lykkes med denne reformen er det også grunn til å understreke at gjennomføringen må skje i nært samarbeid med organisasjonene på alle plan.

Det har i de senere årene vært stort fokus på ulike typer brukerundersøkelser. Ofte er slike undersøkelser kostbare og av relativt beskjeden praktisk verdi som hjelpemiddel til å foreta endringer. Når man tar i bruk virkemidler som brukerundersøkelser, er det viktig å bruke disse i forhold til tjenester som brukerne har forutsetninger for å uttale seg om. I flere av de

tjenester som staten og det offentlige produserer har brukerne små forutsetninger for å vurdere kvaliteten på tjenestene (for eksempel utdanning, helse, forskning, infrastruktur og kvalitetskontroll). Kåre Hagen ved handelshøyskolen BI kaller disse tjenestene for "Tillitsgoder", med det menes at brukerne må ha tillit til og kunne stole på at tjenestene som leveres utføres med profesjonell kompetanse, etikk og samfunnsansvar. I forhold til andre tjenester har brukerne gode forutsetninger for å vurdere kvalitet og kan lett avsløre dårlig arbeid (for eksempel veier, snømåking, leveransestabilitet og betydelige deler av omsorgstjenestene) Hagen kaller disse tjenestene for "Trivialitetsgoder".

Som et alternativ til brukerundersøkelser, eller som en forlengelse av brukertilfredshetsmålinger bør man i større grad involvere brukere sammen med ansatte i endringsprosesser. Skal man få til gode omstillinger holder det ikke bare å kartlegge brukernes tilfredshet, man må kartlegge hele prosessen, fra brukeren kommer på tanken at han/hun skal kontakte det offentlige til tjenesten er utført. Mulighetene til medvirkning må ta hensyn til den enkeltes spesielle forutsetning for påvirkning. For å gjennomføre reell brukermedvirkning må det legges til rette for at dette kan skje som en integrert og rutinemessig del når det både gjelder etablering og løpende evaluering av tjenestene.

Offentlig sektor må være preget av mulighet for systematisk kontroll og innsyn, samt være åpne for påvirkning. Offentlig sektor må være åpen for allmennheten. Det må samtidig skapes en kultur som innebærer en lav terskel for varsling av uheldige forhold, uten at dette får negative konsekvenser for den enkelte.

Konkrete innspill til regjeringens fornyingsarbeid

I det følgende vil vi komme med noen konkrete forslag til tiltak i fornyingsarbeidet som forbundene har kommet med.

Fra Fagforbundet har det kommet inn to prosjekter Modellkommuneforsøket og Kvalitetskampanjen som innspill/eksempler på fornyingsarbeid. Vedlagt følger en kort presentasjon av disse tiltakene, som kan bidra til å styrke offentlig sektors anseelse i befolkningen, ved hjelp av bedre kvalitative tjenester, service og sikre ansatte reell medbestemmelse i utviklingen av offentlig sektor. (Se vedlegg 1)

Departementet peker i sitt høringsbrev spesielt på de utfordringer eldrebølgen fører med seg. To områder peker seg ut i denne sammenheng.

Det ene er utfordringene i pleie og omsorgssektoren. Frem til år 2015 er det forventet at antallet innbyggere over 90 år vil øke med omtrent 10 000 personer. Et problem er å skaffe tilstrekkelig bo- og omsorgstilbud, et annet er å sikre kvaliteten på tilbudet som gis.

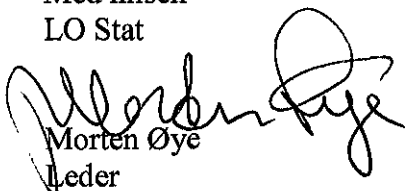
Når det gjelder antall sykehjemsplasser er det fra Norsk lægeforenings side antydnet at behovet er på 10000, Norsk Pensjonistforbund anslår behovet til 12000. En slik økning i antall sykehjemsplasser er det neppe mulig å omstille seg til, dette må man prioritere for å få til. Kvaliteten er på sin side avhengig av flere faktorer, hvor det viktigste er akseptable materielle rammer og et tilstrekkelig antall godt kvalifiserte personell på alle nivåer. Dette innebærer også at man må satse mer på å få ulike yrkesgrupper til bo- og omsorgstilbudene, for å dekke faglige, personlige og sosiale behov hos brukergruppene.

Et eksempel er å få flere leger til sykehjemmene. For å få til dette er det bl.a. nødvendig med en styrking av geriatri og gerontologi som forskningsfelt. I tillegg til økte bevilgninger på dette feltet bør det komme i gang et samarbeid mellom Helseforetakene og kommuner/institusjoner. Som et supplement til dagens ordning med tilsynsleger ved sykehjemmene, burde man kunne få til en ordning hvor leger fra foretakene hospiterer ved sykehjem. Et av problemene på dette feltet er som kjent manglende samhandling mellom helseforetakene og kommunene.

Et annet eksempel på tiltak kan være å bygge ut tjenestetilbudet for at eldre kan bli boende lengre hjemme. I dag dekker hjemmehjelpstjenesten et for snevert tjenestetilbud i forhold til det eldre mennesker med hus og leiligheter ofte har behov for. (for eksempel kan det være snømåking, plenklipping, mv.). Et forslag i denne sammenheng kan være å bygge ut hjemmehjelpstjenestene også til å omfatte enklere "vaktmestertjenester". Dette kan gjøre i offentlig regi, eller kanskje helst i samarbeid med frivillige organisasjoner og lag. Pensjonistforeninger i samarbeid med skoler kan være en løsning.

Et annet område det er grunn til å peke på er kontakten mellom det offentlige og den eldre delen av befolkningen. Stadig mer av informasjon og saksbehandling skjer elektronisk. En del av befolkningen har problemer med å nyttiggjøre seg de IKT-muligheter som til enhver tid foreligger. Spørsmålet er hvordan man ivaretar interessene til denne gruppen. En måte å avhjelpe dette problemet på er gjennom myndiggjøring i form av å styrke innbyggernes evne til å ta i bruk IKT. Dette kan gjøres i offentlig regi, eller som nevnt ovenfor med offentlig tilrettelegging i samarbeid med skoler, frivillige organisasjoner, pensjonistforeninger og lignende.

Med hilsen
LO Stat



Morten Øye
Leder

Vedlegg: Modellkommunemetodikken, Kvalitetskommune

Vedlegg 1

MODELLKOMMUNEMETODIKKEN – SATSING PÅ EGNE ANSATTE

Rådgiver ved omstillingsenheten i Fagforbundet

Oddvar Øverbømoen, telefon 23064539, e-post: oddvar.verbomoen@fagforbundet.no

Tanken bak modellkommuneforsøket, selve idegrunnlaget, er at det er de ansatte selv som kjenner arbeidsprosessene, arbeidskulturen, samarbeidsrelasjonene og brukerne best. Derfor vil det ofte være de ansatte som har de gode endrings- og løsningsforslagene til å gjøre jobben og tjenestetilbudet bedre. For å få til dette er det at den spesielle metodikken bør brukes. Helge Dønnum i Asplan Analyse sier at metodikken er moderne endringsledelse.

Kort fortalt er det følgende elementer som utgjør metodikken:

Nedenfra og opp

Å arbeide etter denne metoden er å arbeide både med sak og prosess. I tråd med idegrunnlaget er det avgjørende å få til en prosess som går nedenfra og opp. Man må starte med det som den enkelte arbeidstaker ute på arbeidsplassen er opptatt av, og hvilke forslag og forbedringer vedkommende har. Alle arbeidstakere har tanker om hvordan arbeidet kan utføres på en bedre måte - for brukerne, for de som har ansvaret og for den enkelte arbeidstaker.

Satse på egne krefter

På alle arbeidsplasser er det en rekke utfordringer. For å ta tak i dette, og for å utvikle jobben, arbeidsplassen og tjenestetilbudet skal det satses på egne krefter, altså arbeidsplassens egne medarbeidere. Den enkelte arbeidstaker skal tas på alvor og få vise og få ta i bruk sin reelle kompetanse. Dersom noen mangler kompetanse må den enkelte være villig til å styrke egen kompetanse for å kunne ta nye arbeidsoppgaver.

Trepartssamarbeid

For å skape et godt grunnlag for utviklingen må det ligge til grunn et godt likeverdig samarbeid mellom politisk ledelse, administrativ ledelse og arbeidstakerorganisasjonene. Det må etableres et samarbeidsorgan som har ansvaret for hele prosessen. Dette organet må bygge på likeverdighet partene imellom og gjensidig tillit.

Konsensus

Alle avgjørelser skal baseres på konsensus. Man skal ikke avgjøre sakene ved avstemming, men ved at man diskuterer seg fram til enighet.

Arbeidsgrupper

Rundt de ideene som kommer fram og som man bestemmer seg for å arbeide videre med, bygges det arbeidsgrupper. Disse skal sammen med forslagsstilleren kartlegge, utrede, utvikle og gjennomføre forsøket. Arbeidet skal gjennomføres i samarbeid med ansvarlig leder for arbeidsplassen.

Utviklingsveilederne

Alle arbeidsgruppene har med minst en utviklingsveileder. Veiledernes oppgave er å veilede gruppa i den prosessen de er inne i, ikke i fag. Utviklingsveilederne får parallelt med arbeidet i arbeidsgruppa en faglig opplæring i å veilede, og altså praksis i arbeidsgruppa. Veilederne er rekruttert blant kommunenes egne ansatte fra alle nivå. Etter hvert som kompetansen i veiledningsarbeidet stiger, blir veilederne en svært viktig ressurs.

Ikke konkurranseutsetting eller privatisering i forsøksperioden

I den perioden det enkelte forsøket pågår forplikter kommunen seg til ikke å bruke konkurranseutsetting eller privatisering som virkemiddel. Forsøkene trenger den ro dette skaper, og det er med å skape den trygghet for de ansatte som de må ha for å kunne være positive bidragsyttere i prosessen.

Konkurranseutsetting er misstillit til ansatte - modellkommunemetodikken er tillit til de ansatte

I forbindelse med evalueringsarbeidet sier Helge Dønnum i Asplan Analyse om metodikken: "Det er dette som er moderne endringsledelse!" Han sier videre at ulike former for konkurranseutsetting og privatisering er å gi medarbeiderne melding om at arbeidsgiverne ikke har tro på sine ansatte, modellkommunemetodikken er å vise medarbeiderne sine tillit til.

Metoden kan brukes over alt

Modellkommunemetoden er i utgangspunktet utviklet i forbundets arbeid med å skape alternativ til privatisering og konkurranseutsetting. Evalueringa som nå er lagt fram viser også at metoden fungerer godt i denne sammenheng. Men metoden i seg selv kan brukes over alt.

EVALUERING AV MODELLKOMMUNEFORSØKET

Modellkommuneforsøket er nå evaluert på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet. Evalueringa er utført av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) og Asplan Analyse. Siden forsøket i Porsgrunn ikke var ferdig før i mai/ juni, er Porsgrunn i liten grad en del av evalueringa foreløpig. Sett fra Fagforbundets side er resultatene av evalueringa svært positive, og gir forbundet et meget godt verktøy å arbeide videre med blant annet innenfor endrings og utviklingsarbeid ute på arbeidsplassene. I hovedrapporten konkluderes det blant annet med følgende:

Kompetanseheving

Den kompetansehevingen som er nødvendig for å heve kvaliteten på tjenestetilbudet har funnet sted, og tanken om å ta utgangspunkt i ansattes ideer har vist seg å være holdbar, selv om det går noe tregt i starten.

Trivsel

I utgangspunktet er det en høy trivselsfaktor, likevel synes forsøket å ha gjort en i utgangspunktet god situasjon bedre, og har på den måten bidratt til måloppnåelse i forsøket.

Utviklingsveilederne

Veilederne har i størst grad vært en suksess i Steinkjer. Veilederne har der blitt en vesentlig del av forsøket, og de har blitt brukt i i omfattende grad. Sørums har også brukt veilederne, men hadde som første kommune større problemer med denne ordningen enn det Steinkjer hadde.

Partssammensatt styringsgruppe og arbeidsutvalg

Trepartssamarbeidet har fungert godt. Arbeidsformen har påvirket partene på flere måter, både i forhold til å jobbe ut fra konsensusprinsippet og i forhold til å skille mellom roller. Trepartssamarbeidet medførte at politikere, administrasjon og fagforeninger har måttet samarbeide seg fram til felles løsninger, og stå sammen om disse.

Økonomisk effektivitet.

Forsøket har vist at det er mulig å oppnå økt produktivitet og kostnadsbesparelser ved bruk av metodikken. Det er få delforsøk som dokumenterer kostnadsreduksjoner, men dette henger nok sammen med at delforsøkene ikke har hatt dette som delmål.

Bedre tjenesteyting

Forsøket har bidratt til å oppfylle målsettingen om kvalitativt bedre tjenesteyting i kommunene. Arbeidsformen har i tillegg forsterket og utviklet en sosial kompetanse i forhold til det å akseptere hverandres ståsted og roller, og å takle uenighet og arbeide seg fram til konsensus fra ulikt utgangspunkt. Utviklingsveilederne har bidratt til kvalitativt bedre tjenesteyting gjennom sitt arbeid.

Levedyktig

I det store og hele har forsøket ført både Sørums og Steinkjer kommuner i riktig retning, og mot mer effektiv ressursutnyttelse og kvalitativt bedre tjenesteyting. Både i Sørums og Steinkjer finnes eksempler på endringer av tjenester og måten å utføre disse på, som lever videre utover forsøket. Begge disse kommunene har vedtatt å videreføre arbeidsmetoden.

Modellkommunemetodikken sett i forhold til konkurranseutsetting

Både modellkommunemetodikken og konkurranseutsetting er virkemidler for økt effektivitet og/eller økt tjenestekvalitet. Begge metodene krever omfattende prosesser. Skal modellkommunemetodikken være et likeverdig alternativ til konkurranseutsetting, må kravet om økt effektivitet legges inn i forsøkene før en setter i gang. Gitt at dette skjer er det mulig å oppnå økt produktivitet og kostnadsbesparelser. Modellkommunemetodikken representerer en noe langsommere omstillingsprosess enn konkurranseutsetting, og har den fordelen at den kan gjennomføres i alle kommuner uavhengig av størrelse og geografisk plassering.

MODELLKOMMUNEMETODIKKEN KAN GI KOMMUNENE KOMPETANSEHEVING, ØKT TRIVSEL, ØKT KOSTNADSEFFEKTIVITET OG ØKT KVALITET

I forbindelse med evalueringsarbeidet som NIBR og Asplan har gjort, er det også utarbeidet en veileder. Veilederen er utarbeidet på bakgrunn av erfaringene i Sørums og Steinkjer, og den er ment å være et hjelpemiddel for andre kommuner og virksomheter for å sette i gang med prosesser som er basert på modellkommunemetodikken. Veiledere beskriver idegrunnlaget og arbeidsform i modellkommunemetodikken. Videre redegjør veilederen for hvordan metodikken kan være et virkemiddel for å oppnå kompetanseheving, økt trivsel, økonomisk effektivisering og bedre kvalitet i tjenesteproduksjonen. Veilederen beskriver også de ulike fasene i forsøk basert på modellkommunemetodikken, og til slutt beskriver den fire konkrete utviklingsforsøk i Sørums og Steinkjer.

Informasjon

Informasjon om modellkommuneforsøket og metodikken kan fås ved henvendelse til forbundets omstillingskontor, eller ved å gå inn på følgende nettadresser:

Fagforbundet: www.fagforbundet.no/omstilling

Kommunal- og regionaldepartementet: www.dep.no/krd/norsk/kommune/modernisering

Sørums kommune: www.sorum.kommune.no

Steinkjer kommune: www.steinkjer.kommune.no

Porsgrunn kommune: www.porsgrunn.kommune.no

Asplan Analyse: www.asplanvlak.no

Norsk institutt for by og regionsforskning (NIBR): www.nibr.no



Modellkommuneforsøkene

- en presentasjon

Innhold

- 1. Historikk**
- 2. Grunnidé**
- 3. Finansiering og forsøkenes varighet**
- 4. Forsøksstruktur og samarbeidsformer**
- 5. Metodikk**
- 6. Presentasjon av modellkommunene**
 - Sørum
 - Steinkjer
 - Porsgrunn
- 7. Nettverksarbeid**
- 8. Nye prosjekter i kjølvannet av modellkommuneforsøkene**

1. Historikk

Norsk Kommuneforbund har i flere år jobbet med å utvikle kommunal sektor blant annet gjennom initiativer til - og deltakelse i ulike prosjekter. Her kan nevnes kampanjeprojektene *Sammen om en bedre kommune*, *Nye Roller*, prosjektet *Offentlige servicekontorer*, prosjektet *Næringsvennlige kommuner* - og nå *Modellkommuneforsøkene*.

Som arbeidstakerorganisasjon er vår viktigste arbeidsoppgave å ivareta medlemmenes interesse. Vi har også en oppgave og en plikt til å ivareta samfunnspolitiske interesser hvor hensynet til service, tjenestekvalitet og tjenestetilgjengelighet er viktig.

Norsk Kommuneforbund ønsker å sette et kritisk blikk på organiseringen av kommunesektoren. Vi våger å tenke nytt innenfor kommuneforvaltningens rammer og vi må bedre dialogen med brukerne. Det som fungerer bra for brukerne er positivt også for de ansatte, selv om privatiseringsforkjemperne gjerne vil framstille det anderledes.

Norsk Kommuneforbund har som arbeidstakerorganisasjon engasjert seg bredt i debatten om styring, kontroll og utviklingen av offentlig sektor. Vi har bred kunnskap om konkurranseutsettingen i kommunene. Privatiseringsdebatten er heldigvis blitt mer nyansert, men vi bekymrer oss fortsatt over en manglende kritisk holdning til spørsmålet. Dette til tross for at også norske kommuner nå kan vise til mange negative erfaringer og svært varierende resultater av privatiseringen. Ikke minst har vi savnet alternativer til konkurranseutsetting som verktøy for fornyelse og utvikling.

NKF's erfaringer med tradisjonelle omorganiseringer

Erfaringen med tradisjonelle omorganiseringer viser at de er kortvarige, dyre og byråkratiske. De skaper utrygghet på grunn av manglende forankring hos de ansatte, og prosesselementene uteblir – og dermed også de reelle endringene.

De ansattes representanter bruker tiden i møter og har ikke mulighet til å motivere og engasjere medlemmene til forandring og kreative løsningsforslag.

2. Grunnidé

Ansvar og deltakelse i utviklingen av egen arbeidsplass

Vi i NKF vet at det finnes stor og mangesidig kompetanse blant de kommunalt ansatte. Vi vet også at det finnes en genuin vilje til å gjøre en god jobb. Problemet er de ikke får muligheten til å gjøre en så god jobb som en egentlig ønsker.

Det kan enten være økonomiske hindringer og/eller organisatoriske hindringer som er grunnen til det. Men uansett årsak; ingen liker å gjøre en dårlig jobb. Vi vet at det kan utløses store positive ressurser, dersom de ansatte får mer innflytelse til å påvirke egen hverdag.

I tider hvor kommuneøkonomien stadig blir strammere, er det enkelte politikere som tyr til den lettvinde løsningen. De skyver ansvaret fra seg ved å privatisere/konkurranseutsette. Dette skjer uten at det på forhånd vurderes om det virkelig blir billigere i lengden. Det foretas ingen grundig kvalitetsvurdering og eksisterende og/eller mulige alternativer vurderes ikke.

Vårt modellkommuneprosjekt er et alternativ til privatisering og konkurranseutsetting. Hele ideen bak prosjektet er å bruke kompetansen og initiativet som vi vet finnes i den kommunale organisasjonen, til å gjøre kommunens tjenester bedre.

NKF tar vare på de kommunale arbeidsplassene, ved å synliggjøre forbundets og medlemmenes ønske om å bidra til et bedre og mer brukerorientert tjenestetilbud gjennom økt omstillings-kompetanse.

NKF har til nå inngått avtale med Sørumsdal, Steinkjer og Porsgrunn om å delta i dette prosjektet.

Målet for forsøket er å iverksette tiltak som kan bidra til å styrke kommunenes- og den enkelte medarbeiders forutsetninger for å skape økt bruker- og medarbeidertilfredshet. Forsøket vil sikre økt ressurseffektivitet, bedre tjenestekvaliteten og skape bedre samordningsstrukturer.

De viktigste virkemidlene er:

- medarbeider- og utviklingsutvikling
- nettverks- og dialogbygging, ideinnsamling fra de ansatte
- utvidet delegering
- kompetanseutvikling
- utvikling av en positiv arbeidskultur
- kriterier for «overskuddsfordeling» innenfor rammene av produktivitetsavtalen
- styrke forutsetninger for medvirkning og ansvarliggjøring av den enkelte
- bedre tjenestekvaliteten
- sette brukarmedvirkning i sentrum
- utvikle lærende organisasjoner

3. Finansiering og forsøkens varighet

NKF satser økonomisk på modellkommuneforsøkene ved at forbundet bidrar ved å finansiere faglige veiledningsressurser fra forskningsstiftelsen IMTEC. IMTECs rolle består i opplæring og veiledning av de ulike aktørene i prosjektet. Hovedideen er at det er de ansattes ideer og tanker som skal settes i system og prøves ut.

Den enkelte modellkommune mottar støtte fra Kommunal- og regionaldepartementet, i tillegg til at kommunen selv og fagforeningene yter sine bidrag til forsøkene.

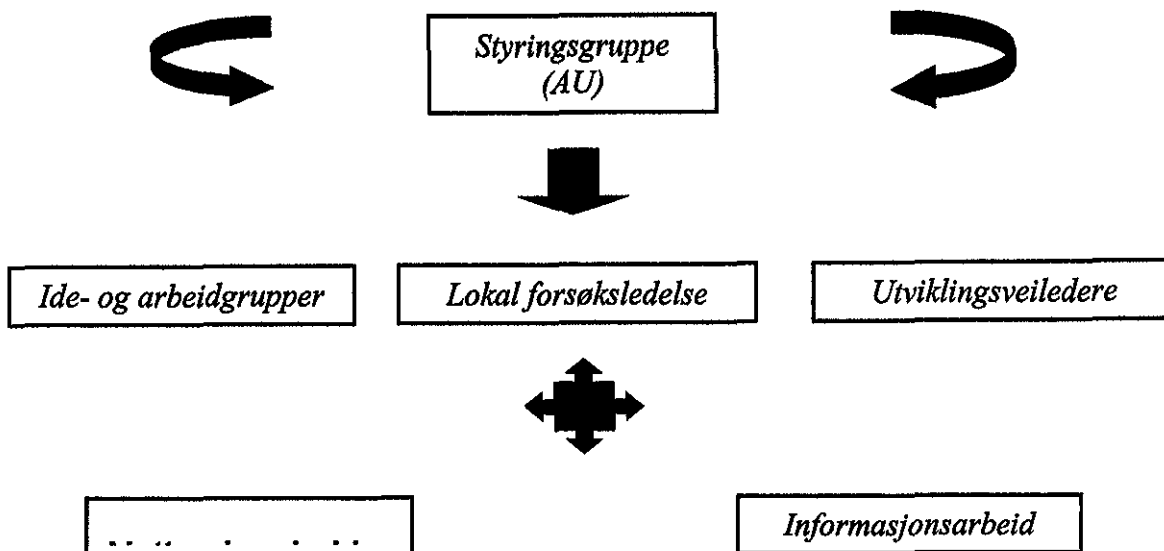
IMTEC

IMTEC er en stiftelse, med hovedkontor i Oslo. IMTEC arbeider primært med utvikling og fornyelse i offentlig sektor. IMTEC er engasjert av Norsk Kommuneforbund for å bistå faglig i gjennomføringen av modellkommuneforsøket. IMTEC har blant annet vært ansvarlig for opplæring av utviklingsveilederne i modellkommunene. De har bistått den enkelte kommune gjennom veiledning og rådgivning og veiledet direkte i enkelte delforsøk.

De har også gjennomført evalueringer knyttet til modellkommuneforsøket. IMTEC har gitt råd om utvikling av modellkommuneforsøket, gjennom rapporter og samtaler med NKF sentralt.

Prosjektleder for modellkommuneforsøket i IMTEC er Kristen Dalby. IMTEC har også tidligere hatt oppdrag for Norsk kommuneforbund.

4. Forsøksstruktur og samarbeidsformer



Forsøket er organisert med en egen styringsgruppe. Her deltar representanter for politikere og administrasjon, representanter for NKF lokalt, andre lokale fagforeninger og NKF sentralt. Styringsgruppa arbeider etter konsensusprinsippet, dvs. at det skal det være enighet om vedtakene mellom politikere, administrasjon og fagforeninger.

Arbeidsutvalget (AU) forbereder saker til styringsgruppa, og gjør det løpende arbeidet mellom møtene i styringsgruppa etter fullmakter fra denne.

Vår holdning er at alle fagorganisasjonene inviteres med i prosjektet. Det er på denne måten vi kan utvikle kommuneorganisasjonen som helhet og sikre at alle drar i samme retning når vedtakene er fattet gjennom bred debatt og deltakelse.

5. Metodikk

Begrepene "prosjekt" og "forsøk" blir her brukt litt om hverandre. Grunnen til dette er at modellkommunene har valgt ulike benevnelser på sine prosjekt/forsøk.

Hovedideen bak modellkommuneforsøkene er at endringsinitiativet og endringsforslagene i hovedsak skal komme fra de ansatte, med støtte fra ledelsen. Dette skal skje uten arbeidskrevende og byråkratiske strukturer, som stjeler mesteparten av energien i endringsarbeidet. Metoden stiller ikke spesielle krav til formuleringsevne, verken muntlig eller skriftlig.

Grunnlaget for vår tenking er at det er den ansatte selv som kjenner arbeidsprosessene, arbeids-kulturen, samarbeidsrelasjonene og brukerne best. Det er de som ofte har gode endrings- og løsningsforslag for å gjøre jobben og tjenestetilbudet bedre.

Videre har det vært et krav at modellforsøkene varighet er minimum tre år. Erfaringene våre tilsier at det er den eneste måten vi kan få til en fornuftig prosess.

Prosessene forløper i hovedsak slik:

- en ansatt har en ide og ønsker å fremme denne i modellkommuneforsøket
- den ansatte tar kontakt med forsøksledelsen, tillitsvalgte eller fagforeningen. Dette skjer enten skriftlig eller muntlig. Modellkommunene har utarbeidet egne registreringsskjemaer for ideer/prosjekter/forsøk
- idemakeren får beskjed om hvilken behandling ideen vil få og tidsfrister for tilbakemelding om aksept for ideen i forsøkets styringsgruppe
- forsøksleder tar tak i ideen og sammen med arbeidsutvalget kartlegges rammene rundt ideen

Kartleggingen foregår på følgende måte:

- kartleggerne/arbeidsgruppa møter idemaker, leder og andre ansatte på arbeidsplassen og foretar et intervju. Dette intervjuet brukes som et grunnlag i det videre arbeidet i arbeidsutvalget og styringsgruppa
- arbeidsutvalget tar stilling til ideen og anbefaler overfor styringsgruppa hvilke ideer de mener det bør satses på innenfor rammene for modellkommuneforsøket. Styringsgruppa gjør de nødvendige vedtak og idemaker får beskjed om resultatet

Når arbeidsgruppa er ferdig med sitt arbeid effektueres ideen/ideene etter en samlet vurdering av konsekvensene av iverksetting. Ideer som har et større kostnadselement ved seg vil bli behandlet på vanlig måte i de kommunale organer, før de eventuelt iverksettes.

Arbeidsgrupper

Arbeidsgruppene skal i samarbeid med leder planlegge, gjennomføre og evaluere de igangsatte delprosjektene i etatene/seksjonene. Arbeidsgruppene medlemmer utpekes blant de ansatte. Lokal leder og lokale tillitsvalgte samarbeider om utvelgelsen. Det er viktig at idemaker går inn i arbeidsgruppa som medlem. Dette for å ivareta det engasjementet som eksisterer rundt ideen.

Arbeidsgruppene må selv organisere sitt arbeid som et delforsøk. De vil kunne benytte den veiledningskompetansen som finnes i forsøket. Det er satt av midler til frikjøp av deltakerne i arbeidsgruppa. Arbeidet skal ikke gå ut over kvaliteten på daglige arbeidsoppgaver. Arbeidsgruppa har også mulighet til å søke om midler til studieturer i forbindelse med arbeidet i gruppa, dersom det er behov for å studere ulike løsninger andre steder. Etatsjef/seksjonsleder har ansvaret for å følge opp delforsøk i egen etat/virksomhetsområde.

Utviklingsveiledere

Modellkommunene har valgt å satse på veilederopplæring. På denne måten sikrer kommunene en videreføring av metodikken ved at kommunene fortsatt har endringskompetanse, også etter at forsøkene er avsluttet.

Utviklingsveilederne har følgende funksjon: Kartlegging i andre virksomheter, datainnsamling, evalueringer, prosessveiledning, er hjelper i forsøksutvikling, konflikthåndtering, pådriver-funksjon og involvering og motivering av ide- og arbeidsgruppene. De fungerer som utviklings-veiledere gjennom hele forsøksperioden. Det forventes også at de etter selve forsøksperioden ivaretar samme rolle i organisasjonen.

6. Presentasjon av modellkommunene

Vi har lagt vekt på at egen fylkesorganisasjon og fagforeningene i en forsøkskommune er i stand til å håndtere et slikt krevende forsøk. Etter samtaler med fagforeninger har NKF så i samarbeid med den lokale foreningen invitert kommunen til å delta i et modellforsøk.

Vår invitasjon har vært behandlet i kommunenes vedtaksorganer. Dette har vært avgjørende for oss, på grunn av forsøkernes varighet på minimum tre år.

Nedenfor presenteres de tre modellkommunene Sørums, Steinkjer og Porsgrunn.

Sørums kommune i Akershus

Antall innbyggere:	12.133 (8,6 i perioden 1991 – 2000)
Areal:	207 kvadratkilometer
Årsverk:	634
Hovednæring:	Primær/industri
Største arbeidsplass:	GE Hydro
Kommunens administrative struktur:	Funksjonsprinsippet

Modellkommuneprosjektet i Sørums

Prosjektperiode	01.01.1998 – 31.12.2001
Prosjektstyring	Styringsgruppe/arbeidsutvalg/konsensus.
Prosjektleder	Kari Granlund
Antall delprosjekt	33
Antall veiledere	16

Eksempler på gjennomførte delprosjekt:

- *Hjemmetjenesten – utvikling av et attraktivt arbeidsmiljø*
- *Melvold ungdomsskole – en skole i forandring*

Steinkjer kommune i Nord-Trøndelag

Antall innbyggere:	20.459 (- 0,6 i perioden 1991 – 2000)
Areal:	1.563 kvadratkilometer
Årsverk:	757

Hovednæring: Servicenæring
Største arbeidsplass:
Kommunens administrative struktur: Sektorprinsippet

Modellkommuneforsøket i Steinkjer

Prosjektperiode: 1.6.99 – 1.6.02
Prosjektstyring: Styringsgruppe/arbeidsutvalg/konsensus
Forsøksleder: Kjell Gulstad
Antall delforsøk: Ca 20
Antall veiledere: Ca 15

Eksempler på gjennomførte delforsøk:

- *Ny renovasjonsordning*
- *Fleksibel turnus*

Porsgrunn kommune i Telemark

Antall innbyggere: 32.892 (6,0 i perioden 1991 – 2000)
Areal: 161
Årsverk: 1.518
Hovednæring: Primær/industri
Største arbeidsplass: Hydro Porsgrunn
Kommunens administrative struktur: Sektorprinsippet

Modellkommuneprosjektet i Porsgrunn

Prosjektperiode: Våren 2000 - sommer 2003
Prosjektstyring: Styringsgruppe/arbeidsutvalg/konsensus
Prosjektleder: Geir Magnussen prosjektansvarlig
Jo Inge Bjørntvedt prosjektleder
Antall delprosjekt: Ca 25
Antall veiledere: 16

Eksempler på gjennomførte delforsøk:

- *Vikarbank*
- *Bedring av tverrfaglig samarbeid, omsorgssektoren*

7. Nettverksarbeid

Det er opprettet et nettverk mellom forsøkskommunene på alle plan; politikere, administrasjon og fagforeninger. Styringsgruppene i de tre kommune møtes to ganger i året. Vertskap for disse møtene ambulerer mellom forsøkskommunen. Videre arrangeres nettverksmøter mellom tillitsvalgte i modellkommunene tre-fire ganger i året.

Den enkelte modellkommune har også arrangert seminarer for nabokommuner i egen region.

Forsøket skal gjennom dokumentasjon og aktiv formidling synliggjøre kommunenes muligheter. De skal dokumentere overfor statlige myndigheter og resten av kommunesektoren de resultater som oppnås. I tillegg skal de synliggjøre kvaliteter og ressurser som ligger i

ukommunesektoren generelt. NKF håper på en sterk smitteeffekt i øvrige norske kommuner. Derfor arbeider forbundet nå med å utvikle et konsept, eller en veileder, som gjør det mulig for andre kommuner å starte egne forsøk.

8. Nye prosjekter i kjølvannet av modellkommuneforsøkene

Etter at modellkommuneforsøkene var kommet i gang er modellen adoptert og/eller tilpasset forsøk og prosjekter i andre kommuner. Oslobydelene Stovner og Bekkelaget/Ekeberg har satt i gang egne forsøk, med noe økonomisk støtte fra NKF.

Åsane bydel i Bergen nylig startet opp sitt eget modellforsøk med noe faglig støtte fra NKF. IMTEC er engasjert i veilederopplæringen.