

Innledning

Kvalitetskommuneprogrammets mål er å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet gjennom en konstruktiv samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte, slik at innbyggerne merker en forbedring. Det er et særskilt mål å redusere sykefraværet i kommunesektoren.

Arbeidsformen i Kvalitetskommuneprogrammet er nettverksbasert. Deltakerkommunene settes sammen i nettverk og møtes på regelmessige samlinger for veiledning, erfaringsutveksling og faglig påfyll. Det kvalitetsforbedrende arbeidet gjøres i de enkelte kommunene, mens programmet legger til rette for erfaringsutveksling og kompetanseutvikling gjennom lokale og sentrale samlinger. Deltakerkommunene avgjør selv egne innsatsområder og arbeidsform innenfor de rammer som er trukket opp av programmet.

Partssamarbeidet står sentralt i Kvalitetskommuneprogrammet. Det er rettet søkelys mot at et likeverdig partssamarbeid krever at alle parter har et felles ansvar for å lykkes og at alle tre parter bidrar aktivt for å støtte opp under arbeidet lokalt.

Kvalitetskommuneprogrammet er et samarbeidsprogram mellom staten ved Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Kunnskapsdepartementet (KD) og Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), KS og arbeidstakerorganisasjonene i kommunal sektor; Akademikerne, LO-kommune, YS kommune og Unio. Partene inngikk en avtale om å igangsette programmet høsten 2006.

Målsetningen om 200 deltakerkommuner i programmet ble ikke nådd. I 2008 var det nye opptaksrunder, med opptak til pulje III og pulje IV. Samlet antall kommuner i programmet er 138. Innbyggertallet i deltakerkommunene/bydelene utgjør likevel over halvparten av landets befolkning.

I løpet av året har kommunene fått mer oppfølging og veiledning gjennom blant annet kommunebesøk og oppfølging av lokale prosjektledere. Kommunene er oppfordret til å rette sine prosjekter og tenkning inn mot brukerne.

For å dyrke nettverksmetoden har sentrale samlinger også hatt innslag av nettverksarbeid, samtidig som det har vært gjennomført lokale samlinger. For pulje III og pulje IV vil det bli arrangert færre sentrale samlinger, til fordel for flere lokale nettverkssamlinger. Dette for å legge til rette for større nærhet til det som faktisk skjer i kommunene og for å øke læringsutbytte for deltakerkommunene.

Organisering

Politisk kontaktmøte

Politisk kontaktmøte har det overordnede ansvaret for programmet. Politisk kontaktmøte består av politisk ledelse for de deltakende departementene, KS' ledelse og ledelse for de deltakende arbeidstakerorganisasjonene og ledes av kommunalministeren. Politisk kontaktmøte har avholdt tre møter i perioden.

Medlemmer i politisk kontaktmøte:

Statsråd Magnhild Meltveit Kleppa, KRD, leder
Rigmor Aaserud/Kari Henriksen, HOD
Lisbet Rugtvedt, KD
Halvdan Skard, KS
Ole Jakob Knudsen/Anders Kvam, Akademikerne
Jan Davidsen, LO-K
Helga Hjetland, Unio
Gunn Olander, YS-K

Administrativ styringsgruppe

Administrativ styringsgruppe har ansvar for at Kvalitetskommuneprogrammet gjennomføres i henhold til inngått avtale. Styringsgruppen rapporterer til Politisk kontaktmøte og ledes av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). Administrativ styringsgruppe har avholdt seks møter i perioden.

Medlemmer i administrativ styringsgruppe:

Brynhild Hovde, KRD, leder
Fredrik Rivenes, KRD
Elin Anne Gunleiksrud, KRD
Gunnar Mandt/Jannicke Veum Søhoel, KD
Anne-Cathrine Haug Jørgensen, HOD
Gudrun Haabeth Grindaker, KS
Kjell-Torgeir Skjetne, KS
Anne-Grethe Krogh, LO-K, Fagforbundet
Dag Bjørnar Jonsrud, YS-K
Ingjerd Hovdenakk, Unio
Anders Kvam, Akademikerne

Sekretariatet

Sekretariatet har det operative ansvaret for gjennomføring av Kvalitetskommuneprogrammet. Prosjektleder leder sekretariatet og har ansvar for at Kvalitetskommuneprogrammet gjennomføres i henhold til mål, forutsetninger og rammer i avtale av 23. oktober 2006, prosjektplaner og andre vedtak som fattes av Politisk kontaktmøte og Administrativ styringsgruppe. Sekretariatet ivaretar sekretærfunksjonene for styrende organer.

Bjørn Pettersen ble ansatt som prosjektleder 1. januar 2008. Per 31. desember 2008 var det i tillegg til leder 12 ansatte i 9,5 årsverk i sekretariatet. Ett av disse årsverkene er finansiert av Fagforbundet og et halvt årsverk er finansiert av Unio.

Arbeid med kommunene

Sekretariatet gir veiledning og faglig bistand til deltakerkommunene og organiserer arbeidet i nettverk.

Veiledning

Det er etablert 29 nettverk i regi av Kvalitetskommuneprogrammet og i løpet av 2008 har det vært gjennomført 140 kommunebesøk. Spesialrådgiverne har ansvar for hver sine nettverk (flere nettverk per rådgiver). De følger også opp den enkelte kommune gjennom kommunebesøk, oppfølging på sentrale samlinger, i lokale nettverk og gjennom telefon og e-post. En viktig del av oppfølgingen har vært innhenting av dokumentasjon, prosjektplaner og rapporter for å sikre god framdrift og forankring av programmet sentralt og lokalt. Ved kommunebesøk har spesialrådgiverne deltatt i møter både med prosjektleder og styringsgruppen, samt deltatt på lokale oppstartskonferanser og i møte med arbeidsgrupper på tjenesteytende nivå der det har vært ønskelig. Rådgiverne har kontakt med politikere og administrasjon lokalt. Kommunene rapporterer i forhold til partssamarbeidet, arbeid med sykefravær og sykefraværdata (PAI), samt status for de lokale prosjektene.

Spesialrådgiverne bistår med modeller som synliggjør de økonomiske konsekvensene av sykefravær/økt nærvær. Videre fremdrift drøftes og det avklares hvilke gjensidige forventninger og behov kommunen har for oppfølging fra sekretariatet. Det gis også råd om erfaringer fra andre kommuner som den enkelte kommune kan dra nytte av.

De vanligste problemstillingene som kommunene har ønsket bistand til har vært:

- Kompetanse i prosjektledelse/prosjektarbeid
- Å utarbeide konkrete og målbare mål
- Avgrensning av eget prosjekt
- Dokumentere forbedringsarbeidet
 - Kartlegging av nåsituasjon
 - Planlegging
 - Utforming av resultatmål
 - Informasjon og formidling
- Ta i bruk eksisterende data i kvalitetsforbedringsarbeidet. For eksempel følge opp brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser i forbedringsarbeidet
- Partssamarbeid
- Verktøy/modeller knyttet til sykefravær/nærværarbeid
- Brukermedvirkning – både på system- og individnivå
- Refleksjon rundt tema ”den brukeropplevde kvaliteten”
- Støtte til å dokumenter/synliggjøre forbedringsarbeidet helt ned på brukernivå

Kurstilbud

Med bakgrunn i de ulike behov kommunene har for kompetanseutvikling, har sekretariatet utarbeidet kurs som tilbys kommunene. Kursene arrangeres i de største byene i landet, men noen av kursene tilbys også lokalt.

I 2008 har kommunene fått tilbud om kurs i prosjektledelse/prosjektarbeid, Statistisk prosesskontroll (SPC) og partssamarbeid. Det er ikke arrangert egne kurs i prosjektledelse, men temaet er en naturlig del av prosjektlederopplæringen. SPC er et måleverktøy der data settes opp i tidsserier for å undersøke hvordan en prosess forandrer seg over tid, og kan brukes både på små og store tallmaterialer. Det er egnet til å følge med i og lære av egne data for å forbedre kvaliteten på tjenestene. Det ble holdt fem kurs med totalt 51 deltakere fra 32 kommuner i 2008. Kurstilbudet i partsamarbeid ble etablert høsten 2008, og fire kommuner benyttet seg av tilbudet. Det er gjort avtaler med flere kommuner i 2009.

Samarbeid med andre fagmiljø

Sekretariatet har samarbeidet med flere ulike fagmiljø i 2008.

Nasjonalt Kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling- GRUK
Sekretariatet og kommunene har i kontakt med dette fagmiljøet fått tilgang til verdifull kunnskap knyttet til metode og verktøy i kvalitetsforbedringsarbeidet. Kommunene har fått innføring i praktisk bruk av metode og verktøy som er utviklet av Kunnskapssenteret og er tilgjengelig på www.ogbedreskaldetbli.no. Det har også bidratt til at vi har kunnet tilby kommunene kurs i Statistisk prosesskontroll (SPC).

Asplan Viak

Sekretariatets samarbeid med Asplan Viak har vært viktig for å definere begrepet kvalitet i programmet og for å utvikle/videreutvikle kvalitetsindikatorer som i større grad handler om overleveringen av tjenester i møte mellom bruker og den enkelte ansatt. Kommunene har etterspurt og vist interesse for dette. Flere har bedt om å få delta i arbeidet med å pilotteste indikatorene. I samarbeid med Asplan Viak har sekretariatet også utarbeidet heftet "Kvalitet i møte med brukeren", som var ferdig i desember 2007.

Fylkesmennene

Kvalitetskommuneprogrammets prosjektleder har i 2008 etablert dialog og avholdt møter med Fylkesmennene. Hensikten med møtene er at de skal få bedre kjennskap til Kvalitetskommuneprogrammet, samt informasjon om hvilke kommuner og prosjekt som er etablert i eget fylke. Muligheter og utfordringer i kommunene drøftes i møtene. Det er gjennomført seks besøk hos Fylkesmennene.

NAV

De fleste kommunene har i flere år hatt et nært samarbeid med NAV og Arbeidslivssentrene, og har inngått IA-avtaler. Gjennom dette samarbeidet er det arbeidet aktivt med å redusere sykefraværet/øke nærværet i kommunene. NAV er involvert og representert i flere av kommunenes prosjekter og bidrar med kompetanse, erfaringer og økonomisk tilskudd når behov oppstår.

Samarbeid om etisk kompetanseutvikling

Sekretariatet vektlegger kvalitet i møtet mellom tjenesteyter og bruker i sin veiledning og oppfølging av kommunene. Det kan se ut til at dette blant annet har bidratt til et økt søkelys på etikk i det kommunale tjenestetilbudet. Enkelte av kommunene som deltar i Kvalitetskommuneprogrammet har i 2008 også søkt deltakelse i det nasjonale samarbeidsprosjektet *Samarbeid om etisk kompetanseutvikling*. Sekretariatet har hatt en god dialog med "Etikk-prosjektet" og aktivt støttet kommunene i å søke deltakelse og å øke kompetansen innen dette viktige fagfeltet.

Samarbeid med Effektiviseringsnettverkene i regi av KS

Sekretariatet har initiert et samarbeid med Effektiviseringsnettverkene. Dette for å kunne tilby de av kommunene i Kvalitetskommuneprogrammet som ønsker det, støtte og hjelp i prosessen med å etablere et system for å ivareta § 13-10 i opplæringsloven. Dette er et planarbeid som pågår. Det ser ut til å bli gjennomført i løpet av våren 2009. Per i dag dreier dette seg om rundt ti kommuner.

Samlinger

I 2007 og 2008 har puljene i hovedsak hatt sentrale samlinger. Noen av nettverkene i pulje I- og II har gjennomført lokale samlinger innenfor sine nettverk. Tabellen nedenfor gir noen faktaopplysninger om de ulike puljene med hensyn til antall kommuner som er med i puljen,

antall nettverk i puljen, når puljen hadde oppstart og antall sentrale samlinger, prosjektledersamlinger og lokale samlinger som er gjennomført. I tillegg ble alle invitert til Kvalitetskonferansen 2008 som ble avholdt i november.

Pulje	Antall kommuner	Antall nettverk	Oppstart	Sentrale samlinger	Prosjektledersamling	Lokale samlinger
Innsatskommuner	12	2	Januar 2007	4	2	2 nettverk av 2
Pulje I	28	5	April 2007	3	1	2 nettverk av 5
Pulje II	42	10	November 2007	2	2	3 nettverk av 10
Pulje III	35	7	August 2008	1	1	
Pulje IV	21	6	Januar 2009			

Hensikten med sentrale samlinger er at kommunene skal få tilnærmet samme faglige påfyll. Hovedtemaene i samlingene har vært sykefravær, partssamarbeid, kvalitet i møte med brukeren og kvalitetsindikatorer, prosjekt som metode, verktøy og metoder for kontinuerlig forbedringsarbeid, måleverktøy og hvordan måle resultater, omdømme, presentasjoner fra bruker eller pårørende, presentasjoner fra kommuner og gruppearbeid.

Det er gjort evalueringer av et utvalg av samlingene. På alle konferansene har over 60 prosent svart at konferansen svarte til forventningene. Over 70 prosent synes temaene har vært relevante, og over 60 prosent mener at deltakelsen har gitt dem økt kunnskap. Kvalitetskonferansen får best skår av alle.

I tillegg til plenumsinnlegg og gruppearbeid har kommunene laget postere som er blitt hengt opp på samlingene. På posterne har det vært viktig at mål, tiltak, resultater og arbeidet videre (spredning) har kommet tydelig frem. Å se på andres postere har gitt hjelp og inspirasjon for mange kommuner til å konkretisere prosjektene og komme i gang med tiltak. Vi har også erfart at det å jobbe med postere har skapt en større felles forståelse lokalt, samtidig som det har vært en kreativ og samlende prosess.

Kvalitetskonferansen

Kvalitetskonferansen ble arrangert 26. og 27. november 2008. Over 500 representanter fra kommunene deltok, og det ble utvekslet mange gode historier og mye nyttig erfaring ble delt. Målet for samlingen var å utveksle erfaringer og få inspirasjon til kvalitetsforbedrende prosjekter. Det ble delt ut priser til kommunene Mandal, Grue og Steinkjer for fremragende kvalitetsarbeid.

Kommunenes arbeid

Kvalitetskommuneprogrammet har stor bredde. Deltakerkommunene har selv kunnet definere sine prosjekter. I tillegg har kommunene kommet inn i programmet på ulike tidspunkt. Dette bidrar til et stort mangfold i prosjekter og stor variasjon i hvor langt kommunene har kommet i sitt arbeid. Dette gir en særlig utfordring med å systematisere og synliggjøre resultater. Sekretariatet har derfor vektlagt å synliggjøre tiltak og delprosjekt, samt rapportere måloppnåelse i den grad kommunene har kommet så langt. Det skal opprettes en

prosjektdatabase. Den vil gi en samlet oversikt over alle kommunenes prosjekter. Videre vil resultatene av programmet bli synliggjort i evalueringsrapporten som utarbeides av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR).

Partssamarbeidet

Partssamarbeidet er en viktig bærebjelke i Kvalitetskommuneprogrammet og bidrar til at det skapes et samlet felles fokus og engasjement nettopp om de konkrete prosjektene lokalt. Kommunene har valgt innretning og organisering av arbeidet ut fra lokale behov, men det stilles krav til kommunene om å sikre representasjon fra de folkevalgte, administrasjon og de ansattes organisasjoner i styringen av prosjektet. Det er også presisert at arbeidet må forankres i alle arbeidstakerorganisasjonene lokalt. At det som grunnlag for søknaden ble stilt krav om politisk vedtak og enighet blant alle tre parter i forkant, ser ut til å ha vært av stor betydning for forankring og engasjement i prosjektene lokalt.

Partssamarbeidet sikrer at alle parter står samlet omkring de tiltak man enes om. Erfaringene så langt er at enkelte kommuner har behov for å bruke noe tid på etablering av et godt trepartsamarbeid. Enkelte kommuner uttrykker også behov for kompetanse og dialog omkring forutsetninger for å lykkes med samarbeidet. Flere rapporterer at partssamarbeidet fungerer godt og at de har inngått en intensjonsavtale om samarbeidet.

De fleste kommuner som deltar i programmet har valgt å organisere arbeidet som prosjekt. Flere av kommunene har valgt å etablere en egen styringsgruppe og prosjektgruppe på kommunalt nivå, som ivaretar helheten i arbeidet, og etablert arbeidsgrupper på tjenesteytende nivå. Mens andre kommuner har valgt en noe enklere styringsmodell, som består av en styringsgruppe på overordnet nivå og arbeidsgrupper lokalt på den enkelte arbeidsplass. Kommuner som har hatt utfordringer vedrørende organisering og styring av prosjektet har fått råd og veiledning fra sekretariatet. Alle kommunene rapporterer at de har etablert partssamarbeidet. Sekretariatet har ikke fanget opp noen negative erfaringer med partssamarbeidet fra kommunene.

Kvalitetspris til Steinkjer, Grue og Mandal

Steinkjer, Grue og Mandal er eksempler på kommuner som har drevet godt kvalitetsarbeid. De fikk tildelt pris av Kommunal- og regionalminister Magnhild Meltveit Kleppa (Sp) på Kvalitetskonferansen 2008. Steinkjer vant i kategorien "oppvekst" med prosjektet "Bruk av individuell utviklingsplan for alle elever i kommunens barneskoler". Steinkjer fikk prisen for å ha bidratt til at foreldre, elever og ansatte i skolene har merket en forbedring gjennom et godt forankret partssamarbeid og bred involvering i arbeidet. Grue vant i kategorien "pleie- og omsorg" med prosjektet "Planprosess i omsorg, myndiggjøring i omsorg og sykefravær". Grue fikk prisen for å ha satt i gang en positiv forbedringsspiral i kommunen på kort tid med gode resultater. Mandal vant i kategorien "Nærværarbeid og resultat på sykefravær" med "Tillitsprosjektet". Kommunen fikk prisen for å ha oppnådd gode resultater, for sitt engasjement og vilje til å dele erfaringer med andre.

Forbedringsarbeid

Når vi sammenligner kommunenes søknader til programmet og de prosjektplaner som de senere utvikler, er det en klar utvikling fra en generell beskrivelse av satsingsområder til mer konkrete og målbare mål med større fokus på brukeropplevd kvalitet.

Sekretariatet opplever større bevissthet i forhold til resultatmåling og det å jobbe fram konkrete og målbare mål i den enkelte kommune. Flere kommuner har gjennomført og/eller utarbeidet brukerundersøkelser som er lagt til grunn for det videre arbeidet.

Alta kommune har for eksempel gjennomført brukerundersøkelser i 2008 i alle SFO - avdelingene som deltar i Kvalitetskommuneprosjektet. Snitt for området brukermedvirkning og informasjon var på 4,6 på en skala fra 1-6. Følgende forhold ble avdekket:

- Det er et stort forbedringspotensial når det gjelder medvirkning fra elever og foreldre, samt informasjon. Foreldrene ønsker mer informasjon om hvordan barna deres har det på SFO.
- Videre kom det fram at barnesamtalene i SFO virker forebyggende i forhold til mobbing og bidrar til å unngå konfliktsituasjoner.
- SFO'ene informerer blant annet gjennom å vise bildespill når foreldre og barn er samlet til sosiale aktiviteter. Dette tiltaket har gitt mange positive tilbakemeldinger fra foreldre, som sier at de gjennom dette tilbudet vet mer om innholdet i SFO.

Sørum kommune startet et prosjekt om systemendringer, men har endret perspektivet i løpet av prosjektperioden. I utgangspunktet gjennomførte Sørum kommune systemendringer for å utvikle et tettere og bedre samarbeid mellom barnehager og skoler gjennom prosjektet "Gjennomgående kvalitet i opplæringsløpet". Engasjement for bedre kontakt og informasjon på tvers av etatene har hatt positiv virkning for ansatte gjennom økt åpenhet og deling av erfaring til elevenes beste.

Sørum prosjekt har utviklet seg fra endring av systemer til økt oppmerksomhet om brukerne gjennom tiltaket "Foreldre i skolen". Foreldrene inviteres til skolen før barnets skolestart. Der får de nødvendig informasjon og forventninger avklares. I møtene bygger de nettverk og har det sosialt og hyggelig sammen. Tiltaket følges opp også etter skolestart. Kommunen har fått meget gode tilbakemeldinger fra foreldrene i de pilotskolene som har deltatt i prosjektet.

Kvalitet i møtet med bruker

Bevissthet om kvalitet i møte med innbyggerne er større for pulje III, enn det var ved oppstart for pulje I og II. Dette kommer tydelig fram ved at de setter seg målbare mål. Dermed blir det enklere for kommunene å vurdere om tiltakene har ført til en forbedring. Kommunene har blitt mer opptatt av resultater og resultatmåling i sitt arbeid enn tidligere. Dette er i tråd med den økte oppmerksomheten sekretariatet har rettet mot resultat og resultatmåling, både i sentrale samlinger og gjennom kommunebesøkene.

Halden sykehjem har for eksempel mange delprosjekt og tiltak for å oppnå målet om økt kompetanse hos ansatte og bedre opplevd kvalitet til beboere og pårørende. Eksempler på tiltak er "Klinikken som læringsarena", tiltaksplaner i Geric, pasientjournalrutiner og innføring av multidose for medisiner. Sykehjemmet trekker inn kompetansemiljøer utenfra, blant annet gjennom samarbeid med Høgskolen i Østfold. For å bedre omdømmet har sykehjemmet satset på å ha en tydelig visjon, øke samholdet gjennom aktiviteter, egen nettside, intern avis, brosjyre og t-skjorter. De opplever at ansatte er stolte av arbeidsplassen sin, og at beboere og pårørende er mer involvert enn før.

I Steinkjer har prosjektet "Innføring av individuelle planer for demente i sykehjem" gitt gode resultater. Alle beboerne som har vært med har fått en individuell plan. Tilbakemeldingen fra beboere, pårørende og ansatte er positive. Prosjektet videreføres i 2009.

Sykehjemmene i kommunen ønsker å ta dette i bruk for alle sine beboere i løpet av 2009 og 2010.

Siden 2005 har Odda kommune arbeidet med å etablere en systematisk arbeidsmetode for å utvikle leseferdighetene hos barn på alle trinn. Dette er et samarbeidsprosjekt som omfatter barnehage, skole, helsestasjon og bibliotek.

Resultatmålene ble definert slik:

- 95 prosent av elevene skal være over kritisk grense på kartleggingsprøver.
- Tidlig innsats i barnehage og skole styrkes med 15 prosent.
- Redusere antall elever med enkeltvedtak til færre enn 9 prosent.

Tiltak som er iverksatt er blant annet:

- Kompetanseheving innen leseopplæring, undervisningsmetoder, fortløpende kartlegging av elevenes leseutvikling.
- Systematisk metode for arbeidet med språkutvikling og observasjon av språk.
- Systematisk gjennomgang av grunnlag for å fatte enkeltvedtak.

Resultatene viser at 97 prosent av elevene var over kritisk grense på kartleggingsprøver i 2007 (i 2008 ble det innført nye kartleggingsprøver som ikke kan sammenliknes med tidligere prøver). Alle barnehagene arbeider nå etter samme system. Antall elever med enkeltvedtak er redusert til om lag 8 prosent.

Stadig flere kommuner velger å samarbeide med *Flink med folk i første rekke* og *Samarbeid om etisk kompetanseheving* i regi av KS. Sekretariatet er opptatt av å understøtte dette, fordi det er dels overlappende og bidrar til å heve kompetansen i møtet med innbyggerne.

Eksempel på samarbeidsprosjekter:

- Kvalitetssikre samarbeidet mellom hjem og skole ved å forbedre kommunikasjon og informasjon.
- Bedre dialog og informasjon til foreldre. Igangsetting av foreldreskoler.
- Personer med demens skal oppleve trygghet og bli ivaretatt så lenge de bor hjemme. Etablere et samarbeid mellom hjelpeapparat og bruker/ pårørende.
- Etikk i hverdagen - skape større bevissthet hos den enkelte medarbeider om dens rolle i møte med den enkelte bruker.
- Det skal utvikles arenaer for brukerdialog.
- Etablering av "refleksjonsgrupper" hvor innbyggerne også inviteres til å delta.
- Å skape deltakende og medvirkende elever gjennom:
 - Læring og mestring
 - Trygghet og trivsel
 - Samarbeid hjem-skole
 - Kompetente ansatte
 - God ledelse
 - Vurdering og dokumentasjon

Arbeid med sykefravær

Kvalitetskommuneprogrammet har tolv innsatskommuner på sykefravær. To av de tolv kommunene ble plukket ut fordi de hadde lavt sykefravær og ti fordi de i flere år hadde hatt et relativt høyt sykefravær sammenlignet med gjennomsnittet for norske kommuner. Kommunene er forskjellige i størrelse, beliggenhet og politisk styring. Innsatskommunene har gjennom hele 2008 fått tett oppfølging av sekretariatet, både i form av individuell oppfølging, men også gjennom sentrale samlinger. Til tross for at innsatskommunene har blitt fulgt tett opp, har flere brukt lang tid på å iverksette konkrete tiltak og utprøvinger. Sekretariatet intensiverer derfor oppfølgingen av innsatskommunene i 2009.

De andre kommunene i prosjektet har alle satt seg konkrete og målbare mål for reduksjon av sykefravær og/eller økt nærvær for prosjektperioden.

Erfaringer

Stadig flere av kommunene retter fokuset i større grad på økt nærvær, og minsker fokuset på fravær. Sekretariatets erfaring er at stadig flere er opptatt av å jobbe med ansattes tilstedeværelse og hva som påvirker nærværet i form av trivsel, arbeidsglede og tiltak som fremmer slike forhold.

Hovedtyngden av innsatsen på dette området retter seg mot deler av organisasjonen, for eksempel en avdeling på et sykehjem, en barnehage, en skole. Forbedringer fanges derfor i liten grad opp på aggregatnivå i kommunen. Det er en utfordring at gjeldende statistikk (PAI) ikke ser ut til å fange opp de gode resultatene kommunene rapporterer på delprosjektnivå. Sekretariatet og NIBR er oppmerksomme på dette. Det vil derfor bli lagt opp til å kartlegge og fange opp resultater på delprosjektnivå i det videre arbeidet med dokumentasjon.

Miljøtjenesten ved Vefsn kommune har for eksempel jobbet systematisk med egen organisasjonskultur og redusert sitt sykefravær fra 15,4 prosent i 2005 til 1,6 prosent i 2008. Vefsn kommune jobber med å kartlegge suksessfaktorene ved tjenesten som ledd i erfaringsutveksling og spredning. Følgende tiltak ble blant annet gjennomført for å bedre arbeidssituasjonen:

- To dager med arbeidsmiljø som tema.
- Fokus på "hvordan vi skal være mot hverandre".
- Ledere, tillitsvalgt og verneombud som "flokkeløpere".
- Endring av ytre rammer som ombygging, ny turnusordning og økt stillingshjemmel.

Fyresdal kommune har redusert sykefraværet for hele kommunen fra 10,3 prosent i 1. kvartal 2007 til 6,9 prosent i 4. kvartal 2008. Målet er et sykefravær på mindre enn 6,0 prosent innen utgangen av september i 2009. I samme periode har helse- og omsorgssektoren redusert sykefraværet fra 14,3 prosent til 5,6 prosent (kommunens egen statistikk).

Tiltakene som er iverksatt er:

- Utvidet samarbeid med bedriftshelsetjenesten og NAV.
- Tilbud om trening i arbeidstiden.
- Gratis tilgang til svømmehallen.
- Treningsrom på avdelingene.
- Ulike fysiske aktiviteter som skirenn, sykkelritt og toppturer.
- Innføring av økt bruk av egenmelding (28 egenmeldingsdager per år).

Halden kommune jobber med sykefraværsreduksjon i form av prosjektet "Nærværarbeid". Det har gitt gode resultater. I tillegg til tilrettelegging og oppfølging fra lederne synes

endringer som selvpåvirket turnus, større stillingsprosenter og omgjøring fra variabel til fast lønn å ha bidratt til et meget godt resultat. Samlet for alle avdelingene har Halden sykehjem redusert sitt fravær med 37,0 prosent fra 13,3 prosent til 8,4 prosent over en toårsperiode fra 2006 til utgangen av 2008. Nærværarbeidet rapporteres jevnlig til politisk nivå.

Data fra innsatskommunene viste en svak nedgang i sykefraværet på minus 0,2 prosent, mens kommunene i samme periode viser en økning på 0,2 prosent når PAI ble lagt fram i desember. Ved senere oppdatering og gjennomgang trekkes tendensen for innsatskommunene noe ned, ved at Ringerike har en klar økning i sitt fravær. Kommunene i pulje I og II ligger gjennomgående på linje med kommunene generelt.

FOU

I samarbeid med Asplan Viak er det utviklet kvalitetsindikatorer for å fange den brukeropplevde kvaliteten. Det er utviklet ni indikatorsett som er gjort tilgjengelig for deltakerkommunene. Settene leveres av Kommuneforlaget og er laget etter de samme prinsippene som bedrekommune.no. Kommunene har etterspurt indikatorer som retter seg spesifikt mot ”kvalitet i møte med brukeren” i sektorene oppvekst og pleie og omsorg.

I 2009 vil PAI-data bli samlet inn og publisert kvartalsvis (mot halvårlig i 2008). Det skal iverksettes et arbeid for å redusere forskjellen mellom datarapportering på kommunenivå og PAI – som gjennomgående viser høyere tall enn i den enkelte kommunes rapportering.

Det er satt i gang arbeid med å innhente månedlige fraværstall for et utvalgt antall kommuner.

Database for presentasjon og systematisering av tiltak og resultater er iverksatt med bistand fra IKT/KS og ekstern partner. NIBR bidrar med systematikk og kategorisering.

Regnskap

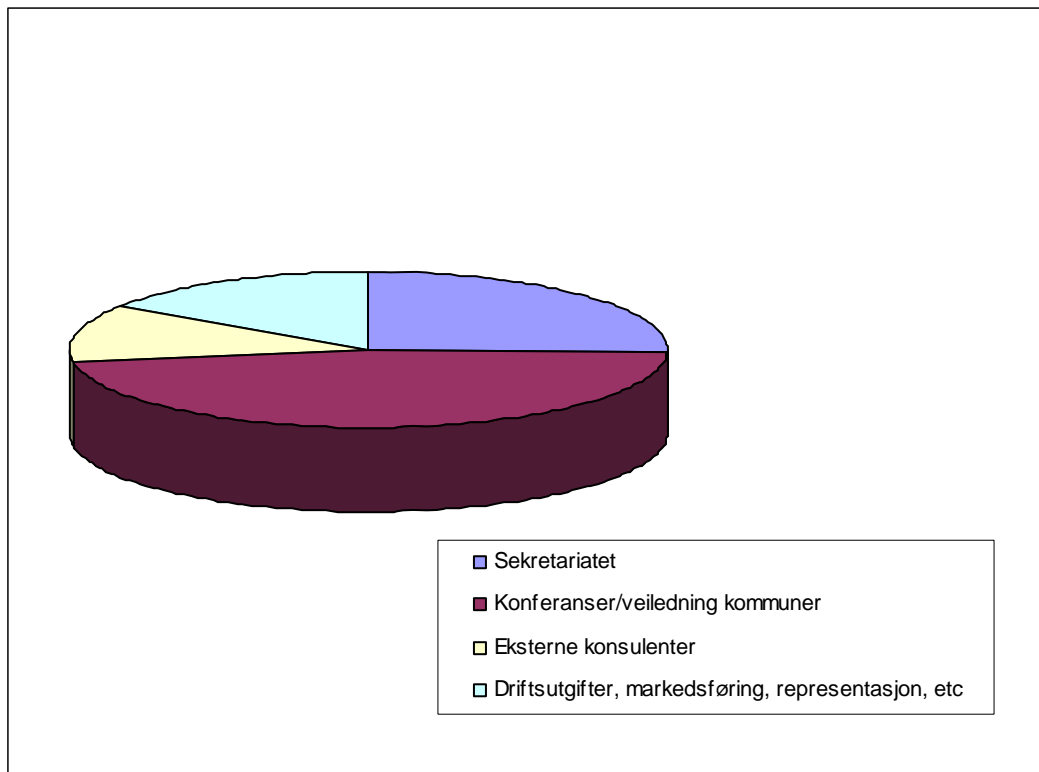
Alle tall er i hele kroner

	Regnskap 2008
Inntekter	-27 060 000
Overføring fra 2007	-2 395 208
Sum inntekter	-29 455 208
Lønn	6 893 356
Felleskostnader, inkl. kontor, IKT, regnskap og adm.	2 712 352
Eksterne konsulenter	3 253 252
Trykksaker, annonser, tidsskrifter etc.	245 470
Sum	13 104 430
Innkvartering	541 003
Reiseutgifter	11 367 542
Leie av tekniske rom	751 424
Markedsføring, underholdning	915 768
Representasjon	197 288
Priser Kvalitetskonferansen	90 000
Sum	13 863 025
RESULTAT - Overført til 2009	2 487 753

Regnskapet for 2008 viser et forbruk på 27,0 mill kroner. Det er et mindreforbruk i forhold til inntektene på 2,5 mill kroner.

9,9 mill kroner er benyttet til lønnskostnader, kostnader i forbindelse med IKT, regnskap, kontorlokaler og diverse trykksaker og tidsskrifter. Det er brukt 3,2 mill kroner på eksterne konsulenter, både foreleser på konferanser og arbeid i sekretariatet.

13,9 mill kroner er brukt til konferanser, markedsføring og veiledning til kommunene. 2,5 mill er overført fra 2008 til 2009.



Informasjonsarbeid

Kvalitetskommuneprogrammet skal bidra til å synliggjøre alt det gode arbeidet kommunene gjør for å yte bedre tjenester til sine innbyggere.

Profilering

Det er laget en helhetlig grafisk profil for programmet. Den er også nedfelt på hjemmesiden, som gjennomgår en forandring som skal gjøre det lettere å navigere på sidene for å hente erfaringer, metoder, verktøy og gode historier.

- Det er utviklet maler for kronikker, artikler og pressemeldinger som er gjort tilgjengelig for kommunene.
- Det er laget fem filmer som tematisk dokumenterer gode eksempler/erfaringer i kommunene. Filmene er gjort tilgjengelig for medlemskommunene.
- Oversikt fra et nyhetsovervåkingsbyrå viser at det i året som gikk har vært over 300 oppslag om Kvalitetskommuneprogrammet.

Informasjon

Sekretariatet har tilrettelagt for og dels bistått til økt synliggjøring av tiltak og prosjekter kommunene gjennomfører i regi av Kvalitetskommuneprogrammet. Rapporter fra kommunene viser at alle har aktiviteter knyttet til synliggjøring både internt og eksternt. Brukere og representanter for brukere er også målgrupper for tilrettelagt informasjon.

Internt gjennomfører kommunene blant annet aktivitetsdager, ansattes dag, ulike former for leder- og personalmøter og liknende. Noen lager månedlige informasjonsskriv, poster/veggplakater, bruker intranettet aktivt, arrangerer informasjonsdager med mer.

Eksternt bruker kommunene sine hjemmesider til å informere og synliggjøre prosjekter og tiltak, selv om få kommuner har egne tilrettelagte hjemmesider for sin deltakelse i programmet. Hovedtyngden rapporterer om oppslag i lokale medier.

For å forsterke trykket på synliggjøring og dokumentasjon er kommunene bedt om å synliggjøre planlagte informasjonstiltak for 2009.

Utfordringer

Programmet preges av bredde og stort mangfold. Kommunene har kommet inn i programmet på forskjellige tidspunkt. Det er derfor varierende, men god, fremdrift og stort engasjement blant kommunene. Sekretariatet har i 2008 hatt en tettere oppfølging av kommunene og prosjektlederne.

Erfaringene fra 2008 er at flere av kommunene har ønsket flere besøk og tettere oppfølging fra sekretariatet. Andre kommuner har god erfaring med å lede endringsprosesser og har mindre behov for oppfølging. Kommunene har etterspurt ulik type kompetanse og bistand. Selv om det er et mangfold av henvendelser og spørsmål, ser vi at følgende utfordringer har utpekt seg;

- Å utarbeide konkrete og målbare mål rettet mot forbedring av kvaliteten i møtet med innbyggerne.
- Prosjekt som arbeidsmetode.
- Å jobbe med kontinuerlig kvalitetsforbedring hvor evaluering, måling og erfaring blir lagt til grunn i forbedringsarbeidet.
- Fokus på resultatoppnåelse.
- Metode og verktøy.
- Partssamarbeidet.

Den største utfordringen for 2009 er å fremskaffe resultater fra kommunene og få systematisert disse. Arbeidet med sykefraværdata fra et utvalg kommuner målt på delprosjektnivå, vil gjøre det lettere å dokumentere endring. Arbeidet som må gjøres for å sikre metoden; både innsamling og bruk av dataene, er en særlig utfordring.

Det arbeides med å registrere kommunenes prosjekter i en database. Den vil være klar i løpet av 2009. Dette vil forenkle arbeidet med synliggjøring og systematisering av aktiviteter og resultater.

Sekretariatet har i 2008 økt fokuset på synliggjøring av kommunenes arbeid, blant annet ved å etterspørre og synliggjøre *de gode historiene*, samt å etterspørre aktiv bruk av hjemmeside og lokalpressen. Fortsatt søkelys på synliggjøring er en av utfordringene for 2009.

En annen utfordring i 2009 er å sikre fremdriften i kommunenes prosjekter. Videre må resultatene etterspørres, dokumenteres og synliggjøres. Kommunene må derfor sikres oppfølging gjennom hele programperioden.