

KVALITETSKONFERANSEN



ÅRSRAPPORT 2008





KJÆRE KONFERANSEDELTAKAR!

Velkomen til Kvalitetskonferansen 2009 i regi av Kvalitetskommuneprogrammet!

Kvalitetskommuneprogrammet er eit felles arbeid for utvikling av betre tenester og lågare sjukefråvær i kommunesektoren. Fire hovudsamanlutningar på arbeidstakersida, KS, og tre departement er saman om å hjelpe kommunane i arbeidet med å gi innbyggjarane gode tenester.

Dette er eit banebrytande trepartssamarbeid. Å betra kvalitet og redusere sjukefråværet krev langsiktig arbeid, men arbeidet gir resultat! Det har vore ei stor glede for meg å møte engasjerte medarbeidarar som ser at dei klarer å skapa ein betre kvardag for både dei tilsette og dei som tar imot tenestene. Å sjå den enkelte medarbeidar og den enkelte tenestemottakar, er avgjerande viktig!

Vi må heile tida arbeida med å betra kvaliteten i offentleg sektor. Høg tenestekvalitet er viktig for innbyggjarane og for å vera ein attraktiv kommune der folk ønskjer å bu.

Kvalitetskommuneprogrammet er vårt svar på denne utfordringa. I dag er i alt 138 kvalitetskommunar i gong med kvalitetsprosjekt innanfor pleie- og omsorgstenesta, oppvekstsektoren og med tiltak for å redusere sjukefråveret. Det er gledeleg!

På denne konferansen vert vi betre kjende med arbeidet i dei einskilde kommunane og kan få dela viktige erfaringar med kvarandre.

Kvalitetsarbeidet er ikkje over med avslutninga av Kvalitetskommuneprogrammet. Mi von er at programmet har gitt arbeidet med kvalitet eit løft og at det inspirerer til vidare innsats.

Kommunesektoren er god – men han skal verte enda betre!

Magnhild Meltveit Kleppa

Kommunal- og regionalminister





INNHold

- 3 Kjære konferansedeltakar!
- 6 Kvalitetskonferansen 2009 Program
- 7 Presentasjoner Parallellsesjoner Kvalitetskonferansen 2009
- 8 Kvalitet i møtet med bruker
- 10 Kanskje er det noe i luften
- 13 Større stilling – mer fri
- 15 Sørg for at barna blir hørt
- 19 Hva virker i sykefraværarbeidet?
- 20 Partssamarbeid
- 22 Brukermedvirkning
- 25 Therese Fische
- 31 Hvordan lage en kommunikasjonsstrategi



35 ÅRSRAPPORT 2008

- 37 Innledning
- 38 utfordringer
- 39 Organisering
- 40 Arbeid med kommunene
- 42 Kommunenes arbeid
- 45 FOU
- 45 Informasjonsarbeid
- 46 Regnskap

50 KART

KONFERANSEDELTAkere:

Kvalitetskonferansen 2009 er ikke sluttet på Kvalitetskommuneprogrammet. Den er en samling der alle de 138 aktive kommunene i programmet har anledning til å synliggjøre seg. Det skjer gjennom presentasjoner i parallellsesjoner, posters, diskusjon og samtale.

Målet for konferansen er både å synliggjøre gode eksempler og erfaringer og legge grunnlaget for å dele erfaringer og ideer på tvers av fag, sektorer og landsdeler.

Utvikling og forbedring av tjenester, bygging og forsterking av omdømme, sykefraværreduksjon og ledelse og kvalitet i møtet mellom kommune og innbygger står sentralt i Kvalitetskommuneprogrammet. Alle kommunene som er samlet her har prosjekter innenfor disse områdene. Noen har kommet langt i sitt arbeid, andre har kommet kortere. Men alle har vi noe å lære av hverandre og alle har vi samme mål; kommunen som et godt sted å leve og bo i alle livets faser. I tillegg ønsker vi at kommunen både er og framstår som en god og attraktiv arbeidsplass.

Bruk dagene til å snakke med folk som har noe å by på. Se og hør de gode eksemplene. La deg bli inspirert til videre arbeid med kvalitet i møtet med innbyggerne og utvikling av et arbeidsmiljø som reduserer sykefraværet og øker nærværet.

Bjørn Pettersen



DAG 1 - 25. AUGUST

08:00 Registrering	8
	9
10:00 Kultur Åpning v/Statsråd Magnhild Meltveit Kleppa	10
10:30 Kvalitet i møtet med brukeren - hva mener vi? Film "Ved livets slutt" og dialog v/Dialogleder Aslak Bonde	11
10:55 Panelsamtale med politisk ledelse v/Debattleder Aslak Bonde	11
12:10 Kaffe	12
12:30 Kvalitet i møtet med bruker - resultater v/Prosjektleder Bjørn Pettersen	12
13:00 De nominerte til prisen for Fremragende kvalitetsarbeid 2009	13
13:15 Lunsj	13
Parallellsesjoner 14:15 - 17:30	14
Sesjon 1: Sykefraværsreduksjon og nærvær	14
Sesjon 2: Arbeidstidsordninger og deltidsutfordringen	14
Sesjon 3: Kvalitet i oppvekstsektoren	14
Sesjon 4: Kvalitet i pleie- og omsorgssektoren	15
Kor: Uhøytidelig sesjon - korsang	15
Kaffepause m/postervandring 15:30 - 16:00	15
	16
17:30 Mingling i foajéen (bar med snacks og enkle retter til salgs)	16
	17
	18
19:00 Middag i Operaen	18

DAG 2 - 26. AUGUST

08:30 Åpning av dag 2. Sigrun Vågeng Administrerende direktør i KS	8
09:00 Film "Helges Bilverkstad"	9
09:10 Sykefraværsarbeid - fokus på resultater v/Spesialrådgiver Siren Vetnes Johannessen	9
09:45 Kaffe m/frukt	9
10:15 Min, din og vår rolle. Ansvar og samfunnsansvar v/Olaf Thommessen	10
11:00 Lunsj	11
Parallellsesjoner 12:00 - 14:15	12
Sesjon 1: Sykefraværsreduksjon og nærvær	12
Sesjon 2: Arbeidstidsordninger og deltidsutfordringen	12
Sesjon 3: Kvalitet i oppvekstsektoren	12
Sesjon 4: Kvalitet i pleie- og omsorgssektoren	13
Kor: Uhøytidelig sesjon - korsang	13
14:15 Pause m/kake	14
14:45 Prisutdeling - Fremragende kvalitetsarbeid 2009 v/Statsråd Magnhild Meltveit Kleppa	15
15:15 Avslutningssekvens	15
15:30 Slutt og vel hjem	15

PRESENTASJONER PARALLELLSESJONER KVALITETSKONFERANSEN 2009

Sykefraværsreduksjon og nærvær	
Kommune	Tittel foredrag
Askøy	Hjelp! Vi er blitt en kvalitetskommune
Nøtterøy	Nærverkskultur og helhetlig tenkning over lang tid
Fredrikstad	Har du ikke sykemeldt deg enda?
Aurskog-Høland	Fra fravær til nærvær
Vaksdal	Ditt liv - ditt valg
Lyngdal	Ska mi gå å bade?
Mandal	Den store lille Tillitsfilmen / Kan jeg gå på jobb doktor?
Arbeidstidsordninger og deltidsutfordringen	
Kommune	Tittel foredrag
Flora	Arbeidstidsordninger med bruker i fokus
Molde	Ny turnus: en vinn-vinn situasjon
Ressurssenter for omstilling i kommunene	Motsetning mellom brukernes og ansattes interesser. En løsningsfokustert tilnærming
Hurum	Heltid - deltid, frihet til å velge
Ringsaker	Årsarbeidstid
Elverum	Ønsketurnus - for å møte de ansattes ulike arbeidstidsbehov
KS og Fagforbundet	Hva er kritiske faktorer for å lykkes?
Kvalitet i oppvekstsektoren	
Kommune	Tittel foredrag
Molde	God - bedre - best! Hvordan gi det beste barnehagetilbudet?
Halden	Økt kvalitet på barnehagens tjenester gjennom fokus på nærvær og trepartssamarbeid
Verdal	De utrolige årene - helhetlige oppvekstplaner
Songdalen	Den gode barnehagen i Songdalen
Aurskog-Høland	Sammen om barns beste
Dovre	Til det beste for alle - brukermedvirkning i SFO
Vega	Verdensarven i skolen
Kvalitet i pleie- og omsorgssektoren	
Kommune	Tittel foredrag
Horten og Oslo Bydel Nordstrand	Kvalitet, arbeidsmotivasjon og effektivitet gjennom riktig bruk av kompetanse
Herøy	Systematisk kompetanse - og kvalitetsutvikling - ein viktig inspirasjon i kvardagen
Songdalen	De ansattes kompetanse - vår viktigste ressurs!
Modum	Innbyggerne skal merke en forskjell!
Haugesund	"Vi gir deg en bedre hverdag!" - bedre kvalitet på hjemmetjenesten
Tromsø	Aksjon sommerjobb - ungdomskoleelever gir aktiv omsorg i sykehjem
Rissa	Unge og eldre - sommeraktiviteter

Sykefraværsreduksjon og nærvær	
Kommune	Tittel foredrag
Sola	Livet på Sola...
Fredrikstad	Har du ikke sykemeldt deg enda?
Vefsn	Det var en gang... kultur og holdninger snur fravær til nærvær
Mandal	Den store lille Tillitsfilmen / Kan jeg gå på jobb doktor?
Arbeidstidsordninger og deltidsutfordringen	
Kommune	Tittel foredrag
Flora	Arbeidstidsordninger med bruker i fokus
Molde	Ny turnus: en vinn-vinn situasjon
Ressurssenter for omstilling i kommunene	Motsetning mellom brukernes og ansattes interesser. En løsningsfokustert tilnærming
Hurum	Heltid - deltid, frihet til å velge
Ringsaker	Årsarbeidstid
Elverum	Ønsketurnus - for å møte de ansattes ulike arbeidstidsbehov
Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)	Framtidens turnusordninger - utfordringer og muligheter
Kvalitet i oppvekstsektoren	
Kommune	Tittel foredrag
Sørum	Foreldre i skolen
Porsgrunn	Kvalitet i barnehage og skole - system for kvalitet i oppveksten
Eigersund	Alle barn er våre barn - helhet og sammenheng for dem som trenger det mest
Fyresdal	Omdømmebygging i skolen
Volda	Dialog heim - skule
Kvalitet i pleie- og omsorgssektoren	
Kommune	Tittel foredrag
Røros	Fag og etikk - om å skape utvikling og gjøre hverandre gode
Stord	Etiske dilemma og auka brukerkompetanse
Vennesla	Kvalitetstid/nærvær med beboerne
Oslo Bydel Nordre Aker	Hjemmetjenesten - brukermedvirkning i tiltakskjeden
Steinkjer	Individuell plan for aldersdemente
Storfjord	Lavvukameratene

KVALITET I MØTET MED BRUKER

I Kvalitetskommuneprogrammet er det kvalitet i møtet mellom kommune og innbygger som er hovedfokus, altså den daglige kontakten mellom lærer og elev, mellom hjelpepleier og hjelpetrequende osv. Programmet setter fokus på grenseflaten mellom tjenesteyter og bruker. Det er her forventinger innfris, det er her omdømmet skapes og styrkes og det er her kvaliteten på møtet utspilles.

Kvalitetsforbedring dreier seg om målrettet og systematisk arbeid for å gi innbyggerne bedre kommunale tjenester, og i dette arbeidet må vi ha fokus på helheten. Vi må arbeide med:

- innholdet i tjenesten, dvs. hvilke type tjenester som faktisk leveres
- de vilkår tjenesten gis på, dvs. tilgjengelighet, regularitet, kontinuitet, forutsigbarhet og fleksibilitet
- at vår kvalitetsforståelse er forankret i den daglige praksis i kommunen.

Det er i den daglige kontakten på det enkelte tjenestestedet; i skolen, i barnehagen, på institusjonen eller i den hjemmebaserte tjenesten at kvalitet skapes og oppleves.

Som innbyggere forventer vi å bli sett, hørt, møtt med respekt og tatt på alvor. Den kontakten, dialogen og samhandlingen som skjer mellom meg og kommunen skaper eller bekrefter mine holdninger til, og de opplevelser jeg har av kommunen jeg bor i. Måten tjenestene overleveres på, møtet mellom tjenesteyter og meg som bruker eller pårørende, er avgjørende for hvordan jeg opplever kvaliteten.

Det er også slik at min opplevelse er formet av de forventninger jeg har. Som brukere opplever vi kvalitet dersom vi får det vi forventer. Dersom vi får mer enn det vi forventer opplever vi høyere kvalitet. Det innebærer at opplevd kvalitet formes av måten tjenesten overleveres på i førstelinjen, og de forventninger vi har til tjenesten.

Forholdet mellom leveranse og forventninger kan uttrykkes i en enkel brøk:

$$\text{Opplevd kvalitet} = \frac{\text{Måten tjenesten overleveres på}}{\text{Brukerens forventninger til tjenesten}}$$

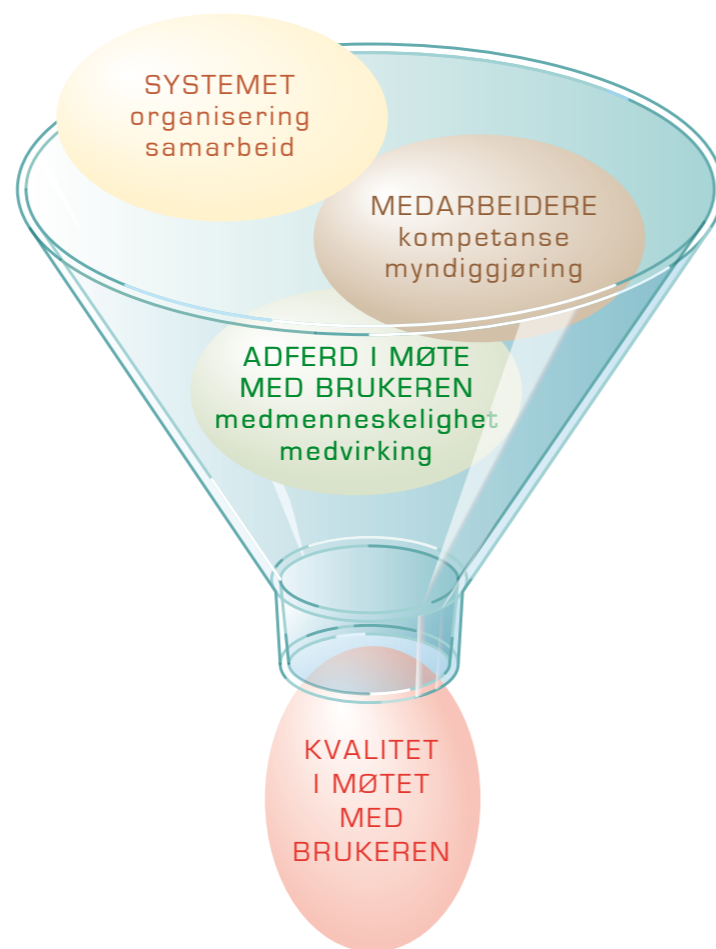
I Kvalitetskommuneprogrammet skisserer vi to innfallsvinkler til kvalitetsforbedringsarbeid:

- å forbedre måten tjenesten overleveres på, og/eller
- skape realistiske forventninger til tjenesten.

KVALITETSTRAKTA

Det finnes mange ulike perspektiver på kvalitet. Vi kan rette blikket mot system, medarbeider eller bruker. Kvalitetskommuneprogrammet har valgt brukerperspektivet som sitt hovedfokus. Det vil si møtet mellom kommune og innbygger, selve overleveringen av tjenesten.

Men for å legge til rette for god kvalitet i møtet med brukeren må tjenesten ledes og organiseres på en god måte. Kommunen må også samarbeide eksternt med andre aktører og samordne tjenestene



internt. Dette kaller vi systemdimensjonen, og handler om egenskaper ved systemet som er nødvendige forutsetninger for kvalitet. Det er system og strukturer som støtter opp under de ansattes prestasjoner i møtet med brukerne.

Men systemer, rutiner og organisering er ikke nok. I tillegg må de ansatte som arbeider i systemet ha den rette formalkompetansen, og den rette erfaringen, det vil si tilstrekkelig realkompetanse. Ansatte må ha kunnskap om egen rolle og eget ansvar, og være i stand til å ta det ansvaret som ligger i rollen. Det betyr at de må være myndiggjorte. Disse forholdene kaller vi medarbeiderdimensjonen, og omfatter egenskaper hos de ansatte som fungerer innenfor systemet.

Kvalitet på system- og medarbeidernivå er nødvendig, men i seg selv ikke nok for å gi barnet, eleven, den foresatte, den pleietrequende eller pårørende de tjenester som oppleves som god kvalitet. I overleveringsøyeblikket kreves det noe mer enn formelt kompetente, erfarne og myndiggjorte medarbeidere. Møtet med brukeren må tilføres det som utløser det potensialet for kvalitet som system- og medarbeiderdimensjonene legger til rette for.

Dette kaller vi atferdsdimensjonen og handler om måten tjenesten overleveres på. Det dreier seg om hvilke verdier som styrer de ansattes atferd i møtet med brukeren. Medmenneskelighet og medvirkning er



viktige verdier for å skape kvalitet i møtet med brukerne. Medmenneskelighet bygger på de ansattes evne til å møte brukeren med åpenhet, respekt og omsorg. Medvirkning knytter vi til at brukerne blir sett, hørt, og tatt på alvor i dette møtet. Det vil si at de ansatte fører en dialog med sine brukere, og at det blir lagt til rette for aktiv brukermedvirkning.

Det er de samlede egenskapene ved systemet, medarbeideren og atferden i møtet med brukeren som utgjør de nødvendige og tilstrekkelige forutsetningene for god kvalitet i overleveringsøyeblikket. I figuren på side 8 har vi illustrert sammenhengen mellom de ulike forholdene i kvalitetstrakta.

Kommuner som lykkes i sitt kvalitetsarbeid kjennetegnes av at de arbeider mangesidig og flerdimensjonalt for å skape kvalitet. I figuren er det identifisert seks forhold som viktige drivkrefter for kvalitet; organisering og samarbeid på systemnivå, kompetanse og myndiggjøring på medarbeidernivå og medmenneskelighet og medvirkning på atferdsnivå. Gjennom å påvirke egenskaper ved disse forholdene vil kommunen kunne forbedre kvaliteten i møtet med brukeren.

Det er i den daglige kontakten på det enkelte tjenestestedet kvaliteten skapes og oppleves.

Artikkelen er en forkorting av Rapporten "Kvalitet i møtet med brukeren", utviklet av Asplan Viak for Kvalitetskommuneprogrammet. Kan lastes ned fra www.kvalitetskommuner.no





Få planer.
Nesten ingen tiltak.
Bare lavt sykefravær.
Hva er Hemsedals hemmelighet?

Veien vrir seg vestover, stadig høyere. Kafeen som ligger halvveis fra Oslo selger skinn fra ulv og bjørn, ettertrykkelig skutt, muligens av innehaveren selv. Fjellene tegner seg skarpere mot himmelen. Om litt er vi fremme i Hemsedal. Bygda som har landets laveste sykefravær i kommunal sektor.

- Jeg vil ikke henge ut noen, forsikrer Gabriel Johannesen på godmodig sørvestlandsk vis. Kystmannen er rådmann i fjellbygda Hemsedal. Omtrent så langt det er mulig å komme fra salt bølgeskulp, måkeskrik og snekkedunk i Norge. Han klarer ikke dy seg helt likevel.
- Blant kommuner vi samarbeider med fortsetter den negative trenden. Noen har vekst i sykefraværet – andre har kommet ned i sju – åtte

prosent. Det er de meget godt fornøyd med, sier Johannesen. Når sant skal sies gjør han nokså store øyne. Antakelig kommer det av sykefraværet han selv kan skilte med.

- Vi har et sykefravær på fire og en halv prosent – og det med en arbeidsstokk på 170! Det vil si at et beinbrudd eller en graviditet får fraværet til å fyke i været med en og en halv prosent.
- Jeg har vært her i seks år nå – og stilt meg spørsmålet selv. Hva er det som gjør at vi har så lavt sykefravær?

Og han har noen tanker. Han har jo det. De kommer vel når han skuer utover snødekte fjell fra pulten sin.

- Vi har Norges flotteste alpinanlegg her, og fjell med stabile snøforhold. Folk som kommer hit, er genuint opptatt av friluftsliv. Det har jeg merket meg når det gjelder folk som søker arbeid her. Friluftsliv er bra. Et par andre honnørord: Dugnad. Fellesskap.
- Vi har svært høy aktivitet i lag og organisasjoner i bygda. Slik aktivitet skaper god samhandling med barnehager og skoler. Vi er veldig gode på samhandling her i bygda.

KANSKJE ER DET NOE I LUFTEN

Gabriel Johannesen er rådmann i Hemsedal. Han har mer tro på åpenhet, tillit og fleksibilitet enn rigide systemer for å oppnå lavt sykefravær.

Kanskje en medvirkende årsak til at de fremstår så attraktive på arbeidsmarkedet?

- Selv når andre småkommuner sliter med stramt arbeidsmarked, får vi kvalifiserte søkere. Jeg tror det har litt med at vi har vært flinke til å tilby jobb også til ektefelle, samboer eller kjæreste – ved siden av den vakre naturen vår.

Fin natur og attraktiv arbeidsgiver i alpinanlegget sørger for gode arbeidssøkere.

- Hva med kommunen som arbeidsgiver?
- La meg snakke litt om heltid og deltid, som jeg ser mange kommuner jobber mye med. Det er bra. Men i pleie- og omsorgssektoren hos oss har vi svært lavt sykefravær, men høy andel deltid. Jeg ser at en del personer har deltidsstillinger, som de kombinerer med å jobbe i landbruk og reiseliv. Jeg tror det er positivt med slike valgmuligheter. Som liten kommune har vi god anledning til å være fleksible, samtidig

som de ansatte er fleksible når det kommer til turnus. Vi har ikke vurdert timebank og liknende tiltak – fordi vi kjenner til svært få som har noe ønske om større stilling.

Den som har forsøkt å bli et punkt på en hvilken som helst rådmanns timeplan vet hvor vanskelig det kan være. Kommuneadministrasjonens øverste sjef er vanligvis nokså travle. Det er også Gabriel Johannesen. Men da vi meldte vår ankomst ble halve dagen ryddet uten motforestillinger.

- Det ser ut som dere har en løsningsorientert mentalitet?
- I høyeste grad! Du vet, andre kommuner ringer meg og spør etter skriftlig dokumentasjon på hvordan vi klarer å ha så lavt sykefravær. Da har de ringt feil, svarer jeg. I en liten kommune som Hemsedal, har vi korte avstander oss i mellom.

Og her kommer Johannesen inn på noe som kan fremstå som sverdet som kapper den gordiske nærværsknuten.

STØRRE STILLING – MER FRI



Marianne Fehene kaster lett om på rådmannens dag for å ta i mot journalister.

– Vi har en svært uformell organisasjon, hvor de fleste dører er åpne. Det skaper trygghet. Det at folk kommer på jobb, selv om de ikke føler seg helt topp – det er snakk om kultur. Det kan ikke nedfelles skriftlig. Terskelen for å bli hjemme er høyere hos hemsedølen enn noe annet sted jeg har opplevd tidligere i mine 30 år i kommunal og fylkeskommunal tjeneste! Her stiller folk opp for hverandre. Hvis en lærer har problemer med en elev, står hjelpeapparatet klart umiddelbart. Det er en refleks hos dem som bor her, altså.

Som for å demonstrere plukker Gabriel Johannesen, rådmann, opp telefonen og begynner å booke intervjuavtaler for oss. Bang! Booking i boks. Kommunelegen måtte riktignok få lov til å ringe tilbake. Han var på vei tilbake til jobb etter en fem timers skitur.

– Han var blitt hengt opp i en konsultasjon på veggen – det var en tilårs-kommen pasient som trengte attest for å få sertifikat.

Han morer seg litt, Johannesen, når han får fortelle slike anekdoter. Men det er mer enn morskap i stemmen.

– Vi er stolte av denne egenskapen. Den er veldig verdifull for oss. Vi har aldri gjort medarbeiderundersøkelser. Mulig vi skal gjøre det – jeg er overbevist om at vi vil score meget høyt der også, siden trivsel og nærvær hører meget tett sammen. Tenk deg, vi har hatt under en prosent fravær på pleie og omsorg – og under tre prosent på renhold. Det er helt unikt.

Selv om Johannesen legger lite vekt på skriftlig dokumentasjon, jobber han mye med nærvarsarbeid.

– Nærvar handler ofte ikke om sykdom eller helse, men om ledelse. Vi jobber mye med å skape trygghet og åpenhet. Vi er nok ikke mer enn middels på rutiner, men bedre enn de fleste på samhandling og empati. Det å få folk til å tenke på å gjøre hverandre gode. Vi må ha gode sosiale forhold. Gode forbindelser mellom ledere og ansatte. Jeg har fått inntrykk av at de som jobber i kommunen her setter pris på



Noen patentløsning får du ikke fra meg, må kommunelege Harald Lystad erkjenne.

at de har stor frihet og mye tillit til at de utfører jobben sin. Her driver vi ikke med detaljstyring. Ellers må jeg trekke frem at de ansatte kan trimme i arbeidstiden. Og den friske luften!

I etasjen under rådmannen finner vi Marit Wøllo, som er kultur- og informasjonskonsulent, og Marianne Fehene. Sistnevnte er den som kastet om på dagen til rådmannen for å rydde plass til vårt besøk. Hun er tjenestetorgmedarbeider. Hva tror de er Hemsedals hemmelighet?

– Nei, det er vanskelig å si. Men vi har jo mye fin natur, fastslår Fehene.

– Vi har jo veldig lett for å hjelpe hverandre her, da, mener Wøllo.

Et par timer senere har kommunelege Harald Lystad kommet tilbake til kontoret. Stålgrått hår. Nybrent farge i ansiktet. Bitt av været og en smule furet.

– Det ringte en journalist for omtrent ti år siden og spurte om det samme. Da sa jeg at den første grunnen er at vi har så gode leger her. Den andre er at de vi ikke klarer å gjøre friske – de skyter vil!

Humor er viktig, forstår vi. Kommunelegen humrer godt.

– Han ble så forfjamsset at han bare la på. Jeg hørte ikke noe mer fra ham.

– Morsomt. Men alvorlig talt, hvordan kan Hemsedal kommune ha så lavt sykefravær, år etter år?

– Jeg vet ikke. Kanskje hjelper det at vi ikke har noen ventetid på kontoret. Folk får komme inn den dagen de er syke. Bare å vite det gjør at de uroer seg mindre. Ellers tror jeg det er et godt sted å bo, med god natur som brukes. Jeg tror det er viktig, sier han. Og fremhever kommunal empati.

– Dessuten tror jeg kommunen er flink til å ta vare på de som er syke. Den har blitt IA-bedrift, og jeg tror den har gode ledere. Men det er rart. Selv om befolkningen i Hemsedal er blant de rikeste i landet, er kommunen lutfattig. Skulle tro det ga innskrenkinger som ga misnøye. Det er merkelig. Nei, noen patentløsning får du nok ikke fra meg, må kommunelegen erkjenne.

Tekst og foto: Stein Risstad Larssen, Røe Kommunikasjon

Morten har fått tid til familie, venner og ei kule av en shetlandshest.

Rigmor har vært på ferie for første gang på mange år.

Heltidsstilling gjør noe med livet ditt.



Noen tall er bedre enn andre. Dette kunne for eksempel vært en lottorekke. Det er det ikke. Likevel er de gulltall for Morten Krokhaug og Rigmor Lyseggen. Spesielt tallet hundre er en vinner. Du skjønner, rekken viser hvordan arbeidshverdagene til Morten og Rigmor utviklet seg gjennom mange år. Begge er pleiemedarbeidere ved Søndre Jeløy Hjemmetjenesten i Moss kommune, og tallene representerer stillingsandel. En annen magisk egenskap ved tall, er at de gjerne gjemmer paradokser. For eksempel denne påstanden fra Morten:

– Nå som jeg har fått hundre prosent stilling, jobber jeg mye mindre.

Hvordan kan det ha seg? Skulle ikke større stilling bety mer arbeid?

– Til å begynne med hadde jeg bare åtte faste timer i uka. Da ante jeg aldri hvor mye jobb jeg kunne få uken etter, derfor måtte jeg ta det jeg kunne av arbeid. Og det ble mye, gjerne doble vakter. Så ble det som regel like intenst uken etter, og uken etter der igjen, forklarer Morten. For vi trenger alle vårt daglige brød, og når ingen vet når bakeren går tom stenger man gjerne døra bak seg.

– Vi som hadde fått jobb, ønsket selvsagt heller ikke å slippe andre vikarer til. Vi ville vise at vi kunne styre butikken. Jobbet åtti timer i uken, og overtidstillegg hadde vi selvsagt sagt fra oss. Vi jobbet hver eneste helg, og hadde aldri råd til mer enn én uke ferie i gangen.

– Jeg må bare slutte meg til det Morten sier. Det blir slitsomt i lengden å drive på sånn, sier Rigmor. Nå er hun uthvilt og brun. Hun har fått fast halv stilling, og et vikariat som er hundre prosent.

Også hjemmestyrkene får lide når det går varmt for seg ved fronten.

– Å jobbe slik er veldig ugunstig for familielivet. Vi har to barn, og det



ble kona som måtte ta støyten hjemme. Vi kunne aldri planlegge noe i helger eller på fritiden. En må kunne hive seg på alle ukurante vakter en får tilbudt. Vakter som ingen andre vil ta. Vise at man er en ja-person. Da går det sport i det etter hvert, vet du, forklarer Morten.

– Sånn er det med oss alle, bekrefter Rigmor.

– Sånn er det overalt, påpeker Kenneth Johannesen. Han er virksomhetsleder ved Søndre Jeløy Hjemmetjenesten.

– Dere kunne jobbet i Hammerfest for eksempel, og opplevd akkurat det samme.

I 2006 gjorde bystyret i Moss et vedtak som kan løfte livskvaliteten til mange som jobber i helsesektoren. Målet er at i løpet av 2009 skal ingen ha mindre stillingsandel enn de ønsker. Riktig fart ble det ikke på arbeidet før Moss ble med i Kvalitetskommuneprogrammet, og Siri Bækkevold inntok den nyopprettede prosjektlederstillingen.

– I 2006 ble det gjort en kartlegging av hvor mange som hadde uønsket deltid. Så har vi fulgt opp det, ved å dele ut et skjema der vi spør om folk har lyst på større stilling, og om de kan tenke seg å fylle på med å jobbe andre steder. Vi har gjort det klart at det er de mest fleksible ansatte som har størst mulighet til å få større stillingsandel.

SØRGER FOR AT BARNA BLIR HØRT

Det finnes nemlig ikke noen enkel løsning på dette, mener Kenneth Johannesen.

- Vi har over 400 kommuner i Norge. Hadde det eksistert en enkel løsning ville noen kommet på den, og vi andre kopiert den.

Nå har altså Moss kommet et stykke på vei. Vedtak i bystyret er en ting. Noe annet er det å ha et anker i form av en prosjektstilling.

Eller heller: et kontrolltårn.

- Selvsagt er det viktig å ha noen som har tid til å holde i prosjektet, og ha det på agendaen. Men det er enda viktigere å ha en som har oversikten fra fugleperspektiv. Et viktig grep for å få bukt med uønsket deltid er å bruke de ansatte på tvers av virksomhetene. De må også vise seg fleksible.
- Jo da, jeg kunne for så vidt godt ha jobbet halvparten her og halvparten i Bygg og drift jeg, nikker Morten. Det samme gjør Rigmor. Det må gå begge veier for å bli effektivt.

Ryddigere arbeidsforhold gjør livet bedre, ikke bare for de ansatte. Pasienter lider selvfølgelig under overarbeidet personal med små stillingsandeler.

- Klart det gikk ut over brukerne. Arbeidshverdagen slet på humøret og positiviteten vår. Og folk ble lei, ikke sant, når jeg tok triple vakter. "Du igjen, bor du her, eller?" - ler Morten, som er overbevist om at han gjør en mye bedre jobb i dag.
- Jeg var ofte fryktelig sliten. Nei, nei, nei. Det gikk på helsa løs for oss også. Bare det å ikke vite om jeg hadde nok penger til måneden som skulle komme er en fryktelig stressfaktor som påvirker helsa. Jeg har magesår, jeg.
- Jeg fikk også antydninger til det, men det er borte nå, istemmer Rigmor.
- Hva kan dere gjøre nå, med full stilling, som dere ikke kunne gjøre før?
- Ha et sosialt liv. Nå jobber jeg to helger av seks, før jobbet jeg hver helg. Vi kan dra og grille hos kjente i helgene, planlegge ting sammen med familien. Det er et helt annet liv, sier Morten med overbevisning. Han bor på et lite småbruk. Der bor, i tillegg til barn og kone, en liten dyreflokk.
- May Riegel er en gammel travhest, og Spirit er en shetlandshest – ei lita kule. To hester vi har for gøy. Dessuten har vi noen høner, haner, kaniner og annet småtteri. Nå går det an å stille dem sammen med barna på sju og ni.
- Dessuten gjør det at man vet hva man kommer til å få i lønn, at man kan ta med seg lønsslippen i banken og få lån. Det er viktig, poengterer Rigmor.
- Mmm. Jeg hadde også trøbbel med det.



- Og nå har jeg hatt juleferie, for første gang siden 2004. Vi har hytte på fjellet som jeg kan være med å bruke nå. Familieliv, rett og slett.
- Ja, også slipper man å bli mast på.
- Man får et bedre liv.
- Lavere puls.
- Dere jobber mindre nå, med hel stilling?
- Ja, jeg er nesten konk jeg, ler Morten.
- Neida. Jeg tjener mindre, men har det tryggere økonomisk, og bedre på alle måter.

Tekst og foto: Stein Risstad Larssen, Røe Kommunikasjon

Barn har rett til å gi uttrykk for sine meninger og synspunkter. I Steinkjer er denne rettigheten satt på dagsorden. Kommunalminister Magnhild Meltveit Kleppa håper andre vil følge Steinkjers eksempel.

Hvordan kan barns rett til medbestemmelse sikres? Hva betyr det at barna får være med å bestemme? I Sannan barnehage i Steinkjer utfordres de ansatte til å tenke nytt.

- Jeg har bursdag i dag jeg! Sier Ali Awil Hashi og hopper opp og ned.
- Hvor gammel er du?
- Jeg er fem år! Sier han stolt.
- Hvordan har dere feiret i dag?
- Vi har spist pizza, svarer Ali.
- Hvem var det som bestemte hva dere skulle spise?
- Det var meg det! Utbryter han.

Å komme med ønsker om hva som skal serveres i egen bursdagsfeiring, om de vil leke ute eller inne og hva de vil leke, er eksempler på hva barna får være med på å mene noe om. Å ha reell påvirkning på egen hverdag, er et av målene med delprosjektet "Barns medvirkning" i kommunen.

Heidi Henriksen er styrer og har hatt hånd om prosjektet på Sannan barnehage.

- Vi prøver å legge til rette for at barna får komme til med sine synspunkter. De får jevnlig sjansen til å gjøre det. Et av målene vi satte oss

da vi ble med i Kvalitetskommuneprogrammet var å innføre nye og bedre arbeidsrutiner i barnehagen. Vi er godt i gang med det. Rollen de voksne spiller har mye å si for om barna har reell medvirkning, mener hun.

I bunnen for prosjektet ligger FNs barnekonvensjon. I artikkel 12, 1. ledd heter det: "Partene skal garantere et barn, som er i stand til å danne seg egne synspunkter, retten til fritt å gi uttrykk for disse synspunktene i alle forhold som vedrører barnet, og tillegge barnets synspunkter behørig vekt i samsvar med dets alder og modenhet".

Barnehageloven sier mye av det samme;

§ 3 Lov om barnehager: "Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet. Barn skal jevnlig få mulighet til aktiv deltakelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet. Barnets synspunkter skal tillegges vekt i samsvar med alder og modenhet."

I 2006 ble begrepet barns medvirkning tatt inn i Rammepplan for barnehagen. I Sannan er en "huskeliste" med punkter hengt opp på personalrommet:

Rebekka Asaku Eninga (5) og Marlin Johansen (4) synes det er bra at de kan bestemme selv hva de vil leke med i barnehagen.





- Medbestemmelse
- Bli kjent med ungen
- Innflytelse på egen dag
- Være med på forberedelsene
- Involvere og spørre barnet
- Kommunikasjon ved tilnærming til barnet
- Bruk tid
- Tid til å undre seg sammen med barnet
- Gripe fatt i barnets interesse
- Gi barnet anledning til å erfare
- Tolke signaler
- Anerkjennende kommunikasjon

Huskelisten minner de ansatte om hva de bør tenke på gjennom arbeidsdagen. Totalt er fem barnehager med i prosjektet. Sannan barnehage og Barnas Hus, som begge er kommunale, samt Vikingen barnehage, Følling barnehage og Studentbarnehagen, som er private.

Kommunalminister Magnhild Meltveit Kleppa (Sp) synes det er flott at Steinkjer tar barna på alvor.

- Det er viktig å bevisstgjøre de barnehageansatte slik at det enkelte barn blir sett og hørt. Jeg håper Steinkjer vil jobbe videre med prosjektet og at andre kommuner og barnehager kan lære av erfaringene deres.
- Et mål med Kvalitetskommuneprogrammet er en bedre hverdag både for de som arbeider i kommunen og de som nyter godt av tjenestetilbudet i kommunen, sier hun.

LÆRER Å SE BARN

De to pedagogiske lederne i Sannan barnehage er ikke i tvil om at både de og barna har hatt nytte og glede av prosjektet så langt. Marita Aunan har ansvaret for en gruppe i alderen 3 til 6 år, mens Elin Britt Hansen har ansvaret for en gruppe fra 0 til 4 år.

- En av utfordringene er å la de minste barna få slippe til, de som ikke snakker ennå eller er for små til å uttrykke egne meninger gjennom ord, sier Hansen.

De kan ikke i like stor grad som de eldre barna selv uttrykke hva de vil og hva de interesserer seg for. Men at de har spesielle interesser fikk hun erfare når hun begynte å se etter.

- En gutt på rundt to år hadde ikke vist spesiell interesse for noe ennå. En dag var det en som hadde

med et magnetarmbånd hun hadde lagt fra seg. Vi la en magnet under slik at de festet seg i hverandre og gutten ble kjempeinteressert. En annen gang hadde vi tatt fram en overhead og gutten studerte den nøye, han studerte lyset og lekte seg med å legge hånden oppå. Det viste meg at dette er en gutt som liker å utforske, han er rett og slett en liten forsker! Hadde det ikke vært for at vi har snakket om dette i forbindelse med prosjektet ville jeg aldri tenkt over det, forteller Hansen ivrig.

De større barna er bedre i stand til å uttrykke meningene sine. Derfor blir de spurt om hvor de har lyst til å dra på tur eller de får være med på å forme ulike prosjekt, ifølge Aunan.

- Da vi skulle ha fest med temaet vinter, fikk ungene komme med forslag til hva vi skulle spise og hva vi skulle gjøre. Det endte opp med fiskeboller fordi det var hvit mat, smiler hun. - Likevel må vi være oppmerksomme på hva vi spør ungene om, vi skal ikke spørre en unge om noe hvis vi ikke kan ta stilling til svaret. Hvis du spør om den vil skifte bleien som er skitten, og den svarer nei, hva gjør du da? Skyter Hansen inn.

REFLEKSJON I HVERDAGEN

Ute på lekeplassen er Rebekka Asaku Eninga (6) og Marlin Johansen (4) i full sving med å plukke blomster. Hva liker de best å leke med?

- Vi har masse leker, dukker, lekerom og sykler når de er ledig. Vi synes det er moro å plukke blomster, sier Malin.
- Hvem er det som bestemmer hva dere skal leke da?
- Det er ingen som bestemmer det for oss, vi bestemmer mye selv. Det er bra at vi får bestemme selv hva vi har lyst til å leke med, synes Rebekka, som skal begynne på skolen til høsten.

I løpet av uka tar de ansatte med seg noen av barna til småmøter der de for eksempel reflekterer omkring hva de holder på med, hva de har lyst til å gjøre mer av og hva har de lyst til å gjøre mindre av. Dette er en av de nye arbeidsmetodene som prøves ut.

Det er bursdagen til Ali Awil Hashi (5) (nummer to fra høyre), og barna har feiret dagen med pizza etter ønske fra bursdagsbarnet. Her er han sammen med Lucas Knudsen Vestergård (5), Iver Bones (5) og Hedda Elnan Brosveet (5).



HVA VIRKER I SYKEFRAVÆRSARBEIDET?



FOTO: ELI KRISTINE KORSMO

- Et variert tilbud av leker og aktiviteter er en viktig del av barns medvirkning. Dessuten har vi laget en fotovegg i barnas høyde med bilder fra ulike aktiviteter, forteller styrer Henriksen. Hun mener det er viktig at de ansatte reflekterer jevnlig over egen rolle. Derfor samles alle til faste møter en gang i uka. Der diskuteres gruppene og de enkelte barna.
- Vi snakker blant annet om etikk og hvilke verdier vi legger til grunn i arbeidet. På møtene utfordres vi til å se nye innfallsvinkler.

ØKT ARBEIDSGLEDE

I november i 2008 ble det gjort en spørreundersøkelse blant de ansatte. Målet er å kartlegge holdninger til barns medbestemmelse. I mai ble det gjennomført en ny undersøkelse. Når resultatene er klare, vil barnehagen få flere svar på om de ansattes holdninger har endret seg siden prosjektet ble satt i gang.

Egentlig skulle prosjektet gå over et halvt år, ifølge prosjektleder Grete Grubbemo. Det ble tidlig klart at det var for kort tid.

- Prosjektet avsluttes våren 2009, men vi vil ikke at det skal bli liggende i en skuff. Derfor er vi blitt enige om å holde trykket og fortsette å ha møter om temaet. Vi kommer også til å sende ut et arbeidshefte om barns medvirkning til alle barnehagene i kommunen. I prosjektbarnehagene ser vi at det pedagogiske personalet har fått god kjennskap til lowverk, rammeplaner og så videre, men fortsatt gjenstår det en jobb

De voksne i Sannan barnehage lytter til barna.

Fra venstre: Snefrid Sæther, Julie Kristine Brandzæg Dahl (5), Hedda Elnan Brosveet (5) og Henrik Farbu (4).

for å få alle med. Imidlertid har vi fått positive tilbakemeldinger fra de ansatte, som synes det er artig å jobbe med dette.

At barna skal ses og lyttes til, gir bedre kvalitet for dem som brukere. Men prosjektet har også en verdi for de ansatte. De nye arbeidsmetodene skal gi økt arbeidsglede, bedre trivsel og økt tilstedeværelse på sikt. Ved at det legges mer vekt på kvalitet og pedagogikk i barnehagen, skal det bli mer meningsfylt å gå på jobb.

Selv om alle barna får si sin mening, betyr det ikke at de får viljen sin. Ikke alle synes fiskeboller i hvit saus på vinterfesten var en strålende idé.

- Fiskeboller, nei, jeg ville heller hatt noe annet, sier Iver Bones (5) og tviholder på sykkelen. Det gjelder å passe på det en har lyst til å leke med!

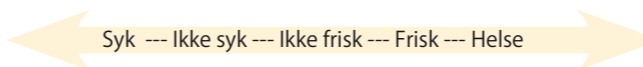
Tekst og foto: Eli Kristine Korsmo

Å lykkes med å redusere sykefraværet er ingen enkel oppgave. Det finnes ingen enkle løsninger og ofte er det slik at det som har god effekt i én kommune, ikke har effekt i en annen kommune.

Likevel er det sånn at mange gjennomfører gode tiltak som gir effekt på sikt. Resultatene kommer selv om det tar tid. Her er noen tiltak som gir resultater. Ofte er det kombinasjoner av tiltak som øker nærværet og reduserer sykefraværet.

Å sette fokus på sykefravær og opprettholde det over tid hjelper. Medarbeidere som opplever å bli sett, hørt og tatt på alvor ønsker i sterkere grad å gå på jobb. Derfor handler sykefravær også om ledelse, arbeidskultur og innstilling.

I boka Langtidsfrisk (Johnny Johnson, 2006) legges det vekt på at sykdom og helse ikke er et enten/eller, men at det ligger på en glidende skala:



"Vi kan vinne mye på å få mennesker fra "syk" til "ikke-syk", men enda mye mer om vi kan få dem til "frisk" eller "helse". God helse er en av våre viktigste ressurser – nasjonaløkonomisk, bedriftsøkonomisk og menneskelig. I arbeidet med å bygge en bedre nasjon er god helse vår største utnyttede ressurs" (Johnson, 2006 : 27).

Lederne må se, høre og ta sine ansatte på alvor. Arbeidskulturen må dyrkes slik at alle ønsker hverandre tilstede på jobb. På det individuelle plan må hver enkelt være opptatt av at det er den friske delen av seg selv som skal bidra.

FORANKRING

I Kvalitetskommuneprogrammet ser vi at nærværarbeid som gir sykefraværsreduksjon må forankres i toppledelsen, hos politikerne og blant de tillitsvalgte. Dette er en forutsetning for å lykkes, og forankringen må være reell. Med andre ord må det være et reelt samarbeid mellom partene, der de tar hverandre på alvor og oppfatter hverandre som likeverdige parter. Det gir sykefraværarbeidet den støtten og oppfølgingen som er nødvendig for at tunge, viktige prosjekter skal lykkes.

Toppledelsen, det vil si rådmannen/administrasjonssjefen og kommunalsjefene, må ønske en reduksjon i fraværet, og de må aktivt ta del i arbeidet. For eksempel bør rådmannen sette av fast tid til prosjektleder ukentlig eller månedlig. Det må kommuniseres ut i organisasjonen at det er ledelsens ønske å øke nærværet.

Politikerne er viktige i arbeidet, og det må lages en plan for informasjon til kommunestyret. Det er ulik deltakelse blant lokalpolitikere i programmet, men gjennomgående ser vi at et godt trepartssamarbeid

gir resultater i arbeidet.

Hovedtillitsvalgtes kompetanse og kjennskap til grasrota i organisasjonen er unik. Denne kompetansen og kunnskapen er en annen enn den kjennskapen lederne har til sine medarbeidere. Det er viktig ikke å undervurdere de tillitsvalgtes kunnskap. Gi hovedtillitsvalgte en sentral plass i arbeidet.

MÅL

Dersom man ikke har et tydelig mål, så er det heller ikke lett å merke om man passerer mållinja. Derfor er det viktig å sette konkrete, mål-bare, oppnåelige og datofestede mål. Vær bevisst på om dere skal redusere fraværet med prosentpoeng eller prosentvis nedgang. Her er et eksempel på et mål som fyller kriteriene:

"Friskus kommune skal innen 31. desember 2009 ha redusert sykefraværet fra 8,2 prosent til maksimum 7 prosent, dette utgjør en reduksjon på 14,6 prosent".

Vurder om kommunen skal ha ulike delmål for ulike sektorer. Det kan virke urimelig å ansatte på rådhuset og ansatte i pleie og omsorg har samme mål innen fravær, siden fraværsvivået er ulikt innen de ulike sektorene. Dermed kan man presisere og dele det opp slik:

"For å nå hovedmålet innen 31. desember 2009 skal pleie og omsorg, renhold og barnehager ha et fravær på maksimum 9 prosent, utearbeidere, vaktmestere og skolene 7 prosent og alle kontoransatte 5 prosent".

Husk; det er viktig å feire oppnådde mål. Det bør være mer JIPPI!! i kommunene!

STATISTIKK

Når målene settes bør det også være tilgjengelig statistikk som viser nåsituasjon. Alle som har forsøkt å orientere med kart og kompass vet at det er viktig å vite hvor man skal. Men vet man ikke hvor man er, så vet man heller ikke hvor man skal gå for å nå målet. Derfor er det viktig å kartlegge nåsituasjonen ved å lage en ståstedsanalyse. Det anbefales at kommunen følger opp, og bruker fraværs-/nærværstall som presenteres hver måned på en ryddig og grei måte.

For å sikre forankring i hele organisasjonen bør all statistikk kommuniseres ut og synliggjøres i organisasjonen. Den bør være tilgjengelig for alle ansatte. Alle må vite om de er på "rett" vei til felles mål.

PARTSSAMARBEID

Partssamarbeid har lange tradisjoner i norsk arbeidsliv og i offentlig sektor.

Dette er regulert både gjennom lover og i avtaleverk. Allerede tidlig på 60-tallet startet forsøk med større grad av deltagelse og demokrati på arbeidsplassen. Partssamarbeid, bedriftsdemokrati og deltagelse har blitt betegnet som et vesentlig konkurransefortrinn for Norge som stat. Det har bidratt til færre arbeidskonflikter, større tilhørighet til arbeidsplassen og en utvidelse av demokratibegrepet på arbeidsplassene. I stor grad bygger et godt partssamarbeid på en grunnleggende tillit mellom aktørene. Denne tilliten både på individuelt og institusjonelt nivå, beskrives i mange sammenhenger som en sosial kapital som kjennetegner de nordiske velferdssamfunn.

Kvalitetskommuneprogrammet bygger på et samarbeid mellom de tre sentrale partene staten, KS og forhandlings sammenslutningene. Samarbeidet er nedfelt i en sentral avtale fra 2006. Formålet med programmet er å redusere sykefraværet og heve kvaliteten på de kommunale tjenestene. Fokus for arbeidet er lagt i møtet med innbyggeren i to av de viktigste sektorene, oppvekst og pleie- og omsorg. Det er en forutsetning at arbeidet i den enkelte kommune skal bygge på kommunens eget arbeid og styres av kommunen selv, og at arbeidet skal skje innen gjeldende lov- og avtaleverk. Det må ha forankring i det lokale selvstyret.

RAMMENE FOR DET LOKALE SAMARBEIDET

Prosjektet skal være forankret hos/eies av de lokale partene, politisk og administrativt, og disse må være aktivt engasjert i kommunens satsing, både i utforming og i oppfølging. Det lokale prosjektet settes sammen av folkevalgte, ledere og tillitsvalgte/medarbeidere. Det er viktig at medarbeidere som deltar i den direkte tjenesteytingen er involvert i alle faser av prosjektet. De folkevalgte bør delta i både planlegging og gjennomføring/oppfølging av prosjektet. Årsaken til at man ønsket de folkevalgte med i samarbeidet er at de er sentrale bidragsytere i utviklingsarbeidet.

Videre står kommunen fritt til å inkludere ulike aktører eller representanter for grupper som frivillige organisasjoner, brukerrepresentanter m.v. Kommunen kan for øvrig organisere prosjektet slik de finner det formålstjenlig. Et reelt felles eierskap til arbeidet krever at alle parter, folkevalgte, ledere og tillitsvalgte tar et felles ansvar for å lykkes. Utover tillitsvalgt/medarbeiderrepresentasjonen i prosjektet, er det viktig at Hovedavtalens informasjons- og drøftingsbestemmelser mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte overholdes.

ORGANISERING

De fleste kommuner i programmet prosjektorganiserer arbeidet med sykefraværsreduksjon og kvalitetsutvikling. Det er ikke lagt noen føringer med hensyn til prosjektstyring eller organisering av arbeidet utover



at det skal sikres den nødvendige representasjon fra partene i styringen av arbeidet.

Enkelte kommuner lar et utvidet administrasjonsutvalg styre arbeidet, andre oppretter styringsgruppe og kanskje prosjektgrupper under en styringsgruppe. På prosjektgruppenivå er det i varierende grad representasjon fra politikere, administrasjon og ansatte/tillitsvalgte slik som det er på styringsgruppenivå.

BÆREBJELKER

Samarbeidet i programmet lokalt hviler på følgende bærebjelker:

- Likeverdighet
- Dialog
- Felles forståelse
- Felles ansvar

DIALOG

Gode dialoger er et viktig virkemiddel i samarbeidet for å komme fram til en felles forståelse som utgangspunkt for handling. Da må alle deltakerne være bevisste sine roller i samarbeidet. Rollen kan være andre enn den man vanligvis har som forhandlingsparter med ulik posisjon. God ledelse av samarbeidet blir viktig for at alle skal være involvert. Det kan være nyttig at prosjektplanen også følges av en møteplan som gir oversikt og forutsigbarhet for alle.

FELLES ANSVAR

For å oppnå et reelt og godt samarbeid må alle deltakerne føle et felles ansvar for at prosjektet skal lykkes og målene nås. Det er også viktig at de som deltar i styringsgruppe eller prosjektgruppe er motiverte for arbeidet. Stabilitet i gruppen er viktig. Ansvar er nært knyttet til mellommenneskelige relasjoner og tillit. Det er derfor viktig å unngå mange utskiftninger i gruppen.

Eierskap til prosjektet og tiltakene er også viktig. Initiativ kan komme fra en av partene i samarbeidet, mens behovet kanskje ikke oppleves like sentralt fra de andre. En tydelig begrunnelse for behovene og status på det området det ønskes endringer og forbedringer på, er en viktig forutsetning for å etablere et felles eierskap til tiltakene og til hele prosjektet.

PROFILERING

Ekstern profilering bidrar til å styrke det indre samholdet. Jo mer ekstern profilering og synlighet samarbeidet får, jo sterkere vil både

eierskapet og det felles ansvaret bli. Ekstern profilering skaper også forventninger om oppfølging og resultater. Slik kan både motivasjon og entusiasmen for arbeidsformen holdes ved like, samtidig som det forplikter.

KVALITETSFORBEDRINGER SKAL MERKES

Et godt fungerende samarbeid slik det er beskrevet her, kan legge grunnlaget for en kommune som framstår samordnet og kraftfull i sin rolle som forvalter, tjenesteproducent og utvikler av lokalsamfunnet, bygda eller byen. Det kan bli en viktig motor i en kultur for kontinuerlig forbedring i kommunen.

BRUKERMEDVIRKNING



VERDIGRUNNLAG

Møtet mellom bruker og tjenesteyter er selve testen på verdigrunnlaget for det kommunale tjenestetilbudet. Brukermedvirkning er både en verdi og en strategi. Tjenestens verdigrunnlag må ta utgangspunkt i at brukerne har ønske om og kompetanse til å gjøre sine egne valg. I et demokratisk perspektiv må det også sees på som en rettighet at vi som borgere kan øve innflytelse på beslutningene.

HVA ER BRUKERMEDVIRKNING?

God kvalitet forutsetter at brukerens erfaringer og synspunkter påvirker tjenestene. Nasjonal strategi for kvalitetsutvikling definerer brukere som personer som mottar tjenester direkte eller blir berørt av tjenestene indirekte slik som pårørende og foresatte. God kvalitet innebærer at brukeren blir sett, hørt og tatt på alvor, og blir møtt på en menneskelig god måte.

Brukermedvirkning vil si at brukerne har innflytelse på tjenestens kvalitet og omfang på individnivå og/eller på organisatorisk nivå. Brukernes rett til informasjon og medvirkning er nedfelt i ulike lover og forskrifter. Brukermedvirkning er når en bruker eller brukerrepresentant går i dialog med politikere og /eller tjenesteytere og tilbyr kompetanse og spesialkunnskap – basert på egne og/eller andres erfaringer.

God kvalitet innebærer at brukeren blir sett, hørt og tatt på alvor, og blir møtt på en menneskelig god måte.

Brukermedvirkning vil si at de som berøres av en beslutning, eller er brukere av tjenester, får innflytelse på beslutningsprosesser og utforming av tjenestetilbudet.

Disse definisjonene omfatter både den individuelle brukermedvirkningen og den som foregår i regi av organisasjonene.

HVORFOR BRUKERMEDVIRKNING?

De mest vanlige begrunnelsene for brukermedvirkning er:

- at det er en menneskerettighet
- at det er en demokratisk rettighet
- at det er et middel for å sikre kvaliteten på tjenestetilbudet

Alle disse begrunnelsene er viktige og utgjør til sammen en helhet. Hver for seg bidrar de til å forklare ulike sider ved brukermedvirkning. I forskjellige situasjoner er det også viktig å være seg bevisst hvordan partene vektlegger forholdet mellom de ulike begrunnelsene.

Brukermedvirkning er en menneskerett og har en demokratisk dimensjon.

Det er en rett den enkelte har til å delta i utforming og beslutnings-

prosesser for tiltak og tjenester som berører den enkelte bruker. Ved å gi brukerne mulighet til å delta aktivt i utforming av tjenestene er vi samtidig med på å bygge opp og forsterke en sterk demokratisk tradisjon. Både gjennom å ha direkte innflytelse på egen situasjon (individuell medvirkning) og gjennom mer indirekte innflytelse (kollektiv eller organisatorisk medvirkning) vil brukerne ha demokratiske rettigheter og virkemidler, til å bli hørt i forhold til egne behov og opplevelser.

Brukermedvirkning er et middel for å sikre kvaliteten på tjenestetilbudet.

For å sikre kvaliteten på tjenestetilbudet, er det viktig at alle aktører kommer til orde. Alle aktører har sin historie og kompetanse, som kan bidra til utvikling av tjenesten. Brukere vil ha synspunkter, meninger og informasjon som er viktige både for gjennomføring av tiltak for den enkelte, men også i forhold til virksomhetens allmenne kvalitetsystemer. En burde i større grad aggregere de data som kommer fra den enkelte bruker opp til et nivå som utvikler hele virksomhetens kvalitet. Også på det kvalitative nivå er det viktig at brukermedvirkning systematisk brukes både direkte og indirekte.

BRUKERMEDVIRKNING SOM RESSURS

Aktiv medvirkning fra brukere og pårørende/foresatte gjør det mulig for tjenesten å utforme et individuelt tilpasset tilbud. En slik individuell tilpasning gjør at en får tilpasset tjenesten ut fra brukerens behov, og unngår dermed unødige tiltak som brukeren enten ikke ønsker eller ikke kan nyttiggjøre seg av. Tilpasning til individuelle behov fører til at brukeren opplever kvalitet i tjenestetilbudet. Standardisering av tjenesten står i motsetning til å tilpasse tilbudet til den enkelte og kan føre til mangelfullt tilbud på noen områder, mens andre viktige behov overses. Brukermedvirkning representerer dermed en ressurs i tjenesten.

BRUKERMEDVIRKNING HAR OGSÅ BETYDNING FOR KOMMUNENS ALLMENNE OMDØMME.

Brukere som blir tatt på alvor, som opplever god medvirkning og som får den tjeneste eller hjelp som han/hun trenger, vil være en god ambassadør for kommunens omdømme og anseelse.

Gjennom aktiv brukermedvirkning ansvarliggjøres også brukerne både i forhold til egen situasjon, men også i forhold til virksomhetens utvikling.

Brukere bør medvirke og ha innflytelse både i planlegging av tjenestene og i den daglige samhandlingen med personalet. Brukerne opplever hvordan tjenesten fungerer i praksis og kan derfor ofte komme med de beste forslagene til forbedringer av systemet. For å lykkes med dette må vi gi god informasjon, vise hvilke valgmuligheter som finnes og støtte brukerne i å velge det som er best for dem.

For mange brukere og pårørende/foresatte framstår det offentlige tjenesteapparat som voluminøst, uoversiktlig, lite koordinert og mektig. Brukere og pårørende/foresatte kan bli maktesløse i forhold til et slikt tjenesteapparat.



Hva er viktig for brukeren?

- Å bli tatt på alvor
– handler om å møte et tjenesteapparat som er interessert og opptatt av nettopp deg, og de utfordringene du har. Det er viktig at tjenesten er lyttende og spørrende i forhold til din kunnskap og erfaringer.
- Å bli respektert
– handler om å bli sett på som en likeverdig part i et samarbeid. Et likeverdig samarbeid forutsetter en jevnbyrdighet mellom samarbeidende parter.
- Å få hjelp uten hele tiden å måtte kreve
– handler om et hjelpeapparat som har fokus på dine behov og som hele tiden er på forskudd i forhold til utviklingen.
- Å få riktig hjelp
– handler om et kompetent hjelpeapparat som er i stand til å kartlegge problemene og iverksette de riktige tiltakene.
- Å få hjelp til riktig tid
– handler om et hjelpeapparat som gir hjelp når du trenger det, og som ikke opererer med lange ventelister.
- Oversikt og forutsigbarhet
– handler om å vite hvem man skal gå til for å få nødvendig hjelp og at man har en forutsigbarhet i forhold til den hjelpen man vil få i fremtiden.

GRAD AV BRUKERMEDVIRKNING

Brukermedvirkning er et begrep som bare gir en antydning om at bestemte aktører samhandler. Selve begrepet sier ikke noe om hvilken innflytelse brukerne har i den enkelte prosessen. Det går altså an å se brukermedvirkning langs en skala der ulik grad av innflytelse eller makt avgjør plasseringen på skalaen. Hovedgraderingene på skalaen kan beskrives som brukerperspektiv, brukere som informanter, dialog og brukerstyring med brukerperspektivet som den laveste graden av innflytelse.

Brukermedvirkning vil alltid være en prosess, og et tiltak vil kunne plasseres forskjellig i forskjellige faser av forløpet.

- **Brukerperspektiv**
– dreier seg om å se saken fra brukernes side. Tjenesteyterne prøver altså å ta på seg "brukerbriller" for på den måten å oppnå at tiltak, tjenester og personer i systemet er orientert mot brukerne og har brukernes behov for øyet.

- **Brukere som informanter**
– er et nivå nærmere aktiv brukermedvirkning. Her blir brukerne spurt om tjenestens kvalitet, omfang osv. Dette er en utbredt metode i dag, og brukes blant annet i mange kommuner. Mange kommuner gjennomfører spørreundersøkelser om brukernes og pårørende/for-sattes fornøydhet med kommunale tjenester, eksempelvis gjennom bedrekommuner.no og skoleporten.utdanningsdirektoratet.no og ulike høringer. Men fortsatt er det i stor grad tjenesteyteren som har definisjonsmakten, både i forhold til hva det spørres om og hvordan informasjonen senere vil bli brukt.

- **Dialog**
– betyr samtale og innebærer at begge parter skal høre på hverandres meninger. Eksempel på dette er individuelle samtaler og gruppesamtaler. I et slikt system vil ikke tjenesteyterne ha definisjonsmakten alene (i hvert fall ikke formelt), den er delt mellom alle aktørene i møtet. Dette representerer et viktig sprang i forhold til de to foregående nivåer, fordi tjenestens eiere og profesjoner faktisk avgir makt til tjenestens brukere.

- **Brukerstyring**
– et tiltak eller en virksomhet er brukerstyrt når brukerne selv har beslutningskontrollen når det gjelder tiltaket eller virksomheten – får det siste ordet i saken når avgjørelser skal tas. Eksempel på dette kan være BPA (brukerstyrt personlig assistent), kompetansesentre for små og mindre kjente grupper funksjonshemmede.

NIVÅER FOR BRUKERMEDVIRKNING

- **Individnivået.**
Dette er det vanligste nivå for brukermedvirkning. På dette nivå har det alltid skjedd en viss grad av medvirkning, avhengig både av tjenesteyteren og brukerens egen evne og vilje. Retten til medvirkning på individnivå er i sterk grad knyttet til våre rettigheter som mennesker:

Vi er frie og har rett til å bestemme over eget liv. Brukeren (eventuelt pårørende/foresatte) har en unik kompetanse om eget liv og egen situasjon. Det er i møte mellom denne erfaringsbaserte kunnskap og virksomhetens profesjonelle kunnskap at kvaliteten på tjenesten utfordres og utvikles. Tilrettelegging av en aktiv brukermedvirkning på individnivå er derfor viktig.

- **Gruppenivå.**
I mange sammenhenger vil det være naturlig at brukere går sammen i egne organisasjoner for å drive aktiv påvirkning på tjenestesystemet. Brukerorganisasjonene aggregerer ofte data på grunnlag av medlemmenes opplevelser. På denne måten kan brukerorganisasjonene utvikle et mer helhetlig perspektiv på utvikling av tjenestene, enn det som skjer på individnivå.

- **Representativt nivå.**
Norge er et demokratisk land, som bygger på et representativt demokrati. Som medborgere har vi innflytelse gjennom valg. På denne måten kan medborgerne, påvirke sammensetningen av representantene i kommunestyre/fylkesting og Storting, og gjennom dette også påvirke utviklingen av kommunal sektor. Men rollen som medborger er en annen enn som bruker. Som bruker har du primært fokus på den aktuelle tjenesten, og dine opplevelser av denne. Som medborger vil også andre forhold spille inn i dine vurderinger. Du tar stilling på et høyere nivå. Dette kan konkret bety at du som bruker av en tjeneste vil gjøre andre valg enn det du gjør som medborger. I forhold til medvirkning og medbestemmelse vil det primært være på individnivå og gruppenivå, og samspillet mellom disse nivåene er viktige i forhold til å skape en reell og varig brukermedvirkning.

ANBEFALINGER FOR GOD BRUKERMEDVIRKNING

Praksisfeltet har kommet med følgende anbefalinger for å komme fra visjon til handlinger på dette området

- Involvere brukerne aktivt i egen sak/behandling og i forbedring av tjenestene
- Videreutvikle og bruke metoder og verktøy for systematisk innhenting av brukernes erfaringer
- Styrke forskning og etterutdanning på brukeropplevelser og brukermedvirkning
- Styrke samarbeid med brukerorganisasjonene
- Lære opp brukere og ansatte i Individuell plan/individuell opplæringsplan

Dette er i tråd med nasjonale føringer som vektlegger en sterkere brukerrolle, som en av bærebjelkene i å sikre kvalitet i tjenestetilbudet. Brukermedvirkning er også et viktig element for å styrke den brukeropplevde kvaliteten, som er et kjerneelement i Kvalitetskommune-programmet.



Therese Fische har tatt alle bildene som vises under Kvalitetskonferansen og i dette heftet, bortsett fra bildene i reportasjene. Bildene er tatt i kommunene Molde, Songdalen og Vega i løpet av sommeren 2009.



Gjennom fotolinsen har fotograf Therese Fische (31) møtt mennesker fra ulike prosjekter i Kvalitetskommune-programmet. Hun er opprinnelig fra Trondheim, men bor og arbeider nå i Oslo. Hun er utdannet ved Kunstakademiene i Oslo og Trondheim. Fische har erfaring som pressefotograf, men jobber også med foto som kunst. På oppdraget for Kvalitetskommune-programmet var hennes opprinnelige idé å jobbe abstrakt. Underveis forsto hun at det ble vanskelig.

–Jeg kunne ikke distansere meg fra det jeg skulle formidle.

Derfor er bildene blitt mer dokumentariske enn jeg planla, sier hun. Gjennom sine reiser til Molde, Songdalen og Vega har hun fått et nytt bilde av Kommunenorge.

–Jeg hadde alltid sett på det å jobbe i kommunen som litt treigt. Men det var helt feil.

Jeg ble overrasket og imponert over den fantastiske innsatsviljen de ansatte viser, de jobber rett og slett "rompa" av seg. Det er fint å se hvor mye jobben faktisk betyr for dem. Jeg opplever at så lenge de ansatte selv føler at de får være med på beslutningene kan de jobbe 24 timer i strekk. Folk er travle og jobber mye, men veldig opptatt av at det de gjør skal være bra, sier hun. Spesielt rørt ble hun over møtet med en barnehage i Songdalen, hvor hun tilbrakte tre hele dager.

–Jeg fikk nesten ikke snakket med de ansatte fordi de var så opptatt med barna.

De var sammen med dem hele tiden. Jeg merket på barna at de var vant til å bli snakket til på en ordentlig måte. De var veldig tillitsfulle og forventet å bli tatt på alvor, sier fotografen. Hun håper hun har klart å formidle kontakten og kommunikasjonen mellom brukere og ansatte på alle prosjektene gjennom fotografiene.

–Jeg opplevde en veldig iver og stolthet hos de ansatte.

Det er i stor grad dem som former hverdagen til brukerne. Når prosjektene lykkes, kan de være med på å øke livskvaliteten til brukerne. Jeg ønsker å vise hvor viktige de er, sier Fische.





HVORDAN LAGE EN KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

DEFINISJONER

KOMMUNIKASJON - INFORMASJON

I norsk språkbruk brukes ofte begrepene informasjon og kommunikasjon om hverandre. En enkel måte å skille dem på er at kommunikasjon betegner prosessen, mens informasjon er produktet eller budskapet. Informasjon er det som blir formidlet når vi kommuniserer.

STRATEGISK KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon skal være en selvfølgelig del av all planlegging i en kommune og et virkemiddel på lik linje med andre virkemidler kommunen rår over.

Å bruke kommunikasjon strategisk vil si at man i alle faglige, politiske og økonomiske vedtak, tar hensyn til at beslutninger og handlinger skal kunne kommuniseres.

NIVÅ 1 – en enkel plan for å kommunisere om en bestemt sak

INNHOOLD:

Hva skal jeg informere om, hva er viktigst?

MÅLGRUPPER:

Hvem må vi kommunisere med (internt og eksternt)?

Hvem bør vi kommunisere med?

Hvem kan vi kommunisere med hvis vi har ressurser til det?

KANALVALG:

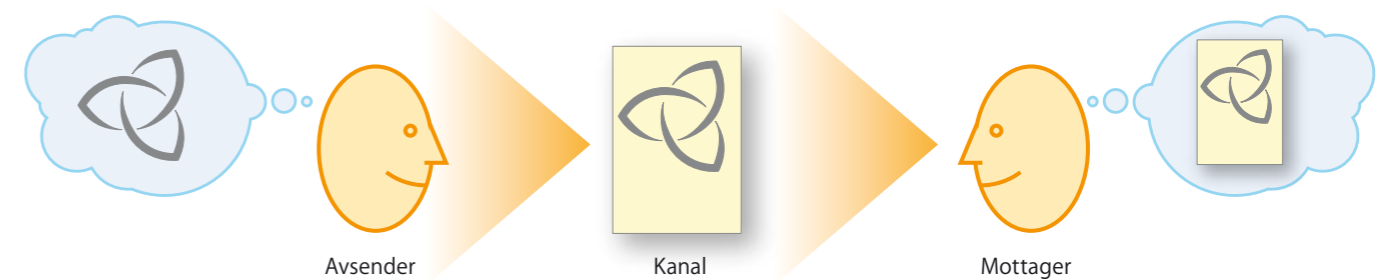
Hvor skal jeg kommunisere?

Velg både interne og eksterne kanaler.

Bruk alltid mer enn én kanal.

Hvordan kommuniserer vi i de kanalene vi har valgt?

Under: eksempel på kommunikasjonsmodell



NIVÅ 2 – utarbeidelse av en fullstendig kommunikasjonsstrategi

Å LAGE EN KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

Den vanligste feilen de fleste gjør når det gjelder kommunikasjon og informasjon er å gå rett til gjennomføringsfasen. Vi konsentrerer oss om de konkrete tiltakene; for eksempel om nettstedet eller brosjyren, uten å ha tenkt oss om. I etterkant blir vi forundret over at vi ikke nådde ut med budskapet vårt. Dette er uprofesjonell jobbing. Alle kommunikasjons tiltak bør være forankret i en kommunikasjonsstrategi.

Å lage en kommunikasjonsstrategi er en prosess. Selve veien mens det hele blir til, er en bevisstgjøring av alle involverte. Målet er at alle til slutt skal ha en felles og en bedre forståelse av de kommunikasjonsutfordringer kommunen står overfor og ha et bevisst forhold til hvordan disse bør møtes.

Kommunikasjon er alles ansvar og er en del av de verktøy vi har for å løse den viktige jobben vi forvalter. Uten god kommunikasjon kan selv den beste plan floppe. Med godt planlagt kommunikasjon kan vi greie å gjennomføre selv de vanskeligste saker.

En strategi består av tre hovedelementer. Det første er utgangspunktet, der vi er i dag, det andre er målet, der vi ønsker å være og det tredje er strategien, de veivalg vi må ta for å komme fra der vi er til der vi ønsker oss.

På alle punkter i strategien kan dere selvsagt kjøpe hjelp utenfra. Det går an å få hjelp fra en kommunikasjonsrådgiver til hele strategiprosessen. Betingelsen er at vedkommende ikke skal skrive strategien for dere, men ha erfaring fra og bidra til prosessen som bevisstgjør dere og komme med kommunikasjonsfaglige innspill underveis. Det går også an å kjøpe målinger om hvordan kommunens oppfattes i de ulike målgruppene og konkrete brukerundersøkelser. Det er imidlertid fullt mulig å gjennomføre hele prosessen på egen hånd. Dette skrivet skal være en hjelp til det. På side 34 finner dere også linker til nettsteder som kan gi flere tips og mulighet til enda større fordypning.





EKSEMPEL PÅ INNHOLDSFORTEGNELSE I EN KOMMUNIKASJONSTRATEGI

1. FORORD

om hvorfor en plan

2. STATUSVURDERING/SITUASJONEN I DAG

Denne beskrivelsen er uhyre viktig. Med grundig arbeid her, vil mange tiltakspunkter senere i planen tre klart fram

- karakteristik av virksomheten
- rammebetingelser
- virksomhets visjon, mål og strategier
- eksternt profil
- intern profil
- tilnærming til informasjonsoppgaven
- kommunikasjonsutfordringer

3. KOMMUNIKASJONSMÅL OG BUDSKAP

- overordnet mål for all kommunikasjon
- hva skal kommunikasjonsaktiviteten bidra til
- hvilket inntrykk skal kommunisjonen gi av oss
- hovedbudskap (ett eller flere)

4. MÅLGRUPPER

interne og eksterne

5. ANSVAR OG ORGANISERING AV VIRKSOMHETEN

hvem har ansvar for hva, på hvilke nivåer osv.

6. PRINSIPPER FOR KOMMUNIKASJON

beskrivelse av prinsippene for kommunikasjonsarbeidet

7. STRATEGIER MED TILHØRENDE TILTAK

alt fra medieutspill, konferansedeltakelse, intern kommunikasjon, internett, intranett, grafisk profil, reklame og andre aktuelle tiltak

8. IMPLEMENTERING FRA PLAN TIL IVERKSETTING

Utarbeide en implementeringsplan der tiltakspunktene i pkt. 7 samles i en handlingsplan med tidsfrister, ansvar osv.

SLIK JOBBER DU MED STRATEGIEN – en gjennomgang av punktene i eksemplet over

BESKRIVELSE AV NÅ

> 2. Statusvurdering/situasjonen i dag

Bruk tid på å finne ut hvordan det egentlig er fatt. Hvem er dere, hvilke visjoner og mål har dere, hvem legger føringer for om dere skal lykkes med dette – kort og godt, beskriv dere selv. Hvordan arbeider dere med kommunikasjon og informasjon i dag. Hvem gjør hva og på hvilken måte. Hva lykkes dere med, hva er ikke så bra? Hvordan tror dere kommunen blir oppfattet? Hvilket bilde har våre ansatte av sin arbeidsplass, hvilket bilde har våre brukere av oss, hva er våre fortrinn i våre innbyggers øyne og for omverdenen? Aller helst burde dere her foreta en enkel meningsmåling om hvilket omdømme dere har hos egne innbyggere, brukere, tilreisende – kort og godt de dere

ønsker skal ha et inntrykk av dere. Kanskje foretar dere regelmessige omdømme- eller innbyggerundersøkelser? Resultatene fra disse må inn i beskrivelsen av NÅ.

På hvert eneste punkt i beskrivelsen av NÅ må dere spørre dere selv – hvilke kommunikasjonsutfordringer gir dette? Kommunikasjonsutfordringene er konklusjonen på beskrivelsen av NÅ, det er disse vi tar med oss videre og som skal finne sitt svar i tiltakene i pkt. 7. Det er i denne delen av strategiarbeidet dere skal bruke mest tid. Når dere er enige om beskrivelsen av dagens situasjon og hvilke utfordringer dere står overfor, er det mye lettere å bli enige om mål, strategier og virkemidler.

BESKRIVELSE AV EN ØNSKET FRAMTID

> 3. Kommunikasjonsmål og budskap

Når vi har beskrevet vår nå-situasjon, vet vi hvor vi er. Nå skal vi beskrive hvor vi skal. Hvis vi ikke vet det, er det ikke godt å vite hvor vi havner.

- Hva er det overordnede målet med all kommunikasjon kommunen driver med? Det overordnede målet formuleres vanligvis generelt, og representerer mer en intensjon enn et konkret mål.
- Hva ønsker dere å oppnå med den kommunisjonen internt og eksternt?
- Hvilket bilde ønsker vi at våre ansatte og omgivelsene skal ha av oss?

Når dere er enige om hvilket bilde, hvilket omdømme dere aller helst ønsker, må dere formulere noen budskap, ett eller to, som dere skal bruke i alle sammenhenger.

Det er en diskusjon som ikke er gjort på 20 minutter. Dersom det for eksempel er viktig for kommunen å ha mange turister blir kommunikasjon ut av kommunen viktigere enn dersom det er informasjonsflyten internt i kommunen som er viktigst for dere. Alt kan ikke være like viktig, det er derfor vi lager en strategi. Å ta strategiske valg handler like mye om å velge vekk.

HVEM SKAL VI KOMMUNISERE MED?

> 4. Målgrupper

Målgruppe er en nøyaktig spesifisert gruppe mennesker. Det er nødvendig å velge ut hvilke grupper som er viktigst å forholde seg til med tanke på kommunens prioriterte satsingsområder.

Kommunen må hele tiden forholde seg til: de som setter rammer, de som har ad-hoc interesser, de som har faglig kunnskap, de som er direkte involvert; interne aktører og eksterne aktører.

Bakgrunnen for å ta i bruk kommunikasjon som virkemiddel er blant annet behovet for å gi disse ulike målgruppene kjennskap til virksomheten og til sine rettigheter og plikter i samfunnet. Det skal også bidra til å styrke demokratiet ved å sikre deltakelse og at politiske vedtak blir iverksatt.

Eksempler på målgrupper:

- Kommunens innbyggere
- Framtidige innbyggere
- Brukergruppene
- Ansatte - nåværende ansatte, potensielle ansatte, fagforeninger
- Kommunens folkevalgte
- Andre forvaltningsnivåer – fylkeskommunen, Fylkesmannen, andre kommuner, egne stortingspolitikere, stortingskomiteene, departementene
- Samarbeidspartnere i inn- og utland
- Media, som er både en målgruppe og en kanal til å nå de andre målgruppene

HVEM SKAL HA ANSVAR FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON?

> 5. Ansvar og organisering av virksomheten

Å bruke kommunikasjon strategisk vil si at man i alle faglige, politiske og økonomiske og praktiske valg også tar hensyn til at beslutningene skal kommuniseres. I dette kapitlet beskrives hvordan dette er organisert i din kommune. Hvis kommunen har en egen informasjonsansvarlig eller en kommunikasjonsavdeling skal det her trekkes opp ansvarslinjer i forhold til disse. Det er også her en slår fast at kommunikasjon og informasjon er et lederansvar og linjeansvar, for eksempel slik:

LEDERANSVAR: Kommunikasjon er et lederansvar. Kommunikasjon og

informasjon skal være integrert i kommunens plan- og styringsdokumenter.

LINJEANSVAR: Kommunikasjonsansvaret skal følge linjeprinsippet; den som har ansvaret for en tjeneste har også ansvaret for å informere om denne tjenesten.

KOMMUNIKASJONSKOMPETANSE: Det er den enkelte leders plikt å sørge for at virksomheten/avdelingen følger kommunikasjonsstrategien og har kommunikasjonsfaglig kompetanse.

HVILKE PRINSIPPER SKAL VI BASERE VÅR INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON PÅ?

> 6. Prinsipper for kommunikasjon

Hvilke prinsipper som skal legges til grunn for kommunikasjonsarbeidet baserer seg blant annet på kommunens verdisett, men her må en også ta aktive valg til hvordan en vil kommunisere. Prinsippene sier også noe om ambisjonsnivå.

Og kan være for eksempel, slik:

- **Aktiv** – kommunen utnytter alle informasjons- og kommunikasjonskanaler aktivt for å nå sine mål
- **Åpen** – åpenhet og mer offentlig skal praktiseres
- **Til stede** – kommunen skal være tilgjengelig og til stede for sine innbyggere
- **Planlagt** – kommunen planlegger alltid informasjonstiltak om viktige saker
- **Brukervennlig** – kommunens organisasjon er avhengig av kommunikasjon og samhandling på mange plan for å utvikle sine tjenester. Planlegging av informasjonstiltak krever kunnskap om målgruppen en skal kommunisere med

Eller som et eksempel, slik:

- **Kommunikasjonsprinsippet** – kommunen skal drive målrettet kommunikasjon. All informasjonsvirksomhet skal ta hensyn til senders og mottakers behov
- **Prinsippet om aktiv informasjon** – informasjon fra kommunen skal være utformet med utgangspunkt i brukernes behov og forutsetninger
- **Helhetsprinsippet** – informasjon fra kommunen skal utformes og samordnes slik at den fremstår entydig og helhetlig for mottakeren
- **Linjeprinsippet** – utformingen av korrekt informasjon skjer der fagansvaret ligger →

HVORDAN...

←

▪ **Prinsippet om informasjon som et lederansvar** – ledelsen er ansvarlig for at kommunens informasjonspolitikk gjennomføres, og for at medarbeiderne har nødvendig informasjonskompetanse og ressurser til å gjennomføre arbeidsoppgavene

▪ **Åpen – tilgjengelig – troverdig** – kommunens kommunikasjon skal bygge på kommunens overordnede verdier

HVILKE VEIVALG SKAL VI FORETA?

> 7. Strategier med tilhørende tiltak

Vi har besvart hovedspørsmålene hvor vi står i dag (beskrivelse av NÅ) og hvor vi ønsker å være (kommunikasjonsmål). Nå skal vi beskrive de veivalg vi må foreta for å komme dit vi ønsker og hvilke tiltak dette innebærer. Dette er en klassisk tilnærming til alle strategiske prosesser og kalles ofte for en gap-analyse. Svarene beskriver gapet mellom nå og framtid, strategiene skal angi veien mellom disse (close the gap).

Strategi dreier seg om å gjøre valg når ressurser er en begrensende faktor. Vi kan ikke gjøre alt vi ønsker. Vi må derfor evne å fokusere på noe framfor noe annet. Noen ganger innebærer det knallhard prioritering og å si nei til muligheter. Å velge er derfor også å velge bort det man ikke skal gjøre.

De strategiske valgene skal være et svar på de utfordringene dere står overfor og skal være valg dere må foreta for å oppnå de mål dere har satt dere for egen kommunikasjon.

Eksempel på et strategisk valg:

Bygda kommune vil prioritere internett som kanal for kommunikasjon med sine brukere og innbyggere.

Tiltak som er nødvendige hvis en foretar et slikt valg:

- Ansette nettredaktør
- Ha en nettansvarlig i hver enhet/avdeling
- Gjennomføre kurs for de nettansvarlige
- Anskaffe nytt publiseringsverktøy osv.

Eksempel på et annet strategisk valg:

Bygda kommune vil prioritere informasjon og kommunikasjon som strategisk virkemiddel i identitetsbyggingen og videreutviklingen av egen organisasjon.

Tiltak som er nødvendige hvis en foretar et slikt valg:

- Implementere kommunikasjonsstrategien i hele organisasjonen
- Videreutvikle informasjon som ledelsesverktøy ved å gjennomføre opplæring i kommunikasjon for alle med lederansvar
- Utarbeide egne retningslinjer for mediekontakt
- Kommunikasjonen mellom nivåer og enheter i organisasjonen skal gjennomgå med tanke på å bedre informasjonsflyten

IMPLEMENTERING – FRA ORD TIL HANDLING

> 8. Implementering fra plan til iverksetting

Når strategiprosessen er over og strategien er vedtatt kommer den største utfordringen, nemlig å få den gjennomført. Spesielt er dette viktig dersom det innebærer grunnleggende endringer i kommunen. En vellykket implementering forutsetter at alle kjenner til strategien og kjenner hvilket bidrag som er forventet fra dem for at den skal gjennomføres. Dersom prosessen med strategien har vært god vil arbeidet nå være enklere.

Strategien kan for eksempel kreve endringer i:

- Organisasjonsstruktur
- Systemer
- Arbeidsmåter
- Ressursfordeling
- Bemanning
- Kompetanse

Disse endringene og tiltakene fra pkt.7 må innarbeides i kommunens ordinære planer og gis tidsfrister og ansvar. Strategi dreier seg først og fremst om å gjøre de rette tingene, det vil si å bruke tid og krefter på de viktigste oppgavene. Dette gjelder på alle nivåer i virksomheten. En forutsetning er at alle kjenner til strategien som legger føringer for de valgene og prioriteringene som gjøres av hva som er viktigst.

Tekst: Eldøen Kommunikasjon

Nyttige lenker

Om offentlig kommunikasjon:

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Offentlig>

Om kommunikasjonslitteratur:

<http://www.kommunikasjon.no/Fagstoff/Fagbladet/Bøker>

Interaktiv lærebok i intern kommunikasjon:

http://www.internkommunikasjon.no/view_frontpage.as

ÅRSRAPPORT 2008



37 Innledning
 38 utfordringer
 39 Organisering
 40 Arbeid med kommunene
 42 Kommunenes arbeid
 45 FOU
 45 Informasjonsarbeid
 46 Regnskap



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 nettverksamlinger. Dette for å legge til rette for større nærhet til det som faktisk skjer i kommunene og for å øke læringsutbytte for deltakerkommunene.

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.



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 Sørhoel, 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 partssamarbeid 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 KUNNSKAPSENTER 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.

Samlinger 2008						
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			



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.

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 kvali-

tetsindikatorer, 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.





Kvalitetskommuneprogrammet har stor bredde. Et stort antall prosjekter er satt i gang som følge av at kommunene er blitt med i programmet. Noen prosjekter var allerede startet opp før kommunene meldte seg inn, men er blitt løftet inn i programmet underveis og dermed fått økt oppmerksomhet som følge av dette. Arbeidet i kommunene er rettet inn mot kontinuerlig kvalitetsforbedring innenfor områdene oppvekst og pleie og omsorg, samt arbeid med reduksjon av sykefravær/økt nærvær. De arbeider med systematisk utvikling av konkrete, målbare mål. Noen av prosjektene omfatter hele kommunen, mens andre omfatter ett av områdene, en eller flere enheter innen et område eller en eller flere avdelinger innen enhetene. Kommunene viser et stort engasjement. De er opptatt av at det de gjør skal føre til en forbedring for innbyggerne og at medarbeiderne er friske og trives på jobb.

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 trepartssamarbeid. 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 tjenestetende 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. Kommunene 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 forbedringspiral i kommunen på kort tid med gode resultater. Mandal vant i kategorien "Nærvarselsarbeid 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 brukermidvirkning 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 avklart. 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 kompetansetilbud 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 ivarettatt 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 brukerdiallog.
- 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 målbarbare 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, eller 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 "flokkeløsere"
- 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 topturer
- Innføring av økt bruk av egenmelding (28 egenmeldingsdager per år)

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



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.

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 aktivitetdager, ansattes dag, ulike former for leder- og personalmøter og liknende. Noen lager månedlige informasjonskriv, 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.

REGNSKAP

Inntekter	2008	2007
Inntekter	27 060	14 330
Overføring fra foregående år	2 395	372
Sum inntekter	29 455	14 704

Kostnader	2008	2007
Lønns- og personalkostnader	6 893	3 240
Felleskostnader	2 712	1 222
Reiseutgifter inkl. innkvartering	12 856	6 850
Markedsføring og trykksaker	1 160	908
Eksterne tjenester	3 253	350
Andre utgifter	90	0
Sum kostnader	26 964	12 570

Resultat, overført	2 487	2 129
--------------------	-------	-------

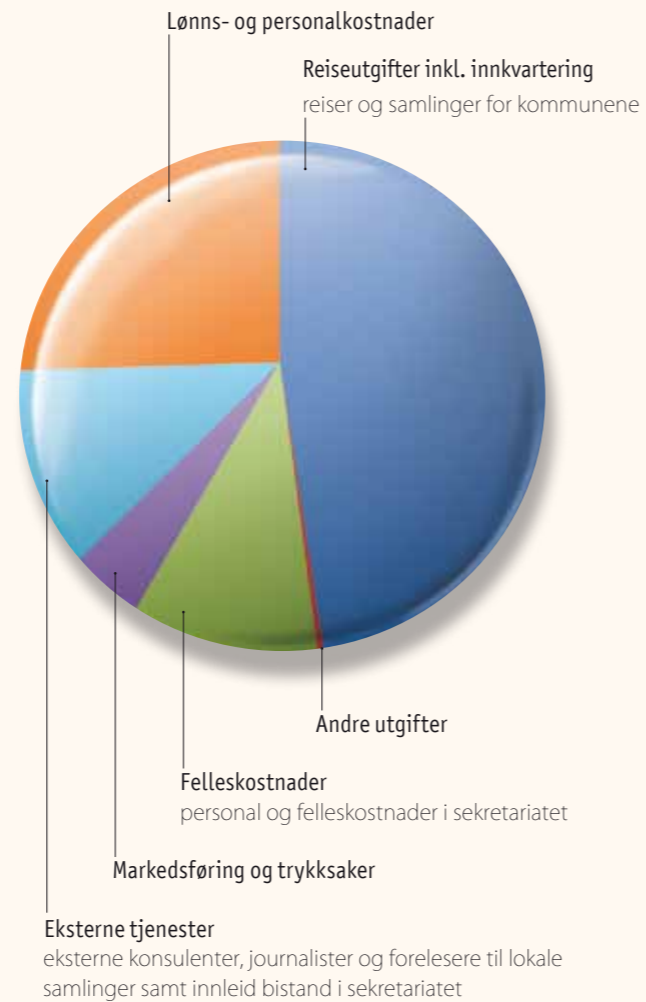
Alle tall er i hele tusen

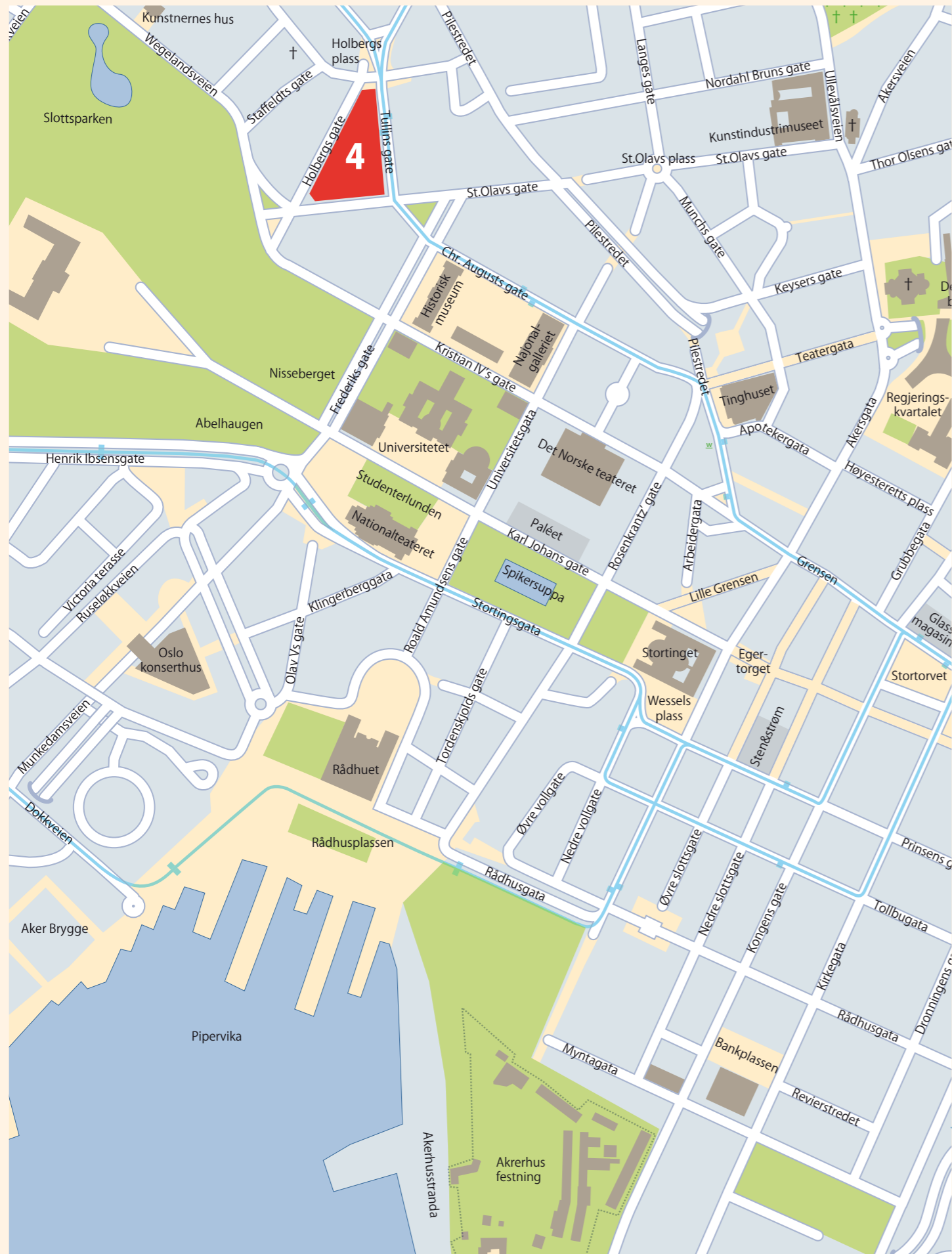
Aktiviteten i programmet har økt siden forrige år slik det fremgår av inntekter og kostnader. Inntekter og kostnader i er gjennomgående i tråd med budsjett.

Ved oppstart av kvalitetskommuneprogrammet foretok man av ressursmessige hensyn et valg om sentrale samlinger som læringsarenaer. I løpet av 2008 har sekretariatet endret oppfølgingen av kommunene i de ulike puljene fra de store fellessamlinger og til mer og flere lokale nettverkssamlinger i tråd med intensjonene i programmet. Denne endringen fortsetter i neste periode.

Regnskap for 2008 viser et forbruk på nær 27 mill, et lavere forbruk enn samlede inntekter på 29,5 mill.

9,6 mill dekker personal og felleskostnader i sekretariatet, nær 12, 8 mill går til reiser og samlinger for kommunene. I posten eksterne tjenester inngår eksterne konsulenter, journalister og forelesere til lokale samlinger samt innleid bistand i sekretariatet.





- 1 Oslo Konferanssenter
- 2 Clarion Hotel Royal Christiania
- 3 Radisson BLU Plaza Hotel
- 4 Radisson BLU Scandinavia Hotel

I redaksjonen:
August 2009

Design og illustrasjon:
Skomsøy Grønli as
Trykk: Printhouse as
Opplag 2000



Kvalitetskommuneprogrammet
Sekretariatet c/o KS

Postboks 1378, Vikå
0114 Oslo

www.kvalitetskommuner.no



KVALITETSKOMMUNER

