

Forord

Kvalitetskommuneprogrammet ønsker gjennom dette dokumentet å dokumentere de aktiviteter som så langt i programmet har funnet sted. Vi ønsker videre å presentere struktur, innhold, og metoder i programmet slik at den enkelte kommune kan planlegge og forberede sitt arbeid i forhold til de aktiviteter og forventninger som sekretariatet legger opp til gjennom prosjektperioden.

Innsatskommuner sykefravær er et oppfølgingsprosjekt etter Stoltenbergs sykelønnsutvalg høsten 2006 og er organisert inn i Kvalitetskommuneprogrammet.

Sekretariatet bistår kommunene i gjennomføringen av de prosjekter kommunen har søkt seg inn i programmet med. Noen kommuner har konkrete og målrettede prosjekter og andre har mer generelle og ikke lett målbare mål. Vi skal gjøre vårt beste for å bidra og bistå slik at både kommunen og programmet når sine mål om redusert sykefravær. Sekretariatet – med sine spesialrådgivere vil følge kommunene gjennom prosjektperioden ut 2009.

Innhold, tema og metoder som synliggjøres i denne folderen er selvsagt ikke uttømmende, og blir presentert mer utfyllende i samlinger og nettverk.

Vi må ta forbehold at det kan bli noen endringer i program og aktiviteter.

Oslo, august 2008



Bjørn Pettersen
Prosjektleder
Kvalitetskommuneprogrammet

INNHold

1. INNLEDNING	2
2. KVALITETSKOMMUNEPROGRAMMET.....	2
2.1 Kvalitet.....	2
2.2 Sykefravær.....	3
3. ORGANISERING AV ARBEIDET SENTRALT OG LOKALT	4
3.1 Styring av programmet.....	4
3.1.1 Politisk kontaktmøte	4
3.1.2 Styringsgruppe	4
3.1.3 Sekretariat	4
3.1.4 Lokalt i kommunene	4
3.2 Sentrale samlinger.....	4
3.2.1 Oppstartssamling	4
3.2.2 Nettverkssamlinger.....	5
3.2.3 Prosjektledersamlinger	5
3.2.4 Kvalitetskonferanse	5
3.4 Lokale samlinger	5
3.4.1 Nettverksarbeid	5
3.5 Fremdriftplan	6
3.6 Prosjektorganisering.....	7
3.7 Oppfølging og veiledning.....	8
4. METODE OG VERKTØY	9
4.1 Trepertssamarbeid.....	9
4.2 Nettverksarbeid.....	9
4.3 Kurs.....	9
4.4 Poster/veggavis	10
4.5 Metode for kvalitetsforbedring	11
4.6 Prosjekt som metode.....	12
4.7 Kvalitetsindikatorer	13
5. BRUKERMEDVIRKNING OG INNBYGGERINVOLVERING	13
5.1. Brukermedvirkning	13
5.2. Innbyggerinvolvering.....	14
6. EVALUERING OG RAPPORTERING.....	14

1. Innledning

Kvalitetskommuneprogrammet har sin forankring i en avtale inngått mellom Kommunal- og regionaldepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, KS, Akademikerne, LO-kommune, UNIO og YS-K.

Hensikten med avtalen er å etablere et samarbeid på sentralt nivå mellom staten, kommunesektoren og arbeidstakerorganisasjonene om kvalitetsforbedring og redusert sykefravær innen pleie- og omsorgssektoren og oppvekstsektoren i kommunene.

Målet med samarbeidet 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.

Avtalen ble undertegnet i oktober 2006, og programperioden er 2007 – 2009. Målet er at i løpet av programperioden skal 200 kommuner med i kvalitetskommuneprogrammet.

2. Kvalitetskommuneprogrammet

Statsråden i kommunal- og regionaldepartementet vil invitere kommuner inn i Kvalitetskommuneprogrammet i fire omganger. Den fjerde invitasjonen er nå sendt kommunene.

I invitasjonen presiseres målet med programmet sammen med hovedfokus for Kvalitetskommuneprogrammet. (www.kvalitetskommuner.no).

I programmet legges det vekt på at forbedringsarbeidet som iverksettes innen pleie- og omsorgssektoren og i oppvekstsektoren forankres politisk, administrativt og i fagorganisasjonene. At partene sentralt har inngått avtale om trepartssamarbeid legger føringer for å etablere trepartssamarbeid også lokalt. Trepartssamarbeidet og fokus på den brukeropplevde kvaliteten er unikt for programmet. Reduksjon av sykefraværet er sentralt for alle deltakerkommuner og for innsatskommunene spesielt fordi dette får direkte konsekvenser for kvaliteten på tjenestene.

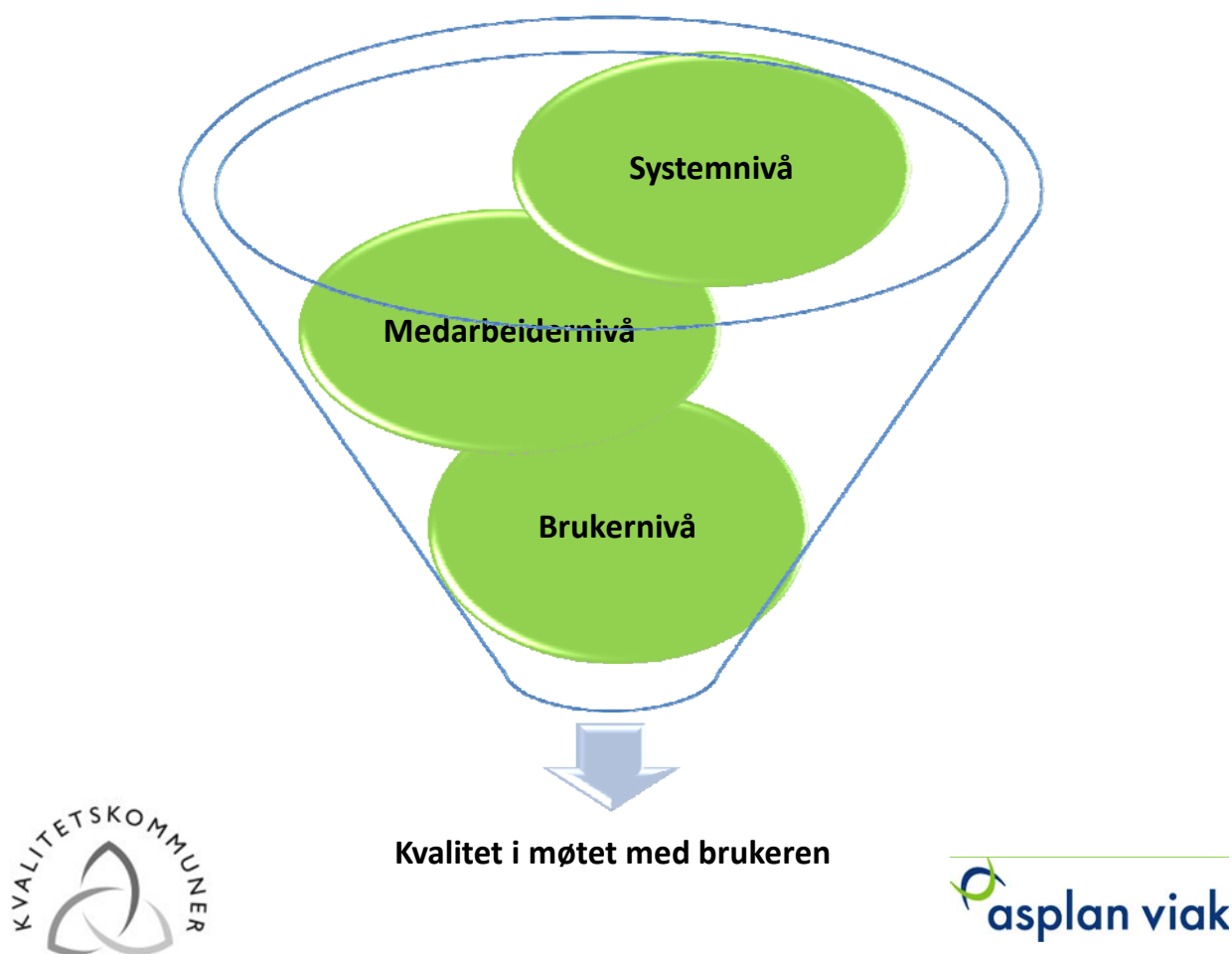
2.1 Kvalitet

I Kvalitetskommuneprogrammet ønsker vi en tilnærming til kvalitet som setter den direkte kontakten, dialogen og samhandlingen mellom ansatt og innbygger i sentrum. God tjenestekvalitet realiseres i møtet mellom ansatt og innbygger. Det handler om møtet mellom den som yter en tjeneste og den som mottar, det handler om hvordan man som innbygger, bruker, pårørende, elev - opplever møtet og samhandlingen med de ansatte i kommunen.

Kvalitet avhenger selvsagt av innsatsfaktorer som har å gjøre med organisering, rutiner, verktøy for oppfølging av sykemeldte, kontroll og ledelse av virksomheten. Dette betegner vi som *systemdimensjonen*; altså egenskaper ved systemet som er nødvendige forutsetninger for redusere sykefraværet og sikre god kvalitet. En annen viktig forutsetning for reduksjon av sykefraværet og sikring av kvalitet er en tydelig ansvarsplassering og de ansattes kompetanse og ansvarliggjøring for å sikre kontinuitet i tjenestene dette kaller vi

medarbeiderdimensjonen. Det unike i Kvalitetskommuneprogrammet er at vi setter fokus inn på *atferdsdimensjonen*, det som foregår i samhandlingen mellom den enkelte ansatt og brukeren hvor kommunikasjon, medmenneskelighet, medvirkning og anerkjennelse er viktige verdier for god kvalitet. Alt dette forutsetter at den enkelte medarbeider er tilstede og sikrer den nødvendige kontinuitet.

Det er i møtet mellom kommunen og innbygger mange av våre oppfatninger av både kommunen og tjenestenes omdømme dannes. Opplevelsen av kvalitetsnivået på tjenesten, altså *opplevd kvalitet*, påvirkes av brukernes forventninger, tjenestens faktiske innhold og kvaliteten i møtet mellom tjenesteyter og bruker. Her handler det både om innbyggerens møte med kommunen som system, men også om atferdsdimensjonen i overleveringen av tjenesten. I samarbeid med Asplan Viak har vi laget dokumentet "Kvalitet i møte med brukeren". (www.kvalitetskommuner.no). Der fremstilles forholdet mellom system, medarbeider og atferdsdimensjonen slik:



2.2 Sykefravær

Det er et særskilt mål i programmet å redusere sykefraværet i deltakerkommunene. Kvalitetskommuneprogrammet ønsker å legge tilrette for og bidra til at partene samarbeider målrettet og langsiktig for å redusere sykefraværet både på kort og lang sikt. Et stabilt lavt sykefravær er i mange tilfeller en forutsetning for god kvalitet i tjenesten, fordi tilstedeværelse sikrer stabilitet, gjenkjennelse og gjensidighet. Spesialrådgiverne kommer til å arbeide med den enkelte kommune for å bidra til at fokus settes på sykefravær/økt nærvær.

3. Organisering av arbeidet sentralt og lokalt

3.1 Styring av programmet

I avtalen mellom partene sentralt framkommer følgende organisering:

3.1.1 Politisk kontaktmøte

Programmet styres av politisk kontaktmøte som består av politisk ledelse for de deltakende departementene, KS-ledelse og ledelsen for de deltakende arbeidstakerorganisasjonene. Politisk kontaktmøte ledes av kommunalministeren og møtes ca. to ganger årlig for å drøfte policy for arbeidet og aktuelle problemstillinger.

3.1.2 Styringsgruppe

Styringsgruppen har ansvaret for detaljering av de faglige innholdet i programmet, utvelgelsen av deltakerkommuner og oppfølging av programmet. Styringsgruppen ledes av KRD og består for øvrig av representanter på administrativt nivå for de deltakende departementene, KS og de deltakende arbeidstakerorganisasjonene.

3.1.3 Sekretariat

Sekretariatet er lagt til KS. Sekretariatet består av prosjektleder, spesialrådgivere og sekretær og skal ha det operative, sentrale ansvaret for programmet, med en tett kopling til styringsgruppen.

3.1.4 Lokalt i kommunene

Deltakerkommunene velger selv innretning og organisering av arbeidet, men må sikre representasjon fra de folkevalgte, administrasjon og de ansattes organisasjoner i styringen av arbeidet. Arbeidet må forankres i alle arbeidstakerorganisasjonene lokalt.

Sekretariatet følger opp de enkelte kommunene gjennom å bidra med faglig påfyll, prosessveiledning og nettverksarbeid. Spesialrådgiverne i sekretariatet følger opp de ulike kommunene og nettverkene som etableres. For å kunne følge opp et stort antall kommuner med aktiv veiledning og støtte i prosessen, legges det opp til både sentrale og lokale samlinger.

3.2 Sentrale samlinger

Kvalitetskommuneprogrammet vektlegger sentrale samlinger i første prosjektfase som har en varighet på 1 år. For å sikre god forankring og framdrift i programmet er de sentrale samlingene strukturert med tanke på å ivareta både styringsgruppene lokalt, prosjektlederne og de som sitter i prosjektgruppene lokalt.

På de sentrale samlingene (oppstartssamlingen og nettverkssamlingene) møter inntil 7 deltakere fra hver kommune representert fra administrasjon, tillitsvalgte og fra politisk nivå. I prosjektledersamlingene inviteres kun prosjektlederne – vanligvis 1 prosjektleder fra hver kommune eventuelt kan også delprosjektledere inviteres.

3.2.1 Oppstartssamling

Oppstartssamlingens målgruppe er styringsgruppenes medlemmer dvs representanter fra et overordnet politisk- og administrativt nivå samt hovedtillitsvalgte. Samlingen har følgende fokus:

- Hvorfor kvalitetsforbedring? Hva kan kommunene få ut av deltakelse i programmet?
- Forankring, organisering og planlegging av arbeidet.

- Ledelse av prosjektene.

3.2.2 Nettverkssamlinger

Nettverksarbeid på de sentrale samlingene dreier seg i hovedsak om erfaringsutveksling og drøfting av problemstillinger knyttet til reduksjon av sykefravær. Dette blir brukt mer som en struktur på samlingene enn som en arbeidsmetodikk.

På nettverkssamlingene presenteres postere som synliggjør hva og hvor langt kommunene er kommet i sitt arbeid og det er kåring av beste poster.

3.2.3 Prosjektledersamlinger

Enkelte kommuner har utnevnt flere delprosjektledere, men det er den overordnede/koordinerende prosjektlederen som er målgruppe for prosjektledersamlingene. Deltakelse av delprosjektledere vil vurderes underveis i programmet.

Samlingene har følgende hovedfokus:

- Prosjekt som metode
- Struktur og metode for kvalitetsforbedring
- Målbare mål og måling av forbedring.
- Hvordan lede prosjekter
- Hvordan sikre framdrift i prosjektet
- Nettverksarbeid
- Evaluering og rapportering

3.2.4 Kvalitetskonferanse

Kvalitetskonferansen har som siktemål å synliggjøre og dokumentere resultater etter det første prosjektåret, sikre videreføring og spre erfaringer til de andre kommunene i prosjektet.

Trepartssamarbeid, reduksjon av sykefravær/nærvær, omdømmebygging samt kvalitet i møte med bruker er gjennomgående tema på de fleste samlingene.

3.4 Lokale samlinger

3.4.1 Nettverksarbeid

Innsatskommuner sykefravær er del av Kvalitetskommuneprogrammet der 12 kommuner ble plukket ut til å delta for å vise vei når det gjelder å redusere sykefraværet.

Kommunene ble ved oppstart av programmet inndelt i nettverk.

Innsatskommuner nettverk 1:

Nøtterøy kommune
Nesodden kommune
Kristiansund kommune
Lillehammer kommune
Vaksdal kommune
Notodden kommune

Innsatskommuner nettverk 2:

Mandal kommune
Fredrikstad kommune
Ringerike kommune
Nord Aurdal kommune
Ullensaker kommune
Tana kommune

IRIS har fulgt innsatskommunene fra april-november 2007 og har blant annet beskrevet og dokumentert tiltak som i perioden var iverksatt.

Last ned rapportene

Følgende rapporter fra "Innsatskommuner sykefravær" kan lastes ned eller bestilles på www.iris.no

Aas RW, Skaugen BH (2007) Innsatskommuner sykefravær – problem, mål, tiltak og suksesskriterier. IRIS rapport 2007/094, ISBN978-82-490-0531-04

Aas RW, Skaugen BH (2007) Sykefraværarbeid - en tiltakshåndbok. Fundamenteringstiltak, persontiltak og prosjekttiltak. IRIS rapport 2007/143, ISBN 978-82-490-0543-7

Nettverkene følges opp gjennom veiledning og arbeid i de lokale nettverkene. Kvalitetskommuneprogrammet søker å fristille ressurser slik at nettverkene kan møtes lokalt i den enkelte kommune eller på en annen arena etter behov. Sekretariatet stiller også veiledningskompetanse til rådighet i det lokale nettverksarbeidet.

3.5 Fremdriftplan for innsatskommuner sykefravær

Oppstartsamling januar 2007

Målgruppe: Ordførere, rådmenn, hovedtillitsvalgte, prosjektleder og andre på overordnet nivå i kommunen.

Nettverkssamling sentralt 16. - 17 / 17 – 18. april 2007

Målgruppe : Deltakere i prosjektgrupper / arbeidsgrupper på operativt nivå.
Alle kommunene presenterer prosjektene sine i form av poster/veggavis.

Prosjektledersamling 30. – 31. mai 2007.

Målgruppe: Prosjektledere eventuelt delprosjektledere

Nettverkssamling sentralt 21. -22 / 23 – 24. august 2007

Målgruppe : Deltakere i prosjektgrupper / arbeidsgrupper på operativt nivå.
Alle kommunene presenterer prosjektene sine i form av poster/veggavis.

Nettverkssamling sentralt 3. – 4. april 2008

Målgruppe : Deltakere i prosjektgrupper / arbeidsgrupper på operativt nivå.
Alle kommunene presenterer prosjektene sine i form av poster/veggavis.

Kommunebesøk april - mai 2008

Kommunene får besøk av spesialrådgiverne fra sekretariatet

Prosjektledersamling 10. – 11. september 2008

Målgruppe: Prosjektledere eventuelt delprosjektledere

Kommunebesøk oktober – november 2008

Kommunene får besøk av spesialrådgiverne fra sekretariatet

Kvalitetskonferanse 26. – 27. november 2008

Målgruppe : ordførere, rådmenn, hovedtillitsvalgte, prosjektleder og deltaker i prosjektgrupper/arbeidsgrupper. Innsatskommunene, Pulje I og II presenterer sine resultater og gode historier.

Presentasjon av resultater fra de ulike puljene så langt.

Nettverkssamling sentralt 1. – 2. desember 2008

Målgruppe : Deltakere i prosjektgrupper / arbeidsgrupper på operativt nivå.

Alle kommunene presenterer prosjektene sine i form av poster/veggavis.

Prosjektledersamling februar 2009

Målgruppe: Prosjektledere eventuelt delprosjektledere

Kommunebesøk mars – april 2009

Kommunene får besøk av spesialrådgiverne fra sekretariatet

Nettverkssamlinger lokalt april – mai 2009

Kommunene er delt inn i nettverk, som samles lokalt. Nettverkene planlegger og gjennomfører samlingen sammen med sin veileder fra sekretariatet

Evaluerings oktober – november 2009**Kvalitetskonferanse 25. - 26.- 27. november 2009**

Målgruppe: ordførere, rådmenn, hovedtillitsvalgte, prosjektleder og deltaker i prosjektgrupper/arbeidsgrupper. Innsatskommunene, Pulje I og II presenterer sine resultater og gode historier.

3.6 Prosjektorganisering

De fleste kommunene som deltar i Kvalitetskommuneprogrammet har organisert forbedringsarbeidet som prosjekt. For å kunne skape resultater og å ha god fremdrift i arbeidet, er det viktig å ha en felles forståelse for hva en prosjektorganisering er, og å avklare forholdet mellom linjeledelsen og prosjektorganiseringen.

En tradisjonell prosjektorganisering er en hierarkisk struktur med en styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe samt ulike arbeidsgrupper. Ved organisering av større prosjekter kan det i tillegg være aktuelt å etablere en referansegruppe. Det kan være to eller tre nivåer avhengig av størrelser.

Kvalitetskommuneprogrammet ønsker derfor å bidra til kompetanseutvikling innen prosjektorganisering og prosjektledelse.

Styringsgruppen settes sammen av de partene som "eier" prosjektet. I kvalitetskommuneprosjektene vil det derfor være viktig at samtlige parter (politikkerne, administrasjonen og arbeidstakerorganisasjonene) er representert i styringsgruppen. En slik

representasjon vil bidra til eierskap og en god forankring både i prosjektperioden og når resultatene skal implementeres.

Styringsgruppens ansvarsområde:

- overordnet ansvarlig for prosjektet og prosjektrultatene
- ansvarlig for å etablere prosjektet
- utarbeide prosjektmandat
- sørge for gode rammebetingelser
- iversette tiltak som er nødvendig

Styringsgruppemedlemmenes ansvarsområde:

- representerer partene som blir påvirket av prosjektet eller prosjektrultatet
- plikter å engasjere seg i prosjektet samt å være tilgjengelig for prosjektleder for diskusjoner

Prosjektleder er ansvarlig for den daglige driften av prosjektet, og er ofte sekretær i styringsgruppen. Viktige virkemidler for prosjektleder vil være et tydelig prosjektmandat, organisatorisk forankring av prosjektet, faglig dyktighet og evne til å skape personlig kontakt.

Prosjektleders ansvarsområde:

- utarbeide overordnede planer
- planlegge, styre og administrere prosjektet
- dokumentasjon, rapportering og informasjon

Prosjektgruppe/arbeidsgruppe

Prosjektgruppen har sammen med prosjektleder ansvar for fremdrift i det arbeidet som skal gjøres i prosjektet. Gruppen vil oftest være sammensatt av ledere/fagpersoner/tillitsvalgte fra det aktuelle fagfeltet forbedringsarbeidet omfatter. Dersom prosjektet omfatter flere fagfelt vil det ofte etableres arbeidsgrupper for å sikre involvering og nærhet til det aktuelle arbeidsområdet. Ved en slik organisering vil prosjektgruppen ha representasjon fra de ulike arbeidsgruppene. Flere kommuner har sikret trepartssamarbeidet også i prosjektgruppen og i arbeidsgruppene.

3.7 Oppfølging og veiledning

Sekretariatet har spesialrådgivere med høy kompetanse innen de ulike fagområdene samt veilederkompetanse. I tillegg har sekretariatet kontakt med ulike kompetansemiljø både nasjonalt og internasjonalt. Spesialrådgiverne vil i prosjektperioden bidra med veiledning og faglig bistand til deltakerkommunene - noe som blir sett på som en av de sentrale oppgavene i programmet. Spesialrådgiverne har ansvar for hvert sitt nettverk og følger den enkelte kommune gjennom ett til to kommunebesøk samt oppfølging på sentrale samlinger, i lokalt nettverksarbeid og gjennom telefon og e-post.

En viktig del av oppfølgingen er innhenting av dokumentasjon, planer og rapporter for å sikre god framdrift og forankring av programmet sentralt og lokalt. Stikkord for hva som blir vektlagt i denne sammenheng er at:

- prosjektplanen fungerer som et godt styringsverktøy og er godt forankret på overordnet nivå og i organisasjonen forøvrig
- forholdet til linjeledelsen er avklart
- dialogen mellom styringsgruppa og prosjektgruppa fungerer godt
- trepartssamarbeidet fungerer og er drivkraft i prosjektet
- det er utarbeidet konkrete og målbare mål

- det er foretatt en kartlegging og analyse av ståsted før det blir utarbeidet konkrete og målbare mål
- hvilke verktøy og metoder som benyttes
- gode historier etterspørres

4. Metode og verktøy

4.1 Trepertssamarbeid

Trepertssamarbeidet er en viktig bærebjelke i kvalitetskommuneprogrammet. Både sentralt og lokalt er det en premiss at arbeidet skal hvile på et samarbeid mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte. Partssamarbeid har lange tradisjoner i Norge, og i mange sammenhenger blir dette partssamarbeidet framhevet som en viktig årsak til at Norge har relativt små inntektsforskjeller, at vi har høy sysselsetting, at vi har gode kollektive velferdsordninger og at det norske samfunn preges av stor omstillingsevne og fornyelse.

Et godt partssamarbeid er en viktig suksessfaktor i programmet. Trepertssamarbeidet kan for det første bidra til at man finner løsninger som ingen av partene alene ville finne. I dette ligger merverdien av et partssamarbeid. Gjennom ulike perspektiver åpnes nye muligheter. For det andre ville et godt trepartssamarbeid sikre at alle parter står bak beslutninger som fattes. På denne måten skapes et samlet og sterkt trykk for den endringer og den utvikling som skal skje. Gjennom gode prosesser unngår man konflikter og omkamper.

En viktig forutsetning for at trepartssamarbeidet skal lykkes er at man:

- Utvikler likeverdighet mellom partene
- Gir tid og rom til dialog og refleksjon
- Føler et kollektivt ansvar for at programmet og samarbeidet skal lykkes

Det er en premiss i programmet at det er et trepartssamarbeid som styrer arbeidet i den enkelte kommune. For øvrig er det ingen krav til organisering lokalt. Noen kommuner har valgt å anvende trepartssamarbeidet også på ulike prosjekter innen egen kommune. Andre kommuner har valgt et to-partssamarbeid (ledelse, tillitsvalgte) for de lokale enkeltprosjekter.

(www.kvalitetskommuner.no).

4.2 Nettverksarbeid

Nettverksmetodikken danner sammen med de sentrale samlingene hovedelementene i programmet. Metoden gir deltakerkommunen mulighet til å høste erfaring fra andre kommuner samtidig som det skapes en sosial ramme der man blir kjent med hverandres praksis på en ny og spennende måte.

Nettverk som metode gir den enkelte kommune muligheter for samhandling og refleksjon samtidig som den legger til rette for å løse problemer, dele ideer og synliggjør beste praksis. Programmet legger vekt på at erfaringsdeling og læring av andre, er en viktig forutsetning for å få til kontinuerlig kvalitetsforbedring i egen kommune.

4.3 Kurs

Etablering og igangsetting av kurs i samarbeid med aktuelle fagmiljø er et viktig bidrag i arbeidet med kvalitetsforbedring i den enkelte kommune. Forslag og ønsker om tema fra

kommunene blir lagt til grunn når et kurs blir igangsatt. Kursene blir holdt i den regionen de fleste deltakerkommune kommer fra og vil variere etter behov.

Følgende kurs er planlagt:

- Statistisk prosesskontroll (SPC) – et måleverktøy hvor man kan bruke *utgangsdata og etterfølgende målinger* for å vurdere om man lykkes i å få til virkelige (signifikante) forbedringer. Man kan også bruke SPC til å fremstille dagens situasjon for å kunne analysere dataene for å finne områder for forbedring. Dette er et gratis program og det finnes en norsk veileder i bruk av dette analyseprogrammet.
- Trepartssamarbeid – er en viktig bærebjelke i kvalitetskommuneprogrammet. Etter ønske fra kommunene er det lagt planer for et dagskurs og et halvdagskurs for de som er interessert.
- Prosjektledelse – blir ikke lagt opp som eget kurs, men temaet er en naturlig del av prosjektlederopplæringen.
- Relasjonsledelse/relasjonskompetanse – er også et fagområde som er etterspurt fra en del kommuner og som vurderes igangsatt

4.4 Poster/veggavis

Å lage en poster/veggavis kan være en god måte å strukturere og synliggjøre hva den enkelte kommune har oppnådd i forbedringsarbeidet som er igangsatt. Arbeidet med å lage en poster, er en god mulighet for å drøfte og reflektere over hva som har hendt underveis – og hvordan dette kan presenteres slik at andre kan lære av det.

En poster bør inneholde data og erfaringer fra hva som er gjort, presentert slik at andre kan forstå og reflektere over tiltak og (mulige) resultater. Posterene presenteres på samlinger i programmet og er grunnlag både for å diskusjon og allmenn synliggjøring for andre kommuner.

Her er noen tips for å gjøre arbeidet enklere, for å standardisere noe og å gjøre posterne sammenlignbare:

- Hvilke *mål* som er satt bør fremgå.
- Gode tips for god kommunikasjon: korte tekster og oversiktlige diagrammer
- Skriv gjerne kort om de utprøvinger av forbedringstiltak som dere har gjort.
- Har dere resultatene – bruk grafikk – det kommuniserer

Som en statussjekk kan det i forbindelse med arbeidet være nyttig å

- ta en sjekk av arbeidet så langt
- reflektere over hvilke erfaring/hva som er lært så langt.
- drøfte planene for det videre forbedringsarbeidet

Utforming

Ulike forslag:

- bruke en kartongplate med skrift, grafikk etc.
- lage et stor Powerpoint-bilde som printes på et større ark
- lage flere Powerpoint-ark som monteres sammen

Elementer i en poster

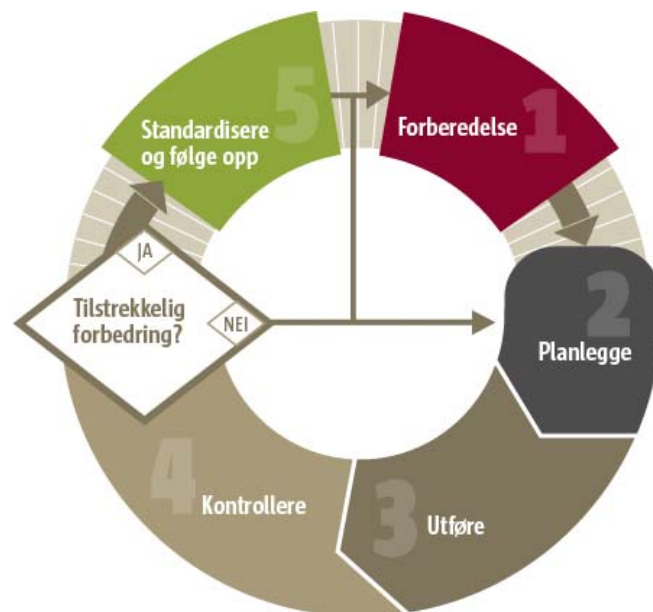
- Kommunenavn
- Tittel på prosjektet

- Bilder og illustrasjoner
- Introduksjon
 - Kort introduksjon om bakgrunnen for prosjektet samt enkle data som belyser deres problem.
- Målet med deltagelsen i Kvalitetskommuneprogrammet
 - Beskriv kort hensikten med prosjektet samt det overordnede mål dere har satt.
- Utprøvinger av forbedringstiltak og foreløpige resultater.
 - Redegjør med noen få ord de utprøvinger dere har gjennomført. De som har hatt spesiell betydning forklares mere inngående. Beskriv bare det som har med selve utprøvingen å gjøre. Beskriv således ikke forskjellige møter, presentasjoner eller forarbeide. Resultatene fremstilles grafisk, med tid langs x-aksen
- Kommentarer till grafen
 - Marker i grafen tidspunkter for de forskjellige utprøvingene samt eventuelle hendelser som dere vil kommenter.
- Planlagt fortsettelse når vi kommer hjem.
 - Beskriv i noen få setninger de videre planlagte utprøvinger.
- Sammendrag og refleksjon.
 - Hva har dere lært - så langt?

(Viser til praktiske eksempel på poster/veggavis som vedlegg)

4.5 Metode for kvalitetsforbedring

I Kvalitetskommuneprogrammet har vi valgt å fokusere på kontinuerlig kvalitetsforbedring og å jobbe systematisk med utvikling av konkrete og målbare mål. Til hjelp i dette arbeidet har vi benyttet ”metode for kvalitetsforbedring” som er en utdyping av Langleys og Nolans metode som igjen bygger på Demings sirkel. Modellen, beskrivelse av metoden og ulike verktøy er å finne under metode og verktøy på Helsedirektoratets hjemmeside www.ogbedreskaldebli.no.



Metoden tydeliggjør og forsterker de ulike fasene i forbedringsarbeidet som man har sett trenger spesiell oppmerksomhet. De ulike fasene er: forberedelse, planlegge, utføre, kontrollere, standardisere og følge opp. Metoden tilpasses de lokale forholdene og de enkelte forbedringsprosjektene.

4.6 Prosjekt som metode

Prosjekt brukes ofte som metode i kvalitetsforbedringsarbeid. Prosjekt er en arbeidsform/metode som har et definert mål, krever ofte tverrfaglighet og som gjennomføres innenfor gitte ressursrammer (tid, økonomi, personell). Prosjektmetodikk brukes ofte for å løse en definert problemstilling innen en bestemt tidsramme, og preges ofte av stor aktivitet/høyt tempo.

Det utarbeides en prosjektplan med et tydelig mandat for prosjektet (www.kvalitetskommuner.no). Prosjektmandatet er et styringsredskap for styringsgruppen og et arbeidsredskap for prosjektleder. Mange vil derfor hevde at dette er prosjektets viktigste dokument.

Mandatet bør inneholde følgende:

- Prosjektnavn
- Oppdragsgiver
- Bakgrunn for prosjektet
- Formål og mål
- Rammebetingelser (budsjett, organisering, tidsramme, arbeidsfaser m.v.)
- Tiltak
- Evaluering

Med utgangspunkt i metoden for kvalitetsforbedring, gjøres det en kartlegging av nå-situasjonen knyttet til problemstillingen. Det utarbeides resultatmål for forbedringsarbeidet samt tiltak for å nå målene. Målene bør være resultatbeskrivende, objektive målbare, tidsbestemte, utviklende og realistiske. Mange velger å pilotteste og evaluere tiltakene/resultatene i noen få enheter før endringene standardiseres og implementeres.

Viktige suksessfaktorer i prosjektarbeid er:

- Prosjektkompetanse
- Forankring og engasjement
- Tydelige rammer
- Vilje til å sikre nødvendige ressurser gjennom hele prosjektperioden
- Vilje til å sikre overgangen fra prosjekt til drift både på individ og systemnivå
- Informasjon internt/eksternt
- Gode rutiner for rapportering og synliggjøring av resultater

Sjekkliste som prosjektleder og prosjektgruppen bør stille seg med jevne mellomrom under prosjektets gjennomføring:

- Er forankringen/eierskapet til prosjektet god?
- Oppfyller vi mandatet?
- Har vi vurdert alle mulige risikomomenter som kan påvirke prosjektet?
- Er vi på riktig vei - har vi en god plan for underveisevaluering?
- Har prosjektet overføringsverdi til andre internt/eksternt?

4.7 Kvalitetsindikatorer

I avtalen som er inngått mellom partene sentralt uttrykkes blant annet:

”Målet med arbeidet 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.”

Kommunene skal måle og evaluere sitt eget kvalitetsforbedringsarbeid underveis i prosjektperioden. For å kunne dokumentere den brukeropplevde kvaliteten i selve møtet – samhandlingen mellom den enkelte ansatte og brukeren av tjenesten, har vi i samarbeid med Asplan Viak forsøkt å utvikle relevante indikatorer.

Vi har trukket ut, bearbeidet og nyutviklet kvalitetsindikatorer som fanger det unike ved Kvalitetskommuneprogrammet. Disse indikatorene skal gjøre det enklere for kommunene å dokumentere *kvaliteten i møtet med brukeren* – forstått som

- barna og deres pårørende i barnehagen,
- skoleelevene og deres foresatte,
- brukere og pårørende i pleie- og omsorgssektoren.

Kommunene har mye data gjennom de løpende registreringer og rapporteringsrutiner som skjer i kommunens virksomhet. Eksempelvis data som allerede rapporteres i KOSTRA og Skoleporten, eller informasjon fra spørreundersøkelser som gjennomføres blant brukere, elever, foresatte, pårørende og ansatte. Det er selvsagt relevant å bruke data herfra i kvalitetsarbeidet.

I vårt utvalg av indikatorer finnes både indikatorer som eksisterer i kommunenes rapportering allerede, og noen nye indikatorer. Flere av de nye er basert på, og videreutviklet fra allerede eksisterende datakilder. Indikatorene kan lett inkluderes i kommunens system for resultatmåling.

Indikatorene presenteres på nettverkssamling og vil bli tilgjengelig på hjemmesiden www.kvalitetskommuner.no

5. Brukermedvirkning og innbyggerinvolvering

5.1. Brukermedvirkning

Brukermedvirkning har fått en stadig bredere plass i offentlig tjenesteyting. Det begrunnes både i den kompetanse og erfaringen brukerne har, men også i det faktum at man som bruker har rettigheter i forhold til de tjenester man etterspør. Både innenfor helse sektoren og oppvekstsektoren har brukernes rettigheter blitt sterkere vektlagt også i lovgivningen.

Brukermedvirkning er en stor og viktig ressurs i arbeidet med å forbedre kvaliteten i det kommunale tjenestetilbudet. I praksis kan det være utfordrende å utnytte denne ressursen. Kvalitetskommuneprogrammet ønsker å bidra til brukermedvirkning i de lokale prosjektene som etableres i programmet: Både nasjonalt og lokalt foregår det mye arbeid for å styrke brukermedvirkning i kommunal sektor. Eksempler på dette er bl.a.:

- ”og bedre skal det bli ved å involvere brukerne og gi dem innflytelse” Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling, GRUK. Rapporten kan lastes ned fra www.ogbedreskalidetbli.no
- foreldreskolen. Mange kommuner har iverksatt foreldreskole i forbindelse med skolestart
- foreldreutvalget for grunnskolen har mye materiell om foreldreinvolvering
- elevundersøkelsen er en nettbasert spørreundersøkelse der elevene kan vurdere skolen
- foreldreundersøkelsen er en nettbasert spørreundersøkelse der foreldrene kan vurdere barnets læringsmiljø i skolen og samarbeidet skole – hjem

5.2. Innbyggerinvolvering

Et innbyggerperspektiv ser innbyggerne som aktivt handlende og deltagende personer, med rettigheter, plikter og et aktivt ønske om å gjøre kommunen god. Aktiv innbyggerinvolvering er viktig for å styrke lokaldemokratiet og utvikle større grad av tilhørighet og engasjement for eget lokalmiljø. En nær og forpliktende samhandling mellom kommunen og kommunenes innbyggere er også viktig for å styrke og utvikle kommunes omdømme, og kan bidra til å stabilisere eller øke folketallet i kommunen. Mange kommuner arbeider aktivt for å engasjere innbyggerne i større grad i kommunens planer og drift.

6. Evaluering og rapportering

Partene i Kvalitetskommuneprogrammet legger inn betydelige ressurser i programmet. Ved siden av å være opptatt av at kommunene når sine definerte mål, har partene fokus på de to sentrale målene i programmet:

- Utvikle kvalitet i møtet mellom tjenesteyter og bruker
- Redusere sykefravær/øke nærværet

Programmet forutsetter at disse nasjonale målene inngår i prosjektplanen for den enkelte kommune. Både nasjonalt og kommunalt vil programmet også bli målt og evaluert i forhold til disse målsettinger. Det er derfor viktig at den enkelte kommune i sine prosjektplaner innarbeider en plan for evaluering og rapportering i prosjektet. Evalueringen bør tjene to formål:

- Å bidra til endringer og korreksjoner i prosessen (underveisevaluering)
- Å si noe om målene er nådd (sluttevaluering)

Nasjonalt nivå

Nasjonalt vil Kvalitetskommuneprogrammet bli evaluert av Norsk Institutt for By- og Regionforskning (NIBR). Hovedhensikten med evalueringen er å få en grundig evaluering av programmet, både med tanke på resultater og på arbeidsprosesser sentralt og lokalt. Prosjektet skal også evaluere hva deltakerne har lært gjennom programmet, som bidrag til videre arbeid i egen organisasjon. Evalueringen skal omfatte måloppnåelse og/eller arbeidsform i forhold til:

- Nettverksorganiseringen og det sentrale trepartssamarbeidet
- Lokal organisering av arbeidet
- Redusert sykefravær
- Bedre kvalitet i møtet mellom ansatt og bruker
- Effekter på kommunens omdømme og læring.

NIBR gjennomfører sitt prosjekt gjennom en følge- og en sluttevaluering av programmet.

Kommunalt nivå

Sekretariatet vil i tillegg be om rapporter fra kommunene for å følge programmets utvikling. Vi vil be om en kortfattet rapport fra kommunene ved årsskiftet 2008/2009. Kommunene vil få tilsendt en mal for rapportering i god tid før fristen samt at den legges ut på www.kvalitetskommuner.no

Evalueringen og rapporteringen for programmet vil for den enkelte kommune innebære:

- Evaluering av eget prosjekt
- Rapportering årlig til sekretariatet
- Nasjonal evaluering ved NIBR

Program og sekretariat

Sekretariatet, som har utarbeidet dette styringsdokumentet, må ta forbehold for at det kan skje endringer i programmet, enten fordi dette blir pålagt oss eller fordi det er behov for å tilpasse opplegget ut fra kommunenes behov. Sekretariatet skal være til for kommunene som deltar i programmet, og vi ser gjerne at kommunene tar kontakt med oss. (www.kvalitetskommuner.no)

Avslutning

Kvalitetskommuneprogrammet er et stort utviklingsprogram for norske kommuner, både når det gjelder antall kommuner som er med og tiden som er avsatt til programperioden. Kommunenes omdømme hviler i stor grad på innbyggernes tillit og opplevelse av kommunens arbeid. Som deltagere i programmet vil kommunene få mulighet til delta i en utviklingsprosess som vi håper vil sette spor etter seg, også i framtiden. Som deltagere er vi alle ansvarlige for de resultater vi oppnår.

Vedlegg:

Eksempel på veggavis/poster

Hauknes og Ytteren skole

- Ståstedsanalyse
- Glansbilde
- Organisasjonsanalyse
- Ekstern skolevurdering



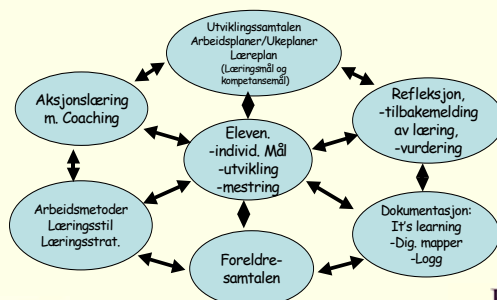
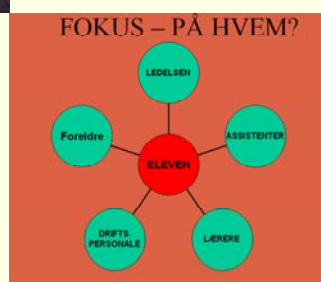
- Bedre tilpasset opplæring
- En lærende organisasjon
- Praksisendring



Fra Undervisning Til Læring

Hva har vi oppnådd?

Tilpasset opplæring i en lærende skole med fokus på
tilbakemelding og vurdering av læring



FUTIL – modellen

- **Betingelser for å lykkes med utvikling**

–(Ovenfra og ned eller omvendt)

- Forankring
- Eierforhold
- Gjennomføring
- Ledelse

