

Kommunal- og distriktsdepartementet

Deres ref: [Deres ref]

Vår ref: chm

Dato: 16.01.2022

### **Akademikernes innspill til oppstart av arbeidet med tillitsreform i offentlig sektor**

Akademikerne takker for muligheten til å ta del i regjeringens arbeid med å utarbeide en tillitsreform for offentlig sektor. Vi er opptatt av at dette blir en prosess som oppleves som verdifull for alle involverte og som bidrar til å styrke tjenestetilbudet. Under følger vårt innledende innspill. Dette vi vil utdype i møtet 18. januar. Akademikerne ser frem til å bidra i en prosess for å konkretisere mål, prosess og løsninger i tiden fremover.

#### **Målet må være et godt tjenestetilbud**

En tillitsreform for offentlig sektor må ha som mål å sikre gode tjenester og at befolkningen har tillit til at nødvendige tjenester holder høy kvalitet. Dette innebærer et tydelig blikk på samfunnsoppdraget for den enkelte sektor og virksomhet.

Befolkningen må kunne ha tillit til at nødvendige tjenester, som for eksempel legehjelp og psykologisk behandling, er tilgjengelig og trygg. Dette må først og fremst skje gjennom en reell styrking av tjenestenes kapasitet og ved endring og utvikling i måten tjenestene i dag styres, organiseres og ledes.

#### **Hva skal tillitsreformen handle om?**

Grunnleggende mener vi at en tillitsreform i offentlig sektor må sørge for at ansattes kompetanse og erfaring brukes aktivt i tjenesteutvikling og beslutningsprosesser. Dette gjelder alt fra overordna strategiske beslutninger på virksomhetsnivå og helt ned til beslutningene som tas hver dag i møtet med brukerne.

Ledere og ansatte må gis tid, rom og tillit slik at de kan bruke sin domenekunnskap, erfaring og sitt faglige skjønn til beste for brukerne og for innovasjon og utvikling. Behovet for en tillitsreform er begrunnet i evalueringer og systematiske tilbakemeldinger fra brukere og fagfolk, som tilsier at dagens ofte detaljerte rapporteringskrav, aktivitetsmål og kontrolltiltak kan begrense tjenestenes fleksibilitet og kvalitet.

Akademikerne mener at offentlig sektor ikke får dratt tilstrekkelig nytte av høy akademisk kompetanse og spesialiserte ferdigheter dersom beslutninger tas uten tilstrekkelig involvering, og i stadig mer detaljrike styringssystemer. Mangelfullt forankrede prosesser og lite eierskap til

målene som skal nås kan bidra til fremmedgjøring og svekket motivasjon. Ytelsen reduseres, og det gjør også kvaliteten på arbeidet.

Reell tillit til ledere og ansatte vil kunne utfordre organiseringen av offentlige virksomheter, men også skape rom for bedre ressursutnyttelse, bedre opplevelser for brukerne av offentlige tjenester og mer hensiktsmessig virksomhetsstyring enn i dag.

### **Fokuset må være på prosesser lokalt**

Tillitsbasert styring og ledelse innebærer å flytte både ansvar og kontroll nedover i systemene, fra sentrale myndigheter til lokale ledere og fagfolk som har større nærhet til utfordringene som skal løses. Det overordna målet er gode tjenester, men de operative målene og løsningene må utvikles og forankres lokalt. Medvirkning og inkludering er viktige verktøy for å få gode lokale prosesser. Resultatet for mottakerne av tjenestene må være det samme, mens veien dit må baseres på lokale forutsetninger og organisering.

Skal man forbedre noe må man starte med en situasjonsbeskrivelse og stille spørsmål; Hvor er behovet for videreutvikling og endring av tjenestetilbud? Hva er effekten av rapporteringskrav og kontrolltiltak? Hva fungerer, og hva fungerer ikke? Hvordan skal man komme frem til de riktige løsningene?

Både brukere og fagfolkene som har nærhet til tjenestene må involveres i å beskrive situasjonen og utfordringsbildet og i arbeidet med finne løsninger. Slike prosesser er tidkrevende, og det er nødvendig at ledere og ansatte gis tid og tillit til å ta flere runder. Første fase blir å ha tillit til de lokale prosessene og tålmodighet til å ikke gripe inn for å detaljstyre.

De som best vet hvor skoen trykker må involveres som likeverdige partnere for å identifisere relevante utviklingsmål og fordele ansvar og roller. Det lokale partssamarbeidet er helt sentralt. Fagfolkene og de lokale tillitsvalgte er viktige medspillere i en slik prosess. Tillitsvalgte må inn i prosessene på et tidlig tidspunkt og inkluderes hele veien.

Lærende kvalitetskulturer må etableres lokalt basert på løpende tilbakemeldinger og evalueringer fra fagfolk og brukere. To lokale prosjekter i Helse Vest har utviklet lovende verktøy for å sikre systematisk involvering, styrke samhandling og etablere felles utviklende kvalitetskulturer (se fotnote 1,2,3,4). Slike prosjekter kan fremheves som eksempler på konkrete måter å gjennomføre den nødvendige involveringen og forankringen som kreves i en tillitsreform.

### **Forutsetninger for å lykkes**

Regjeringen slår fast at et formål med reformen må være å styrke trepartssamarbeidet og rettighetene ansatte har til å bli involvert i alle viktige prosesser, både i staten og kommunene. Akademikerne mener at involvering og rettigheter som medvirkning og medbestemmelse er en

<sup>1</sup> [samfunnspsykologisk forum Vest 2021.pdf](#).

<sup>2</sup> <https://innomed.no/erfaring/helhetlig-helsetilbud-til-barn-og-unge>

<sup>3</sup> <https://helse-fonna.no/barn-og-unges-helseteneste/psykisk-helsearbeid-for-barn-og-unge>

<sup>4</sup> <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2021/02/25/her-er-de-allerede-godt-i-gang-med-helsefellesskap/>

forutsetning for å lykkes og oppnå gode tjenester, tilfredse ansatte og høy tillit til både tjenester og ansatte og mellom partene.

Ledere må gis anledning til å praktisere ledelse som bygger på samarbeid og tillit til de ansatte. Det bidrar til å styrke de ansattes egenkontroll og mestringstro, til økt kreativitet og indre motivasjon, noe som igjen henger sammen med bedre resultater for organisasjonen. Internasjonal forskning peker på positive effektivitetseffekter, innen et bredt spekter av bransjer, når det jobbes systematisk med delte målsetninger, delt kunnskap og gjensidig tillit. Involverte og motiverte medarbeidere gir ikke bare et bedre arbeidsmiljø og mindre sykefravær, men også bedre resultater for virksomhetene.

Tillit til tjenestene betyr også tillit til at de ansatte har den kompetansen de trenger for å levere og utøve tjenestene, og for å kunne bidra til tjenesteutvikling. Det må satses på kompetanse og kompetanseutvikling og utvikling av gode faglige og lærende fellesskap lokalt og i virksomhetene. Fagforeninger og profesjonsforeninger kan spille en viktig rolle i dette.

For å oppnå målet om tillit til tjenestene, involvering og kvalitetsutvikling, må det gjøres konkrete endringer i rammebetingelsene og styringssystemene for tjenestene. Endring i budsjettering (flerårige), styringsmål (færre bindende og detaljerte mål) og tilsynspraksis kan være aktuelle styringssystemer å vurdere. Samtidig er det viktig å starte i riktig ende, nemlig med å identifisere konkrete utfordringer og hva som skal til for å løse dem. Det er heller ikke slik at tillit betyr fravær av styring og kontroll. Tillit og kontroll kan kombineres om det oppleves meningsfullt for å løse kjerneoppgavene.

Avslutningsvis vil vi understreke at det må legges til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og økt risikovillighet i offentlig sektor. Ledere og ansatte må gis tid og tillit til å utvikle tjenestene til brukernes beste. Det er viktig at initiativ og ønsker om å forbedre tjenestene ikke blir møtt med kontroll og liten aksept for å feile. Slik kan det oppleves i offentlig sektor i dag. Det er en hemsko for innovasjon og utvikling.

Med vennlig hilsen,

**Akademikerne**

Lise Lyngsnes Randeberg  
*Konstituert leder*