



Sammen om en bedre
KOMMUNE

- et rammeprogram for lokale prosjekter

Prosjektledersamling 2014

Dokumentasjon fra innlegg



Årets prosjektlederkonferanse i Sammen om en bedre kommune fant sted i Trondheim 2. september. Samlingen hadde denne gang fire hovedtemaer:
Ledelse, innovasjon, involvering og gevinstrealisering.

Innlegg

Innovasjon

Gustav Weiberg-Aurdal fra KS har sammen med Riche Westby vært nettverksleder for Innovasjonsnettverket i Sammen om en bedre kommune. På prosjektledersamlingen i Trondheim 18. september gikk han gjennom noen læringspunkter nettverket hadde gjort seg.

De seks kommunene i nettverket har brukt KS sitt innovasjonsverktøy N3 i sitt arbeid: Nytt, nyttig, nyttiggjort. En av de viktigste erfaringene Weiberg-Aurdal dro frem er evnen til ikke å gå rett på løsning, men gi seg tid til å være i prosess.

- Vi har lært mye om hvordan det er å stå i et innovasjonsløp, sier han.

Felles forståelse og felles språk

Mange snakker om innovasjon, men hva er det egentlig for oss? Først og fremst er det viktig at de som skal jobbe seg frem til gode, innovative løsninger har en felles forståelse og et felles språk. Kommunene i nettverket jobbet med nettopp denne utfordringen tidlig i prosessen.

- Det er bra å tenke forskjellig, men vi må bli enige om et felles utgangspunkt, og det er en balansegang. Det er mange rundt bordet som skal være med i et innovasjonsarbeid i en kommune, og vi må sikre at vi har en rimelig felles forståelse og at vi utvikler et innovasjonsspråk, sier nettverkslederen.

Nytt, nyttig og nyttiggjort

Ifølge Weiberg-Aurdal har mange jobbet med innovasjon før. Men måten nettverket har jobbet på er ny fordi de har jobbet på en helhetlig, systematisk måte.

- I vår etter iver etter å finne løsninger, går vi kanskje litt for fort på løsning. Vi har ikke tid til å være i prosess, der vi lærer. Løsningene må være så gode at de blir tatt i bruk. Da er det viktig å ha de som eier problemet med i prosessen, sier Weiberg-Aurdal.

Dette krever altså en viss usikkerhet og tålmodighet, men først og fremst peker nettverkslederen på at det krever mot.

- Vi må stå lenger i ”floka”- eller problemet, vi må lære å kjenne de som har problemet som skal løses. Jo mer vi lærer, jo bedre rustet er vi til å finne gode løsninger, sier han.

Ut og teste

Innovasjon er altså en prosess som blant annet krever at man ikke kjenner løsningen, at man må involvere menneskene som skal bruke løsningen, og at man tester ut fortløpende.

- Vi må ut og gjøre erfaringer, teste ut. Da har vi et annet utgangspunkt. Prøv! avsluttet Weiberg-Aurdal.

Lysbilder fra innlegget: [Hva har innovasjonsnettverket gjort? \(PDF\)](#).

Tjenstedesign og innovasjonsprosesser

Når man skal drive med innovasjon må man prøve å tenke helt nytt. Det er ikke alltid så enkelt som det høres ut. Riche Vestby fra designbyrået Halogen bruker visualisering for å skape bevissthet rundt kompleksiteten i spennet mellom de som leverer og de som mottar tjenesten.

- Nye tjenester kan designes og redesignes på akkurat samme måte som man gjør med et produkt, sier Vestby.

Målet med tjenstedesign er å skape et konstruktivt samarbeid mellom de som mottar og leverer tjenesten. Da må vi forstå begge parter. I prosessen utfordrer vi kvaliteten, samhandling og kommunikasjon i alle ledd.

Vestby jobber for tiden med et prosjekt for Oslo kommune. Oppdraget går ut på å redesigne tjenestene for rusmisbrukere i Groruddalen.

- Vi må forstå målgruppa. Redesign handler om å forstå hvorfor en tjeneste virker eller ikke virker. Når den ikke virker, må vi gjøre noe med den, sier hun.

Vestby bruker Duplofigurer for å visualisere. Når man setter de små figurene på et bord eller henger opp gule lapper, ser man plutselig hvor mange instanser som er involvert i en enkelt rusmisbrukers liv. Når hele bordet er dekket og alle instanser er representert, får man et annet bilde av problematikken enn man får ved å lese sakspapirer.

Vestby viste et bilde fra et møte i arbeidsgruppa i prosjektet.

- Her har vi rusmisbrukeren og her ser vi gangen til dette mennesket gjennom systemet. Han har vært i fengsel, på institusjon, i kontakt med kriminalomsorgen, bodd på et lavterskeltilbud i byen, fastlegen og dette er bare begynnelsen, sier hun.

Målsettingen til prosjektet er at de som møter denne rusmisbrukeren skal kommunisere på en helhetlig måte. Først da de kartla visuelt ble det tydelig hvor komplekst og viktig oppgaven med kommunikasjon er, spesielt for tjenstemottakeren.

- Jeg som antropolog synes det er spesielt spennende å jobbe med redesign fordi man jobber brukersentrisk i alle ledd. Du har med deg bruker både når du jobber med behov, løsning og testing. Brukeren er med hele veien, avslutter Vestby.

Lysbilder fra innlegget: [Tjenstedesign og innovasjonsprosesser \(PDF\)](#)

Kompetanse, rekruttering og innovasjon i Kristiansund kommune

Kristiansund kommune har ansvarliggjort enhetene i organisasjonen til selv å ta grep om den rekrutteringen og kompetansen de trenger i fremtiden. Prosjektet er vellykket, men krever tett oppfølging av prosjektlederen.

Eierskap til et felles problem

Prosjektleder Astri Sjøvik i Kristiansund kommune har arrangert temakvelder på de ulike enhetene i kommunen. Temakveldene er et forum Sjøvik benytter til å fortelle om de utfordringer kommunen står ovenfor. Tanken er å skape eierskap til problemstillingen hos dem det gjelder.

- Det er viktig at alle er med. Alle på enheten vi kommer til bør være der, derfor skaffer vi vikarer og betaler de som har fri for å stille opp, forteller Sjøvik.

På temamøtene er også brukere eller brukerrepresentanter tilstede. Brukerne på sykehjem, skole og barnehage er invitert, i tillegg til administrasjon og politikere.

Ifølge Sjøvik har tilbakemeldingene vært positive. Folk synes det er spennende, og setter pris på å bli hørt.

Alle som deltar på møtene får samme informasjon. Etterpå får de følgende to utfordringer som de løser gruppevis:

1. Ut fra kompetanse og rekruttering – hva er de største utfordringene dere har i dag?
2. Hva er den største kompetanse- og rekrutteringsutfordringen fremover i tid?

- Vi hadde et temamøte på en skole hvor lærerne på forhånd ikke forsto hvorfor de skulle delta på et møte om kompetanse- og rekrutteringsutfordringer i skolen når dette er kommunen sitt ansvar. Da møtet var ferdig sa de at de forstod hvor viktig det var at nettopp de er en del av dette, forteller Sjøvik.

Prosjektlederen forteller om mange gode erfaringer i etterkant av temamøtene.

- De ansatte tar til seg og eier utfordringene selv. Det er ikke vi, men de selv som har utfordringen, sier Sjøvik.

Andre tilbakemeldinger handler om at folk synes det er godt å få fortalt om sin hverdag direkte til politikerne eller kommunalsjefen. Møtene er også en god anledning for kommunalsjefene og politikerne til å treffe de ansatte og høre hva som rører seg ute blant folk.

- Etter at vi har hatt et slikt møte, reiser jeg hjem og kategoriserer innspillene vi har fått. Deretter får enheten en jobb med å sette ned en arbeidsgruppe bestående av en brukerrepresentant og et bredt utvalg av folk fra enheten. Det er viktig at de som er med ønsker seg inn i gruppa, sier Sjøvik.

På første møte diskuteres utfordringer på bakgrunn av det som kom frem på temadagen. Gruppa får et mandat til å jobbe med dette, men de må også ha en strategi for hvordan ansatte og pårørende skal få mulighet til å gi tilbakemeldinger underveis.

Når de vet hva de skal jobbe med, utformer de en prosjektplan som kommunalsjefen og enhetsleder underskriver. Så setter de i gang.

- Forankring er en kjempestor jobb for meg som prosjektleder. Det handler om å jobbe opp mot enheten, administrasjonen og politikerne. Min jobb er å være prosessveileder som spiller ball uten å mene så mye. Siden det er deres utfordring, ikke min, må de tenke ut svarene selv. Arbeidsformen er tidkrevende, men vi ser for oss at det å jobbe med utviklingsarbeid er noe de etter hvert skal få inn i sitt årshjul og håndtere på egenhånd slik at jeg kan trekke meg ut av prosessen, avslutter Astri Sjøvik.

Prosjektet har holdt på i ett og et halvt år i tre enheter.

Lysbilder fra innlegget: [Erfaringer med innovasjonsnettverket \(PDF\)](#)

Gevinstrealisering – hvordan forberede overgang fra prosjekt til drift?

Frøya kommune jobber med kompetanse i Sammen om en bedre kommune. Prosjektleder Jan Otto Fredagsvik var invitert for å snakke om gevinstrealisering.

Utgangspunktet ved starten av prosjektet:

Kommunene Frøya og Hitra står for bare av 4 prosent av innbyggerne i fylket, men bidrar med 40 prosent av eksportverdien. 20 % av all oppdrettslaksen som produseres i Norge kommer fra Hitra/Frøya.

Behovet for arbeidskraft til fiskeindustrien er derfor stort, og har måttet importeres.

Hvordan gjør de dette:

- Aktiv bruk av egne innvandrere for å rekruttere nye, for eksempel fra Litauen og Polen
- Laget eget kompetansekartleggingsverktøy som deles med nabokommunen Hitra.

Kommunen har kommet til en erkjennelse om at mange av de som kommer flyttende til Frøya kanskje ikke ønsker å jobbe med laks resten av livet. De har derfor systematisk kartlagt hva de kan, hva de vil og hvilke interesser de har. Mange av tilflytterne har høy kompetanse. Får kursbevis etter introkurs: Frøya sertifikat!

Frøya har i dag 18-19 prosent fremmedspråklige – det vil si 850 innbyggere. Ca. 650 av disse er i lønnet arbeid, 200 går på skole eller i barnehage. Kommunen tilrettelegger for- og prioriterer å rekruttere hele familier, da de opplever dette som mest vellykket.

Et tiltak kommunen er stolt av er at de fikk innbyggerne til å bidra med egne fiskeoppskrifter til en gave i forbindelse med at kongen var på besøk. Boken endte opp med fiskeoppskrifter fra 30 land.

Resultater:

- Egen tilflyttingssjef (koordinator).
- Fått kompetent arbeidskraft.
- Fokus på integreringsarbeid.

- Eks på nye fagfolk som er håndplukket fra miljøet er ny regnskapssjef fra Litauen, kultur og næringssjef fra Polen. Skjærgårdssøster (m småbåtsertifikat og sykepleierutdanning). Flere jobber på sykehjem og i barnehager/skoler.
- Flertallet av de som får støtte til oppstart av egne bedrifter er fremmedspråklige.
- Frøya har et godt trepartssamarbeid og samarbeider tett med næringslivet.

Nye tiltak:

- Frivillighetssentral med språkkafe
- Språkpatrulje (utfordring at mange barn og voksne kun ser polsk og litauisk TV)
- Styrket tolketjeneste
- ”Kystens senter for livslang læring” – satsing med skolen
- Offisiell åpning av Kultur- og kompetansesenteret 8. September 2014.

Lysbilder fra innlegget: [Gevinstrealisering - hvordan forberede overgang fra prosjekt til drift? \(PDF\)](#)

Gevinstrealisering og gevinstplan som metode

Andebu kommune jobber med sykefravær, og prosjektleder Eirin Farnen i Andebu kommune holdt innlegg om hvordan kommunen har lagt gevinstrealisering inn i prosjektplanen.

Målet til Andebu kommune er et sykefravær på 6,5 prosent i 2015. Et annet mål for kommunen er å fremstå med en mer overordnet profil i HMS-arbeidet.

På oppstartssamling for pulje 2 ble kommunene oppfordret av Kjell Værnor fra Agenda Kaupang til å måle gevinster og få det inn i prosjektplanen. Det ligger lite informasjon om gevinstrealisering på nett, men Andebu kommune har hatt god nytte av kunnskapen til prosjektleder Kjersti Lødemel i Sola kommune, som holdt et innlegg om dette på en av nettverkssamlingene. I tillegg anbefales [Difis prosjektveiviser](#). Denne retter seg primært mot IKT-prosjekter, men er likevel nyttig.

Gevinstplan og gevinstrealiseringsplan – hvorfor er dette viktig?

- Bidrar til å fremme effektiv ressursbruk
- Underbygger god ledelse
- Synliggjør resultater på en god måte

Tre typer gevinster

- Direkte, budsjettmessige gevinster (for eksempel reduserte vikarutgifter)
- Indirekte, budsjettmessige gevinster (for eksempel reduksjon i sykefraværet)
- Kvalitative gevinster (for eksempel økt brukertilfredshet)

En *gevinstplan* er en samlet oversikt over sentrale potensielle gevinster i prosjektet (hvordan skal effektmålene realiseres). En *gevinstrealiseringsplan* er en operativ handlingsplan til bruk i oppfølgingen.

Gevinster og målindikatorer

I prosjektet har kommunen satt opp gevinster og målindikatorer for ulike sektorer og virksomheter. Prosjektgruppa utarbeidet først forslag, deretter utfordret rådmannen kommunalsjefene på målindikatorer i sektorene. Kommunalsjefene utfordret deretter virksomhetslederne på målindikatorer i virksomhet. Til slutt ble gevinster og målindikatorer vedtatt i rådmannens ledergruppe og lagt inn i planen fordelt på ulike grupper.

Eksempel på oppsett av gevinster og indikatorer

- **Ansatte sektor Helse omsorg og velferd**

Gevinst	Indikator
Sykefraværet har gått ned	➤ Sykefraværet er maksimum 7 % i 2015
Medarbeidertilfredsheten har økt. Bedre arbeidsmiljø i organisasjon: • Økt motivasjon • Mindre stress	➤ Medarbeiderundersøkelsen viser i 2015: snitt score på.....

Måling av gevinster

Det har vært viktig at målingen skal være enkel og systematisk. Kommunen får sykefraværsrapporter fra Agresso og statistikk over diagnoser fra NAV. De starter opp medarbeiderundersøkelser i år, og brukerundersøkelser neste år. Etter hvert som flere tiltak settes i gang, vil listen over datakilder utvides.

Etablering av rutiner

Prosedyre for rapportering av gevinster ble etablert så snart prosjektplanen var vedtatt, det samme ble ressurser og ansvar. Mange av måleindikatorerne er langt inn i budsjett og økonomiplan for 2014-17, og flere vil bli lagt inn. Andebu har en rådmann som er veldig opptatt av at prosjektet skal lykkes. Prosjektet er fast punkt på ledermøtene, og resultater etterspørres.

Eksempel på rapportering

Målindikatorer	1.kv. 2013	2.kv. 2013	3.kv. 2013	4.kv. 2013	Snitt 2013	1.kv. 2014	2.kv. 2014	Hittil i år
Sykefraværet hele kommunen maks 6,5 % i 2015	9,2 %	7,1 %	6,1 %	7,3 %	7,2 %	8,6 %	7,6 %	7,6 %
Sykefraværet sektor Helse, omsorg og velferd er maks 7 % i 2015	10,7 %	9,1 %	7,7 %	8 %	8,7 %	9,4 %	11,1 %	10,1 %
Maks 0,1 % av alle sykemeldingene skal gjelde gravide arbeidstakere i 2015	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %	0,2 %	0,3 %		
Maks 0,7 % av alle sykemeldingene skal gjelde psykiske lidelser i 2015	1,6 %	1,0 %	1,7 %	2,3 %	1,6 %	1,9 %		
Maks 1 % av alle sykemeldingene skal gjelde muskel/skjelett lidelser i 2015	1,4 %	1,7 %	2,3 %	2,7 %	2,0 %	1,7 %		

Konklusjon og erfaringer

- Gevinstplan skjerper fokus
- Rapporter på gevinstplanen fra dag 1 (når prosjektplanen er vedtatt)
- Det er lov å justere gevinstplanen underveis dersom det fins nye eller bedre målemetoder.
- Det er lov å justere prosjektplanen underveis
- Bevissthet i organisasjon og en kultur for at nye prosjekter må definere tydeligere hvilke gevinster som skal oppnås
- Start med å måle noen få gevinster, gjør det enkelt, overkommelig

Lysbilder fra innlegget: [Gevinstrealisering i Andebu kommune \(PDF\)](#)

Gevinster av langsiktig arbeid med nærvær og tillit

Mandal kommune har jobbet systematisk med nærværs- og sykefraværsarbeid i veldig lang tid. Hvordan klarer kommunen å holde et kontinuerlig trykk i egen organisasjon?

Personal- og organisasjonssjef i Mandal kommune, Tore Nettet.

Mandal kommune har de siste 10 årene jobbet med holdninger og den enkelte ansattes plikter og rettigheter. Kommunen har i denne perioden hatt to store sykefraværprosjekter: Nærværprosjektet (2003 til 2008) og Tillitsprosjektet (2008 til 2012).

Tillitsprosjektet har bl.a. gått ut på at ansatte får lov til å ta ut 365 dagers egenmelding i året. Det har også vært en periode med mye fokus på utvikling og involvering av de ansatte i kommunen.

Prosedyrer for oppfølging

System for oppfølgning av de ansatte har vært en viktig del av prosjektet. Lederne har gode systemer som hjelper dem å vite hva de skal gjøre underveis i et sykefraværforløp. Etter tre dager genereres en melding til leder om at noen har vært borte i tre dager, og det er på tide å ta kontakt. Etter 5-6 dager kommer en påminnelse om å sende blomst og begynne tilrettelegging. Dersom leder ikke følger opp, sørger systemet for å fange opp at det er aktiviteter som ikke er gjennomført.

Målsetningen har vært tredelt: redusere langtidsfraværet, gjøre noe med den reelle pensjonsalderen og at 90 prosent av de syke skulle benytte egenmelding..

Resultatet i 2012 var et sykefravær på 5,6 prosent, pensjoneringsalder på 60 år og egenmelding i 95 prosent av sykefraværene.

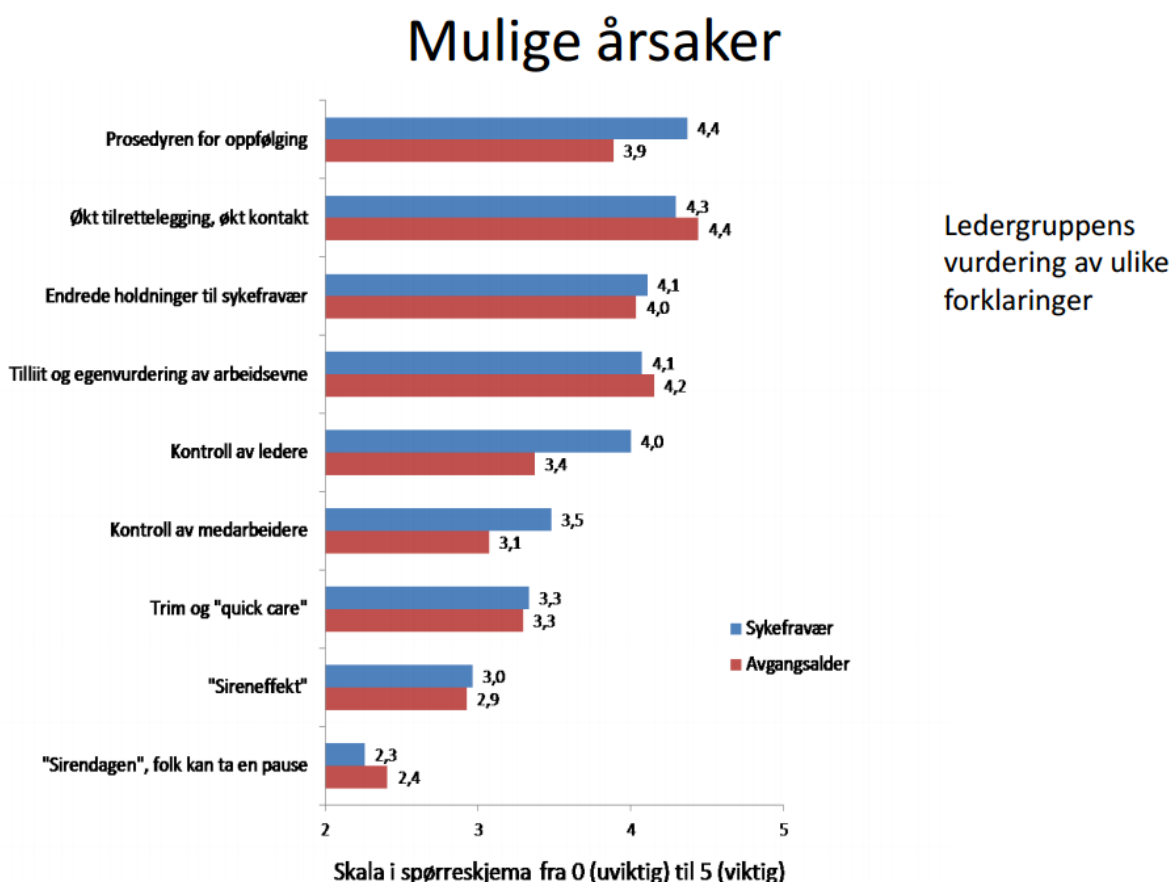
Forskning på tillitsprosjektet

Kommunen har hatt følgeforskning på Tillitsprosjektet fra Agderforskning og universitetet i Agder. I sin sluttrapport konkluderer de med at fraværet økte i prosjektperioden. Forskerne var derfor tilbakeholdne med å si at de anbefalte 365 egenmeldingsdager i året.

I tillegg har Uni Rokkansenteret ved UiB foretatt en registeranalyse av langtidssykefravær i Mandal og 29 sammenlignbare kontrollkommuner i perioden 2003 til 2012. I denne analysen kommer Mandal ut med en reduksjon i sykefraværet på 25 prosent. Kommunen har 1,59 prosentpoeng lavere fravær enn de andre kommunene etter 2008, da tillitsprosjektet startet opp. Spesielt i 2008 dropper sykefraværet noe voldsomt.

Kontrollsystemet vurderes som den viktigste årsaken til nedgangen i fraværet. Å innføre 365 dagers egenmelding er ikke nok i seg selv. Her er det viktig å påpeke at det ikke er den sykemeldte som blir utsatt for kontroll, men lederne.

Hva er årsaken til de gode resultatene i Mandal kommune?



Lysbilder fra innlegget: [Gevinster av langsiktig arbeid med nærvær og tillit \(PDF\)](#)

Endringsledelse og prosjektledelse

Geir Johan Hansen, KS Konsulent og prosjektleder i Fredrikstad, Alice Reigstad.

- Hva skal ligge igjen etter oss, spør nettverksleder Geir Johan Hansen fra KS Konsulent. Som prosjektleder er du en prosessleder, og i prosjektprosessen må man slippe til lederne som skal drifte prosjektet videre.

- Det gjelder å ha litt is i magen, trå litt til side for å slippe lederne til. Som prosessleder kan du observere og etter hvert som prosjektet spisses kan det komme frem nye interessenter, sier han.

Hansen understreker at endring handler om at du må tenke for å gjøre noe annet, og at du må øve på dette. Det er viktig å ha møteplasser der vi kan øve.

Endringskompetanse handler om:

- Teoretisk kompetanse
- Praktisk kompetanse
- Motivasjon

Alice Reigstad er prosjektleder i Fredrikstad, og delte sine erfaringer på godt og vondt. Hun står i dag i spissen for et vellykket og spennende prosjekt, men veien til suksess har vært alt annet en strømlinjeformet.

Foredraget ble gjennomført som en case-presentasjon med noen stopp underveis. Dette ga deltagerne mulighet til å reflektere over veivalg for prosjektet, som en interaktiv prosess.

Lysbilder fra innlegget: [Prosjektlederrollen i endringsledelse \(PDF\)](#)