



Saman om ein betre  
**KOMMUNE**



# Hva er **Saman om ein betre kommune**

ET INFORMASJONSHEFTE

# Innhold

<b>FORORD</b> .....	3
<b>HVA ER SAMAN OM EIN BETRE KOMMUNE?</b> .....	4
<b>UTVIKLINGSARBEIDET I PROGRAMMET</b> .....	6
<b>TEMAENE</b> .....	7
Sykefravær .....	7
Heltid/deltid .....	8
Kompetanse og rekruttering .....	8
Omdømme .....	10
Innovasjon .....	11
<b>LOKALT SAMARBEID</b> .....	12
<b>DET LOKALE PROSJEKTARBEIDET</b> .....	14
<b>ARBEID I PROGRAMMET</b> .....	16
Nettverksarbeidet .....	16
Temadager .....	16
Prosjektledersamlinger .....	17
<b>PROGRAMMETS ORGANISERING</b> .....	18
Partene .....	20
Programrådet .....	20
Kompetansemiljø .....	21
Økonomi og rapportering .....	21
<b>KONTAKTINFORMASJON</b> .....	22
<b>VEDLEGG:</b> .....	24
Vedlegg 1: Tips til prosessen lokalt .....	24
Vedlegg 2: Deltakerkommuner og nettverksinndeling ...	35
Vedlegg 3: Avtale om «Saman om ein betre kommune» .	37

På nettsidene og Facebook-sidene til Saman om ein betre kommune legges det jevnlig ut nyheter, innspill, bilder, video, tips og aktiviteter fra programmet.

[www.samanom.no](http://www.samanom.no)

[www.facebook.com/sammenom](https://www.facebook.com/sammenom)

# Forord

Dette heftet er en presentasjon av utviklingsprogrammet Saman om ein betre kommune. I heftet får du innsikt i innhold, mål og strukturen i programmet. Vi håper dette vil være til hjelp både til deltakerkommuner, øvrige kommuner, samarbeidspartnere og andre som er interessert i kommunalt utviklingsarbeid.

Som det ligger i navnet består Saman om ein betre kommune av mange aktører. Det er mange instanser og personer å forholde seg til. Vår ambisjon er at du etter å ha lest dette heftet vil ha en bedre forståelse av programmet, og hvem som er hvem.

Ved siden av heftet er våre nettsider [www.samanom.no](http://www.samanom.no) den viktigste informasjonskanalen for programmet.

Her ligger det mye nyttig kunnskap om deltakerkommunenes prosjekter og de ulike temaene det arbeides med. Saman om ein betre kommune har også en egen Facebook-side som oppdateres jevnlig.



# Hva er Saman om ein betre kommune?

Saman om ein betre kommune er et samarbeid mellom Kommunal- og regionaldepartementet, KS, LO Kommune, YS Kommune, Unio og Akademikerne. Utviklingsprogrammet, som går fra 2012 til 2015, gir støtte til lokale prosjekter, og tar for seg noen av de viktigste utfordringene i kommunesektoren: sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme.

Programmet teller nå 110 kommuner. De første fikk opptak høsten 2011. Disse er godt i gang med prosjektarbeidet, og samles jevnlig i åtte kommunenettverk inndelt på bakgrunn av tema. Høsten 2012 fikk ytterligere 59 kommuner opptak i programmet. Disse skal også jobbe i nettverk.

Kommunene som er med i programmet deltar med egne lokale prosjekter. De får tilgang til faglig ressursmiljø og verdifull erfaringsutveksling med andre kommuner gjennom deltakelse i nettverk. Kommunene får også økonomisk støtte til gjennomføring av prosjektarbeidet. Partene sentralt er opptatt av at erfaringene som kommunene høster fra prosjektarbeidet også skal kunne komme andre kommuner til nytte. Programmet har også til hensikt å ta i bruk nye arbeidsformer som fremmer innovasjon og nyskaping.

En forutsetning for å delta i programmet er at prosjektet er forankret i et lokalt samarbeid. Kommunens folkevalgte, administrative ledere og medarbeidere/tillitsvalgte skal delta konstruktivt i utformingen av prosjektet og rapporteringen fra dette.

*«Deltakerne får tilgang til faglig ressursmiljø og verdifull erfaringsutveksling med andre kommuner»*



I ei omskifteleg tid står kommunesektoren framfor nye utfordringar. Dette krev evne til omstilling. Kommunane må tenkje nytt, og finne enklare og betre måtar å løyse oppgåvene sine på. God lokal forankring dannar det beste jordsmonn for nytenking i kommunesektoren. Difor er ein av føresetnadane for Saman om ein betre kommune at prosjekta baserar seg på samarbeid mellom politikarar, administrasjonen og dei tilsette og tillitsvalde. Erfaringa frå programmet er at kommunar der alle partar dreg lasset saman oppnår meir fordi alle kjenner eigarskap til mål og tiltak. Vi har allereie byrja å sjå lovande resultat av prosjekta som det vert arbeidd med rundt om i kommunane. Eg ser fram til å følgje programmet vidare, og ønskjer dykk alle lukke til med arbeidet.

**Statsråd Liv Signe Navarsete**



## Utviklingsarbeidet i programmet

Kommunesektoren har lang erfaring med endrings-, effektiviserings- og omstillingsarbeid. NAV-reformen, samhandlingsreformen, reformer vedrørende sykehjem, omsorgen for psykisk utviklingshemmede, skole- og barnehagereformer og ulike statlige handlingsplaner er bare noen av endringene som har satt kommunene under press i de siste tiårene.

Både i kommunene og fylkeskommunene har det kommet store og små endringer i arbeids- og ansvarsområder. Samtidig har det vært et konstant press på ressursene og et krav om stadig bedre tjenester. Kommunene har derfor drevet et aktivt utviklingsarbeid over lang tid. Dette har gjort dem til mer effektive tjenesteprodusenter og bedre samfunnsutviklere på lokalt nivå. Arbeidet har imidlertid ofte hatt sitt utspring i konkrete organisatoriske utfordringer som har måttet løses på grunn av oppgaveendringer innen deler av virksomheten, eller effektiviserings-/nedskjæringsbehov.

En kommune har sjelden mulighet til å arbeide systematisk og over tid med mer helhetlige utviklingsprosjekter, hvor alle de viktige aktørene trekkes inn i arbeidet. Samtidig opplever stadig flere kommuner et behov for å gjennomføre et større og mer helhetlig omstillingsarbeid. Dette er blant annet begrunnet ut fra erkjennelsen av at omstillingsarbeid gir best resultater når kommunen evner å tenke helhet og se ulike virkemidler i sammenheng. Saman om ein betre kommune tilbyr en slik arena for deltakerkommunene.

# Temaene

Saman om ein betre kommune fokuserer på fire sentrale temaområder: sykefravær, heltid/deltid, kompetanse og rekruttering og omdømme. Dette er fire fagområder enhver kommune som ønsker å forbedre seg kontinuerlig er opptatt av.

## SYKEFRAVÆR

Sykefraværet i kommune-Norge er høyere enn i andre sektorer. Et høyt sykefravær får økonomiske konsekvenser for kommunen, og kan svekke kvaliteten på de kommunale tjenestene. Det kan også ha konsekvenser for kommunenes omdømme og muligheten til å rekruttere og holde på kompetente medarbeidere.

Erfaringer og forskning viser at for å lykkes med sykefraværsarbeidet må den enkelte kommune blant annet:

- Ta utgangspunkt i faktiske forhold på det enkelte arbeidssted
- Kartlegge helseplager og arbeidsmiljø
- Starte med reell medvirkning
- Sette i gang arbeid som har et bredere fokus enn oppfølging av sykemeldte
- Forankre arbeidet hos rådmann og ordfører i en målsettingsfase
- Ikke ukritisk overføre gode eksempler uten å tilpasse disse til egen organisasjon

### PROGRAMMETS MÅL INNENFOR TEMA SYKEFRAVÆR:

Etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor.

*«Omstillingsarbeid gir best resultater når kommunen evner å tenke helhet og se ulike virkemidler i sammenheng.»*

## HELTID/DELTID

Årsaken til uønsket deltid, omfanget og utfordringer kan variere fra kommune til kommune. Heltids-/deltidsproblematikken i kommunene påvirker kvaliteten i tjenestene, rekruttering og utdanning av helsepersonell og likestilling.

Kunnskapen og mulighetene som ligger i en heltidskultur er etter hvert godt dokumentert. Saman om ein betre kommune skal formidle de positive konsekvensene heltidsstillinger har for

arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbudet. Kommunene bør prøve ut løsninger som innebærer å tilby hele stillinger. De bør arbeide for å gjøre heltid til normen også innen sektorer som helse- og omsorg, hvor deltid-arbeid er svært utbredt. KRD samarbeider med Arbeidsdepartementet om å samordne Saman om-programmet med Arbeidsdepartementets tiltak rettet mot redusert uønsket deltid.

### PROGRAMMETS MÅL INNENFOR TEMA HELTID/DELTID:

Etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

## KOMPETANSE OG REKRUTTERING

Utviklingen i befolkningssammensetningen og økte forventninger til kommunale tjenester fra innbyggere og statlige myndigheter betyr økte krav til de ansatte i kommunene. Saman om ein betre kommune vil bidra til økt kunnskap om de reelle kompetanseutfordringene i norske kommuner og utprøving av tiltak for å møte utfordringene.

Programmet støtter lokale tiltak som søker å løse kommunens egne kompetanseutfordringer. I en strategi for å tydeliggjøre rekrutteringsbehovet hører både kartlegging og mobilisering av eksisterende kompetanse med. Noen utfordringer er felles for kommunesektoren som gruppe, og krever derfor nasjonale tiltak. Andre typer utfordringer vil variere mellom kommuner og mellom tjenesteområder.

### PROGRAMMETS MÅL INNENFOR TEMA KOMPETANSE/REKRUTTERING:

Styrke evnen til strategisk kompetanseplanlegging, og realisere kompetanse- og rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer.





Saman om ein betre kommune er en arena der partene sammen kan ta tak og løse de store utfordringene vi har i kommunesektoren. Når ansatte og tillitsvalgte, politikere og administrativ ledelse bidrar til å utvikle bedre organisering og bedre tjenester, skjer det en forbedring for alle. Vi må skape en heltidskultur, ha et godt nærværarbeid og sikre rekruttering av kompetente og engasjerte medarbeidere. Godt arbeid på disse områdene forsterker hverandre positivt, og slik vil kommunenes omdømme også bli bedre.

Kommunesektoren er en stor og viktig plattform for innovasjon og nyskaping. Grunnlaget for god omstilling ligger i involvering på alle nivåer. Fagforbundet er glad for å bidra aktivt i dette arbeidet både i den enkelte kommune og sentralt, og vi støtter dette programmet fullt ut.

***Jan Davidsen, leder av Fagforbundet/LO Kommune***

## OMDØMME

Kommunesektorens omdømme er avgjørende for kommunenes legitimitet som tjenesteytere og som utøvere av lokaldemokratiet. Et godt omdømme er også avgjørende for om sektoren vil klare å rekruttere og beholde de menneskelige ressursene den er avhengig av. Kommunenes omdømme er nært knyttet opp mot hva de gjør på temaene sykefravær, heltid/deltid og kompetanse og rekruttering. I denne sammenheng vil kommunens omdømme som arbeidsgiver være viktig.

Noen av deltakerkommunene jobber spesielt med omdømme som tema. I tillegg vil omdømme være en integrert del av alle prosjektene som inngår i Saman om ein betre kommune, blant annet gjennom synliggjøring og formidling. Programmet bistår kommunenes arbeid med å synliggjøre arbeidet i de lokale prosjektene.

### PROGRAMMETS MÅL INNENFOR TEMA OMDØMME:

Styrke kommunenes omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter



## INNOVASJON

Noen av kommunene skal fra 2013 arbeide spesielt med innovasjon knyttet til de fire hovedtemaene. Kommunene har lang tradisjon i å være innovative organisasjoner. De forholder seg til stadig endrede rammebetingelser og nye og endrede behov i lokalsamfunnet. Dette krever tilpasninger og forbedringer i måten man arbeider på eller yter tjenester til innbyggerne.

Samtidig står vi overfor store samfunnsmessige utfordringer som ikke kan løses gjennom tradisjonelt forbedringsarbeid eller effektivisering. Det må derfor tenkes nytt rundt hvordan kommunene utnytter potensialet

i hele organisasjonen, hvordan man samarbeider tværfaglig og hvordan samspillet mellom kommunen, innbyggerne, frivillig sektor og næringsliv fungerer.

Ny teknologi har også åpnet opp for nye muligheter, som selvbetjeningsløsninger og nye måter å organisere arbeidet på. Programmets tilnærming, med et organisert samarbeid mellom hovedaktørene i kommunen, er godt egnet for innovativt utviklingsarbeid. Arbeidet skal bidra til at de involverte sitter igjen med ny kunnskap om innovasjonsprosesser i praksis, noe som vil være relevant for andre utfordringer i kommunen.

Kommunal- og regionalministeren vil våren 2013 legge frem en strategi for innovasjon i kommunesektoren i forbindelse med kommuneproposisjonen 2014.



Godt partssamarbeid mobiliserer ressurser til velferdstjenestene. Aktivt partssamarbeid utgjør en viktig basis i norsk arbeidslivstradisjon. I «Saman om ein betre kommune» brukes kraften som ligger i godt samarbeid målrettet til å utvikle bedre tjenester i kommune-Norge. Folkevalgte, administrative ledere og tillitsvalgte bidrar fra hvert sitt ståsted til å fremme kvalitet i organisering og videreutvikling av velferdstjenestene.

YS-Kommune deltar aktivt i dette samarbeidet. Våre tillitsvalgte ønsker å bidra med sin kompetanse og sine erfaringer som likeverdige parter inn i helheten av prosjektet, og ser det som svært viktig at alle ansatte er representert gjennom sine organisasjoner. YS-kommune legger til grunn at et velfungerende partssamarbeid innen den enkelte virksomhet sammen med godt lederskap er hovednøkkelen til mobilisering av den viktigste innsatsfaktoren i velferdstjenestene, nemlig de ansattes kompetanse og ressurser.

**Erik Kollerud, leder av YS-Kommune**

# Lokalt samarbeid

Saman om ein betre kommune er et rammeprogram for lokale prosjekter. En forutsetning for å delta i programmet er at prosjektet skal være forankret i et lokalt samarbeid mellom de folkevalgte, de administrative lederne og de tillitsvalgte/ansatte.

Tradisjonelt har partssamarbeid både i privat og offentlig sektor vært et formalisert samarbeid mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne. I Saman om ein betre kommune videreutvikles dette samarbeidet mellom alle de viktigste aktørene lokalt. Et annet kjennetegn er at man samarbeider om ett eller flere prosjekter på definerte områder over tid. Gjennom et slikt samarbeid hviler det et kollektivt ansvar på alle som likeverdige parter i prosjektet.

Erfaringene fra utviklingsarbeid viser at det er viktig å skape arenaer som er fristilt fra den ordinære saksbehandlingen, forhandlingssituasjonen og møteregimene. I utviklingsarbeidet er det avgjørende å få til en situasjon hvor aktørene med sine ulike utgangspunkt og kunnskap kan ha tid og trygghet til å stille de grunnleggende spørsmålene og drøfte de ikke-tradisjonelle alternativene og løsningene. Det er mange eksempler på at man da kan få frem helt nye og bedre ideer til beste for innbyggerne og kommunen.

Hvordan det lokale samarbeidet best skal organiseres, avgjøres i fellesskap mellom partene lokalt. Det er stor variasjon i hvordan dette gjøres i den enkelte kommune, fra bruk av etablerte samarbeidsarenaer som administrasjonsutvalg til nye prosjektorganisasjoner som lages spesielt for det aktuelle prosjektet. Som et utgangspunkt for å oppnå suksess i prosjektet må samarbeidet bygge på felles anstrengelse for å etablere gjensidig tillit og forpliktelse, og det må legges opp til god informasjonsdeling og problemløsning.

I det lokale samarbeidet bidrar folkevalgte, tillitsvalgte/ansatte og administrasjon med den kompetansen de har i kraft av sin rolle og erfaringer. Samarbeidet bidrar til kompetanseheving ved at en får innsikt i de andre partenes rammebetingelser og forhold. Ansatte og tillitsvalgte får større innsikt i ledelse og styring. De administrative lederne får bedre innsikt i viktige utfordringer blant ansatte. Folkevalgte oppnår bedre innsikt i den kommunale hverdagen.

*«Felles anstrengelse fra alle parter etablerer gjensidig tillit og forpliktelse.»*



#### 4 SUKSESSFÅTØRER:

- Stabil arbeidsgruppe
- Felles eierskap til prosjektet
- Ekstern profilering
- Høyt fokus i egen organisasjon

Samtidig arbeides det med definerte utfordringer som skal øke effektiviteten for organisasjonen, heve kvaliteten på tjenestene og bedre arbeidsmiljøet. Partene sitter med hver sin kunnskap, innsikt og virkelighetsforståelse, og når dette deles i et samarbeid vil effekten bli større enn summen av aktørenes bidrag.

Erfaringene fra tidligere utviklingsarbeid viser at enkelte faktorer er ekstra viktige for å utvikle et kollektivt ansvar. For det første er stabilitet i gruppa viktig. Ansvar er nært knyttet til mellommenneskelige relasjoner og tillit, og disse utvikles mellom individer. Blir det mange utskiftninger i gruppa svekkes denne tillitsdanningen og dermed også ansvarsfølelsen. For det andre er det viktig å arbeide med eierskapet til prosjektet under hele

prosjektperioden. Oftest er prosjektet initiert av en av aktørene (det politiske system, den administrative ledelsen eller fra de tillitsvalgte/ansatte). Eierskapet kan da være svakere hos de to andre aktørene, som må være med på et prosjekt som de ikke har initiert, men som berører dem sterkt. Å utvikle et felles eierskap til prosjektet er derfor svært viktig. For det tredje vet vi at ekstern profilering ofte styrker det indre samholdet. Jo mer eksternt og offentlig samarbeidet framstår, jo sterkere vil det kollektive ansvaret bli. For det fjerde må man kontinuerlig arbeide med legitimitet i egne rekker. Samarbeidet må bli et offentlig anliggende som drøftes i politiske fora, som er tema i ledersamlinger og som drøftes og anvendes ute i de enkelte virksomheter.

# Det lokale prosjektarbeidet

Det er kommunene selv som avgjør hvordan de skal organisere og gjennomføre prosjektet sitt. Noen kommuner har mye erfaring med prosjektarbeid og har egne maler og rutiner for prosjekter. Andre kommuner har det ikke.

Saman om ein betre kommune har inngått avtale om faglig kompetanse til programmet. FAFO yter denne bistanden i samarbeid med Agenda Kaupang og Ressurssenter for omstilling i kommunene (RO). Oppdraget går blant annet ut på å oppsummere rapporteringen fra kommunene i programmet.

I det første deloppdraget har kompetansemiljøet foretatt en gjennomgang av deltagerkommunene i pulje 1 en sine prosjektplaner og prosjektsøknader.

Kompetansemiljøet har ved denne gjennomgangen funnet en rekke læringspunkter som kan være nyttige for kommunene:

## ***Tydlig hensikt***

Hensikten med prosjektet må være tydelig. Dette innebærer at det eksisterer en klar forståelse av hva som skal gjøres, og hvorfor man ønsker å gjøre det.

- Hva er det man ønsker å oppnå ved å redusere sykefraværet?
- Hva betyr det å etablere en heltidskultur og hvorfor er det viktig?
- Hvorfor ønsker en å øke kompetansen eller bedre omdømmet?
- Hva er det som skal blir bedre når kompetansen i kommunen har økt?

Begrunnelsen for å få fram hensikten med prosjektet på en tydelig måte er at aktivitetene i prosjektet skal konkurrere om tid, ressurser og oppmerksomhet med andre presserende oppgaver i kommunen. Arbeidstakere, tillitsvalgte, ledere og folkevalgte skal prioritere aktivitetene fremfor andre gjøremål, og må vite at det som skal skje er nyttig og vil skape bedre kvalitet.

## ***Målbare mål***

Det neste læringspunktet er verdien av målbare mål. Uten mål og måltall blir det en nesten umulig oppgave å evaluere om man har gjort det man hadde tenkt å gjøre og om resultatene og effektene man var på jakt etter ble oppnådd når prosjektet er over. Uten måltall er det dessuten utfordrende å vite om man er på rett vei underveis i prosjektet.

## ***En tydelig prosjektplan***

I prosjektplanen formuleres hensikt, mål, risikoanalyse og planer for gevinstrealisering. Arbeidet med selve prosjektplanleggingen bør ikke tas for lett på. En god prosjektplan bidrar til at prosjektet blir mindre sårbart for endringer i prosjektledelsen, og at det er lettere å evaluere resultater underveis.



Saman om ein betre kommune sentralt samlar inn kunnskap og gode eksempler fra deltakerkommunene, og formidler dette gjennom ulike kanalar som nettsidene, nyhetsbrev, sosiale medier, publikasjoner og konferanser. På denne måten kan øvrige kommuner også dra nytte av programmet. I tillegg vil kunnskapen bli benyttet i forhold til det videre utviklingsarbeidet i sektoren.

### **Resultat og implementering**

Bakgrunnen for å starte opp et prosjekt er at man ønsker å endre eller finne nye løsninger på et problem eller en utfordring. Målet er at gevinsten som oppnås i prosjektet skal realiseres gjennom implementering i ordinær drift når prosjektperioden er over – gjerne også

i andre kommunale enheter enn der hvor prosjektet har funnet sted. Det man har lært, testet eller oppnådd skal nå tas i bruk. Dette er viktig å ha i bakhodet både ved oppstart og underveis i prosjektperioden. Når prosjektperioden strekker seg over lang tid kan dette være en utfordring.



KS synes det er faglig interessant og nyttig å jobbe sammen for en heltidskultur, lavere sykefravær, rekruttering, kompetanseutvikling og bedre omdømme i programmet «Saman om ein betre kommune». Hensikten med programmet er å gi deltakerkommunene kunnskap og inspirasjon til å ta i bruk nye arbeidsformer som fremmer innovasjon og nyskaping. Kommuner som deltar i programmet får tilgang på det beste av ny kunnskap innenfor de aktuelle tema det jobbes med. KS har ansvaret for nettverkssamlingene, og vi er opptatt av at disse gir gode muligheter for å dele praktiske erfaringer og vise frem de gode eksemplene. Programmets definerte temaer henger sammen slik at innsats på et felt kan gi svært positive effekter på andre områder.

**Gunn Marit Helgesen, styreleder i KS**

# Arbeid i programmet

I prosjektperioden skal kommunene delta på obligatoriske samlinger. Disse foregår primært i nettverk. I tillegg skal kommunene sette prosjektene sine på dagsorden lokalt.

## NETTVERKSARBEIDET

Arbeid i nettverk er den sentrale arbeidsformen i programmet. Deltakerkommunene blir inndelt i nettverk etter hvilket tema de skal jobbe med. Å møte og lære av hverandre i nettverk gir kommunene nyttige innspill og erfaringsutveksling.

Nettverksarbeidet er lagt opp slik at kommunene deltar på tre nettverkssamlinger. Samlingene ledes av en nettverksleder. Politisk nivå, administrativt nivå og tillitsvalgte i hver kommune skal være representert. På nettverkssamlingene får deltakerne tilgang på utvalgte ressurspersoner og kompetansemiljøer, og anledning til å utveksle erfaringer med andre kommuner.

KRD har inngått en samarbeidsavtale med KS hvor KS har fått ansvar for gjennomføring av nettverkssamlingene. Nettverkslederne er derfor ansatt i KS eller i KS-Konsulent. Sekretariatet og de andre samarbeidspartene bidrar også på samlingene.

## TEMADAGER

I tillegg til nettverkssamlingene forventes det at kommunen arrangerer minst én lokal temadag for prosjektet. Hensikten med dette er å sikre god forankring av prosjektet lokalt gjennom informasjon og deltakelse.

Det er mange måter å gjennomføre en slik dag på, og opp til kommunen selv å avgjøre hva en slik dag bør inneholde. Det anbefales likevel sterkt at en slik dag arrangeres tidlig i prosjektperioden, helst mellom 1. og 2. nettverkssamling. Ved å «kickstarte» prosjektet på denne måten er sjansen større for at prosjektet på et tidlig tidspunkt forankres i hele organisasjonen. Dette er også en anledning til å involvere organisasjonen mer aktivt.

På nettsidene til Saman om ein betre kommune fins gode eksempler på temadager arrangert av kommunene i pulje 1. Ansvar og kostnader for temadagene ligger til kommunene, men partene i programmet er tilgjengelige for bistand til innledninger og prosess.





#### **STRUKTUR FOR SAMLINGENE TIL PULJE 2:**

**Vår 2013:** Nettverkssamling 1 – Hensikt og mål  
Lokale temadager i kommunen

**Høst 2013:** Nettverkssamling 2 – Dypdykk i tema

**Vår 2014:** Nettverkssamling 3 – Implementering  
og gevinstrealisering

Pulje 1 har gjennomført to nettverkssamlinger  
og har sin siste samling våren 2013.

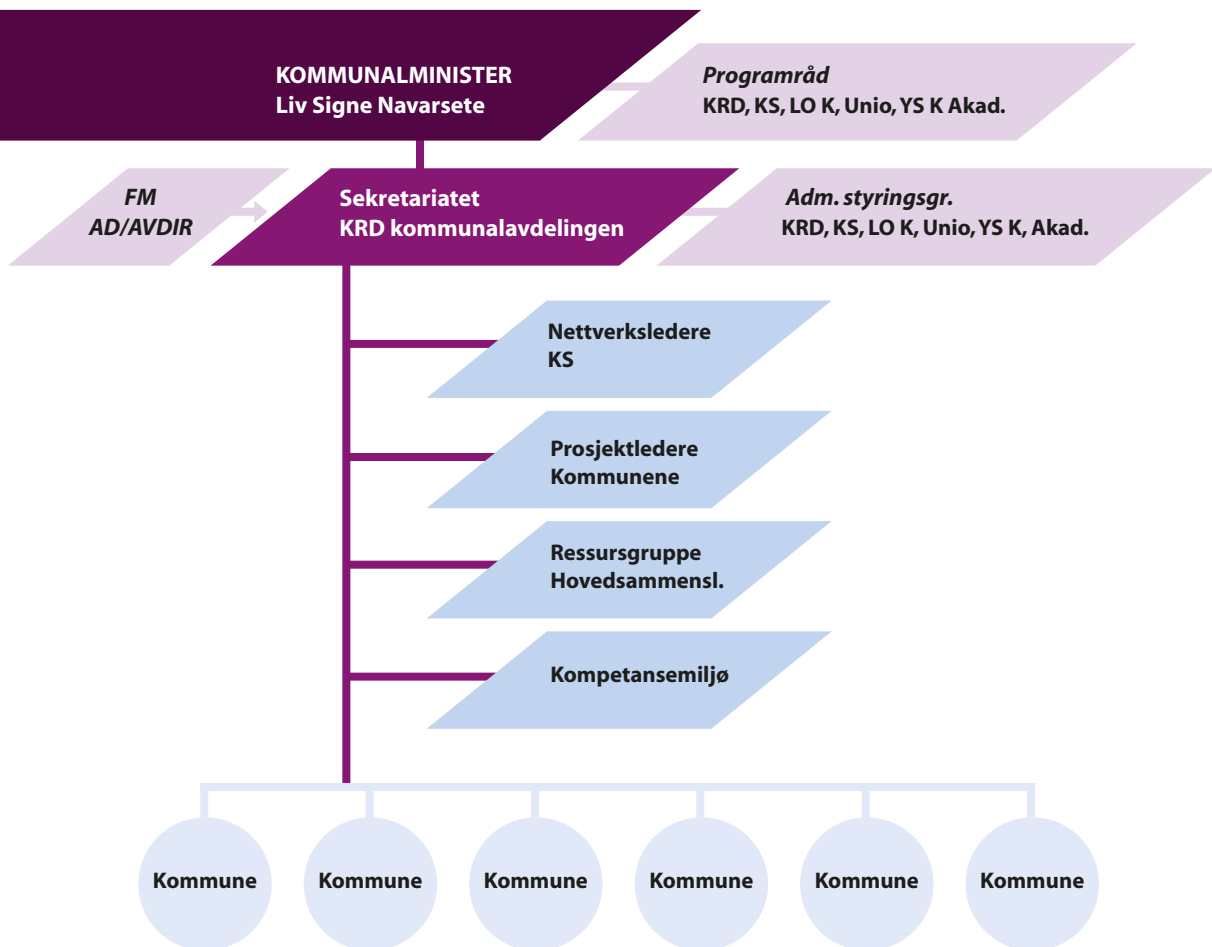
#### **PROSJEKTLEDERSAMLINGER**

I tillegg til nettverkssamlingene, hvor flere fra kommunen deltar, arrangerer sekretariatet samlinger for prosjektlederne en til to ganger i året hele programperioden frem til 2015. I 2013 vil prosjektledersamlingen for begge puljer arrangeres på høsten. Blant temaene

som vil stå på programmet er prosjektstyring og metodikk. Det vil i tillegg bli satt av tid til samling i nettverk. Prosjektledersamlinger vil bli arrangert også etter at kommunene er ferdige med sine tre nettverkssamlinger.

# Programmets organisering

Saman om ein betre kommune er et samarbeid mellom flere aktører. Disse har ulike roller og bidrar på forskjellig vis inn i programmet.





Unio er stolt over å være del av en så viktig satsing som Saman om ein betre kommune. Hovedorganisasjonen Unio har nesten 125 000 medlemmer i norske kommuner. Gjennom våre medlemmer kjenner vi derfor godt til utfordringene i kommunesektoren. Samtidig vet vi at de beste ressursene for håndtering av disse utfordringene ligger nettopp hos de ansatte i kommunen. Jeg har tro på at ansatte, tillitsvalgte, politikere og arbeidsgivere i kommunen sammen kan komme opp med gode ideer om hva som kan gjøres bedre, enten det dreier seg om kompetanse, sykefravær, deltidsbruk eller omdømme. Kommunene i Norge er forskjellige, og derfor må også vi jobbe ulikt forskjellige steder. På vegne av Unio, kan jeg si at vi er spente på resultatene som kommer. Prosjektene vil kunne få stor overføringsverdi til resten av kommune-Norge. Jeg ønsker dere derfor lykke til med den viktige jobben!

**Ragnhild Lied, leder i Unio-kommune**

## **PARTENE**

Det er Kommunal- og regionaldepartementet ved Kommunalavdelingen som har det administrative ansvaret for Saman om ein betre kommune.

**Sekretariatet** består av prosjektleder og en tverrfaglig gruppe på 4 personer.

**Ressursgruppa** består av representanter fra hovedsammenslutningene. Ressursgruppa bidrar med faglig støtte både til sekretariatet og til kommunene.

**KS** er ansvarlig operatør for nettverksamlingene gjennom avtalen med KRD som eier og KS som utfører.

**Nettverkslederne** fra KS planlegger og gjennomfører nettverkssamlingene.

**Prosjektlederne** oppnevnes av den enkelte kommune.

## **I Administrativ styringsgruppe**

sitter representanter fra de sentrale partene som bistår Kommunal- og regionaldepartementet i arbeidet. Styringsgruppas mandat er å sikre at programmet kan trekke på partenes eksisterende ressurser og kompetanse på hovedtemaene innenfor den ressursrammen som den enkelte sentrale part har til rådighet.

## **PROGRAMRÅDET**

Partenes politiske ledere utgjør et programråd. Programrådet er et rådgivende organ for kommunalministeren. Programrådet møtes en til to ganger i året eller når statsråden finner det nødvendig. Rådet drøfter innhold og retning i arbeidet basert på rapportering fra programmet.



## KOMPETANSEMILJØ

Kommunal- og regionaldepartementet har inngått kontrakt med FAFO i samarbeid med Agenda Kaupang og Ressurs-senter for omstilling (RO) om faglig kompetanse til Saman om ein betre kommune. Kompetansemiljøet blir et supplement til den faglige kompetansen som allerede tilbys i nettverkene og via ressursgrupper.

For programmet sentralt skal kompetansemiljøet oppsummere rapportering fra det lokale arbeidet på temaene sykefravær, heltid-deltid, kompetanse og rekruttering og omdømme. Miljøet har i tillegg utarbeidet kunnskapsstatuser på temaene sykefravær, omdømme og kompetanse/rekruttering.

Deltakerkommuner har også anledning til å benytte representanter fra kompetansemiljøet til lokale temadager, prosessbistand eller annet. Dette er noe kommunen selv dekker, eksempelvis

gjennom tilskuddet de får fra programmet. Mer utfyllende informasjon om kompetansemiljøene finnes på nettsidene [www.samanom.no](http://www.samanom.no).

## ØKONOMI OG RAPPORTERING

Kommunene får et årlig tilskuddsbrev fra departementet der informasjon om utbetaling av tilskudd og krav til rapportering fremgår. Kommunene får tilskudd til og med ut det året prosjektet avsluttes. De lokale prosjektene kan få tilskudd ut 2015 (med forbehold om bevilgning fra Stortinget og fremdrift i prosjektet). Informasjon om frister for rapportering og innhold i dette vil bli gitt kommunene underveis.



I **Saman om ein betre kommune** arbeider partene sammen både på lokalt og sentralt med utfordringer for kommunene. For Akademikerne er det spesielt viktig at det rettes fokus på hvordan man lokalt i kommunene arbeider sammen om viktige problemstillinger som er med på å sikre god tjenesteyting i kommunesektoren. Skal kommunene lykkes med å yte gode tjenester med god rettsikkerhet til innbyggerne er det en forutsetning at kommunene klarer å sikre seg rett kompetanse. Det forutsetter også at kommunene har et omdømme som gjør det mulig å rekruttere de medarbeiderne man trenger, noe vi vet vil være en utfordring i årene som kommer. Vi ser at de faglig spennende oppgavene i kommunesektoren er lite kjent blant nyutdannede akademikerne. Det at dette er med i et helhetlig arbeid gjør **Saman om ein betre kommune** så spennende og jeg ser fram til resultatene fra arbeidet.

*Anders Kvam, leder av Akademikerne*

# Kontaktinformasjon

## SEKRETARIATET I KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET:

### **Kommunal- og**

### **regionaldepartementet**

Kommunalavdelingen

Adresse: Postboks 8112 Dep  
0032 Oslo

Telefon: 22 24 90 90

E-post: sekretariatet@samanom.no

### **Ina Kathrine Ruud**

Fagdirektør

Telefon: 22 24 68 68

E-post: ina-kathrine.ruud@krd.dep.no

### **Fredrik Rivenes**

Seniorrådgiver

Telefon: 22 24 72 40

E-post: fredrik.rivenes@krd.dep.no

### **Mette Mannsåker**

Seniorrådgiver

Telefon: 22 24 68 89

E-post: mette.mannsaker@krd.dep.no

### **Ingebjørg Sørenes**

Rådgiver

Telefon: 22 24 72 22

E-post: ingebjorg.sorenes@krd.dep.no

### **Solveig Kolsrud**

Rådgiver

Telefon: 22 24 72 09

E-post: solveig.kolsrud@krd.dep.no

## **PARTENES RESSURSGRUPPE:**

### **Bjørn Pettersen**

Rådgiver/prosessveileder

Telefon: 414 70 525

E-post: bjopet@online.no

### **Camilla Bendixen**

Kommunikasjonsrådgiver

Telefon: 911 15 257

camilla.bendixen@fagforbundet.no

### **Anne Grimsrud**

Rådgiver/prosessveileder

Telefon: 470 27 035

E-post: anne.k.grimsrud@gmail.com

### **Kristen Dalby**

Rådgiver/prosessveileder

Telefon: 416 79 915

kristen.dalby@fagforbundet.no

## **KS:**

### **Eva-Margrethe Kvalvaag**

Rådgiver/koordinator for nettverksledere

Telefon: 959 70 427

E-post: Eva-margrethe.kvalvaag@ks.no

## **NETTVERKSLEDERE:**

### **Dorrit Svenning**

Telefon: 901 90 461

E-post: Dorrit.svenning@ks.no

### **Asbjørn Stavem**

Telefon: 952 09 041

E-post: asbjorn.stavem@ks.no

### **Marit Tovsen**

Telefon: 900 94 754

E-post: Marit.Tovsen@ks.no

### **Geir Johan Hansen**

Telefon: 416 77 452

E-post: geir.johan.hansen@ks.no

### **Ine Charlotte Haustreis**

Telefon: 915 95 757

E-post: ine.haustreis@ks.no

### **Riche Vestby**

Telefon: 991 69 952

E-post: riche.vestby@ks.no

### **Gustav Weiberg-Aurdal**

Telefon: 934 57 137

E-post: Gustav.Weiberg-Aurdal@ks.no

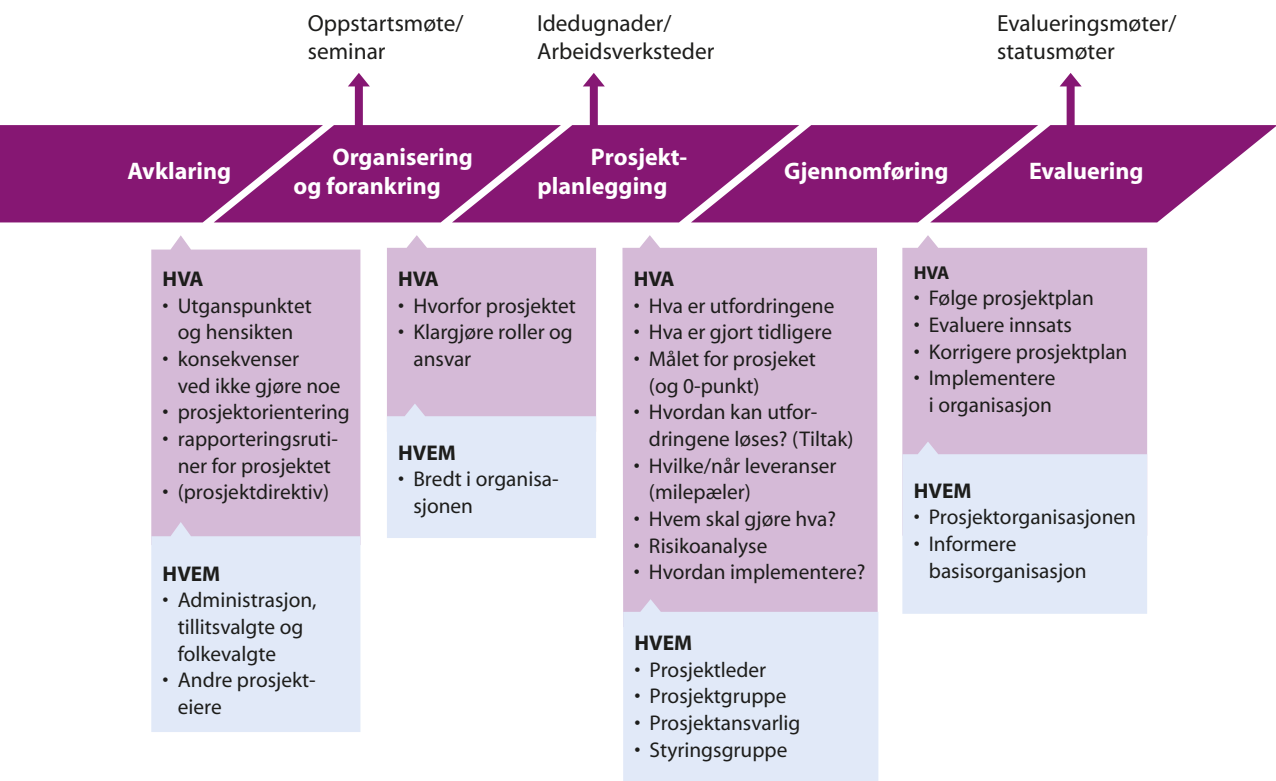
# Vedlegg:

## Vedlegg 1: Tips til prosessen lokalt

Det finnes mye fordypningsstoff om prosjektarbeid. I dette vedlegget har vi samlet noen råd til prosjektprosessen. Vi har tatt utgangspunkt i ulike prosjektteorier og forsøkt å tilpasse dette til Saman om ein betre kommune. Det viktigste er at man lokalt er enige om hvilke begreper og forventninger som skal legges til grunn i organiseringen og gjennomføringen av prosjektet. Dette sikrer en felles

forståelse av prosessen. Videre er det av avgjørende betydning at hensikten med prosjektet er gjennomarbeidet på forhånd, samt at kommunen så tidlig som mulig i prosjektet har et bevisst forhold til hvordan prosjektet skal implementeres.

Prosjektmodellen baserer seg på en fasedelt gjennomføring.





## AVKLARINGSFASE

Formålet med en innledende avklaringsfase er å klargjøre hensikten med prosjektet, konsekvensen om man ikke gjennomfører prosjektet, hvordan prosjektet skal organiseres og hvordan kommuneorganisasjonen skal orienteres og medvirke i prosjektet

Avklaringen bør gjennomføres i samarbeid med folkevalgte, administrasjon og tillitsvalgte i kommunene.

De fleste velger å gjennomføre den lokale innsatsen som et prosjekt, eventuelt program med flere delprosjekter. Programformen er velegnet i tilfeller hvor kommunen har søkt seg inn på flere av temaene i det nasjonale programmet.

Denne gjennomgangen kan nedfelles i kortfattet notat som et prosjektdirektiv/prosjektmandat.

## PROSEKTDIREKTIVET – PROSEKTMANDAT:

- Hva er hensikten med prosjektet/programmet?
- Utfordringen man søker å løse gjennom prosjektet/programmet
- Hva blir konsekvensen dersom man ikke igangsetter prosjektet/programmet?
- Hvordan skal prosjektet/programmet organiseres (med konkrete personer)?
- Hvordan skal kommuneorganisasjonen orienteres og medvirke i prosjektet/programmet?

Eventuelle andre samarbeidsparter og roller?

## PROGRAM ELLER PROSEKJT?

**Program:** Består av ett eller flere selvstendige prosjekter og eventuelt andre tiltak som bidrar til oppnåelse av programmets mål. Prosjektene kan i hovedsak gjennomføres uavhengig av hverandre, men bidrar alle til oppfyllelse av programmets mål. Ofte kan man velge mellom flere alternative prosjekter/tiltak.

**Prosjekt:** Er en definert og tidsavgrenset arbeidsoppgave utført av en midlertidig prosjektorganisasjon på oppdrag fra basisorganisasjonen. Kan bestå av flere delprosjekter, men der hvert prosjekt har et avhengighetsforhold til prosjektet.



Avklaring

Organisering  
og forankring

Prosjekt-  
planlegging

Gjennomføring

Evaluering

## ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

Det lokale prosjektet kan organiseres på mange måter. Det viktigste er at man er bevisst på hva man ønsker å oppnå i prosjektet, og at organiseringen av prosjektet står i forhold til dette. Hver enkelt som deltar eller har interesser i prosjektet bør også ha et bevisst og avklart forhold til egen og andres rolle i prosjektet. En grundig kartlegging av interessenter, eiere og forventinger i prosjektets avklaringsfase kan forebygge senere konflikter.

Partssamarbeid følger av lov og avtaleverk i kommuneorganisasjonen (basisorganisasjonen). Partene utfører sine oppgaver etter gitte roller. I prosjektorganisasjonen er målsettingen å gjennomføre utviklingsorienterte oppgaver som basisorganisasjonen ikke har forutsetninger for å gjennomføre.

Utviklingsarbeidet styrkes dersom aktørene i prosjektorganisasjonen får et handlingsrom der det er tid og trygghet til fritt å stille grunnleggende spørsmål og drøfte utradisjonelle alternativer og løsninger. Dette vil kreve at partene opptrer som *partnere med ulik kompetanse og erfaring*. Hvordan partsamarbeidet ivaretas i prosjektorganisasjonen avgjør kommunen selv.

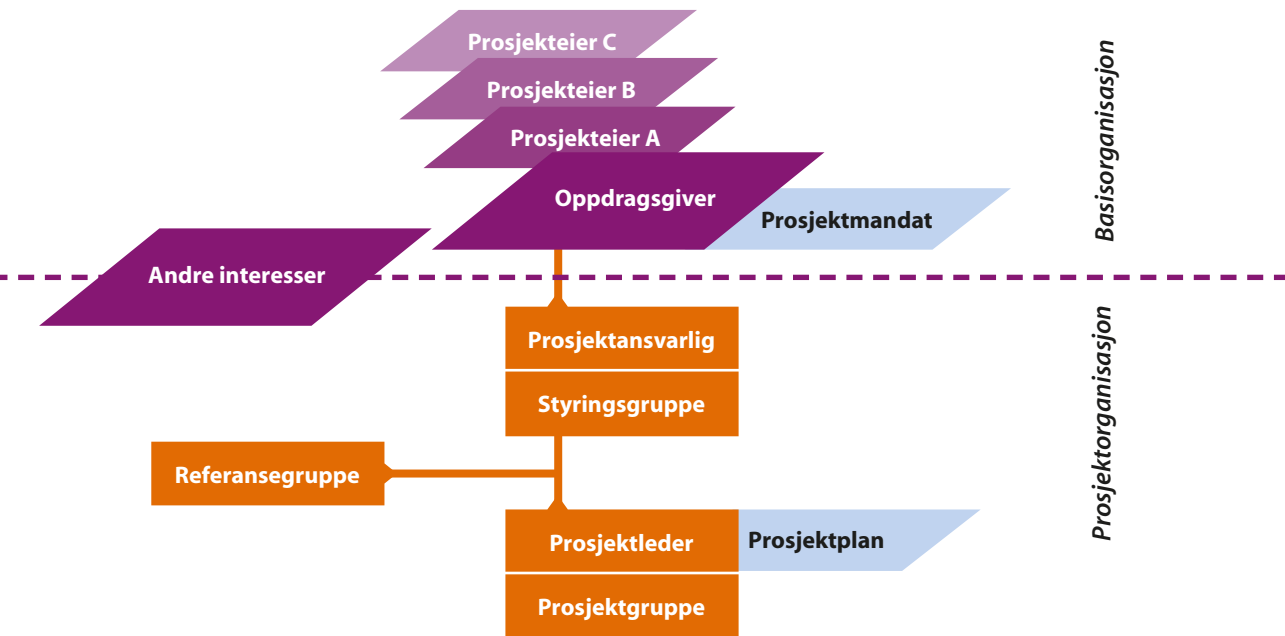
## VIKTIGE BEGREPER

Aktør/interessent	Ansvar og oppgaver
<b>Basisorganisasjon</b>	Basisorganisasjon er en formelt organisert organisasjon som har en «varig» karakter, med en visjon og et langsiktig mål. Basisorganisasjonen kan vurdere alternative måter å løse en oppgave på når egen organisering ikke kan løse oppgaven på en effektiv måte. Et slikt alternativ er prosjekt.
<b>Prosjekteier A</b>	Prosjekteier A er en som stiller krav til og er engasjert i prosjektets målsetting, organisering og fremdrift. Prosjekteier A bidrar med større ressurser.
<b>Prosjekteier B</b>	Prosjekteier B er en som stiller krav til resultat og som bidrar med ressurser.
<b>Prosjekteier C</b>	Prosjekteier C er en som bidrar med ressurser til prosjektet og ønsker å være profilert som prosjekteier. Samtidig betyr resultatet lite for egen utvikling/organisasjon.
<b>Oppdragsgiver</b>	Oppdragsgiver er A-eier i prosjektet. Oppdragsgiver utarbeider og koordinerer <b>prosjektmandatet</b> med øvrige eiere. Oppdragsgiver utnevner Prosjektansvarlig.
<b>Prosjektorganisasjonen</b>	Prosjektorganisasjonen er den midlertidige organisasjonen som opprettes for å gjennomføre et prosjekt.
<b>Prosjektansvarlig (PA)</b>	Prosjektansvarlig er hovedbindeleddet mellom prosjektorganisasjon og basisorganisasjon. I prosjektorganisasjoner med styringsgruppe er dette leder av styringsgruppa.
<b>Prosjektleder (PL)</b>	Prosjektleder er ansvarlig for gjennomføring av prosjektet.
<b>Styringsgruppe</b>	<p>Det kan opprettes en styringsgruppe i prosjektet. Dette er en formell gruppe som skal fungere som PAs støttespiller og rådgiver. Styringsgruppa arbeider strategisk. Dens viktigste oppgave er å bidra til at prosjektet får nødvendige ressurser, gi råd i problemstillinger om prosjektet, gi aktiv støtte til prosjektleder, følge med i prosjektets fremdrift, kommunisere og følge opp sine egne beslutninger. Styringsgruppa settes sammen av personer med ulike erfaringer og kompetanse som er viktig for prosjektets fremdrift. Det utarbeides alltid referat for styringsgruppa.</p> <p>Dersom det besluttes at det skal opprettes en egen styringsgruppe vil det være viktig å diskutere hva den enkelte har av kunnskap og kompetanse som kan komme prosjektet til nytte, og hvordan og hvem som har ansvaret for å rapportere til basisorganisasjonen.</p>
<b>Prosjektgruppe</b>	Prosjektgruppa er den operative arbeidsgruppa og ledes av PL
<b>Referansegruppe</b>	Prosjektet kan også opprette andre grupper, eksempelvis rådgivende organer

Kilde: Innovasjon Norge: Prosjektlederprosessen. Fra ide til resultat.

### Kritiske faktorer som bør vurderes ved avklaring av organisering, roller og ansvar:

- Hvordan sikre at partsamarbeidet er ivaretatt på en god og hensiktsmessig måte?
- Hvordan unngå at prosjektleder blir stående alene med ansvaret for hele prosjektgjennomføringen og gevinstrealiseringen?
- Hvordan sikre rapporterings- og evalueringsrutiner mellom prosjekt- og basisorganisasjonen som kan sikre at resultater oppnådd i prosjektorganisasjonen lever videre etter prosjekt-slutt?



Kilde: Roald Johansen, Institutt for organisasjonsutvikling

### SPØRSMÅL VED ORGANISERING AV PROSJEKTET:

- Hvem er prosjekteiere og hvorfor er de det?
- Hvem er oppdragsgiver i prosjektet?
- Hvordan skal eierne informeres om prosjektet?
- På hvilken måte legges det opp til deltakelse for prosjekteierne i prosjektorganisasjonen?
- Hvem er prosjektansvarlig og hvilke oppgaver tilligger prosjektansvarlig?
- Hvem sitter i styringsgruppa og hvilke oppgaver skal de ha i prosjektet?

## PROSJEKTPLANLEGGING

Prosjektplanleggingen er å utvikle prosjektdesignen. Det er i denne fasen målsettinger, leveranser og tiltak for prosjektet/programmet defineres. Dette nedfelles i en prosjektplan, som

er et styringsdokument for selve prosjektet. Prosjektplanen er et levende dokument som endres underveis på bakgrunn av evalueringer i prosjektet.

### GODE TIPS TIL PROSJEKTPLANLEGGING:

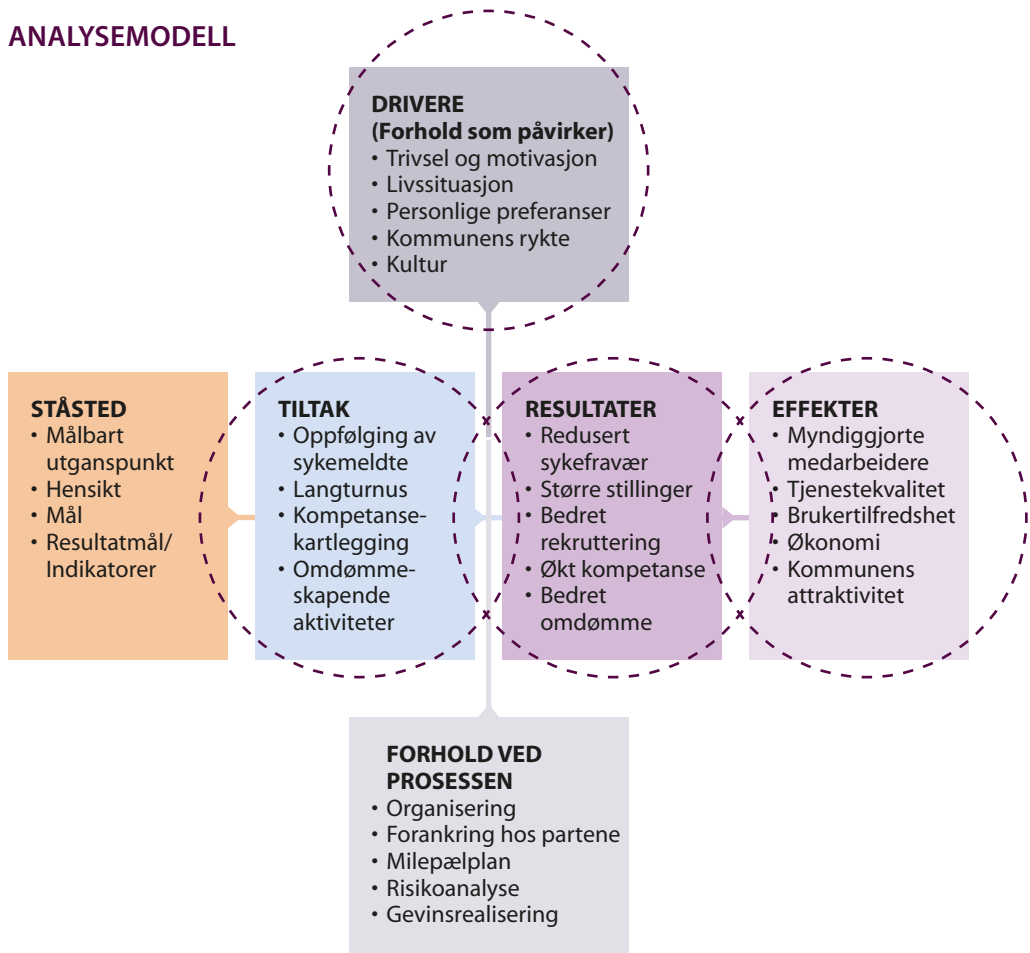
- Fasedele prosjektet slik at det er tydeligere for prosjektorganisasjon og basisorganisasjon hvor man er i prosjektet
- Legge inn stormøter/temamøter slik at de er tilpasset faser i prosjektet
- Klargjøre hvem som har ansvar for hva i prosjektgjennomføringen
- Teste ut tiltak i småskala før man ruller ut i hele organisasjonen
- Klargjøre mål, milepæler (leveranser) og aktiviteter
- Gjennomføre risikoanalyse og innlemme motaktiviteter som milepæler, leveranser eller aktiviteter – eventuelt foreslå forbedringer i prosjektorganiseringen
- Legge til rette for tydelige evalueringspunkter underveis ( gjerne i form av stormøter/temamøter)
- Være bevisst implementering/gevinstrealisering i hele prosjektperioden slik at prosjektavslutning ikke kommer overraskende på.
  - Hva synes å gi gode resultater og bør videreføres etter prosjektslutt?
  - Hvem skal ha ansvaret for videreføring av tiltak som skal videreføres?

## Målsettinger

Prosjekter med gode målsettinger er de prosjektene som lettest lar seg etterprøve og evaluere. I en tidlig fase av prosjektet kan det være problematisk å fastsette konkrete resultatmål. Ofte må det hentes inn informasjon og gjøres undersøkelser før man kan slå fast hvilke resultater prosjektet skal ha. En slik forfase kan organiseres som et eget prosjekt (en såkalt forstudie).

FAFO har i samarbeid med Agenda Kaupang og Ressurssenter for omstilling (RO) fått i oppdrag å følge opp programmet med faglig kompetanse. De har utviklet en analysemodell som kan være et nyttig utgangspunkt i planleggingen av prosjektet. I arbeidet med å fastsette mål er boksene *effekter*, *resultater*, *drivere* og *tiltak* de viktigste. Skal målsettingene kunne etterprøves må de være både tidfestet og kvantifiserte.

## ANALYSEMODELLEN



### **Effekt mål (overordnet mål/hensikt)**

- Hvilke effekter/gevinster ønsker prosjekteier(e)/oppdragsgiver å oppnå med prosjektet?
- Hva er hensikten med prosjektet?

### **Resultat mål**

- Hvilket resultat skal foreligge ved slutten av prosjektet, som det skal rapporteres på underveis i prosjektet?
- Hva er utgangspunktet (0-punktet)?
- Når og hvor ofte skal det måles?

### **Drivere (forhold som påvirker resultat og effekt)**

- Hva er det som påvirker resultater og effekter?
- Hvordan kan dette måles og undersøkes underveis?

**Tiltak** er aktiviteter som skal gjennomføres i prosjektperioden. Disse kan også målsettes, eksempelvis ved at 20 ledere har gjennomført kurs i medarbeiderskap

### **Milepæler, aktiviteter og beslutningspunkter**

Milepæler er leveranser/delmål i prosjektet. Milepælen utformes på en måte som gjør det enkelt å vite om oppgaven er gjennomført eller ikke. Aktiviteter er oppgaver som skal gjennomføres for at en milepæl skal nås. I prosjektplanen synliggjøres det hvordan og til hvem og til hvem oppnådde milepæler skal rapporteres. Milepælsplanen er et viktig utgangspunkt for informasjonsplanen.

### **VIKTIGE SPØRSMÅL:**

- Hvordan kan vi kommunisere ut i organisasjonen at vi har nådd en milepæl?
- Hvem bør få informasjon om resultatene i prosjektet?
- Hvordan skal vi feire at vi har nådd viktige milepæler i prosjektet?

*«Et godt prosjekt kjennetegnes ved en tydelig hensikt, målbare mål og god prosjektplanlegging.»*

### Risikoanalyse

En *risikoanalyse* utføres for å avdekke risikoen knyttet til et tiltak, en aktivitet, et system eller en situasjon. Bruk gjerne et prosjektgruppemøte for å utføre risikoanalyse. Prosjektgruppedeltakerne bes om å tenke gjennom og notere risikofaktorer på egenhånd. Etterpå listes disse faktorene opp på tavla ukritisk (alt skal med). Etter at kritiske faktorer er

sortert bes alle om å tallfeste sannsynlighet og konsekvens. Prosessleder noterer ned det høyeste tallet. Til sist summeres tallene, og prosessleder meisler ut de kritiske faktorene. Når dette er gjennomført gjør man et forsøk på å beskrive mottiltak som kan redusere sannsynlighet eller konsekvens. Tiltakene legges inn i milepælsplan/aktivitetsplan.

Risikofaktor	S	K	Sum	Mottiltak

Risikoanalysen gjennomføres grovt sett ved å svare på tre grunnleggende spørsmål:

- Hva er risikofaktorene (hendelser som kan forhindre måloppnåelse)?
- Hvor stor sannsynlighet er det for at det inntreffer? (anslå en verdi mellom 1–5)
- Hva er konsekvensen om det inntreffer? Anslå en verdi mellom 1–5.

Sannsynlighet x konsekvens = Sum.

Det man kan gjøre for å redusere risiko = mottiltak. Dersom sum er lik eller over 9, må det settes inn mottiltak. Dersom konsekvensen er 5, uavhengig av sannsynlighet, må det også settes inn mottiltak.

### Gevinstrealisering – implementering

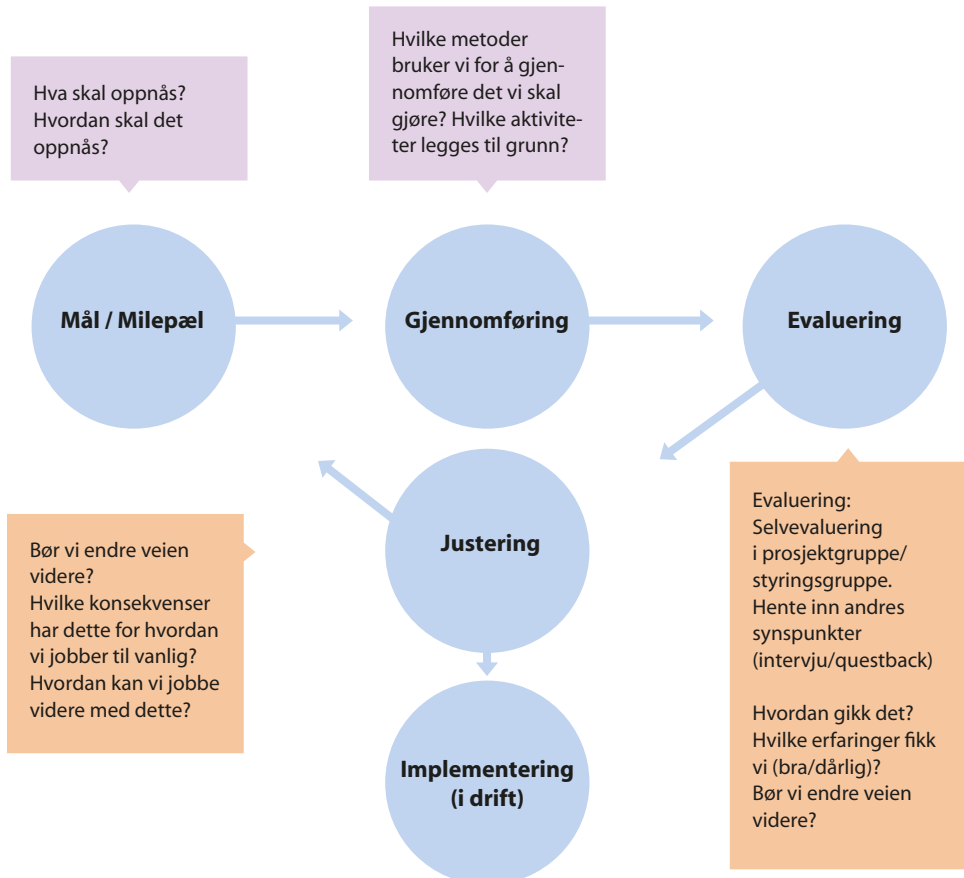
Prosjektets gevinstrealisering handler om å sikre at prosjektet oppnår forventet effekt. Prosjektorganisasjonen, gjerne i samarbeid med basisorganisasjonen, evaluerer prosjektgjennomføringen med jevne mellomrom. Dette skal gi grunnlag for eventuelt endre kurs i prosjektet, og identifisere handlinger, tiltak som skal implementeres i driften.



## PROSJEKTGJENNOMFØRING OG EVALUERING

Gjennomføring av prosjektet innebærer å gjennomføre de aktiviteter som er definert i prosjektplanen. Når vi evaluerer underveis i prosjektet er målsettingen å vurdere om man tar de riktige grepene for å oppnå ønsket effekt i prosjektet, og om fremdriften er tilfredsstillende.

Det kan også være viktig å stille seg kritisk til om den overordnede hensikten er godt nok definert. Forbedringspunkter tas inn som justeringer i prosjektplanen. Det kan legges en plan for hvordan tiltak som synes å ha effekt kan implementeres i basisorganisasjonen.



### **Evalueringsverktøy**

Det er flere verktøy som kan benyttes for å evaluere resultater i prosjektet. Kommunen kan hente inn ekstern kompetanse, eller kjøre egne interne undersøkelser blant ansatte. Dette kan være tidkrevende prosesser. En egnet metode for selvevaluering som lar seg gjennomføre i eksempelvis et styringsgruppemøte er Innoco sin modell for evaluering av innovasjonsprosjekter. Vi har benyttet modellen som inspirasjon og foretatt enkelte justeringer. Styringsgruppa i prosjektet er et velegnet forum for

evaluering av prosjektet. Styringsgruppa kan i fellesskap diskutere seg gjennom disse punktene og gi sin bedømming. Dette kan gjøres ved at en blir en enige om en skala, og lar hver enkelt gi sin karakter. Den dårligste karakteren blir stående.

Områder som oppnår dårlig score er kritiske faktorer som løftes inn i risikoanalysen, jf. avsnitt om risikoanalyse. Løsninger og tiltak som synes å gi gode resultater er viktige drivere som må diskuteres med tanke på gevinstrealisering.

<b>Faktorer</b>	<b>Resultat</b>
<b>Behov (hensikt)</b> Hva er behovet? Hvordan oppdaget vi behovet? (Gjettet, fikk det fra brukere/ansatte, identifiserte oss med brukere/ansatte)	
<b>Løsning (tiltak)</b> Løser tiltakene det aktuelle behovet/hensikten? Hvordan har vi målt at løsningen/tiltaket dekker behovet?	
<b>Prosjektleder</b> Har vi støttet godt nok opp om prosjektleder? Har denne personen mange andre oppgaver i tillegg?	
<b>Team</b> Hvilke team har vi? Hvordan har vi satt sammen disse? Har vi den kompetansen vi trenger? Støttet teamet prosjektleder?	
<b>Forankring</b> Var det god støtte/forankring hos partene? Var de ansatte interesserte i å få oppgaven løst? Var mål og hensikt forstått av alle? Var de ulike interessentene involvert i prosjektet eller ble de kun oppdatert?	

## Vedlegg 2: Deltakerkommuner og nettverksinndeling

Kommuner i pulje 1		Kommuner i pulje 2	
Andøy	Lødingen	Andebu	Oppegård
Arendal	Løten	Andøy	Os
Bjugn	Mandal	Arendal	Porsgrunn
Brønnøy	Meland	Austrheim	Ringerike
Bø i Nordland	Meråker	Båtsfjord	Rissa
Bø i Telemark	Molde	Dønna	Rælingen
Bømlo	Nedre Eiker	Eigersund	Røst
Drammen	Nord-Aurdal	Etne	Salangen
Dyrøy	Rennesøy	Flakstad	Sarpsborg
Eidsvoll	Saltdal	Flekkefjord	Sel
Elverum	Skiptvet	Fræna	Sirdal
Finnøy	Sola	Frøya	Skånland
Fredrikstad	Songdalen	Grong	Sogndal
Gamvik	Sortland	Hamar	Spydeberg
Gloppen	Stavanger	Haugesund	Stord
Hadsel	Steinkjer	Hægebostad	Stordal
Hobøl	Strand	Høyanger	Sunddal
Horten	Sund	Høylandet	Surnadal
Jondal	Time	Ibestad	Sørreisa
Karmøy	Tinn	Inderøy	Sørumsund
Kongsberg	Vefsn	Innherred Samkommune (Levanger og Verdal)	Tolga
KS Agder (Verdiprosjektet)	Vegårshei	Kristiansund	Vaksdal
Kvinesdal	Våler	Kvæfjord	Værøy
Lillesand	Øksnes	Lenvik	Vågå
Lom	Ørland	Lyngdal	Ørsta
Lunner		Midtre Gauldal	Østre Toten
Luster		Moskenes	Øvre Eiker
		Nordre Land	Åfjord
		Nøtterøy	Åsnes
		Oppdal	

**Kompetanse Vest og Øst**

KOMMUNER: Luster, Gloppen, Lom, Lunner, Bø, Hobøl og Finnøy & Rennesøy.  
 Nettverksleder: Marit Tovsen.

**Kompetanse Nord**

KOMMUNER: Saltdal, Brønnøy, Dyrøy, Vesterålen Regionråd (Andøy, Hadsel, Sortland, Bø, Lødingen og Øksnes).  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen.

**Omdømme**

KOMMUNER: Ørland, Gamvik, Meland, Karmøy, Strand og Bjugn.  
 Nettverksleder: Asbjørn Stavem.

**Heltid/deltid Nord og Sør**

KOMMUNER: Sortland, Meråker, Songdalen, Time, Kvinesdal og Lillesand.  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen.

**Heltid/deltid Øst**

KOMMUNER: Våler, Elverum, Løten, Eidsvoll, Drammen og Fredrikstad.  
 Nettverksleder: Marit Tovsen.

**Sykefravær Nord og Vest**

KOMMUNER: Vefsn, Steinkjer, Jondal, Sund og Bømlo.  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen.

**Sykefravær Sør**

KOMMUNER: Arendal, Songdalen, Sola, Vegårshei, Stavanger og Mandal.  
 Nettverksleder: Dorrit Svenning.

**Sykefravær Øst**

KOMMUNER: Molde, Nord-Aurdal, Kongsberg, Nedre Eiker, Skiptvet, Horten og Tinn.  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen.

**Omdømme med øvrige tema**

Haugesund, Innherred Samkommune, Oppdal, Sel, Ringerike, Rissa, Austrheim, Åfjord, Vågå  
 Nettverksleder: Asbjørn Stavem

**Omdømme**

**(rekr., frivillig sektor, folkehelse):**  
 Høylandet, Os (og Tolga), Sogndal, Stordal, Sørreisa, Ørsta, Åsnes, Øvre Eiker  
 Nettverksleder: Marit Tovsen

**Heltidskultur/  
 Kompetanse-rekruttering/  
 sykefravær**

Båtsfjord, Fræna, Inderøy, Kvæfjord, Midtre-Gauldal, Skånland, Rælingen  
 Nettverksleder: Ine Charlotte Haustreis

**Kompetanse-rekruttering**

Etne, Ibestad, Lofotsamarbeid (Røst, Værøy, Flakstad, Moskenes), Nordre Land, Salangen, Sørumsdal  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen

**Sykefravær**

Andebu, Høyanger, Lenvik, Stord, Østre Toten, Porsgrunn  
 Nettverksleder: Ine Charlotte Haustreis

**Innovasjon**

Frøya, Grong, Hamar, Kristiansund, Nøtterøy, Sarpsborg  
 Nettverksleder: Riche Vestby og Gustav Weiberg-Aurdal

**Innovasjon: Listerregionen**

Sirdal, Flekkefjord, Hægebosta, Kvinesdal, Lyngdal, Farsund  
 Nettverksleder: Dorrit Svenning

**Heltidskultur**

Andøy, Dønna, Eigersund, Oppedal, Spydeberg, Sunndal, Surnadal, Vaksdal  
 Nettverksleder: Geir Johan Hansen

## **Vedlegg 3:**

### **Avtale om «Saman om ein betre kommune»**

#### **– eit rammeprogram for lokale prosjekt**

Avtale mellom Staten ved Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), KS, og forhandlingssammenslutningene LO Kommune, Unio, YS Kommune og Akademikerne. Avtalen gjelder fra og med tidspunkt for undertegning og ut 2015. Partene kan si opp avtalen med tre måneders varsel.

#### **Formål med avtalen og verdigrunnlag**

Partene vil i fellesskap stimulere kommunenes arbeid for gode tjenester til innbyggerne. Partene vil bygge på prinsippene om lokalt styringsansvar og frihet til å organisere virksomheten slik at den best mulig møter lokale behov. Partene legger vekt på lokale løsninger og kommunal forankring av utviklingsarbeidet og samarbeid mellom de folkevalgte, de administrative lederne og de tillitsvalgte/medarbeiderne. Kommune-loven og Hovedavtalen ligger til grunn for samarbeidet.

#### **Avtalens områder**

Partene vil samarbeide om tidsavgrensede prosjekter og tiltak innenfor hovedtemaene sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. Arbeidet skal sees i sammenheng med andre tiltak og prosesser partene deltar i, og/eller samarbeider om på temaene. Et hovedformål med arbeidet er at det skal generere kunnskap og erfaring om temaene som kan formidles/spres til andre norske kommuner.

#### **Virkemidler og aktiviteter**

Innholdet i «Sammen om en bedre kommune» er konsentrert om det gode

utviklingsarbeidet lokalt. Det sentrale samarbeidet skal stimulere og bidra til å utvikle lokalt initierte prosjekter og tiltak. Et antall kommuner blir valgt ut på bakgrunn av søknad etter nærmere angitte kriterier for deltakelse.

Innenfor rammen av «Sammen om en bedre kommune» vil partene kunne bidra med faglig støtte til kommunenes arbeid i tillegg til at lærdommen fra kommunenes arbeid blir systematisert og spredd i andre kommuner. («beste praksis»). Det vil også være aktuelt å tilføre de deltakende kommunene midler for at de skal kunne forsterke sin innsats på utvalgte områder og bidra til å spre sine egne erfaringer. Den sentrale bistanden skal være etterspørselbasert, det vil si tilpasset kommunenes behov. Aktuelle virkemidler vil være veiledning, samlinger, nettverksbygging, kunnskapsinnhenting (FoU), formidling og økonomisk støtte.

Sterk faglighet er viktig også for å sikre systematisering av kunnskap fra kommunens utviklingsarbeid, samt spredning av erfaringer. Programmet skal trekke på den eksisterende kompetansen og ressursene som finnes lokalt og i partenes organisasjoner. I tillegg vil «Sammen om en bedre kommune» knytte til seg faglig støtte og kompetanse på temaområdene, slik at deltakerkommunene kan gis god faglig veiledning underveis. Det kan gjøres ved å kjøpe kompetanse fra relevante fagmiljøer (forskere, utredere og/eller praktikere) som knyttes til arbeidet.

### **Organisering**

De sentrale avtalepartene:

#### **Politisk**

Kommunalministeren har ansvaret for programmet. Partenes politiske ledere utgjør et programråd. Programrådet er et rådgivende organ for kommunalministeren i gjennomføringen av «Sammen om en bedre kommune». Programrådet møtes 1–2 ganger i året, eller når kommunalministeren finner det nødvendig og drøfter innhold og retning i arbeidet basert på rapportering fra programmet.

#### **Administrativt**

Det administrative ansvaret for programmet legges til KRD. Det etableres en administrativ arbeidsgruppe med representanter fra de sentrale partene. Arbeidsgruppen skal sikre at programmet kan trekke på partenes eksisterende ressurser og kompetanse på hovedtemaene, innenfor den ressursrammen som den enkelte sentrale part har til rådighet.

#### **Lokalt**

Deltakerkommunene velger selv innretning og organisering av arbeidet.

En forutsetning for deltakelse er at det er god lokal forankring, der folkevalgte, administrative ledere og medarbeidere/tillitsvalgte i alle arbeidstakerorganisasjonene lokalt deltar konstruktivt i utformingen og rapporteringen av prosjektet.

#### **Økonomi**

Hovedfinansiering fra staten v/KRD (prosjektskjønnsmidler) med 5–10 mill. kroner for 2011. Rammene for senere år vil bli tilpasset etter aktiviteten i programmet, innenfor gjeldende ramme for prosjektskjønnsmidler. Midlene skal blant annet finansiere samlinger og nettverk, kompetanseutvikling/formidling og stimuleringsmidler til deltakerkommunene. KS og arbeidstakerorganisasjonene bidrar med kompetanse og eventuelt faglig bistand inn i programmet.

#### **Varighet og tidsplan**

Avtalen gjelder fra og med tidspunkt for undertegning og ut 2015. Partene kan si opp avtalen med tre måneders varsel. Etter undertegning av avtale sendes det invitasjonsbrev til kommunene, med sikte på oppstart i 2.halvår 2011.

*Oslo, 14.3.2011*

---

**Liv Signe Navarsete**

Kommunal- og regionaldepartementet

---

**Halvdan Skard**

KS

---

**Ole Jakob Knudsen**

Akademikerne

---

**Jan Davidsen**

LO Kommune

---

**Mimi Bjerkestrand**

Unio

---

**Gunn Olander**

YS Kommune













*«Innholdet i Saman om ein  
betre kommune er konsentrert om  
det gode utviklingsarbeidet lokalt»*

Utgitt av:  
Kommunal- og regionaldepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:  
Departementenes servicesenter  
Internett: [www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)  
E-post: [publikasjonsbestilling@dss.dep.no](mailto:publikasjonsbestilling@dss.dep.no)  
Telefon: 22 24 20 00

Publikasjonskode: H-2281 B  
Design: Kristine Steen, 07 Oslo  
Trykk: Departementenes servicesenter  
04/2013 – 3. opplag 200



Kommune

akademikerne



Unio



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET