



Tillitsreform på norsk

Hilde Nagell, dr.polit og rådgiver i tankesmien Agenda

Tillitsreform høyt på agendaen



Mange ønsker seg en tillitsreform, men hva er det og hvordan gjør vi det?

Hva kan vi lære av våre naboland Danmark og Sverige?

Nytt Agenda-notat om tillitsreform i offentlig sektor

Et nytt Agenda-notat ser til Sverige og Danmark for erfaringer med tillitsreformer for offentlig sektor og foreslår et knippe punkter vi kan videreutvikle i Norge.





Skjemautfylling er nå viktigere enn å snakke med et menneske i nød, skriver Ulrik Fredrik Malt. *Foto: Illustrasjonsfoto: Ilike / Shutterstock / NTB scanpix*

Hva er problemet?



Detaljstyring som går ut over kvaliteten på tjenestene

Omfattende rapportering og skjemavelde stjeler verdifull tid

Lite rom for faglig skjønn og lokal selvbestemmelse

Kontrollbyråkrati

Manglende borgerfokus



FRAMTIDA: LO-kongressen ønsket en tillitsreform i offentlig sektor. LOs 2. nestleder Roger Heimli leder ar...

Vis bildetekst

Dette er LOs mål for ny tillitsreform i offentlig sektor

Tillitsreformen skal være fagbevegelsens alternativ til mål- og resultatstyring.

Utgangspunktet for en reform er troen på at New Public Management (NPM) eller tilsvarende markedsløsninger hentet fra privat sektor, verken er bra for de ansatte, en effektiv bruk av ressurser eller bidrar til gode offentlige tjenester. LO-kongressen 2017 ønsket derfor en tillitsreform i offentlig sektor. LO-sekretariatet nedsatte i november 2019 en arbeidsgruppe ledet av 2. nestleder Roger Heimli, som nå har definert hva som ligger innenfor begrepet tillitsreform.

Krevende og spennende

- Vi hadde jo håpet at det nå var en rødgrønn regjering som hadde gått løs på dette arbeidet gjennom en NOU, men slik gikk det som kjent ikke. Derfor var det nødvendig for oss å sette i gang et utvalgsarbeid, slik at det etter neste valg ikke er



Tekst: Svein-Yngve Madssen

sym@lomediamedia.no

Publisert 25.08.2020 15:00

Oppdatert 27.08.2020 09:55

Ledige jobber
i arbeiderbevegelsen

Rådgiver forhandling

NITO Oslo

Se flere stillinger

LOs mål for ny tillitsreform



Grunnmuren for reformen er den norske modellen med små forskjeller, sterk tillit og tett samarbeid.

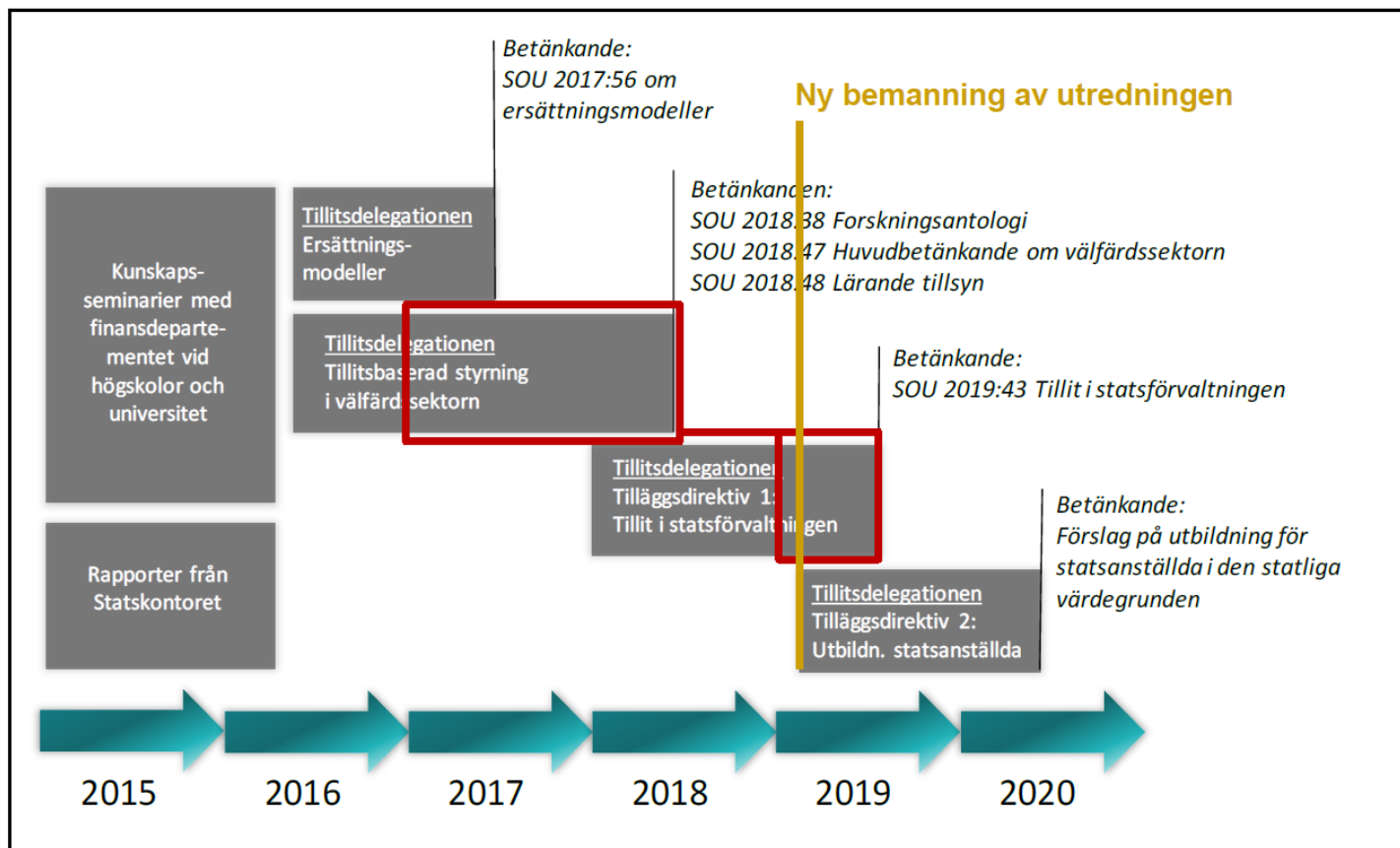
De tre hovedpilarene dreier seg om nettopp denne tilliten

- Tillit mellom partene i arbeidslivet.
- Tillit til de ansattes kompetanse og faglighet.
- Tillit mellom politikere, ansatte og innbyggere.



Sverige

Sverige utreder



Källa: Bringselius, Louise (2020, kommande) Oberoende forskning i det statliga kommittéväsendet? Lärdomar från Tillitsdelegationens uppdrag i välfärdssektorn.
I: Linus Salö (red.) Humanvetenskapernas verkningar i samhället. Dialogos förlag.

«Vi definierar tillitsbaserad styrning og ledning som styrning, kultur og arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga på tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren»

(SOU 2018:47)

Særlig vekt på tillitsbasert ledelse

AGENDA



Louise Bringselius mener at fast struktur og rigide regler hindrer fleksibilitet i et arbeidsliv i rask endring. Mindre detaljstyring gir rom for kreativitet, innovasjon og individuell tilpasning. Det gir bedre tjenester til brukerne.

Hvor blir det av signalene nedenfra?

Tillitsdelagationen för försiktig?



Sammantaget menar Statsvetenskapliga institutionen att delegationens förslag om en mer tillitbaserad styrning med ett mer verksamhetsutvecklande fokus i granskningen **inte lever upp till de förväntningar på nytänkande och förändringar som regeringen gett uttryck för. De förslag som delegationen presenterar får sägas utgöra en mer begränsad justering av den NPM-inspirerade resultatstyrning** som präglat vård, skola och omsorg under de senaste årtiondena.

Med tillit følger bedre resultat – tillitsbasert styring og ledning i staten (SOU 2019:43)



Forslag til tiltak:

- Et nettverk for erfaringsutveksling mellom myndighetene omkring tillitsbasert styring (avsnitt 4.2.2, s. 205)
- Støtte til statlige myndigheter gjennom oppdrag til Arbeidsgivarverket (avsnitt 4.2.3, s. 213)
- Et regeringsnært utviklingsmiljø (avsnitt 4.3, s. 223).



Danmark



KØBENHAVNS KOMMUNE

Økonomiforvaltningen

Center for Økonomi

KODEKS FOR TILLID

Formålet med kodekset er at guide det politiske og det øverste embedsniveau i håndteringen af deres ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv, hvilket stiller nogle særlige fordringer for politikerne i BR, Udvalgsmedlemmer og Borgmestre og de øverste embedsmænd i forvaltningerne.

Hensigten med tillidsdagsordenen er at sikre mere **tid til kvalitet** i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af u hensigtsmæssige arbejdsgange.

Dette indebærer, at den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltningsniveau skal baseres på **tydelige overordnede politiske og faglige hensigter** og at der skal måles på effekter af indsatserne.

Tillidsdagsordenen understøttes endvidere gennem **fjernelse af en række styringskrav**, der fjerner fokus fra kerneopgaverne. Sagt med andre ord: jo flere styringskrav, der stilles, jo færre ressourcer kan ledere og medarbejdere bruge på kerneydelsen til gavn for borgeren.

Samskaping



Hvad er samskabt styring?

- Styringsudfordringen sætter holdet!
- Fælles meningskabelse er centralt
- Tidlig og gennemgribende involvering
- Fælles problemudforskning
- Drypvise prøvehandlinger og justering

Fra styring som noget der "rulles ud" til noget der samskabes blandt aktører med aktier i styringen



Mette Fredriksens åbningstale i Folketinget 2019:



”Barnevognen, som står uden for Brugsen. Med barnet i Jordbærboden i vejkanten. Hvor pengekasen står frit fremme. Børnene, der cykler til skole. Jeg har det ligesom Dan Turèll: Jeg holder af hverdagen. For det er de små ting, der summer op til vores store historie. Hverdagen. Fortid og nutid. Med et enkelt ord: **tillid.**”

Brukte ordet Tillid 34 gange

Det hun snakket mest om om var tillit til offentlige ansatte

Dansk selvstyre-reform

7 tiltak



1. Lokale velferdsavtaler
2. Flerårige budsjetter
3. Få bindende mål
4. Ledere er ansvarlig for sine resultater
5. Gevinster skal gavne lokalt
6. Et styrket kvalitetstilsyn
7. Frivillighetsprinsippet

<https://www.socialdemokratiet.dk/media/7442/tillid-faglighed-og-arbejdsglaede.pdf>

Lærende tilsyn



Samskabt pædagogisk tilsyn I Roskilde Kommune

Et nyt pædagogisk tilsyn:

- Fra en til flere observationer i tilsynet
- Fra een dialogflade om tilsyn til mange
- Fra planlagt til uanmeldt tilsyn



Effekter?

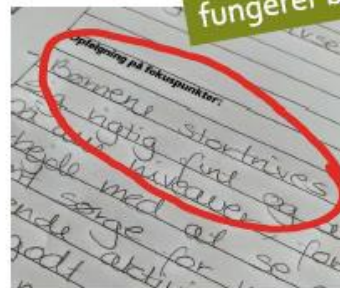
- Motivation
- Kvalitet
- Effektivitet

9 ud af 10 synes det nye tilsyn
fungere bedre end det gamle



Hvem var med?

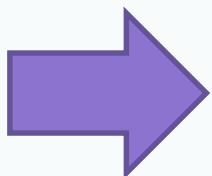
- Dagtilbudschef
- Områdeledere
- Tilsyns- + dagtilbudskonsulenter
- MED-organisation
- Institutionsledere
- Medarbejdere
- Forældre i bestyrelser (



Våre hovedfunn:



- Problemforståelsen er den samme i Danmark og Sverige: detaljstyring og New Public Management stjeler tid og hindrer fleksibilitet, velferdsstatens oppgaver er komplekse og må løses nær folk
- MEN: Liten eller ingen diskusjon av den nordiske modellen og betydningen av å styrke trepartssamarbeidet



Den nordiske modellen må ligge til grunn for en tillitsreform på norsk

Kontroll kan oppleves som om mistillit...



«I vår gjennomgang av New Public Management argumenterer vi for at det er en kausalitet mellom kontroll gjennom rapporteringskrav på den ene siden, og tillit på den andre. Når man ofte må rapportere på at man jobber for å nå fastsatte mål oppleves dette som at den ansattes ansvarstaking erstattes med ansvarsutkreving.»

Sintef-rapport 2020:00463

2020:00463 - Åpen

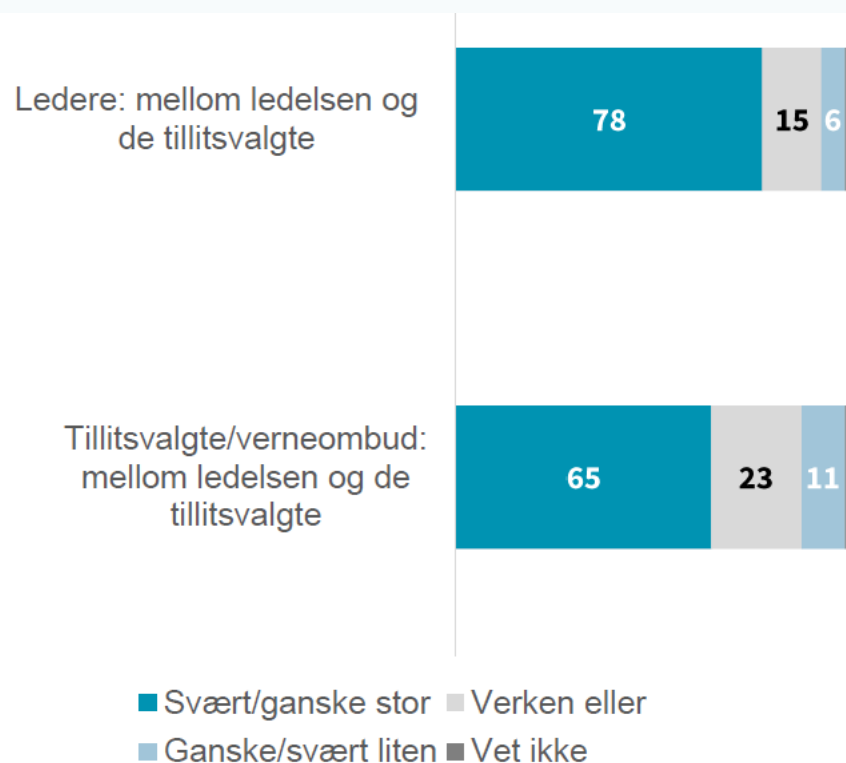
Rapport

Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv

Forfatter(e)

Lisbeth Øyum
Johan E. Ravn
Tore Nilssen
Thale Kvernberg Andersen

Deltakelse styrker tilliten



➤ Tillitsvalgtes deltakelse i *både* formelle og uformelle fora fører til større tillit

Alle skryter av den nordiske modellen, men...

Ansatte og tillitsvalgte informeres men involveres ikke

Hovedavtalene er fine på papiret, men er de godt nok kjent? Følges de i praksis?

Et deltakelsesgap

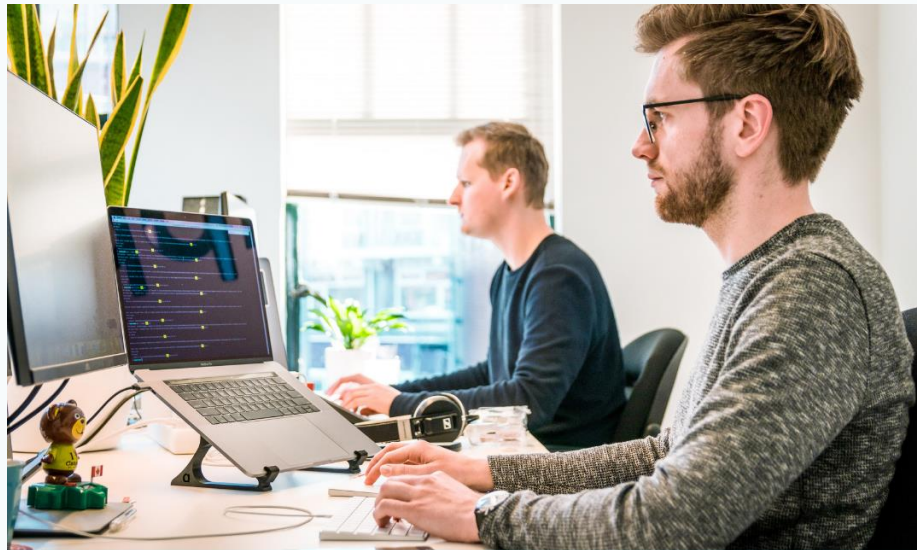


«Dersom den tillitsvalgte ikke deltar i formelle møter og sjelden eller aldri har uformelle samtaler med ledelsen på sitt nivå, er det vanskelig å si at det eksisterer et reelt partssamarbeid i den virksomheten eller avdelingen som den tillitsvalgte representerer. Dette er det vi betegner som et deltakelsesgap. Analysene i dette kapitlet viser også at vi har et deltakelsesgap»

Fafo-rapport 2021:10

Et nær-deg-prinsipp for offentlige tjenester

- Behov for nye og mer inkluderende samarbeidsformer
- På tvers av etater og sektorer
- I dialog med innbyggerne



«Digitalisering i offentlig sektor mislykkes fordi man prøver å lage ett system som skal passe alle.»

HILDE NAGELL, RÅDGIVER I
TANKESMIEN AGENDA

7 prinsipper for tillitsbasert digitalisering



Respektere og styrke ansattes plikt og rett til medbestemmelse

Starte med samfunnsoppdraget

Benytte domenekunnskap

Forankre ansvaret

Digitalisering etter lego-prinsippet

Tenke lite nok

Nye kontraktsformer.

Tillitsreform på norsk

Sektorvis tilpassede tiltak

Sektor 1
Tiltak A
Tiltak B
Tiltak C

Sektor 2
Tiltak A
Tiltak B
Tiltak C

Sektor 3
Tiltak A
Tiltak B
Tiltak C

Grunnleggende tiltak

Lokale utviklingsavtaler

Flerårige budsjetter

Få, bindende mål

Lærende tilsyn

Grunnleggende prinsipper

Redusere innslaget av New Public Management
Samfunnsoppdraget i sentrum
Tillitsbasert digitalisering
Bygge på den nordiske modellen



Hilde Nagell, hilde@tankesmienagenda.no