

Hvidovre Kommune
Kontakt for yderligere information:
Lone Andersen loa@hvidovre.dk
Tlf.: 36 39 30 13
Lotte Aabye lob@hvidovre.dk
Tlf.: 36 39 32 97
Yderligere materiale:
www.hvidovre.dk – administration -
kontraktstyring

Dialogbaseret kontraktstyring i Hvidovre Kommune

Kontraktstyring med målsætninger om medarbejderinddragelse og brugertilfredshed

Kontraktstyring i Hvidovre Kommune er iværksat som et udviklingsprojekt, hvor formålet er at afprøve en ny styringsform for kommunen og samtidig at arbejde for, at brugerne af kommunens ydelser skal opleve større kvalitet og dermed større tilfredshed.

Intern kontraktstyring er, når der indgås skriftlige kontrakter mellem det politiske niveau (kommunalbestyrelsen) og de udførende institutioner – kommunale virksomheder – eksempelvis en skole, en daginstitution, et plejehjem, bibliotekerne eller et fritidscenter.

Kontraktstyring skal medvirke til, at der sikres mulighed for politisk styring af den kommunale service samtidig med, at der skabes frihed til at vælge, hvordan opgaverne skal løses lokalt.

Synlige politiske mål, krav om resultater på udvalgte områder og plads til mangfoldighed er vigtige elementer.

Tilfredshed hos medarbejderne er et væsentligt pejlemærke, og inddragelse af medarbejderne er derfor et vigtigt element i hele modellen.

Projektforløb

Projektet begyndte med de indledende faser til kontraktstyring i 2001, og der blev igangsat pilotprojekt i 2002. Året 2002 blev brugt som en forberedelsesperiode til det første egentlige kontraktår, der var 2003. I løbet af 2002 arbejdedes bl.a. med uddannelse og vejledning af alle involverede parter og med udformning af skabeloner til kontrakter og målemetoder. I 2003 indførtes kontraktstyring i 9 kommunale virksomheder som et pilotprojekt. Denne forberedelsesperiode er blevet evalueret. Evalueringen er udarbejdet af kommunens centrale kontraktserviceenhed og behandlet i kommunens chefgruppe og økonomiudvalg. På baggrund af evalueringen blev der truffet beslutning om ændring af styreformen i kommunen og løbende udbredelse af kontraktstyring til alle decentrale enheder inden 1. januar 2009.

Mål for projektet:

Primære mål:

Fastlægge synlige politiske mål for serviceydelsen.
Afdække brugernes oplevelser af serviceydelsen.
Afdække brugernes forventninger til en serviceydelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større brugertilfredshed.
Afdække faglige krav til kvalitetsopfyldelse.
Afdække udviklingsbehov, der kan give større medarbejdertilfredshed/arbejdsglæde.
Forbedre dialogen mellem brugerne og den kommunale virksomhed og kommunen.
Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere.
Koble kvalitet i arbejdet med at skabe serviceydelser.

Sekundære mål:

Afstemme brugernes forventninger og de politiske beslutninger.
Kompetenceudvikling blandt medarbejdere.
Forbedre dialogen mellem forvaltning og institutioner.

Projektets organisatoriske rammer

Indførelse af kontraktstyring i kommunen er organiseret som et udviklingsprojekt med udgangspunkt i anbefalinger fra pilotprojektet.

Projektet er politisk forankret i Økonomiudvalget. Derudover deltager de politiske fagudvalg i fastsættelsen af mål, der indgår i kontrakterne. Chefgruppen er administrativ styregruppe. Kommunen har etableret organet **Kontraktservice**, der koordinerer det samlede projekt, løser opgaver løbende samt rådgiver projektets virksomheder. I Kontraktservice er en fast stab på 3 medarbejdere, som er frigivet maks. halv tid til projektet og tillige varetager deres vanlige arbejde i forvaltningerne. Fagforvaltningerne fungerer fortsat som faglige sparringspartnere for de ansatte i virksomhederne.

På hver kommunal virksomhed er der nedsat en kontraktgruppe, der skal koordinere gennemførelse af kontraktstyringen. Kontraktgruppen er sammensat ud fra virksomhedernes størrelse og behov. Lederen af virksomheden er formand for gruppen, og der skal være medarbejderrepræsentanter i alle kontraktgrupperne. Derudover er det virksomheden selv, der vurderer, hvordan gruppen skal sammensættes, og hvorvidt der skal indgå brugere i gruppen. Nogle virksomheder har valgt samarbejdsudvalget som kontraktgruppe, andre har valgt en helt ny gruppe til formålet.

Ressourcer:

Der er brugt over 5.000 arbejdstimer på projektet. Ud over de allerede afsatte lønmidler er der ved starten af pilotprojektet afsat kr. 800.000 til forberedelsen af pilotprojektet og ca. 350.000 kr. til uddannelse og udvikling af værktøj.

Inddragelse og dialog

Hvidovre Kommune ser dialog på alle niveauer som en forudsætning for kontraktstyringsprojektet. Dialogen skal skabe større forståelse for kommunens valg af ydelser til borgerne og være basis for tilpasning af kommunens tilbud.

Derudover har dialogen i forhold til medarbejderne også spillet en væsentlig rolle. Med kontraktstyring er det hensigten, at den lokale frihed bliver øget. Samtidig udarbejdes forslag til politiske mål af ledere og medarbejderne i den enkelte virksomhed, og der skabes synlige resultater, som er med til at profilere virksomheden. Metoden betyder,

at medarbejderne i højere grad end tidligere får mulighed for at få indflydelse på de beslutninger, der har betydning for deres arbejdsdag.

I praksis har medarbejderinddragelsen sit udgangspunkt i kontraktgrupperne på de enkelte virksomheder. På hver virksomhed skal kontraktgruppen lokalt være med til at gøre ideerne bag kontraktstyring til virkelighed. Grupperne skal bl.a. medvirke til at organisere dialogen og samarbejdet med virksomhedens medarbejdere og brugere. Arbejdsopgaverne er blevet delt mellem medlemmerne i gruppen.

Kommunens evaluering af pilotprojektet viste på dette felt, at medarbejderinddragelsen i de fleste virksomheder steg markant. Det drejer sig primært om de medarbejdere, der sad i pilotgrupperne, men i flere af virksomhederne gjaldt det også medarbejderne uden for pilotgrupperne.

I evalueringen udtaler en medarbejderrepræsentant, at kontraktstyringen har hævet det faglige niveau og de faglige drøftelser i personalegruppen, og at dette har givet større arbejdsglæde.

Den generelle konklusion på pilotgrupperne i kommunens evaluering er da også at: Pilotgrupperne synes i de fleste virksomheder at være en god konstruktion i forhold til at skabe muligheder for at inddrage medarbejdere, sikre lokalt ejerskab mm. Blandingen af medarbejdere og ledere fra hele virksomheden har givet et godt tværfagligt samarbejde. Derfor har kommunen valgt at bevare konstruktionen ved gennemførelse af kontraktstyring i alle de kommune virksomheder. Efter pilotperioden ændrede pilotgruppen navn til kontraktgruppen.

Hele projektet er lokalt blevet fulgt af samarbejdsudvalgene både lokalt og centralt. Der gives løbende orientering, og der tilrettelægges høring, når dette følger reglerne om samarbejdsudvalg.

Effekt og forandring

Efter gennemførelsen af pilotprojektet blev det besluttet, at kontraktstyring indføres som organisations- og styringsmodel i Hvidovre Kommune. Kontraktstyring skal være indført i alle kommunale virksomheder inden 1. januar 2009. I hvert af årene 2006, 2007 og 2008 er indført kontraktstyring i 30-40 virksomheder.

Følgende skabelon følges i løbet af et år:

- I hver virksomhed nedsættes en kontraktgruppe. Gruppens rolle er at være koordinerende og sparrende organ i virksomhederne.
- I kontrakten indgår 3-5 kontraktmål/servicemål. Måling og målemetoder indgår desuden i kontrakten.
- Hvert år i marts udmeldes de politiske indsatsområder for virksomhederne. De politiske udmeldinger er udgangspunkt for virksomhedens arbejde med mål. Derudover kan virksomheden have egne forslag til mål.
- Dialog på alle niveauer er en vigtig del af kontraktstyringen. I perioden april til august gennemføres dialog med brugere og medarbejdere om de mål, som skal indgå i det kommende års kontrakt. På baggrund af dialogen udarbejder virksomhederne forslag til konkrete mål og målemetoder.
- Forslagene behandles i de politiske fagudvalg i september/oktober.
- De opstillede kontraktmåls resultater indsamles ved årets udløb ud fra på forhånd fastlagte målinger og dokumentationskrav. Målopfyldelsen forelægges senest i marts året efter kontraktåret for fagudvalg, Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse.
- Målopfyldelsen kan således indgå i status forud for den politiske målformulering for det kommende år.

Gode råd fra projektet

En central placeret støttefunktion, der er koblet direkte til den øverste ledelse, har vist sig at være et fantastisk hjælpemiddel. Overskuelighed, gennemsikuelighed og masser af brugbare værktøjer er et andet hjælpemiddel

Det har været en forudsætning for projektets gennemførelse, at projektets parter afsatte tid til tilrettelæggelse, drift og evaluering af projektet. Herudover måtte Kontrakt-service, fagforvaltninger, centrale forvaltninger og måske andre institutioner m.v. også beregne tid til uddannelse, vejledning og instruktion.