

DELEGATIONEN FÖR KOMMUNALA SAMARBETSFRÅGOR KYNK:S
ALLMÄNNA DIREKTIV OM SAMARBETE VID UTVECKLING AV DEN
KOMMUNALA SERVICEORGANISATIONEN

Direktivets karaktär Enligt § 1 i det allmänna avtalet kan rekommendationer utfärdas om lokalt samarbete.

Med stöd av denna bestämmelse ger delegationen för kommunala samarbetsfrågor, KYNK, följande allmänna direktiv om samarbete vid utveckling av den kommunala serviceorganisationen. Samtidigt rekommenderar KYNK att nedan angivna principer också följs i syfte att säkerställa att projekten lyckas och ger resultat samt att personalen motiveras att delta i utvecklingsarbetet och engageras i förändringarna. Direktivet är inte ett sådant direktiv om tillämpningen av det allmänna avtalet som berör tjänste- och arbetskollektivavtalet.

I § 12 i det allmänna avtalet sägs att KYNK skall följa upp hur avtalet verkställts och ge utlåtanden om tolkningsfrågor som tillämpningen av avtalet har gett upphov till. Närmare direktiv kan dessutom ges om hur enskilda tillvägagångssätt eller arrangemang skall tillämpas i utvecklingsprojekten.

De allmänna målen för utvecklingsarbetet

Vid produktion av tjänster är personalen den viktigaste resursen, varför man särskilt skall slå vakt om personalens arbetsförmåga, jämlikhet och motivation. De bästa resultaten uppnås om arbetsgivaren i samråd med personalen samtidigt utvecklar kunskandet, ledningen av verksamheten, arbetsförmågan, arbetsförhållandena och arbetsuppgifternas innehåll.

När det gäller att utveckla kommunernas organisationsmodeller, arbetssätt och personal är det viktigt att kommunen förmår producera tjänster som tillfredsställer kommuninvånarna (att verksamheten är resultatrik), samtidigt som arbetslivskvaliteten för personalens vidkommande hålls på hög nivå och vidareutvecklas.

Det råder ett klart samband mellan arbetslivskvalitet och resultatrik produktion av tjänster. Om en anställd inte upplever att hans arbete ger resultat kan inte heller arbetslivskvaliteten vara hög. Utan en hög arbetslivskvalitet för personalen kan inte organisationen på längre sikt arbeta framgångsrikt. Detta beror på att bägge är beroende av samma delfaktorer inom personalens arbete, nämligen motivationen, den individuella prestationsförmågan och växelverkan i arbetet.

Om utvecklingsarbetet enbart går ut på att finna och genomföra ekonomiska besparingar, försämras den kommunala servicenivån, samtidigt som kommunens personal överbelastas.

Rätt utgångspunkt för utvecklingsarbetet är en samarbetsmodell där man sammanjämför kommuninvånarnas behov med den kommunala organisationens och personalens förmåga och vilja att producera tjänster av allt högre kvalitet. När arbetet på detta sätt läggs upp i form av ett nätverk, är det viktigt att kommunen systematiskt utvecklar sina viktigaste resurser, dvs. personalen, ledningssystemen och arbetsorganisationen.

Kommunala tjänster måste produceras på ett resultatbringande sätt. Det är skäl för kommunen att kontinuerligt genom mätningar och bedömningar producera tillförlitlig information om resultatet av verksamheten och vilka delfaktorer som har påverkat detta. Denna information kan man sedan använda för utveckling av servicefunktionerna och arbetslivskvaliteten för personalen. Kommunala arbetsmarknadsverket har utfärdat en särskild rekommendation om de begrepp och instrument som skall användas vid mätning och utvärdering av resultatriktningen (cirkulär A 23/1989). Numera används dock ordet resultat i stället för resultatriktning. Personalens arbetslivskvalitet skall ses som en förutsättning för resultatrik produktion av tjänster. Det är också nyttigt för kommunen att då och då få mätresultat som visar hur arbetslivskvaliteten utvecklas.

Målet för utvecklingsarbetet är att få hela kommunorganisationen eller den arbetsenhet som är föremål för utvecklingsarbetet att delta i en kontinuerlig planering och verkställighet av utvecklingsarbetet. Utvecklingen kan också vara av engångskaraktär och endast beröra enskilda helheter.

För att utvecklingsarbetet skall lyckas krävs det systematiskt och förtroendefullt samarbete. Utvecklingsarbetet bör anpassas till de ekonomiska realiteterna i kommunen och dess personalpolitik. När nyttan av utvecklingsarbetet fördelas enligt tillgängliga resurser, främjas samtidigt resultaten i arbetet.

Till ett framgångsrikt personalarbete hör att öka och bevara förtroendet mellan arbetsgivaren och personalen. Därför gäller det också att systematiskt utveckla samarbetet och öva sig i detta. Om utvecklingsarbetet läggs upp så att det går nerifrån uppåt i organisationen, åstadkommer man ett stort engagemang hos personalen, vilket otvivelaktigt ger ett bättre slutresultat. Samtidigt gäller det att sprida resultatet av utvecklingsarbetet eller "duplicera" detta.

Information och utbildning är en väsentlig del av utvecklingsarbetet, samtidigt som de stöder detta arbete. Dessa faktorer skall därför tas med i ett så tidigt skede att personalens faktiska möjligheter till samarbete tryggas. Det lönar sig att utnyttja den möjlighet till gemensam utbildning som utbildningsavtalet för kommunsektorn erbjuder. Informationens och utbildningens andel får inte heller förbises när man bestämmer tidtabellen och resurserna för utvecklingsarbetet.

Lokala avtal såsom utvecklingsinstrument

Den värdediskussion som under de senaste åren samfällt har förts i kommunerna har också gett möjlighet till en gemensam värdegrund för det kommande utvecklingsarbetet.

I många kommuner har man också i samråd lyckats få till stånd förändringar i dimensioneringen och prioriteringen av service samt utvecklat nya sätt och former att producera tjänster.

Enligt KYNK är de lokala samarbets- och utvecklingsavtalen instrument för resultatrikt utvecklingsarbete. I lokala avtal kan man bättre ta hänsyn till den enskilda kommunens utvecklingsbehov och förutsättningar.

Under den närmaste framtiden kommer man inte att ha tillgång till snabbt ökande resurser i kommunernas utvecklingsarbete. Snarare blir det frågan om bättre fördelning och användning av resurser. I framtiden kommer utvecklingsarbetet följaktligen att kännetecknas av strategisk anknytning till kommunens verksamhetsmiljö och de resurser som finns att tillgå för verksamheten, samt av strategisk prognostisering och planering.

Kommunerna skall ha tillräcklig beredskap för att kunna utföra utvecklingsarbete, såväl på egen hand som med stöd av utomstående sakkunniga och undersökningar. Endast på detta sätt bibehåller kommunerna rätten att på lokal nivå välja egna utvecklingsteman och utvecklingsmetoder, samtidigt som de har möjlighet att använda riksomfattande resurser och delta i riksomfattande utvecklingsprogram.

Resultaten kan förbättras även via arbetsmarknadssystemet. Systemet ger upphov till bl.a. avtal, rekommendationer och utvecklingsarbete som genom personalledningen förmedlas till arbetslivet och påverkar dem som är verk samma där och deras handlingar.

Det allmänna avtalet är ett bindande avtal som med stöd av lagen om kommunala tjänstekollektivavtal har ingåtts om det förfarande som skall iakttas vid skötseln av personalfrågor. Avtalet reglerar miniminivån för samarbetet och tar också sikte på utveckling. Avtal är dock även i bästa fall endast instrument. Ett äkta samarbete kräver att alla de som deltar i produktionen av tjänster går in för saken.

Genom lokala avtal kan man komma överens om ett samarbete som över-skrider nivån i det allmänna avtalet. Man kan t.ex. bilda grupper som är sys-selsatta med kvalitet och även i övrigt utöva en egen samarbetskultur. Med en plan för samarbetet säkerställs att utvecklingsprojekten lyckas.

Möjligheter att organisera samarbetet

Samarbetet skall på olika nivåer anpassas till organisationen och föränd-ringar i denna.

Direkt samarbete

Även inom utvecklingsverksamheten är arbetsplatsen den naturligaste och viktigaste nivån för samarbetet. Arbetsplatsmöten eller motsvarande sam-mankomster inom olika arbetsenheter gör det möjligt att genomföra samar-betet på rätt plats och vid rätt tidpunkt. Direkt kan man delta i samarbetet genom att i olika roller delta i planerings- och utvecklingsgrupperna samt genom att på ett allmännare plan delta i utbildnings-, informations- och dis-kussionsmöten.

Det är till gagn för samarbetet om chefen är öppen och inspirerande, ef-tersom engagemanget i utvecklingsprojekten då underlättas.

Om man ser till att direkt samarbete genomförs i vid utsträckning, förstärks det representativt utsedda samarbetsorganets roll och möjligheter att bistå kommunen i det strategiska utvecklingsarbetet.

Representativt samarbete

Det representativa samarbetsorganet är det högsta organet för planering och genomförande av lokalt samarbete och utövande av tillsyn över detta. Organet skall också vara förtroget med de allmänna principerna och strömningarna inom utvecklingsarbetet. I normalfall behandlar organet rationaliserings- och utvecklingsprojekt.

Annan styrning och uppföljning av utvecklingsprojekt

Samarbetsorganets uppgift är i första hand att se till att den samarbetsmodell som tillämpas för utvecklingsprojekten är ändamålsenlig. Styrningen och uppföljningen kan skötas av organet, eller också kan organet överväga att inrätta en särskild styrnings- och uppföljningsgrupp eller någon annan samarbetsmodell för ändamålet och komma med ett förslag om detta till kommun- eller samkommunsstyrelsen.

När det är fråga om större utvecklingsprojekt gäller det att ta ställning till om en särskild styrnings- och uppföljningsgrupp behövs. En sådan skall kontinuerligt följa upp utvecklingsprojekten, komma med framställningar för beredningen av beslut om projektet samt informera om detta. I en styrnings- och uppföljningsgrupp skall ingå representanter för bägge parterna/den miniminivå som förutsätts i det allmänna avtalet. Särskilt gäller det att försäkra sig om att de som blir föremål för de ändringar som utvecklingsåtgärderna medför är representerade och får information.

En projektgrupp eller utvecklingsgrupp som inrättats för ett utvecklingsprojekt kan också kompletteras med personalrepresentanter, varvid tillgången på direkt information tryggas.

Tidpunkten för samarbetsförfarandet

Samarbetsförfarandet skall inledas i ett så tidigt skede av behandlingen av ärendet att man har reella möjligheter att förhandla om grunderna för den fråga som är under beredning, verkningarna samt om olika alternativ. Samarbetsförfarandet kan förberedas t.ex. genom information och utbildning om vad som kännetecknar utvecklingsarbetet och förändringarna samt genom en jämförande presentation av undersökningar och planer som berör saken.

Det egentliga samarbetsförfarandet gäller frågor som redan är under beredning. Ett planeringsutkast eller underlag gör det lättare att gestalta och bereda ett ärende. Detta beredningsskede omfattar uppgifter som till sin karaktär är normal tjänstemanna- eller förtroendemannaberedning, vilket dock inte utesluter möjligheten att redan i ett tidigt skede av arbetet öppet diskutera frågorna och väcka idéer om olika alternativ och lösningsmodeller.

Med tanke på framtida verifieringsbehov är det skäl att anteckna de olika skedena i samarbetsförfarandet samt tidpunkten då förfarandet avslutats.

Samarbetsförfarandet omfattar också bedömning av utvecklingsprojektets resultat samt rapportering om dessa.

Övrigt

I utvecklingsavtal som kommunen ingår med utomstående organisationer bör det ingå bestämmelser om iakttagande och genomförande av samarbetsförfarandet.

Det gäller att se till att de uppgifter som används under samarbetsförfarandet behandlas konfidentiellt samt att personregisterlagens bestämmelser om datasekretess iakttas.

Arbetarskyddsavtalet, programmen för upprätthållande av arbetsförmågan, de personalekonomiska nyckeltalen eller ett på dessa baserat bokslut, jämställdhetsplanen och olika slag av utbildnings-, utvecklings- och personalpolitiska planer bör tillämpas i form av praktiska åtgärder och även i övrigt användas som hjälp vid utvecklingsarbetet.

Resultat uppnås också när man genom att tillämpa de allmänna direktiven om förslagsverksamhet och den lokala stadgan om sådan verksamhet främjar initiativrikedom vid utvecklandet av arbetet och den gemensamma arbetsplatsen.

Bestämmelser om resultatarvode och tillämpningsdirektiv för dessa ingår i det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet.

I fråga om utbildning tillämpas utbildningsavtalet för kommunsektorn. Om informationsgivning finns det allmänna bestämmelser i § 6 i det allmänna avtalet.

(KA:s cirkulär 11/1997, genomgått språklig revidering)