

## Servicekontorer

# Servicekontorer

Etablering, drift og videreudvikling

Utgitt av Statskonsult 2002

Omslagsdesign: Anisdahl, Sand & Partnere

Sats: PrePress AS

Trykk: Gjøvik Trykkeri AS

ISBN 82-7483-103-9

---

# Forord

Hensikten med dette temaheftet er å gi råd i arbeidet med å planlegge, etablere, drifte og videreutvikle servicekontorer. Målgruppen er prosjektledere, prosjektmedarbeidere og andre involverte i stat og kommune.

Innholdet i heftet bygger på praktisk erfaring og tilgjengelig dokumentasjon fra en rekke etablerte servicekontorer. I arbeidet har vi fått betydelig hjelp fra blant annet servicekontorledere og rådmenn gjennom intervjuer, kommentarer og andre nyttige innspill. I tillegg har mange personer fra ulike fagmiljø bidratt positivt til innhold og utforming. Vi takker for all konstruktiv medvirkning.

Arbeidet med heftet har foregått innenfor rammene av Statskonsults prosjekt for servicekontorer og brukerrettede inngangsporter (OSK-prosjektet).

Heftet er skrevet av Kjerstin Spångberg (prosjektleder), Kristin Lensby, Ragna Karina Priddy, Trine Skaar, Torbjørn Vinje (alle fra Statskonsult) og Liv Ellingsæter (fra Modellprosjektet offentlige servicekontorer i Akershus).

Vi håper at heftet kan være til hjelp og inspirasjon både for de som er i en tidlig fase i arbeidet med å etablere servicekontor, og de som kanskje har holdt på en stund. God service i dag betyr ikke nødvendigvis god service i morgen – den som har begge beina på jorda, står som kjent stille!

Statskonsult, august 2002



Jon Blaaid  
direktør

---

# Innhold

- 1. Innledning 9**
  - 1.1. Bakgrunn og status 9
  - 1.2. Kort historikk 10
  - 1.3. Hensikt, metode og kilder 12
  - 1.4. Om temaheftet 12
- 2. Prosjektplanlegging og -gjennomføring 14**
  - 2.1. Forprosjekt 15
  - 2.2. Hovedprosjekt 16
  - 2.3. Praktiske råd 19
- 3. Tjenesteprofil og oppgaver 20**
  - 3.1. Kartlegging av oppgaver og tjenester 20
  - 3.2. Utarbeidelse av tjenestebeskrivelser 25
  - 3.3. Praktiske råd 28
- 4. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi 29**
  - 4.1. Mulighetenes torg 29
  - 4.2. Realismens hverdag 31
  - 4.3. Praktiske råd 35
- 5. Styring, organisering og ledelse 36**
  - 5.1. Fra prosess til løsning 36
  - 5.2. Eksempler på organisering 42
  - 5.3. Praktiske råd 44

**6. Rekruttering og arbeidsforhold 45**

- 6.1. Rekrutteringsprosessen 45
- 6.2. Arbeidsmiljø 48
- 6.3. Lønn og arbeidstid 49
- 6.4. Praktiske råd 50

**7. Kompetanseutvikling og opplæring 51**

- 7.1. Kartlegging av kompetanse 52
- 7.2. Opplæringsplan 52
- 7.3. Vedlikehold av kompetansen 56
- 7.4. Praktiske råd 57

**8. Lokaler og utstyr 58**

- 8.1. Arealbehov 58
- 8.2. Her skal vi bygge, og her skal vi bo 59
- 8.3. «Jag trivs bäst i öppna landskap» 60
- 8.4. Investeringer og kostnader 61
- 8.5. Praktiske råd 62

**9. Åpning, drift og videreutvikling 63**

- 9.1. Avtaler mellom partene 63
- 9.2. Prøvedrift 64
- 9.3. Før og etter åpning – fra én virkelighet til en annen 65
- 9.4. Fra champagne til drift ... når boblene fordufter 66
- 9.5. Den som har begge beina på jorda, står stille 68
- 9.6. Sjekkliste ved drift av servicekontorer 68
- 9.7. Praktiske råd 72

# 1

---

## Innledning

«Det vi primært er opptatt av, er at brukerne skal føle at de får et samlet godt tilbud fra servicekontorene. Det betyr at vi er veldig opptatt av å få med alle nivåer, slik at det ikke bare gjelder kommunalt nivå, men også omfatter fylkeskommunalt og statlig nivå. Vi er også opptatt av at servicekontorene faktisk skal fungere ikke bare som en veiledningssentral, men som et sted hvor hovedtyngden av brukernes behov kan dekkes på stedet.»

*Arbeids- og administrasjonsminister Victor D. Norman  
(Stortingets spørretime 27.02. 2002)*

### 1.1. Bakgrunn og status

Både nasjonalt og internasjonalt legges det stor vekt på å tilby innbyggerne i kommunene gode og lett tilgjengelige offentlige tjenester. Dette kan gjøres blant annet ved å etablere servicekontorer<sup>1</sup> som samler tjenester som er hyppig etterspurt, på ett fysisk sted.

I løpet av de siste ti årene er det etablert servicekontorer i en rekke av landets kommuner. De fleste tilbyr kommunale tjenester (kommunale servicekontorer), men det er økende interesse for å etablere kontorer som utfører tjenester for både kommunale etater og statlige virksomheter (offentlige servicekontorer).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lokalt blir servicekontorene ofte kalt servicetorg, servicesenter, kommunetorg og lignende.

<sup>2</sup> I august 2002 var det registrert 25 offentlige servicekontor, 11 av disse er åpnet i løpet av første halvår 2002 og det er registrert 140 kommunale servicekontorer.

Erfaringene med de servicekontorene som har vært i drift en stund, er gjennomgående positive. Brukerundersøkelser<sup>3</sup> viser at publikum opplever å bli tatt vel imot, og at de får utført tjenestene raskere og enklere enn tidligere. Mange setter også pris på å få utført flere typer tjenester på samme sted. Kontorene kan i tillegg gi muligheter for effektiviseringsgevinster gjennom bedre utnyttelse av arbeidskraften. Fleksibiliteten til saksbehandlerne ved servicekontoret, gjerne kalt generalister når de representerer mer enn en etat, vil avlaste fagetatens spesialister slik at de får bedre tid til å konsentrere seg om de mer kompliserte sakene.

Bruken av informasjonsteknologi er sentral i utviklingen av servicekontorer. Innholdet i det framtidige tjenestetilbudet vil blant annet avhenge av i hvilken grad statlige og kommunale etater klarer å etablere nettbaserte tjenester. Servicekontorene kan etablere sin virksomhet som en nettportal ved at kontorets samlede tjenester presenteres og gis tilgang til via Internett.

## 1.2. Kort historikk

Det går en rød tråd fra forsøksvirksomheten i perioden 1992–96 med offentlige servicekontorer (OSK) og til dagens samarbeidsregjering, som satser på brukerrettede inngangsporter for publikum. De foregående regjeringene har hatt servicekontorer på agendaen, og det er tverrpolitisk enighet om at dette er en fornuftig måte å tilby tjenester til publikum på.

Noen vil kanskje spørre hvorfor det tar så lang tid å etablere offentlige servicekontorer med både statlige og kommunale tjenester, og svaret er at det er komplisert, med mange aktører som skal samordne sine aktiviteter. De har sin egen kultur, egne strategier og, ikke minst, egne fagsystemer og eget lovverk.

Vi ser at aktiviteten med etablering av offentlige servicekontorer er økende. I tillegg til de tre store statsetatene som har vært trukket mest fram som aktuelle samarbeidspartnere for kommunene, Aetat, Rikstrygdeverket og Skattedirektoratet, er det også flere andre statlige virksomheter som har fattet interesse for å delta i servicekontorsamarbeid. Det gjelder blant annet Politidirektoratet, Statens vegvesen, Justisdepartementet og Statens lånekasse for utdanning.

<sup>3</sup> Blant annet gjennomført i 2001 og 2002 i kommunene Asker, Eidsberg, Larvik og Nittedal.



## Fra forsøk til virkelighet – 10 år med servicekontorer

År	Prosjekt og politikk
1992–1996	<p><b>Prosjekt Offentlige servicekontorer</b></p> <p>Prosjektet ble initiert i 1992 av daværende regjering. I perioden 1992 til 1996 ble det gjennomført forsøk med etablering og drift av OSK i syv forskjellige kommuner, med utprøving av ulike samarbeidsmodeller. Erfaringene fra prosjektet er grundig dokumentert, blant annet i rapporten <i>Erfaringer fra forsøksprosjektene og veien videre</i> (Statskonsult: OSK-rapport 1998:1). Prøveprosjektet ble evaluert som vellykket.</p>
1999–2000	<p><b>Ett sted, ett telefonnummer</b></p> <p>I 1999 satte daværende regjering opp målet om at OSK skulle være en generell ordning på kommunalt nivå. Arbeidsgruppen som ble nedsatt, fikk i mandat å utarbeide en faglig og organisatorisk plattform for OSK, og legge vekt på å foreslå løsninger på de forvaltningsjuridiske problemene som følger med etableringen. Arbeidet er dokumentert i rapporten <i>Ett sted, ett telefonnummer</i> (AAD, mars 2000).</p>
2001	<p><b>Oppfølging av reformen med offentlige servicekontorer</b></p> <p>I begynnelsen av 2001 besluttet daværende regjering at det skulle etableres offentlige servicekontorer med kommunal og statlig deltakelse i alle kommuner innen utgangen av 2003. Aetat, Rikstrygdeverket og Skattedirektoratet ble pålagt å stille seg positive til samarbeid med kommuner som ønsket å opprette OSK. I Modellprosjektet i Akershus var målet etablering av OSK i alle 22 kommuner innen utløpet av 2001. Prosjektet videreføres gjennom hele 2002.</p>
2002	<p><b>Brukerrettede inngangsporter</b></p> <p>Den nåværende regjeringen (samarbeidsregjeringen) har i sitt moderniseringsprogram satt som mål at det skal etableres og utvikles brukerrettede inngangsporter til offentlig forvaltning og tjenester. Dette kan skje ved etablering og utvikling av offentlige servicekontorer, men også ved etablering og utvikling av en rekke andre tiltak og løsninger, herunder elektroniske tjenester, som bedrer tilgjengeligheten for brukerne, og som er tilpasset lokale forhold. Til sammen skal disse tiltakene sikre en mer serviceorientert og brukereffektiv offentlig sektor.</p>

Statskonsult har hatt en sentral rolle i arbeidet med servicekontorer helt fra forsøksvirksomheten startet og fram til i dag. På oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet er Statskonsults arbeid organisert gjennom OSK-prosjektet. Prosjektet legger stor vekt på å spre kunnskap og informasjon om servicekontorer og andre brukerrettede inngangsporter. Vevtjenesten [www.servicekontorer.no](http://www.servicekontorer.no) er en sentral arena i dette arbeidet. Temaheftet er lagt ut i fulltekst på denne tjenesten.

### 1.3. Hensikt, metode og kilder

Det er mange statlige virksomheter og kommuner som etterspør en oppskrift på hvordan de skal gå fram når de vil planlegge, etablere, drifte og videreutvikle et servicekontor. Temaheftet gir ikke alle svarene på dette, men hensikten er å gi råd til prosjektledere, prosjektmedarbeidere og andre som er involvert i disse prosjektene i stat og kommune.

Innholdet i heftet er basert på praktisk erfaring og tilgjengelig dokumentasjon fra en rekke etablerte servicekontorer. Det ble gjennomført dybdeintervjuer ved 12 servicekontorer, hovedsakelig med servicekontorledere, men også enkelte rådmenn og servicemedarbeidere. Kontorene har stor spredning, blant annet når det gjelder geografisk plassering, antall ansatte og type tjenester som tilbys. Intervjuene utgjør råmaterialet for heftet. I tillegg er det basert på tilgjengelige rapporter, prosjektplaner, evalueringer, strategidokumenter og handlingsplaner. Spesielt er det høstet mye erfaring gjennom lederne for Modellprosjektet offentlige servicekontorer i Akershus, og de deltakende kommuner herfra.

### 1.4. Om temaheftet

Kapitlene i heftet gjenspeiler prosjektgjennomføringen fra planlegging til åpning, drift og eventuelt videreutvikling av et servicekontor. Heftet kan brukes uavhengig av om målet er å tilby enten statlige eller kommunale tjenester eller begge deler. Vi har forsøkt å gjøre det praktisk rettet ved å legge inn en del maler og eksempler og hvert kapittel avsluttes med noen praktiske råd.

Kapitlene følger i en viss grad et tenkt prosjektforløp, men i praksis vil det være nødvendig å gjennomføre flere aktiviteter mer eller mindre parallelt. Det er da viktig å se de ulike aktivitetene i sammenheng. Ambisjonene er å gi hjelp til selvhjelp for hele prosessen, men kapitlene kan også være til nytte enkeltvis.

Personer som arbeider i et lite prosjekt, vil kanskje oppleve at oppgavene som skisseres i heftet, virker unødig omfattende. Ethvert prosjekt må tilpasses lokale forhold og rammebetingelser. Temaheftets vurderinger, anbefalinger og praktiske råd kan betraktes som en sjekkliste i prosjektgjennomføringen, både i forhold til hva som bør gjøres og hva som kan utelates.

## Kort om de enkelte kapitlene

<p><b>Prosjektplanlegging og -gjennomføring</b>          Generelle råd knyttet til planlegging, organisering og styring i et servicekontorprosjekt.</p>
<p><b>Tjenesteprofil og oppgaver</b>          Kartlegging og utvelgning av tjenester og oppgaver, utarbeiding av tjenestebeskrivelser.</p>
<p><b>Informasjons- og kommunikasjonsteknologi</b>          Trinnsvis prosess som ser på interne og eksterne behov, muligheter og valg av løsning.</p>
<p><b>Styring, organisering og ledelse</b>          Vurdering og valg av organisatorisk løsning, eksempler fra servicekontorer av ulik størrelse, krav til ledelse.</p>
<p><b>Rekruttering og arbeidsforhold</b>          Kartlegging av behov, utlysning av stillinger, team, lønnsforhold, motivasjon og arbeidsmiljø.</p>
<p><b>Kompetanseutvikling og opplæring</b>          Kartlegging av behov, plan for kompetanseutvikling, rutiner for kontinuerlig opplæring.</p>
<p><b>Lokaler og utstyr</b>          Lokalisering, tilgjengelighet, beregning av arealbehov, utforming av arbeidsplasser og fellesareal, investeringer.</p>
<p><b>Åpning, drift og videreutvikling</b>          Prøvedrift, markedsføring, åpning, ivaretagelse av arbeidsglede og et godt arbeidsmiljø, evaluering, videreutvikling.</p>

# 2

---

## Prosjektplanlegging og -gjennomføring

«En viktig årsak til at servicekontoret er blitt en suksess, er at prosjektet var godt forankret i organisasjonen, både hos lederne, de ansatte og hos politikerne.»

*Prosjektutviklingsdirektør i en større kommune*

Når det skal etableres et servicekontor, er det naturlig å organisere arbeidet som et prosjekt fram til driftsfasen. Et prosjekt er en målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever samordnet menneskelig innsats.<sup>4</sup> Arbeidsformen er utbredt og anerkjent, og mange ansatte i det offentlige er vant til å arbeide i prosjekter.

I et serviceprosjekt skal kanskje personer fra ulike statlige virksomheter og kommunale etater samarbeide tett mot et felles mål i en tidsavgrenset periode. I innledningsfasen vil det være mange spørsmål og problemstillinger som må avklares. Hvordan sikre forankring og reell medvirkning hos alle samarbeidspartnerne? Hvordan sikre gode rammebetingelser? Hvordan organisere prosjektet for å skape entusiasme og effektivitet i prosjektperioden? I mange tilfeller er arbeidet med servicekontoret en del av en større omstillingsprosess i kommunen – hvordan virker det inn?

Det er naturlig å avslutte prosjektet når servicekontoret åpner og kommer i drift. Skal overgangen fra prosjekt til daglig drift foregå uten problemer, er det en vesentlig forutsetning at planlegging av driften gjennomføres som en del av prosjektet. Likeledes er det viktig at prosjektet planlegger evaluering av servicekontoret etter at kontoret har vært i drift en tid.

Dette kapitlet gir en del generelle råd knyttet til det å planlegge, organisere og styre prosjektet, men tar på ingen måte mål

<sup>4</sup> Jessen, Svein Arne (1998): *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*, Oslo, Universitetsforlaget.

av seg til å være uttømmende. De øvrige kapitlene omfatter oppgaver og aktiviteter som bør gjennomføres i løpet av prosjektperioden fram til driftsfasen.

En del faktorer vil være like for de fleste serviceprosjekter, mens det på andre områder naturlig nok vil være store ulikheter. Hvordan et prosjekt gjennomføres, vil blant annet avhenge av om både stat og kommune er representert, og størrelsen på kommunen. I små kommuner, som ofte har knappe ressurser, vil kanskje prosjektet stå og falle med entusiastiske enkeltpersoner, og gjennomføringen kan være fjernt fra idealbildet som tegnes her. Vårt generelle råd er at man alltid må ta utgangspunkt i lokale forhold og behov, og at det som regel er flere veier fram til målet.

## 2.1. Forprosjekt

I utgangspunktet kan både statlige, regionale og kommunale aktører ta initiativet til å opprette et servicekontor. Vi anbefaler at initiativtakerne trekker alle aktuelle samarbeidspartnere inn så tidlig som mulig i planleggingen slik at samtlige av de berørte tjenesteleverandørene får mulighet til å påvirke prosjektet. Dette skaper forankring og eierskap, og gir et grunnlag for å gjennomføre en god prosess i hele prosjektperioden og dermed større sjanser for å lykkes med å tilby publikumstjenester av høy kvalitet.

Forprosjektet skal gi grunnlag for å avklare mål, rammebetingelser, omfang og avgrensning for hovedprosjektet. Hva som avklares i forprosjektfasen, avhenger i stor grad av situasjonen hos samarbeidspartnerne, og hvilket mandat som foreligger. En rapport fra forprosjektfasen bør kunne gi et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for politikere og administrativ ledelse i kommunen og for statlige samarbeidspartnere. Rapporten kan for eksempel inneholde resultatet av en spørreundersøkelse blant kommunens innbyggere om hvilke tjenester de kan tenke seg lagt til et servicekontor. Den kan inneholde en vurdering av dagens tjenestetilbud, alternative løsninger, grove kostnadsoverslag, forslag til mål, avgrensning av prosjektet (hva det ikke skal omfatte), mandat og organisering av hovedprosjektet.

Planene om å vurdere eller etablere et servicekontor bør være forankret i folkevalgte organ i kommunene og/eller statlige etaters overordnede mål, planer og strategier. Dette vil sette klare rammer for prosjektet, og mulighet til å stille krav til resultater og måloppnåelse som er i samsvar med samarbeidspartnernes overordnede mål på både kort og lang sikt ved at ulike satsninger blir sett i sammenheng. Er for eksempel prosjektet en del av en større omstillings- og omorganiseringsprosess, vil dette ha stor betydning for gjennomføringen. Eller er en ny IT-strategi i ferd med å

settes ut i livet? Den vil i så fall kunne gi både muligheter og begrensninger i forhold til konkrete løsningsvalg for servicekontoret. Hva man kommer frem til og blir enige om kan nedfelles i en intensjonsavtale mellom partene som senere formaliseres i en samarbeidsavtale<sup>5</sup>.

## 2.2. Hovedprosjekt

Når hovedprosjektet starter, bør det være godt forankret hos alle samarbeidspartnerne. Lokale statlige virksomheter må sørge for avklaring hos moderorganisasjonene, og kommunens deltakelse kan for eksempel skje med hjemmel i et politisk vedtak i formannskapet eller i kommunestyret. Det er viktig å sørge for at forankringen også gir tilstrekkelige rammebetingelser og handlingsrom for serviceprosjektet i form av et klart mandat, realistiske mål, effektiv styring og tilstrekkelige personalmessige og økonomiske ressurser.

Det er naturlig å avslutte prosjektet når servicekontoret åpner og kommer over i driftsfasen. Det bør da være utarbeidet en formell samarbeidsavtale. De ulike elementene i avtalen kan komme gradvis på plass i løpet av prosjektperioden etter hvert som det gjennomføres aktiviteter i forhold til valg av tjenester, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, organisatorisk løsning, rekruttering av medarbeidere, opplæring og kompetanseutvikling, lokaler og utstyr.

### Mål, ambisjonsnivå og forankring

«Det er viktig å gjøre det klart for deltakerne hva det innebærer at man velger å legge oppgaver til servicetorget. Oppgavene skal ikke utføres to steder, og man mister faktisk stillinger i fagavdelingen. Om dette ikke er godt nok avklart, kan det oppstå misforståelser.»

*Serviceleder*

Opprettelsen av et servicekontor er en omfattende og komplisert prosess som innebærer betydelige endringer i arbeidsprosessene i de berørte virksomhetene og etatene. Derfor er det viktig å sette opp mål som er mest mulig entydige, realistiske og målbare. Dette innebærer også at målene og ambisjonsnivået må avgrenses – tenk heller kvalitet enn kvantitet.

<sup>5</sup> Med samarbeidsavtale mener vi avklaring av forhold partene er ansvarlige for.

«Vi undervurderte informasjonsbehovet og kommuniserte ikke godt nok budskapet om OSK. I dag ville vi ha gjennomført oppstartseminar for hele kommunen for å sikre at alle fikk samme informasjon. Dette burde skjedd for stat og kommune samtidig.»

*Prosjektleder*

De som berøres av prosjektet, har bakgrunn fra ulike kulturer. Det kan være fornuftig å gjennomføre et felles oppstartseminar ofte kalt kick-off for alle som blir berørt, og det er viktig at alle får den samme informasjonen. Det vil bidra til at de ulike kulturene «snakker samme språk», føler entusiasme for det videre prosjektarbeidet og arbeider mot felles mål.

Etablering av et servicekontor vil alltid medføre organisasjonsendringer. De tillitsvalgte er nyttige støttespillere og må trekkes med i arbeidet på et tidligst mulig tidspunkt. Det er viktig å følge gjeldende lover og avtaler.

### **Organisering, ansvar og roller**

«Prosjektarbeid i tillegg til ordinært arbeid har vært tidkrevende og vanskelig.»

*Serviceleder*

Det må sikres at utfordringer og problemstillinger som dukker opp underveis i prosjektperioden, blir løst effektivt. Prosjektets styrende organ, heretter kalt styringsgruppe, bør være representert på høyest mulig nivå, men kan i prinsippet bestå av bare én person. Styringsgruppen har ansvar for at alle aktuelle samarbeidspartnere trekkes inn så tidlig som mulig for å få reell innflytelse i prosjektet.

Det er helt grunnleggende at prosjektorganisasjonen har nok ressurser og kompetanse til å gjennomføre prosjektet i henhold til mål og planer. Det bør derfor settes opp en detaljert beskrivelse av oppgaver, ansvar og myndighet. Prosjektlederen må gis fullmakter (av en eventuell styringsgruppe) til å rekruttere prosjektdeltakere som kan fylle de ulike rollene. Deltakerne må både ha de nødvendige kvalifikasjoner og få frigjort nok ressurser, dvs. den tid som er nødvendig for å kunne delta som fullverdige medarbeidere i prosjektarbeidet. Nettopp det siste viser seg å være et stort problem i mange prosjekter. I praksis blir det ofte en drakamp med linjeorganisasjonen om bruken av deltakernes tid. Derfor kan det være en fordel å sette opp en skriftlig arbeidsavtale (intern kontrakt). Det virker mer forpliktende, og gjør at både linjeledere og prosjektmedarbeidere vet konkret hva deltakelsen i prosjektet innebærer.

## **Planlegging**

Det bør legges stor vekt på planleggingen av servicekontoret. En god plan kan danne grunnlaget for en relativt sett kortere gjennomføringstid. Det er viktig at prosjektet ikke strekker seg for langt ut i tid, både av hensyn til prosjektmedarbeidernes linjeorganisasjon, opprettholdelsen av entusiasmen i prosjektet og engasjementet blant de andre som blir berørt av prosjektresultatene.

På planleggingsstadiet er det som oftest umulig å lage detaljplaner for aktivitetene i alle faser. Beregningene av kostnader for hele serviceprosjektet vil derfor være usikre i utgangspunktet. Imidlertid bør det lages detaljplaner før hver fase som prosjektet går inn i. Mål, rammer og forutsetninger for hver enkelt aktivitet, og hvilke innsatsfaktorer som skal settes inn i hvilket tidsrom, bør så langt det er mulig avklares i god tid. Et generelt råd er også å legge inn tid og ressurser for det uforutsette og uventede – som erfaringsmessig alltid dukker opp.

## **Styring og gjennomføring**

Styringsgruppen må i samarbeid med prosjektlederen sikre at serviceprosjektet er tilstrekkelig styrbart i form av gode rammebetingelser, mål, organisering og etablering og bruk av tilstrekkelige styringsmekanismer (planer, rutiner, rapportering). La oss se nærmere på to viktige forhold:

### *Endringer og avvik*

Endringer og avvik fra opprinnelige krav og forutsetninger er en naturlig del av et prosjektforløp. Virkeligheten er ikke statisk, og det kan bety forskyvninger i mål underveis. Men det er viktig at konsekvensene vurderes skikkelig før endringer og avvik godkjennes. Konsekvensene av endringer blir gjerne større jo lenger prosjektet har kommet, og dette underbygger behovet for grundig planlegging og styring slik at endringer og avvik kan fanges opp på et tidligst mulig tidspunkt.

### *Informasjon og kommunikasjon*

Det er lett å undervurdere og overse behovet for informasjon og kommunikasjon. Slike aktiviteter krever fortløpende bruk av ressurser, mens de positive resultatene av arbeidet kanskje først viser seg på lengre sikt. All erfaring tilsier at manglende informasjon og kommunikasjon lett fører til misforståelser, frustrasjoner og dårlig motivasjon. Det er viktig å legge til rette for toveis kommunikasjon om prosjektet, ikke bare enveis.



«Vi informerte internt, men ikke godt nok. Vi burde gjort det skriftlig ved hjelp av regelmessige nyhetsbrev. Eksternt informerte vi gjennom lokalavisen, og alle husstander fikk en brosjyre i postkassen. Men det er også viktig å ikke skru forventningene *for høyt* internt og eksternt.»

*Serviceleder*

Informasjons- og kommunikasjonsaktiviteter bør planlegges og innarbeides som en del av prosjektets vanlige styring og gjennomføring. Prosjektledelsen får dermed et bevisst forhold til hvilken informasjon som skal gis til hvem, på hvilket tidspunkt, og hva slags kanaler som skal benyttes. Videre anbefales å definere informasjonsarbeidet som et eget ansvarsområde. Dermed sikrer man at det blir fulgt tilstrekkelig opp.

### 2.3. Praktiske råd

#### Husk å

- forankre prosjektet politisk, administrativt og hos de tillitsvalgte
- avklare mål, rammebetingelser, omfang og avgrensning for hovedprosjektet
- sørge for beslutningsdyktig styring av prosjektet
- sikre de ansatte tilstrekkelig medvirkning
- sette sammen en operativ prosjektgruppe
- sikre nok ressurser i prosjektorganisasjonen
- skape motivasjon, entusiasme og felles forståelse for målet
- lage mål som er målbare og realistiske
- inngå forpliktende samarbeidsavtaler med involverte virksomheter og etater
- lage en prosjektplan som deltakerne føler eierskap overfor
- oppdatere prosjektplanen i takt med endringer
- informere på grunnlag av en gjennomtenkt informasjonsstrategi
- planlegge evalueringen

# 3

---

## Tjenesteprofil og oppgaver

«En utfordring og viktig oppgave i etablering av servicekontoret var å finne frem til hvilke tjenester som burde og kunne legges til servicekontoret og hvilke oppgaver som ikke skulle overflyttes. Dette hadde betydning for bemanning, lokaler, kompetanse og opplæring.»

*Daglig leder offentlig servicekontor*

En viktig suksessfaktor for servicekontoret er at tjenestetilbudet imøtekommer det brukerne etterspør og har behov for. De fleste brukerne vil i utgangspunktet ikke ha behov for å vite hvem som yter tjenesten. Det viktigste er at tjenesten er tilgjengelig, av tilstrekkelig kvalitet og at det ytes god service.

Utviklingen av tjenestetilbudet på servicekontoret bør gjennomføres som et samarbeid mellom deltakerne i prosjektet, og som nevnt tidligere er det viktig å invitere alle involverte med i arbeidsprosessen fra første stund.

Vi tar for oss prosessen fra kartlegging og fram til endelig valg av tjenester, peker på utfordringer underveis og viser til eksempler på nyttige verktøy i arbeidet. Vi presenterer også et forslag til en mal for tjenestebeskrivelser.

### 3.1. Kartlegging av oppgaver og tjenester

«Arbeidet med servicekontor stod i stampe inntil samarbeidet med å finne frem til hvilke tjenester som skulle legges til servicekontoret, kom i gang.»

*Prosjektleder*

For å finne ut hvilke tjenester som bør overføres til servicekontoret, er det viktig å gjennomføre en grundig kartlegging av alle

relevante oppgaver og tjenester i de kommunale fagetatene og i de statlige virksomhetene. Arbeidet bør ta utgangspunkt i eventuelle overordnede mål for servicekontoret. Alle som skal bidra med tjenester, må få tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon om prosjektet (det gjelder særlig de som ikke har vært med fra starten av). Det må tilbys veiledning i bruk av kartleggingsverktøy, og prosjektet må sørge for oppfølging i etterkant av hva etatene eller virksomhetene har forpliktet seg til å være med på.

En systematisk kartlegging av tjenestene må gjøres av fagetatene og de statlige virksomhetene selv, men bør koordineres og eventuelt gjennomføres under veiledning av prosjektlederen.

### **Innspill fra publikum**

Man bør også benytte seg av innspill fra publikum, gjennom for eksempel brukerundersøkelser<sup>6</sup> eller en annen form for dialog. Undersøkelsene kan spenne fra systematiske samtaler med noen få brukere til bredt anlagte befolkningsundersøkelser. Informasjonen som hentes inn bør kunne si noe om hvilke tjenester brukerne har behov for, hva de ønsker effektivisert eller prioritert. Ved å gjennomføre en brukerundersøkelse før opprettelsen av servicekontoret får man et resultat som senere kan brukes for å si noe om utviklingen av servicekontoret over tid eller man kan sammenligne resultatene med andre tilsvarende servicekontorer (benchmarking). Dette forutsetter at forholdene er sammenlignbare og undersøkelsene identiske over tid. Dette vil gi grunnlag for å korrigere kursen i henhold til brukernes tilbakemeldinger og forbedre seg i samsvar med brukernes forventninger, behov og ønsker.

### **Kriterier for vurdering av tjenester til servicekontoret**

Til hjelp i kartleggingen av tjenester bør det utarbeides kriterier som tjenestene kan vurderes opp mot. Dette er blant annet med på å sikre at brukernes behov ivaretas samt lik tilnærming i de ulike etatene og virksomhetene.

Eksempler på kriterier brukt i flere kommuner:

- Brukerne og deres behov skal prioriteres ved valg av tjenester på servicekontoret

<sup>6</sup> For mer informasjon om brukerundersøkelser se temaheftene *Å spørre brukerne* (1990) og *Hva mener de om oss* (1998), utarbeidet av henholdsvis Statskonsult og tidligere Statens Informasjonstjeneste (nå Statskonsult). Tove Mordal har skrevet boka om *Som man spør får man svar*, Tano (1989). I tillegg finnes det eksempler på undersøkelser fra noen kommuner på OSK veltjeneste [www.servicekontorer.no](http://www.servicekontorer.no)

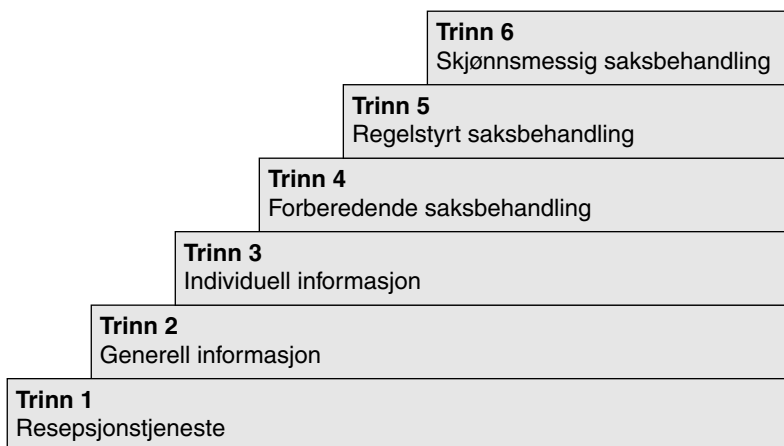
- Tjenestetilbudet på servicekontoret skal bygges opp på en slik måte at det gir fordeler for brukerne i forhold til dagens ordning
- Alle publikumsrelaterte tjenester skal i utgangspunktet overføres til servicekontoret, slik at det erstatter andre publikumsmottak i kommunen
- Informasjon og forberedende saksbehandling i saker som krever samordning på tvers av etatsgrensene, bør være tilgjengelig på servicekontoret
- De publikumstjenester som ikke overføres, må begrunnes særskilt
- Hver enkelt tjeneste som overføres til servicekontoret, skal høyest mulig opp i «tjenestetrappa», se *figur 1* i teksten
- Overføringen må være lovlig, mulig, fornuftig og hensiktsmessig
- En tjeneste bør i utgangspunktet ikke kunne utføres to steder
- Etterspørselen etter de enkelte tjenester må totalt sett og fordelt over året være over et visst nivå

### Kategorisering av tjenestene

Tjenestene som legges til servicekontoret, er dimensjonerende både for bemanning, arealbehov, kompetansebehov og opplæring. Det bør derfor legges vekt på å innhente tilstrekkelig informasjon i forbindelse med kartleggingen. Informasjonen kan senere også gi grunnlag for å vurdere eventuelle innsparinger og kostnader ved etableringen av servicekontoret.

Ved kartleggingen kan tjenestene og oppgavene kategoriseres på ulike måter, for eksempel i forhold til «tjenestetrappa» som er et hjelpemiddel for å klassifisere tjenester etter kompleksitet. Tjenester som er kategorisert på trinn 6 i tjenestetrappa, krever for eksempel saksbehandling av en som er spesialist på fagområdet.

**Figur 1.**  
Tjenestetrappa.



Andre viktige forhold for å kategorisere oppgavene i denne sammenheng er forhold til tidsbruk, målgrupper for tjenesten, etterspørselshyppighet, utstyrskrav og nødvendige fagkunnskaper.

For å sikre et sammenlignbart grunnlag for beslutning av tjenester til servicekontoret, anbefales det at kartleggingen gjennomføres etter samme mal både i kommunale fagetater og i de statlige virksomhetene. Nedenfor følger et eksempel på ferdig utfylt kartleggingsskjema.

### Eksempel 1.

Utfylt kartleggings-skjema.

Avdeling/etat med arbeidsoppgaver eller tjenester	Tidsbruk (% av årsverk)	Nivå i tjenestetrappa	Målgruppe for oppgave eller tjeneste	Etterspørselshyppighet (gj.snitt pr. dag, uke, mnd.)	Kompetansebehov for å utføre tjenesten	Utstyrskrav
<b>Trygdetjenester</b> Frikort/ egenandel	40 %	Trinn 5	Alle brukere	Daglig	Generell trygdefaglig kompetanse	Tilgang fagsystem
<b>Teknisk etat</b> Individuell informasjon	25 %	Trinn 3	Kommunens innbyggere og utbyggere	5 pr. dag, sesongavhengig	Meget gode kunnskaper i fagområdet	Tilgang til lover og regelverk
<b>Skole- og barnehageetaten</b> Søknad om barnehageplass	25 %	Trinn 2	Småbarnsforeldre med barn 1–5 år	Søknadsfrist er 1. mars. Intensivt februar til juni	Generalist	Tilgang fagsystem for å opplyse om status i søknad
<b>Økonomi</b> Kassafunksjonen	10 %	Trinn 4	Brukere av kommunale tilbud	Innbetalinger og utbetalinger hver uke	Generell forståelse for regnskapsføring	Kasse + kassadagbok
<b>Helse- og sosialtjenesten</b> Ledsagerbevis	5 %	Trinn 5	Funksjonshemmede med behov for ledsager	Sporadisk gjennom hele året	Rutine	Maskin som kan lage plastkort

### Valg av tjenester til servicekontoret

Arbeidet med å vurdere og velge ut tjenester til servicekontoret er en omfattende prosess som krever tid og ressurser. Det er imidlertid viktig å huske at jo flere oppgaver som legges til servicekontoret, jo bedre tid blir det til tyngre saksbehandling, kompetanseutvikling og andre kjerneoppgaver i de kommunale fagetatene og de statlige virksomhetene. Et viktig prinsipp for utvelgelse av tjenester er at det bør dreie seg om oppgaver som brukerne etterspør og har behov for, og som raskt og enkelt kan løses på servicekontoret med samme kvalitet som i fagetatene. Man bør unngå oppgaver som fører til at servicekontoret ikke klarer å betjene publikum etter intensjonene, og man bør legge vekt på tilpasning til lokale forhold.

Ved valg av tjenester er det viktig å ta tilstrekkelig hensyn til personvernet. I januar 2001 trådte personopplysningsloven i kraft. Hovedformålet med den nye loven er å beskytte enkeltindivider mot inngrep i deres personlige sfære, og den går lenger i sine begrunnelser for personvernet enn forvaltningsloven og andre spesiallover. Personopplysninger defineres som opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson. På grunn av bredden i servicekontorets tjenester vil de ansatte der kunne få tilgang til mer informasjon om enkeltindivider enn ansatte ved fagkontorene vanligvis får. Selv om informasjonen benyttes på en saklig måte, vil selve tilgangen og innhenting av informasjonen kunne stride mot prinsippene om begrenset innsyn, tilgangskontroll, lovmessig bevisopptak osv.

Økt samordning mellom ulike etater fører til at mer informasjon blir tilgjengelig for saksbehandlerne, og mulighetene for å svekke personvernet for enkeltpersoner er til stede i større grad enn tidligere. Riktig håndheving av taushetsplikten og forsvarlig behandling av fortrolige opplysninger er viktig for å opprettholde publikums tillit til servicekontoret. Hvorvidt saksbehandlerne får tilgang til person-sensitive opplysninger, avhenger av hvor langt opp i tjenestetrappa utøvelsen av tjenestene skal foregå, hvordan arbeidet er organisert, og hvilke mekanismer som eventuelt er innebygd i fagsystemene.

Det er ikke nødvendig å overføre alle tjenestene til servicekontoret samtidig. Man kan planlegge en skrittvis overføring og opplæring i takt med utviklingen av kontoret. Er man for ambisiøs på starttidspunktet, kan det lett føre til at man ikke yter brukerne tilstrekkelig service i den første tiden. Starter man noe mer forsiktig, kan man etter hvert som gode rutiner og kompetanse innarbeides, utvide tjenestespekteret.

For å unngå dobbeltarbeid bør virksomhetene vurdere å avvikle øvrige resepsjoner/ekspedisjoner som skal erstattes av servicekontoret. En fleksibel overgangsperiode for å forberede brukerne kan vise seg å være nødvendig.

### 3.2. Utarbeidelse av tjenestebeskrivelser

Servicekontorer som skal besvare alle typer henvendelser, er avhengige av gode tjenestebeskrivelser som relativt detaljert beskriver saksbehandlingen trinn for trinn. Disse bør både utarbeides og vedlikeholdes av fagavdelingene, men i samarbeid med servicekontoret. Det er fagavdelingene som sitter med nødvendig kompetanse og nettverk og kan følge utviklingen innenfor et saksområde.

Ved å legge tjenestebeskrivelsene på kommunens intranett<sup>7</sup> kan det sikres at medarbeiderne til enhver tid har tilgang til oppdatert informasjon om hvordan tjenestene skal utføres. I tillegg kan tjenestebeskrivelsene danne utgangspunkt for å gi informasjon til publikum, og det bør derfor vurderes å legge deler av beskrivelsene ut på Internett. Beskrivelsene kan bli en felles inngang til alle offentlige tjenester, uavhengig av om tjenestene er kommunale, fylkeskommunale eller statlige. I sin enkleste form vil en samling av beskrivende informasjon om tjenestene på Internett ikke ha konsekvenser for datasikkerhet eller personvern. Systemet vil medføre begrensede kostnader og vil kunne gjennomføres i løpet av relativt kort tid. Det vil gi bedre informasjon til de av innbyggerne som bruker Internett, og kanskje føre til noe færre henvendelser på telefon og ved personlig oppmøte.

En tjenestebeskrivelse inneholder en rekke elementer. Statskonsult vil legge fram mal for tjenestebeskrivelser i løpet av høsten 2002. Malen vil legges ut på nettadressen [www.servicekontorer.no](http://www.servicekontorer.no). Her er ett foreløpig forslag som man kan plukke fra og tilpasse egne behov:

**Eksempel 2.** Forslag til mal for tjenestebeskrivelser.

Informasjon til publikum	
Felt	Beskrivelse
Navn på tjeneste	Kort, informativ og entydig beskrivelse
Beskrivelse av tjenesten	Beskrive hovedpoenget med tjenesten for en bruker. Hva er det brukeren får gjennom tjenesten?
Målgruppe	Hvem er tjenesten ment for?
Kriterier/vilkår	Forutsetninger for tjenesten
Søknadsfrist	Frist/tidspunkt for innlevering av søknad
Hva kan du forvente?	Tilhørende serviceerklæring/-garanti, evt. lenke til dokument
Brosjyrer, dokumenter, kart og lignende	Relevante brosjyrer, dokumenter, kart, evt. lenker til informasjon
Beslektede tjenester	Lenke til tjenester som henger sammen med denne, eller tjenester som ofte etterspørres sammen med denne
Henvvisning til lover og vedtekter	§ og lenker til Lovdata, rundskriv fra departementer, lokale regler, forskrifter etc.

<sup>7</sup> Se veileder for formidling av offentlig informasjon på Internett og intranett [www.veileder.info.no](http://www.veileder.info.no)

<b>Veiledning</b>	Utfyllende om tjenesten og hva den innebærer
<b>Søknadsskjema</b>	Lenker til aktuelle skjema
<b>Vedlegg til søknaden</b>	Krav til eventuelle vedlegg som må følge søknaden
<b>Hvordan behandles din søknad?</b>	Hva skjer med søknaden/henvendelsen – hvor skal den behandles?
<b>Hvor lang tid tar behandlingen?</b>	Orientering om saksbehandlingstid, evt. estimert tid
<b>Klagemulighet</b>	Vilkår for klage, frister, hvordan klage, saksgang
<b>Pris for tjenesten</b>	Priser, evt. lenke til prisoversikt
<b>Merknader</b>	Andre opplysninger/viktig å merke seg
<b>Kontaktinformasjon</b>	Ansvarlig virksomhet
• <b>Navn på enhet</b>	Navn på enhet/avdeling
• <b>Telefon</b>	Telefonnr. til enhet/avdeling
• <b>Telefaks</b>	Telefaksnr. til enhet/avdeling
• <b>E-post</b>	E-postadresse til enhet/avdeling
• <b>Nett-adresse</b>	Adresse til evt. hjemmeside til enhet/avdeling
• <b>Postadresse</b>	Postadresse til enhet/avdeling
• <b>Besøksadresse</b>	Besøksadresse til enhet/avdeling
• <b>Åpningstid</b>	Åpningstider for besøkende til enheten/avdelingen
• <b>Ansvarlig leder</b>	Navn på ansvarlig leder (med kontaktinfo)
• <b>Informasjon om enheten</b>	Beskrivelse av enhet/avdeling, evt. henvisning til hjemmeside
• <b>Kontaktpersoner (1-n)</b> <b>Kontaktinfo:</b> (navn, tlf., e-post )	Mulighet for å legge inn flere kontaktpersoner
<b>Dato oppdatert</b>	Siste oppdatering av denne tjenesten
<b>Intern informasjon:</b>	
• <b>Dato opprettet</b>	Dato beskrivelsen er opprettet
• <b>Ajouransvarlig</b>	Ansvarlig for ajourføring
• <b>Publiseres (ja/nei)</b>	Skal denne tjenesten ligge tilgjengelig for brukerne ute på nettet?
• <b>Publiseringsdato</b>	Dato for når beskrivelsen legges ut
• <b>Gyldighet fra/til</b>	Dato som angir i hvilken periode beskrivelsen er gyldig
• <b>Intern saksgang</b>	Beskrivelse av den interne saksbehandlingen og hvem som til enhver tid er ansvarlig
• <b>Interne opplysninger</b>	Viktig informasjon til intern bruk
• <b>Ansvarlige saksbehandlere</b>	Hvem er ansvarlig for denne tjenesten? Dette feltet er nyttig der en ikke ønsker at navnet på personen skal offentliggjøres – kun tittel i opplysningene som legges ut til brukerne
• <b>Servicekontorets ansvar</b>	Hvilket ansvar servicekontoret har ved forberedelse til søknadsbehandling og -tildeling
• <b>Stikkord</b>	Mulighet for å legge til egne stikkord, utfyllende begreper
• <b>Livssituasjon</b>	Henvisning til LivsIT
• <b>Kostra-id</b>	Ved ønske om tilknytning mot KOSTRA-områder



I tillegg til eksemplet med forslag til mal for tjenestebeskrivelse vil vi gi et eksempel på en forkortet versjon av en ferdig utfylt tjenestebeskrivelse. Her har virksomheten valgt å bake inn en serviceerklæring.

En serviceerklæring skal på en konkret og kortfattet måte gi brukerne informasjon om tjenestene som ytes. Dette kan gjelde rettigheter og plikter, innsyns- og klagemuligheter og saksbehandlingstider. I statsforvaltningen er det et mål at alle virksomheter skal utarbeide serviceerklæringer. Også i kommunesammenheng øker bruken av serviceerklæringer.

Innholdet i serviceerklæringer kan være delvis sammenfallende med deler av tjenestebeskrivelsene. Noen velger derfor å sette likhetstegn mellom serviceerklæringer og tjenestebeskrivelser.

**Eksempel 3.** Ferdig utfylt tjenestebeskrivelse med innslag av serviceerklæring.

## Barnehage – opptak i kommunal og privat barnehage

### Målgruppe

Alle som bor her eller er i ferd med å flytte hit med barn i førskolealder som har behov for barnehageplass.

### Generell beskrivelse

Kommunen har åtte kommunale barnehager. Kommunen kan tilby heltids-, deltid- og korttidsplasser. Det er også en familiebarnehage knyttet til en av de kommunale barnehagene. Barnehageåret går fra 15.08–14.08. I tillegg er det 21 private barnehager med ulike oppholdstider. Mer informasjon fås ved å lese informasjonsheftet til søknad om barnehageplass.

### Saksgang ved hovedopptak

- Søknadsfrist for hovedopptak er i begynnelsen av februar. Søknader som kommer inn for sent, blir ikke behandlet før suppleringsopptaket i mai/juni.
- Kunngjøring med søknadsfrister kommer i lokalavisene og i den kommunale avisen i januar.
- Opptakskriteriene er utgangspunkt for tildeling.
- Dersom du får avslag på kommunal søknad om barnehageplass, kan du klage på vedtaket.

- I løpet av høsten vil de som ikke fikk plass, motta brev fra oss med forespørsel om de fremdeles ønsker å stå på venteliste.
- Ventelista gjelder for hele barnehageåret, dvs. fra 15.08. det ene året og til 14.08. neste år.
- De som står på venteliste, må søke på nytt neste barnehageår.
- Saksbehandlere fra servicekontoret kan være behjelpelige med å fylle ut søknadsskjema.

### Saksgang ved søknad midt i barnehageåret

- Vi sender deg en bekreftelse på mottatt søknad innen to uker.
- Søknaden din blir stående på venteliste og blir vurdert hver gang det blir en ledig plass.
- Se for øvrig saksgang for hovedopptak.

### Serviceerklæring

#### «Vi lover

- at vi bekrefter skriftlig å ha mottatt søknaden din og informerer deg om videre saksgang innen to uker.
- at dersom barnet ditt ikke får plass ved kommunalt hovedopptak, vil søknaden bli vurdert på nytt.»

**«For at vi skal kunne oppfylle dette**

- må alle punktene på søknadsskjemaet være fylt ut.
- må du holde søknadsfristen ved hovedopptaket.
- må nødvendig dokumentasjon ligge ved søknaden.
- må du holde svarfristen for tildelt plass.
- må du gi skriftlig tilbakemelding om hvorvidt du fortsatt vil stå på venteliste.
- må foresatte ha bosted i kommunen når barnet begynner i barnehagen.»

**«Dersom vi ikke innfrir**

og følger den fastsatte saksgangen, vil vi gi deg skriftlig tilbakemelding umiddelbart.»

**Praktiske opplysninger**

- Ansvarlig enhet
- Telefon
- Telefaks
- E-post
- Besøksadresse
- Åpningstid

**Annen relatert informasjon**

- Gebyrer/avgifter og priser
- Blanketter
- Eksterne kilder

### 3.3. Praktiske råd

**Husk å**

- involvere og sikre god dialog med alle aktuelle samarbeidspartnere i arbeidsprosessen fra første stund
- gjennomføre brukerundersøkelser
- inngå samarbeidsavtaler med alle involverte
- utarbeide ett felles sett kriterier for vurdering av tjenester til servicekontoret
- bruke samme mal for kartlegging i statlige virksomheter og kommunale fagavdelinger
- ta beslutning om tjenester på bakgrunn av tilbakemelding fra brukerne og i samarbeid med alle aktuelle deltakere
- utarbeide tjenestebeskrivelser og serviceerklæringer – med virksomhetene og fagavdelingene som ansvarlige for oppdatering

# 4

---

## Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

«Det var en grunnleggende forutsetning for serviceytelsen i servicebutikken at det skulle være rask, sikker og enkel tilgang til informasjon. Målet var at mest mulig informasjon skulle lagres elektronisk. Digitale tjenester er i dag et godt supplement til andre tjenester.»

*Serviceleder*

Bruken av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) er sentral i utviklingen av servicekontorer. Det er imidlertid begrenset i hvilken grad det enkelte prosjekt eller servicekontor kan påvirke den teknologiske utviklingen. Mange er usikre på hvordan de skal forholde seg til IKT-området, kanskje spesielt fordi investeringer ofte innebærer betydelige kostnader.

Kapitlet skisserer hvordan man kan finne fram til mulige løsninger ved å ta utgangspunkt i de grunnleggende behovene internt og eksternt, og gjøre valg som er realistiske i forhold til de mulighetene som finnes i de statlige virksomhetene og i kommunen. Avslutningsvis gis noen praktiske råd.

### 4.1. Mulighetenes torg

*Asgeir er ferdig med en slitsom arbeidsuke. Datteren Helene på atten måneder har omsider sovnet, og han slapper av i godstolen foran fjernsynet. Tankene vandrer, og han følger halvveis med på programmet der deltakerne snakker om likt og ulikt. Han kvikner til da det blir snakk om fordeler og ulemper med barnehager. Han kommer på at det kanskje er på tide å søke om barnehageplass til datteren. Han er fornøyd med dagmammaen, men føler at Helene trenger litt mer stimulans nå, hun trenger andre barn og voksne å bryne seg på. Han vet at det finnes både kommunale*

og private barnehager, men ellers er dette et område han har viet liten oppmerksomhet.

– Hm. Kanskje jeg finner noe på Internett, tenker han. – Selv min kommune må vel ha klart å komme seg på nett nå!

Etter litt prøving og feiling får han fram kommunens nettsted, og blikket faller på menyvalget *Tjenester fra A til Å*. Her finner han raskt tjenesten Barnehageplass. Et klikk får fram en oversiktlig beskrivelse med de nødvendige opplysninger om søknadsfrister, priser og kontaktpersoner.

– Kommunen er ikke hva den engang var, tenker han, og klikker fornøyd på lenken *Oversikt over barnehagene*. Lenken fører til et kartbilde der barnehagene er plottet inn, og Asgeir går inn på de barnehagene som er nærmest, og får informasjon om og bilde av barnehagene, personalet, pedagogisk tilbud, antall plasser, antall søkere og trafikkforhold. Etter en del fram og tilbake mellom de ulike oversiktene bestemmer han seg og fyller ut søknadsskjemaet på skjermen. Med et tastetrykk sender han det av gårde.

– Kan jeg stole på dette her da? tenker han – Vil søknaden komme fram? Rett etterpå får han en bekreftelse på at søknaden er mottatt, og mer informasjon om lenken som vises i meldingen. Den skal etter sigende føre ham direkte til kommunens saksbehandlingssystem for barnehagesaker. Han må straks teste lenken og kommer direkte inn i saksbehandlingssystemet, der han får informasjon om sin egen søknad og om hvor langt i behandlingen søknaden er kommet.

Historien om Helene som trenger barnehageplass er kanskje fortsatt utopi, men man er i gang med å lage tilsvarende løsninger i noen kommuner. De fleste nettbaserte tjenester, som kanskje framstår som svært avanserte for brukeren, er foreløpig ikke integrert med bakenforliggende systemer. Som oftest må et søknadsskjema sendt som e-post skrives ut hos mottaker og opplysningene testes inn på nytt i saksbehandlingssystemet.

IKT er et verktøy som kan brukes til å forenkle eller forbedre interne arbeidsprosesser uten at det nødvendigvis fører til merkbare fordeler for brukerne. Men teknologien gir også store muligheter for å tilby helt nye tjenester eller tjenester tilbudt på en ny måte. En pappa som mottar avslag på søknaden om barnehageplass, bryr seg lite om brevet er skrevet ved hjelp av tekstbehandling. Det er sannsynligvis også en mager trøst å få tilsendt brevet raskere ved hjelp av e-post. Hvis han derimot finner en nettbasert tjeneste, kan det bety en kvalitativt bedre tjeneste enn tidligere. Hvis tjenesten, som i eksemplet, samtidig er fullt integrert med kommunens saksbehandlingssystem, kan det også gi

en betydelig ressursbesparelse internt i kommunen. Det gir ikke flere barnehageplasser, men det kan forenkle søknadsprosessen både internt og eksternt, og gi mer og bedre informasjon og større forutsigbarhet underveis mot det endelige vedtaket. Brukervennlige nettbaserte tjenester kan utgjøre et godt supplement til de ordinære måtene å tilby tjenester på.

Innholdet i det framtidige tjenestetilbudet ved servicekontorene vil blant annet avhenge av i hvilken grad statlige og kommunale etater klarer å etablere nettbaserte tjenester. På den ene siden kan gode nettbaserte tjenester bidra til at flere brukere vil benytte dem direkte fra egen PC. Det betyr mindre behov for servicekontorets tjenester i det fysiske rom. På den annen side kan tjenestene inngå som en del av tjenesteprofilen, og dermed bidra til at brukerne får tilgang til tjenestene via selvbetjenings-terminaler, eventuelt med bistand fra personalet ved servicekontorene (assistert selvbetjening). I tillegg kan servicekontorene etablere sin virksomhet som en nettportal ved at kontorets samlede tjenester presenteres og gjøres tilgjengelige via Internett. Det vil si at innbyggerne får et servicetilbud både gjennom et fysisk kontor og et «virtuelt» kontor.

### **LivsIT**

LivsIT er et prosjekt som skal gjøre det mulig for brukerne å finne fullstendig informasjon om et tema uten å måtte henvende seg til alle etater som kan ha relevant informasjon. Informasjonen er knyttet til brukernes livssituasjon og prosjektets mål er å tilrettelegge offentlig informasjon ut fra brukernes behov og ikke ut fra hvordan det offentlig er organisert.

Formålet med LivsIT er å utforme og skape grunnlag for en standard informasjonsstruktur for offentlig informasjon og tjenester som integrerer informasjon om samme tema fra ulike datakilder. Prinsippet er at kommunale Internett-tjenester skal kunne danne inngangsporten – eller portalen – mot all annen offentlig informasjon på nettet. LivsIT-strukturen skal gjøre det mulig for en bruker å finne all relevant informasjon uten å behøve å vite hvilke deler av det offentlige som kan ha slik informasjon. Informasjonen skal kunne gjøres tilgjengelig for publikum via Internett og/eller via personellet ved et servicekontor.

## **4.2. Realismens hverdag**

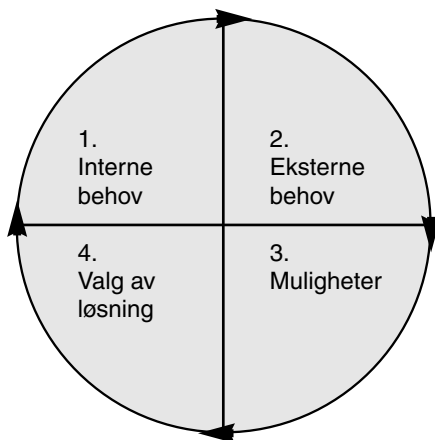
Hvordan skal det enkelte prosjekt eller servicekontor starte opp arbeidet på IKT-området? Tenk gjerne langt fram, tenk visjoner og muligheter, men ta samtidig utgangspunkt i hverdagen, og sats på løsninger som det er behov for og realistisk å få til i løpet

av den nærmeste framtid. De økonomiske rammebetingelsene vil som regel sette klare begrensninger i forhold til hva som er gjennomførbart.

I det følgende beskrives en mulig tilnærming til problemstillingene, en prosess i fire trinn. Beskrivelsen er ment som en hjelp for tanken og må ikke oppfattes som noen tvangstrøye. I virkeligheten vil kanskje mange hoppe fram og tilbake mellom de ulike trinnene, fordi tankene våre som regel ikke følger et bestemt mønster, og fordi vi blir inspirert underveis.

*Figur 2* viser en skisse av prosessen. Pilene illustrerer både retningen og muligheten for å gjennomføre flere runder før det endelige valget gjøres.

**Figur 2.** Valg av IKT-løsning.



### Trinn 1: Interne behov

«To måneder før start var IT-systemet klart. Da ble mellom 600 og 700 tjenestebeskrivelser lagt inn. Intranettet blir oppdatert og vedlikeholdt av baklandet.»

*Serviceleder*

Det er viktig å skaffe seg oversikt over hva som skal til for at servicekontoret skal fungere godt i hverdagen:

- **Hva slags informasjonsbehov har servicemedarbeiderne?**

Et servicekontor er avhengig av velfungerende informasjonsflyt både internt i servicekontoret og mellom faglandet og servicemedarbeiderne. Medarbeiderne må ha tilgang til informasjonsressursene i alle etater som har lagt tjenester til kontoret, uavhengig av om tjenestene er statlige eller kommunale. I hvilken grad de har behov for direkte tilgang til etatenes fagsystemer, avhenger av hvor langt opp på tjenestetrappa tjenestene skal utføres. (3.1 *Kartlegging av oppgaver og tjenester*).

- **Hvordan skal informasjonsflyten gjennomføres?**

En tjenestebeskrivelse kan utgjøre selve informasjonsbæreren, og ved å legge de forskjellige beskrivelsene tilgjengelige på et intranett, vil man kunne få en effektiv, og ikke minst riktig informasjonsflyt mellom fagetatene og servicemedarbeiderne. (3.2 *Utarbeidelse av tjenestebeskrivelser*). Med gode rutiner og innebygde mekanismer knyttet til tjenestebeskrivelsene, som for eksempel «holdbarhetsdato» som varsler «eieren» når informasjonen er foreldet, kan man sikre at de ansatte til enhver tid har tilgang til rett informasjon til rett tid for å utført de enkelte tjenestene.

- **Hva kreves av infrastrukturen for å sikre en effektiv informasjonsflyt?**

For eksempel tilstrekkelig kraftige PC-er, god nok kommunikasjonskapasitet og tilgang til intranett og Internett.

- **Hva er det behov for av støttesystemer?**

For eksempel et felles elektronisk kalendersystem, telefonisystem, system for registrering av henvendelser og e-postsystem.

## Trinn 2: Eksterne behov

Man må vurdere hvordan IKT kan benyttes til å gi innbyggerne et bedre tjenestetilbud enn i dag (det vil være nødvendig å gjennomføre en brukerundersøkelse eller ha en eller annen form for dialog med brukerne for å kunne si noe om dette):

- **Hva kan gjøres på kort sikt?**

En relativt enkel og realistisk mulighet er å legge tjenestebeskrivelsene ut på Internett. Det vil gi bedre informasjon til de av innbyggerne som bruker Internett, og kanskje føre til noe færre henvendelser på telefon og ved personlig oppmøte.

- **Hva kan gjøres på lengre sikt?**

I stor grad vil det enkelte prosjekt eller servicekontor være prisgitt planene til samarbeidspartnerne når det gjelder utvikling av mer avanserte nettbaserte tjenester. Men også i denne sammenhengen kan tjenestebeskrivelsene spille en viktig rolle. Selv om tjenestene på «innsiden» bare langsomt endrer karakter fra manuell til elektronisk saksbehandling, vil tjenestebeskrivelsene i mellomtiden kunne utgjøre et stabilt element, en «elektronisk førstelinje» mot publikum. En lenke til et søknadsskjema om for eksempel byggesaksbehandling, kan i den enkleste formen gi brukeren utskrift av et skjema som må fylles ut manuelt og sendes i posten. I et mer avansert

opplegg får brukeren et interaktivt skjema som fylles ut direkte på skjermen. Returen skjer elektronisk, og informasjonen lagres direkte i saksbehandlingssystemets database. Det kan tenkes mange mellømløsninger på veien til full elektronisk saksbehandling. Ny funksjonalitet kan bygges ut etter hvert i takt med økonomi, kompetanse og visshet om at nye delløsninger fungerer.

- **Hva kreves av infrastrukturen på kort og lang sikt?**

Er det for eksempel nødvendig å bygge ut bredbåndskapasitet til alle innbyggerne for å kunne tilby nettbaserte tjenester på en skikkelig måte? Finnes det alternative måter å tilby tjenestene på? Eller finnes det alternativ teknologi til å grave ned kabler for å få nødvendig kommunikasjonskapasitet, for eksempel trådløs overføring via radiofrekvenser?

### Trinn 3: Muligheter

Det er viktig å skaffe seg oversikt over rammebetingelser, status og planer på IKT-området:

- Har vi tilstrekkelig oversikt over aktuelle lover og regler, for eksempel personregisterloven, kjenner vi kommunens økonomiske situasjon og eksisterende løsninger teknologisk og organisatorisk?
- Er etableringen eller videreutviklingen av servicekontoret ledd i en helhetlig omorganisering av kommunen, og/eller hos statlige samarbeidspartnere?
- Hva er kommunens og eventuelle statlige samarbeidspartners status og planer med hensyn til nettbaserte tjenester, telefonisystemer, elektroniske kalendersystemer, elektroniske postsystemer, elektroniske saksbehandlingsverktøy, kommunikasjonskapasitet, PC-standard, intranett og Internett, fagsystemer, digital signatur og sikkerhet?
- Finnes det, eller kan det komme, politiske vedtak som har betydning for servicekontorets muligheter?

### Trinn 4: Valg av løsning

«Når det gjelder IT, har kommunen vært med i samarbeid med åtte andre kommuner i regionen om opprettelse av 'brannmur' og bredbåndsansing.»

*Rådmann*

Man bør se de tre første utviklingstrinnene i sammenheng og velge løsning ut fra en helhetlig vurdering:



- Tenk samarbeid! Hver enkelt kommune har som regel begrensede ressurser til å lage avanserte løsninger eller satse på bredbåndskommunikasjon på egen hånd. Sammen med andre åpner det seg helt nye muligheter.
- Se på aktuelle produkter i markedet, og vurder ulike leverandører. Sjekk blant annet referanser og muligheter for å levere helhetlige løsninger, som kan integreres med eksisterende systemer.
- Sett opp alternative løsningsforslag, og gjennomfør konsekvensvurderinger og kost-nytteanalyser for hvert forslag.
- Velg løsninger som gir mest service for pengene innenfor dagens muligheter og prosjektets levetid, og som samtidig er mest mulig i tråd med den langsiktige satsningen.

### 4.3. Praktiske råd

#### Husk å

- få oversikt over servicekontorets grunnleggende behov på IKT-området
- vurdere hvordan IKT kan gi innbyggerne et bedre tjenestetilbud
- få oversikt over rammebetingelser, status og planer på IKT-området hos samarbeidspartnerne
- sette opp alternative løsninger og gjennomføre kost-nytteanalyser
- samarbeide med andre på IKT-området – hvis mulig
- velge en IKT-leverandør som tenker helhet og leverer integrerte løsninger
- tenke langsiktig på IKT-området – og la kortsiktige handlinger være i tråd med langtidsplanen

# 5

---

## Styring, organisering og ledelse

«Det beste for oss har vært spesialister i kombinasjon med generalister. Hadde vi bare hatt generalister, ville vi mistet verdifull kompetanse ved servicekontoret. En ulempe er at brukerne velger å snakke med spesialistene, og at generalistene ikke lærer seg oppgavene på grunn av manglende erfaring.»

*Prosjekt- og serviceleder*

Grunntanken med servicekontorer er at innbyggere i en kommune som etterspør tjenester fra det offentlige, i størst mulig grad skal få løst sine ulike behov på ett sted. Det viktigste sett fra brukernes ståsted er at tjenestene er tilgjengelige, har tilstrekkelig kvalitet og at man blir møtt med god service.

Effektiv styring, organisering og ledelse av servicekontoret er avgjørende for å lykkes med servicekontoret. Det finnes imidlertid ikke noe fasitsvar på hvordan man oppnår dette. Det viktigste er å ta utgangspunkt i lokale forhold og tilpasse seg innenfor eksisterende rammebetingelser.

Vi beskriver en mulig prosess for avklaring av organisatorisk løsning, dvs. styring, organisering og ledelse av servicekontoret. I tillegg beskrives noen løsninger som anvendes i servicekontorene, utfordringer knyttet til disse, og det gis eksempler fra tre kommuner og en bydel.

### 5.1. Fra prosess til løsning

For å komme fram til en organisatorisk løsning bør man foreta en gjennomgang eller vurdering av en rekke forhold. Alle aktuelle samarbeidspartnere, leder for servicekontoret og en eventuell styringsgruppe bør trekkes med i dette arbeidet. Det praktiske

arbeidet bør imidlertid utføres av en prosjekt- eller arbeidsgruppe.

Følgende forhold bør vurderes:

- Avklaring av eierskap
- Overordnet styring
- Organisatorisk plassering av servicekontoret
- Ledelse av servicekontoret
- Modell og bemanningsprofil – forholdet mellom generalister og spesialister

For å sikre at man har tilstrekkelig kjennskap til servicekontorene generelt og hvordan disse fungerer i praksis, bør man skaffe seg relevant dokumentasjon og litteratur ved å se nærmere på erfaringene fra de andre servicekontorene og forsøksprosjektene (1.2 *Kort historikk*). Særlig kan servicekontorer i kommuner med noenlunde sammenlignbare forhold være interessante. Andre erfaringer kan tilegnes skriftlig eller muntlig gjennom samtaler og intervjuer enten i inn- eller utland.

Mange av temaene som behandles i de andre kapitlene, vil ha innvirkning på valg av organisatorisk løsning og utgjør sånn sett noen av rammebetingelsene. Det gjelder blant annet:

- Hvilke tjenester og oppgaver skal legges til servicekontoret, og hvor langt opp i tjenestetrappa skal utøvelsen av tjenestene foregå? (3.1 *Kartlegging av oppgaver og tjenester*). Kravene til fagkunnskap og formell kompetanse vil være høyere jo lenger opp i trappa en aktuell tjeneste befinner seg. Organisatorisk løsning må være i samsvar med valg av tjenesteprofil og oppgaver.
- Hvilke støtteverktøy får servicemedarbeiderne på IKT-området, hvordan skal informasjonsflyten foregå? Vil noen av tjenestene bli tilbudt elektronisk? (4 *Informasjons- og kommunikasjonsteknologi*).
- Hvilke personressurser vil være til rådighet? (6 *Rekruttering og arbeidsforhold*). Hvor omfattende opplæring vil bli nødvendig? (7 *Kompetanseutvikling og opplæring*). Det kan være nyttig å skjele til en kommende rekrutterings- og opplæringsprosess.

### **Avklaring av eierskap for servicekontoret – «eie» eller «leie»?**

I utgangspunktet er det ingen bindinger i forhold til hvem som skal være «eier» eller fungere som vert for et servicekontor. I de rene kommunale servicekontorene er det selvfølgelig kommu-

nene som er eiere. Men tendensen er at også der hvor statlige virksomheter er med i servicekontoret, er det vanligvis kommunene som fungerer som vert eller «eier», mens de statlige etatene «leier» seg inn.

Denne ordningen synes å ha sammenheng med at det som oftest er kommunene som har tatt initiativet til å etablere servicekontorene, og som stiller lokaler til disposisjon. Andre forklaringer er at kommunene som regel er de største tjenesteyterne og har flest ansatte. I praksis kan servicekontorene velge en rekke ulike former for organisering:

- To eller flere statlige virksomheter<sup>8</sup>
- En eller flere statlige virksomheter sammen med en kommune
- En eller flere statlige virksomheter sammen med to eller flere kommuner
- En kommune
- To eller flere kommuner

Det blir altså opp til prosjektet å vurdere og beslutte hvilken samarbeidsform som vil passe best for servicekontoret.

### **Overordnet styring – mindre krøll med permanent styre**

Etter at servicekontoret har kommet i drift, er det viktig å vurdere hvordan oppfølgingen av det skal foregå for å sikre effektiv styring, slik at samarbeidspartnerne fortsatt føler eierskap og ansvar i forhold til det som foregår der. En måte å sikre dette på er å videreføre styringsgruppen som et permanent styre fra det tidspunkt servicekontoret åpner og kommer over i driftsfasen.

Styringsgruppen organisert som et styre i driftsfasen bør bestå av etatsledere eller andre med fullmakter til å fatte nødvendige beslutninger. Likeverdige samarbeidspartnere gjør det langt enklere å ta opp og ikke minst løse utfordringer, problemstillinger og foreta valg på tvers av kommunale og statlige etatsgrenser. Det er viktig med grundighet i forhold til å avklare ansvar, oppgaver og myndighet slik at det ikke blir uklare forhold som kan gi grobunn for misforståelser og frustrasjoner i det framtidige samarbeidet.

<sup>8</sup> Skatteetaten og trygdeetaten har inngått avtale om samarbeid i en rekke kommuner. Trygd fungerer som vert for samarbeidet. Dette blir i praksis statlige servicekontorer. Det er også planer om å invitere Aetat med i samarbeidet.

### **Organisatorisk plassering – riktig plass i pyramiden**

Der hvor kommunen er vert for servicekontoret, blir det mer og mer vanlig å plassere kontoret som en stabsfunksjon direkte under rådmannen, og at lederen for servicekontoret er med i ledergruppen. Ved rapportering til rådmannen eller tilsvarende nivå markeres det tydelig at servicekontoret er et viktig satsningsområde.

Servicekontorets drift blir også mer synlig for etatslederne, og servicelederen får status i organisasjonen på linje med andre etatsledere. Gjennom ledermøter og andre fora kan hun eller han være med på å påvirke beslutninger. I tillegg får man gjennom slike nettverk tilgang til nyttig informasjon gjennom både formelle og uformelle kanaler. Dette gir servicelederen oppdatert førstehåndsinformasjon om kommunens politikk og økonomi.

Selv om servicekontoret inngår som en stabsfunksjon i det kommunale hierarkiet, bør det som nevnt være et styre for servicekontoret bestående av medlemmer fra kommunale og statlige virksomheter.

### **Ledelse av servicekontoret**

Lederen for servicekontoret skal ivareta helheten, og må rette oppmerksomheten mot så vel interne som eksterne forhold. Servicelederen skal være administrasjons- og personalleder og sørge for god dialog med overordnet nivå (styre eller en rådmann). Rollen innebærer også ofte å være faglig leder på noen saksområder.

Servicelederen står overfor mange utfordringer. Blant annet er servicemedarbeidere fra statlige virksomheter nesten uten unntak ansatt i sine moderetater. Dette er også relativt vanlig for medarbeidere som kommer fra kommunale fagetater. Dermed fordeles personalansvaret på flere personer. Slike ansettelsesforhold begrenser styringsmulighetene for servicelederen. I tillegg er det ikke uvanlig, slik det blir vist i eksemplene under punkt 5.2, at de ansatte deler arbeidstiden sin mellom servicekontoret og moderetaten. Servicelederen får dermed flere ansatte å forholde seg til enn om alle var fulltidsansatte. For å bøte på noen av disse utfordringene er det viktig med en organisatorisk løsning som bidrar til forutsigbarhet. Lederen må ha ansvar for å følge opp en rekke forhold:

- Avklare roller og ansvarsfordeling mellom servicemedarbeiderne.
- Legge til rette for oppgavefordeling som er kjent og akseptert av både servicemedarbeiderne og fagetatene/virksomhetene.
- Følge opp delegering av myndighet og fullmakter i samsvar med de oppgaver og tjenester som skal utføres.

- Ta ansvar for at det er tilstrekkelig kompetanse på servicekontoret til gjennomføring av oppgavene.
- Motivere og veilede medarbeiderne.
- Utforme mål og realistiske resultatkrav.
- Sørge for rutiner som sikrer tilstrekkelig styring og oppfølging.

### Modell og bemanningsprofil

Tjenestene og hvordan de skal utføres, har avgjørende betydning for valg av modell og bemanningsprofil. I OSK-forsøksprosjekt 1992–96 ble det operert med ulike modeller. Vi har i en viss grad tatt utgangspunkt i erfaringene fra prosjektet, men vel så mye i erfaringer fra servicekontorer som har vært i drift en stund.

#### Generalistmodellen

Generalistmodellen innebærer at saksbehandlerne (generalistene) i servicekontoret utgjør en fleksibel førstelinjetjeneste som gir informasjon og utfører enklere, regelstyrt saksbehandling på vegne av flere kommunale fagetater og/eller statlige virksomheter.

#### Mulige fordeler:

- Kører i forbindelse med de enkleste tjenestene kan i stor grad unngås.
- Utførelsen av tjenestene blir mindre sårbar ved saksbehandleres fravær.
- Generalistenes fleksibilitet gir lite rom for dødtid, og dermed god utnyttelse av arbeidskraften.
- Spesialistene i fagkontorene får frigjort tid til de mer kompliserte sakene.

#### Mulige ulemper:

- Hvis publikum ofte opplever at de blir henvist videre fra en generalistsaksbehandler til en spesialist, vil servicekontoret framstå som et forsinkende mellomledd.
- Det kan være krevende å sikre medarbeiderne tilstrekkelig opplæring, spesielt vedlikehold av kompetansen.

- Det er behov for gode tjenestebeskrivelser, og god informasjonsflyt mellom generalistene og spesialistene.
- Det kan oppstå utfordringer når det gjelder personvernet, dersom generalistene skal ha tilgang til sensitiv informasjon.

#### Spesialistmodellen

En rendyrket spesialistmodell<sup>9</sup> innebærer at medarbeidere fra flere kommunale fagetater og/eller statlige virksomheter er samlet i servicekontoret, og tilbyr tjenester fra hver sin etat slik at alle fagkontorene blir tilgjengelige for publikum på samme sted.

#### Mulige fordeler:

- Samarbeidsforholdene blir ukompliserte, fordi spesialistene utelukkende behandler saker fra eget fagkontor.
- Hensynet til personvernet blir ukomplisert, fordi saksbehandlerne har tilgang bare til eget fagsystem.
- Publikum kan få sluttbehandlet alle typer saker ved servicekontoret, fordi saksbehandleren har tilstrekkelig fagkompetanse.

<sup>9</sup> I OSK forsøksprosjekt (1992–96) brukte man betegnelsen spesialister i rekke.

**Mulige ulemper:**

- Det kan til tider danne seg køer hos spesialistene.
- Utførelsen av tjenestene blir sårbar ved fravær.
- Spesialistene er ikke lenger i sitt eget fagmiljø, og det blir en utfordring å sikre faglig oppdatering.

**Fagteam**

En annen spesialistmodell innebærer samarbeid i førstelinjen mellom fagpersoner (fagteam) som hver disponerer sin etats

regelverk og virkemidler. Det gjennomføres et tverrfaglig samarbeid om de tyngre og mer omfattende sakene, der hensikten er å nå personer med sammensatte problemer på en bedre måte enn når de henvises til hver enkelt etat eller virksomhet. Modellen krever høy grad av faglig integrering mellom saksbehandlere fra ellers selvstendige etater. Modellen er ikke rettet mot generelle brukere av et servicekontor, og er i servicekontorsammenheng bare aktuell i kombinasjon med andre modeller.

**Generalist eller spesialist? Ja, takk – begge deler!**

Mange servicekontorer har hatt som mål å bemanne bare med generalister. I praksis får de fleste en mer pragmatisk holdning til dette etter hvert. Generalistene utgjør fortsatt kjernekompetansen og størstedelen av arbeidsstyrken i de fleste servicekontorene, men i tillegg blir det et visst innslag av spesialistkompetanse. Det er mange årsaker til at det har vokst fram en blandingsmodell.

Det har vært vanskelig for generalistene å få tilstrekkelig tilgang til fagsystemene hos samarbeidspartnerne. Dette gjelder både for kommunale fagetater og statlige virksomheter. Årsaken er ofte av teknisk art eller hensyn til personvernlovgivningen. Dette har i mange tilfeller gjort det umulig for generalistene å utføre selv enkle tjenester på vegne av samarbeidspartnerne.

Det har vært utfordringer knyttet til delegering av tilstrekkelige fullmakter fra de kommunale etatene og statlige virksomhetene til servicekontorene. Det er avgjørende at det overføres myndighet i samsvar med oppgaver og tjenester. En annen begrensning i forhold til å rendyrke en generalistmodell er antall tjenester en person klarer å lære og utføre.

Det er vanlig med intern rekruttering til servicekontoret enten fra de kommunale etatene og/eller statlige virksomhetene. Mange medarbeidere på servicekontoret har som regel utført oppgaver på et eller flere av de fagfeltene servicekontoret tilbyr tjenester innenfor. Dermed har de relevant erfaring og fagkompetanse innenfor området. Det gir mulighet for at de kan ha hovedansvaret og kanskje fungere mer eller mindre som spesialister innenfor sitt gamle felt, og være generalister i forhold til noen, eller alle de andre tjenestene ved servicekontoret. Dette gir store fordeler for publikum, som får slutført saksbehandling direkte ved servicekontoret også i de mer kompliserte sakene.

En utfordring i blandingsmodellen er å utvikle generalistenes kompetanse også innenfor «spesialistenes» fagfelt og unngå at publikum bare henvender seg til spesialistene. En løsning kan være å la spesialistene samarbeide med generalistene om oppgavene inntil de har fått tilstrekkelig grunnopplæring.

En blandingsmodell må også gi spesialistene ved servicekontoret tilstrekkelig faglig påfyll innenfor sitt område. En mulig løsning er å la spesialistene dele sin arbeidstid mellom servicekontoret og virksomheten eller fagetaten. Selv om det stiller høye krav både med hensyn til oppfølging fra lederens side og innebærer en fragmentert arbeidssituasjon, vil dette sikre det faglige nivået i servicekontoret og overføre viktige impulser fra servicekontoret til fagmiljøene.

Det må understrekes at generalistene utgjør kjernetroppen i en blandingsmodell, og at det kan tenkes mange varianter. I små kommuner vil det som regel ikke være nok etterspørsel etter tjenester som krever spesialistkompetanse på heltid, mens det i store kommuner åpner seg helt andre muligheter til å skreddersy tilbudene. Derfor er det vanskelig å gi spesifikke råd ved sammensetning av bemanningen. Antall generalister i forhold til antall spesialister må alltid ta utgangspunkt i lokale forhold og behov som kommunestørrelse, beliggenhet og bosettingsmønstre, hvem som deltar i prosjektet, økonomiske og juridiske rammebetingelser, tjenestetilbudet på servicekontoret, eventuelle elektroniske tjenester, rekrutteringsgrunnlaget og hensynet til å sette sammen et godt team.

## **5.2. Eksempler på organisering**

Tar man de nevnte problemstillingene opp til vurdering, bør det være grunnlag for å ta en beslutning om en organisatorisk løsning. Dette betyr ikke at den løsningen man velger for servicekontoret, er endelig. Tvert imot bør alle samarbeidspartnere være åpne for at løsningen må prøves ut i praksis, evalueres og endres etter behov. Samtidig bør organiseringen få tid til å feste seg – det er ikke sikkert at svaret på utfordringer alltid er omorganisering.

Her følger en nærmere beskrivelse av tre kommuner og en bydel.



### **Kommune med om lag 2500 innbyggere**

I forbindelse med omorganisering av kommunen ble totalt ti skranker lagt ned. Servicekontoret har 4,2 årsverk og er bemannet med syv personer. Kommunen sparte inn én stilling på etablering av servicekontoret. Statsetatene er lokalisert i kommunehuset, men bare likningsetaten har tjenester lagt til servicekontoret. Leder for servicekontoret rapporterer direkte til rådmannen og er med i rådmannens stabgruppe. Servicekontoret er bemannet med generalister, men i tillegg er generalistene spesialister innenfor egne fagfelt. De ansatte i servicekontoret kan på den måten litt om alt og mye om litt. For at generalistene skal kunne holde seg oppdatert, arrangeres det kontormøter med fagavdelingene hver 14. dag.

### **Kommune med om lag 10 000 innbyggere**

Servicekontoret har syv årsverk inkludert trygd fordelt på 12 personer (5 av disse er ansatte fra trygd som arbeider i turnus). Servicekontoret er bemannet med generalister fra kommunen og spesialister fra trygdeetaten og likningsetaten. Servicekontoret fungerer også som førstelinje for sosialetaten. Generalistene er ansatt på servicekontoret, og daglig leder har personalansvar for disse. Spesialistene fra trygd- og likningsetaten forholder seg til sine respektive ledere som samarbeidet med leder for servicekontoret. Servicekontoret er direkte underlagt administrasjonssjefen. Lederen inngår ikke i kommunens ledergruppe.

### **Kommune med om lag 19 000 innbyggere**

Servicekontoret har i overkant av ti årsverk fordelt på 22 personer som arbeider turnus. Servicekontoret er bemannet med både generalister og spesialister. Spesialistene utfører saksbehandling for trygd, Aetat, kommunale tjenester som sosial, byggesak og legevakt. Generalistene utfører tjenester for øvrige kommunale etater, samt likningsetaten. Spesialistene arbeider deltid

på servicekontoret for å kunne ha kontakt med fagavdelingene en del av tiden. Daglig leder for servicekontoret har personalansvar for generalistene samt spesialistene fra kommunen. Ansatte fra trygdekontoret og Aetat har sin opprinnelige etat som arbeidsgiver. Samarbeidet reguleres gjennom formelle avtaler som definerer saksbehandlernes ansvar. Det holdes daglige morgenmøter for de ansatte i servicekontoret, blant annet for å oppdatere hverandre. En brukerundersøkelse gjennomført av kommunen selv viser at 85 prosent av brukerne opplevde servicekontoret som en forenkling. Hovedtyngden av henvendelser gjelder trygdetjenester, tekniske tjenester og helse- og sosialtjenester.

### **Bydel med om lag 33 000 innbyggere**

Servicekontoret har 6,5 årsverk og er bemannet med 14 personer som arbeider turnus. Bydelen har en blandingsmodell med generalister og spesialister. Generalistene og spesialistene er tilknyttet både servicekontoret og sin egen fagetat. Trygdeetaten har en spesialist i halv stilling og en generalist i hel stilling. Kommunen har en spesialist fra sosialtjenesten i halv stilling og to og et halvt årsverk generalister. Aetat og likningsetaten har en generalist hver. Alle medarbeiderne er generalister for oppgaver som ikke krever tilgang til interne fagsystemer eller sensitive personopplysninger. Samtidig er det lagt opp til at generalistene skal utføre spesialistoppgaver (og omvendt), men da bare innenfor den enkeltes fagområde. Fordi medarbeiderne også arbeider i fagetatene, er spesialistfunksjonen sterk i servicekontoret, selv om medarbeiderne først og fremst skal fungere som generalister. Helt fra oppstart av prosjektet har representanter for samarbeidspartnerne deltatt i styringsgruppen, og gruppen er opprettholdt etter at servicekontoret har kommet i drift. Styringsgruppen møtes én gang pr. mnd., og dette anses som en forutsetning for å få til et godt samarbeid.

## 5.3 Praktiske råd

### Husk å

- ta utgangspunkt i lokale forhold og behov
- la alle samarbeidspartnere bidra aktivt i prosessen fram til løsning
- sørge for styring av servicekontoret som sikrer langsiktig engasjement fra samarbeidspartnerne
- gi servicekontoret en organisatorisk plassering som bidrar til gode rammebetingelser og klare ansvarslinjer
- velge en bemanningsprofil som gir samsvar mellom forventninger til tjenestene og faktisk resultat
- sørge for at alle medarbeiderne holder seg tilstrekkelig faglig oppdatert
- stille klare krav til ledelse av servicekontoret
- gi servicelederen påvirkningsmulighet i valg av organisatorisk løsning

# 6

---

## Rekruttering og arbeidsforhold

«Vi valgte servicemedarbeidere som ønsket å jobbe med publikum med alt det positive og negative som det innebærer.»

*Serviceleder*

For at servicekontoret skal kunne leve opp til forventningene og oppfylle det overordnede målet, nemlig å sette brukeren i sentrum, er det en forutsetning at servicekontoret er bemannet med personer som har den rette kompetansen og motivasjonen.

Hvordan skal man finne de rette medarbeiderne? Skal man rekruttere eller overføre personer? Hva er stillingsbehovet? Hvordan skape et best mulig arbeidsmiljø for de ansatte? Hva med lønnsnivå? Arbeidstid?

Disse spørsmålene representerer noen av de problemstillingene som belyses i dette kapitlet. En viktig suksessfaktor er at det gjennomføres rekrutteringsprosesser etter samme lest i alle deltakende etater og statlige virksomheter.

### 6.1. Rekrutteringsprosessen

For å finne de best kvalifiserte søkerne til stillingene i servicekontoret må det avklares hvilke oppgaver som skal utføres, og hvor mange stillinger man trenger. På dette stadiet bør derfor organisasjonsløsning være valgt, og tjenester til servicekontoret være avklart. Når stillingsbehovet er fastlagt, kan selve rekrutteringsprosessen starte.

Tidlig i prosessen bør man fokusere på at servicemedarbeiderne skal utgjøre et team. Å tenke på sammensetning er utfordrende, men viktig for å skape et godt arbeidsmiljø.

«For vi er sammen i alt, som pepper og salt, for vi gjør alt isammen. Tube og lim, snakker om team, for deg og meg og du og jeg, er et team.»

*Sitat fra Tom og Jerrys første spillefilm*

I et team fyller man ulike roller ut fra hvordan man er som person. Eksempler på slike roller er: iverksetter, koordinator, pådriver, idéskaper, utforsker, analytiker, lagspiller, ferdigstiller og spesialist. Et balansert team består av medarbeidere som overlapper og utfyller hverandre. Dersom man for eksempel har for mange «lederemner» i en organisasjon, kan det skape konflikter. Likevel bør det være noen som tar naturlig styring i teamet.

Det er viktig å starte rekrutteringen i god tid før åpning av kontoret for å ha tilstrekkelig tid til opplæring, og for at medarbeiderne skal bli kjent med hverandre og de nye rutineene. Lederen for servicekontoret bør rekrutteres før de øvrige medarbeiderne. Da kan hun eller han få innflytelse på utformingen av servicekontoret, ikke minst på rekrutteringen, og eventuelt lede opplæringen av servicemedarbeiderne. Dette kan ha stor betydning for det framtidige samarbeidet og miljøet i servicekontoret.

### **Rekrutteringsmetoder**

De mest brukte rekrutteringsmetodene er intern utlysning eller direkte overføring av medarbeidere til servicekontoret. Hvis det er mulig, anbefales det å lyse ut stillingene internt, fordi dette i større grad sikrer motiverte medarbeidere. Realiteten for en del kommuner, kanskje særlig små kommuner, er imidlertid intern overføring av ansatte fra andre avdelinger til servicekontoret. Hvis så er tilfelle, bør en på et tidlig stadium opprette en dialog med de det gjelder slik at deres ønsker kan tas med i vurderingen. Uansett måte å rekruttere på er det viktig med en ryddig og inkluderende prosess som kan skape motivasjon og velvilje for det å skulle arbeide i et servicekontor.

Ekstern rekruttering er vanligvis lite brukt, unntatt når det gjelder lederstillinger.

### **Utlysningstekst**

I stillingsannonsen formuleres hvilke krav som stilles til kunnskap, erfaring, personlig egnethet med mer.

**Eksempel 4.** Intern utlysningstekst hvor det søkes etter medarbeidere som skal fylle generalistfunksjonen ved et kommunalt servicekontor.

### **Medarbeidere til servicetorget**

Vi søker etter medarbeidere med kompetanse til å utføre tjenester innenfor alle fagsektorer i kommunen.

#### **Vi krever at du**

- er naturlig serviceinnstilt, trives med å være kommunens ansikt utad
- har motivasjon og evne til å tilegne deg nye kunnskaper
- liker å arbeide i team, men også har evne til å arbeide selvstendig
- tar ansvar for egne vurderinger
- er innstilt på å yte «det lille ekstra»
- er generell bruker av informasjons- og kommunikasjonsteknologi- (IKT-)verktøy

#### **Du bør ha**

- kjennskap til offentlig forvaltning
- erfaring i noen av IKT-fagsystemene i kommunen
- kjennskap/erfaring innenfor fagområdet til en av de kommunale sektorer
- gjennomgått kommunal opplæring, saksbehandlertkurs eller tilsvarende

#### **Vi tilbyr deg**

- utviklingsmuligheter innenfor et bredt arbeidsfelt
- varierte og spennende oppgaver
- et arbeidsmiljø som vil være oppdatert innen IKT
- muligheter for innflytelse på egen arbeidssituasjon og teamarbeid
- variert arbeidstid etter arbeids- og bemanningsplan

*Stillingene er plassert 3 ltr. over det du har i dag, men min. ltr. 31–33 konsulent*

**Eksempel 5.** Ekstern utlysningstekst hvor det søkes etter leder for servicekontoret.

## Strategisk lederstilling

### Leder for Servicekontoret

Servicekontoret har xx årsverk og har en nøkkelrolle i sektoren. Servicekontoret har ansvar for myndighetsutøvelse og forvaltning av kommunens ressurser herunder fastsettelse av tjenestebehov, bestilling av tjenester og kontroll av gjennomføringen. Leder for kontoret inngår i Rådmannens strategiske ledergruppe. Riktig person vil være med på å utvikle *bestillerfunksjonen* i en kommune med høyt utviklet kompetanse hos medarbeiderne.

### Vi søker etter en person med følgende kvalifikasjoner:

#### Formell kompetanse:

- Relevant utdanning fra høgskole eller universitet
- Lederutdanning og erfaring
- Økonomisk og administrativ utdanning
- Erfaring fra offentlig forvaltning

#### Personlige egenskaper:

- Handlekraft
- Analytiske egenskaper
- Samarbeidsegenskaper
- Systematisk
- Kvalitetsbevissthet
- Forretningsans

*Lønn etter avtale*

## 6.2. Arbeidsmiljø

Utfordringene står i kø for medarbeiderne ved et servicekontor. Hverdagen er krevende og intens, og de forventes å være imøtekommende og serviceinnstilte. De skal ha kjennskap til de ulike etatenes og virksomhetenes rutiner, arbeidsmåter og organisering. Servicemedarbeiderne bør også være oppdatert innenfor ulike områder i lokalsamfunnet, og beherske dataprogrammer og fagsystemer. Som oftest er servicekontoret organisert i et åpent kontorlandskap. Publikum kommer og går hele dagen. Vanskelige henvendelser må takles på en vennlig måte selv om problemstillingene kanskje hører hjemme et annet sted.

Et godt arbeidsmiljø skapes av lederen og de ansatte i fellesskap. Oppfølging og støtte fra nærmeste leder er viktig i forhold til håndtering av arbeidsoppgavene og utfordringene i møte med publikum. Det er viktig med en intern kultur som gir rom for

felles bearbeidelse av «de vanskelige samtalene». Kollegene kan her bistå hverandre, og på den måten bidra til at eventuelle negative opplevelser snus til en nyttig erfaring som alle kan ta del i.

En felles oppfatning av hvordan man ønsker å ha det på arbeidsplassen, kan være viktig for arbeidsmiljøet. Det kan derfor være en idé at man i fellesskap utvikler et sett «kjøreregler» for samhandlingen mellom de ansatte på kontoret.

**Eksempel 6.**  
«Husregler» i et servicekontor.

<b>Fokus</b>	Ha blikket mot publikum, og vær lydhør for deres behov Send personer videre dersom det er kø, eller forklar brukeren hvorfor det er kø
<b>Miljø</b>	Hjelp hverandre Vær oppmerksom på at man hører hverandre, demp stemmebruken Ta pauser Det er lov å le Det er VI – ikke de eller dem
<b>Samarbeid</b>	Gi rikelig med ros, men også ris Gi samme informasjon til alle – vi er ett team Ha konsentrasjon og fokus på arbeidsoppgavene Si fra når du forlater arbeidsplassen, og sørg for at andre overtar oppgavene imens Ikke bland deg inn i samtaler før du blir spurt
<b>Ansvar</b>	Ta ansvar for å melde behov for opplæring Ta ikke på deg for mange nye oppgaver før du behersker det du har lært Bruk teamet
<b>Ryddighet</b>	Vær ryddig og strukturert Rydd arbeidsplassen ved dagens slutt Vær presis, overhold møtetider Avklar når «tidligvakt» skal være på plass

### 6.3. Lønn og arbeidstid

Mennesket lever ikke av brød alene . . .

Erfaringen viser at lønn ofte blir brukt som et virkemiddel i rekrutteringsprosessen for å tiltrekke seg godt kvalifiserte søkere, og for å signalisere at service er et satsningsområde som det ligger status og prestisje i. Servicemedarbeidere er en relativt ny kategori ansatte i det offentlige, noe som kan føre til store variasjoner når det gjelder avlønning. Lønnen bør stå i forhold til det ansvar og mangfold av oppgaver som utføres. Dessuten er det en fordel å

avklare lønsspørsmålene i forkant, for å unngå unødvendig frustrasjon blant de ansatte.

Det kan være lønnsforskjeller mellom de kommunalt ansatte og statsansatte i servicekontorene. Det bør være et mål å harmonisere lønnsnivået for likt arbeid.

På samme måte som lønnen kan variere, kan arbeidstiden være forskjellig for kommunalt og statlige ansatte. Arbeidstidsspørsmålet bør avklares i forkant slik at de ansatte vet hva de har å forholde seg til. I tillegg kan det være aktuelt å vurdere utvidet åpningstid for å imøtekomme de som har vanskelig for å benytte servicekontoret i den vanlige arbeidstiden. Lokale forhold og etterspørsel etter tjenester kan være bestemmende for om utvidet åpningstid er hensiktsmessig eller ikke.

## 6.4. Praktiske råd

### Husk å

- kartlegge bemanningsbehovet
- ansette leder for servicekontoret før servicemedarbeiderne
- legge vekt på motivasjon og personlige egenskaper i stillingsannonsen
- utlyse stillingene som servicemedarbeidere i god tid
- bruke ressurser på å skape et godt arbeidsmiljø
- sette sammen gode team
- avklare og fastsette lønn i forkant
- avklare arbeidstid for servicemedarbeiderne i forkant



# 7

---

## Kompetanseutvikling og opplæring

«Opplæring av de ansatte er en kritisk suksessfaktor. Vi hadde en opplæringsperiode på tre måneder. De ansatte i servicekontoret har hospitert i flere avdelinger og fått opplæring der. Vi prioriterte opplæring i bruk av elektroniske tjenester og fagopplæring.»

*Prosjekt- og serviceleder*

For å sikre samsvar mellom brukernes forventninger til servicekontoret og faktisk innhold i oppgaver og tjenester som tilbys, må medarbeiderne være kvalifisert for å betjene henvendelsene på en faglig profesjonell og serviceorientert måte. Dette stiller krav til medarbeidernes kompetanse.

Med kompetanse mener vi faglige kunnskaper og ferdigheter, men også holdninger og atferd for å kunne utføre jobben i tråd med brukernes ønsker og servicekontorets mål. Lederen på servicekontoret er ansvarlig for at den enkelte ansatte har kompetansen han eller hun trenger for å utføre jobben innenfor sitt ansvarsområde. I tillegg er lederen ansvarlig for at opplæring og kompetanseutvikling styres i riktig retning. Dette må skje i samarbeid med andre faglige ledere fra stat og/eller kommune. En viktig utfordring er å sørge for at personer med forskjellig erfaring, kompetanse og arbeidskultur jobber godt sammen til beste for brukerne.

I dette kapitlet beskriver vi en del problemstillinger knyttet til opplæring og kompetanseutvikling og gir noen eksempler på tilnæringsmåter.

## 7.1. Kartlegging av kompetanse

Noe av det første man bør gjøre i opplæringssammenheng, er å kartlegge behovet for kompetanse. Dette arbeidet bør starte så tidlig som mulig og foregå tverrfaglig. Leder på servicekontoret må involveres og gjerne koordinere og lede dette arbeidet.<sup>10</sup> Kompetansebehovet må ses i sammenheng med hvilke oppgaver og tjenester som legges til servicekontoret og i forhold til hvilket nivå disse er kategorisert i tjenestetrappa (3 *Tjenesteprofil og oppgaver*). Er det mange oppgaver og tjenester på et høyt nivå, må man regne med mer og omfattende opplæring enn om de er på lavere nivå.

Det finnes mange tilnæringsmåter for å kartlegge kompetansebehovet. En måte kan være å lage en systematisk oversikt over hvilke oppgaver servicekontoret har ansvar for. Deretter kan man vurdere og finne avviket mellom de ansattes erfaring og kompetanse og krav som stilles for tilfredsstillende utførelse av oppgaver og tjenester i servicekontoret. De ansatte kan selv, enten skriftlig eller gjennom samtaler, besvare hvilke fagområder de behersker og komme med innspill når det gjelder hvilke områder de ikke behersker og har behov for opplæring innenfor. I tillegg bør behovet for opplæring innen service og publikumsbehandling vurderes.

## 7.2. Opplæringsplan

«Opplæringen internt skjedde litt for tilfeldig. Vi har hatt noe kursing, men altfor lite. Uten god nok opplæring blir man usikker i jobbsituasjonen og mistrives på servicekontoret.»

*Ansatt i servicekontor*

Når kartleggingen er over, starter arbeidet med å finne fram til hvilke opplæringstiltak som er nødvendige for å utvikle de ansattes kompetanse i henhold til servicekontorets mål. En god opplæringsplan bør inneholde en beskrivelse av overordnet mål, en oversikt over tiltak/aktiviteter og hensikten med disse, en konkretisering av hvem som har ansvar for de enkelte fagområdene og hvordan gjennomføringen skal foregå. Det bør også være en tidsramme for gjennomføringen. Arbeidet med å utvikle og gjennomføre opplæringen må forankres hos ledelsen for prosjektet.

<sup>10</sup> Temahefte *Kompetanseutvikling. En utfordring for lederne*, Statskonsult (1998).

Målet med opplæringen må være å sette medarbeiderne i servicekontoret i stand til å beherske jobben sin og å yte tjenester av høy kvalitet fra første dag. For å få til dette må det settes av tilstrekkelig tid, og alle som har fått ansettelse i servicekontoret, bør få delta i opplæringen.

Budsjettene for kompetanseutvikling og opplæring blir ofte en salderingspost i tider med knappe ressurser. Dette stiller store utfordringer til valg av løsninger. Selv om mye kan organiseres internt, vil det i en overgangsfase allikevel være ekstra kostnader knyttet til dette. Man må sørge for at det er tilstrekkelige økonomiske og personalmessige ressurser til å gjennomføre opplæringen.

### **Fagopplæring**

Den viktigste opplæringen er innenfor servicekontorets eget tjenestetilbud. I tillegg bør de ansatte også ha minimumskunnskaper om organisering av den lokale forvaltningen og lokalsamfunnet generelt.

Fagopplæringen må planlegges og gjennomføres i samarbeid med fagetatene og de statlige virksomhetene. Etersom opplæring er tids- og ressurskrevende arbeid, kan det være lurt å inngå skriftlige avtaler om dette tidlig i prosjektet.

Aktuelle temaer kan være:

- «Vareutvalget» – gjennomgang av tjenestene – avhengig av kompetansebehov
- Innføring i generell forvaltningskunnskap
- Lovverket (kommunelov, forvaltningslov, offentlighetslov osv.)
- Lokalkunnskap om kommunen og kommuneadministrasjonen
- Informasjonsteknologi – interne fagsystemer, intranett, Internett

Fagopplæringen må også inneholde en gjennomgang av rutiner og regelverk som gjelder for hver enkelt tjeneste som skal tilbys ved servicekontoret.

Erfaringsmessig skjer den viktigste opplæringen i den daglige arbeidssituasjonen ved utførelsen av arbeidsoppgavene i samarbeid med andre. For eksempel praktiserer ett servicekontor «kontinuerlig opplæring». De har innført et prinsipp om at den som får henvendelsen, «eier» henvendelsen enten man behersker oppgaven eller ei. Ved behov får servicemedarbeideren nødvendig bistand av en annen kollega eller andre som kan kontaktes.

## Serviceforståelse

«Det er viktig å ikke 'jukse' med opplæringen. Man blir ikke opplært i løpet av noen dager. Først i ettertid forstår vi hvor viktig det er med påfyll og hvor viktig det er å lære om teambygging og publikumsbehandling.»

*Serviceleder*

Erfaringer viser at medarbeiderne ved servicekontorene også har andre opplæringsbehov enn det rent faglige. Et servicekontor opplever kulturforskjeller som følge av at medarbeiderne har bakgrunn fra ulike kommunale eller statlige etater. I tillegg vet vi at mange tilbringer halvparten av tiden i servicekontoret og resten av tiden i en fagetat.

For servicemedarbeideren stilles det hele tiden krav om å kunne samarbeide på tvers og ta mange ulike utfordringer på strak arm. Dette forutsetter at man er villig til å jobbe fram felles verdier i servicekontoret for å kunne fungere godt sammen. Å jobbe aktivt med teambygging og felles verdiforankring blir derfor viktig, og alle bør få en felles, grunnleggende innføring i publikumsbehandling, kommunikasjon med brukerne, serviceholdning, konfliktløsning og andre beslektede emner.

Det finnes en rekke kurs som tar for seg disse temaene. Mens noen velger å engasjere eksterne veiledere/opplæringskonsulenter til å holde kurs, velger andre å bruke interne krefter. Målet bør uansett være å etablere en felles plattform for forståelse av disse områdene, og alle bør få delta for å utvikle denne.

Det finnes en rekke studier ved høyskolene som er relevante for servicekontormedarbeidere. Mer informasjon om dette finnes for eksempel på nettsidene til de enkelte høyskolene.

## Eksempel på opplæringsplan

*Eksempel 7* viser hva en opplæringsplan kan inneholde på et overordnet nivå. Det forutsettes at de enkelte områdene planlegges i detalj.

**Eksempel 7.** Overordnet opplæringsplan.

<b>Mål</b>			
Gi medarbeiderne på servicekontoret en kompetanse som medfører at brukerne opplever å bli tatt på alvor, hvor oppgaver løses effektivt og med god kvalitet.			
<b>Tiltak</b>	<b>Kostnader</b>	<b>Læringsmål</b>	<b>Aktivitet</b>
<b>Teambygging/ samarbeidstrening</b>	85 000	Når medarbeiderne er aktive i oppbyggingen av et felles arbeids- og læringsmiljø	Gruppearbeid/dialog eksterne med leder styringsgruppe og ekstern konsulent 3 dager
<b>Tjenester i servicekontoret</b>	0	Når medarbeiderne har oversikt over tjenester og informasjon/ erfaringer er viderebrakt medarbeiderne	Kompetanseoverføring. Intern dialog med styringsgruppe og ledere av arbeidsgrupper 1 dag
<b>Organisering og oppbygging av servicekontoret</b>	100	Når medarbeiderne er «eiere» av servicekontoret og er pådrivere i etableringen	Kompetanseoverføring, ekstern dialog med 2–3 andre servicekontorer
<b>Publikums- behandling/ kommunikasjon</b>	55 000	Når medarbeiderne erfarer at egne ord/ uttrykk og egen atferd bidrar til god/effektiv kommunikasjon	Forelesning/diagnose/ dialog intern med ekstern konsulent 3x1 dag
<b>IKT</b>	75 000	Når medarbeiderne kan anvende tilgjengelige IKT-systemer	Praktisk trening i systemer
<b>Fagkompetanse</b>	20 000	Når medarbeiderne kan bruke de regler og skjemaer tjenestene forutsetter	Hospitering i stat og fylkeskommunal forvaltning og resultatenheter
<b>Frontsikkerhet</b>	50 000	Når medarbeiderne vet de kan håndtere trusler/ overfall/kriser og kan gi livbergende førstehjelp	Forelesning/øvelser internt med ekstern sikkerhetskonsulent 3 dager
<b>Kommunen og dens historie</b>	10 000	Når medarbeiderne er gode ambassadører for kommunen	Forelesninger/befaringer internt med egne ressurser 1 1/2 dag
<b>Ledelse</b>	20 000	Når publikum fortsetter å erfare ekstra god service fra medarbeiderne	Deltakelse fortrinnsvis på internkurs

### 7.3. Vedlikehold av kompetansen

«Vi har fortsatt behov for påfyll av informasjon, og noe av denne kompetanseutviklingen burde kunne skje i konferanser/samlinger der vi deler erfaringer og ideer med andre småkommuner/utkantkommuner.»

*Prosjektleder*

Alle servicekontorer er nesten uten unntak sårbare med hensyn til vedlikehold og utvikling av kompetansen. En vanlig problemstilling for serviceledere er hvordan man skal organisere seg for at brukerne skal få god service samtidig som man har tid til kompetanseutvikling.

Det er viktig å få slått fast at servicekontoret er et felles ansvar for alle som deltar i samarbeidet. Det må være i fagetatens interesse at kompetanse opprettholdes og videreutvikles ved servicekontoret. En måte å løse dette på kan være å etablere rutiner med faste kontaktpersoner fra fagetatene som vikarierer når det er behov for påfyll av kompetanse hos en eller flere medarbeidere. Der slike ordninger har vært prøvd ut, er erfaringene positive. Personalet fra fagavdelingene synes det er en morsom avveksling å arbeide i servicekontoret. En positiv bieffekt er at holdningene til servicekontoret gjerne endrer seg når fagpersonell får oppleve på nært hold hvordan oppgavene utføres og hvordan kontoret fungerer.

Andre måter å sikre kontinuerlig kompetanseoverføring og videreutvikling på er å opprette rutiner for at de ansatte i servicekontoret etter tur får delta på fagmøter i de forskjellige samarbeidsetatene. Ved å rapportere tilbake til kollegaene om faglige nyheter og annen aktuell informasjon får alle ved servicekontoret nytte av denne ordningen.

Når det gjelder kompetanseutvikling som ikke er av faglig art, men innenfor service og publikumsbehandling, kjenner vi et eksempel hvor servicekontoret har engasjert en ekstern veileder. Veilederen kommer én gang i måneden, og under samlingen deltar alle på servicekontoret, både generalistene og spesialistene. Aktuelle problemstillinger og utfordringer blir drøftet og belyst i fellesskap. Det dreier seg ofte om vanskelige episoder/hendelser i møte med brukerne, enten pr. telefon eller på servicekontoret. Samlingene oppleves som nyttige ved at de ansatte får en uavhengig vurdering og gjerne presentert en annen innfallsvinkel til de vanskelige samtaler med brukerne. De lærer enkle teknikker for å håndtere disse, noe som gjør at arbeidsdagen oppleves som enklere. Veiledningen har dessuten bidratt positivt til et åpent og godt klima på servicekontoret. Etter hvert benyttes samarbeidsformen mer og mer uavhengig av veileder.

## 7.4. Praktiske råd

### Husk å

- klarlegge servicekontorets kompetansebehov
- kartlegge medarbeidernes kompetanse
- lage en opplæringsplan
- sette av godt med tid og ressurser til å gjennomføre opplæring
- inngå skriftlige avtaler med fagetatene om opplæring
- utarbeide rutiner for å vedlikeholde og utvikle kompetansen
- opprette avlastningstjeneste, vikarkorps
- etablere gode rutiner og nettverk med fagetater og statlige virksomheter

# 8

---

## Lokaler og utstyr

«Satsingen på gode lokaler har vært en av våre viktigste suksessfaktorer.»

*Leder offentlig servicekontor*

Et viktig mål for etableringen av servicekontorer er en mer brukervennlig og tilgjengelig offentlig sektor. Skal dette bli virkelighet, må også arbeidet med lokalisering og utforming av kontoret gis høy prioritet.

Lokalene må være tilgjengelige for alle og bære preg av at de skal være en arena for dialog og samspill mellom servicemedarbeiderne og publikum.

Gode og fleksible lokaler som gir et lyst og vennlig inntrykk, vil bidra positivt til servicekontorets drift.

Vi vil ta for oss ulike problemstillinger knyttet til arealbehov, lokalisering, tilgjengelighet, utforming av servicekontoret samt kostnader forbundet med dette.

### 8.1. Arealbehov

Arealbehovet avhenger av flere faktorer, som for eksempel kommunestørrelse, servicekontorets tjenesteprofil og antall ansatte. Det finnes ingen fasit på hvordan man beregner areal, men Statsbyggs standard på ca. 10 kvadratmeter pr. arbeidsplass kan være et utgangspunkt.

I tillegg til arbeidsplasser, både skjermede og «åpne», bør det tas tilstrekkelig hensyn til fellesarealene. Det er viktig at de dimensjoneres slik at personvernet overfor publikum ivaretas i det åpne kontorlandskapet. Fellesarealene skal også romme ventereal med sittegruppe, gi rom for tilgang til ulike typer utstyr,



som for eksempel arbeidsstasjoner (PC-er), kopimaskin, telefaks osv. Stativ og hyller til skjema og brosjyremateriell må også innpasses i lokalet.

	Arbeidsplasser	Plassering	Fellesareal	Areal
<b>Kommune med ca. 2500 innbyggere</b>	<b>5 arbeidsplasser</b>	To arbeidsplasser i front, tre arbeidsplasser noe lenger bak og to kontorer (ett for leder og et til samtalerom)	Sitteplass for besøkende	Ca. 120 m <sup>2</sup>  Arbeidsplassene utgjør 60 m <sup>2</sup> og fellesareal 60 m <sup>2</sup>
<b>Kommune med ca. 10 000 innbyggere</b>	<b>6 arbeidsplasser</b>	To arbeidsplasser i front og to mer tilbaketrukket. Samtalerom og kontor for leder	Arbeidsplass for besøkende, reoler for blanketter og brosjyrer. Venteplass for 6 personer	Ca. 220 m <sup>2</sup>
<b>Kommune med ca. 50 000 innbyggere</b>	<b>16 arbeidsplasser</b>	Inngangsparti, skranke, åpent areal rundt arbeidsplassene, møterom, vegg og gulvplass til brosjyrer osv.	Sitteplass for publikum og arbeidsplass PC. Bord for å studere alene eller med saksbehandler. Kopieringsmuligheter.	Ca. 350 m <sup>2</sup>

**Eksempel 8.** Areal-disponering sett i forhold til antall arbeidsplasser og fellesareal.

## 8.2. Her skal vi bygge, og her skal vi bo

Det vil ofte være aktuelt å vurdere flere løsninger for lokalisering av servicekontoret, for eksempel først å se på utnyttelsen av eksisterende lokaler før man eventuelt vurderer nye lokaler/byggeprosjekter.

Også i dette arbeidet er det viktig å sette brukerne og deres behov i sentrum. Det anbefales å etablere kontoret i et miljø der innbyggerne naturlig ferdes og kan utrette flere gjøremål samtidig. Den vanligste lokaliseringen så langt er i kommunehus eller rådhus. Det finnes imidlertid eksempler på servicekontor som er plassert i kjøpesentra eller i andre sentrale lokaler. Lokalisering til kommunehuset eller rådhuset gir naturlig nærhet til kommunens fagetater, men ikke nødvendigvis til de statlige virksomhetene eller brukerne.

## Tilgjengelighet

For at servicekontoret skal være tilgjengelig for alle, må ulike brukergruppers behov bli ivaretatt. Det gjelder å planlegge og eventuelt bygge servicekontoret på en slik måte at det kan brukes uansett om en er gammel, ung, bruker rullestol eller barnevogn, krykker, spaserstokk eller førerhund.

Norges Handikapforbund har utarbeidet et kontrollskjema for byggeforskriftens krav til tilgjengelighet.<sup>11</sup> Intensjonen bak kravene om tilrettelegging for funksjonshemmede bygger på tanken om like rettigheter og vilkår for å delta i samfunnet. Kontrollskjemaet stiller blant annet krav til uteareal, atkomst til bygning, planløsning og størrelse, toaletter, heis, teleslynge, skilt, kommunikasjonsveier, trapp og rampe.

Deltasenteret, Statens kompetansesenter for deltagelse og tilgjengelighet, har utarbeidet en tilgjengelighetsmal.<sup>12</sup> Malen er et verktøy og et grunnlagsdokument for å kartlegge tilgjengelighet i uteområder og bygninger/anlegg. Malen kan også fungere som en sjekklister for nye byggeprosjekter.

### 8.3. «Jag trivs bäst i öppna landskap»

«Da vi skulle finne egnede lokaler, la vi stor vekt på at de ansatte skulle ha skjermede arbeidsplasser med en skranke mot publikum. Vi visste det ville bli travelt med mange forstyrrelser. I dag ville vi valgt en åpnere løsning og ikke nødvendigvis med skranke.»

*Serviceleder*

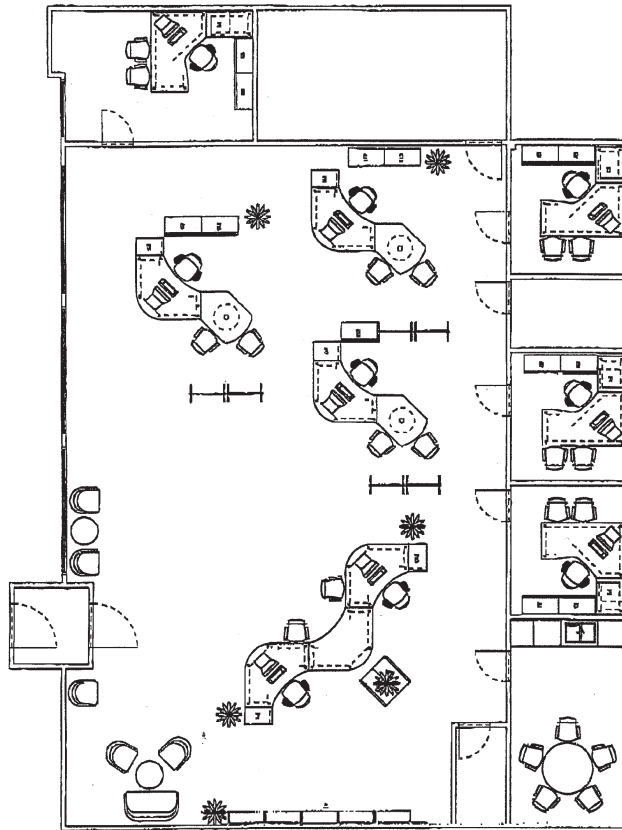
Servicekontoret er kommunens og de statlige virksomhetenes ansikt utad, derav navnet førstelinjetjeneste. Før i tiden møtte ofte publikum det offentlige via en tal-her-luke. Trendene forandrer seg, og det er i dag vanlig at servicekontoret er organisert i kontorlandskap. I store servicekontorer kombineres gjerne åpent landskap med skranke eller resepsjon, dette for å sikre at publikum raskt kan orientere seg i lokalet.

Å arbeide i et åpent kontorlandskap kan være en uvant situasjon for mange, men stadig flere servicekontorer velger en slik organisering. En fordel med kontorlandskap er at kolleger lett kan bistå hverandre i forhold til de ulike publikumshenholdsene.

<sup>11</sup> *Kontrollskjema for byggeforskriftens krav til tilgjengelighet*, Norges Handikapforbund, (1998).

<sup>12</sup> Deltasenteret [www.deltasenteret.no](http://www.deltasenteret.no) *Tilgjengelighetsmal*.

**Eksempel 9.**  
Plantegning av et  
servicekontor.



Enkelte brukere kan likevel oppleve det som problematisk å legge fram saken sin i det åpne landskapet. Det anbefales derfor at man gir rom i servicekontoret til mer skjermede arbeidsplasser og såkalte «stille rom», for å gi brukerne reelle valgmuligheter.

Det er en fordel å tenke langsiktig når det gjelder lokaler og utforming av arbeidsplasser. Erfaringsmessig opplever de fleste at arealbehovet øker etter kort tids drift av servicekontoret.

## 8.4. Investeringer og kostnader

«Man må tenke langt frem ved etablering av lokaler for å ha mulighet til å utvide servicekontoret ved behov.»

*Serviceleder*

Investeringene og kostnadene ved å etablere et servicekontor vil selvsagt variere avhengig av hvilken løsning man velger. Man kan tilpasse eksisterende lokaler, leie eller bygge nytt. Uansett løsning vil lokaler og utstyr være en av de største kostnadene for servicekontorene.

Det er viktig så tidlig som mulig å diskutere de økonomiske spørsmålene i budsjettprosessene både i kommunen og i de statlige virksomhetene.

I tillegg bør det inngås avtaler med samarbeidspartnerne om fordeling av driftskostnader, som for eksempel husleie, kantine, renhold med mer. Avtalen bør være på plass før åpning av kontoret, slik at det skapes ryddighet og forutsigbarhet i driftsfasen.

Mange virksomheter og etater kan være bundet til langsiktige leieavtaler som det kan være vanskelig å avslutte før kontrakts-tiden. Ved å ta hensyn til disse tingene i planleggingsfasen, og i for eksempel intensjons- og samarbeidsavtaler, kan man legge til rette for utvidelse av servicekontoret med flere samarbeidspartnere og tjenester på et senere tidspunkt.

## 8.5. Praktiske råd

### Husk å

- sette av nødvendig plass til fellesareal
- vektlegge tilgjengelighet, legge til rette for god publikumsbehandling og gode arbeidsplasser
- sørge for fleksible løsninger, som gir mulighet for endringer eller utvidelser på lengre sikt
- ta hensyn til ulike brukergrupper, publikum, de ansatte og funksjonshemmede ved utformingen av lokalene
- inngå avtaler med samarbeidspartnerne om kostnadsfordeling

# 9

---

## Åpning, drift og videreutvikling

«Den største utfordringen vi møtte i driftsfasen, var å skaffe nok midler til videreutvikling.»

*Serviceleder*

Å gå over fra å være i prosjektfasen til å komme over i kontinuerlig drift, er en stor overgang. Det er nå virkeligheten melder seg og samarbeidspartnerne får svaret på om prosjektarbeidet holder mål og om tjenestene blir utført på en tilfredsstillende måte.

Det er naturlig å avslutte prosjektet når servicekontoret åpner, men det er en del forhold som må ivaretas før driftsfasen er et faktum. Hva kan gjøres for at driften skal svare til forventningene? Hvordan gi innbyggerne tilfredsstillende informasjon om det nye tilbudet? Hva med videreutvikling av servicekontoret – kanskje tjenestespekteret kan utvides etter hvert som gode rutiner og tilstrekkelig kompetanse innarbeides?

Vi vil beskrive hva som bør gjennomføres og være på plass før åpning av servicekontoret, noen av de vanligste utfordringene i driftsfasen, behovet for videreutvikling. Vi har også utarbeidet forslag til en sjekkliste til bruk ved drift av servicekontorer.

### 9.1. Avtaler mellom partene

Det er relativt vanlig at samarbeidspartnerne (de aktuelle tjenesteyterne) inngår en intensjonsavtale ved oppstart av prosjektet. I løpet av prosjektperioden vil servicekontorets innhold komme på plass, så som hvilke tjenester som skal tilbys, antall stillinger fra hver av partene, organisatorisk løsning, nødvendig kompetanseutvikling, lokaler, driftskostnader med mer. Dette kan nedfelles gradvis i en avtale som regulerer samarbeidet mellom partene. Før oppstart av servicekontoret må den endelige avtalen som

erstatter intensjonsavtalen, være i orden, slik at det skapes ryddighet og forutsigbarhet i driftsfasen.

*Eksempel 10* gir oversikt over et mulig innhold i en avtale, men dette må alltid ta utgangspunkt i lokale forhold og behov.

**Eksempel 10.**  
Mulig innhold i en avtale.

- Formål med servicekontoret.
- Formål med avtalen (for eksempel tydeliggjøre tjenester som skal legges til servicekontoret, fullmakter som gis, kostnadsfordeling).
- Overordnet styring (for eksempel gjennom et styre med representanter for samarbeidspartnerne).
- Grunnlagsinvesteringer (for eksempel ansvar for nødvendig ombygging/nybygging).
- Felles systemer (for eksempel ansvar for drift, brukerstøtte, vedlikehold og videreutvikling).
- Medarbeidere i servicekontoret (antall personer fra hver av samarbeidspartnerne (andel av hele stillinger), hvilke tjenester de skal utføre ved servicekontoret). Det kan utarbeides egne vedlegg som spesifiserer dette
- Kostnader (for eksempel fordeling av driftsutgifter mellom partene, regulering av kostnader, betalingsdatoer, hvilke tjenester som ikke dekkes av avtalen). Det er vanlig å utarbeide en egen driftsavtale med bl.a. oversikt over fordeling av kostnader.
- Avtaleperiode (for eksempel tidsrom, oppsigelighet eller ikke, forlengelse, reforhandlinger).
- Opplæring og kvalitetssikring av tjenestene (for eksempel partenes ansvar for og vedlikehold av tjenestebeskrivelser, opplæring og oppdatering av kompetanse, fordeling av kostnader knyttet til felles opplæring).
- Arbeidsgiver- og arbeidstakeransvar (for eksempel ansettelsesforhold for medarbeidere fra de ulike samarbeidspartnerne, utviklings- og oppfølgingsansvar).
- Ansvarsbegrensning (for eksempel begrensninger i ansvaret knyttet til tap for partene på grunn av uforutsette hendelser, force majeure med mer).
- Tvister (for eksempel hvordan håndtere tvister om avtalens innhold).
- Evaluering (blant annet når og hvordan det skal gjennomføres evalueringer).

## 9.2. Prøvedrift

Selv om prosjektet er gjennomført på en utmerket måte, er det nesten umulig å være forberedt på alle eventualiteter når servicekontoret kommer over i driftsfasen. Det bør derfor settes av tid til prøvedrift. Da kan de største manglene avdekkes, og det blir mulig å gjøre nødvendige endringer og tilpasninger før åpning. Men samarbeidspartnerne og servicemedarbeiderne må likevel være forberedt på at det kan dukke opp en del «barnesykdommer» etter at kontoret har åpnet.

I løpet av prøvedriften bør det både testes ut hvordan den organisatoriske løsningen fungerer internt, og om tjenestene blir utført på en tilfredsstillende måte. De interne forholdene kan for eksempel testes av eksterne personer, som har et nøytralt forhold til servicekontoret. Tjenestene kan testes av personer som kan spille rollen som brukere. Dette kan for eksempel være et utvalg av de ansatte i kommunen og/eller hos de statlige virksomhetene. Noen velger også å åpne servicekontoret for publikum for en periode før den offisielle åpningen, og opplyser da brukerne om at det dreier seg om en prøvedriftsfase.

Hva som bør testes, kan legges inn i sjekklister, som vi har utarbeidet eksempel på lenger bak, spørreskjema eller lignende. Det er en fordel om dette også kan brukes ved senere evalueringer av driften.

Sjekklistene eller spørreskjemaene bør gjenspeile det arbeidet som er nedlagt gjennom prosjektperioden. Det betyr at blant annet følgende forhold på dette tidspunktet bør være på plass:

- Overordnet styring av servicekontoret
- Avtaler mellom partene som tilbyr tjenester ved servicekontoret
- Daglig ledelse av servicekontoret
- Utvalget av tjenester som skal tilbys
- Dokumentasjon av alle tjenestebeskrivelser og rutiner
- Støtteverktøy (IKT, telefoni, intranett/Internett)
- Nødvendig tilgang til fagsystemene
- Nødvendig informasjonsflyt mellom servicemedarbeiderne og fagetatene/virksomhetene
- Nødvendig opplæring
- Ferdige lokaler

Prøvedriften bør avsluttes med en evaluering og oppsummering. Hvilke endringsbehov er avdekket? Hva skal man gjøre noe med før åpning? Hva kan gjøres på et senere tidspunkt? Er endringsbehovene store, bør det tas stilling til om det er behov for en ny prøveperiode.

### **9.3. Før og etter åpning – fra én virkelighet til en annen**

Det er viktig å gi tilstrekkelig informasjon om servicekontoret til innbyggerne i kommunen før åpning. Underveis i prosjektperioden har det kanskje blitt gitt noe informasjon om det kommende tilbudet, og når åpningen nærmer seg, må det gis konkret informasjon om hva etableringen betyr i praksis. Informasjons-

spredningen må selvfølgelig tilpasses et realistisk tidspunkt for oppstart.

Benytt gjerne fagpersoner til utforming av tekst og layout, og i forhold til hvordan budskapet kan spres best mulig. Det er viktig at informasjonen framstår som tillitvekkende, men det anbefales samtidig å utvise en viss nøkternhet med hensyn til selve budskapet – det vil alltid være rom for forbedringer etter oppstart.

I tillegg til praktiske opplysninger om beliggenhet, åpningstid, telefonnummer, Internett-adresse med mer, bør det også informeres skikkelig om de aktuelle tjenestene som tilbys og hva det betyr i praksis for den enkelte innbygger.

Selve informasjonen kan spres på en rekke ulike måter. Eksempler er:

- Brosjyre som sendes til alle husstander, legges ut i kjøpesentra og andre steder der innbyggerne ferdes
- Annonser i lokalpressen
- Intervju i lokalpressen (hvis mulig)
- Stand på rådhuset, kjøpesentra med mer
- Oppsøking av steder der mange av brukerne antas å befinne seg
- Informasjon på Internett
- Informasjon på lokal-TV

Informasjonsaktivitetene er ikke gjennomført én gang for alle – man må tenke igjennom hvordan aktivitetene kan følges opp med jevne mellomrom og etter behov.

Samarbeidspartnerne har nedlagt mye arbeid gjennom prosjektperioden. De bør i fellesskap markere åpningen av servicekontoret på en skikkelig måte, gjerne med en høytidelig seremoni som signaliserer at servicekontoret innebærer en stor forbedring for kommunens innbyggere. Åpningen er en ypperlig anledning for markedsføring av tilbudet – sannsynligvis vil lokalpressen ønske å være til stede. Samtidig gir markeringen anledning til å synliggjøre og påskjønne innsatsen til alle som har vært involvert i prosessen.

## **9.4. Fra champagne til drift . . . når boblene fordufter**

Etter åpningen venter hverdagen. Forhåpentligvis starter den med entusiastiske medarbeidere og et servicekontor som yter tilfredsstillende tjenester. Men uansett hvor gode forberedelsene har vært, vil det garantert dukke opp utfordringer. Det er viktig at det er etablert kanaler for å ta opp og gjennomføre endringsbehov fortløpende. I til-



legg bør det foretas en evaluering etter at servicekontoret har vært i drift en stund, for eksempel etter et års tid.

I praksis har det vist seg at noen av de vanligste utfordringene i driftsfasen er:

- Opprettholdelse av brukerfokus
- Vedlikehold av tjenestebeskrivelsene, og opprettholdelse av en god dialog med fagetatene og virksomhetene
- Ivaretagelse av arbeidsmiljø og arbeidsglede
- Videreutvikling av servicekontoret

De neste punktene sier kort noe om disse utfordringene.

### **Blikket mot brukerne**

Servicekontoret er til for brukerne, og rutinene ved servicekontoret må sikre at brukerfokuset ivaretas over tid. En forutsetning for dette er medarbeidere som kontinuerlig opprettholder både faglig og personlig trygghet. Servicelederen må legge til rette for oppfølging og veiledning av den enkelte medarbeider. Det er også viktig fortsatt å være i dialog med brukerne og å være lydhøre overfor deres behov ved å gjennomføre større eller mindre brukerundersøkelser, utarbeide tilbakemeldingsskjema og lignende.

### **Tjenestebeskrivelsene er grunnlaget**

Tjenestebeskrivelsene er grunnlaget for at tjenestene utføres på riktig måte. Rutiner og verktøy må sikre at beskrivelsene kontinuerlig blir oppdatert etter behov, og at medarbeiderne til enhver tid har tilgang til de siste beskrivelsene. Dette må sikres gjennom god dialog med fagetatene og de statlige virksomhetene. I tillegg er et intranett en forutsetning for at informasjonsflyten kan foregå på en god og enkel måte.

### **Arbeidsgleden må ivaretas**

«Servicekontoret er en utfordrende arbeidsplass med kontinuerlig publikumskontakt og uten mulighet for å trekke seg tilbake. Publikum og brukere blir en del av arbeidsmiljøet og påvirker de ansatte hele tiden.»

*Prosjekt- og serviceleder*

Erfaringsmessig opplever de fleste servicemedarbeidere det som positivt å arbeide i førstelinjen. De får direkte respons på det arbeidet de utfører, og føler det tilfredsstillende å yte god service. Samtidig kan det over tid oppleves som krevende å tilbringe mesteparten av arbeidstiden i kontinuerlig kontakt med brukerne. Det er viktig at det gis muligheter for å trekke seg tilbake, ta

pauser og gjøre andre oppgaver. I tillegg må det lages arenaer som tilfredsstillende behovet for faglig oppdatering, og for utveksling av erfaringer, gjerne på tvers av servicekontorer.

## **9.5. Den som har begge beina på jorda, står stille**

Innledningsvis ble det lagt vekt på at det ikke er nødvendig å overføre alle tjenester til servicekontoret samtidig. Planlegg gjerne en skrittvis overføring og opplæring i takt med utviklingen av kontoret. Er man for ambisøs på starttidspunktet, kan det lett føre til at brukerne ikke blir ytt tilstrekkelig service i den første tiden. Sats heller på å utvide tjenestespekteret etter hvert som gode rutiner og tilstrekkelig kompetanse innarbeides.

Det er også slik at god service i dag ikke nødvendigvis betyr god service i morgen. Virkeligheten endrer seg – kanskje brukerne blir mer krevende, kanskje de etterspør nye tjenester, kanskje det er tjenester ved kontoret med for lav etterspørsel, kanskje åpner det seg nye muligheter i takt med den teknologiske utviklingen, kanskje er det aktuelt med samarbeid over kommunegrensene.

Videreutviklingen av servicekontoret må baseres på en skikkelig plan, og med basis i for eksempel en evaluering etter at kontoret har vært i drift en tid. Hvis det er store endringer som gjennomføres, kan det vurderes om det er på sin plass å markere dette med «nyåpning» av servicekontoret.

## **9.6. Sjekkliste ved drift av servicekontorer**

*Eksempel 11* viser én måte å sette opp en sjekkliste på i forhold til hva som kan testes under prøvedriften og ved senere evalueringer etter at servicekontoret har vært i drift en periode. Det vil alltid være nødvendig å tilpasse en slik liste til lokale forhold og behov. En del av spørsmålene gjentas helt eller delvis i forhold til den enkelte overskrift, fordi det kan bli ulike svar alt etter hvem som blir spurt. For eksempel er det ikke gitt at servicelederen og servicemedarbeiderne vil svare det samme på spørsmålet om hvorvidt arbeidsmiljøet er tilfredsstillende.

**Eksempel 11.**

Sjekkliste ved drift av servicekontorer.

Spørsmål	Ja	Nei	?	Kommentarer
<b>Overordnet styring (besvares av styre og serviceleder)</b>				
Er det etablert en samarbeidsavtale og driftsavtale mellom partene – fungerer avtalene?				
Er det etablert faste møter mellom samarbeidspartene?				
Er det etablert faste møter mellom serviceleder og overordnet nivå?				
Er det utarbeidet mål og resultatkrav for servicekontoret – virker de realistiske?				
Er det utarbeidet planer for evaluering og videreutvikling av servicekontoret?				
Finnes det rutiner for rapportering og informasjonsflyt mellom serviceleder og overordnet nivå – fungerer rutinene?				
Forslag til forbedringer				
<b>Organisering og ledelse (besvares av serviceleder)</b>				
Har lederen fått delegert de nødvendige fullmakter?				
Virker mål og resultatkrav realistiske?				
Er det etablert ordninger for å sikre kontinuerlig brukerfokus?				
Er det utarbeidet turnusplaner – fungerer de tilfredsstillende?				
Er det etablert samarbeidsrutiner for jobbing på servicekontoret?				
Er det etablert rutiner for oppfølging og veiledning av servicemedarbeidere – fungerer de?				
Er det etablert faste møter mellom serviceleder og medarbeidere?				
Fungerer ledelsen av medarbeidere som arbeider både i servicekontoret og i fagetaten?				
Er det etablert faste møter mellom servicekontoret og fagetatene?				
Er det etablert sosiale møteplasser for alle på servicekontoret?				
Er det etablert avlastningsordninger?				

<b>Spørsmål</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>?</b>	<b>Kommentarer</b>
Er det et tilfredsstillende arbeidsmiljø?				
Er de nødvendige støtteverktøy på plass (IKT, telefoni, intranett/Internett)?				
Er de nødvendige tilganger til fagsystemene på plass?				
Er alle rutiner tilstrekkelig dokumentert, og er det sikret kontinuerlig oppdatering og opplæring?				
Er all informasjon og brosjyrer til publikum på plass?				
Fungerer lokalene tilfredsstillende (internt og eksternt)?				
Forslag til forbedringer				
<b>Servicemedarbeiderne</b>				
Er roller og ansvar tilstrekkelig klarlagt?				
Er det tilstrekkelig opplæring i utøvelse av tjenestene?				
Er det rutiner for faglig påfyll og/eller kontinuerlig opplæring – fungerer de?				
Fungerer turnusplanene tilfredsstillende?				
Er det tilfredsstillende oppfølging og veiledning fra serviceleder, spesialister eller andre?				
Er det tilstrekkelig informasjonsflyt mellom serviceleder og servicemedarbeiderne?				
Er det tilstrekkelig informasjonsflyt mellom servicemedarbeiderne?				
Er det tilstrekkelig informasjonsflyt mellom servicemedarbeiderne og fagmiljøene?				
Er det et tilfredsstillende arbeidsmiljø?				
Er de nødvendige støtteverktøy på plass (IKT, telefoni, tilgang intranett/Internett)?				
Er det tilfredsstillende opplæring i bruken av støtteverktøy?				
Er det tilfredsstillende tilgang til fagsystemene?				
Er det tilfredsstillende opplæring i bruken av fagsystemene?				
Fungerer det å arbeide både i servicekontoret og i fagetaten?				
Fungerer lokalene tilfredsstillende (internt og eksternt)?				
Forslag til forbedringer				

<b>Spørsmål</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>?</b>	<b>Kommentarer</b>
<b>Tjenestene (besvares av serviceleder og servicemedarbeiderne)</b>				
Er det sikret en god dialog med fagetatene?				
Er det utarbeidet tjenestebeskrivelser for alle tjenester – er beskrivelsene tilfredsstillende?				
Er tjenestebeskrivelsene tilgjengelige for alle servicemedarbeiderne, for eksempel via intranett?				
Er tjenestebeskrivelsene tilgjengelige for publikum via Internett?				
Er rutiner for oppdatering av tjenestebeskrivelsene klarlagt – fungerer de?				
Forslag til forbedringer				
<b>Publikum (innhente svar for eksempel via et enkelt spørreskjema)</b>				
Har det blitt gitt tilstrekkelig informasjon om servicekontoret?				
Holder markedsføringen av servicekontoret det den lover?				
Bli de enkelte tjenestene utført tilfredsstillende?				
Bli brukerne møtt med tilstrekkelig serviceholdning?				
Er det tjenester som savnes?				
Fungerer lokalene tilfredsstillende (tilgjengelighet, utforming)?				
Forslag til forbedringer				

## 9.7 Praktiske råd

### Husk å

- sikre samarbeid, finansiering og rettferdig kostnadsfordeling gjennom avtaler
- gjennomføre en periode med prøvedrift slik at mangler kan avdekkes og rettes opp
- informere om servicekontoret til innbyggerne slik at flest mulig oppfatter hva det nye tilbudet innebærer i praksis
- markere åpningen av servicekontoret på en skikkelig måte
- opprettholde brukerfokuset ved å ivareta faglig og personlig trygghet hos medarbeiderne
- vedlikeholde tjenestebeskrivelsene og opprettholde en god dialog med fagkontorene/virksomhetene
- ivareta arbeidsgleden og et godt arbeidsmiljø
- sørge for utviklingsmuligheter og forbedringer av servicekontoret