

Notat fra LOs tillitsutvalg – behandlet 23. juni 2020

Sak: Definisjon av tillitsbasert styring og ledelse/Den norske tillitsmodellen

Tillitsreform i offentlig sektor

Samfunnsoppdraget til offentlig sektor er å sørge for gode tjenester for alle innbyggerne. Vi har en god offentlig sektor i Norge, men den kan bli enda bedre! Dette vil vi oppnå gjennom en tillitsreform i hele offentlig sektor. Målet vårt er at tillitsreformen skal munne ut i en god og varig tillitsmodell. Markedsløsninger hentet fra private bedrifter har alt for lenge blitt brukt som styringsverktøy for offentlig sektor. Mål- og resultatstyring har ført til overdrevent fokus på enkelte målbare oppgaver framfor å sikre samfunnsoppdraget.

Grunnmur

Den norske modellen må være grunnmuren i en tillitsmodell. Små forskjeller og godt samarbeid mellom ansatte, ledelse og politikere gir de beste mulighetene til å utvikle offentlig sektor videre. Tillitsmodellen må bygge på en gjensidig tillit mellom innbyggerne, ansatte og politikerne.

Tillit og faglighet gir gode rammer for offentlig styring. De ansattes kunnskap og kompetanse er offentlig sektors fremste ressurs. I stedet for unødvendig måling og kontroll, må ansatte gis tillit til å utføre arbeidsoppgavene sine.

Hovedpilarer

Tillit mellom partene i arbeidslivet

Samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse er grunnleggende for den norske modellen. Hovedavtalene og partsforholdet må derfor være de grunnleggende redskapene for en tillitsmodell. Medbestemmelse og et godt partssamarbeid i de enkelte virksomhetene vil samtidig danne et bedre faglig grunnlag for styring av offentlig sektor.

Tillit til de ansattes kompetanse og faglighet

Faglighet og kompetanse ligger til grunn for tillitsmodellen. De ansatte skal få bruke sin fagkompetanse og sitt skjønn i oppgaveløsningen. Offentlig sektor må inneha riktig kompetanse for å løse samfunnsoppdraget. Derfor henger en tillitsmodell sammen med systematisk kompetanseutvikling og kompetanseheving.

Tillit mellom politikere, ansatte og innbyggere

Tillitsmodellen skal bidra til å styrke velferden, og innbyggerne i hele landet skal få de tjenestene de har krav på og behov for. Det skal fortsatt være folkevalgtes styring som ligger til grunn for offentlig sektors arbeid og prioriteringer, og de folkevalgte skal sette de overordnede målene for at offentlig sektor kan løse samfunnsoppdraget. Innbyggerne skal ha innflytelse på tjenestene, både gjennom det demokratiske systemet og gjennom en god dialog i utformingen av tjenestene.

Byggesteiner i modellen

Lokalt partssamarbeid

Partssamarbeid er et sentralt verktøy for tillitsmodellen. Tillitsvalgte må spille en aktiv rolle i styringen av en virksomhet. Det er ulike avtaler og lovverk i offentlig sektor. Det er stor variasjon i hvordan partssamarbeidet praktiseres. Det må derfor legges til rette for god medvirkning og medbestemmelse lokalt i virksomhetene.

Faste ansatte

Trygge ansatte med et godt faglig fundament er nødvendig for å få til en god tillitsmodell. Derfor er det viktig å ha faste ansatte i hele stillinger til å løse oppgavene. Det er bare når man har en fast tilknytning at man fullt ut vil tørre å ta egne beslutninger og si fra når noe ikke fungerer. Ved stor bruk av deltidsansatte, midlertidige ansatte og konsulenter vil det være vanskelig å styre med tillit, da vil lett kontrollstyring ta overhånd.

Tjenester i egenregi

En tillitsmodell går dårlig sammen med privatisering, anbud og konkurranseutsetting. Det er ikke mulig å ha en tillitsbasert styring av oppgaver som er satt ut til kommersielle private aktører. Vi mener at offentlige tjenester utøves best i egenregi.

Tillitsbasert ledelse

Tillitsmodellen må være et fundament i all lederutdanning og lederrekruttering for offentlig sektor. Ledere må vite hvordan hovedavtalene og arbeidsmiljøloven forutsetter tett samarbeid med ansatte og tillitsvalgte. Samtidig må lederne også ha kunnskap om det fagfeltet og de tjenestene de skal lede, hvis ikke blir det lett måltall og rapportering som blir det eneste styringsverktøyet.

Samarbeid på tvers

Samarbeid på tvers er viktig for å sikre gode løsninger. Dagens styringssystemer legger opp til silotenkning, der det blir viktigere å nå egne mål enn at samfunnsoppdraget oppfylles. Tillitsmodellen vil gjøre det lettere å samarbeide, samtidig som mulighet for samarbeid både innenfor og utenfor en virksomhet er viktig for å kunne bruke fagligheten til ansatte. Det er behov for bedre samordning av forvaltningsnivåene med åpenhet og innsyn som hovedregel.

Styring og kontroll

Offentlig sektor skal fortsatt styres og kontrolleres. I stedet for systemer som kontrollerer enkeltansatte og deres produktivitet, ønsker vi kontroll på om samfunnsoppdraget blir løst på en god måte. Derfor skal det fortsatt rapporteres på sentrale områder. I dag ser vi imidlertid at det alt for ofte rapporteres på en lang rekke detaljer, ofte pålagt av forskjellige styringsnivåer. Det ender med at det som måles blir det viktige, i stedet for at det viktige måles. Sentraliserte beslutninger og organisering etter bestiller-utførermodeller fører til at ansatte og deres representanter mister mulighet til å delta i vedtaksprosessene. De økonomiske styrings-, finansierings-, regnskaps- og organisasjonsmodellene må endres der de er i strid med målet om en tillitsbasert arbeidsmetodikk i offentlig sektor.

Kultur for læring

I all tjenesteutøvelse vil det bli begått feil. I en tillitsmodell vil målsetningen være å lære av disse feilene, og ikke plassere individuell skyld hos den enkelte ansatte. En tillitsmodell henger derfor sammen med kontinuerlig utviklingsarbeid.

Tillitsmodellen

Målet med tillitsmodellen er å sikre en sterk offentlig sektor i hele landet som leverer tjenester av høy kvalitet og er tilgjengelige for alle. Tillit sparer kostnader, mens mistillit koster.