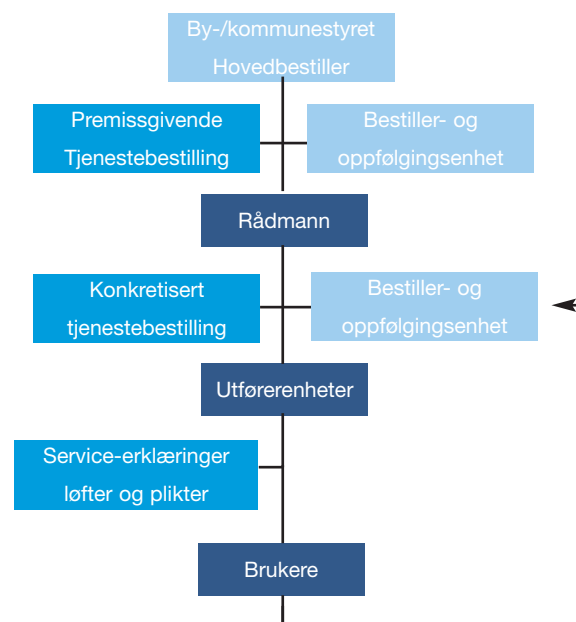


Bestiller - utfører organisering*



Innføring av et tydelig organisatorisk skille mellom de enhetene som definerer omfang, kvalitet og tildeler tjenester og de enhetene som produserer og leverer tjenester, kan bidra til at kommunen blir bedre i stand til å ivareta brukernes interesser.

Innenfor tradisjonell organisering av kommunal virksomhet, har ofte samme enhet ansvar for å fastsette krav til tjenestens innhold og kvalitet, utføre tjenesten og følge opp at den blir utført i tråd med kravene. Hovedelementet i en bestiller-/utførerorganisering er at det skilles mellom rollene som ivaretaker av brukernes interesser og politiske prioriteringer (bestillerrollen) og produksjon av tjenesten(e) (utførerrollen). Bestiller-enheten omformer mottakernes behov for tjenester og politikernes prioriteringer til konkrete krav overfor utfører. Utfører leverer tjenestene til mottaker, i tråd med kravene til innhold og kvalitet. Brukerne kanalisere sine reaksjoner på tjenesten hovedsakelig direkte til bestiller og eventuelt også direkte til utfører.



Sentrale drøftingstemaer:

1. Hvilken strategi har kommunen ved å innføre en bestiller – utfører organisering?
 - Markedsføringsstrategi – vekt på bedre produktivitet, konkurranse og markeds-løsninger?
 - Moderniseringsstrategi- Tydeliggjøre ansvarsfordeling oppgavefordeling og kvalitet på tjeneste?
2. Hvilke effekter vil modellen ha med hensyn til effektivitet, kvalitet og politisk styring?
3. Hvilke utfordringer vil modellen skape med hensyn til bestiller-funksjonen, utførerfunksjonen og selve kontraktutformingen?

Hva kan PwC bidra med?

Innføring av bestiller-utfører-organisering innebærer for mange kommuner en omorganisering. For å oppnå de ønskede effekter er det derfor avgjørende med et grundig forarbeid og å sikre at omorganiseringsprosessen er godt forankret. PwC har bred erfaring med prosessledelse og vi har erfart at å strukturere innføringen i faser er et godt utgangspunkt for å oppnå gode resultater. Sentrale aktiviteter i de ulike fasene av prosessen:

Fase 1: Oppstart

- Forankre omstillingen både politisk og administrativt
- Definere mandat, dokumentasjonsform, forutsetninger og avgrensning
- Etablere prosjektplan og prosjektorganisering
- Etablere dialog og samhandling med tillitsvalgte/ansattes organisasjoner

Fase 2: Kartlegging/analyse

- Kartlegge lover og forskrifter eks. myndighetsutøvelse kan ikke delegeres
- Systematisere brukernes behov som grunnlag for kvalitetsspesifikasjon
- Utarbeide en analyse over markeder
- Risikovurdering

Fase 3: Utforming

- Avklaring av roller og fullmakter
- Definere og organisere bestiller-funksjonen
- Definere utførollerollen - fullmakter og organisasjonsform (KF, AS, etat)
- Kontraktutforming
 - Detaljingsnivå på kvalitetsspesifikasjon
 - Endringsprosedyre
 - Avvikshåndtering/sanksjoner
 - System for kvalitetsrevisjon
 - Ved konkurranseeksponering:
 - Velge anskaffelses-prosedyre
 - Vurdere risiko (hva skjer hvis selskapet går konkurs?)
- Opplæring
 - Bevistgjøring av folkevalgte (betydningen av å flytte det politiske fokus bort fra detaljstyring av tjeneste-produksjon og over på mer overordnede veivalg)
 - Bevisstgjøring av administrative ledere (utfordringene ved kontraktstyring istedenfor instruksjonsstyring)

Fase 4: Gjennomføring

- Teste ut innføring gjennom et utvalg av tjenester (pilot)
- Coaching ved innføringen
- Resultatoppfølging
- Avvikshåndtering
- Prinsippbeslutning/vedtak

PwC har bred erfaring fra kommunale omorganiseringsprosesser:

PricewaterhouseCoopers har betydelig erfaring med å bistå kommuner ved etablering av bestiller-/utfører-organisering. Eksempler på referanseprosjekter der våre medarbeidere har bidratt:

- Ålesund kommune - Bestiller-/utfører-organisering (2002)
- Sandnes kommune - Ny organisasjonsmodell (2001-03)
- Bergen kommune - Evaluering av bestiller-/utfører-modell - teknisk sektor (2003)

PwC kontaktpersoner:

For henvendelser om bestiller-utfører-organisering vennligst ta kontakt med:

Tønsberg:

Trygve Sivertsen, tlf.: 95 26 09 81
e-post: trygve.sivertsen@no.pwc.com

Bergen:

Per Helle Johnsen, tlf.: 95 26 12 66
e-post: per.helle.johnsen@no.pwc.com

Oslo:

Pål Brun, tlf.: 95 26 01 45
e-post: paal.brun@no.pwc.com

PricewaterhouseCoopers er verdens største nettverk av revisorer, advokater og rådgivere, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 130.000 medarbeidere i 148 land. Dette drar vi stor nytte av ved våre kontorer i Norge. Med over 950 ansatte og 18 kontorer, er vi i dag en av landets ledende leverandører av tjenester innen revisjon og rådgivning.

Tjenestene fra PricewaterhouseCoopers AS i Norge omfatter revisjon og relatert rådgivning, herunder bistand innen verifikasjon, styring og omstillingsprosesser, i tillegg til transaksjonsstøtte og finansiell rådgivning. Skatte- og avgiftsrådgivning, selskapsrett og transaksjonsstøtte leveres av Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS.