
Forord

Både nasjonalt og internasjonalt legges det større vekt enn tidligere på å tilby publikum gode og lett tilgjengelige offentlige tjenester. Ett (av flere) middel for å oppnå dette kan være servicekontorer som samler tjenester som er hyppig etterspurt, på ett fysisk sted.

I perioden 1992 til 1996 ble det gjennomført forsøk med offentlige servicekontorer i syv kommuner, det vil si kontorer som tilbyr både kommunale og statlige tjenester. De siste årene har etableringen skutt fart, og i løpet av få år vil det være et servicekontor i et flertall av landets kommuner.

Servicekontorer er et viktig tiltak i regjeringens program for modernisering, effektivisering og forenkling i offentlig sektor (Fra ord til handling): *Offentlige servicekontorer og elektronisk forvaltning skal fungere som brukerrettede inngangsporter til offentlig forvaltning på tvers av etater og forvaltningsnivåer.*

Statskonsult følger opp arbeidet med servicekontorer i hele landet på oppdrag for Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Arbeidet er organisert gjennom OSK-prosjektet. I regi av prosjektet er det gjennomført en omfattende kartlegging av servicekontorer.

Undersøkelsen gir nyttig viten om hvordan servicekontorene er organisert, hvilke tjenester de tilbyr, utfordringer fremover med mer. Men – det er også en rekke nye spørsmål som reiser seg, for eksempel hvordan tilbudet oppleves sett fra mitt ståsted som innbygger i en kommune. Opplever jeg å bli tatt godt imot, får jeg løst mine behov på en rask og enkel måte? Eller betyr servicekontorene en ekstra barriere inn til spesialistene i fagetatene? Er kontorene tilstrekkelig fremtidsrettede, eller burde det satses på en annen måte, for eksempel mer på nettbaserte tjenester?

Denne rapporten peker på behovet for en strategi for det videre arbeidet med servicekontorer, slik at disse førstelinjetjenestene kan innrettes mest mulig i tråd med intensjonene i moderniseringsprogrammet og sees i sammenheng med oppfølging av St.meld. nr. 14 (2002–2003): Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten

Rapporten er skrevet av Torbjørn Vinje, Kjerstin Spångberg, Kirsti Berg, Liv Dalen og Ragna Karina Priddy har bidratt med faglige innspill underveis. Kristin Lensby bidro i forarbeidet til, samt gjennomføring av undersøkelsen.

Statskonsult retter en stor takk til alle som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Oslo, juni 2003

Jon Blaalid



Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	5
2	Innledning	9
2.1	Formål	9
2.2	Ti år med servicekontorer	9
2.3	Om undersøkelsen	12
2.4	Om rapporten.....	13
3	Offentlige tjenester – hva er mine behov?	15
4	Etablering og drift	19
4.1	Fire av ti kommuner har servicekontor	19
4.2	Seks av ti plassert i stab.....	19
4.3	Servicen er å finne i rådhuset	20
4.4	Halvparten mangler avtaler	20
4.5	Én million i gjennomsnittlig etableringskostnad.....	21
4.6	To millioner i gjennomsnittlige driftskostnader.....	22
4.7	En av fem kan tallfeste gevinstene.....	23
5	Bemanning, lønn og organisasjonsmodell	25
5.1	Liten bruk av deltidsstillinger	25
5.2	Lønn for strevet	26
5.3	Syv av ti er ansatt direkte i servicekontoret	26
5.4	Generalist eller spesialist? Ja, takk – begge deler!.....	27
6	Statlige og kommunale tjenesteytere	29
6.1	Tjenestetrappa klassifiserer tjenestene	29
6.2	Statlige tjenester – skatt, trygd og arbeid størst	29
6.3	Kommunale tjenester – adm, teknisk, oppvekst og kultur dominerer.....	32
6.4	Til tjeneste! Tjenestebeskrivelsene er veivisere.....	35
6.5	Henvendelser – telefon mest populært	36
6.6	To av ti ferdigbehandler over 70 prosent	37
7	Samarbeid, brukerorientering og opplæring	41
7.1	Tre av fire har faste møter	41
7.2	Åtte av ti har planer for videreutvikling.....	41
7.3	Fire av ti uten vikarordning	41
7.4	Tre av fire har rutiner for opplæring	42
7.5	Teambygging tas på alvor	42
7.6	Servicekontorer gir bedre brukeroppløring.....	42
8	Utfordringer fremover	45
8.1	Engasjementet er sterkt	45
8.2	Statlig deltakelse – en stor utfordring	46
9	Kommuner uten servicekontor	49
9.1	Syv av ti planlegger servicekontor	49
9.2	To av ti uten planer.....	52

10	Fra skranke til fremtidens service	53
10.1	Hva var egentlig spørsmålet?	53
10.2	Tesene trenger test.....	54
10.3	Fra visjon til virkelighet – ti kriterier	56
10.4	Fremtiden roper på en strategi.....	58
11	Vedlegg	59
11.1	Oversikt over anbefalinger	59
11.2	Et utvalg tabellariske oversikter	61

1 Sammendrag

Rapporten bygger på en kartlegging av kommunale og offentlige servicekontorer i hele landet. Offentlige servicekontorer (OSK) er førstelinjetjenester som gir informasjon og utfører saksbehandling for både kommunale og statlige etater. Kommunale servicekontorer (KSK) har bare kommunale tjenester. Servicekontorer er nevnt som et viktig tiltak i regjeringens moderniseringsprogram. Undersøkelsen gir et oversiktsbilde over status, og avdekker behov for mer viten som grunnlag for videre satsing fra myndighetenes side i årene fremover.

Ti år med servicekontorer

I perioden 1992-96 ble det gjennomført forsøk med OSK i syv kommuner. I mars 2000 publiserte Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) rapporten *Ett sted, ett telefonnummer*, en rapport som oppsummerte forsøksvirksomheten og pekte ut veien videre. Anbefalingene i rapporten har i liten grad blitt fulgt opp i praksis. Den forrige regjeringen satte opp som mål minst ett OSK i hver kommune innen utgangen av 2003. Den nåværende regjering har ingen eksplisitt strategi for servicekontorer, men ser dette som en del av satsingen på brukerrettede inngangsporter til offentlig forvaltning og tjenester.

Hva er innbyggernes behov?

Rapporten tar utgangspunkt i hva som antas å være innbyggernes behov. Dette er ikke en del av kartleggingen, men er tatt med som et forsøk på å sette de kvantitative størrelsene i sammenheng med serviceutvikling generelt. Innbyggerne i en kommune vil gjerne ha enkel tilgang til offentlige tjenester når de trenger det, og de vil ha muligheten til å velge den kanalen som er mest hensiktsmessig (telefon, Internett, fysisk oppmøte). Hvis innbyggerne har behov for tjenester som henger sammen på en eller annen måte, vil det oppleves som tilfredsstillende hvis tjenesteyterne samarbeider for å få et best mulig resultat. Det gjenstår fortsatt mye før vi har helhetlige offentlige tjenestetilbud som henger sammen på tvers av kommunale og statlige grenser, men det har skjedd mange forbedringer de siste årene hos den enkelte tjenesteyter.

Etablering og drift

Fire av ti kommuner har et servicekontor. Antall OSK har kommet opp i 65, en økning på hele 54 i løpet av litt over ett år. I tillegg er det 121 KSK. Åtte av ti servicekontorer er etablert etter 1999. To av tre kontorer ble planlagt i forbindelse med omorganisering av kommunen. Seks av ti har ikke utarbeidet sluttrapport for etableringen.

Seks av ti servicekontorer er organisasjonsmessig plassert i kommunens stabsfunksjon, og tre av ti som egen resultatenheter. I ni av ti tilfeller blir servicekontorene lokalisert i rådhuset eller kommunehuset. Halvparten av servicekontorene har ikke inngått avtaler med deltakende etater.

Gjennomsnittlige etableringskostnader er én million, og gjennomsnittlige driftskostnader er to millioner kroner per år. I praksis er det store variasjoner fra kommune til kommune. En av tre mener servicekontoret har medført gevinster eller besparelser for kommunen, og to av tre vet ikke. En av fem kan tallfeste gevinstene.

Bemanning, lønn og organisasjonsmodell

Antall personer som arbeider i servicekontorene varierer fra 1 til over 30.

Gjennomsnittet er 7 personer. Syv av ti personer er formelt ansatt i servicekontoret, en av ti er ansatt i egen etat og to av ti er ansatt begge steder.

Seks av ti servicemedarbeidere arbeider som generalister på noen områder, og spesialister på andre. På ett av tre kontorer arbeider de bare som generalister. Noen har en modell med statlige spesialister og kommunale generalister.

Statlige og kommunale tjenesteytere

Skatt, trygd og arbeid dominerer deltakelsen i OSKene, og kan tilby mest reell saksbehandling blant de statlige tjenesteyterne. Tre av fire OSK har tjenester fra skatt, halvparten fra trygd og to av fem fra Aetat.

Servicekontorene utfører saksbehandling på vegne av en rekke kommunale etater. Administrasjonen er representert i mer enn ni av ti servicekontorer, teknisk, eiendom og næring i nesten ni av ti og oppvekst og kultur i mer enn åtte av ti.

Det er nesten seks av ti servicekontorer som helt eller delvis har utarbeidet tjenestebeskrivelser, og over halvparten av kontorene har lagt beskrivelsene ut på intranett. En av tre har gjort beskrivelsene tilgjengelig for publikum via Internett.

Ett av tre servicekontorer registrerer antall henvendelser. Det er tre ganger så mange henvendelser per telefon som fysisk oppmøte. Nesten fire av ti servicekontorer ferdigbehandler mer enn halvparten av henvendelsene.

Samarbeid, brukerorientering og opplæring

Over halvparten av servicekontorene har helt eller delvis utarbeidet planer for evaluering av tjenestetilbudet. Ett av fire kontorer gjennomfører brukerundersøkelser for å evaluere tilbudet. Åtte av ti har helt eller delvis utarbeidet planer for videreutvikling.

Fire av ti servicekontorer mangler avlastningsordninger for servicemedarbeiderne. Tre av fire har helt eller delvis rutiner for oppfølging og veiledning av medarbeiderne. Åtte av ti har helt eller delvis fått tilstrekkelig opplæring i bruken av fagetatenes datasystemer. Mer enn åtte av ti har helt eller delvis jobbet med teambygging og felles kulturforståelse.

Ni av ti mener servicekontoret helt eller delvis har styrket samarbeidet om brukere med behov for bistand fra flere etater. Fire av ti brukere får helt eller delvis én kontaktperson fram til fullført saksbehandling.

Utfordringer fremover

To av tre ser statlig deltakelse og videreutvikling som de to største utfordringene. Fire av ti ser samarbeid mellom servicekontoret og fagetatene som den tredje største utfordringen. I tillegg er det en rekke andre utfordringer med høy andel, som for eksempel opplæring, tilgang til gode IKT-løsninger, gode arbeidsformer, kvalitet på tjenestetilbud og økonomi.

Kommuner uten servicekontor

Seks av ti kommuner har ikke servicekontor. Fire av ti av disse planlegger OSK, og tre av ti planlegger KSK. Ønskene om hvilke kommunale og statlige tjenesteytere de gjerne vil ha med, skiller seg ikke ut fra de eksisterende servicekontorene.

Fra skranke til fremtidens service

Uavhengig av skiftende regjeringer har det skjedd et taktskifte i etableringen av servicekontorer. Det finnes ingen enhetlig organisatorisk løsning. Dette gir fleksibilitet i forhold til behovene, men skaper samtidig stor usikkerhet i forhold til hvordan det skal satses lokalt. Har vi fått en utvikling vi er tjent med? Er servicekontorene tilstrekkelig fremtidsrettede?

Det er en rekke antakelser om fordelene med servicekontorer som i for liten grad er etterprøvd, og det er behov for grundige undersøkelser på enkelte områder. Det gjelder for eksempel hvorvidt publikum er fornøyd, i hvilken grad sakene ferdigbehandles og om det oppnås kvantitative gevinster. Etter vår mening er det 10 kriterier eller mål som servicekontorene bør tilfredsstillende eller nå:

1. Fokuser på de hyppigst etterspurte tjenestene
2. Tilby reell saksbehandling
3. Garanter tilstrekkelig kompetanse
4. Én sak – én kontaktperson
5. Tilby tilgang til spesialistene
6. Dokumenter henvendelsene
7. Tallfest gevinster og kostnader
8. Gjennomfør brukerundersøkelser
9. Rendyrk tjenestespekteret
10. Sats på kontinuerlig videreutvikling

Vi ser behov for en egen strategi for det videre arbeidet med servicekontorer, slik at satsingen kan innrettes mest mulig i tråd med intensjonene i moderniseringsprogrammet og sees i sammenheng med oppfølging av SATS-meldingen. I forkant er det behov for grundige kvalitative undersøkelser av servicekontorer og andre førstelinjetjenester. Med grunnlag i strategien bør det iverksettes en langsiktig og handlingsorientert plan.



2 Innledning

I løpet av et par år vil det være servicekontorer i seks av ti kommuner. De fleste tilbyr per i dag kommunale tjenester (kommunale servicekontorer – KSK), men spesielt i løpet av 2002 har etableringen av kontorer som utfører tjenester for både kommunale etater og statlige virksomheter (offentlige servicekontorer – OSK) skutt fart.

Noe av grunntanken med offentlige servicekontorer¹ er at de skal bemannes med personer (generalister) som kan utføre enklere regelstyrt saksbehandling for flere kommunale etater og statlige virksomheter. Tanken er at generalistene har større fleksibilitet enn personer som er spesialister på en type saker, og at publikum dermed får utført de enkle tjenestene raskere enn tidligere. I tillegg kan fagetatenes ansatte bli avlastet slik at de får bedre tid til å konsentrere seg om de mer kompliserte sakene. Det kan bety raskere saksbehandling også i disse sakene, og bedre utnyttelse av den mest spesialiserte arbeidskraften.

2.1 Formål

Formålet med kartleggingen er å gi et oversiktsbilde over status i etableringen av servicekontorer.

Det har aldri tidligere vært gjennomført en tilsvarende omfattende kartlegging av servicekontorer. Kartleggingen er kvantitativ, og er mer beskrivende enn analyserende. Den gir svar på en del spørsmål, men reiser også en rekke nye. Rapporten forsøker innledningsvis å ta utgangspunkt i hva som er den enkelte innbyggers behov, slik at de kvantitative størrelsene kan sees i sammenheng med dette. Avslutningsvis stilles det spørsmål ved om vi har fått en ønsket utvikling, og det etterlyses mer viten som grunnlag for videre satsing.

Parallelt med denne kartleggingen er det gjennomført en undersøkelse av behovet for felles løsninger på IT-området.² Denne er også i all hovedsak kvantitativ. Til sammen gir rapportene fra disse undersøkelsene et langt bedre grunnlag enn tidligere for å si noe om dagens og fremtidens servicekontorer.

2.2 Ti år med servicekontorer

Det går en rød tråd fra forsøksvirksomheten med offentlige servicekontorer i perioden 1992 til 1996 frem til dagens regjering. Vekslede regjeringer gjennom 10 år har alle hatt servicekontorer på agendaen, og det er tverrpolitisk enighet om at dette er en fornuftig måte å tilby tjenester til publikum på.

La oss rekapitulere noen historiske smakebiter fra de siste 10 årene:

Fra forsøk til virkelighet – 10 år med servicekontorer	
År	Prosjekt og politikk
1992–1996	Prosjekt Offentlige servicekontorer <ul style="list-style-type: none">• Prosjektet ble initiert i 1992 av daværende regjering. I perioden 1992 til 1996 ble det gjennomført forsøk med etablering og drift av

¹ Lokalt blir servicekontorene ofte kalt servicetorg, servicesenter, kommunetorg og lignende.

² En rapport fra denne kartleggingen er planlagt publisert i september 2003.

Fra forsøk til virkelighet – 10 år med servicekontorer	
År	Prosjekt og politikk
	<p>offentlige servicekontorer (OSK) i syv kommuner, med utprøving av ulike samarbeidsmodeller.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, særlig sett fra publikums ståsted. Prosjektet la liten vekt på å dokumentere kostnader og gevinster i løpet av forsøksperioden.
1999–2000	<p>Ett sted, ett telefonnummer</p> <ul style="list-style-type: none"> • I 1999 satte regjeringen opp målet om at OSK skulle være en generell ordning på kommunalt nivå. • Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som 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). Rapporten oppsummerer mye av forsøksvirksomheten fra 1992 til 1996, og kommer med en rekke anbefalinger: <ul style="list-style-type: none"> ○ OSK er førstelinjetjenester som gir informasjon og utfører saksbehandling for både kommunale og statlige etater. ○ Kontorene er bemannet med generalistsaksbehandlere som utfører tjenester for de etatene som har lagt tjenester til det offentlige servicekontoret. ○ Kontorene bør organiseres etter den modellen som i rapporten kalles <i>vertsetatsløsningen</i>. Kommunen eller en statlig etat står som <i>vert</i>, og andre etater har delegert nødvendige fullmakter til vertsetaten. ○ Det vedtas en egen lov om OSK. Denne loven gjør det mulig å delegerer nødvendig kompetanse til kontoret uansett om det er statlig eller kommunalt. ○ Driftskostnadene må bæres av de involverte etatene på kommunal og statlig side. ○ For å lette samarbeidet ved etablering av OSK må staten ta et tydelig initiativ, og påta seg å gi tilskudd til etableringsprosessene. Det bør utvikles en statlig tjenesteportefølje som kan tilbys kommunene. ○ Det må etableres en oppfølgingsgruppe som får til oppgave å legge til rette for den statlige deltakelsen i OSK.
2001	<p>Oppfølging av reformen med offentlige servicekontorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. Eventuelle samarbeid skulle skje innenfor eksisterende budsjettammer. • Forslagene i rapporten <i>Ett sted, ett telefonnummer</i> om vertsetatsløsning og egen lov om OSK ble ikke fulgt opp fra regjeringens side. • Statskonsult fikk i oppdrag fra AAD å følge opp arbeidet med

Fra forsøk til virkelighet – 10 år med servicekontorer	
År	Prosjekt og politikk
	<p>servicekontorer i hele landet. Arbeidet ble organisert gjennom OSK-prosjektet, og prosjektet har lagt vekt på å spre informasjon og erfaring via nettstedet www.servicekontorer.no, på å lage tilbud som kan tilfredsstille felles behov, som temahefte om servicekontorer, opplæring av prosjektledere og flere praktisk orienterte maler (tjenestebeskrivelser, brukerundersøkelser, avtaler).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om lag 11,5 millioner i statlige midler ble fordelt etter søknad til de som ville etablere offentlige servicekontorer. OSK-prosjektet hadde ansvaret for å behandle søknadene og avgi innstilling til AAD. Om lag 60 søkere (av 120) ble tildelt midler i løpet av året. • Parallelt med OSK-prosjektet ble også Modellprosjektet i Akershus gjennomført. Målet var etablering av OSK i alle 22 kommuner i fylket innen utløpet av 2001. Hensikten var blant annet å vise gode eksempler og spre erfaring til resten av landet. I mars 2002 var det 3 OSK, 4 KSK og 6 kommuner med konkrete planer om OSK. • Stortinget vedtok å sette av 30 millioner til OSK for 2002.
2002	<p>Brukerrettede inngangsporter, herunder servicekontorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Det skal i større grad overlates til kommunene selv hva som anses fornuftig å opprette i forhold til organisering av tjenestetilbudet mot publikum. Målet om minst ett servicekontor i hver kommune innen utgangen av 2003 gjelder ikke lenger. • Om lag 16,5 millioner i statlige midler ble fordelt etter søknad til de som ville etablere tiltak innenfor alt som kan defineres som brukerrettede inngangsporter. OSK-prosjektet hadde ansvaret for å behandle søknadene og avgi innstilling til AAD. Om lag 34 søkere (av 220) ble tildelt midler gjennom denne søknadsrunden. Øvrige midler er kanalisert direkte fra AAD til ulike prosjekter. • Modellprosjektet i Akershus ble videreført i 2002 som et delprosjekt under OSK-prosjektet, med vekt på dokumentasjon, erfaringsspredning og oppfølging av kommuner som hadde kommet langt. En sluttrapport for prosjektet blir publisert i august 2003.
2002–2003	<p>SATS-meldingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • I desember 2002 kom Stortingsmelding nr. 14 (2002–2003) Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten. Målet er å samordne innsatsen bedre enn i dag ovenfor brukere med sammensatte behov, og unngå at de blir kasterballe i systemet. • På sikt vil denne utredningen kunne ha stor betydning for servicekontorene – kontorene kan nettopp være arenar der ulike instanser møtes i for eksempel en felles førstelinje mot publikum. Dette er imidlertid ikke meldingen helt klar på – blant annet

Fra forsøk til virkelighet – 10 år med servicekontorer	
År	Prosjekt og politikk
	<p>uttrykkes det bekymring for at bruk av servicekontorene kan ta fokus bort fra arbeidslinja, noe som står sentralt i meldingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> I regi av Sosial- og helsedirektoratet (SHdir) drives det i 13 kommuner konkret forsøksvirksomhet med samordning av disse tjenestene. Målet er at samordningen skal skje i størst mulig grad med servicekontorene som arena. Forsøkene strekker seg over tre år, det skal være en rekke evalueringer underveis og en hovedevaluering i 2005. <p>Servicekontorer</p> <ul style="list-style-type: none"> Regjeringen har ingen eksplisitt strategi for det videre arbeidet i forhold til servicekontorene, men ser dette som en del av moderniseringsprogrammet med satsing på brukerrettede inngangsporter. Det er ikke satt av noen midler kommuner og statsetater kan søke om. I tildelingsbrevet for 2003 står det: <i>Statskonsult skal videreføre arbeidet med nettverk og erfaringsutveksling for offentlige servicekontor og LivsIT.</i>

2.3 Om undersøkelsen

Undersøkelsen er kvantitativ, og omfatter spørsmål innenfor områdene etablering, drift, bemanning, lønn, organisasjonsmodell, statlige og kommunale tjenesteytere, samarbeid, brukerorientering og opplæring, utfordringer fremover og kommuner uten servicekontor.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden desember 2002 til februar 2003. Tilgang til spørreskjemaet ble sendt ut med e-post til 434 kommuner og 28 bydeler. E-postmeldingen inneholdt en lenkeadresse til den nettbaserte³ undersøkelsen, og et unikt brukernavn og passord for hver mottaker.

I stor grad er det serviceledere og rådmenn som har svart på undersøkelsen.

Undersøkelsen ble ikke gjennomført anonymt. Det ble sendt ut to purringer med e-post, og en ble gjennomført med telefon.

Det ble mottatt svar fra 78 prosent av kommunene/bydelene (359 av 462). Svarprosent blir 81 prosent hvis vi bare ser på kommunene. De som besvarte undersøkelsen vil videre i rapporten omtales som kommuner (selv om det er noen bydeler), servicekontor eller respondenter.

Purrerunden per telefon ble gjennomført hos samtlige kommuner som ikke hadde besvart undersøkelsen på det aktuelle tidspunktet, og det ble samtidig spurt om de

³ Spørsmålene ble lagt inn i Refleks, et online spørreverktøy (se www.refleks.com).

hadde KSK eller OSK. Det betyr at det totale antall KSK og OSK som er oppgitt i rapporten gjelder alle landets kommuner.⁴

2.4 Om rapporten

Kapitlene i rapporten er organisert og gruppert i tråd med det vi anser som mest interessant og hensiktsmessig, uavhengig av rekkefølgen på spørsmålene i undersøkelsen. På bakgrunn av våre erfaringer⁵ med servicekontorer og funn i undersøkelsen, blir det også presentert noen anbefalinger underveis. Anbefalingene presenteres samlet under punkt 11.1, side 59.

I utgangspunktet foreligger det grafiske presentasjoner av svarene for hvert spørsmål i undersøkelsen. Hver presentasjon inneholder spørsmålet, et søylediagram og eventuelt en tabell med antall respondenter og prosentandel for de ulike svaralternativene. Hvis den grafiske presentasjonen, etter vår mening, ikke gir tilleggsinformasjon for potensielle lesere av rapporten, er den erstattet av tekst. I disse tilfellene gis det henvisning til fotnote der hele spørsmålet presenteres. Noen av oversiktene anses å gi tilleggsinformasjon, og presenteres derfor i sin helhet. I tillegg blir de kommentert i teksten. I noen tilfeller blir svarene bare presentert i tabellform, eller det blir henvist til tabell i vedlegg.

I undersøkelsen fikk servicekontorene mulighet til å gi tilbakemelding om saker de var opptatt av.⁶ En del av tilbakemeldingene er gjengitt som anonyme sitater.

⁴ I tillegg er antallet supplert med de som har blitt etablert og som vi har fått kjennskap til etter at undersøkelsen ble avsluttet.

⁵ I løpet av våren 2002 gjennomførte OSK-prosjektet intervjuer ved om lag 15 servicekontorer. Erfaringer og dokumentasjon fra dette arbeidet resulterte i temaheftet *Servicekontorer. Etablering, drift og videreutvikling* (Statskonsult, august 2002). Flere av anbefalingene i denne rapporten er utdypet i dette temaheftet.

⁶ Svarene blir nærmere omtalt i punkt 8.1, side 45.



3 Offentlige tjenester – hva er mine behov?

”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 (St. spørretime 27.02.02)

Dette kapittelet er ikke en del av kartleggingen av servicekontorer, men forsøker å si noe om den enkelte innbyggers behov for tjenester fra det offentlige slik at de kvantitative størrelsene fra kartleggingen kan sees i sammenheng med dette.

Offentlig forvaltning og offentlige tjenester har ingen eksistensberettigelse i kraft av seg selv. Det offentlige Norge skal opptre på vegne av oss alle ved å skape gode fellesskapsløsninger. Det offentlige både krever noe av oss, for eksempel når vi er skatteyttere, og skal betjene oss i ulike sammenhenger gjennom livet, for eksempel hvis vi trenger barnehageplass eller har krav på å motta en eller annen form for trygdeytelse.

Ved å se det offentlige fra den enkelte innbyggers ståsted kan det sies på denne måten:

Som innbygger i en kommune vil jeg gjerne ha enkel tilgang til offentlige tjenester når jeg trenger det. Jeg bryr meg ikke om tjenestene er kommunale, fylkeskommunale eller statlige. Jeg vil ha muligheten til å løse flest mulig av mine behov ved hjelp av telefon eller Internett. Hvis jeg har lyst til å (eller må) komme til et kontor for å få utført tjenestene, vil jeg at det skal være enkelt å finne frem, og jeg vil gjerne bli møtt av vennlige og profesjonelle ansatte. Jeg vil selvsagt ha utført tjenestene så raskt og effektivt som mulig, samtidig som personalet må ha nok tid til akkurat meg. Hvis jeg har behov for å få utført flere tjenester samtidig, spesielt hvis det er tjenester som henger sammen på en eller annen måte, så setter jeg pris på at disse er lokalisert på samme sted, og at tjenesteyterne samarbeider for at resultatet skal bli best mulig for meg. Hvis jeg samtidig kan utføre andre typer ærend i samme bygg eller i umiddelbar nærhet, så blir jeg enda mer fornøyd.

Det offentlige blir ikke bedre enn hvordan hver enkelt av oss opplever både å bli satt krav til og hvordan vi føler at de enkelte tjenestene fungerer. Det handler om hvordan vi opplever møtet med forvaltning og tjenesteytere – hver gang; det som ofte blir omtalt som ”sannhetens øyeblikk”. Gir disse møtene en forståelse av hvorfor det settes krav? Får vi en følelse av at dette skjer på en hensiktsmessig måte, får vi en opplevelse av rettferdig og forutsigbar saksbehandling? Får vi den hjelpen vi trenger, og hvis vi får et avslag – mottar vi en begrunnelse som virker logisk? Får vi en følelse av det er en helhetstankegang som ligger bak, at de enkelte tjenester henger sammen, at ulike instanser samarbeider, av at det er fornuft i hva som skjer hvor, hvorfor, hvordan og når?

Sannsynligvis vil mange av landets innbyggere svare negativt på en del av disse spørsmålene. Og det har heller ikke manglet på initiativ til å skape forbedringer fra sentralt hold. Ministere i skiftende regjeringer har på rekke og rad lansert slagord og planer knyttet til forenkling, fornying, døgnåpen forvaltning, brukerorientering, brukerrosetting, modernisering og effektivisering. Og det har også skjedd forbedringer – selv om mange kunne ønske seg en annen endringstakt. Likevel – noen ganger skjer endringer så langsomt, at det kanskje er nødvendig å stoppe litt opp og se seg tilbake. La oss se for oss to tidsbilder, to bilder med 25 års mellomrom.

Anno 1978

Jeg er på vei til det offentlige kontoret. En uke før kom jeg omsider frem på telefonen etter en halvtime, og ble møtt av en lite imøtekomende stemme. Først ble jeg tilbudt en timeavtale om et par uker, men fikk til slutt kranglet meg til en ukes ventetid. Stemmen ga meg et klart inntrykk av at jeg var heldig. Vel inne i det triste lokalet må jeg stille meg i kø foran luka sammen med fem, seks andre, og får etter et kvarter utlevert det nødvendige skjemaet. Det er en helt enkel sak jeg skal ha utført, trodde jeg. Jeg setter meg ned og prøver etter beste evne å forstå formuleringene i skjemaet, men er ikke mer enn halvveis da jeg blir ropt opp til timeavtalen. En saksbehandler fører meg inn gjennom en lang korridor, og lukker oss inne i et trangt cellekontor som lukter støv og papir. Jeg blir bedt om å sette meg ned, og saksbehandleren tar plass bak skrivebordet. Han uttrykker misnøye med at skjemaet ikke er ferdig utfylt. Jeg synker sammen, og lurert på om han vil sende meg ut igjen, men etter noen sekunder begynner han å stille meg spørsmål og fylle ut det som mangler i skjemaet. Jeg puster lettet ut da jeg går – jeg har igjen overlevd møtet med det offentlige byråkratiet

Anno 2003

Jeg er på vei til servicekontoret. Tidligere på dagen ringte jeg og fikk beskjed om at det bare var å møte opp innenfor åpningstiden. Jeg blir møtt av lyse, vennlige og moderne lokaler. Foran det åpne kontorlandskapet er det plassert en lav skranke. En servicemedarbeider smiler meg i møte. Jeg fremsier mitt ærend og blir bedt om å ta plass i ventekroken, en saksbehandler er snart ledig. Jeg setter meg ned i den bekvemme sofaen, skjenker meg en kaffe og kikker meg rundt i lokalet. Det er friske blomster på bordet, varme farger på veggene og mange bilder. Spredd rundt i rommet sitter servicemedarbeiderne sammen med kundene. De er bare atskilt av lave skillevegger. Etter knappe fem minutter kommer en servicemedarbeider. Han håndhilser vennlig og spør om vi skal sette oss på et lukket kontor, men det er ikke nødvendig etter min mening. Han finner frem det nødvendige skjemaet på skjermen. Vi går igjennom det sammen, og i løpet av fem minutter er det ferdig utfylt. Han sender det med e-post til den aktuelle statsetaten. Han forteller meg at i løpet av kort tid vil jeg selv kunne fylle ut skjemaet på Internett, og at opplysningene vil bli lagret direkte i etatens databasesystem. Hvis jeg ikke har Internetttilgang kan jeg bare komme og bruke en av PCene i lokalet beregnet for publikum. Men jeg kan selvfølgelig fortsatt få hjelp av en saksbehandler hvis jeg har behov for det. Det er bare å ta kontakt sier han da jeg skal gå, og ønsker meg velkommen tilbake.

Hva har skjedd i løpet av 25 år? Det har skjedd en utvikling fra lukkede kontorer, fra små luker som aller nådigst ble åpnet, fra et system der publikum ble betraktet som et forstyrrende element, til mer åpenhet og vennlighet, og der den enkelte innbyggers behov blir satt i sentrum. Er dette en svartmaling av tidligere tiders tilbud? Kanskje, men det finnes også verre eksempler. Noen offentlige tjenesteytere har fortsatt en lang vei å gå, men brukerorientering har blitt et nøkkelord for de aller fleste.



4 Etablering og drift

4.1 Fire av ti kommuner har servicekontor

Antallet offentlige servicekontorer (OSK) har kommet opp i 65, en økning på hele 54 siden begynnelsen av 2002. I tillegg er det 121 kommunale servicekontorer (KSK). Det betyr at i overkant fire av ti kommuner (186 av 434) har et servicekontor.⁷

Blant kommuner uten servicekontor oppgir syv av ti at de har konkrete planer⁸; 85 planlegger OSK og 60 planlegger KSK⁹. I underkant av fire av ti (54 av 142) har satt en dato for åpning av servicekontoret. De aller fleste planlegger etablering i løpet av 2003, og de resterende i løpet av 2004. Det er en nærliggende tolkning at disse 54 kommunene har de mest reelle planene for etablering. Det betyr at i løpet av et par år vil det være servicekontorer i minst seks av ti kommuner.

Selv om vi har en tiårig historie med servicekontorer bak oss, så er det først de siste årene at etableringen har skutt fart. Nesten seks av ti servicekontorer (86 av 147) åpnet etter 2001.¹⁰ I 1999 og 2000 ble nær ett av fire servicekontorer etablert. Hvis vi ser på disse tallene under ett, så er mer enn åtte av ti servicekontorer etablert etter 1999.

To av tre kommuner (101 av 151) oppgir at servicekontoret ble planlagt/etablert i forbindelse med omorganisering av kommunen.¹¹ I overkant av halvparten av kommunene (63 av 119¹²) er organisert med flat struktur med resultatenheter, 46 har etatsstruktur/sectorinndeling og 10 oppgir at de har en annen organisering.

Nær seks av ti kommuner (89 av 151) har ikke utarbeidet prosjektrapport eller sluttrapport for prosjektet/etableringen.¹³

Vi anbefaler at erfaringene fra etablering av servicekontoret oppsummeres i en rapport. Dette er et viktig grunnlag for både å evaluere dagens tjenestetilbud, og for å lage planer for videreutvikling.

4.2 Seks av ti plassert i stab

Nesten seks av ti servicekontorer (88 av 151) er organisasjonsmessig plassert i stabfunksjon under rådmann, administrasjonssjef eller kommunaldirektør.¹⁴ Nær tre

⁷ Spørsmål 6: Hva slags tjenestetilbud rettet mot publikum har kommunen/bydelen i dag? (alternativer: Servicekontor med kommunale og statlige tjenester (OSK), Servicekontor med kommunale tjenester (KSK), Resepsjon/sentralbord, Opplysningstjeneste/informasjontjeneste). Det ble foretatt telefonoppringning til respondenter som ikke svarte på den elektroniske undersøkelsen. Det betyr at antall KSK og OSK gjelder for samtlige 434 kommuner i landet.

⁸ Det kan leses mer om kommuner uten servicekontor i kapittel 9, side 49.

⁹ Undersøkelsen gir ikke svar på hvilke av de kommunale servicekontorene som er planlagt utvidet til offentlige servicekontorer.

¹⁰ Spørsmål 13: Når åpnet servicekontoret?

¹¹ Spørsmål 14: Ble servicekontoret planlagt/etablert i forbindelse med omorganisering av kommunen/bydelen?

¹² Her har 119 respondenter svart, mens det korrekte skulle vært de 101 som svarte på det forrige spørsmålet. Det betyr at fordelingen kan være noe uriktig.

¹³ Spørsmål 17: Er det utarbeidet prosjektrapport eller sluttrapport for prosjektet/etableringen?

¹⁴ Spørsmål 22: Hvor er servicekontoret organisasjonsmessig plassert?

av ti er plassert som egen resultatenheter. De resterende 13 prosent har krysset av for *Annet*, og spesifisert ulike plasseringer. Noen av disse plasseringene innebærer i praksis at servicekontoret ligger i stab eller som egen resultatenheter. Ellers er det flere som har oppgitt plassering i informasjonsavdelingen, og virksomhetsområde eller seksjon under kultur, informasjon og service. En respondent har oppgitt plassering under egen IKT-avdeling, og en at servicekontoret er en del av de interne tjenestene.

Vi anbefaler at servicekontorene får en sentral og synlig organisatorisk plassering. Lederen for servicekontoret bør være med i kommunens ledergruppe. Ved rapportering til rådmannen eller tilsvarende nivå markeres det tydelig at servicekontoret er et viktig satsingsområde. Servicekontorets drift blir også mer synlig for etatslederne, og servicelederen får informasjonstilgang og status i organisasjonen på linje med de andre lederne.

4.3 Servicen er å finne i rådhuset

Nesten ni av ti servicekontorer (130 av 151) er plassert i rådhuset eller kommunehuset.¹⁵ Dette henger sannsynligvis først og fremst sammen med økonomiske rammebetingelser, tilgjengelige lokaler med mer, men en mulig tolkning er også vanetenkning – det kan være uvant å tenke på alternativ lokalisering.

Det er bare 4 prosent som har oppgitt andre konkrete valg, fordelt med 2 prosent på bibliotek og 2 prosent på kjøpesenter. I tillegg er det 8 prosent som har krysset av for *Annet*¹⁶. Ingen har etablert kontoret i Statens hus.

I den grad det er mulig vil vi anbefale å etablere servicekontorene i et miljø der innbyggerne naturlig ferdes og kan utrette flere gjøremål samtidig. Lokalisering til kommunehuset eller rådhuset gir kanskje naturlig nærhet til kommunens fagetater, men ikke nødvendigvis til publikum eller eventuelle statlige samarbeidspartnere.

4.4 Halvparten mangler avtaler

Halvparten av servicekontorene (76 av 151) har ikke inngått skriftlige avtaler med deltakende etater eller virksomheter.¹⁷ Hvis vi sammenligner offentlige og kommunale servicekontorer blir bildet noe annerledes. Av OSKene er det bare en av fem (11 av 58) som ikke har skriftlige avtaler, mens for KSKene gjelder dette hele syv av ti (65 av 93). Årsaken er sannsynligvis at deltakerne i et servicekontor ikke anser det like nødvendig med formelle avtaler når samarbeidet begrenses til kommunale etater.

¹⁵ Spørsmål 23: Hvor er servicekontoret lokalisert? I de 88 prosent er det tatt med de 2 prosent som har svart bydelsadministrasjonen eller bydelshuset. Dette utgjør tre av de fire servicekontorene blant bydelene som har svart på undersøkelsen.

¹⁶ Her var det ikke mulig å spesifisere.

¹⁷ Spørsmål 16: Er det inngått skriftlige avtaler mellom servicekontoret og deltakende etater/virksomheter? For eksempel intensjonsavtaler, driftsavtaler, samarbeidsavtaler, serviceleveranseavtaler. Eksempel på innhold i avtalene: oppgavefordeling, plikter, ansvar, finansiering, økonomi.

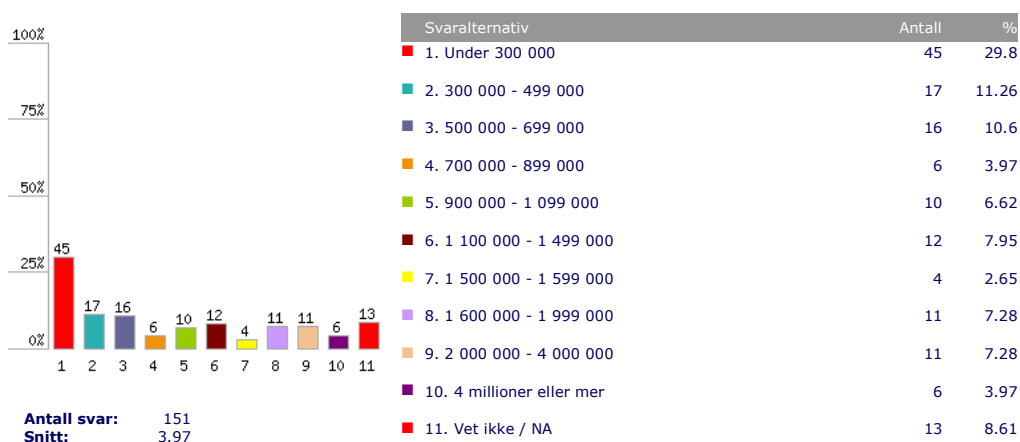
Vi anbefaler å regulere samarbeidet mellom partene gjennom formelle, skriftlige avtaler – uavhengig av om det er kommunale eller statlige tjenesteytere inne i bildet. Da vet alle hva de har å forholde seg til når det for eksempel gjelder finansiering, kompetanse, oppgaver, personressurser og hvordan eventuelle konflikter eller uenighet skal løses.¹⁸

4.5 Én million i gjennomsnittlig etableringskostnad

Figur 1 viser stor spredning i etableringskostnader. Gjennomsnittlig kostnad for et servicekontor er rundt én million kroner¹⁹, men i praksis er det meget store variasjoner fra kommune til kommune. Årsaken er kanskje først og fremst kommunestørrelse, men også fordi det satses ulikt med hensyn til hvilke tjenester som legges til kontorene, hvor langt opp på tjenestetrappa²⁰ de enkelte tjenestene utføres, antall årsverk, om eksisterende bygg kan benyttes, hva som kreves av ombygging, behovet for areal, kontor- og datautstyr, kommunikasjonslinjer med mer.²¹

Det er 30 prosent av kommunene (45 av 151) som har under 300 000 i etableringskostnader. I den andre enden av skalaen ser vi at 4 prosent av servicekontorene har kostet 4 millioner eller mer i etablering. Hvis vi slår sammen noen av svaralternativene, så ser vi at ett av fire servicekontorer har kostet mellom 300 000 og 900 000, og ett av fire mellom 900 000 og 2 millioner kroner.

Spørsmål 18: Hva var de totale kostnadene ved etablering av servicekontoret?



Figur 1: Etableringskostnader²²

¹⁸ Det er lagt ut maler for å inngå intensjons-, samarbeids- og oppdragsavtaler på www.servicekontorer.no. I tillegg er det lagt ut eksempler på avtaler fra en rekke servicekontorer.

¹⁹ Utregningen er basert på middelverdiene for de ulike alternativene. For det siste alternativet, 4 millioner eller mer, er 5 millioner valgt som gjennomsnitt. *Vet ikke*-gruppen er holdt utenfor.

²⁰ Se mer om tjenestetrappa i Figur 6, side 29.

²¹ Det kan også være ulikt hva respondentene har regnet som etableringskostnader. Underteksten til spørsmålet lød slik: For eksempel lokaler, oppussing, inventar, datautstyr, opplæring, konsulenttjenester med mer.

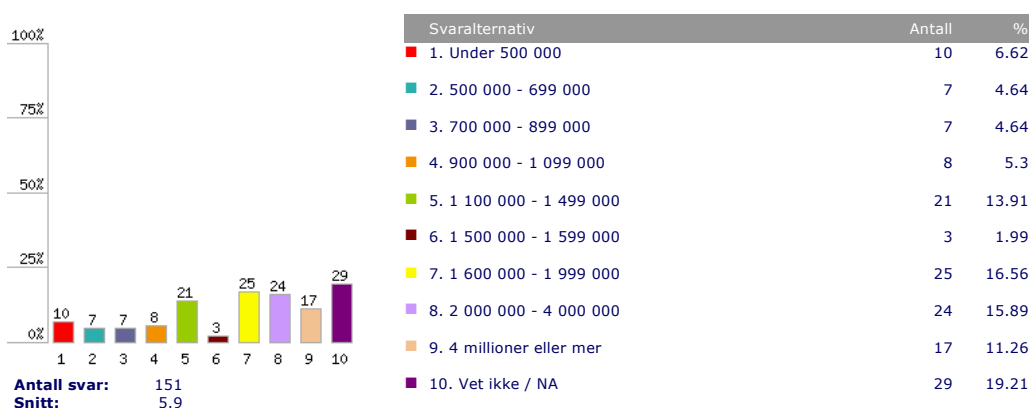
²² Prosentandelene i oversikten viser andel av det totale antall svar (151), og *ikke* andelen av de som har oppgitt etableringskostnader (138). Det betyr at prosentandelene ville vært noe annerledes hvis *Vet ikke*-gruppen hadde vært holdt utenfor.

4.6 To millioner i gjennomsnittlige driftskostnader

Nesten en av fem (29 av 151) svarer at de ikke vet hvor høye driftskostnadene for servicekontoret er per år.²³ Årsakene kan henge sammen med hvordan servicekontorene er organisert på en del steder; hvis det for eksempel er en struktur der få er fast ansatt i servicekontoret, kan det være vanskelig å holde oversikten over de reelle kostnadene.

Figur 2 viser stor spredning i driftskostnadene²⁴. Dette henger sammen med blant annet kommunestørrelse og hvilke tjenester som tilbys på servicekontoret. Dette virker igjen inn på bemanningsbehov, lokalenes størrelse, husleie, kontorutstyr, leie av kommunikasjonslinjer med mer.²⁵

Spørsmål 19: Hva er de totale driftskostnadene for servicekontoret pr år?



Figur 2: Driftskostnader per år

Gjennomsnittlige²⁶ driftskostnader per år ligger på rundt 2 millioner kroner. I underkant av 7 prosent av servicekontorene (10 av 151) oppgir under 500 000 kroner per år. I den andre enden av skalaen finner vi 11 prosent av servicekontorene med 4 millioner eller mer i driftskostnader. Ett av fire servicekontorer oppgir driftskostnader mellom 500 000 og 1,5 millioner, og ett av tre mellom 1,5 og 4 millioner. Gjennomsnittlige driftskostnader per årsverk utgjør rundt 330 000 kroner²⁷.

²³ Dette betyr ikke at kostnadene er ukjent – det kan godt være at de har oversikt ved for eksempel kommunens økonomifunksjon. Men de fleste respondentene er serviceledere, og det kan settes spørsmålsteget ved at såpass mange ikke har kostnadstall for den daglige driften.

²⁴ Prosentandelene i oversikten viser andel av det totale antall svar (151), og *ikke* andelen av de som har oppgitt driftskostnader (122). Det betyr at prosentandelene ville vært noe annerledes hvis *Vet ikke*-gruppen hadde vært holdt utenfor.

²⁵ Det kan være ulikt hva respondentene har regnet som driftskostnader. Underteksten til spørsmålet lød slik: *For eksempel husleie, opplæring, vedlikehold, datakommunikasjon, anskaffelser, brutto lønn inkl. sosiale utgifter med mer.*

²⁶ Utregningen er basert på middelverdiene for de ulike alternativene. For det siste alternativet, 4 millioner eller mer, er 5 millioner valgt som gjennomsnitt. *Vet ikke*-gruppen er holdt utenfor.

²⁷ Basert på 6 årsverk i snitt. Se mer om årsverk under kapittel 5 Bemanning, lønn og organisasjonsmodell, side 25.

4.7 En av fem kan tallfeste gevinstene

Det er i overkant av en av tre respondenter (54 av 151) som mener etableringen av servicekontoret har medført økonomiske gevinster eller besparelser for kommunen, og nesten seks av ti svarer at de ikke vet.²⁸ Av de 54 respondentene er det 45 som har svart på neste spørsmål om totale innsparinger per år (se Figur 3 under), og av disse er det bare 30 som har oppgitt et konkret beløp. Det betyr at bare en av fem kommuner (30 av 151) er i stand til å tallfeste innparingene per år.

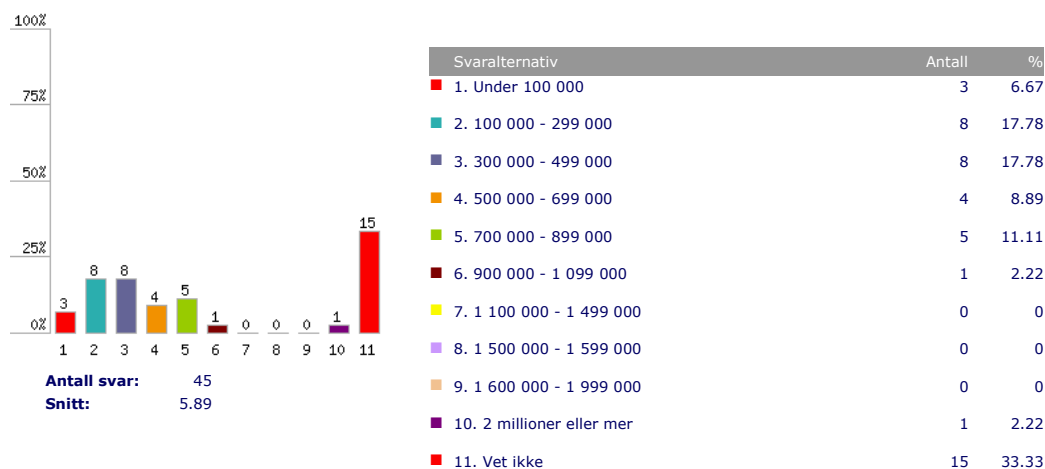
Innparingene som kan tallfestes er relativt beskjedne. Hele 29 av 30 kommuner oppgir under 1,1 million per år, og 19 av 30 oppgir en halv million.

”Etableringen av servicetorg har en verdi som er viktigere enn det økonomiske aspektet; økt tilgjengelighet for brukerne, nærhet, møteplass med mer.”

Serviceleder

Det er en fordel om etablering av servicekontorer kan medføre økonomiske gevinster eller besparelser for kommunen og eventuelle statlige samarbeidspartnere, men kanskje det aller viktigste spørsmålet er om publikum får utført bedre tjenester enn tidligere. Kvalitative gevinster, som økt tilfredshet hos brukerne, raskere saksbehandling, avlastning for spesialistene i fagetatene med mer, er vanskelig å måle, men må også tas i betraktning ved en totalvurdering av servicekontorene.²⁹

Spørsmål 21: Hvis ja, hva er de totale innsparingene pr. år?



Figur 3: Gevinster per år

Vi anbefaler å føre regnskap over kvantitative og kvalitative gevinster og kostnader ved drift av servicekontorene for å kunne gjøre velbegrunnede kost-/nyttevurderinger.

²⁸ Spørsmål 20: Har etableringen av servicekontoret medført gevinster eller besparelser for kommunen/bydelen?

²⁹ Dette krever en undersøkelse som går langt mer i dybden på utvalgte kontorer.



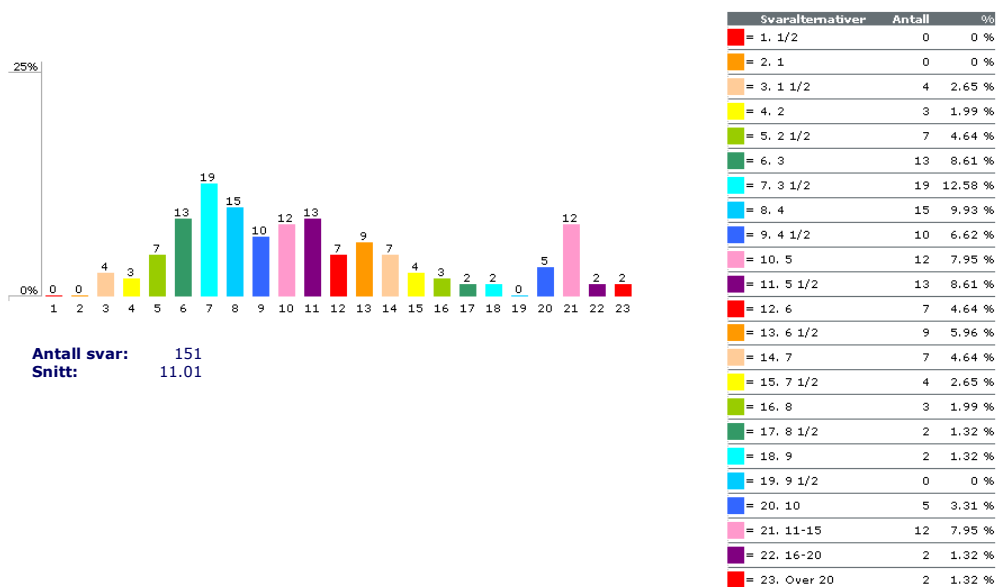
5 Bemanning, lønn og organisasjonsmodell

5.1 Liten bruk av deltidsstillinger

Figur 4 viser at antall årsverk ved servicekontorene varierer mye. Dette reflekterer nok først og fremst store forskjeller mellom størrelsen på de ulike kommunene, men kan også bety at de har valgt å satse ulikt med hensyn til hvilke tjenester som legges til servicekontorene og graden av saksbehandling innenfor tjenestoområdene.

De fire minste servicekontorene har 1 ½ årsverk hver, og de to største har over 20 årsverk. Over halvparten (82 av 151) har mellom 3 og 5 ½ årsverk, og en av fire har mellom 6 og 10 årsverk. Gjennomsnittlig antall årsverk er 6.

Spørsmål 40: Hvor mange årsverk har servicekontoret, iberegnet leder og deltakende etater?



Figur 4: Årsverk

Antall personer som arbeider i servicekontorene varierer også i stor grad, fra 1 person (to steder) til over 30 (ett sted).³⁰ De fleste, seks av ti servicekontorer (91 av 151), har mellom 4 og 7 personer. Gjennomsnittlig antall personer er i overkant av 7.

Det arbeider i snitt 1,2 personer per årsverk i servicekontorene.³¹ Det brukes mange deltidsstillinger på flere av de servicekontorene vi har vært i direkte kontakt med, men et snitt på 1,2 personer viser at det vanligste må være medarbeidere som arbeider på fulltid.

³⁰ Spørsmål 41: Hvor mange personer arbeider i servicekontoret?

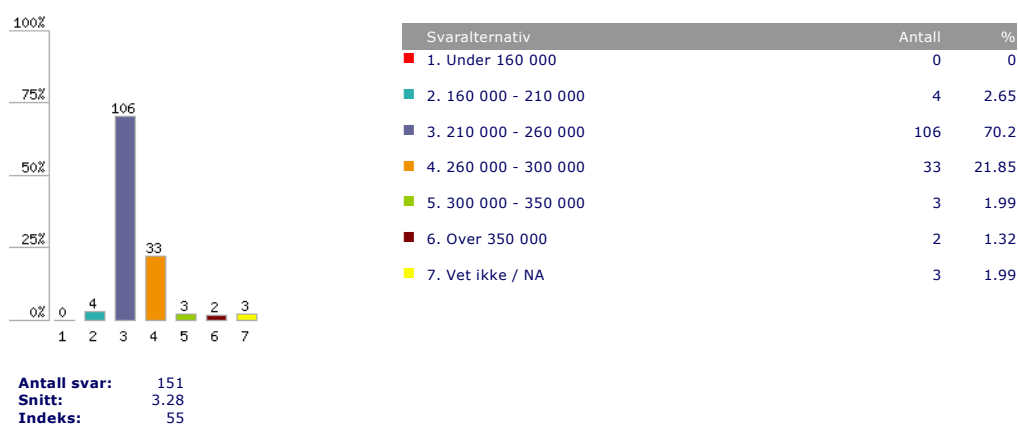
³¹ Snitt: $7/6=1,2$.

5.2 Lønn for strevet

Etter vår erfaring er det mange kommuner som bruker lønn som virkemiddel i rekrutteringsprosessen for å tiltrekke seg godt kvalifiserte søkere, og for å signalisere at servicekontoret er et satsningsområde som det ligger status og prestisje i. Nesten uten unntak blir medarbeiderne rekruttert fra interne rekker eller overført fra den stillingen de har. Det er vanlig at de får noen lønnstrinn over det de har i utgangspunktet.

Figur 5 viser en viss variasjon i lønnsnivået, men hovedtyngden, 70 prosent (106 av 151), oppgir at servicemedarbeiderne tjener mellom 210 og 260 000. En av fem oppgir mellom 260 og 300 000. Bare to respondenter har krysset av for mellom 300 og 350 000, og tre for mer enn 350 000. Gjennomsnittslønnen ligger på om lag 250 000³².

Spørsmål 42: Hvilket lønnsnivå har servicekontorets medarbeidere i gjennomsnitt pr. år?



Figur 5: Lønnsnivå

5.3 Syv av ti er ansatt direkte i servicekontoret

Det er viktig at lederen av et servicekontor har tilstrekkelige fullmakter til å planlegge, styre, organisere og videreutvikle virksomheten. Hvorvidt lederen har personalansvar eller ikke for sine medarbeidere, vil virke inn på disse mulighetene. For eksempel kan det være vanskelig å lage bemannings- og kompetanseutviklingsplaner uten å ha personalansvaret for vedkommende.

I underkant av syv av ti respondenter (102 av 151) oppgir at servicemedarbeidere formelt er ansatt i servicekontoret, i overkant av en av ti oppgir egen etat og i overkant av to av ti svarer begge deler.³³ Tabell 1 viser en litt annen fordeling for de kommunale og de offentlige servicekontorene. For eksempel er det tre av fire som oppgir formell ansettelse i servicekontoret for KSKene, mens halvparten oppgir dette for OSKene.

³² Utregningen er basert på middelværdien for hvert alternativ. For det siste alternativet er det valgt 375 000.

³³ Spørsmål 43: Hvem har arbeidsgiveransvar for medarbeiderne i servicekontoret? Er servicemedarbeiderne... (se Tabell 1, side 27 for hele spørsmålsstillingen)

Spørsmål 43: Hvem har arbeidsgiveransvar for medarbeiderne i servicekontoret? Er servicemedarbeiderne...						
Svaralternativ	OSK og KSK		KSK		OSK	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Formelt ansatt i servicekontoret	102	68 %	72	77 %	30	52 %
Formelt ansatt i egen etat	17	11 %	8	9 %	9	16 %
Begge deler	32	21 %	13	14 %	19	33 %
Sum	151	100 %	93	100 %	58	100 %

Tabell 1: Arbeidsgiveransvar

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

Tabell 2 viser at seks av ti servicekontorer (91 av 151) oppgir at medarbeiderne arbeider som generalister på noen områder og spesialister på andre. På ett av tre kontorer arbeider de bare som generalister. Ingen har utelukkende spesialister.³⁴

Spørsmål 44: Hvordan arbeider servicemedarbeiderne? Er de generalister som kan utføre publikumsrettede oppgaver for andre etater/virksomheter enn sin egen, eller er de spesialister som kun representerer sin egen fagetat/virksomhet?						
Svaralternativ	OSK og KSK		KSK		OSK	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
1. Servicemedarbeiderne arbeider bare som generalister	49	32 %	34	37 %	15	26 %
2. Servicemedarbeiderne arbeider bare som spesialister	0	0 %	0	0 %	0	0 %
3. Servicemedarbeiderne arbeider som generalister på noen områder og spesialister på andre	91	60 %	54	58 %	37	64 %
4. Annet, spesifiser	11	7 %	5	5 %	6	10 %
Sum	151	100 %	93	100 %	58	100 %

Tabell 2: Generalist eller spesialist

På 7 prosent av kontorene har de krysset av for *Annet*, og spesifisert svar som for enkelte servicekontorer innebærer at de også har en ”blandingsmodell”. Noen har en sammensetning av arbeidsstokken der enkelte er generalister, mens andre er spesialister. To respondenter skriver for eksempel at de har statlige spesialister og kommunale generalister. En annen skriver at målet er at alle skal jobbe som generalister. En tredje skriver at de har generalister med fagansvar, som derfor er spesialister innen sitt område.

Det vanlige er intern rekruttering eller direkte overføring av medarbeidere, og av erfaring vet vi at det er ganske vanlig å ”ta med seg” de oppgavene som de enkelte utførte tidligere. Det kan ofte bety at disse personene blir en slags spesialister innenfor sine tidligere arbeidsområder.

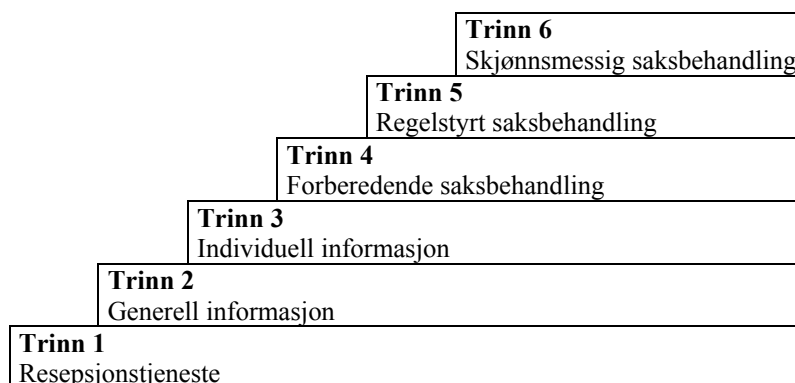
³⁴ Mange servicekontorer har hatt som mål å bemanne bare med generalister. I praksis får de fleste en mer pragmatisk holdning til dette etter hvert. Det er mange årsaker til at det har vokst fram en blandingsmodell. Det kan leses mer om dette i temaheftet *Servicekontorer. Etablering, drift og videreutvikling* (Statskonsult, 2002).

Fordelingen av svarene for de kommunale og offentlige servicekontorene blir litt forskjellige. For eksempel er det 37 prosent (34 av 151) som har oppgitt at servicemedarbeiderne i KSKene arbeider som generalister, mens tilsvarende tall for OSKene er 26 prosent. Dette betyr at det er vanligere med innslag av spesialistkompetanse i OSKene. I hvilken grad de statsansatte utfører kommunale oppgaver, og de kommunalt ansatte utfører statlige oppgaver, vet vi lite om. Vi har imidlertid fått innblikk i ett OSK som har vært i drift i mer enn ti år. På dette servicekontoret er alle oppgaver felles, uavhengig av om de er kommunale eller statlige. Det kan tyde på at samkvem og samarbeid i det daglige skaper en naturlig prosess der skillene på sikt delvis viskes ut.

6 Statlige og kommunale tjenesteytere

6.1 Tjenestetrappa klassifiserer tjenestene

Tjenestetrappa³⁵ er et hjelpemiddel for å klassifisere tjenester etter kompleksitet. Tjenester som er kategorisert på trinn 6, krever for eksempel saksbehandling av en som er spesialist på fagområdet og tilgang til etatenes fagsystemer. Tjenestetrappa brukes aktivt i forbindelse med utvelgelse av tjenester til servicekontorene, og ved vurdering av behandlingsgrad for de enkelte tjenestene.



Figur 6: Tjenestetrappa

6.2 Statlige tjenester – skatt, trygd og arbeid størst

Figur 7 og Figur 8 viser at det fortsatt er de tre store statsetatene skatt, trygd og arbeid som dominerer deltakelsen i de offentlige servicekontorene, både når det sees på antall representasjoner og hvor høyt oppe i tjenestetrappa det utføres saksbehandling.

De andre statlige virksomhetene som prestekontor, politi, forbrukerråd og Statens vegvesen er først og fremst representert på de tre nederste trinnene i tjenestetrappa. Imidlertid foreligger det spennende utredninger med forslag både i Politidirektoratet og i Vegdirektoratet som kan gi en langt høyere representasjon og utførelse av reell saksbehandling i fremtiden.

Mange kommuner og servicekontorer etterlyser sterkere engasjement og deltakelse fra de statlige virksomhetene. Antall offentlige servicekontorer har økt mye i løpet av det siste halvannet året, og stadig flere statsetater i omstilling ser mulighetene som ligger i å samarbeide med kommunene om å opprette gode tjenestetilbud ovenfor publikum. Likevel mener to av tre servicekontorer at den statlige deltakelsen er den aller største utfordringen fremover³⁶. Hvis vi bare ser på svarene for de servicekontorene som *har* statlig deltakelse, så er det også her et flertall (63 prosent) som mener at den statlige deltakelsen er den største utfordringen. Dette underbygges ytterligere av en rekke av de

³⁵ Tjenestetrappa ble utviklet under forsøksvirksomheten med offentlige servicekontorer i perioden 1992–96.

³⁶ Se kapittel 8 Utfordringer fremover, side 45.

tekstlige tilbakemeldingene vi har mottatt gjennom denne undersøkelsen³⁷. Ett eksempel:

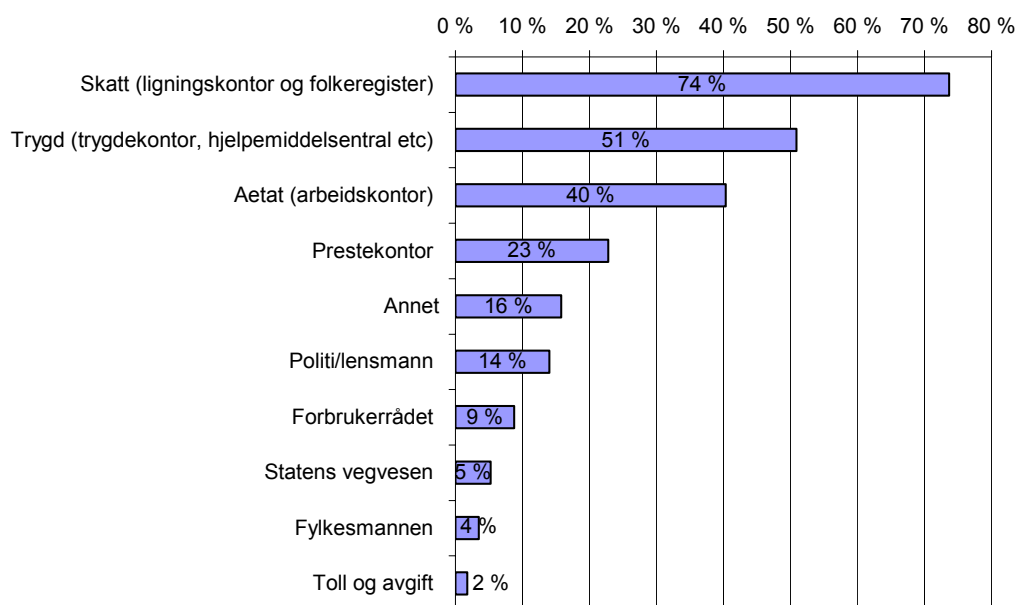
”Det må avklarast frå sentralt statleg hald kva statlege organ skal delta med i eit lokalt offentleg servicekontor, og på kva måte. Det er håplaut at alle kommunar lokalt skal sitje å drøfte dette med meir eller mindre velvillige lokale statlege etatsleiarar.”

Serviceleder

6.2.1 Skatt i tre av fire OSK

Figur 7 viser at det er hele tre av fire offentlige servicekontorer (42 av 57) som har tjenester fra skatteetaten, halvparten har tjenester fra trygdeetaten og to av fem fra Aetat.

Spørsmål 57: Hvilke statlige virksomheter deltar i servicekontoret



Figur 7: Statlige tjenester i servicekontoret³⁸

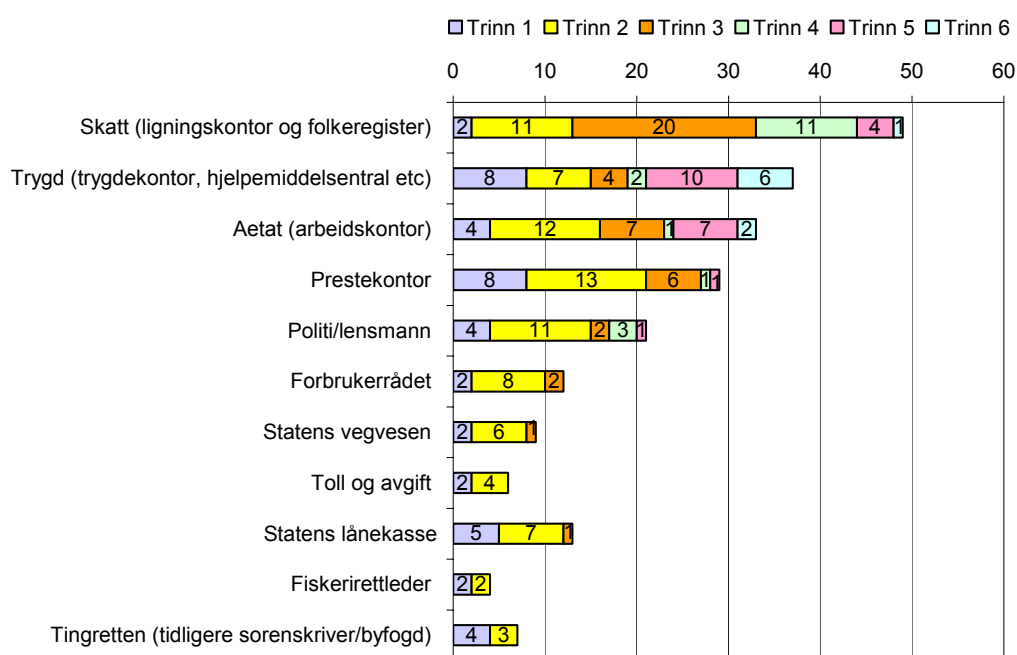
³⁷ Spørsmål 81: Er det noe kommunen eller bydelen ønsker å gi OSK-prosjektet i Statskonsult tilbakemelding om? Svarene er oppsummert i kapittel 8 Utfordringer fremover, side 45.

³⁸ Oversikten er sortert synkende. Tall i prosent av antall respondenter: 57 (komplett informasjon i Tabell 6, side 63).

6.2.2 Trygd har flest tjenester øverst i trappa

Figur 8 viser antall servicekontorer som tilbyr tjenester fra samtlige statlige virksomheter på de ulike trinnene i tjenestetrappa. For skatteetaten er det 11 av 49 servicekontorer som tilbyr forberedende saksbehandling (trinn 4), 4 tilbyr regelstyrt saksbehandling (trinn 5) og ett kontor tilbyr skjønnsmessig saksbehandling³⁹ (trinn 6). For trygdeetaten er det 2 av 37 servicekontorer som tilbyr forberedende saksbehandling, 10 tilbyr regelstyrt saksbehandling og 6 tilbyr skjønnsmessig saksbehandling. Aetat er representert med forberedende saksbehandling på ett servicekontor, regelstyrt saksbehandling på 7 kontorer og skjønnsmessig saksbehandling på 2 kontorer.

Spørsmål 58-79: Hvor langt opp i tjenestetrappa tilbys tjenester fra de ulike etatene/virksomhetene som deltar i servicekontoret?



Figur 8: Staten i tjenestetrappa (antall)⁴⁰

³⁹ Vanligvis trekkes det en klar grense ved regelstyrt saksbehandling for de som arbeider som generalister ved servicekontorene. De som også tilbyr skjønnsmessig saksbehandling har som regel medarbeidere fra de statlige virksomhetene tilstede i servicekontoret.

⁴⁰ Tallene viser antall servicekontorer på hvert trinn (komplett informasjon i Tabell 6, side 63). Respondentene ble bedt om å markere for det høyeste trinnet det tilbys tjenester fra hver etat/virksomhet som deltar i servicekontoret. Antall svar er gjennomgående høyere enn antall svar for spørsmål 57: *Hvilke statlige virksomheter deltar i servicekontoret?* Årsaken er trolig at en del respondenter tilbyr generell og individuell informasjon om en del statlige virksomheter (trinn 2 og 3), men ikke vurderer dette som *deltakelse* fra de statlige virksomhetene.

Tabell 3 viser den statlige representasjonen og utførelse av saksbehandling bare for de tre øverste trinnene i tjenestetrappa. For eksempel er det ett servicekontor som utfører skjønnsmessig saksbehandling for skatteetaten, 6 for trygdeetaten og 2 for Aetat.

Trinn/Etat	Skatt	Trygd	Aetat	Prestekontor	Politi/lensmann
6	1	6	2	0	0
5	4	10	7	1	1
4	11	2	1	1	3

Tabell 3: Tre statlige trinn i tjenestetrappa

6.3 Kommunale tjenester – adm, teknisk, oppvekst og kultur dominerer

Figur 9 og Figur 10 gir oversikt over de kommunale tjenesteyterne som deltar i de kommunale og offentlige servicekontorene.⁴¹ Oversiktene viser at det er en rekke kommunale etater med høy representasjon i servicekontorene, og at mange av dem tilbyr tjenester på de tre øverste trinnene i tjenestetrappa⁴². Dette viser at servicekontorene generelt er noe mer enn brosjyrestativ og informasjon. De utfører altså reell saksbehandling på vegne av en rekke kommunale etater.

6.3.1 Administrasjonen med nesten overalt

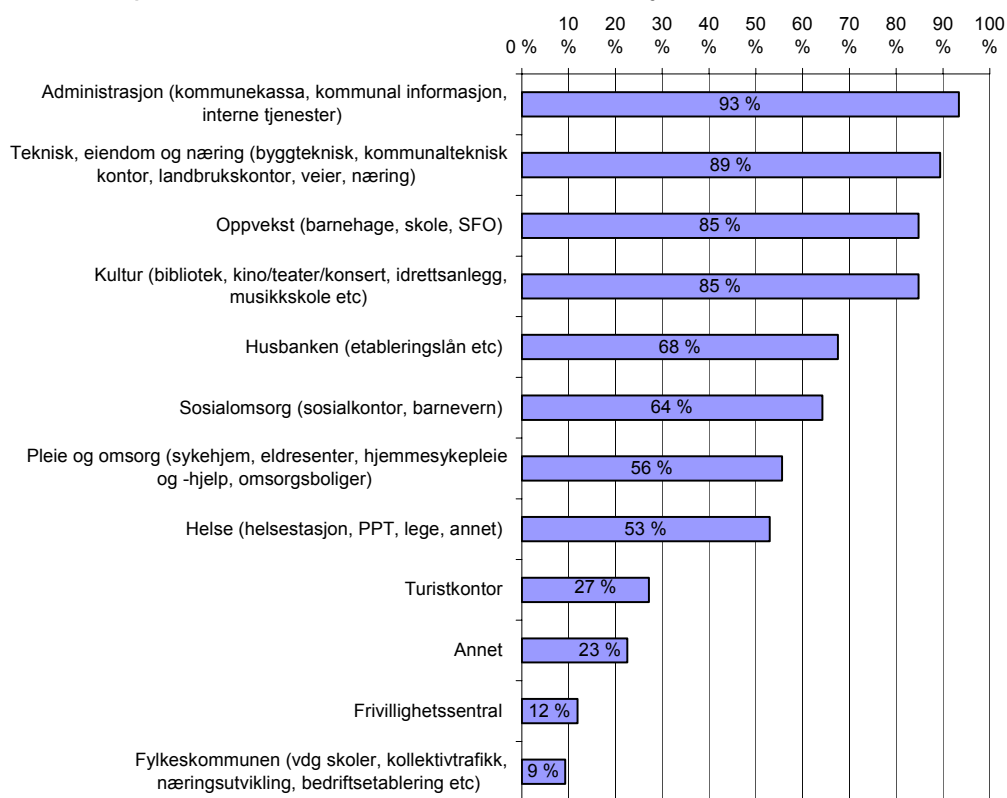
Kommunenes administrasjon (kommunekasse, kommunal informasjon og interne tjenester) er representert i hele 93 prosent av servicekontorene (141 av 151). Teknisk, eiendom og næring er tilstede i 89 prosent av kontorene, oppvekst og kultur er begge tilstede i 85 prosent.

Husbanken er en statlig institusjon, men er representert gjennom de kommunale etatene som forvalter ordningene. Dette gjelder etableringslån, bostøtte etc. Det er mer enn to av tre servicekontorer som tilbyr Husbankens tjenester.

⁴¹ Det betyr at svarene gjelder for samtlige 151 servicekontorer som har svart på undersøkelsen.

⁴² Se Figur 6, side 29.

Spørsmål 56: Hvilke kommunale etater o.l. deltar med tjenester i servicekontoret?



Figur 9: Kommunale tjenester i servicekontoret⁴³

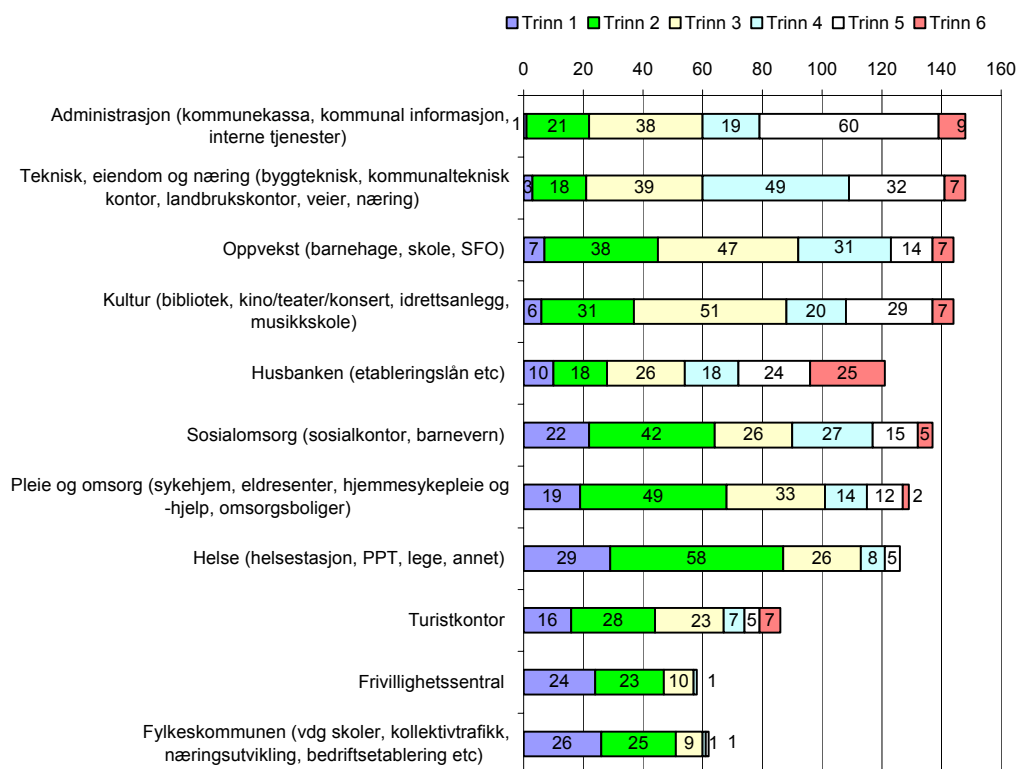
⁴³ Oversikten er sortert synkende. Tall i prosent av antall respondenter: 151 (komplett informasjon i Tabell 5, side 62).

6.3.2 Husbanken har flest tjenester øverst i trappa

Mange av servicekontorene tilbyr tjenester høyt opp i tjenestetrappa for en rekke av de kommunale etatene. For administrasjonen er det 19 av 148 servicekontorer som tilbyr forberedende saksbehandling (trinn 4), hele 60 tilbyr regelstyrt saksbehandling (trinn 5) og 9 tilbyr skjønnsmessig saksbehandling (trinn 6). For teknisk, eiendom og næring er det 49 av 148 servicekontorer som tilbyr forberedende saksbehandling, 32 tilbyr regelstyrt saksbehandling og 7 tilbyr skjønnsmessig saksbehandling. For oppvekst (barnehage, skole, SFO) er det 31 av 144 servicekontorer som tilbyr forberedende saksbehandling, 14 tilbyr regelstyrt saksbehandling og 7 tilbyr skjønnsmessig saksbehandling.

Etableringslån, bostøtte med mer gjennom Husbanken er den tjenesten som har høyest andel på trinn 6; det er hele 25 servicekontorer som utfører skjønnsmessig saksbehandling.

Spørsmål 69-90: Hvor langt opp i tjenestetrappa tilbys tjenester fra de ulike etatene/virksomhetene som deltar i servicekontoret?



Figur 10: Kommunen i tjenestetrappa (antall)⁴⁴

⁴⁴ Tallene viser antall servicekontorer på hvert trinn (komplett informasjon i Tabell 5, side 62). Respondentene ble bedt om å markere for det høyeste trinnet det tilbys tjenester fra hver etat/virksomhet som deltar i servicekontoret. Antall svar er gjennomgående høyere enn antall svar for spørsmål 56: *Hvilke kommunale etater og lignende deltar med tjenester i servicekontoret*. Årsaken er trolig at en del respondenter tilbyr generell og individuell informasjon om en del kommunale etater (trinn 2 og 3), men ikke vurderer dette som *deltakelse* fra de kommunale etatene.

6.4 Til tjeneste! Tjenestebeskrivelsene er veivisere

Tjenestebeskrivelser er et sentralt og kjent begrep for de fleste servicekontorer. Begrepet brukes her som en fellesbetegnelse for å beskrive de enkelte tjenester som utføres i all offentlig regi, og skal sikre en enhetlig forståelse av hva den enkelte tjeneste inneholder. Beskrivelsene kan for eksempel gi informasjon om hva en tjeneste består av, hvem som er målgruppe, hva målgruppen kan forvente, hva målgruppen må gjøre for å oppnå tjenesten, søknadsskjema, intern og ekstern saksgang, priser, kontaktinformasjon og ansvarlig saksbehandler.⁴⁵

Vi ser det som et sentralt mål at de fleste tjenester som utføres ved et servicekontor beskrives på en grundig måte.

6.4.1 Seks av ti har tjenestebeskrivelser

Hvis vi ser samlet på både kommunale og offentlige servicekontorer, er det nesten seks av ti (86 av 151) som helt eller delvis har utarbeidet tjenestebeskrivelser.⁴⁶ Det er 22 prosent som ikke har utarbeidet beskrivelser for noen tjenester, og 21 prosent har krysset av for kategorien *Annet*. Her er det mange som skriver ”delvis”, ”vi jobber med det nå”, ”vi har, men de følges ikke opp i praksis” eller ”de oppdateres ikke”. Én kommenterer at deres tjenestebeskrivelser er ”av generell karakter og ligger et stykke fra Statskonsults mal for denne type beskrivelser”.

Hvis vi ser på de kommunale servicekontorene er det nesten seks av ti (53 av 93) som har utarbeidet tjenestebeskrivelser. En av fire svarer *Nei*, og 18 prosent svarer *Annet*.

For de offentlige servicekontorene er det nær en av fire (14 av 58) som har utarbeidet beskrivelser både for de kommunale og statlige tjenestene, en av fire har bare for de kommunale og 9 prosent har for de statlige. Samlet sett betyr det at nesten seks av ti helt eller delvis har tjenestebeskrivelser. Det er 17 prosent som svarer *Nei*, og 26 prosent svarer *Annet*.

6.4.2 Halvparten har tjenestebeskrivelser på intranettet

Det er nesten ett av tre servicekontorer (36 av 115) som har lagt tjenestebeskrivelsene ut både på intranett og Internett, 22 prosent har lagt dem ut bare på intranettet og 3 prosent bare på Internett.⁴⁷ Det betyr at halvparten av servicekontorene har lagt beskrivelsene ut på intranettet.

⁴⁵ En lignende tekst ble brukt som innledning til spørsmålene om tjenestebeskrivelser, og er delvis hentet fra Notat 2002:10: *Til tjeneste! Mal for å beskrive publikumsrettede tjenester – for servicekontorer og andre offentlige tjenesteytere* (Statskonsult, november 2002).

⁴⁶ Spørsmål 54: Er det utarbeidet tjenestebeskrivelser for tjenester som utføres i servicekontoret?

⁴⁷ Spørsmål 55: Hvis ja, er tjenestebeskrivelsene lagt ut på Internett/intranett? Her er det 115 som har svart på spørsmålet, selv om det bare var 86 som svarte på spørsmål 54. Det kan bety at de som svarte *Annet* på spørsmål 54, også svarte på spørsmål 55. Hvis vi bare legger de 86 til grunn (dvs. tolker dette som de med reelle tjenestebeskrivelser), betyr det at 42 prosent av de som har tjenestebeskrivelser (36 av 86) legger dem ut både på Internett og intranett og 29 prosent bare på intranett.

Vi anbefaler at det utarbeides tjenestebeskrivelser for samtlige tjenester som utføres i servicekontorene, og oppfordrer også til å benytte intranett og Internett som kanal for å publisere og vedlikeholde beskrivelsene. Elektronisk tilgang vil bidra til enklere informasjonsflyt mellom fagetatene og servicemedarbeiderne, og gi medarbeiderne et viktig verktøy for å yte gode tjenester til publikum. Ved å legge publikumstilpasset informasjon og/eller tilgang til tjenestene ut på Internett, vil publikum også få en felles elektronisk inngang til offentlige tjenester, uavhengig av om tjenestene er statlige, kommunale eller fylkeskommunale. Dette gir også et viktig grunnlag for videreutvikling mot nettbaserte tjenester.⁴⁸

6.5 Henvendelser – telefon mest populært

I overkant av en av tre servicekontorer (55 av 151) registrerer antall henvendelser.⁴⁹ Det er flest henvendelser per telefon. Dette er omtrent tre ganger så vanlig som fysisk oppmøte. E-post er foreløpig ingen vanlig kommunikasjonsform.

Vi anbefaler alle servicekontorer å registrere antall henvendelser via de ulike kanaler som ledd i å utvikle et best mulig tilbud.⁵⁰ Dette kan også være viktig for å kunne dokumentere etterspørselen etter de ulike tjenestene ovenfor politisk og administrativ ledelse i kommunen, og eventuelle statlige samarbeidspartnere.

De konkrete tallene som oppgis videre for henholdsvis telefoner, besøkende og e-post, sier ingenting om arbeidsmengden totalt eller for hver ansatt. Hvis det er ønskelig å finne ut noe om dette, må tallene vurderes blant annet i forhold til kommunenes størrelse, hvilke tjenester som er lagt til servicekontoret og hvor langt opp på tjenestetrappa⁵¹ tjenestene utføres.⁵²

Tallene sier heller ingenting om antall ulike personer som henvender seg til servicekontorene. Det kan for eksempel godt være at en innbygger først henvender seg per telefon, for så i neste omgang å møte opp fysisk på servicekontoret.

⁴⁸ Et privat firma har utviklet et kommersielt produkt basert på Statskonsults mal for å registrere, publisere og vedlikeholde tjenestebeskrivelser. En annen leverandør samarbeider med prosjektet www.smaalensveven.no om å lage et produkt og i tillegg kunne levere felles innhold i tjenestebeskrivelsene. De tar også utgangspunkt i Statskonsults mal. Dette området er også utdypet i rapporten fra kartleggingen av felles IT-behov som er planlagt publisert i september 2003.

⁴⁹ Spørsmål 45: Har dere registrert antall henvendelser til servicekontoret?

Oppfølgingsspørsmål (spørsmål 46–49): Hvis dere har registrert antall henvendelser, oppgi antall henvendelser i gjennomsnitt per uke for de ulike kontaktkanalene: (Telefon, Personlig oppmøte, E-post, Annet). Merk at svarene ikke kan sies å være representative for alle 151 respondenter siden de bare er basert på de 55 servicekontorene som registrerer antall henvendelser.

⁵⁰ Registreringen behøver ikke nødvendigvis skje hver dag, men for eksempel et par uker om gangen noen ganger i året.

⁵¹ Se mer om tjenestetrappa i Figur 6, side 29.

⁵² Siden det bare er en av tre servicekontorer som registrerer antall henvendelser, kan ikke tallene sies å være representative for alle 151 servicekontorer som er med i undersøkelsen. Vi har derfor bevisst latt være å vurdere antall henvendelser i forhold til kommunenes størrelse med mer. Det er imidlertid mulig å lage gjennomsnittstall ut fra at gjennomsnittlig antall årsverk er 6.

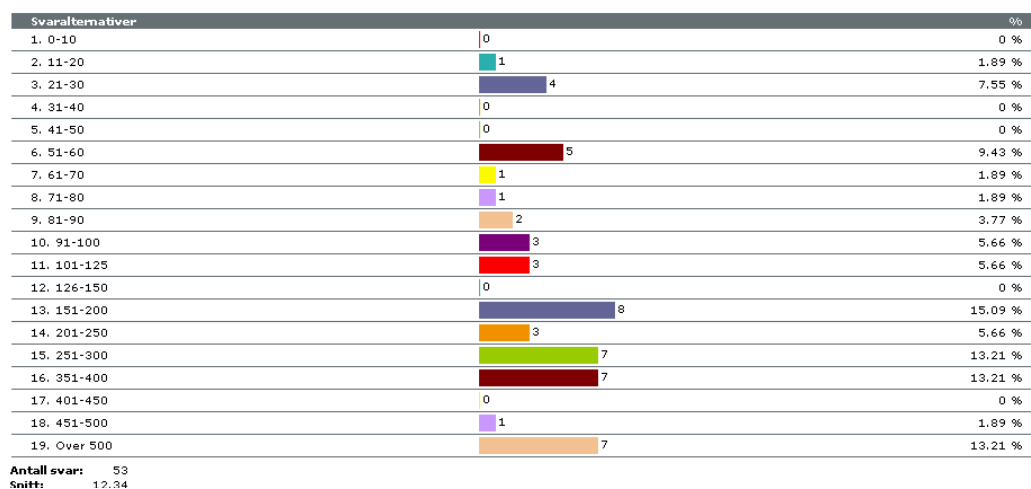
6.5.1 To av tre mottar minst 500 telefoner per uke

To av tre servicekontorer (36 av 54) har over 500 telefonhenvendelser per uke. En av fem har mellom 150 og 500 henvendelser, og de resterende 13 prosent har mellom 20 og 80.

6.5.2 To av tre har minst 150 besøkende per uke

Figur 11 viser fordelingen for personlig oppmøte. Det er 13 prosent av servicekontorene (7 av 53) som har over 500 personer som møter opp i løpet av en uke. Halvparten har besøk av mellom 150 og 500, 28 prosent av mellom 50 og 125 og de resterende 9 prosent av mellom 10 og 30.

Spørsmål 47: Personlig oppmøte – antall henvendelser per uke



Figur 11: Personlig oppmøte

6.5.3 Liten bruk av e-post

Bruk av e-postmeldinger er foreløpig ikke noen vanlig kommunikasjonsform mellom publikum og servicekontorene. Det er bare 11 prosent (4 av 36) som mottar mer enn 90 meldinger per uke.⁵³ Ett av tre kontorer mottar mellom 0 og 10 henvendelser, og de fleste, 56 prosent, mottar mellom 10 og 80.

6.6 To av ti ferdigbehandler over 70 prosent

Det er varierende i hvilken grad servicekontorene ferdigbehandler henvendelsene, gjennomfører en delvis behandling eller bare videreformidler henvendelsene til fagetat eller lignende.⁵⁴

Graden av ferdigbehandling er langt lavere enn tall som har blitt presentert i andre sammenhenger.⁵⁵ Det kan være fordi det her tas med alle typer henvendelser til

⁵³ Svarene er enda mindre representative for alle 151 servicekontorer i forhold til kategorien e-post siden bare 36 av 55 har valgt å svare på spørsmålet (se fotnote 49).

⁵⁴ Spørsmål: Vi vil gjerne vite hvor henvendelsene blir behandlet. Oppgi i prosenttall omtrent hvor mange henvendelser som blir behandlet hvor. (Spørsmål 50–53: Ferdigbehandlet i servicekontoret, Delvis behandlet i servicekontoret, og ferdigbehandlet av fagetat e.l., Ikke behandlet i servicekontoret, men videreformidlet til fagetat e.l., Annet (spesifiser)).

servicekontorene. Noen henvendelser kan for eksempel gjelde områder der det ikke finnes noe tilbud, eller områder det bare tilbys informasjon. Disse henvendelsene vil naturlig nok henvises videre til riktig faginstans. Imidlertid er det noen servicekontor som har en såpass høy andel av videreformidling at det kan settes spørsmålstegn ved hvorvidt tilbudet innebærer bedre service ovenfor kommunens innbyggere enn tidligere.

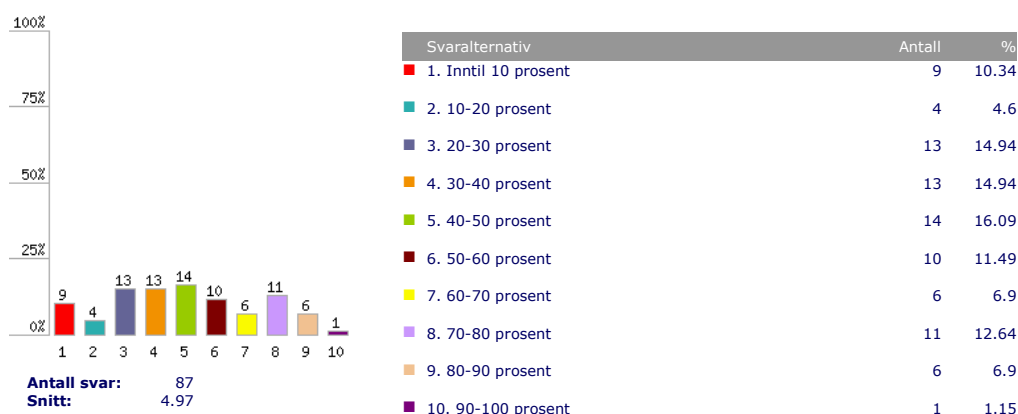
Det må også nevnes at det bare er om lag halvparten av de 151 servicekontorene som er med i undersøkelsen som har svart på spørsmålene om behandlingsgrad, og tallene som presenteres kan derfor ikke sies å være representative for alle servicekontorer.

Vi anbefaler alle servicekontorer å registrere hvordan behandlingen av henvendelsene foregår, og arbeide for en høyest mulig grad av ferdigbehandling i forhold til de hyppigst etterspurte tjenestene. Hvis mange innbyggere opplever servicekontoret som en ekstra barriere inn til fagetatene, vil dette på sikt bidra til å underminere kontorets legitimitet og eksistensberettigelse.

6.6.1 Ferdigbehandling

Figur 12 viser at to av ti servicekontorer (18 av 87)⁵⁶ ferdigbehandler over 70 prosent av henvendelsene. Nesten fire av ti ferdigbehandler over 50 prosent.

Spørsmål 50: Ferdigbehandlet i servicekontoret



Figur 12: Ferdigbehandlede henvendelser

6.6.2 Delvis behandling

Det er 5 prosent av servicekontorene (4 av 74)⁵⁷ som har en delvis behandling av mellom 50 og 70 prosent av henvendelsene. Ferdigbehandlingen foretas av fagetat eller lignende. En av fire har en delvis behandling av mellom 30 og 50 prosent av henvendelsene, over halvparten mellom 10 og 30 prosent og de resterende 15 prosent har en delvis behandling av inntil 10 prosent.

⁵⁵ Vi har for enkelte servicekontor fått presentert en ferdigbehandlingsgrad på mellom 80 og 90 prosent.

⁵⁶ Tallene kan ikke sies å være representative for alle 151 servicekontorer som har svart på undersøkelsen siden bare 87 av dem har svart på dette spørsmålet.

⁵⁷ Tallene er ikke representative siden bare 74 av 151 servicekontorer har svart på spørsmålet.

6.6.3 Videreformidling

I underkant av tre av ti servicekontorer (24 av 85)⁵⁸ oppgir at inntil 20 prosent av henvendelsene ikke behandles i servicekontoret, men videreformidles til fagetat eller lignende. Nesten seks av ti videreformidler mellom 20 og 60 prosent av henvendelsene, og i overkant av en av ti videreformidler mellom 60 og 90 prosent.

⁵⁸ Tallene er ikke representative siden bare 85 av 151 servicekontorer har svart på spørsmålet.



7 Samarbeid, brukerorientering og opplæring

Tabell 4, side 61 gir detaljert oversikt over svarene på samtlige spørsmål innenfor dette området.

7.1 Tre av fire har faste møter

Tre av fire servicekontorer (116 av 150) har helt eller delvis faste møter med deltakende etater/virksomheter. Videre mener praktisk talt alle (147 av 149) at dialogen mellom servicekontoret og deltakende etater helt eller delvis er god. Likevel svarer hele 59 prosent (88 av 148)⁵⁹ at de anser samarbeid mellom servicekontoret og fagetatene som den største utfordringen. Når dialogen anses som god burde det være et godt grunnlag for å løse denne utfordringen.

Det er 86 prosent av servicelederne (129 av 150) som helt eller delvis har faste møter med overordnet nivå, og nesten samtlige (145 av 150) har helt eller delvis faste møter med alle medarbeiderne.

7.2 Åtte av ti har planer for videreutvikling

I underkant av en av fire respondenter (34 av 149) svarer at de har utarbeidet planer for evaluering av tjenestetilbudet. Ett av tre servicekontorer har delvis utarbeidet planer for evaluering og i underkant av halvparten har ingen planer.

Bare ett av fire servicekontorer (38 av 149) gjennomfører brukerundersøkelser for å evaluere tjenestetilbudet. Mer enn seks av ti servicekontorer har aldri gjennomført brukerundersøkelser. Likevel er det nesten åtte av ti (115 av 150) som helt eller delvis har utarbeidet planer for videreutvikling. På spørsmålet om utfordringer fremover⁶⁰ er det også hele to av tre (99 av 148) som anser videreutvikling som den aller største utfordringen (samme andel som de som mener den statlige deltakelsen er den største utfordringen).

Vi anbefaler at det utarbeides planer for videreutvikling av servicekontorene. Slike planer bør lages med grunnlag i en evaluering av det eksisterende tjenestetilbudet, blant annet basert på brukerundersøkelser og dokumentasjon av hvordan servicekontoret fungerer, for eksempel registrering av hvordan ulike henvendelser blir behandlet.

7.3 Fire av ti uten vikarordning

Det er fire av ti servicekontorer (62 av 151) som ikke har avlastingsordninger med vikar eller lignende for servicemedarbeiderne. En av fire svarer ja på at de har slike ordninger. Dette kan gjenspeile hvorvidt kommunene ser på servicekontorene som et viktig satsingsområde eller ikke. På spørsmålet om utfordringer fremover⁶¹ er det nesten en av tre (45 av 148) som mener avlastningsordninger er den største utfordringen. Og i tillegg kan det nevnes at fire av ti mener at gode arbeidsformer for servicemedarbeiderne er den største utfordringen.

⁵⁹ Se 8 Utfordringer fremover, side 45.

⁶⁰ Se fotnote 59.

⁶¹ Se fotnote 59.

Vi anbefaler at det etableres avlastingsordninger med vikar for servicemedarbeiderne. Det kan være krevende med kontinuerlig publikumskontakt, og i tillegg er det viktig å sette av tilstrekkelig tid til å holde seg faglig oppdatert.

7.4 Tre av fire har rutiner for opplæring

Tre av fire servicekontorer (117 av 151) har helt eller delvis rutiner for oppfølging og veiledning av servicemedarbeiderne, og i underkant av tre av fire (107 av 148) har helt eller delvis rutiner for faglig påfyll og kontinuerlig opplæring.

Det er 92 prosent (137 av 149) som helt eller delvis har fått tilstrekkelig opplæring i bruken av kontorstøtteverktøy, og 83 prosent (124 av 149) har helt eller delvis fått tilstrekkelig opplæring i bruken av fagetatens datasystemer. Delvisandelen er 36 prosent for kontorstøtteverktøy og 53 prosent for fagsystemene.

Tallene for oppfølging, kontinuerlig opplæring, bruk av kontorstøtteverktøy og kanskje spesielt bruken av fagsystemer, viser at her er det behov for bedre ordninger ved en del servicekontorer. Det kan være et potensiale for å utføre en enda bedre jobb, og kanskje for saksbehandling lenger oppe på tjenestetrappa for en del tjenester.

7.5 Teambygging tas på alvor

Det er 84 prosent av servicekontorene (127 av 151) som helt eller delvis har jobbet med teambygging og felles kulturforståelse. Andelen som svarer ubetinget *Ja* er 55 prosent. Det er positivt at så mange tar dette området på alvor. Medarbeiderne kommer fra ulike kommunale etater og/eller statlige virksomheter, og det kan være forskjeller i for eksempel kultur, lønnsnivå og arbeidstid. I en del tilfeller er heller ikke servicekontoret en fasttømret organisatorisk enhet, fordi medarbeiderne fortsatt har ansettelse i moderatene. Da blir det ekstra viktig med ordninger som kan gi medarbeiderne en følelse av tilhørighet.

Vi anbefaler servicekontorene å bruke tid på teambygging og felles kulturforståelse. Et godt samarbeidsklima er helt nødvendig for å skape en velfungerende serviceorganisasjon der de ulike medarbeiderne trekker i samme retning.

7.6 Servicekontorer gir bedre brukeropfølging

Ni av ti respondenter (130 av 146) mener at etableringen av servicekontoret helt eller delvis har styrket samarbeidet om brukere med behov for bistand fra flere etater. Andelen som svarer ubetinget *Ja* er 51 prosent.

I underkant av ni av ti (127 av 148) mener at servicekontoret helt eller delvis har fått delegert nødvendig beslutningsmyndighet slik at avgjørelser kan treffes så nær brukeren som mulig. Her er ja-andelen på 38 prosent. Det kan virke som om det er muligheter for å avgjøre flere saker i det første møtet med brukeren hvis flere servicekontorer får delegert tilstrekkelig beslutningsmyndighet.

Det er fire av ti (63 av 149) som oppgir at brukerne av servicekontoret helt eller delvis får én kontaktperson/saksbehandler som har ansvaret frem til fullført saksbehandling på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivå. Andelen som svarer ubetinget *Ja* er 13 prosent.

Vi anbefaler at det etableres ordninger der medarbeiderne har ansvaret frem til fullført saksbehandling. Selv om ikke saken blir løst der og da i førstelinjen, vil det oppleves som positivt å forholde seg til en person som kan være brukeren veiviser gjennom systemet.



8 Utfordringer fremover

8.1 Engasjementet er sterkt

I undersøkelsen fikk respondentene mulighet til å gi tilbakemelding om saker de var opptatt av.⁶² Hele 155 har benyttet seg av denne muligheten, fordelt med 70 svar fra de som har etablert et kommunalt eller offentlig servicekontor, og 85 svar fra de som *ikke* har et servicekontor. Svarene forteller mye om hva som er utfordringer fremover. Svarene kan deles i tre grupper:

1. Svært mange etterlyser statlig samordning og engasjement, ønske om økonomiske bidrag med mer. En del gir Statskonsult ros for det arbeidet som er nedlagt, og ber direktoratet fortsette med tilsvarende arbeid.
2. Noen svar gir en presisering av og tilleggsinformasjon til de svarene som er avgitt på enkeltspørsmål i forhold til økonomi, interne og eksterne tjenester, organisering med mer.
3. Mange forteller om planer, utredninger og åpningsdatoer – av de som ikke har servicekontor ennå. Noen få forteller at de satser digitalt (ikke fysisk servicekontor). Noen små kommuner sier at de ikke har behov for servicekontor.

Enkelte av tilbakemeldingene blir brukt som sitater i dette kapitlet og andre steder i rapporten – i anonymisert form.

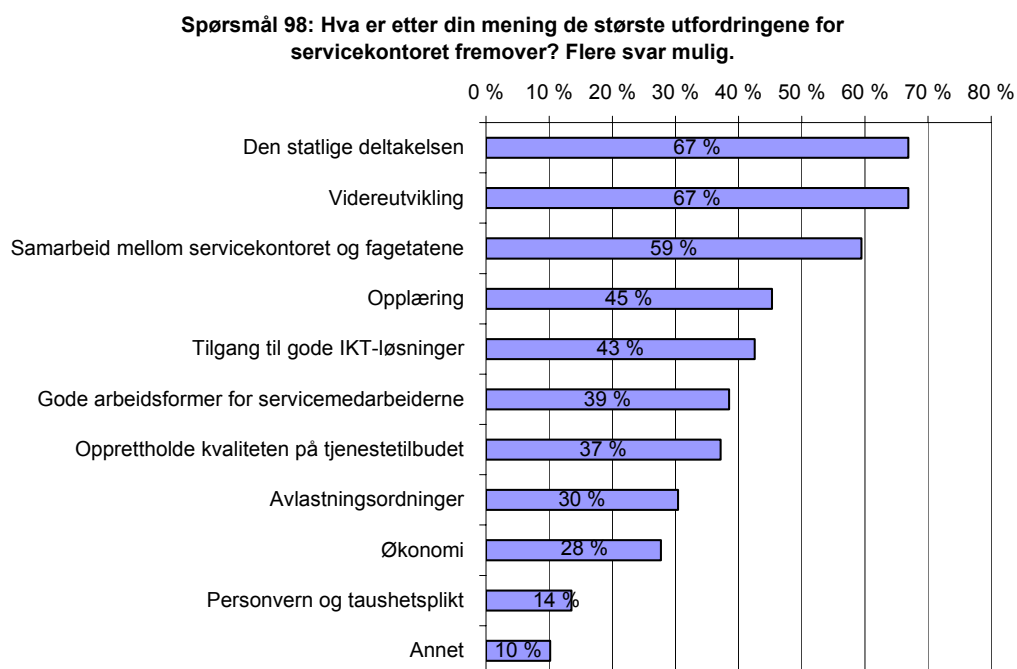
⁶² Spørsmål 81: Er det noe kommunen eller bydelen ønsker å gi OSK-prosjektet i Statskonsult tilbakemelding om?

8.2 Statlig deltakelse – en stor utfordring

”Det burde vært gjennomført tiltak for samordning og utvikling av tilbud fra statlig sektor til kommunene om deltakelse fra statsetatene i servicekontorene. Slik det fungerer i dag er det hver enkelt kommune som må arbeide opp mot hver enkelt statsetat for å få disse med i OSK-prosjektene.”

Serviceleder

Figur 13 viser at hele to av tre servicekontorer (99 av 148) mener at den statlige deltakelsen og videreutvikling er de to største utfordringene, mens samarbeid mellom servicekontoret og fagetatene anses som den tredje største utfordringen med 59 prosent. Hvis vi bare ser på svarene for de offentlige servicekontorene, så regnes fortsatt den statlige deltakelsen som den aller største utfordringen.



Figur 13: De største utfordringene⁶³

⁶³ Flere svar mulig. Oversikten er sortert synkende. Tall i prosent av antall respondenter: 148 (se Tabell 8, side 65 for oversikt over antall og prosentandel for alle utfordringer).

8.2.1 Mange vil ha med statsetatene, men møter hindringer

”Vi har brukt ett år på å få tilgang til statlige IT-verktøy for statlige medarbeidere. Noen må påvirke de reglene som statlige etater må forholde seg til. Vi har tro på å ha en blanding av generalister og spesialister i Servicetorget for å få fram at vi ikke bare er merkantile, men også driver saksbehandling.”

Serviceleder

Tilbakemeldingene fra kommunene angående den statlige deltakelsen som hovedutfordring gjenspeiler flere forhold, blant annet:

- Svært mange er opptatt av å få med statsetater i servicekontorsamarbeidet.
- De konkrete erfaringene fra forsøk på samarbeid er ikke alltid positive. Noen møter velvillige ledere for lokale statsetater, som så igjen blir stoppet på regionalt eller sentralt nivå. Andre har motsatte erfaringer, og konkluderer med at det er svært personavhengig om man finner løsninger eller ikke.
- Det finnes tekniske, fysiske, juridiske og organisatoriske hindringer, som for eksempel tilgang til fagsystemene, kommunikasjonslinjer, lokaler og lokalisering, personvernet (noen etterlyser særlov for OSK⁶⁴) og økonomi (mange nevner dette).

8.2.2 To av tre ser videreutvikling som den største utfordringen

Det er hele to av tre som ser videreutvikling som den største utfordringen (samme andel som den statlige deltakelsen). Dette kan både gjenspeile at servicekontorene ser dette som viktig, og at videreutvikling i realiteten rommer veldig mange av de andre områdene som er listet opp som mulige utfordringer, for eksempel:

- Samarbeid mellom servicekontoret og fagetatene (59 prosent). Det er avgjørende for å lykkes på sikt at det etableres og opprettholdes et godt samarbeid. Vår erfaring er at det i en del tilfeller er sterke krefter som arbeider for å opprettholde den tradisjonelle organiseringen, at det er en slags ”revirtenkning” som ikke har publikums beste som utgangspunkt. Dette er det eksempler på både innen kommunen og mellom kommunen og aktuelle statlige tjenesteytere.
- Opplæring (45 prosent). Svært mange av de servicekontorene vi har vært i kontakt med strever med å lage ordninger som sikrer tilstrekkelig kompetanseutvikling. Ett av problemene er manglende avlastingsordninger (30 prosent). Det er vanskelig å få tid i en travel hverdag der servicekontoret skal holde mest mulig åpent.
- Tilgang til gode IKT-løsninger (43 prosent). Dette er et område det er gjort lite på fra sentralt hold. Tilgang til statsetatenes fagsystemer er overlatt til hver

⁶⁴ Dette ble foreslått i rapporten *Ett sted, ett telefonnummer* (AAD, 2000).

enkelt etats strategi, og hvordan de definerer sin rolle og sine behov i forhold til samarbeid med servicekontorene.⁶⁵

- Gode arbeidsformer for servicemedarbeiderne (39 prosent). Mange servicemedarbeidere føler det som positivt å arbeide i front med kontakt med mange mennesker gjennom arbeidsdagen, men det er også en del som synes at dette er krevende. Det er viktig å skape arbeidsformer som hindrer at medarbeidere blir utslitt og utbrent.
- Opprettholde kvaliteten på tjenestetilbudet (37 prosent). Det er avgjørende at kvaliteten hele tiden opprettholdes. Hvis ikke vil servicekontoret forvitte, og ikke lenger klare å forsvare sin plass som et offensivt servicetilbud ovenfor kommunens innbyggere.

8.2.3 En av tre ser økonomien som den største utfordringen

En av tre ser økonomi som den største utfordringen, og dette underbygges også av mange av tilbakemeldingene.

”Etter samtalar med andre servicekontor i fylket, har eg det klare inntrykk at økonomiske stønadsordningar verkar slik at "den som har, skal få". Dei som tidlegare har fått økonomisk stønad har kome lenger enn oss andre, og kan leige konsulentbistand for vidareutvikling slik at nye og framtidsetta prosjekt kan prøvast ut.”

Serviceleder

Økonomi er utvilsomt svært viktig. Etablering av et servicekontor kan være et tungt økonomisk løft både for kommune og stat, og dette skaper ofte reelle hindringer for gjennomføring av prosjekter.

”Kommunen mottok i 2001 statlige midler for å utvikle det kommunale servicetorget til OSK. Prosjektgruppe med deltakelse fra fylkesmannen, fylkestrygdekontor, A-etat, skatteetat og politiet var deltakere. Alle var svært positive, men ingen hadde verken økonomi eller personale å avse. Dette har vært holdningen til statsetatene flere steder i fylket.”

Serviceleder

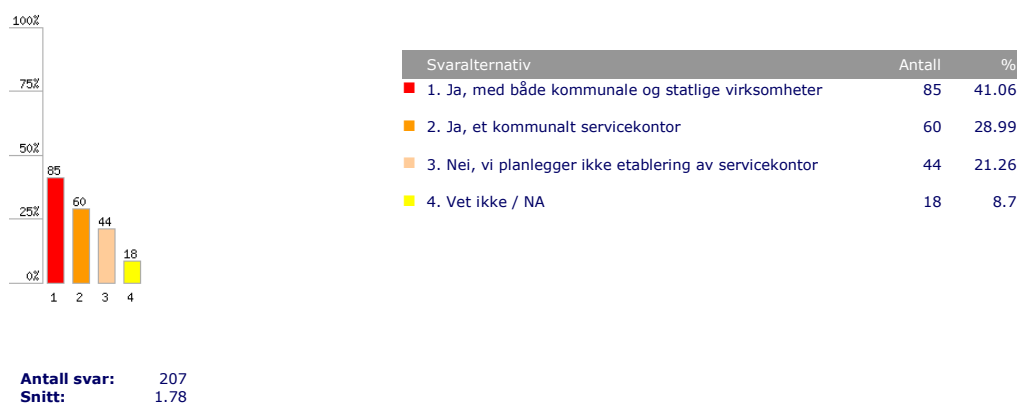
⁶⁵ Statskonsult har gjennomført en kartlegging av behovet for felles IT-løsninger. En rapport fra kartleggingen er planlagt publisert i september 2003.

9 Kommuner uten servicekontor

9.1 Syv av ti planlegger servicekontor

Det er fortsatt nesten seks av ti kommuner som ikke har etablert servicekontor. Figur 14 viser at det er fire av ti av disse kommunene (85 av 207) som planlegger servicekontor med både kommunale og statlige tjenester, og tre av ti (60 av 207) som planlegger kommunalt servicekontor. Det betyr at syv av ti har planer, og av disse er det 38 prosent (54 av 142)⁶⁶ som har satt en dato for åpning av servicekontoret. De aller fleste som har satt en dato (46 av 54) planlegger åpning i løpet av 2003, og de resterende i 2004. Det er nærliggende å tolke svarene slik at det først og fremst er de som har fastsatt en dato som har reelle planer.

Spørsmål 91: Planlegger kommunen/bydelen å etablere et servicekontor? (bare stilt til de som *ikke* har OSK eller KSK)



Figur 14: Planer om servicekontor

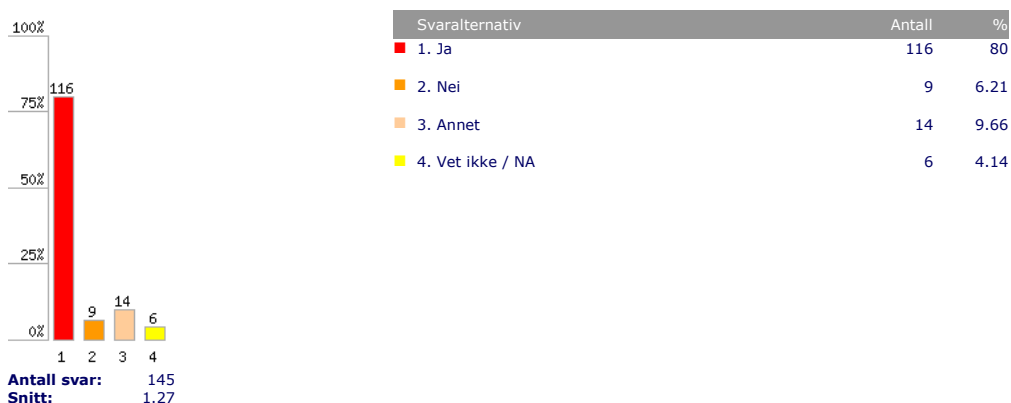
⁶⁶ Spørsmål 96: Er det satt noen dato for åpning av servicekontoret?

9.1.1 Forankringen er i orden

Oversikten under viser at hele 80 prosent av de som har planer om etablering (116 av 145), har forankret planene i folkevalgte organ i kommunen og/eller i de statlige virksomhetenes overordnede mål, planer og strategier. Imidlertid er det bare i overkant av en av fire⁶⁷ (38 av 145) som har gjennomført brukerundersøkelser i forkant av planleggingen.

Vi anbefaler at det gjennomføres brukerundersøkelser eller lignende før det planlegges servicekontor eller andre førstelinjetjenester, slik at tilbudene i størst mulig grad kan etableres med grunnlag i hva innbyggerne ønsker seg fra det offentlige.

Spørsmål 94: Er planene om å etablere servicekontor forankret i folkevalgte organ i kommunen/bydelen og/eller statlige virksomheters overordnede mål, planer og strategier? (Stilt til kommuner uten servicekontor, men med planer om etablering)



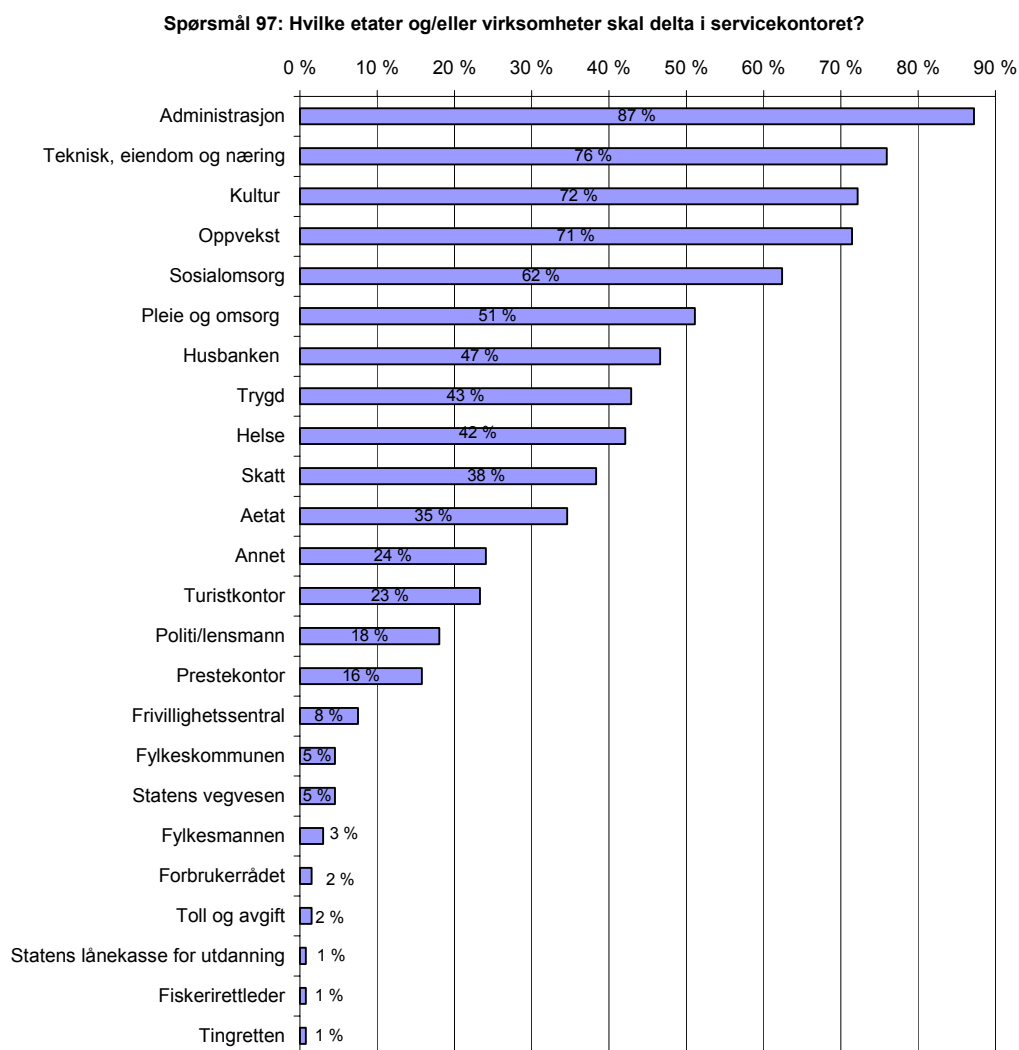
Figur 15: Forankring av planer

⁶⁷ Spørsmål 95: Er det gjennomført brukerundersøkelser i kommunen/bydelen? (Stilt til de som har planer om servicekontor)

9.1.2 Aktuelle etater og virksomheter

Figur 16 viser hvilke etater og/eller virksomheter som kommunene vil skal delta i de planlagte servicekontorene.⁶⁸

Ønskene om deltakelse gjenspeiler stort sett deltakelsen i de eksisterende servicekontorene. Andelene er svært høye for en rekke kommunale etater/tjenester, og også relativt høye for de store statlige etatene som tradisjonelt er med. Hele 87 prosent (116 av 133) vil ha med administrasjonen, 76 prosent vil ha med teknisk, eiendom og næring og 72 prosent vil ha med kultur. Blant de statlige etatene kan nevnes trygd med en andel på 43 prosent, skatt med 38 prosent og Aetat med 35 prosent.



Figur 16: Fremtidig deltakelse⁶⁹

⁶⁸ Spørsmålet er stilt til de 145 kommunene som planlegger servicekontor, og svarene vises samlet for både KSK og OSK.

⁶⁹ Tall i prosent av antall respondenter (133). Utdyping av hva de enkelte etatene/ virksomhetene omfatter er fjernet av plasshensyn, men kan sees i Figur 7, side 30 og Figur 9, side 33.

9.2 To av ti uten planer

Figur 17 viser at det bare er en av fem kommuner uten servicekontor (44 av 207⁷⁰) som *ikke* planlegger etablering. I tillegg er det 9 prosent som svarer at de ikke vet. Av de 44 som ikke planlegger servicekontor er det bare 5 kommuner der det er gjort et politisk vedtak, og i 11 kommuner er det bestemt administrativt. De resterende 28 kommunene svarer at det ikke er vurdert (19) eller *Annet* (9).

KOMMUNER SOM IKKE HAR PLANER OM ETABLERING:

Spørsmål 92: Har kommunen/bydelen vedtatt å *ikke* etablere servicekontor?



Figur 17: Kommuner uten planer – vedtak

Det er også interessant at bare i overkant av en av tre kommuner (15 av 44) i denne kategorien har gjennomført brukerundersøkelser.⁷¹

Vi anbefaler kommuner som ikke har planer om å etablere servicekontor eller andre typer brukerorienterte tilbud, at det fattes et formelt vedtak om dette med grunnlag i hva som oppfattes som innbyggernes behov.

⁷⁰ Se Figur 14, side 49.

⁷¹ Spørsmål 93: Er det gjennomført brukerundersøkelser i kommunen/bydelen? (Stilt til kommuner som ikke har og som ikke planlegger servicekontor).

10 Fra skranke til fremtidens service

10.1 Hva var egentlig spørsmålet?

De to tidsbildene i kapittel 3 *Offentlige tjenester – hva er mine behov?*, illustrerer en aldri så liten revolusjon. Men – hvis servicekontorene er svaret, hva var egentlig spørsmålet?

Uavhengig av vekslende regjeringer har det skjedd et taktskifte i etableringen av servicekontorer; det er allerede slike tilbud i fire av ti kommuner, og i løpet av et par år vil det være det i seks av ti kommuner. Det er tverrpolitisk enighet om at dette er en fornuftig måte å tilby tjenester til publikum på, men det kan diskuteres i hvilken grad det har vært tilstrekkelig samordning og støtte fra sentralt hold. Det har vært gitt en viss økonomisk støtte til en del prosjekter, men forslagene i rapporten *Ett sted, ett telefonnummer*⁷² har i liten grad blitt fulgt opp. Det betyr liten samordning og tilrettelegging på områder som informasjonsteknologi, lover og regelverk og organisatorisk løsning. Den forrige regjeringen påla statsetatene skatt, trygd og arbeid å stille seg positive til å samarbeide med de kommunene som ønsket det, og dette har helt klart vært en medvirkende årsak til økt etablering av offentlige servicekontorer. Det har imidlertid vært opp til de aktuelle statlige tjenesteytere selv å definere sin egen rolle og tilnærming til de kommunene som har ønsket samarbeid.

Selv om vi har en tiårig historie med servicekontorer bak oss, så er det hele åtte av ti kontorer som åpnet dørene etter 1999. Det betyr at de aller fleste har kort fartstid, og sånn sett er organisatoriske nyskapninger i kommunene. Det finnes ingen enhetlig organisatorisk løsning for servicekontorer. Styrken i dette er fleksibilitet i forhold til kommunenes behov. Svakheten er stor usikkerhet for mange i forhold til sentrale og viktige spørsmål som organisatorisk løsning, generalister kontra spesialister, hvilke tjenester det skal satses på, hvordan få med aktuelle statsetater, graden av saksbehandling, personvernet, informasjonsteknologi, nettbaserte tjenester med mer. Statskonsult har gjennom sitt arbeid gitt ut en del publikasjoner som kan virke retningsgivende i forhold til en del av disse spørsmålene.

Det er lett å tolke det store antallet servicekontorer dit hen at etableringene må være positive for både tjenesteleverandører og publikum. Men er det så sikkert at vi har fått en utvikling vi er tjent med? Vet vi nok om hvordan kontorene fungerer i praksis? Er dette den mest hensiktsmessige måten å møte innbyggernes behov for tjenester fra det offentlige på? Er det tilstrekkelig fremtidsrettet – eller finnes det andre og bedre løsninger? Det har helt sikkert skjedd mange positive forandringer, men vi bør likevel våge å stille de kritiske spørsmålene.

Det enkelte individ i samfunnet har kommet mer i fokus enn tidligere. Det blir sannsynligvis behov for, og en utvikling mot stadig mer personifiserte, individbaserte tjenester. Hva betyr dette for fremtidens servicekontorer og serviceutvikling generelt?

⁷² AAD, 2000. Se nærmere omtale under punkt 2.2 Ti år med servicekontorer, side 9.

10.2 Tesene trenger test

La oss betrakte noen teser eller antakelser om servicekontorene. Noen antakelser gjentas så ofte og i så mange sammenhenger at de til slutt blir betraktet som vedtatte sannheter. Vi sier ikke her at de er usanne, men at de i en del tilfeller er tuftet på et svakt erfaringsgrunnlag.

10.2.1 Gjennomgående positive erfaringer?

Tese

Erfaringene for publikum er gjennomgående positive med de servicekontorene som har vært i drift en stund.

Virkelighet

Det er bare en av fire servicekontorer som svarer ubetinget *Ja* på at de har gjennomført brukerundersøkelser for å evaluere tjenestetilbudet. Vi har sett noen få brukerundersøkelser som viser at publikum opplever å bli tatt vel imot, og at de får utført tjenestene raskere enn tidligere.

10.2.2 Høy behandlingsgrad?

Tese

Mellom 80 og 90 prosent av henvendelsene blir løst ved servicekontorene, mens den resterende andelen saker blir kanalisert videre til riktig fagetat.

Virkelighet

Mindre enn ett av ti servicekontorer ferdigbehandler mer enn 80 prosent av henvendelsene. De fleste, seks av ti, ferdigbehandler under 50 prosent. Resten av henvendelsene får en delvis behandling i servicekontoret, eller formidles videre til fagetatene uten å behandles. Vi vet ikke hva slags type henvendelser som behandles hvor – enkelte sakstyper kan være med på å trekke ned gjennomsnittet.

10.2.3 De mest etterspurte tjenestene?

Tese

Servicekontorene tilbyr enklere regelstyrt saksbehandling for tjenester som er hyppig etterspurt, slik at mange saker kan løses direkte over disk.

Virkelighet

Tallene nevnt over i forhold til behandlingsgrad viser at virkeligheten ikke er så enkel. Det kan stemme for en del typer saker, men denne kartleggingen viser også at mange servicekontorer bare tilbyr generell og eventuelt individuell informasjon for en rekke tjenesteområder. Kartleggingen viser også at mange servicekontorer har et bredt spekter av tjenester, og det i seg selv kan gjøre det vanskelig med reell saksbehandling for alle typer saker.

10.2.4 Kvantitative gevinster?

Tese

Etablering av servicekontoret betyr effektivisering og økonomiske besparelser for kommunen og eventuelle statlige samarbeidspartnere.

Virkelighet

En av fem servicekontorer kan tallfeste gevinstene, og innsparingene som nevnes er relativt beskjedne. En av fem respondenter har ikke oversikt over driftskostnadene.

10.2.5 Generalister betyr mindre køer?

Tese

Fleksibiliteten til saksbehandlerne ved servicekontoret, gjerne kalt generalister når de representerer mer enn en etat, betyr at flere kan gjøre samme jobben, og at det i større grad unngås køer i forhold til de mest populære tjenestene.

Virkelighet

Vi vet ikke i hvilken grad dette stemmer. En av tre servicemedarbeidere arbeider bare som generalister. To av tre arbeider som generalister på noen områder og spesialister på andre. For å unngå køer må selvsagt kompetansen være riktig i forhold til de etterspurte tjenestene. Vi vet også at mange av de statsansatte ved servicekontorene bare løser saker for sin moderetat, for eksempel for trygd, og dette gir mindre fleksibilitet.

10.2.6 Trår til i takt med etterspørselen?

Tese

Servicekontorene er fleksible i den forstand at etterspørsel gjerne er noe som varierer i løpet av året (for eksempel selvangivelsen). Det betyr at generalistene til enhver tid kan kanaliseres til tjenester som har størst etterspørsel.

Virkelighet

Vi vet ikke i hvilken grad dette stemmer. Dette avhenger av at generalistene har den rette kompetansen i forhold til oppgavene som skal løses.

10.2.7 Spesialistene blir avlastet?

Tese

Servicekontorene gir muligheter for effektiviseringsgevinster ved at fagetatenes spesialister blir avlastet slik at de får bedre tid til å konsentrere seg om de mer kompliserte sakene. Dette betyr både bedre utnyttelse av den mest spesialiserte arbeidskraften, og at det blir kortere ventetid for brukerne.

Virkelighet

Vi vet ikke i hvilken grad dette stemmer.

10.2.8 Bedre brukeroppfølging?

Tese

Brukerne setter pris på å få utført flere typer tjenester samtidig, slik at de slipper å løpe rundt fra kontor til kontor.

Virkelighet

Ni av ti respondenter mener at etableringen av servicekontoret helt eller delvis har styrket samarbeidet om brukere med behov for bistand fra flere etater. Dette er positive tall, men vi har bare sett én undersøkelse der brukerne selv har svart på et slikt spørsmål. I St. meld. nr. 14 om samordning av arbeid, trygd og sosial (SATS-meldingen), presenteres det tall som viser at 2,8 prosent av de som benytter det offentlige tjenestetilbud i løpet av ett år, trenger bistand fra alle disse tre instansene samtidig. For andre tjenesteområder kan det stilles spørsmål ved hvor ofte vi trenger tjenester fra forskjellige tjenesteytere samtidig, for eksempel fra prestekontoret og Husbanken, eller fra byggteknisk og ligningskontoret. Men – det må påpekes – det har

aldri vært noe hovedmål med servicekontorene at brukerne skal ha behov for flere tjenester samtidig.

10.2.9 Lettere å finne tjenestetilbudene?

Tese

Det er lettere for publikum å finne fram til de offentlige tjenestetilbudene ved å samle dem på ett sted, uavhengig av om det er kommunale eller statlige tjenester.

Virkelighet

Dette vil helt klart avhenge av kommunenes og byenes størrelse. Det er kanskje ikke så stort problem å finne fram i den gjennomsnittlige norske kommunen med rundt 5 000 innbyggere. Ellers er det etter hvert mange kommuner som har omorganisert til flat struktur med resultatenheter, og vi har fått en del tilbakemeldinger på at de kommunale tjenesteområdene fremstår som mindre tydelige enn før sett fra publikums ståsted. Et servicekontor der førstelinjetjenestene er organisert på ett fysisk sted, kan dermed gjøre det enklere å finne fram. Imidlertid er det ikke nødvendigvis enklere å finne fram til spesialistene hvis brukerne har behov for deres tjenester – det vil avhenge av hvordan servicekontoret er organisert med hensyn til brukeropfølgingen.

10.3 Fra visjon til virkelighet – ti kriterier

Hvis servicekontorene skal opprettholdes som brukerorienterte førstelinjetjenester i fremtiden, må de tilstrebe å leve opp til det idealbildet som har vært tegnet – de må bevege seg fra visjon til virkelighet. Mange kommuner og statsetater etterlyser samordning og mer økonomisk støtte fra de sentrale myndighetene. Men de samme kommunene og statsetatene bør også gå i seg selv og vurdere hva som kan gjøres bedre – blant annet i forhold til brukerundersøkelser, dokumentasjon av henvendelser og graden av saksbehandling. Kravene fra sentralt hold blir ikke mindre i årene fremover – snarere tvert imot.

Etter vår mening er det (minst) ti viktige kriterier som bør tilfredsstilles eller mål som bør nås:

- 1. Fokuser på de hyppigst etterspurte tjenestene**
Legg vekt på å tilby de hyppigst etterspurte tjenestene, eller tjenester som av en eller annen grunn er vanskelig tilgjengelig. Generell og individuell informasjon om ulike tjenester kan være et godt supplement, men ikke la dette stjele for mye fokus fra de virkelige tjenestene som tilbys.
- 2. Tilby reell saksbehandling**
Tilby reell saksbehandling for de hyppigst etterspurte tjenestene, det vil si minimum forberedende saksbehandling.
- 3. Garanter tilstrekkelig kompetanse**
Legg vekt på at servicemedarbeidere garantert har tilstrekkelig kompetanse i forhold til de hyppigst etterspurte tjenestene.
- 4. Én sak – én kontaktperson**
Hvis servicekontoret ikke kan tilby reell saksbehandling i forhold til de hyppigst etterspurte tjenestene, etabler ordninger der publikum får en

kontaktperson blant servicemedarbeiderne som følger saken frem til sluttført behandling.

5. **Tilby tilgang til spesialistene**

Legg vekt på at publikum har tilgang til spesialistene når de skal ha utført de mer kompliserte tjenestene – helst bør dette være enda enklere enn tidligere.

6. **Dokumenter henvendelsene**

Legg vekt på å dokumentere antall henvendelser og hvilke tjenester som etterspørres. Dette er viktig for å utvikle et best mulig tilbud.

7. **Tallfest gevinster og kostnader**

Forsøk å tallfeste både de kvantitative og kvalitative gevinstene og kostnadene. Dette er viktig for å kunne utføre kost-/nyttevurderinger som grunnlag for å utvikle et best mulig tilbud.

8. **Gjennomfør brukerundersøkelser**

Gjennomfør jevnlig brukerundersøkelser eller lignende for å kvalitetssikre eksisterende tilbud, og for å sikre at tilbudet er i samsvar med publikums behov.

9. **Rendyrk tjenestespekteret**

Vurder om servicekontoret i større grad skal rendyrke spekteret av tjenester. Det går en grense for hvor mange tjenester hver enkelt servicemedarbeider kan opprettholde kompetansen i forhold til. SATS-meldingen gir retning for fremtiden i forhold til brukere med sammensatte behov og tjenester som henger sammen. Servicekontorene kan bli den rette arenaen for SATS. Kan det også være andre aktuelle tjenester i denne sammenheng? For eksempel kan områdene utdanning og helse gjøre det lettere å tenke enda mer helhetlig i forhold til de som har behov for tjenester fra arbeid, trygd og sosial. Kan det tenkes på tilsvarende måte i forhold til andre tjenester?

10. **Sats på kontinuerlig videreutvikling**

Legg stor innsats i å videreutvikle og endre servicekontorene i takt med de teknologiske mulighetene og publikums behov. I mange år fremover vil det være behov for de fysiske møteplassene, men over tid vil de endre karakter og innhold. I stadig større grad vil tjenesteyterne by på nettbaserte tjenester og avanserte telefonløsninger. De fysiske servicekontorene vil gradvis bli erstattet av virtuelle kontorer.

10.4 Fremtiden roper på en strategi

Vi ser behov for en egen strategi for det videre arbeidet med servicekontorer, slik at satsingen kan innrettes mest mulig i tråd med intensjonene i regjeringens moderniseringsprogram. Årsaken er blant annet de spørsmål som reises i rapporten i forhold til de ulike tesene, og hva kommunene oppfatter som utfordringer fremover. For eksempel er det svært mange respondenter som etterlyser statlig samordning og engasjement, og forteller at de møter en rekke hindringer i sine forsøk på å få med aktuelle statsetater. I tillegg er det svært viktig å se den videre satsingen i sammenheng med oppfølging av St.meld. nr. 14 (2002–2003): Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten⁷³.

Tjenesteyterne kan gjøre mye på egen hånd, ikke minst ved å følge de ti kriteriene, men en egen strategi kan bidra til å sette kraft bak utviklingen av helhetlige og sammenhengende førstelinjetilbud på tvers av etatsgrenser innen kommunal forvaltning, på tvers av skillelinjene mellom kommune og stat, på tvers av forvaltningsnivå, og – ikke minst – på tvers av kommunegrensene.

Det finnes mye kunnskap om hvordan ulike publikumsrettede tjenestetilbud fungerer. Når det gjelder servicekontorer kan det være behov for grundige kvalitative undersøkelser på enkelte områder. En samlet oversikt over tilbud både i Norge og utlandet gjør det mulig å sammenligne ulike organisatoriske løsninger som grunnlag for videre veivalg.

Det er etter vår mening behov for at regjeringen utarbeider en egen strategi for den videre satsingen på servicekontorer og serviceutvikling i offentlig sektor. Strategien bør være tuftet på viten om hva som er publikums behov, og hvordan dagens servicekontorer og andre førstelinjetjenester fungerer i forhold til dette. Med grunnlag i strategien bør det iverksettes en langsiktig og handlingsorientert plan.

⁷³ Det står mer om meldingen under punkt 2.2 Ti år med servicekontorer, side 9.

11 Vedlegg

11.1 Oversikt over anbefalinger

Her presenteres en samlet oversikt over anbefalinger i rapporten:

- Vi anbefaler at erfaringene fra etablering av servicekontoret oppsummeres i en rapport. Dette er et viktig grunnlag for både å evaluere dagens tjenestetilbud, og for å lage planer for videreutvikling.
- Vi anbefaler at servicekontorene får en sentral og synlig organisatorisk plassering. Lederen for servicekontoret bør være med i kommunens ledergruppe. Ved rapportering til rådmannen eller tilsvarende nivå markeres det tydelig at servicekontoret er et viktig satsingsområde. Servicekontorets drift blir også mer synlig for etatslederne, og servicelederen får informasjonstilgang og status i organisasjonen på linje med de andre lederne.
- I den grad det er mulig vil vi anbefale å etablere servicekontorene i et miljø der innbyggerne naturlig ferdes og kan utrette flere gjøremål samtidig. Lokalisering til kommunehuset eller rådhuset gir kanskje naturlig nærhet til kommunens fagetater, men ikke nødvendigvis til publikum eller eventuelle statlige samarbeidspartnere.
- Vi anbefaler å regulere samarbeidet mellom partene gjennom formelle, skriftlige avtaler – uavhengig av om det er kommunale eller statlige tjenesteytere inne i bildet. Da vet alle hva de har å forholde seg til når det for eksempel gjelder finansiering, kompetanse, oppgaver, personressurser og hvordan eventuelle konflikter eller uenighet skal løses.
- Vi anbefaler å føre regnskap over kvantitative og kvalitative gevinster og kostnader ved drift av servicekontorene for å kunne gjøre velbegrunnede kost-/nyttevurderinger.
- Vi anbefaler at det utarbeides tjenestebeskrivelser for samtlige tjenester som utføres i servicekontorene, og oppfordrer også til å benytte intranett og Internett som kanal for å publisere og vedlikeholde beskrivelsene. Elektronisk tilgang vil bidra til enklere informasjonsflyt mellom fagetatene og servicemedarbeiderne, og gi medarbeiderne et viktig verktøy for å yte gode tjenester til publikum. Ved å legge publikumstilpasset informasjon og/eller tilgang til tjenestene ut på Internett, vil publikum også få en felles elektronisk inngang til offentlige tjenester, uavhengig av om tjenestene er statlige, kommunale eller fylkeskommunale. Dette gir også et viktig grunnlag for videreutvikling mot nettbaserte tjenester.
- Vi anbefaler alle servicekontorer å registrere antall henvendelser via de ulike kanaler som ledd i å utvikle et best mulig tilbud. Dette kan også være viktig for å kunne dokumentere etterspørselen etter de ulike tjenestene ovenfor politisk og administrativ ledelse i kommunen, og eventuelle statlige samarbeidspartnere.

-
- Vi anbefaler alle servicekontorer å registrere hvordan behandlingen av henvendelsene foregår, og arbeide for en høyest mulig grad av ferdigbehandling i forhold til de hyppigst etterspurte tjenestene. Hvis mange innbyggere opplever servicekontoret som en ekstra barriere inn til fagetatene, vil dette på sikt bidra til å underminere kontorets legitimitet og eksistensberettigelse.
 - Vi anbefaler at det utarbeides planer for videreutvikling av servicekontorene. Slike planer bør lages med grunnlag i en evaluering av det eksisterende tjenestetilbudet, blant annet basert på brukerundersøkelser og dokumentasjon av hvordan servicekontoret fungerer, for eksempel registrering av hvordan ulike henvendelser blir behandlet.
 - Vi anbefaler at det etableres avlastingsordninger med vikar for service- medarbeiderne. Det kan være krevende med kontinuerlig publikumskontakt, og i tillegg er det viktig å sette av tilstrekkelig tid til å holde seg faglig oppdatert.
 - Vi anbefaler servicekontorene å bruke tid på teambygging og felles kulturforståelse. Et godt samarbeidsklima er helt nødvendig for å skape en velfungerende serviceorganisasjon der de ulike medarbeiderne trekker i samme retning.
 - Vi anbefaler at det etableres ordninger der medarbeiderne har ansvaret frem til fullført saksbehandling. Selv om ikke saken blir løst der og da i førstelinjen, vil det oppleves som positivt å forholde seg til en person som kan være brukers veiviser gjennom systemet.
 - Vi anbefaler at det gjennomføres brukerundersøkelser eller lignende før det planlegges servicekontor eller andre førstelinjetjenester, slik at tilbudene i størst mulig grad kan etableres med grunnlag i hva innbyggerne ønsker seg fra det offentlige.
 - Vi anbefaler kommuner som ikke har planer om å etablere servicekontor eller andre typer brukerorienterte tilbud, at det fattes et formelt vedtak om dette med grunnlag i hva som oppfattes som innbyggernes behov.
 - Det er etter vår mening behov for at regjeringen utarbeider en egen strategi for den videre satsingen på servicekontorer og serviceutvikling i offentlig sektor. Strategien bør være tuftet på viten om hva som er publikums behov, og hvordan dagens servicekontorer og andre førstelinjetjenester fungerer i forhold til dette. Med grunnlag i strategien bør det iverksettes en langsiktig og handlingsorientert plan.

11.2 Et utvalg tabellariske oversikter

Samarbeid, brukerorientering og opplæring							
Spørsmål	Ja		Delvis		Nei		Antall svar
24: Har servicekontoret faste møter med deltakende etater/virksomheter?	48	32 %	68	45 %	34	23 %	150
25: Er dialogen mellom servicekontoret og deltakende etater/virksomheter god?	96	64 %	51	34 %	2	1 %	149
26: Har serviceleder faste møter med overordnet nivå?	99	66 %	30	20 %	21	14 %	150
27: Har serviceleder faste møter med alle medarbeiderne?	121	81 %	24	16 %	5	3 %	150
28: Har servicekontoret utarbeidet planer for evaluering?	34	23 %	48	32 %	67	45 %	149
29: Har servicekontoret utarbeidet planer for videreutvikling?	50	33 %	65	43 %	35	23 %	150
30: Har servicekontoret avlastningsordninger for servicemedarbeiderne?	36	24 %	53	35 %	62	41 %	151
31: Har servicekontoret rutiner for oppfølging og veiledning av servicemedarbeiderne?	47	31 %	70	46 %	34	23 %	151
32: Har servicekontoret rutiner for faglig påfyll og kontinuerlig opplæring for servicemedarbeiderne?	47	32 %	60	41 %	41	28 %	148
33: Har servicekontoret jobbet med teambygging og felles kulturforståelse?	83	55 %	44	29 %	24	16 %	151
34: Har etableringen av servicekontoret styrket samarbeidet om brukere med behov for bistand fra flere etater?	74	51 %	56	38 %	16	11 %	146
35: Har de ansatte fått tilstrekkelig opplæring i bruken av kontorstøtteverktøy?	83	56 %	54	36 %	12	8 %	149
36: Har de ansatte fått tilstrekkelig opplæring i bruken av fagetatens datasystemer?	45	30 %	79	53 %	25	17 %	149
37: Har servicekontoret fått delegert nødvendig beslutningsmyndighet slik at avgjørelser kan treffes så nær brukeren som mulig?	56	38 %	71	48 %	21	14 %	148
38: Får brukerne av servicekontoret én kontaktperson/saksbehandler som har ansvaret frem til fullført saksbehandling på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivå?	19	13 %	44	30 %	86	58 %	149
39: Har servicekontoret gjennomført brukerundersøkelser for å evaluere tjenestetilbudet?	38	26 %	17	11 %	94	63 %	149

Tabell 4: Samarbeid, brukerorientering og opplæring

I Tabell 5 vises sammenhengen mellom de kommunale etatene som deltar i servicekontorsamarbeidet, og hvor langt opp i tjenestetrappa tjenestene utføres.

Spørsmål 56: Hvilke kommunale etater o.l. deltar med tjenester i servicekontoret?			Spørsmål 69-90: Hvor langt opp i tjenestetrappa tilbys tjenester fra de ulike etatene/virksomhetene som deltar i servicekontoret? Marker for det høyeste trinnet det tilbys tjenester fra hver etat/virksomhet som deltar i servicekontoret.												
			Trinn i tjenestetrappa												
Svaralternativ	Antall	%	1	2	3	4	5	6	Antall		svar				
Administrasjon (kommunekassa, kommunal informasjon, interne tjenester)	141	93 %	1	1 %	21	14 %	38	26 %	19	13 %	60	41 %	9	6 %	148
Teknisk, eiendom og næring (byggteknisk, kommunalteknisk kontor, landbrukskontor, veier, næring)	135	89 %	3	2 %	18	12 %	39	26 %	49	33 %	32	22 %	7	5 %	148
Oppvekst (barnehage, skole, SFO)	128	85 %	7	5 %	38	26 %	47	33 %	31	22 %	14	10 %	7	5 %	144
Kultur (bibliotek, kino/teater/konsert, idrettsanlegg, musikksskole etc)	128	85 %	6	4 %	31	22 %	51	35 %	20	14 %	29	20 %	7	5 %	144
Husbanken (etableringslån etc)	102	68 %	10	8 %	18	15 %	26	21 %	18	15 %	24	20 %	25	21 %	121
Sosialomsorg (sosialkontor, barnevern)	97	64 %	22	16 %	42	31 %	26	19 %	27	20 %	15	11 %	5	4 %	137
Pleie og omsorg (sykehjem, eldresenter, hjemmesykepleie og -hjelp, omsorgsboliger)	84	56 %	19	15 %	49	38 %	33	26 %	14	11 %	12	9 %	2	2 %	129
Helse (helsestasjon, PPT, lege, annet)	80	53 %	29	23 %	58	46 %	26	21 %	8	6 %	5	4 %	0	0 %	126
Turistkontor	41	27 %	16	19 %	28	33 %	23	27 %	7	8 %	5	6 %	7	8 %	86
Annet	34	23 %													
Frivillighetssentral	18	12 %	24	41 %	23	40 %	10	17 %	1	2 %	0	0 %	0	0 %	58
Fylkeskommunen (vdg skoler, kollektivtrafikk, næringsutvikling, bedriftsetablering etc)	14	9 %	26	42 %	25	40 %	9	15 %	1	2 %	1	2 %	0	0 %	62
Antall svar:	151														

Tabell 5: Kommunale tjenester og tjenestetrappa

I Tabell 6 vises sammenhengen mellom de statlige virksomhetene som deltar i servicekontorsamarbeidet, og hvor langt opp i tjenestetrappa tjenestene utføres.

Spørsmål 57: Hvilke statlige virksomheter deltar i servicekontoret?			Spørsmål 69-79: Hvor langt opp i tjenestetrappa tilbys tjenester fra de ulike etatene/virksomhetene som deltar i servicekontoret? Marker for det høyeste trinnet det tilbys tjenester fra hver etat/virksomhet som deltar i servicekontoret.											
			Trinn i tjenestetrappa											
Svaralternativ	Antall	%	1	2	3	4	5	6	Antall		svar			
Skatt (ligningskontor og folkeregister)	42	74 %	2 4 %	11 22 %	20 41 %	11 22 %	4 8 %	1 2 %	49					
Trygd (trygdekontor, hjelpemiddelsentral etc)	29	51 %	8 22 %	7 19 %	4 11 %	2 5 %	10 27 %	6 16 %	37					
Aetat (arbeidskontor)	23	40 %	4 12 %	12 36 %	7 21 %	1 3 %	7 21 %	2 6 %	33					
Prestekontor	13	23 %	8 28 %	13 45 %	6 21 %	1 3 %	1 3 %	0 0 %	29					
Annet	9	16 %												
Politi/lensmann	8	14 %	4 19 %	11 52 %	2 10 %	3 14 %	1 5 %	0 0 %	21					
Forbrukerrådet	5	9 %	2 17 %	8 67 %	2 17 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	12					
Statens vegvesen	3	5 %	2 22 %	6 67 %	1 11 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	9					
Fylkesmannen	2	4 %												
Toll og avgift	1	2 %	2 33 %	4 67 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	6					
Statens lånekasse	0	0 %	5 38 %	7 54 %	1 8 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	13					
Fiskerirettsleder	0	0 %	2 50 %	2 50 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	4					
Tingretten	0	0 %	4 57 %	3 43 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	7					
Antall svar	57													

Tabell 6: Statlige tjenester og tjenestetrappa

Spørsmål 97: Hvilke etater og/eller virksomheter skal delta i servicekontoret?		
Svaralternativ	Antall	%
Administrasjon	116	87 %
Teknisk, eiendom og næring	101	76 %
Kultur	96	72 %
Oppvekst	95	71 %
Sosialomsorg	83	62 %
Pleie og omsorg	68	51 %
Husbanken	62	47 %
Trygd	57	43 %
Helse	56	42 %
Skatt	51	38 %
Aetat	46	35 %
Annet	32	24 %
Turistkontor	31	23 %
Politi/lensmann	24	18 %
Prestekontor	21	16 %
Frivillighetssentral	10	8 %
Fylkeskommunen	6	5 %
Statens vegvesen	6	5 %
Fylkesmannen	4	3 %
Forbrukerrådet	2	2 %
Toll og avgift	2	2 %
Statens lånekasse for utdanning	1	1 %
Fiskerirettleder	1	1 %
Tingretten	1	1 %
Antall svar: 133		

Tabell 7: Fremtidig deltakelse

Spørsmål 98: Hva er etter din mening de største utfordringene for servicekontoret fremover? Flere svar mulig.		
Svaralternativ	Antall	%
Den statlige deltakelsen	99	67 %
Videreutvikling	99	67 %
Samarbeid mellom servicekontoret og fagetatene	88	59 %
Opplæring	67	45 %
Tilgang til gode IKT-løsninger	63	43 %
Gode arbeidsformer for servicemedarbeiderne	57	39 %
Opprettholde kvaliteten på tjenestetilbudet	55	37 %
Avlastningsordninger	45	30 %
Økonomi	41	28 %
Personvern og taushetsplikt	20	14 %
Annet	15	10 %
Antall svar:	148	

Tabell 8: Utfordringer fremover