



KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2015

Evaluering av forvaltningspraksisen i Tynset kommune



Innhold

Forord.....	3
1. Generelt	4
2. Metode	5
3. Resultat	6
4. Forvaltningspraksis pr fokusområde	14
Offentlighet og demokrati.....	14
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering.....	17
Politisk styring og kontroll	21
Lederskap, ansvar og delegasjon	25
Resultatfokus og effektivitet.....	28
Kommunen som arbeidsgiver	31
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	34
Kommunen som samfunnsutvikler	37
5. Avslutning	40

Forord

Rådmannen i Tynset kommune har vedtatt å gjennomføre en ny evaluering av forvaltningspraksisen i Tynset kommune ved hjelp av **Kommunekompasset** som verktøy. Dette er andre gangen Tynset kommune gjennomfører en slik evaluering. Første gangen var i januar 2012. Hensikten denne gangen er todelt. For det første er det ønskelig å få vurdert hvilken effekt utviklingsprosjektene som er gjennomført siste tre år har hatt på organisasjonen Tynset kommune. For det andre er det ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning man ønsker at Tynset kommune skal videreutvikle seg i åra som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Tynset kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Tynset kommune med øvrige norske (og svenske) kommuner som har benyttet denne metodikken, samt med den skåren Tynset oppnådde i tilsvarende evaluering i 2012.

Resultatene i Tynset er jamt over veldig gode. Tynset kommune skårer nå niende høyest i Norge av de 46 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset siden 2010, og høyest blant kommuner i gruppa 5.000 – 10.000 innbyggere. Kommunen har hatt en betydelig utvikling på de fleste områder siden 2012. Resultatet gir slik sett et bilde av at man over de siste årene har jobbet systematisk med utviklingen av den kommunale forvaltningspraksisen i Tynset kommune.

KS-K håper også at den gode skåren i denne evalueringen inspirerer Tynset kommune til å fortsette dette gode arbeidet, da det fortsatt er et utviklingspotensial på alle områder i kommunen.

KS-Konsulent as takker for oppdraget og ønsker Tynset kommune lykke til med et spennende og viktig utviklingsarbeid.

Oslo, februar 2015

1. Generelt

Kommunekompasset er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjon og for vurdering av forvaltningspraksisen i kommunen. Verktøyet tar utgangspunkt i at en kommune er en sammensatt organisasjon med fire hovedoppgaver:

- Kommunen som politisk-demokratisk arena
- Kommunen som ansvarlig for tjenesteproduksjon overfor innbyggerne
- Kommunen som myndighetsutøvende organ i henhold til lover og forskrifter
- Kommunen som samfunnsutvikler

Kommunekompasset er utviklet for å avspeile kompleksiteten i disse oppgavene.

Utgangspunktet for kriteriene ble utviklet av en internasjonal ekspertgruppe i forbindelse med utdelingen av en pris til "Årets kommune" i 1993. Ansvarlig for prisutdelingen var den tyske allmennyttige Bertelsmann Stiftung. Disse kriteriene er siden tilrettelagt og tilpasset for norske forhold av professor Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo og 1. amanuensis Morten Øgård ved Universitetet i Agder (se *Kommunekompasset, Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, for en nærmere presentasjon). Verktøyet blir fortløpende oppdatert av KS/KS-K, for at det til en hver tid skal være tilpasset omgivelsene og hva som er beste praksis for en kommune. Verktøyet er senest revidert i februar 2010, denne gangen i samarbeid med søsterorganisasjonene til KS i Sverige og Danmark. Det betyr at Kommunekompasset fra 2010 er et skandinavisk verktøy, noe som muliggjør sammenligninger på tvers av landegrensene. Se nettsiden www.kommunekompasset.no for å sammenligne Tynset med øvrige norske, svenske og danske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010. Her kan man også sammenligne kommuner på de enkelte dimensjonene, samt finne absolutt beste praksis («Gullstjerner»). Vi vil allikevel påpeke at den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen kommunal forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og man vil kunne vurdere om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt.

For enklest å forklare hvordan Kommunekompasset virker, kan man trekke paralleller til skolen. I skoleverket finnes det en *Læreplan* som sier noe om hva elevene bør kunne på de ulike trinnene. Det finnes altså en "idé" om hva som er det

optimale kunnskapsnivået. Elevene får karakterer som beskriver hvor nærme dette idealet de er. På samme måte finnes det en "idé" om hva som er den "optimale kommune". Kommunekompasset vurderer hvor langt unna eller hvor nærme man er dette idealet.

Idealkommunen som beskrives av Kommunekompasset er en kommune som jobber systematisk og planmessig, som har fokus på helhet og sammenheng, som vektlegger resultater og effektivitet, som er åpen og brukerorientert, som kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater og som evner å lære av denne evalueringspraksisen. Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk målstyrt kommuneorganisasjon.

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:

1. Offentlighet og demokrati
2. Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering
3. Politisk styring og kontroll
4. Lederskap, ansvar og delegasjon
5. Resultatfokus og effektivitet
6. Kommunen som arbeidsgiver
7. Utviklingsstrategi og lærende organisasjon
8. Kommunen som samfunnsutvikler

Kriteriene tar sikte på å beskrive kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer på disse forskjellige områdene, altså deres iverksatte tiltak, gjeldende prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser på vurderingstidspunktet. Planlagte, men ikke igangsatte prosesser og oppgaver, honoreres ikke. Kommunene som evalueres må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem.

Poenggingningen på hvert spørsmål avgjøres av:

- **System/prosess** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert systemet/prosessen er i kommunen
- **Omfang** – i hvor stor del av kommunen systemet benyttes
- **Resultat** – hvordan kommunen evner å lære av resultatene samt ta de inn i den videre utviklingen av organisasjonen

- **Evaluering/analyse** – hvordan kommunen utvikler systemet/prosessen og bruker det over tid

På hver av disse åtte fokusområdene måles kommunens praksis ut i fra til sammen 177 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert hovedområde, i alt 800 poeng.

I Tynset kommune er det gjennomført intervjuer med formannskapet, rådmann, ass. Rådmann, sektorsjefer, stabsledere, et utvalg tjenesteledere (10 virksomhetsledere) og hovedtillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene har KS-K gitt en skårsetting på de åtte fokusområdene.

3. Resultat

Kommunekompasset er et standardisert verktøy. Dette betyr at verktøyet og skåresettingen benyttes på samme måte i alle andre kommuner som blir evaluert¹. Fordelen med dette er at kommunene, i tillegg til å kunne sammenligne seg med seg selv over tid, får en mulighet til å sammenligne seg med andre dersom det er ønskelig.

I og med at det er ulike muligheter for organisasjonsutvikling i kommune-Norge avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon, har vi valgt å gruppere resultatene fra kommunene etter kommunestørrelse basert på innbyggertall. Kommunekompasset i Norge opererer med tre grupperinger:

- Mindre enn 5.000 innbyggere
- Mellom 5.000 – 10.000 innbyggere
- Mer enn 10.000 innbyggere

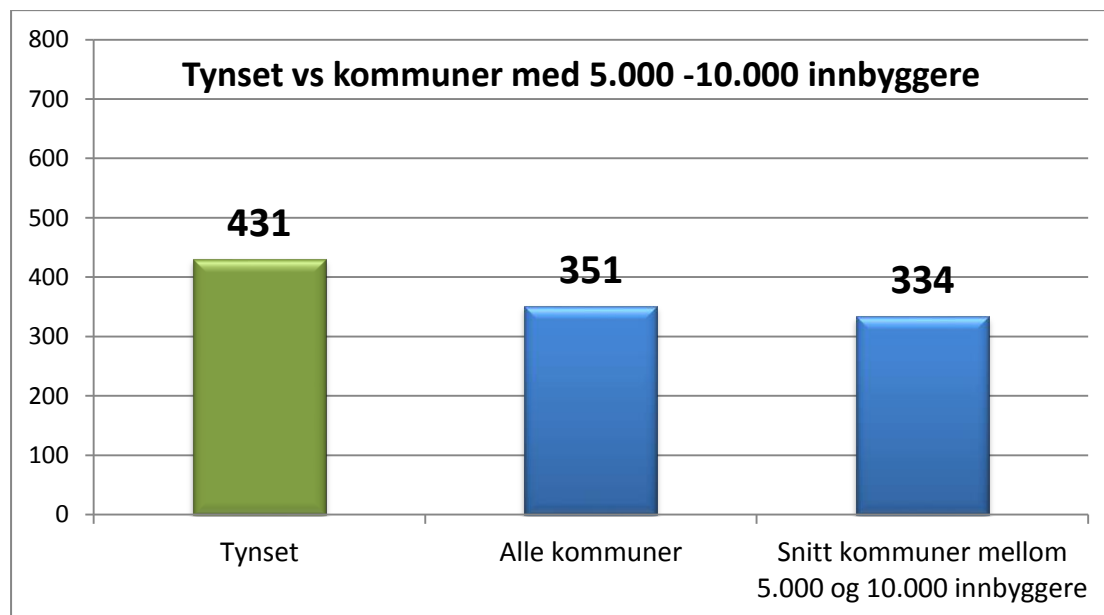
Tynset kommune tilhører gruppen kommuner med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt tolv kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010².

¹ I Norge er det to personer som er sertifisert til å gjennomføre Kommunekompassevalueringer. Dette for å sikre likest mulig vurdering av kommunene.

² Fra og med 2010 bruker man versjon 2.0 av Kommunekompasset. Et stort antall kommuner er også evaluert med versjon 1.0 i perioden 1997-2010, men de er ikke med i sammenligningene her.

Tynset kommune skårer totalt 431 poeng av 800 mulige. Dette er meget bra og er helt i toppen av listene over de 46 kommunene som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010.

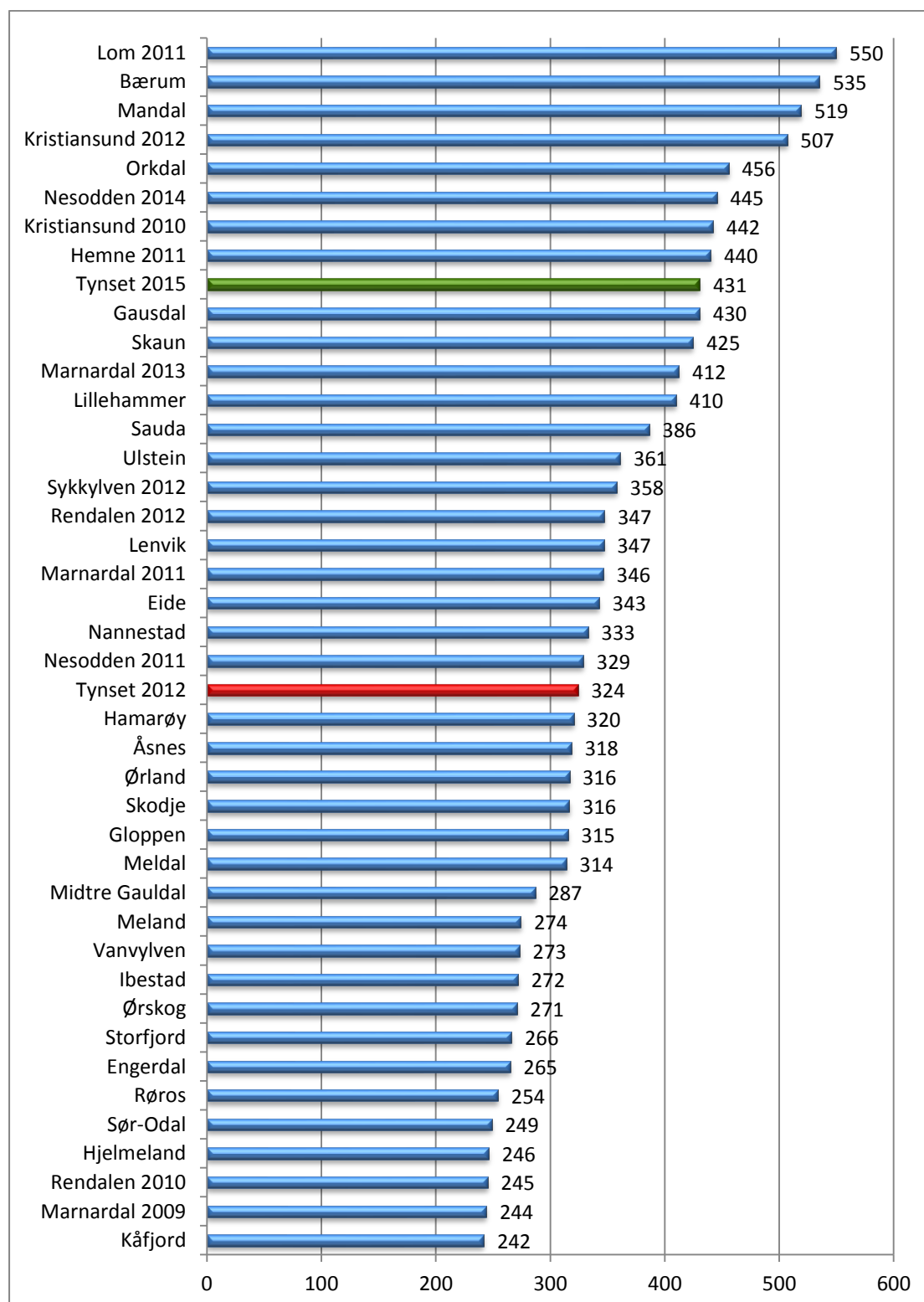
Resultatet på Tynset ligger over gjennomsnittet for kommuner med mellom 5.000 - 10.000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 334, som er litt under gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 351. Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:



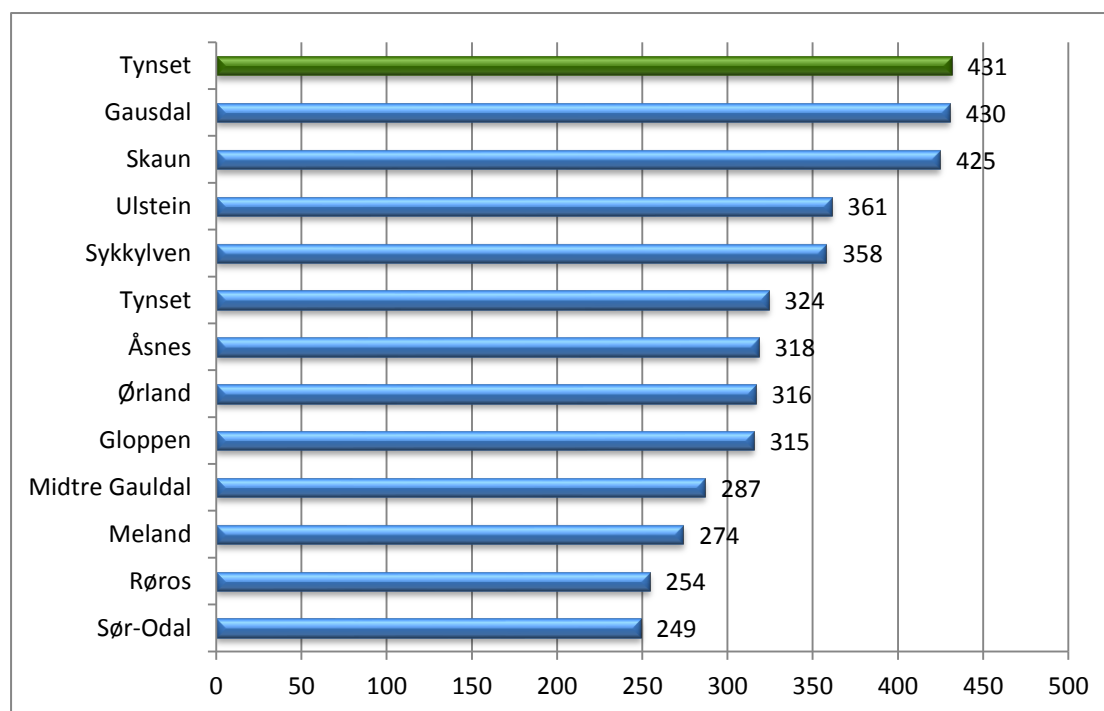
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skåre. Hva som faktisk gjør at det er slik, er det vanskelig å si sikkert. Men ut i fra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke så underlig i og med at større kommuner ofte kan dra stordriftsfordeler av å drive med utviklings- og forbedringsarbeid. Av de femten kommunene med høyest skår i Kommunekompasset har seks over 10.000 innbyggere og seks mellom 5.000 og 10.000 innbyggere og tre under 5.000 innbyggere. Av de femten kommunene med lavest skår har ti under 5.000 innbyggere og fem mellom 5.000 og 10.000 innbyggere.

Vel så interessant er det å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de ti kommunene som *skårer dårligst* i Norge i Kommunekompasset kan åtte klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som *skårer best* er sju kommuner lavinntektskommuner. Rike kommuner tenderer i større grad enn fattige kommuner til å forsøke og «kjøpe» seg ut av en del utfordringer.

Hvis vi ser på totalskåren for Tynset sammenlignet med andre kommuner, ligger Tynset i 2014 helt i toppen av de kommunene som er evaluert. Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2010. Tynsets resultat fra denne evalueringen er vist som grønn stolpe og evalueringen fra 2011 som rød stolpe.



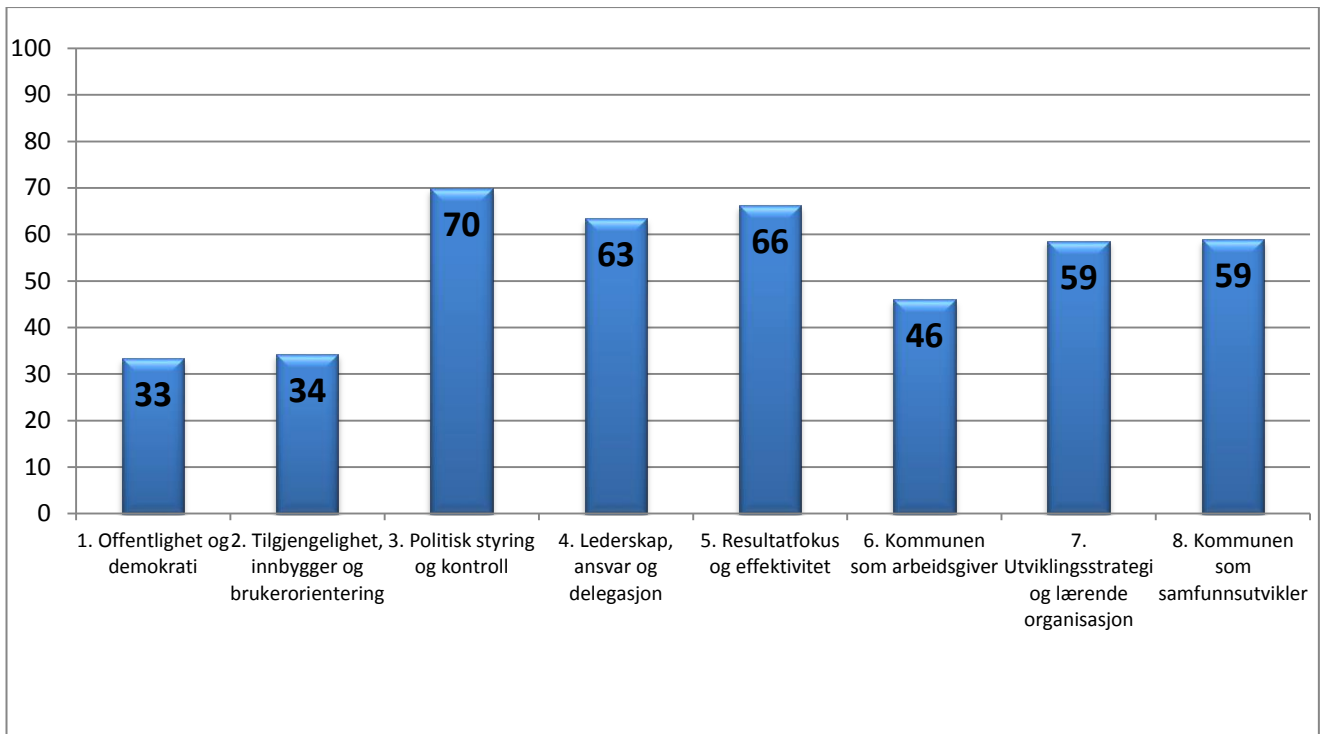
Dersom vi begrenser utvalget til norske kommuner i gruppen for de med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Som vi ser her skårer Tynset høyest i Norge i gruppen med kommuner med mellom 5.000 - 10.000 innbyggere (av de kommunene som har valgt å la seg evaluere ved hjelp av Kommunekompasset).

Det er også mulig å sammenligne Tynset kommune med øvrige kommuner i Skandinavia som har gjennomført Kommunekompassevalueringer. Besøk i så fall www.kommunekompasset.no.

I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte fokusområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte fokusområdene fordeler seg for Tynset kommune:

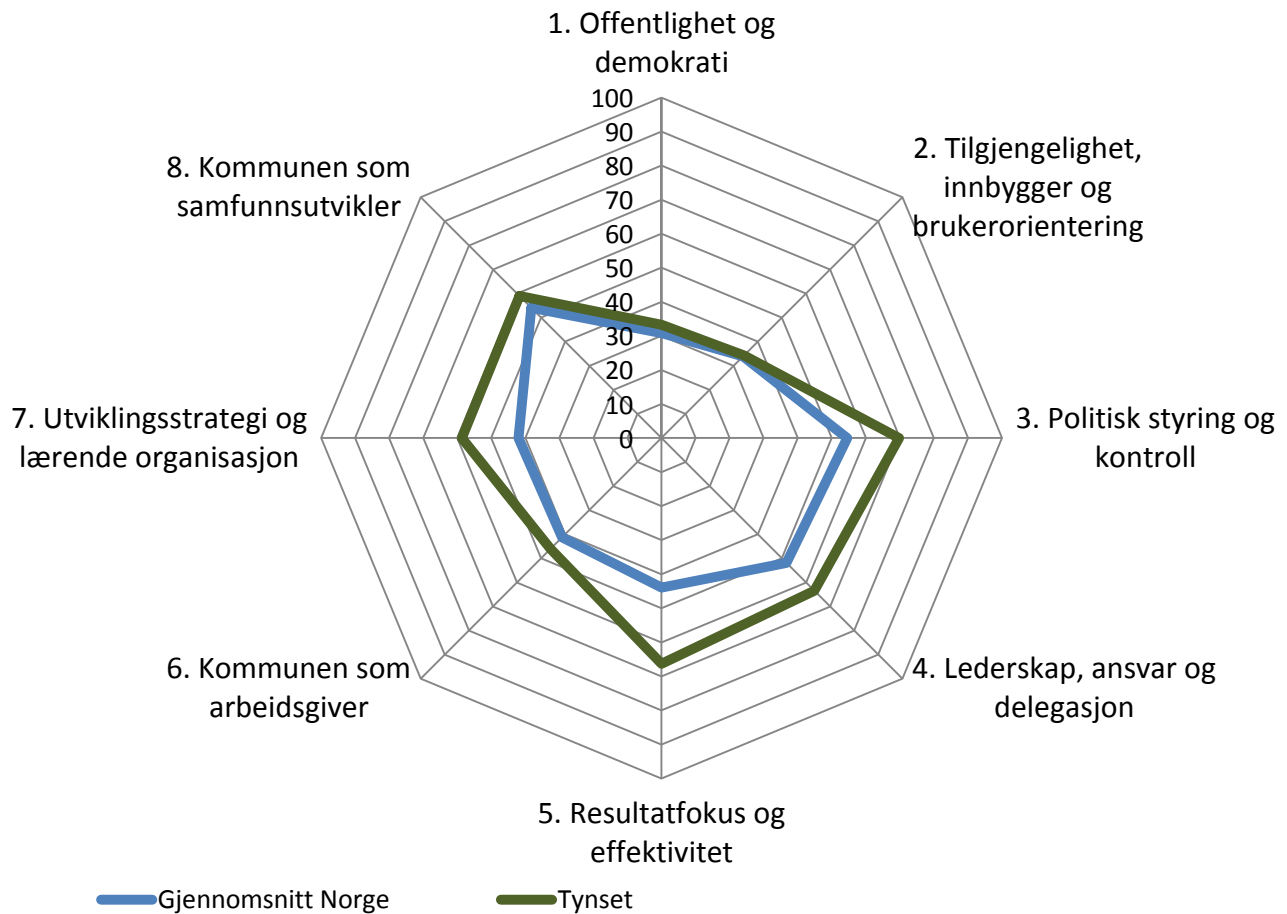


Som vi ser skårer Tynset kommune høyt på mange av områdene. Det er kun på områdene 1 *Offentlighet og demokrati* (33 poeng), 2 *Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering* (34 poeng) og 6 *Kommunen som arbeidsgiver* (46 poeng) at resultatet kan sies å være middels.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Tynset kommune med alle de andre kommunene i landet (46 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset versjon 2.0, av KS-Konsulent as siste 3 år³:

³ Før dette gjennomførte KS-K et 50-talls evalueringer i perioden 1997-2010. I tillegg har Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo gjennomført et ukjent antall evalueringer.

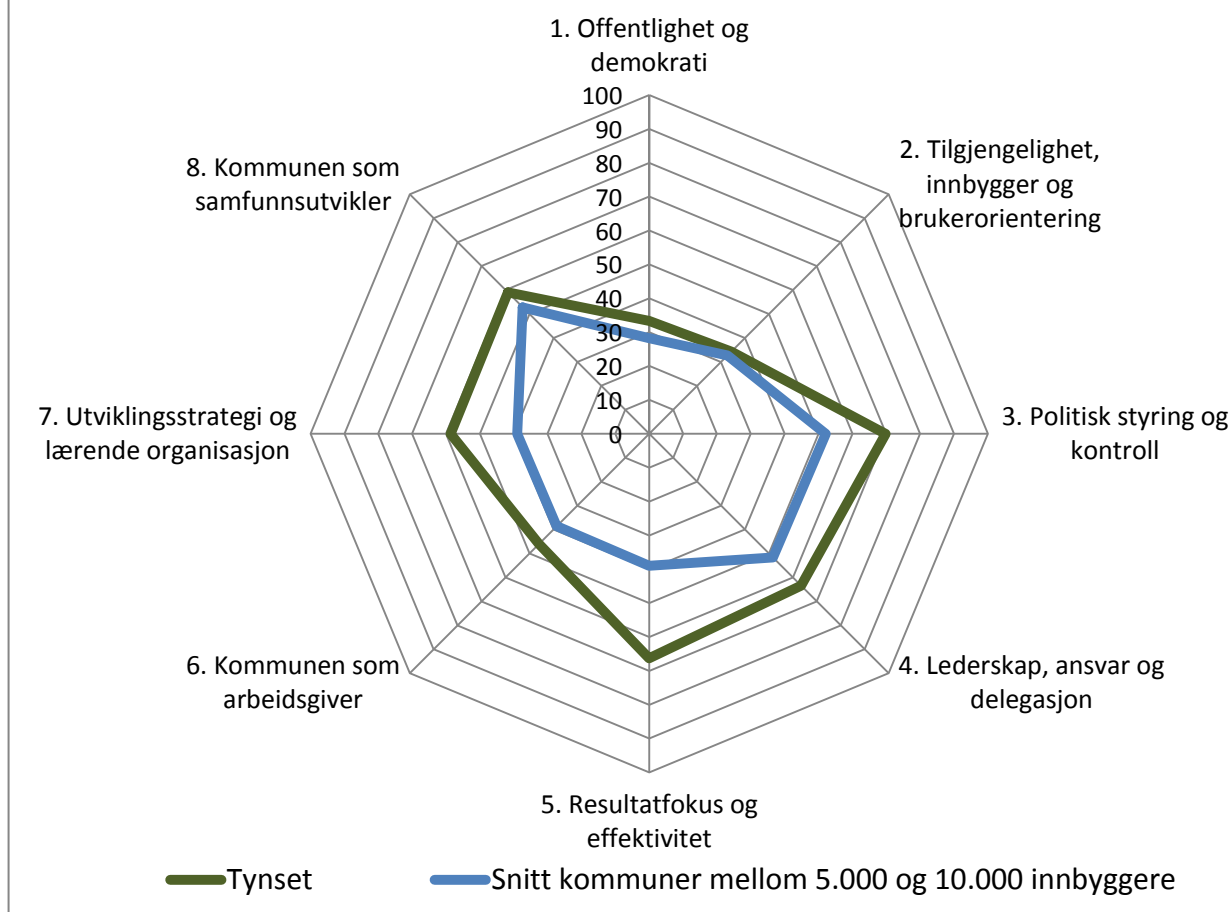
Tynset vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset 2.0



Som vi ser av diagrammet skårer Tynset godt over landsgjennomsnittet på samtlige områder. Størst er det positive avviket på område 3 *Politisk styring og kontroll*, område 5 *Resultatfokus og effektivitet* og område 7 *Utviklingsstrategi og lærende organisasjon*.

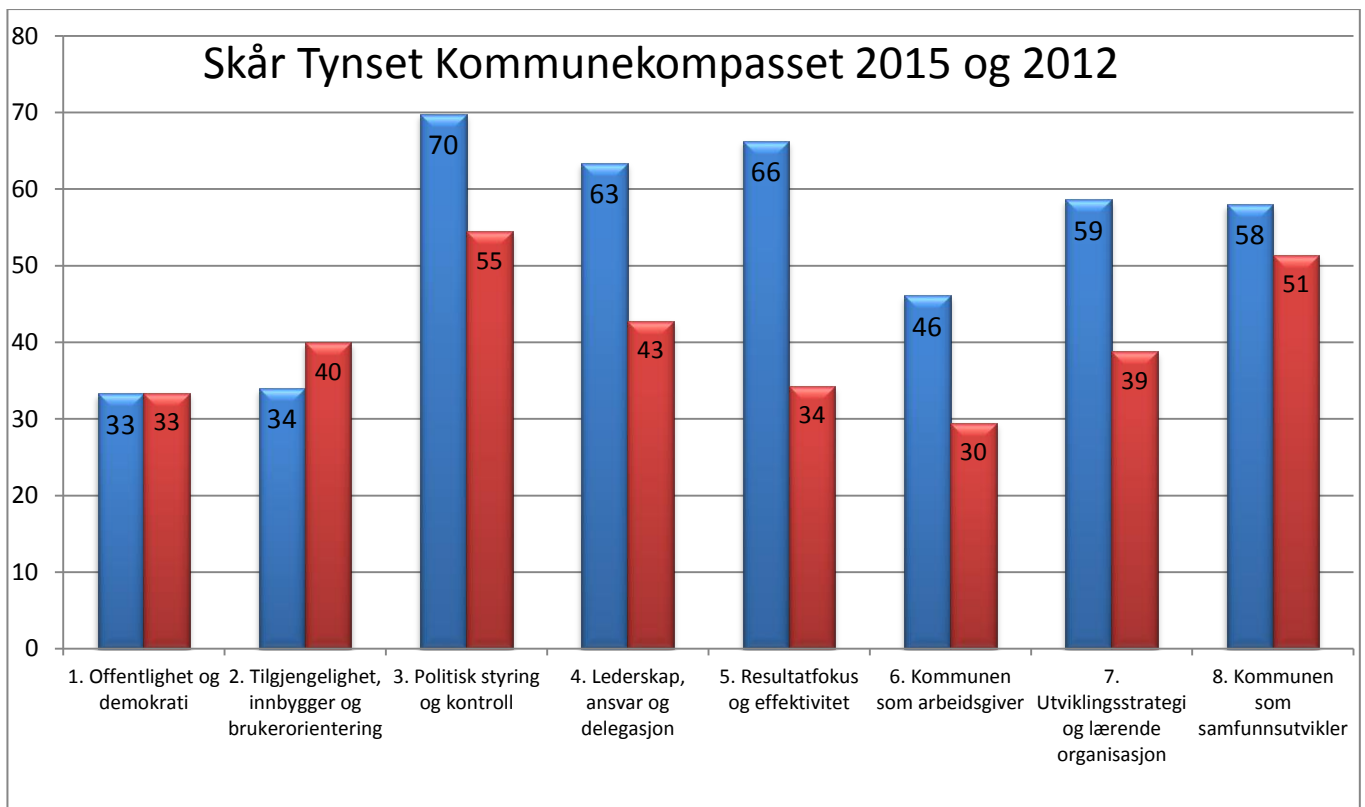
Hvis vi sammenligner med bare kommuner med mellom 5.000 - 10.000 innbyggere finner vi følgende:

Tynset vs kommuner med mellom 5 000 - 10 000 innbyggere evaluert med Kommunekompasset 2.0



Vi ser at det er små variasjoner i forhold til landsgjennomsnittet for denne gruppa. Også her skårer Tynset godt over landsgjennomsnittet på område 3-7, mens man ligger på landsgjennomsnittet på område 1-2 og 8.

Tynset kommune gjennomførte også en kommunekompassevaluering i 2012. Nedenfor har vi sammenstilt evalueringen fra 2012 og 2015.



Diagrammet viser skåren for 2015 (blå søyler) og 2012 (rød søyler). Som vi ser har alle områder med unntak av område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering* og område 8 *Kommunen som samfunnsutvikler* hatt en betydelig utvikling. Størst har fremgangen vært på område 4 *Lederskap, ansvar og delegasjon* og område 5 *Resultatfokus og effektivitet*.

På område 2 *Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering* er skåren gått litt ned. Dette skyldes først og fremst at nettsidene nå begynner å bli teknisk utdaterte, samt at kommunen ikke lenger bruker serviceerklæringer som verktøy for å kommunisere tjenestekvalitet.

I det påfølgende vil vi gjennomgå alle de åtte fokusområdene. Vi vil peke på sterke og svake sider, samt si noe om grunnlaget for skårsettingen og hva som skal til for ytterligere å forbedre forvaltningspraksisen på hvert område.

4. Forvaltningspraksis pr fokusområde

FOKUSOMRÅDE 1	Poeng 2015							
Offentlighet og demokrati	34	<table border="1"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2015	33	2012	33
Year	Score							
2015	33							
2012	33							

Dette første fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et *demokratiperspektiv*.

	Sum	Max
1 Offentlighet og demokrati	33	100
1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	0,0	15,0
1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	8,5	20,0
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	7,1	25,0
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	11,4	30,0
1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?	6,3	10,0

1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?

0 15,0

Tynset kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i Tynset skal fungere og utvikle seg. Det ligger noe i kommuneplanens samfunnsdel som fokuserer på dette (medvirkning og satsning på de frivillige organisasjonene), men ikke som en tydelig tanke om demokratiutvikling.

Kommunen har ikke vedtatt eller utarbeidet noen kommunikasjonsstrategi, men man forsøker å ha et aktivt forhold til kommunikasjon og innbyggerdialog gjennom det daglige arbeidet og gjennom en aktiv bruk av nettsiden og informasjonsbladet «Tynset Informerer».

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?

8,5 20,0

Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider, der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer.

Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag, men ved spesielle og viktige saker presenteres disse likevel på hjemmesiden. For å markedsføre politiske møter annonseres disse på ordinær måte i avisa, på kommunens nettsider og på Facebook, samt at møteplanen ligger ute på kommunens

hjemmeside. Møtene i Kommunestyret overføres ikke på nett eller annet format (TV/radio).

Kommunen benytter systematisk Facebook som kommunikasjonskanaler for å spre informasjon og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har i liten grad tatt i bruk video (Youtube) som verktøy for å bygge omdømme og utvikle dialogen med innbyggerne på Tynset.

Kommunen gir ut bladet «Tynset informerer» hver måned til alle husstander der man forsøker å informere innbyggerne om stor og smått i Tynset kommune. Bladet har en tiltalende layout og er et helhetlig og et godt gjennomarbeidet produkt. Bladet kunne dog med fordel satt enda mer fokus på positive historier og gode resultater som Tynset kommune oppnår i sitt mangfoldige arbeid.

1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?

7,1

25,0

Det foregår ikke en samlet og systematisk rapportering *på mål og resultater* ut til innbyggerne med siktemål å bevisstgjøre innbyggerne hvor Tynset kommune er gode og hvor man har et utviklingspotensial i forhold til sammenlignbare kommuner. I den grad det skjer, er det litt på nettsidene og i «Tynset Informerer». Man lager ikke en egen kortversjon av årsmeldinger eller resultatsammenstillinger, med det formål å informere innbyggerne om resultat kvaliteten på tjenestene i Tynset kommune.

Resultatene fra innbygger- og brukerundersøkelser publiseres ikke systematisk på nettsidene. Man har ingen elektronisk løsning for innsyn og som gir innbyggerne/brukerne mulighet å sammenligne resultatene mellom de ulike tjenestestedene og/eller med andre kommuner.

Resultatene fra forvaltningsrevisjonene publiseres bare som sak til kommunestyret, uten at man har en bestemt strategi for hvordan innbyggerne skal informeres og engasjeres på bakgrunn av disse. Tynset kommune bruker ikke aktivt resultatene som kommer frem i kommunens informasjonssystemer til dialog og for å skape engasjement og debatt blant innbyggerne, eksempelvis gjennom *Oppvekstkonferanser, Kvalitetsdager* eller *Lokaldemokratihøringer*. Det ligger allikevel elementer av det i *Dialogmøtene* som gjennomføres som en del av styringsdialogen hvert år.

1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?

11,4

30,0

Kommunen jobber ikke systematisk for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («Medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste brukerpaneler, brukergrupper, høringer mm, men man forsøker å ha en aktiv dialog med mange brukergrupper når det er viktige saker som står på dagsorden.

Innbyggerne inviteres til deltakelse i arealplanlegging gjennom tilgang til informasjon og påvirkningsmulighet iht lovverket, men kommunen har ikke en større helhetlig arbeidsform til dette ut over lovens krav. Kommunen jobber også i noen grad aktivt med å involvere berørte målgrupper i politiske prosesser vedrørende viktige saker, men har nok fortsatt en del å gå på dere (jf saken rundt omstruktureringen av pleie og omsorgstilbudet på Kvikne).

Kommunestyret har ikke «åpen spørretime» ved kommunestyrets ordinære møter, men ordføreren oppleves å være lett tilgjengelig for innbyggerne. Kommunen avholder ikke noen

form for politikerkafeer hvor innbyggerne kan komme i direkte dialog med politikerne og det finnes heller ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikerne (ut over direkte e-postkontakt), men man bruker verktøyet «Fiks gata mi» slik at innbyggerne kan gi direkte elektronisk tilbakemelding på feil og mangler vedrørende forhold på teknisk drift og samferdsel.

Det ligger informasjon om hver enkelt politiker på kommunens hjemmesider som gjør det mulig for innbyggerne å ta kontakt med politikerne med informasjon om navn, telefon og e-post, og informasjon om roller. Denne informasjonen er dog vanskelig å finne på nettsiden.

Kommunen gjennomførte en helhetlig Innbyggerundersøkelse i 2014 og har det på planen at dette skal gjennomføres igjen i neste valgperiode.

1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?

6,3

10,0

Kommunen har etiske retningslinjer, som det virker å være relativt høy bevissthet rundt. Kommunen har dog ikke egne etikkveiledere som reiser rundt til de ulike tjenestestedene og jobber med etisk refleksjon knyttet til en fast systematikk (eller evt andre etikkverktøy).

Kommunen har også retningslinjer for *interne* varslingsrutiner, men det er ikke etablert noen tydelige kanaler hvor *eksterne* (innbyggere, leverandører mm) kan tipse om betenkelige forhold. Kommunen har et omfattende Internkontrollsystem som motvirker misbruk og korrupsjon av offentlige midler gjennom Kvalitetslosen, der man systematisk melder avvik som følges godt opp av tjenestene.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider ♦ Gjennomfører systematisk Innbyggerundersøkelse ♦ Har et helhetlig internkontrollsystem, gjennom Kvalitetslosen ♦ God kommuneavis/ informasjonsblad 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bli bedre på mer helhetlig og systematisk bruk av sosiale medier (Facebook/Twitter/ Instagram, etc) ♦ Overfører ikke kommunestyremøter/ politiske møter på nett ♦ Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ Tilgjengeliggjøre resultatet fra forvaltningsrevisjonen på en bedre måte ♦ Utvikle innbyggerdialogen videre for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Utvikle flere arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne ♦ Forankre og gjøre kjent de etiske retningslinjene ♦ Oppdatere/videreutvikle kontaktinformasjon til politikerne på nettsiden slik at den blir lettere tilgjengelig 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke en informasjons-/ kommunikasjonsstrategi ♦ Lager ikke sammendrag/ kortversjoner av politiske saker ♦ Har ikke elektronisk forslagskasse fra innbyggerne til politikere ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne ♦ Sammenstiller ikke, sammenligner ikke og presenterer ikke <i>resultatene</i> systematisk for innbyggerne ♦ Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement ♦ Ingen etablerte <i>eksterne</i> kanaler for tips om etiske betenkelige forhold ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2015							
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering	34	<table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Score Comparison</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2015	34	2012	40
Year	Score							
2015	34							
2012	40							

Dette fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et *tjeneste- og serviceperspektiv*.

	Sum	Max
2 Tilgjengelighet og brukerorientering	34	100
2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen?	3,0	15,0
2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	6,3	25,0
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	4,1	15,0
2.4 Hvordan jobber kommunen med fritt brukervalg og brukerens muligheter til å påvirke kommunens tjenestetilbud?	4,4	15,0
2.5 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	9,8	15,0
2.6 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og for tilbakemeldinger / klager fra brukerne?	6,8	15,0
2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen?	3,0	15,0

Tynset kommune har ingen eksplisitt overordnet plan eller strategi for brukerorientering. Men dette perspektivet er dog viktig i mange av tjenestene, uten at det er nedfelt i en tydelig strategi/policy.

2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	6,3	25,0
--	------------	-------------

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Tynset kommune med fokus på brukermøte og service, men noen få tjenestesteder har et relativt kontinuerlig fokus på det, og da særlig i barnehagene og på tekniske tjenester.

Servicefokuset er et tydelig kriterium ved nyansettelser og «personlig egnethet» anses som et viktig kriterium, selv om ikke alle tjenestesteder har dette som like tydelig krav til nyansatte. Fortsatt kan formell kompetanse og ansiennitet gå foran noen steder, mens andre melder at servicefokuset er et helt sentralt perspektiv som har forrang foran ansiennitet. Evnen til å yte service påvirker dog i liten grad utviklingen i lønnsnivået. Man har mulighet for det gjennom den lokale lønnspolitikken, men det er liten kultur for å gjøre dette i Tynset kommune.

Kommunen benytter ikke egne serviceundersøkelser og måler ikke jevnlig tilgjengelighet og opplevelse av service ut over det som gjøres gjennom de enkelte brukerundersøkelsene.

Kommunen har ikke noe system som premierer medarbeidere eller enheter som utmerker seg med spesiell positiv brukerbehandling og service (ut over gode tilbakemeldinger). Det kan eksempelvis være månedens serviceenhet, månedens servicemedarbeider eller lignede.

2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?

4,1

15,0

Kommunen måler og vurderer ikke jevnlig informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv uten at man har tatt i bruk fokusgrupper eller innbyggerpaneler for å teste de for å sjekke ut hvordan de oppleves. Kommunens nettsider fremstår nå som relativt utdaterte både designmessig og funksjonelt.

Tynset kommune har ingen portal/nettside som muliggjør sammenligninger mellom kommunens enheter ut i fra et brukerperspektiv, eksempelvis for å synliggjøre hva som er forskjellene på barnehagene når det gjelder pedagogisk innretning, åpningstider, voksentetthet, kompetanse hos personalet, oppnådde resultater, etc.

Kommunen har et dedikert servicetorg der innbyggerne både kan få hjelp til å finne frem i den kommunale forvaltningen og får løst en lang rekke enklere saksbehandlingsoppgaver.

Kommunens arealer og informasjonsløsninger er i stor grad tilpasset brukere med ulike behov, så som universell utforming på bygg. Nettsidene er i noen grad tilrettelagt for universell bruk med kontrastlys, skriftforstørring og noe informasjon på engelsk.

Kommunen har et svært begrenset e-servicetilbud. Dette begrenser seg stort sett til å fylle inn data i skjemaer, som så skrives ut og sendes inn. Tynset kommune fremstår som svake på dette område i forhold til svært mange andre kommuner.

2.4 Hvordan jobber kommunen med fritt brukervalg og brukerens muligheter til å påvirke kommunens tjenestetilbud?

4,4

15,0

Tynset kommune har ikke jobbet for å innføre muligheten for frie brukervalg på alle tjenestoområder hvor det ligger til rette for det, og i praksis er det bare valgmuligheter for brukerne på barnehage. På skole er det kretsgrenser, men i praksis strekker man seg langt hvis det er ønsket fra brukerne også på skoleområdet.

Tynset er flinke til å tilpasse tjenestens innhold til brukernes behov gjennom dialog med brukeren. Man har ansatt egen systemkoordinator som skal følge med på brukerperspektivet og brukerne er aktivt med i utarbeidelse av planer som angår deres liv og helse.

Kommunen er flink til å skreddersy tjenestene basert på brukernes individuelle behov. Særlig på barnehage er det stor valgfrihet. Man kan kjøpe enten 2, 3, 4, eller 5 dagers plass. Pengene følger ikke automatisk brukerne gjennom året hvis brukeren velger å bytte tjenestested.

2.5 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	9,8	15,0
<p>Tynset kommune har en helhetlig og systematisk rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser i kommunen. Det gjennomføres på mange av kommunens tjenesteområder hvert år.</p> <p>Kommunen sammenstiller i noen grad resultatene fra brukerundersøkelsene som gjennomføres på tvers av <i>sektorer</i> slik at man kan se hvilke brukeropplevde resultater de ulike sektorene skaper, noe som gir et godt grunnlag for mye læring på tvers. Internt på de ulike sektorene er man flink til å lage sammenstillinger som viser <i>virksomhetenes</i> resultater i brukerundersøkelsene på tvers som grunnlag for å diskutere ulikhetene i resultatene. Skole skiller seg ut her som svært systematiske, mens øvrige sektorer/tjenesteområder nok fortsatt har en del å gå på når det gjelder læring på tvers.</p> <p>Kommunen sammenligner sine resultater i noen grad med andre kommuner, men kanskje først og fremst med egne resultater fra tidligere år, andre tjenester i kommunen og landsgjennomsnittet.</p> <p>Tynset kommune benytter også andre systematiske metoder/verktøy for å innhente brukernes opplevelse av tjenestene. Man har faste brukerråd på alle tjenesteområder i tillegg til de lovpålagte råd og utvalg. I tillegg har man i 2014 startet opp et system med faste Dialogmøter mellom brukere, tjenesten og politikere en gang pr år.</p>		
2.6 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og for tilbakemeldinger/klager fra brukerne?	6,8	15,0
<p>Kommunen har ikke lenger serviceerklæringer på noen områder, men man bruker nasjonal tjenestekatalog for å avklare forventningene samt informerer brukere om rettigheter og lovverk.</p> <p>Kommunen har ikke etablert noe helhetlig system/elektronisk portal for innhenting eller oppfølging av synspunkter og klager som kommer inn til kommunen. Det meste kommer via personlig oppmøte og e-post, via tjenestene og Fiks Gata mi.</p> <p>Innkomne klager og tilbakemeldinger til tjenesteområdene håndteres i egen virksomhet/avdeling i tråd med gjeldende regelverk.</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser ♦ Har et godt utviklet servicekontor med fullført saksbehandling ♦ Gode til å tilpasse tjenestene til brukernes behov ♦ Universell utforming på bygg, nettsider og informasjonsmateriell ♦ God systematikk for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Videreutvikle kommunens nettsider med sikte på fullført saksbehandling på alle områder gjennom e-Service ♦ Sette service som egen dagsorden for alle virksomheter/avdelinger ♦ Tydeliggjøre og ta i bruk service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Bli enda bedre til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>enheter</i> for å lære i alle sektorer ♦ Bli enda flinkere til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>sektorer</i> i et læringsperspektiv ♦ Ta i bruk alternative tilbydere til de kommunale tjenestene (der hvor det kan ligge til rette for det) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen servicepolicy/Strategi for brukerorientering ♦ Vurderer ikke nettsidene jevnlig ut i fra et bruker-/innbyggerperspektiv ♦ Opplærer ikke systematisk de ansatte i møte med brukerne/serviceholdninger ♦ Måler ikke systematisk opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Legger ikke til rette (elektronisk) for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom enhetene i kommunen ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/tilbakemeldinger (ut over FiksGataMi) ♦ Premierer ikke eksplisitt virksomheter/avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/service ♦ Bruker ikke serviceerklæringer som verktøy for servicefokus i hele organisasjonen

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2015							
Politisk styring og kontroll	70	<table border="1"> <caption>Score for Politisk styring og kontroll</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2015	70	2012	55
År	Poeng							
2015	70							
2012	55							

Dette fokusområdet tar for seg kommunens styringssystem, dvs hvordan er transformasjonen fra politiske vedtak og ut i organisasjonen, samt tilbakerapportering til politisk nivå.

	Sum	Max
3 Politisk styring og kontroll	70	100
3.1 Gjennomsyres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	7,5	15,0
3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål?	16,1	25,0
3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	15,3	25,0
3.4 Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?	20,0	20,0
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon?	10,9	15,0
3.1 Gjennomsyres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	7,5	15,0

Tynset kommune har ikke en *visuelt* tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell i sitt budsjett/handlingsplan, men arbeidet skjer allikevel etter et tydelig etablert mønster som er gjennomgående for hele organisasjonen og som er godt kjent for de fleste som virker i Tynset kommune gjennom et fastsatt årshjul med datoer.

Tynset kommune har i forbindelse med den nye kommuneplanen også vedtatt en ny visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen; «Tynset for alle». Det gjenstår å implementere denne både politisk og administrativt i organisasjonen. I tillegg den nye visjonen, bevarer man fortsatt det eksterne slagordet «Kjem'n te Tynset så trivs'n».

I den nye kommuneplanen har man også lagt til grunn et nytt verdsett for kommunen: *Puls, Optimisme, Inkludering og Trygghet*. Disse verdiene skal lede mot visjonen og beskrive det samfunnet kommunen skal arbeide for.

3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål?	16,1	25,0
<p>Tynset kommune styres delvis av tydelige og helhetlige mål. Økonomiplanen har resultatmål på overordnet nivå gjennom det overordnede styringskortet som er brutt ned på virksomhetsnivå. Dette er et godt og gjennomarbeidet system. Det er første år at man kjører med så omfattende målindikatorer på virksomhetsnivå. Organisasjonen rapporterer at dette har vært en viktig prosess å utvikle dette for å tydeliggjøre hva som er oppgaven og målene man skal arbeide for, men at det gjenstår å se hvordan dette påvirker og styrer handlingene i organisasjonen. Politisk er det også tilfredshet med at man nå har et tydeligere grep om/system for å måle og vurder tjenestekvaliteten og resultat kvaliteten i kommunen.</p> <p>Gjennom den nye kommuneplanens samfunnsdel er det gitt tydelige mål for utviklingen av Tynset-samfunnet og det vil i kommende virksomhetsplaner bli tydeliggjort hvordan skal følges opp.</p> <p>Kommunen har utviklet en egen eierskapsmelding for å synliggjøre og ivareta/legge en strategi for Tynset kommunes eierinteresser. Denne skal rulleres hvert år, men man opplever fortsatt at det er litt vanskelig å få grep om eierinteressene. Ordførerens rolle her er derfor fortsatt svært viktig.</p> <p>Det er relativt godt samsvar mellom målformuleringene og fordeling av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Tynset, selv om det nok ofte er litt høyere ønsker enn det man faktisk har penger til. Kommunen har gjennomført to større KOSTRA-analyser som har tydeliggjort rammene for politikerne. Det stor politisk ansvarlighet og man tar nødvendige beslutninger når det er påkrevet.</p>		
3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	15,3	25,0
<p>Styringen skjer ut i fra de rammer som legges i Virksomhetsplanvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret løpende gjennom året ved tertialmelding 1 og 2 og årsrapport. Rapporteringen skjer gjennom aggregering av data fra enhetens rapportering.</p> <p>Rapporteringen gjennom året viser forbruk av budsjett koblet opp mot resultatoppnåelse på mål gjennom bruk av styringskortene. Politisk opplever man å ha veldig god styring og kontroll på tjenestekvaliteten i skole, mens man på øvrige tjenesteområder ikke oppleves å ha like god innsikt og kontroll på tjenestekvaliteten.</p> <p>Kommunen lager ikke eksplisitte resultatsammenligninger mellom enheter og sektorer som synliggjør resultat- og mål oppnåelse på ulike dimensjoner til politisk nivå. Men man er relativt gode på å sammenligne seg med andre for på den måten å få et bedre referansepunkt i forhold til egen produksjon. De siste årene har særlig statusmeldinger fra tjenestene, KOSTRA-analyser, Kommunebarometer og Kommunekompassevalueringer bidratt til å løfte dette perspektivet.</p> <p>Arbeidet med forvaltningsrevisjon foregår i noen grad på en slik måte at politikerne gis bedre mulighet til å vurdere kommunes virksomhet både i et kontroll- og læringsperspektiv. Det er dog en løpende diskusjon både om bruken av systematisk forvaltningsrevisjon er god</p>		

<p>nok i et læringsperspektiv og om hva som er hensikten med dem. Innstillingene til Kontrollutvalget er veldig detaljerte og har et tydelig kontrollperspektiv, mens Kommunestyret kanskje mest er opptatt av lærings- og utviklingsperspektivet i sitt arbeid.</p>	<p>3.4 Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen? 20 20,0</p>
<p>Tynset kommune praktiserer full delegering lengst mulig ut i linje til myndiggjorte ledere og medarbeidere. Rådmannen praktiserer maksimal videredelegering og tjenestelederne har fullt ansvar for både økonomi, personell og fag innenfor sine områder.</p> <p>Samspeillet mellom politikk og administrasjon virker i det store og hele og å være ryddig i Tynset kommune. Det forekommer sjelden/aldri at enkeltpolitikere tar direkte kontakt med ledere nede i organisasjonen uten at det er klarert med rådmann først. Heller ikke motsatt oppleves det at dette skjer (mer enn det som er naturlig gjennom bekjentskap og vennskap på en relativt liten plass)</p>	<p>3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon? 10,9 15,0</p>
<p>Tynset kommune benytter flere former for felles arenaer hvor politikere og administrasjon møtes til uformell dialog. Kommunen har innført en arbeidsform med dialogmøter der politikere (komiteene), brukere og administrative ledere møtes for å diskutere tjenestenes kvalitet og innhold. Deretter møtes hele kommunestyret og alle ledes til et strategisk dialogseminar der man oppsummerer hva man har hørt, samt legger hoveddrammene for neste års fokusområder i virksomhetsplanene. Det var første gang man gjennomførte dette i 2014. Både politisk og administrativt ble dette oppfattet som svært nyttig, selv om man fortsatt må trene en del mer på tydelighet og konsekvenser i forhold til de føringer som legges på dialogseminaret.</p> <p>Det meste av informasjonen til politikerne tilflyter i form av orienteringer i komiteene og kommunestyret, og den informasjon de får gjennom sakspapirer, media og ombudsrollen. Formannskapet er også en del ute på synfaringer og tjenestebesøk, samt at komiteene jobber med enkeltsaker/områder som gir godt grunnlag for innsikt.</p> <p>Kommunen har gjennomført folkevalgtopplæring i begynnelsen av hver ny valgperiode. I tillegg har man litt opplæring i regi av regionrådet samt noen drypp i gjennom valgperioden i egen regi. Utfordringen er å få folk til å møte på de arrangementene der det er møteinvitasjon og ikke møteinnkalling.</p> <p>Kommunen gjennomførte i 2014 Lokaldemokratiundersøkelsen som blant annet går på politikernes opplevelse av egen rolle, men kommunen har ikke gjennomført egne medarbeiderundersøkelse for folkevalgte.</p>	

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig kommunevisjon ♦ Har tydelige resultatindikatorer på kommunenivå og virksomhetsnivå ♦ Har politisk resultatfokus på mer enn bare økonomi ♦ Har en eierskapsmelding for interkommunale selskaper ♦ Gjennomført og helhetlig delegeringsreglement ♦ Gode rapporteringsrutiner gjennom året til politisk nivå ♦ God sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ Gjennomfører systematiske dialogseminar mellom politikere og administrasjon ♦ Ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Visualisere og tydeliggjøre styrings- og oppfølgingsmodell ♦ Forankre verdiplattformen og visjonen i organisasjonen og i lokalsamfunn ♦ Avklare formål og kvalitet på forvaltningsrevisjon ♦ Vurder om politikerne i større grad burde dra på tjenestebesøk/befaring ute i tjenestene ♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Tynset med andre kommuner på tjenestekvalitet ♦ Holde fokus på folkevalgtopplæring gjennom hele perioden 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomfører ikke «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklimate og arbeidsbelastning

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2015							
Lederskap, ansvar og delegasjon	63	<table border="1"> <caption>Score Comparison for Focus Area 4</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>43</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2015	63	2012	43
Year	Score							
2015	63							
2012	43							

Dette fokusområdet tar for seg hvordan lederskap, ansvar og delegasjon forvaltes og etterlevs i kommunen.

	Sum	Max
4 Lederskap, ansvar og delegasjon	63	100
4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen?	13,5	15,0
4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon?	6,0	10,0
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	11,2	20,0
4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	2,3	15,0
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?	19,2	20,0
4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?	11,3	20,0

4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen? 13,5 15,0

Tynset kommune har utviklet en felles overordnet og helhetlig lederplakat for hva som er god kommunal ledelse i Tynset kommune. Denne er utviklet i tverrfaglige ledernetverk i det gjennomførte lederutviklingsprogrammet, og fokuserer på kontinuerlige forbedrings- og utviklingsarbeid gjennom ledervisjonen «Små endringer kan skape store bevegelser». Det oppleves at lederplakaten er god og et viktig dokument for utøvelsen av godt lederskap i Tynset kommune. Samtidig er det en bevissthet på at man må fortsette å jobbe mer med å få den godt forankret i organisasjonen og i utøvelsen av lederskapet.

4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? 6,0 10,0

Virksomhetslederne har fullt ansvar for et rammebudsjett som de disponerer og er ansvarlige for. De kan fritt opprette og avvikle stillinger samt gjøre organisatoriske endringer forutsatt økonomisk dekning innenfor gjeldende ramme og at gjeldende reglement for medbestemmelse og drøftinger følges. Tynset praktiserer en organisasjonsfilosofi som bygger på myndiggjorte ledere og medarbeidere.

Det ikke noe system for fremføring av mer-/mindreforbruk mellom budsjettår slik at virksomheten kan ta med seg mindreforbruk eller betale merforbruk påfølgende budsjettår

for å få en helhetlig og mer sammenhengende ressursbruk.

4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?

11,2

20,0

Prosjekter (nå kaller man det ikke prosjekter lenger i Tynset men *Utviklingsarbeid*) i Tynset kommune er ikke beskrevet i en egen helhetlig prosjektoversikt hvor det tydelig fremgår formål, tidsperspektiv, ansvar, etc, slik at det er lett for styrende organer og utenforstående og se hvilke prosjekter som pågår. Kommunen har ikke en felles prosjektmal på hvordan prosjekter skal drives. På investeringsprosjektene derimot har man full kontroll på dette.

Når det gjelder tverrsektorielle prosesser rundt enkeltbrukere så er dette godt beskrevet i individuelle opplæringsplaner, individuelle planer i PLO, etc. Kommunen har mye fokus på god dokumentasjon rundt disse prosessene, noe som finnes både i kvalitetssystemer og fagsystemer. Tynset kommune er etter hvert blitt veldig gode på dette på individnivå, men det gjenstår fortsatt noe på det overordnede systemiske nivået.

4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?

2,3

15,0

Tynset kommune benytter et system med lederavtaler som blir underskrevet når man tiltrer stillingen. Men ingen av lederne opplever at de blir systematisk fulgt opp på bakgrunn av disse og at de har gode mål og resultatsamtaler rundt måloppnåelse og krav/forventninger til lederrollen. Det fremkommer heller ikke tydelig av lederavtalen at man kan få andre arbeidsoppgaver i kommunen hvis man ikke oppnår tilfredsstillende resultater.

Kommunen benytter ingen andre former for systematisk vurdering som gjelder alle ledere, men på enkelte sektorer (skole) har man årlige dialogmøter hvor også lederskap (i alle fall det faglige/pedagogiske) blir diskutert.

Kommunen har ingen tradisjon for å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn, og det er ikke en del av kommunens lønnspolitikk å gjøre dette. Men vel så viktig som økonomisk belønning, er positive tilbakemeldinger fra overordnet ledelse, noe som man da også opplever at man får.

4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?

19,2

20,0

Ledelsesstrukturene i Tynset kommune oppleves å fungere godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Alle informantene opplevde at ledelsesstrukturene i Tynset i det store og det hele fungerer tilfredsstillende. Samtidig tok flere informanter til orde for at det er en litt uavklart rolle/oppgave/myndighetsfordeling mellom sektorledernivået og virksomhetsledernivået.

Rådmannen og sektorsjefene oppleves som gode støttespillere for de underliggende enhetene. Rådmannen oppleves som synlig, og som klar og tydelig på hvilke forventninger han har til sine ledere.

Det er stor trygghet i organisasjonen på at du får nødvendig støtte og backing fra overordnet ledelse og stabene dersom det skulle oppstå problemer av ledelsesrelatert art i Tynset kommune.

4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?**11,3****20,0**

Kommunen har kjørt et lengere lederutviklingsopplegg i samarbeid med KS-Konsulent. Dette oppleves stort sett som å ha vært meget bra og man opplever at man har kommet mye tettere på hverandre gjennom dette. Samtidig tok flere til orde for at det i for stor grad har fortrenget mer driftsrelaterte oppgaver og at man nå har behov for å jobbe på mer konkrete og driftsrelaterte problemstillinger. Man må bli enda flinkere til å jobbe på tvers, diskutere konkrete og pågående utfordringer og dele de gode historiene og beste praksis.

Kommunen har et virksomhetsledermøte hver måned. Disse oppleves på ene siden som nyttige fora for informasjon, men i og med at lederutviklingsarbeidet har tatt mye av denne tiden, savnet noen av informantene et mer driftsorientert og operativt ledermøte.

Kommunen har ikke et eget opplegg for å rekruttere og utvikle ledertalenter fra egen organisasjon.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bred delegering av fullmakter til lederne ♦ Virksomheten har rammebudsjett som de disponerer ♦ Virksomheten kan opprette/avvikle stillinger (etter gjeldende reglement) ♦ Driver et helhetlig og sammenhengende lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner ♦ Ledelsesstrukturene er hensiktsmessige og velfungerende ♦ Synlig og tydelig rådmann og sektorsjefer ♦ Gode støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger ♦ Har gode lederarenaer 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Forankre lederplakaten i hele organisasjonen ♦ Ta i bruk de inngåtte lederavtalene som verktøy for leder/resultatsamtaler med årlig oppfølging og evaluering ♦ Holde kontinuerlig fokus på å beskrive tverrsektorielle prosesser og prosjekter slik at man til en hver tid har oversikt over pågående arbeid ♦ Bli enda bedre og tydeligere på å belønne gode lederprestasjoner ♦ Ta i bruk andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen) i hele organisasjonen ♦ Revitalisere de tverrfaglige ledernetverk 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke helhetlig/skriftlig oversikt over pågående prosjekter ♦ Har ikke et system for fremføring av mer/mindreforbruk av ressurser mellom år ♦ Lederavtalen er ikke tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer iht avtalen ♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2015							
Resultatfokus og effektivitet	66	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>34</td> </tr> </table>	År	Poeng	2015	66	2012	34
År	Poeng							
2015	66							
2012	34							

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med å koble ressursinnsats og resultater som oppnås, dvs *effektiviteten* i organisasjonen.

	Sum	Max
5 Resultater og effektivitet	66	100
5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling	7,5	15,0
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	16,0	20,0
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	10,0	20,0
5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	10,0	15,0
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	12,8	20,0
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	10,0	10,0

5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling

7,5 15,0

Tynset kommune har ikke en *helhetlig strategi for resultatstyring*, men gjennom sitt system for å drive helhetlig mål- og resultatstyringer man de senere årene blitt langt flinkere til å fokusere på at man ikke bare skal bruke opp pengene, men at man også skal skape god kvalitet og gode resultater.

Det finnes ikke en helhetlig strategi for effektivitetsutvikling, dvs et dokument hvor det settes fokus på hva/hvilke tiltak som virker best og som gir mest effekt for hver krone som settes inn. Men også her opplever man at kommunen er i bevegelse. Omleggingene på pleie og omsorg som pågår er et eksempel hvor man både ser på ressursinnsats, god faglig kvalitet, og nåværende og fremtidige brukeres behov og forventninger til tjenesten, som et grunnlag for å skape fremtidens tjenesteproduksjon.

5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?

16,0 20,0

Alle kostnader belastes og konteres på tjeneste i henhold til KOSTRA.

Kommunen har i noen grad beregnet hva de ulike tjenestene faktisk koster og i noen grad

<p>lagt dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet gjennom ulike kalkyler og demografimodeller.</p> <p>Kommunen jobber i noen grad med effektivitetsutvikling gjennom å sammenligne ressursbruk (tid/penger) med oppnådde resultater og kvalitet gjennom arbeidet som gjøres i målstyringssystemet, dialogmøtene og dialogseminaret.</p>		
<p>5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?</p>	<p>10,0</p>	<p>20,0</p>
<p>Tynset kommune praktiserer månedlig rapportering fra virksomhetene. Når det er merforbruk meldes dette inn, men man er ikke like flinke til å melde inn mindreforbruk. Stab og overordnet ledelse forsøker å være tett på, men man har vel ikke stålkontroll på alle områder. De senere årene har man særlig slitt med overskridelser på pleie- og omsorgsområdet.</p> <p>Tynset kommune har ikke arbeidet med systematisk prosessforbedring med det formål å effektivisere og forenkle arbeidsprosessene. Det skjer noe på de ulike sektorene gjennom et kontinuerlig fokus på hvordan man jobber, men kommunen har ikke satt i gang et helhetlig løp der alle virksomheter ut i fra eget ståsted vurderer hvilke arbeidsprosesser som kan effektiviseres og forenkles (LEAN-arbeid).</p>		
<p>5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?</p>	<p>10,0</p>	<p>15,0</p>
<p>Kommunen har ikke noe system som gjennom året muliggjør for politikere og ledere både på sentral- og virksomhetsnivå å følge med på utviklingen av ressursforbruk og resultat <i>sett i sammenheng med målsettinger</i> ut over det som fremkommer i tertialrapporteringen.</p> <p>Tynset kommune forsøker så godt som mulig å informere de ansatte om utviklingen på både resultater og ressursbruk løpende gjennom året. De aller fleste opplever at det har skjedd en forbedring på dette området de siste årene, men fortsatt er et forbedringspotensial der de ansatte i enda større grad kobles på viktige beslutningsprosesser (jmf pleie- og omsorgsprosessen på Kvikne).</p> <p>Det finnes arenaer der ledere på alle nivåer løpende diskuterer ressursbruk og resultatoppnåelse. Kommunen har systematiske virksomhetsledermøter en gang pr måned og møter i utvidet ledergruppe (to ganger pr år) hvor alle ledere med personalansvar deltar.</p>		
<p>5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?</p>	<p>12,8</p>	<p>20,0</p>
<p>Tynset kommune forsøker systematisk å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. Dette skjer først og fremst gjennom bruk av KOSTRA-analyser og Kommunebarometeret på økonomiområdet, men også på andre områder hvor andre legger til rette for det (skoleresultater, Nærings-NM, Kommunekompasset, etc) er man aktive på bruk av resultatindikatorer i et læringsperspektiv.</p>		

På virksomhetsnivå jobber man også relativt systematisk med sammenligninger på tvers av tjenestestedene for å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet. Intensitet og fokus på dette varierer en del fra sektor til sektor, men generelt er det mye læring på tvers mellom tjenestelike enheter som skole, barnehage, og noe mindre på helse, omsorg og teknisk.

På virksomhetsnivå foregår det relativt lite sammenligninger med virksomheter/enheter i andre kommuner. Kommunen deltar ikke i noen form for effektivitetsnettverk, men man er med i mange fagnettverk i Fjellregionen og Tynset er motoren i veldig mye av dette utviklingsarbeidet.

5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?

10,0

10,0

Tynset kommune har omfattende omfang av interkommunalt samarbeid for å dele på kostnader og levere bedre kvalitative tjenester. Eksempler på dette er plan, byggesak, GEOdata, barnevern, PPT, legevakt, IKT, renovasjon, brann, landbruk, etc.

Tynset kommune har en stor og godt utviklet frivillighetssentral som bidrar mye i det lokale samfunnslivet. Kommunen har også mye samarbeid med Tynset IF som eier og drifter hallen, mens Tynset kommune leier kapasitet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kostnader konteres og belastes på tjenestesteder (man følger KOSTRA) ♦ Virksomhetsledermøter hvor man løpende diskuterer ressursbruk og resultater ♦ Flinke til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater ♦ Stor åpenhet internt mellom tjenester om resultatene man oppnår ♦ Meget godt utviklet interkommunalt samarbeid ♦ Samarbeider godt med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Tydeliggjøre strategien for resultatstyring gjennom det helhetlige styringssystemet ♦ Bli mer systematisk på oppfølging av avvik på økonomi og tjenestekvalitet som fremkommer gjennom året både på alle sektorer og på virksomhetene ♦ Bli enda mer fokusert på (de manglende) sammenhenger mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet ♦ Jobber enda mer systematisk med å sammenligne kommunen med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet ♦ Gi politikere og innbyggere bedre innsyn i tjenestenes resultater ♦ Skaffe seg enda bedre oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legge dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling ♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen ♦ Har ikke et system som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater ♦ Deltar ikke i noen form for eksterne effektiviseringsnettverk

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2014							
Kommunen som arbeidsgiver	46	<table border="1"> <caption>Score for 'Kommunen som arbeidsgiver'</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	År	Score	2015	46	2012	30
År	Score							
2015	46							
2012	30							

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med medarbeider- og arbeidsgiverrelaterte spørsmål.

	Sum	Max
6 Kommunen som arbeidsgiver - personalpolitikk	46	100
6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	7,5	15,0
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	11,3	20,0
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	8,5	25,0
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?	4,2	15,0
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	12,2	15,0
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	2,5	10,0
6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	7,5	15,0

Tynset kommune har utviklet en helhetlig arbeidsgiverstrategi, men utfordringen er å løfte den frem med jevne mellomrom slik at den er kjent og blir praktisert av ledere på alle nivåer i organisasjonen. Det var mye fokus på den når den ble etablert i 2014, men i etterkant er den lite løftet frem.

Kommunen har ikke noen helhetlig og integrert rekrutteringsstrategi. Den finnes på ulike tjenesteområder (skole) men ikke som en helhetlig strategi for hele Tynset kommune eller som en oppfølging av prioriteringen i arbeidsgiverstrategien. Kommunen har ikke jobbet systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å sikre at man har tilgang på den kompetansen man kommer til å ha behov for i fremtiden.

6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	11,3	20,0
--	-------------	-------------

Tynset tilbyr ikke noen spesielle goder ut over lønn for å styrke spesielle yrkers attraktivitet. Man satser på at høy faglighet og godt arbeidsmiljø, samt at Tynset som et attraktivt bosted, skal være tilstrekkelig for å rekruttere dyktige medarbeidere. I en virkelighet der det er - og kommer til å bli enda mer - en knallhard kamp om kompetansen, er det et spørsmål om dette er en robust nok strategi.

Kommunen har ikke utviklet et helhetlig «friskhetstilbud» for alle ansatte gjennom fokus på

egen fysisk og mental helse. Men alle ansatte har et tilbud på Tynset Frisklivssentral. Man har et relativt aktivt bedriftsidrettslag og noe rabatt på treningsavgift på treningscentret.

Kommunen markedsfører seg i noen grad som en attraktiv arbeidsgiver. Barnehagene har hatt en strategi på det de to siste årene. De har laget en egen «reklamefilm», har annonsert, og deltatt på stands på yrkesmesser (SUM-messer) og på høyskoler med relativt god effekt.

6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?

8,5

25,0

Kommunen har kartlagt kompetansen i organisasjonen en gang i 2009 i forbindelse med kravet i tariffavtalen, og har gjort en ny en i pleie og omsorg nå som en følge av den omstillingsprosessen som tjenesten nå gjennomgår.

Tynset kommune er systematiske på bruk av medarbeidersamtaler. utfordringen er at malen og arbeidsverktøyet ikke er oppdatert, slik at det har utviklet seg en ulik praksis rundt om i kommunen for hvordan dette skal gjøres og hva som skal fokuseres. Det er også en utfordring at det man er blitt enige om i samtalen, i for liten grad følges opp i etterkant.

Kommunen bruker i liten grad individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling, men det forekommer i enkelte tilfeller at dette gjøres når det er ønske om det fra de ansatte.

Det finnes ikke et system i kommunen for budsjettering og rapportering på midler avsatt til kompetanseheving. Men man er veldig flinkt til å legge til rette for at man kan ta i bruk de statlige virkemidlene/kompetansesatsingene som staten legger opp til.

Kommunen har ikke jobbet systematisk med «medarbeiderskap» eller andre verktøy/modeller som er et eget medarbeiderutviklingsprogram for alle ansatte.

6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?

4,2

15,0

Tynset kommune har et lønssystem med tydelige kriterier fastsatt i en lønnspolitisk plan. utfordringen er at den er lite kjent og at den ikke brukes. Tynset kommune har i så måte ikke noen form for lokal lønnsdannelse. Den lokale potten brukes i stor grad til å rette opp det man opplever som skjevheter fra de sentrale forhandlingene, samt at det legges ut som et flatt tillegg.

Kommunen benytter ikke lønnsamtaler som et systematisk verktøy, men når noen ber om dette, får man det. Dette skjer dog sjelden. Kommunen har ikke utviklet et eget skjema/mal for lønnsamtalene som lederstøtte for de som skal gjennomføre samtalen.

Kommunen har kriterier for å belønne grupper og individers innsats for resultat- og måloppnåelse i lønnspolitikken både for ledere og medarbeidere. utfordringen er at dette nesten ikke brukes og at det er få som tør å ta disse kriteriene i bruk.

6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?

12,2

15,0

Tynset kommune gjennomfører en helhetlig medarbeiderundersøkelse hvert år rettet mot alle ansatte som et verktøy for å utvikle organisasjonen. Undersøkelsene gjennomføres i verktøyet «BedreKommune», og man har brukt mye tid på å følge opp dette i etterkant av undersøkelsen.

Kommunen benytter ikke andre helhetlige systematiske verktøy for å vurdere og å forbedre arbeidsmiljøet ut over medarbeiderundersøkelsen. Men; vernerundene er godt utbygd og HMS-systemet fungerer godt. Man har brukt mye tid og ressurser på å fokusere på IA-arbeid. Man har faste seniorsamtaler og mye fokus på de grunnleggende organisasjonsverdiene. Fagdagene ute på tjenestene er også viktige for å utvikle en felles fagforståelse og derigjennom et godt arbeidsmiljø.

6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?

4,5

10,0

Tynset kommune har tatt få aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen ut over at det står som et punkt i arbeidsgiverpolitikken.

Kommunen har ikke tatt aktive grep for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte, og kommunen har heller ikke noen egen strategi for å benytte mangfoldet i egen organisasjon som en ressurs i kommunens servicearbeid (eks morsmål innen omsorg og pleie).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomfører systematisk medarbeiderundersøkelse 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Holde fokus og trykket oppe på den nylige vedtatte arbeidsgiverpolitikken ♦ Revidere og ta i bruk den lokale lønns politikken ♦ Revidere mal og stramme opp prosessen for de årlige medarbeidersamtalene ♦ Følge opp og ta i bruk kompetansekartleggingen som er gjennomført ♦ Videreutvikle «friskliv»-tilbudet til egne ansatte ♦ I større grad vektlegge belønning av individuelle prestasjoner i lokale lønnsforhandlinger ♦ Ta i bruk flere verktøy for arbeidet med arbeidsmiljøutvikling ♦ Utvikle systematikken i å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver til flere sektorer enn bare barnehagene 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen rekrutteringsstrategi ♦ Tilbyr ikke lønnsamtaler systematisk til alle ansatte ♦ Kommunen gjennomfører ikke medarbeiderutvikling/medarbeiderskap ♦ Har ikke et helhetlig system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler ♦ Bruker ikke individuelle karriereplaner systematisk for egne ansatte ♦ Har ingen andre goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Kommunen har ingen systematiske aktiviteter gående for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte ♦ Bruker ikke mangfold som en systematisk ressurs i arbeidsmiljøet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2015							
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	59	<table border="1"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>39</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2015	59	2012	39
Year	Score							
2015	59							
2012	39							

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med utvikling, fornyelse, innovasjon og organisatorisk læring.

	Sum	Max
7 Utvikling av virksomheten	59	100
7.1 Hvordan beskrive kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,1	15,0
7.2 Hvilke metoder og verktøy benyttes for å utvikle virksomheten og kvalitet?	19,0	25,0
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre eller ved å se på andres gode praksis?	11,7	20,0
7.4 Hvordan jobber kommunen med kreativitet og innovasjon?	1,6	20,0
7.5 Hvordan jobber kommunen med IKT-støttesystemer for å effektivisere det interne arbeidet?	15,2	20,0
7.1 Hvordan beskrive kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,1	15,0

Tynset kommune har ikke hatt en helhetlig eksplisitt plan/strategi for arbeidet med utvikling, innovasjon og kvalitet. Men både samfunnsdelen til den nylig vedtatte kommuneplanen, de årlige virksomhetsplanene med styringskort, og den foregående Kommunekompassevalueringen er planer og evalueringer som har vært/er viktige for arbeidet med kvalitetsutvikling, service og innovasjon i Tynset. På sektornivå har man lenge hatt et helhetlig og systematisk pågående utviklingsarbeid på skoleområdet, mens man ikke har vært like systematisk når det gjelder pleie og omsorg og øvrige tjenestoområder.

Tynset kommune har en egen IKT strategi både for FARTT-samarbeidet og for Tynset kommune.

7.2 Hvilke metoder og verktøy benyttes for å utvikle virksomheten og kvalitet?	19,0	25,0
---	-------------	-------------

Tynset kommune har ikke et helhetlig og sammenhengende utviklingsarbeid som gjelder for hele kommunen, men på sektorene (og da spesielt skole) er det mange prosjekter som løper kontinuerlig. Kommunekompassevalueringen fra 2012 har vært en viktig rettesnor for hva som har blitt prioritert i kommunens utviklingsarbeid.

Kommunen har et felles kvalitetsverktøy gjennom «Kvalitetslosen». Tynset har jobbet systematisk med å implementere dette, og man har nå fått godt grep på det. Det meldes avvik i systemet, og dette lukkes av tjenestene. Det er få avviksmeldinger som havner på rådmannens bord.

På barnehageområdet utføres jevnlig egeninitierte kvalitetsvurderinger gjennom bruk av internrevisjon på tvers av kommunegrensene gjennom TATO-samarbeidet (Tynset, Alvdal, Tolga, Os). Øvrige tjenester har ikke noe slikt system for internrevisjon.

Kommunekompasset er også et verktøy som er viktig for styrings- og organisasjonsutvikling i Tynset kommune.

7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre eller ved å se på andres gode praksis?

11,7

20,0

Tynset kommune forsøker i noen grad å jobbe for å se hvordan andre løser oppgavene og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Det foreligger dog ikke noe helhetlig og sammenhengende policy på dette området, men er mer opp til hvordan den enkelte virksomhetsleder og sektorleder prioriterer.

Kommunen deltar i mange lærende nettverk i Fjellregionen med fagfokus, men få eller ingen nettverk med innovasjon og resultatfokus (effektiviseringsnettverk) som hovedformål.

Kommunen samhandler ellers også systematisk med utdanningsinstitusjoner som Høyskolen i Hedmark og Høyskolene i Lillehammer på oppvekstområdet, og med SINTEF på næringsutvikling. På helse og omsorg er det ikke noe helhetlig strategisk samarbeid, men man har litt samarbeid med Sykehuset i Innlandet når det gjelder pasientforløp på sykehjemmet. I tillegg samarbeider man med flere fag/konsulentmiljøer på tjeneste- og organisasjonsutvikling.

7.4 Hvordan jobber kommunen med kreativitet og innovasjon?

1,6

20,0

Når det kommer til det å stimulere til og fremme kreativitet og nytenking blant ansatte, har man tradisjonelt ikke hatt mye fokus på dette i Tynset. Kommunen jobber ikke etter noen bestemte systemer eller metoder for å fremme dette perspektivet

Kommunen har ikke utviklet noen form for stipender eller permisjonsordninger der de ansatte støttes og oppmuntres til kreativitet og innovasjonsjobbing.

Heller ikke er man flinke nok til å spre gode ideer ut i organisasjonen eller til å belønne gode ideer og eksempler med oppmerksomhet eller utmerkelse. Det er enkelte forsøk på virksomhetene så som «årets nissepris» på plan og geodata og «ukens bilde» på dagsenteret. På samme måte er man heller ikke flinke nok i ekstern sammenheng til å være synlig på hva Tynset kommune er svært gode på, selv om det gjøres mye bra igjennom avisen «Tynset informerer».

Kommunen har ikke vedtatt en strategi der de kontinuerlig jobber for å bli tildelt eksterne utmerkelse/priser som utfordringer for å utvikle sin virksomhet og for å bygge godt omdømme.

7.5 Hvordan jobber kommunen med IKT-støttesystemer for å effektivisere det interne arbeidet?

15,2

20,0

Kommunen har intranett som fungerer bra. Langt på vei de aller fleste benytter dette som hovedkilde for intern informasjon, men når det er noe som haster/er viktig at alle får informasjon om, så benytter man e-post.

Kommunen har etter hvert svært gode interne IKT-støttesystemer som er funksjonelle for å støtte opp rundt de administrative arbeidsprosessene. Man har fortsatt litt igjen på papir, men det er stort sett bare småting. Alle de viktige prosessene gjøres nå ved hjelp av digitale verktøy. Utfordringen er at fortsatt er det mange av fagsystemene og administrasjonssystemene som ikke er integrert programvare, men forutsetter at det foretas manuelle operasjoner for å sikre/muliggjøre dataflyt.

Kommunen har ikke vedtatt en handlingsplan hvor lederansvaret for IKT forankres på samme måte som for fag, økonomi og personell. Dermed blir det litt opp til den enkeltes lyst og prioriteringer hvordan det arbeides i tjenesten med dette.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har gode IKT-strategier gjennom FARTT-samarbeidet og i Tynset kommune ♦ Kommunen gjennomfører jevnlig egeninitiert kvalitetsvurdering gjennom Kommunekompasset ♦ Kvalitetslosen er et velfungerende helhetlig kvalitetssystem ♦ Velfungerende intranett ♦ Gode administrative støttesystemer 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen har mange tydelige enkeltelementer som peker på utviklingsambisjoner, men mangler et felles strategidokument som oppsummerer dette ♦ Samhandler mer systematisk med eksternt kompetansemiljø på alle sektorområder ♦ Ta i bruk et sammenhengende og systematisk utviklingsarbeid i alle virksomhetene i kommunen ♦ Bli enda flinkere til å spre de gode historiene om alt det bra som skjer i Tynset ♦ Vurdere om man får nok ut av den tverrsektorielle læringen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning ♦ Spisser ikke utviklingsarbeidet gjennom å jobbe for eksterne utmerkelser ♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Svak integrasjon mellom de administrative støttesystemer og integrert programvare (IKT) ♦ Har ikke tydeliggjort og integrert IKT som en basisferdighet/krav til ledelsen på lik linje med krav til fag, personal og økonomi

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2015							
Kommunen som samfunnsutvikler	58	<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>51</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2015	58	2012	51
År	Poeng							
2015	58							
2012	51							

Dette fokusområdet tar for seg kommunens arbeid som en samfunnsaktør gjennom systematisk samfunnsutviklingsarbeid.

	Sum	Max
8 Kommunen som samfunnsbygger	58	100
8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?	9,0	15,0
8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	12,5	20,0
8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?	15,8	20,0
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	6,3	15,0
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	0,9	10,0
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	13,7	20,0

8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?

9,0 15,0

Tynset kommunen har en nylig vedtatt kommuneplan (med arealstrategi) fra 2014. Det er første gangen at Tynset har en slik helhetlig plan for samfunnsdelen av kommuneplanen.

8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet?

12,5 20,0

Tynset kommune har ikke etablert et fast fora for å samle aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet. Kommunen møter lag og foreninger separat, avhengig av tema og organisasjonenes ønsker og behov.

Kommunen går ikke aktivt ut og tar initiativ til/støtter etableringen av lokale foreninger og samarbeidsgrupper blant innbyggerne. Men mye av dette er på plass fra gammelt av og er velfungerende organisasjoner i dag så som turlag, løypelag, Kvikne utvikling, mm.

Kommunen er flink til å gi oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet. Man er svært sterke på frivillighet i Tynset kommune og det foregår et stort spekter av samarbeidskonstellasjoner mellom kommunen og det frivillige lags- og organisasjonslivet.

Kommunen samarbeider ikke systematisk med næringslivet eller andre gjennom felles

prosjekter for å utvikle lokalsamfunnet eller for å bygge positivt omdømme for å lokke til seg arbeidskraft, nye innbyggere, etc, men man har enkelte prosjekter der eksempelvis turlaget er med på å tegne og prioritere gangveger i kommunen. I tillegg har man et prosjekt på Savalen for å få i gang ulike festivaler. Det er også en del samarbeid på sentrumsutvikling (kommunen sponser julegater mm).

Kommunen har ikke noen omdømme-prosjekter i samarbeid med andre aktører i lokalsamfunnet, men satser på å bygge et godt omdømme gjennom det man faktisk leverer av tjenester, og som en god arbeidsgiver.

8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?

15,8

20,0

Tynset kommune har ikke et eget kulturråd, men man har et velfungerende idrettsråd.

Tynset er en sterk kulturkommune, med stort fokus på kultur, idrett og frivillighet. Kommunen har flere lokaler rundt omkring i kommunen som stilles til rådighet for kulturlivet. For aktiviteter til barn og unge, får man låne disse lokalene gratis. Tynset har et omfattende kulturskoletilbud med høy faglig kvalt innen musikk, dansing tegning, form og farge.

Kommunen deler ikke ut årlig kulturstipend eller kulturpris.

Kommunen samarbeider med lokalt kultur- og foreningsliv om en lang rekke festivaler og årlige kulturarrangementer så som Tynsetmart'n, Femundsløpet, Troll dager, Vinteruka, UKM, TransØsterdal, mm.

Kommunen samarbeider lite regionalt eller nasjonalt for å øke kulturtilbudet i kommunen og nærområdet.

8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?

6,3

15,0

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, er Tynset Næringsforening inngangsporten. Kommunen har et næringsfond og en kommunalt ansatt næringskonsulent. Tynset er en kommune med mye næring innenfor primæringene og man har derfor også mye prosjekter rettet mot denne sektoren. Kommunen bruker betydelige beløp (kraftinntekter) hvert år på næringsarbeid.

Kommunen gjennomfører ikke systematiske næringslivsundersøkelser årlig.

Tynset kommune jobber relativt aktivt for å etablere samarbeid i mellom egne virksomheter og næringslivet. Man arrangerer SUM-messe (Skapende UngdomsMesse) i samarbeid med Røros hvert år, der man arbeider for å skape koblinger mellom ungdom og lokalt næringsliv. Man er ellers sterke på ungt entreprenørskap og 2014 kom Tynset barneskole helt til finalen.

Tynset jobber i noen grad for å fremme det lokale næringslivet. I den grad det skjer, er det først og fremst igjennom regionrådet samt i flere INTEREG-prosjekter

8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	0,9	10,0
<p>Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så jobber ikke Tynset systematisk med dette.</p> <p>Kommunen deltar i noen INTERREG-prosjekter, men ut over dette er det få systematiske samarbeid med internasjonal profil i Tynset.</p> <p>Kommunen markedsfører seg ikke internasjonalt for å fremme kommunen som arbeidsmarked og bosted, og har generelt ikke et internasjonalt perspektiv på sin virksomhet.</p>		
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	13,7	20,0
<p>Bærekraftig utvikling er viktig i Tynset og er satt på dagsorden gjennom en klima- og energiplan som skal rulleres nå. Klimaplanen har en tydelig plass i styringen av Tynset kommune. Kommunen er stor på landbruk og har mye dyrehold. Som klimaspyspiss i regi av ZERO jobber Tynset med energi i nybygg, og ser på mulighetene for å få opp gårdsvindmøller og biogassanlegg for å øke produksjonen av fornybar energi, både til drivstoff og strøm.</p> <p>Kommunen jobber systematisk med energieffektiviserende tiltak innenfor egen virksomhet gjennom klimaplanen. Kommune har EPC-kontrakter på mange bygg, og tenker alltid klimavennlig i nybygg.</p> <p>Kommunen jobber i noen grad med å informere og å lære opp innbyggerne i miljøvennlig levemåte igjennom miljøspalten i «Tynset informerer». Kommunen har revidert boligsosial handlingsplan og er godt i gang med å følge opp denne.</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gir oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet og kulturskoletilbud ♦ Bidrar til faste årlige kulturarrangement ♦ Kommunen har en vedtatt klimaplan ♦ Jobber systematisk med energieffektiviserende tiltak ♦ Har en oppdatert boligsosial handlingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Holde fokus på kommuneplanen etter at den er vedtatt ♦ I enda større grad gi støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Utvikle samarbeidet mellom egen virksomhet og næringslivet ♦ Vurdere om man i større grad skal samarbeide med næringslivet og lokale aktører for å bygge omdømme ♦ 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen har ikke en helhetlig strategi for hvordan man samhandler med frivillige lag og organisasjoner for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Det gjennomføres ikke systematiske næringslivsundersøkelser for å identifisere hva næringslivet ønsker og forventer ♦ Har ikke Kulturråd ♦ Deler ikke ut kulturpriser og kulturstipend årlig ♦ Arbeider ikke sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for systematisk omdømmebygging ♦ Ikke etablert noen faste møtearenaer for de som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet ♦ Bidrar ikke i særlig grad med kompetansehevende tiltak overfor næringslivet ♦ Har ikke et internasjonalt perspektiv på kommunens drift

5. Avslutning

Dette er andre evaluering av Tynset kommune ved hjelp av Kommunekompasset versjon 2.0. Skåren på alle områder ligger høyere - og til dels betydelig høyere - enn landsgjennomsnittet for alle kommuner som har evaluert seg med Kommunekompasset versjon 2.0. Utviklingen fra evalueringen i 2012 og frem til i dag har vært betydelig på 5 av 8 områder. Samtidig er det også områder hvor det fortsatt burde være rom for forbedringer. Dette gjelder særlig område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering*, og område 6 *Kommunen som arbeidsgiver*.

Kommunekompasset vektlegger og premierer kommuner som jobber helhetlig og systematisk. I praksis vil det si at kommunen utvikles som en organisasjon gjennom overordnede strategier som sørger for at utviklingen går i samme retning og mot et felles mål for alle tjenesteområder. Det er både viktig å ha gode velutviklede systemer på plass, men det er like viktig at disse etterleves innen for alle tjenesteområder. For Tynset sin del, er det viktig nå at man nå *tar i bruk* de systemene man har utviklet. Det vil si at man årlig makter gjennomføre forvaltningspraksisen, evaluere resultatene og lære av denne evalueringspraksisen.

Hvis kommunen ønsker å utvikle seg videre på de fokusområdene som Kommunekompasset vurderer, anbefaler KS-K at man bør systematisere arbeidet med servicefokuset i den kommunale organisasjonen gjennom fokus på den gode opplevelsen/serviceleveransen. Her er det viktig å arbeide med den enkelte ansatte helt ned på medarbeiderskapsnivå for å bevisstgjøre det serviceperspektivet/ansvaret man har som ansatt i Tynset kommune. På demokratiområdet bør man jobbe mer systematisk med innbyggerinvolvering og medborgerskap i et systematisk perspektiv og med nye verktøy. I tillegg bør man i enda større grad sette fokus på hvordan kommune kan utvikle seg som en attraktiv arbeidsgiver. Arbeidsgiverpolitikken er god, men det gjenstår mye for å leve den ut i praksis

Tynset kommune har et veldig godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling siden organisasjonen fremstår som en organisasjon med meget kompetente medarbeidere, ledere og politikere. Lykke til med det videre arbeidet!

KS-Konsulent as
Postboks 1378 Vika
0114 OSLO
www.kskonsulent.no
konsulent@ks.no
24 13 26 00