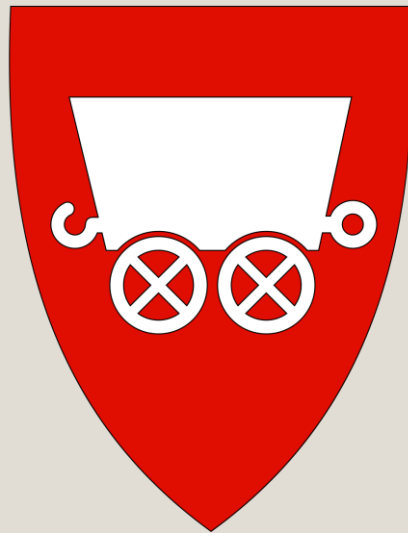




Kommunekompasset - 2022

Evaluering av forvaltningspraksisen i Meråker kommune



Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	3
1. Generelt	4
2. Metode	6
3. Resultat	7
4. Forvaltningspraksis pr fokusområde	13
Demokrati og samfunnsutvikling	13
Offentlighet og demokrati	13
Samfunnsutvikling	16
Styring og effektivitet	19
Styring og kontroll	19
Effektivitet	22
Tjenestekvalitet	25
Brukerens fokus og service	25
Kvalitetsutvikling	28
Organisasjonskvalitet	31
Arbeidsliv	31
Lederskap og medarbeiderskap	34
5. Avslutning	37

Forord

Meråker kommune har besluttet å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode. Dette er første gangen Meråker kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert på hvilke områder Meråker har en god forvaltningspraksis i dag og på hvilke områder det bør være rom for forbedringer. Dette som en del av det kontinuerlig pågående organisasjonsutviklingsarbeidet i Meråker kommune. Det er også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning Meråker kommune som organisasjon skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Meråker kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset vurderer. Resultatene i Meråker er jamt over gode. Meråker skårer 386 av 800 mulige poeng i Kommunekompasset. Dette er over gjennomsnittlig skår blant de 70 evalueringene som er gjennomført med Kommunekompasset som metode siden 2013, og også over gjennomsnittet for kommuner i gruppa med under 5.000 innbyggere. Meråker gjør mye bra i daglig drift i den enkelte enhet og virksomhet. Men kommunen fremstår også relativt sektorisert og fragmentert organisasjon, der de fleste systemer og rutiner bare er implementert i deler av organisasjonen. Kommunen vil ha et stort potensial til forbedring hvis man i større grad klarer å få den til å henge sammen som én organisasjon med felles systemer, rutiner og læring på tvers i organisasjonen.

KS-K håper at denne evalueringen inspirerer Meråker kommune til å fortsette det systematiske arbeidet for å utvikle forvaltningspraksisen ytterligere på utvalgte områder. Det vil med overveiende sannsynlighet gi både en bedre og mer effektiv kommuneorganisasjon.

Lillestrøm, november 2022

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.

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 de er dette idealet. 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 styrt organisasjon.

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. Verktøyet ble revidert i 2010, den gangen i samarbeid med søsterorganisasjonene til KS i Sverige - SKR (Sveriges Kommuner og Regioner). Det betyr at Kommunekompasset fra 2010 er et felles norsk-svensk verktøy, noe som muliggjør sammenligninger på tvers av landegrensene. Kommunekompassversjonen fra den gangen kalles versjon 2.0. I april 2016 gjorde man en ny revidering/oppdatering av Kommunekompasset til versjon 2.1.

I 2020 gjennomførte man en ny revisjon av verktøyet. Også denne gang i samarbeid med SKR i Sverige. Det ble foretatt en helhetlig gjennomgang av verktøyet der man tok ut mange vurderingspunkter som nå er blitt mer eller mindre standard i kommunesektoren (dvs det som «alle» gjør/har), og la til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Man la i større grad lagt vekt på samskaping, likeverd og samfunnsutvikling i den revisjonen. Det ble også snudd om litt på rekkefølgen på de åtte områdene slik at de henger bedre sammen og gir en mer konsistent beskrivelse av kommunens arbeid. Den versjonen som nå foreligger kalles for **Kommunekompasset 3.0**. Utviklingen fra Kommunekompasset 1.0 til Kommunekompasset 3.0 henger tett sammen med utviklingen av – og synet på – kommunesektoren de siste 25 årene:

	Kommune 1.0 Frem til ca 1990	Kommune 2.0 ca 1990 - 2015	Kommune 3.0 Fra ca 2015
Kommunen er	en myndighet	en organisasjon	et lokalsamfunn
Kommunen møter innbyggerne som	undersåtter	kunder	ressurssterke, aktive samfunnsborgere
Politikernes oppgave er	å avgjøre enkeltsaker	å styre organisasjonen	å lede lokalsamfunnet
Politikernes virke er	å behandle saker på formelle møter med formelle dagsordener	... sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder	prege dagsordenene og stimulere aktiviteten i lokalsamfunnet
Politikerne har kontakt med	få innbyggere gjennom avgjørelser av enkeltsaker	flere innbyggere gjennom dialog med brukerråd og borgerinvolvering i planlegging	mange flere innbyggere gjennom møteplasser, aktiviteter og hendelser og ved at aktive borgere involverer kommunen
Suksesskriteriet for den gode kommunen er	rettsikkerhet	faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet	et attraktivt og innovativt lokalsamfunn, hvor alles ressurser er i spill
Den gode medarbeider er faglig dyktig og er	opptatt av det korrekte og rettferdige	serviceinnstilt, imøtekommende og kan leve seg inn i innbyggernes behov	opptatt av å finne ressurser hos alle, bringe mennesker sammen i fellesskap, fasilitere og støtte
Den gode leder er	god til å huske reglene	god til styring	god til ledelse

Kommunekompasset er altså et dynamisk verktøy hvor idealet stadig fornyes/utvikles. Det betyr at hvis en kommune gjør akkurat det samme i 2022 som man gjorde i 2016, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Etter en mindre revidering i 2022 har man nå versjon 3.1 og det er denne som er benyttet i denne evalueringen.

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende fire fokusområder med tilhørende åtte delområder:

Demokrati og samfunnsutvikling

1. Samspill mellom folkevalgte og innbyggere
2. Samfunnsutvikling

Styring og økonomi

3. Styring og kontroll
4. Effektivitet

Tjenestekvalitet

5. Brukerens fokus og service
6. Kvalitetsutvikling

Organisasjonskvalitet

7. Arbeidsliv
8. Lederskap og medarbeiderskap

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.

Poenggivning 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/analyse** – hvordan kommunen evner å lære av resultatene samt ta de inn i den videre utviklingen av organisasjonen og hvordan kommunen utvikler systemet/prosessen og bruker det over tid

På hver av disse åtte fokusområdene måles kommunens praksis ut ifra til sammen 75 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert delområde, i alt 800 poeng.

I Meråker kommune er det gjennomført intervjuer med formannskapet, kommunedirektør, sektorsjefer, enhetsledere, stabsledere/stabspersonell og tillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene, samt gjennomgang av dokumenter og nettsider, 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 kommuner som blir evaluert. 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 norske kommuner dersom det er ønskelig. Ved å gå inn på www.skr.se og søke etter «Kommunkompassen» kan man også sammenligne Meråker med 100 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010.

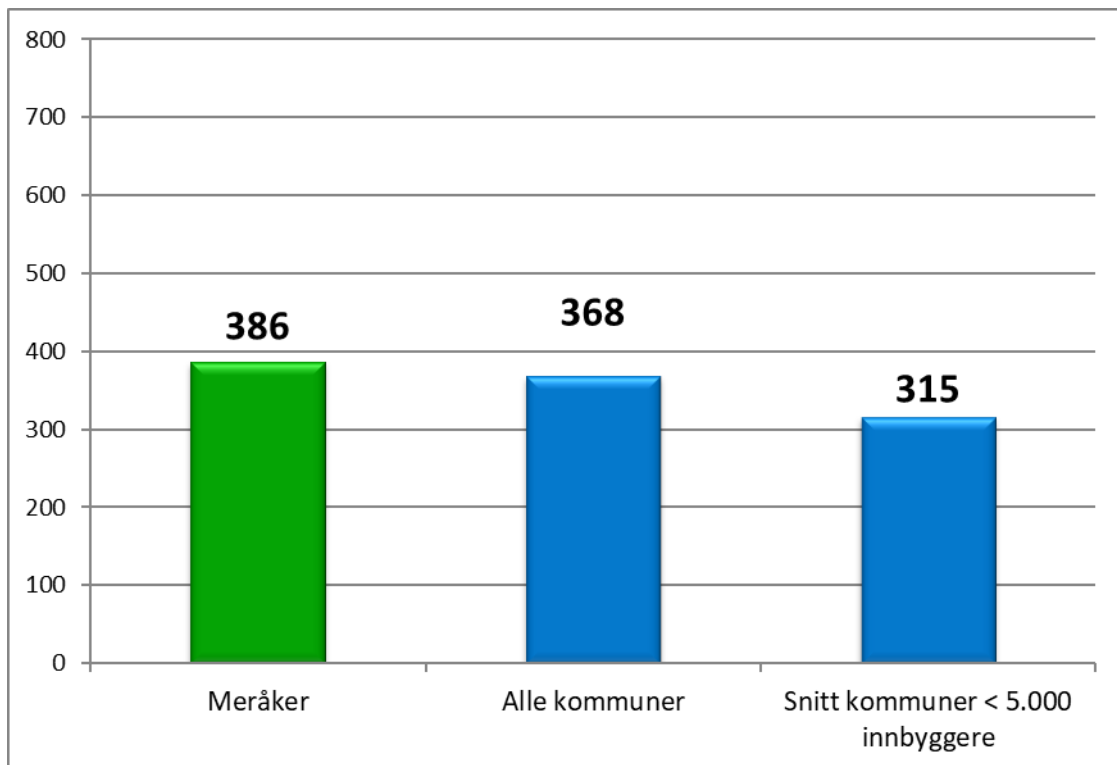
Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen kommunal forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og man vil dermed kunne vurdere om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt, samt legge strategien for videre utviklingsarbeid.

I og med at det er ulike muligheter for organisasjonsutvikling i kommune-Norge - avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon - så har vi valgt å gruppere resultatene 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

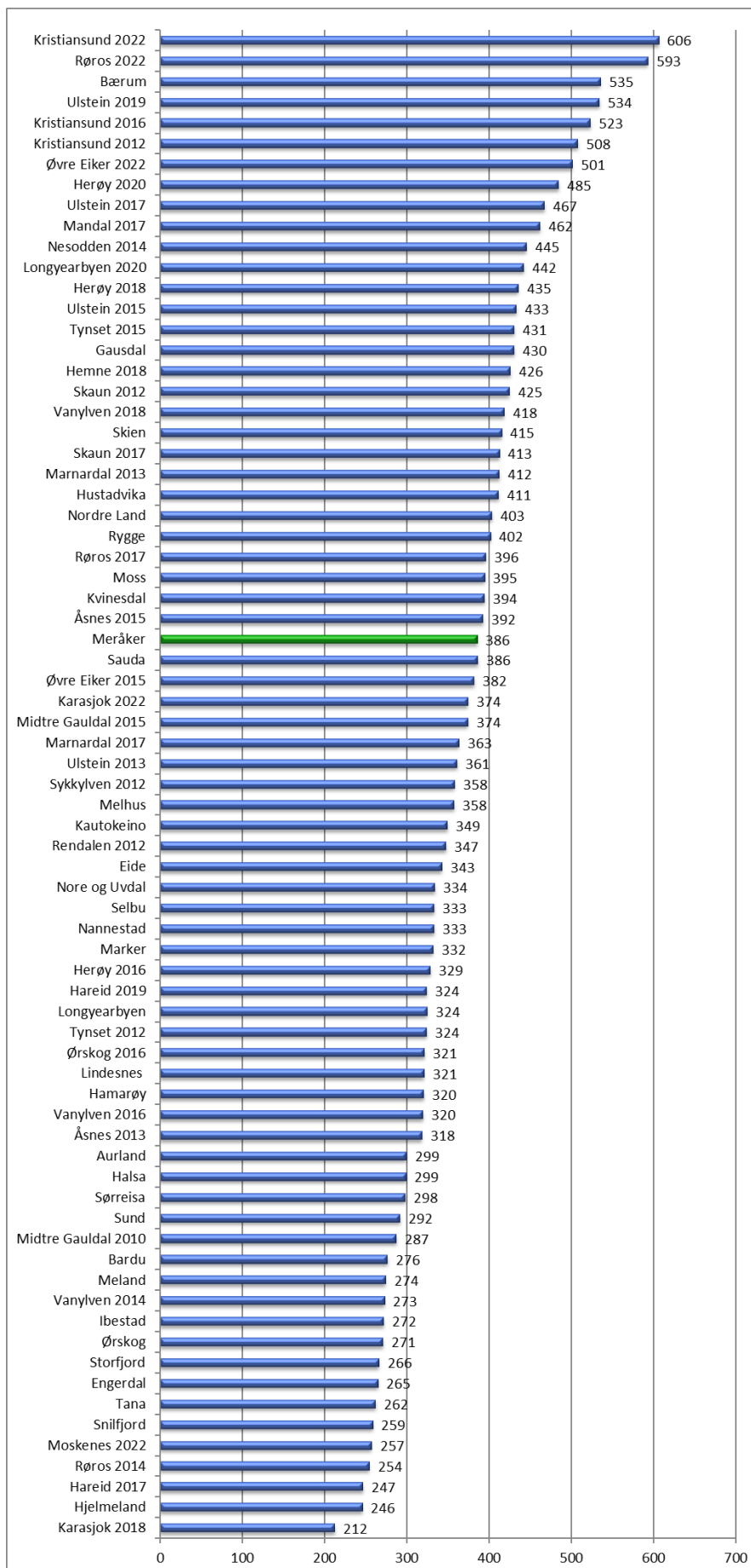
Meråker kommune tilhører gruppen med kommuner med under 5.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 28 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

Meråker kommune skårer totalt 386 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (368 poeng) og for gruppen med kommuner med under 5.000 innbyggere (315 poeng):



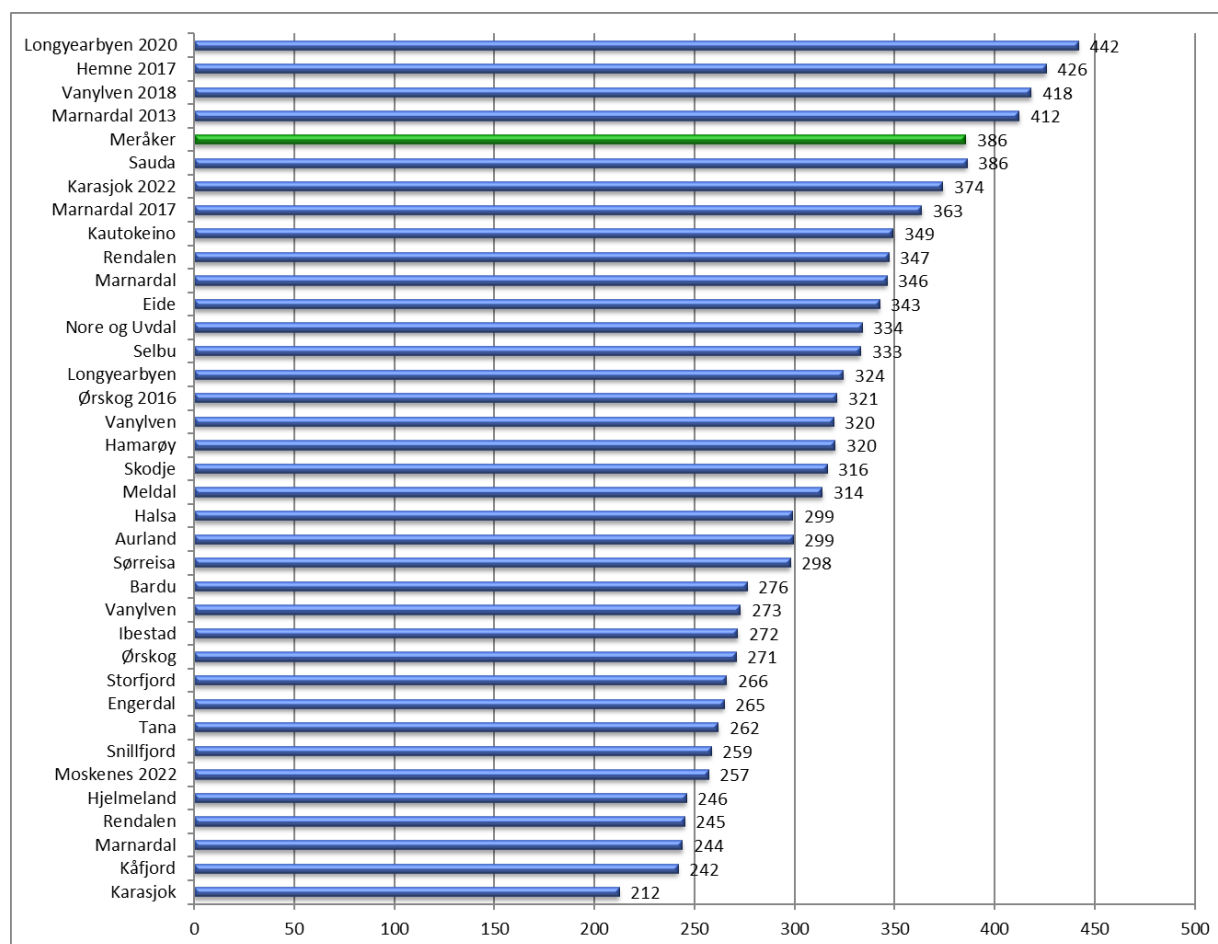
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette 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 syv over 10.000 innbyggere og syv mellom 5.000 og 10.000 innbyggere og én under 5.000 innbyggere. Av de femten evalueringene med lavest skår har ni under 5.000 innbyggere og seks mellom 5.000 og 10.000 innbyggere.

Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2013. Resultatet til Meråker på denne evalueringen er vist som grønn stolpe:



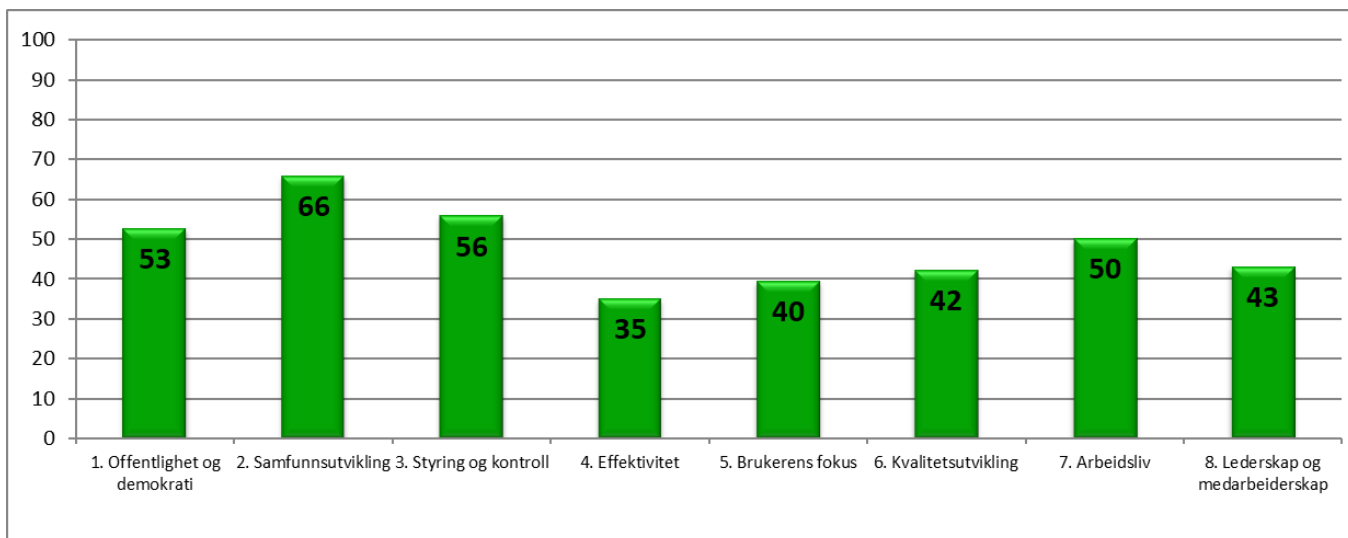
En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 360 – 380 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

Dersom vi begrenser utvalget til kommuner i gruppen for kommuner med under 5.000 innbyggere, ser bildet slik ut:



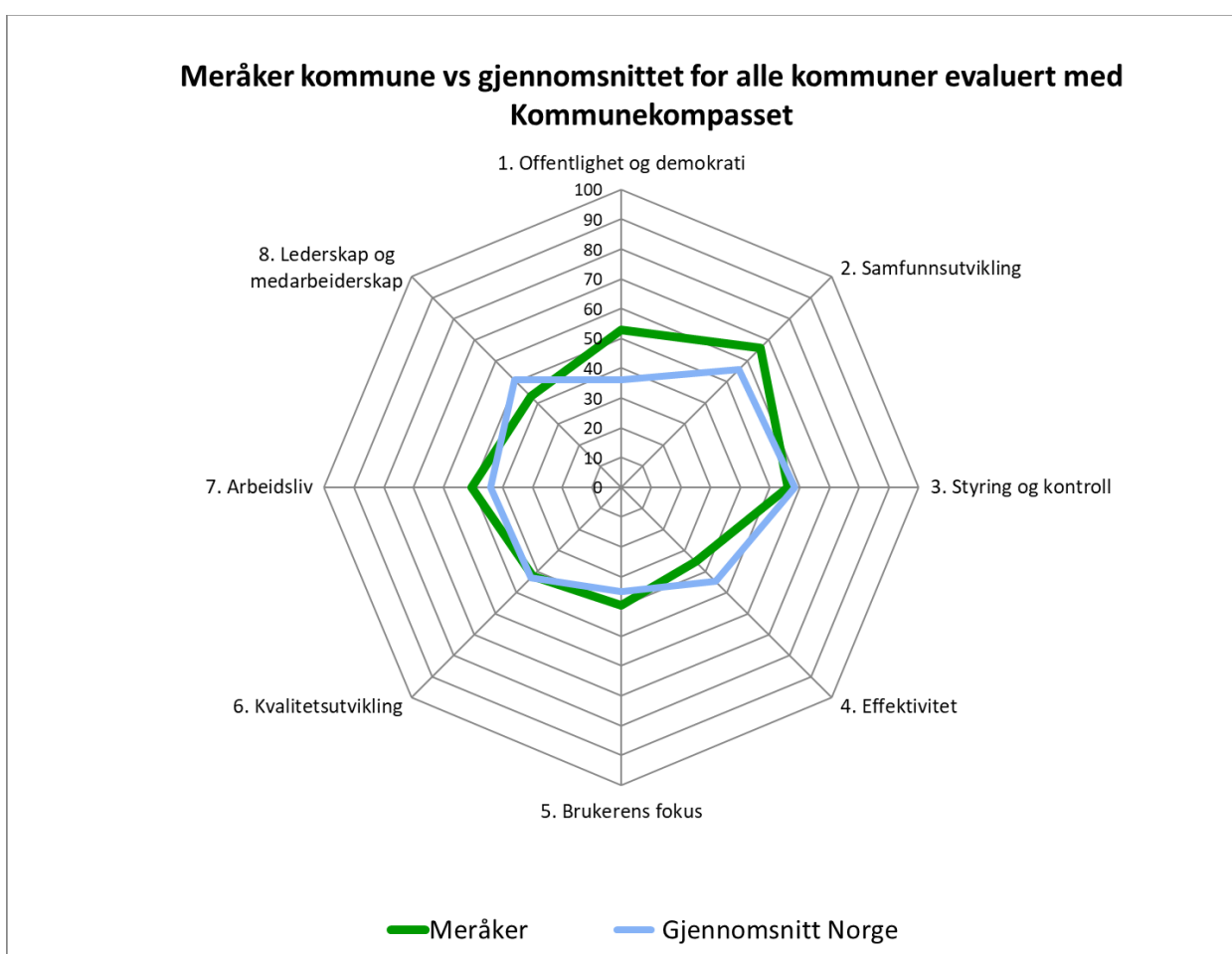
Sett i denne konteksten er resultatene meget gode for Meråker kommune. Her må det bemerkes at en del av de kommunen som skårer meget lavt her ikke nødvendigvis er representative for småkommunen-Norge, men heller kommuner som har hatt store utfordringer og som har benyttet Kommunekompasset som verktøy for å dokumentere omstillingsbehovet. Her er normalskåren for en «gjennomsnittlig kommune» ca 320-350 poeng.

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



Som vi ser skårer Meråker høyt (over 50 poeng) på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll* og område 7 *Arbeidsliv*. Lavest er skåren på område 4 *Effektivitet*.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Meråker med alle de andre evalueringene etter Kommunekompasset som er gjort siste åtte år (73 stk):



Som vi ser av diagrammet over skårer Meråker over snittet på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Samfunnsutvikling*, område 5 *Brukernes fokus* og område 7 *Arbeidsliv*, mens man skårer under snittet på område 4 *Effektivitet*, og område 8 *Lederskap og medarbeiderskap*. På øvrige områder skåre Meråker kommune som gjennomsnittet.

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

Demokrati og samfunnsutvikling

DELOMRÅDE 1	Poeng 2022	
Offentlighet og demokrati	53	

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	53	100
1.1 Strategi for kommunikasjon og demokratiutvikling	11,0	20,0
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne	4,7	10,0
1.3 Innbyggernes mulighet til dialog med politikken	10,0	30,0
1.4 Transparens om resultater	6,7	10,0
1.5 Forutsetninger for gode politisk prosesser	20,5	30,0
1.1 Fins det en plan/strategi for utvikling av demokrati og kommunikasjon?	11,0	20,0
<p>Meråker kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg. Det snakkes litt om hvordan man kan skape større engasjement blant innbyggerne, men det mangler strategier og tiltak for et tydeligere medborgerskap.</p> <p>Meråker har en god og oppdatert kommunikasjonsstrategi for hele kommunen for perioden 2020 – 2023. Men det gjenstår fortsatt en god del både på intern og ekstern kommunikasjon før man har klart å implementere denne strategien godt nok. Man har en god grafisk profil som brukes gjennomgående i hele organisasjonen.</p>		
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne?	4,7	10,0
<p>Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer.</p> <p>For å markedsføre politiske møter annonseres disse på ordinær måte på kommunens nettsider og på Facebook. Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag, og kommunen har ikke tatt i bruk «oppsnakk» med videopresentasjon av sakene i forkant av møtene i kommunestyret som publiseres på nett og sosiale medier for å informere om hva som står på den politiske agendaen.</p>		

Kommunen har i liten grad tatt i bruk video som metode for å kommunisere og bygge et positivt omdømme i Meråker kommune. Møtene i kommunestyret overføres direkte på nett på Facebook. Sendingen er tilgjengelig i etterkant, men er ikke sekvensielt oppdelt og/eller koblet mot saksutredninger og protokoll.

Kommunens nettsider er nye, godt strukturerte, innholdsmessig relativt gode selv om det mangler litt relevant informasjon på enkelte tjenesteområder. Kommunen har en aktiv og god Facebook-side som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og kommunisere med innbyggerne og man kjøper plass i Meråkerposten en gang i måneden for å informere om aktuelle saker. Kommunen er også til stede på LinkedIn.

Kommunen forsøker å tilpasse informasjonen til ulike innbyggers behov gjennom universell utforming der det er påkrevet og bevissthet på klart språk, men har ellers ingen strategier for dette i forhold til alder på mottagere, informasjon på flere språk, kanalstrategier, etc.

1.3 Innbyggenes mulighet for dialog med politikken?

10,0

30,0

Kommunen jobber ikke *systematisk* for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste innbyggermøter, brukerpaneler, høringer, mm.

Kommunen avholder ikke noen form for politikerkafeer, «stormøter» eller lignende hvor innbyggerne kan komme i direkte dialog med politikerne, men man avholder folkemøter når det er viktige saker på agendaen. I det siste opplever man at det har vært litt liten interesse for å delta på slike folkemøter.

Det finnes ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikerne. Kommunen har ikke samlet informasjonen på nettsiden om hvordan man kan påvirke politiske prosesser («Slik kan du påvirke»), men det ligger informasjon om «Åpen spørretid for innbyggerne» på nettsiden. Kommunen har ikke gjennomført noen innbyggerundersøkelser for å fange opp *innbyggenes syn* på kommunen.

Kontaktinformasjon til politikerne ligger på kommunens nettsider med telefon og epost.

1.4 Transparens om resultater?

6,7

10,0

Kommunen har ingen tydelig strategi for hvordan de skal informere innbyggerne om de resultatene som kommunen skaper. Man er som tidligere nevnt relativt god på bruk av sosiale medier. Men her er det mest informasjon om hva som skal skje, ikke om hva som har skjedd og hva man har fått til og hvilke resultater det har ført til. Men det skjer sporadisk gjennom enkeltoppslag når det er gode nyheter. Også her brukes det månedlige oppslaget i Meråkerposten når det passer seg slik. dårlige resultatene omtales sjelden av kommunen selv.

1.5 Forutsetninger for gode politiske prosesser

20,5

30,0

Kommunen har hatt en opplæring for de folkevalgte gjennom KS Folkevalgtprogram. Kommunen forsøkte også med en folkevalgtidag på teamet «Eierskap», men der møtte bare

ni folkevalgte. Det foreligger ingen plan eller strategi for hvordan de folkevalgte skal sikres oppdatert og helhetlig kunnskap igjennom hele perioden knyttet til de sakene som skal behandles.

Kommunen sikrer kvaliteten på de saksutredningene som politikerne får ved at kommunedirektøren leser igjennom alle saksfremstillinger og gir de en helhetlig form. Politikerne opplever at sakene er veldig omfattende og lange, mens administrasjonen opplever at politikerne er veldig opptatt av detaljer. Meråker har en betydelig jobb å gjøre med å klargjøre, forenkle og utvikle samspillet mellom politikk og administrasjon. Det merkes at det er manglende tillitt mellom partene. Resultatet er at politikerne «overstyrer» mer enn de må, og administrasjonen forer på med mer informasjon enn nødvendig, for ikke å bli «tatt» for ikke å ha gitt grundig nok informasjon.

Kommunen har hatt det å forbygge trusler og hatretorik rettet mot de folkevalgte som tema på et kommunestyremøte der også politiet deltok. Det har vært få tilfeller der folkevalgte i Meråker har måtte stå i/håndtere dette.

Kommunen har etiske retningslinjer som nylig er revidert og vedtatt i kommunestyret. Kommunestyret har ikke brukt noe tid på å reflektere rundt hvor de etiske grenselinjene og utfordringene går. Administrativt har man ikke noen systematikk for å følge opp dette (etisk refleksjon, refleksjonskort, etikkspill eller lignende).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en oppdatert kommunikasjonsstrategi ♦ Gode og oppdaterte nettsider med mange elektroniske skjemaer ♦ Har kontaktinformasjon til politikerne lett tilgjengelig på nett 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gode rutiner for å kvalitetssikre saksfremstillingene, men det bør vurderes om man kan forenkle og korte ned antall saker og mengde igjennom å se på delegeringsreglementet ♦ God og oppdatert Facebook-profil, men vurder om man også bør være til stede på andre sosiale plattformer ♦ Bruke video mer systematisk for å informere om politiske saker ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne, men forteller om det på nett/Facebook når det er oppnådd gode resultater ♦ Kommunen har etiske retningslinjer - men det må lages en rutine som sikrer at alle reflekterer over disse årlig ♦ Kommunestyremøtene overføres med enkel løsning på nett, men det bør vurderes om denne bør utvikles med sekvensiell oppdeling og koblinger mot sakspapirer og protokoll («kommune-TV») ♦ Jobber ikke systematisk for å forebygge trusler og hatretorik mot de folkevalgte, men har hatt det som tema på et kommunestyremøte 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke samlet informasjon om hvordan man kan komme i kontakt med politikerne på nett («Slik kan du påvirke») ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne ♦ Jobber ikke systematisk med innbyggerdialog/medborgerskap for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Markedsføre ikke politiske møter for innbyggerne ♦ Har ikke gjennomført noe innbyggerundersøkelse for å fange opp innbyggernes og fritidsinnbyggernes syn på kommunen

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2022	
Samfunnsutvikling	66	<p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
2. Samfunnsutvikling	54	100
2.1 Strategisk fokus	8,0	15
2.2 Sosial holdbarhet	21,5	30
2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet	18,4	30
2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur	18,2	25

2.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?	8,0	15,0
---	------------	-------------

Meråker kommune har en kommuneplan som ble vedtatt i 2019. Planen ble til etter en god prosess med bred involvering. Fem av kommunens folkevalgte og ansatte var med på et masterstudium der planprosessen var case, i forbindelse med utarbeidelsen planen. Disse har et sterkt forhold til den, mens det er nok mange andre som ikke har et så sterkt forhold til den i dag.

Meråker har ikke hentet inn handlingsdelen (4-årig strategi/tiltaksplan) til kommuneplanens samfunnsdel, inn i økonomiplanen slik at man får en «Handlings- og økonomiplan» i ett felles dokument. Kommunen har heller valgt å ha en separat handlingsdel som behandles i juni hvert år. Det gjør at det er vanskeligere å få den implementert i den helhetlige virksomhetsstyringen, som et «levende» styringsdokument som legger tydelige føringer for strategisk styring og prioriteringer i den enkelte enhets års/virksomhetsplaner.

2.2 Sosial holdbarhet i lokalsamfunnet	21,5	30,0
---	-------------	-------------

Meråker kommune jobber aktivt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap. Kommunen tilbyr faste stillinger, lærlingeplasser og språkpraksisplasser for bosatte flyktninger og andre, og integreringsenheten jobber for god opplæring med mål om komme i arbeid/videre utdanning så raskt som mulig. Kommunen tilrettelegger også for VTA-plasser ved behov.

Meråker kommune har vedtatt en handlingsplan mot vold i nære relasjoner og utarbeidet retningslinjer for forebygging av vold og trusler. Man har ansatt både Ungdomslos og miljøterapeut. Det er gratis aktivitet til alle barn og unge på sommeren (gratis bading, gratis åpen hall, etc) og BUA med gratis utleie av utstyr. Kommunen har «Kontigentkasse» som

bidrar med å dekke kontingenter for aktiviteter til barn ved behov. Kommunen har også en Frivilligsentral. Kommunen har eget folkebibliotek som arrangerer ulike kulturarrangement, turer, spillkvelder, datakurs, bøker på ulike språk, mm. Det er omfattende forvaltning av startlån fra Husbanken for at vanskeligstilte i størst mulig grad skal eie sin egen bolig.

Kommunen forsøker å øke opplevelsen av trygghet og sikkerhet i kommunen ved å fokusere på god kontakt med politiet, tilrettelegging gjennom SLT-kontakt og et bredt sammensatt politiråd både lokalt og i Værnesregionen. Det er også alarmer tilgjengelig for alle ansatte på helsesenteret og rådhuset.

Folkehelse er et viktig tema i Meråker, og man forsøker å tenke folkehelse i alt som gjøres. Det jobbes med oppfølging av handlingsplan knyttet til oversiktdokument for folkehelse. Frivillige lag og foreninger kan søke om folkehelsemidler, og kommunen gir fast støtte gjennom kulturmidler til blant annet aktiviteter og utvikling av anlegg. Kommunen gir og støtte til utarbeidelse av spillemiddelsøknader.

Kommunen har ingen aktive strategier eller tiltak for å øke likeverd og likestillingen i befolkningen når det gjelder økonomisk eller sosial bærekraft, men gjennom kontingentkasse, barnefattigdomsmidler og frivilligsentralen forsøker man å ha fokus på dette der det er aktuelt.

2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet

18,4

30,0

Kommunen har en utdatert klima- og energiplan fra 2010, som ikke er oppdatert etter dette. Kommunen jobber systematisk for å redusere *kommuneorganisasjonens* klimapåvirkning særlig gjennom å ha fokus på en helhetlig ivaretagelse av areal- og transportinteresser tilpasset klima og miljø. Kommunen reviderer nå kommuneplanens arealdel og klima- og miljøperspektivet er en viktig del av dette arbeidet.

Kommunen stiller krav om at alle nye anskaffelser av personbiler i organisasjonen skal være el- og/eller hybridbiler og at det skal tilrettelegges for bildeling på tvers i organisasjonen der det er mulig. Ellers er det mye fokus på bærekraftig innkjøp, oppgradering av bygningsmasse for å redusere energibruk, herunder ta i bruk løsninger for energistyring.

Kommunen jobber litt med hvordan man kan redusere klimapåvirkningen fra *lokalsamfunnet* gjennom å utarbeide klimaregnskap. Man stiller krav om fossilfrie byggeplasser og informerer og veileder om klimatiltak i landbruket. Man har også fokus på «Grønn næringsutvikling». Det er gjennomført klimakampanjer i barnehagen og barne- og ungdomsskolen.

Kommunen har til nå ikke hatt behov for store satsninger for klimatilpasning, ut over å hensynta dette i planprosesser og byggesaksbehandling, flomsikring i bekker og stikkrenner og rassikring på E14. Kommunen jobber lite systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet ut over kildesortering for husstander og bedrifter (som ivaretas av avfallsselskapet), samt ved å vurdere om det er bedre sirkulærøkonomi å rehabilitere enn hele tiden å bygge nytt.

2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur

18,2

25,0

Meråker kommune jobber systematisk for å styrke frivillighet og samarbeid med lokale organisasjoner. Dette gjøres gjennom samarbeid med Frivilligsentralen, Inn på tunet, Samarbeid IL Varden Meråker, kulturarbeidet, besøksvenner, allmøter med Frivilligheten,

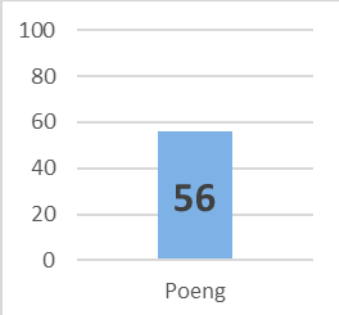
gjennom biblioteket, etc. Kommunen gir tilskudd til frivillige organisasjoner og stiller med prosjektmidler ved behov. Man forsøker å tilrettelegge for demokratisk/åpne prosesser for å få til samspill og bidrag til positiv samfunnsutvikling gjennom folkemøter og samarbeidsprosesser. Et eksempel på dette er samarbeid med idrettslaget Varden Meråker. Meråker videregående skole har vært sentralt for videre utvikling av skianleggene i kommunen og gjennomføring av arrangementer.

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, så ivaretas dette av en Plan og næringsrådgiver, samt fagleder landbruk. Kommunen har gjennomført en spørreundersøkelse (Næringsvennlig kommune) i 2022 om egen opplevelse av kommunale tjenester rettet mot lokalt næringsliv, administrasjon og politikere, for å få en bedre forståelse av hvordan det kommunale tjenestetilbudet oppfattes og kan utvikles. Kommunen yter støtte og deltar i aktiviteter og møter i regi av lokal næringsforening for å sikre god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom næringsliv, kommunal administrasjon og politikk, samt gjennomfører bedriftsbesøk med gjensidig informasjonsutveksling og forventningsavklaringer. Kommunen bistår også med veiledning inn mot virkemiddelapparatet der det er behov. Politisk stilles det dog litt spørsmål om man helt har funnet formen på dette arbeidet enda i Meråker.

Meråker kommune har fokus på kultur og idrett og bruker relativt mye av budsjettet på dette. Man øker nå kulturkonsulentstillingen med 60 % for å prioritere tilrettelegging og samhandling med frivilligheten, lag og organisasjoner. Kommunen har et aktivt og rikt kulturliv og et godt og omfattende kulturskoletilbud. Kommunen deltar årlig på messa «Grenseløse Meråkerdager» sammen med lokalt nærings- og kulturliv, for å eksponere kommunen overfor lokal befolkning, potensielle innflyttere og hyttebefolkning.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud ♦ Gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Jobber med folkehelse som en gjennomgående virksomhetsprosess/ perspektiv i alle deler av organisasjonen ♦ Jobber systematisk med å øke opplevd trygghet og sikkerhet (ut ifra det som er det opplevde behovet) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en kommuneplan, men denne må følges opp og implementeres gjennomgående i styringssystemet slik at man får en helhetlig virksomhetsstyring ♦ Er støttespiller for lokalt næringsliv igjennom næringskonsulent, men det må vurderes om dette gir ønsket/tilstrekkelig effekt ♦ Bli mer systematiske på samspillet med sivilsamfunnet og frivilligheten som bidrag til å utvikle lokalmiljøet ♦ Jobbe mer systematisk for å redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet ♦ Jobbe mer systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk i egen organisasjon og i lokalsamfunnet for øvrig ♦ Jobbe mer helhetlig og systematisk for å sikre likeverd og likestilling i befolkningen ♦ Jobber mer systematisk for å fremme inkludering og motvirke utenforskap 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en oppdatert klima- og miljøplan ♦ Har få tiltak for å jobbe med klimatilpasning (da det ikke oppleves som et stort behov)

Styring og effektivitet

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2022	
Styring og kontroll	56	 <p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
3. Styring og kontroll	5	100
3.1 Strategi for styring	4,3	10
3.2 Politisk styring	28,7	40
3.3 Analyse og rapportering	16,3	30
3.4 Samspill politikk og administrasjon	6,7	20
3.1 Strategi for styring	4,3	10,0

Meråker kommune har (som nevnt over) ikke slått sammen handlingsdelen til kommuneplan og økonomiplan slik at man har ett dokument for å sikre en langsiktig og helhetlig styring, samt for å forenkle styringsprosessene. Kommuneplanens samfunnsdel følges opp i en handlingsdel «Mål- og strategidokument 2023-2026 - Strategiske prioriteringer for budsjett 2023 og økonomiplanperioden 2023-2026» som behandles som egen sak i junimøte.

Meråker har ikke beskrevet en tydelig styrings- og oppfølgingsmodell slik at politikere, ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene, og det er vanskelig å se/finne «den røde tråden» i dette. Det oppleves da også at Meråker har et betydelig potensial på å bli en mer planstyrt kommune, der man må jobbe for å få til en mer helhetlig og sammenhengende styring og utvikling av kommunen.

	SUM	Maks
3.2 Styring, visjon og verdigrunnlag	28,7	40,0

Meråker kommune har vedtatt en visjon i kommuneplanen; «På naturlig vis». Alle vi snakket med kjente til denne, men den var ikke så mye i bruk som en retningsgivende visjon opplevde man, men mer som et slagord.

Kommunen har et felles verdigrunnlag i igjennom ÆRER-verdiene; **Æ**rlighet, **R**espekt, **E**ngasjement, og **R**aushet som er vedtatt i kommuneplanen. Disse virker å være relativt godt forankret i organisasjonen, men også her er det et behov for å løfte de opp og tydeliggjøre hva disse betyr for lederskapet og medarbeiderskapet i Meråker kommune. Politisk har det vært lite fokus på disse etter at de ble vedtatt.

Kommunestyret i Meråker forsøker (i noen grad) å forholde seg til samfunnsdelen og de vedtak som er gjort der. Men man bedriver lite strategisk og langsiktig styring ut ifra dette. Kommunestyret blir oppfattet som saksorienterte og opptatt av «her og nå»-problemstillinger og i mindre grad hva som er utfordringene på mellomlang og lang sikt. De fleste beslutninger blir gjort med bakgrunn i den enkelte saks utfordringer og muligheter, og i mindre grad til hvilke effekt dette vil ha på langsiktig drift og utvikling.

Kommunestyret utøver sitt styringsansvar igjennom vedtak og oppfølging av de saker som fremmes og i noen grad igjennom de planer og strategier som foreligger. Meråker har (som de aller fleste andre kommuner) behov for betydelige omstillinger de neste 10-15 årene, der ressursene må vris fra tjenester for barn og unge og over mot pleie og omsorg. Det foreligger ingen strategier, budsjettverktøy, ressursfordelingsmodeller eller lignende for å effektivere dette. Det er enighet blant de informantene vi snakket med om at man politisk (og administrativt) tidvis sliter med å ta de langsiktige strategiske valgene.

Meråker har ikke utviklet et helhetlig styringssystem med gjennomgående mål fra samfunnsdelen inni økonomiplan, som følges opp med tiltak og økonomiske midler i budsjett, og som iverksette i virksomhetsplaner og med målbare indikatorer på enhetsnivå for å sikre operasjonaliseringen av handlingsdelen/økonomiplanen. Det finnes et dokument med resultatmål pr område, men det er vanskelig å se hvor dette dokumentet hører hjemme i styringsmodellen.

Kommunen bruker ingen systemer for helhetlig virksomhetsstyring for å kunne se ressursbruk i sammenheng med mål og resultater (Stratsys, Framsikt, Corperator, m.fl.).

3.3 Oppfølging og analyse

16,3

30,0

Styringen skjer ut ifra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten. Rapporteringen skjer igjennom aggregering av data fra tjenestenes rapportering og opp til kommunedirektør. Det rapporteres på samme strukturen tilbake til politisk nivå som det vedtas på i budsjett- og økonomiplan. Kommunen har et potensial på å sette tydeligere mål for bevilgningene, for så å rapportere på måloppnåelse på dette

Meråker bruker Compilo som verktøy for Internkontroll. Det meldes avvik i Compilo og disse rapporteres i tertialrapporten til politisk nivå, men oppsummeres ikke i årsrapporten. Kommunen har utviklet et veldig godt dokument som beskriver den helhetlig internkontrollen, men det gjenstår fortsatt en god del på å få dette godt implementert i hele organisasjonen.

3.4 Samspill mellom politikk og administrasjon

6,7

20,0

Det virker tidvis å være et litt uryddig forhold i samspillet mellom politikk og administrasjon i Meråker. Det er mange eksempler på at politikerne går forbi ordfører og kommunedirektør og rett på enhetslederne for å få informasjon. Mange folkevalgte er også ansatte og dette gir også et veldig uryddig beslutningsbilde. Et helt grunnleggende prinsipp i politikk er at den informasjonen én politiker (eller parti) har - skal alle ha. Men dette er ikke alltid tilfelle i Meråker.

Politisk er man veldig detaljorientert og ser ikke at dette binder opp veldig mye av tiden til administrasjonen. Man har elleve kommunestyremøter i året, noe som er svært mye i en så liten kommune. Meråker bør gjennomgå både politisk organisering, delegeringsreglementet og arbeidsformen til de politiske organene for å se om det kan lette byrden for den enkelte politiker og forenkle og forbedre samspillet med administrasjonen.

Meråker kommune har ingen «uformelle formelle» dialogmøter i løpet av året der kommunestyret, lederne i de politiske utvalgene og styre, råd og utvalg (eldreråd, ungdomsråd og råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne), hovedtillitsvalgte og sektorsjefer og enhetsledere kan møtes i åpent fora med en (litt) åpen agenda for å bygge kompetanse og for å sette fokus på kommunens strategiske utfordringer og muligheter.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig kommunevisjon 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har kommuneverdier i samfunnsdelen som er god forankret administrativt, men som må løftes opp, forankres og tydeliggjøres også i politikken ♦ Tydeliggjøre og visualisere styrings- og oppfølgingsmodellen for helhetlig virksomhetsstyring ♦ Rapporterer tertialvis gjennom året til politisk nivå, men disse er ikke på samme mal og form som budsjettet ♦ Jobber mer systematisk med analyser av resultat og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat igjennom året ♦ Har et veldig godt dokument som beskriver Internkontrollen, men det gjenstår fortsatt en god del på å få det godt forankret i hele organisasjonen ♦ Videreutvikle internkontrollaktivitetene i et helhetlig kvalitetssystem med tydelig årshjul og en «kvalitetsorganisasjon» for oppfølging av systemet ♦ Videreutvikle det politiske resultatfokuset på mer enn bare økonomi og sykefravær ♦ Jobbe systematisk med å utvikle samspill mellom politikk og administrasjon ♦ Tydeliggjøre rolleavklaring på hva som er den politiske oppgaven (hva/når) og den administrative oppgaven (hvordan/hvem) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke helhetlige gjennomgående mål, som er brutt ned på sektor, og som fanges opp i virksomhetsplaner ♦ Har ikke målbare indikatorer i styringssystemet på andre områder enn sykefravær og økonomi ♦ Har ikke et system med virksomhetsplaner ♦ Bruker ingen systemer for helhetlig virksomhetsstyring ♦ Har ikke en eller flere årlige arenaer med fokus på systematisk og åpen dialog mellom politikere og administrasjon for felles læring og refleksjon

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2022	
Effektivitet	35	<p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
4. Effektivitet	35	100
4.1 Strategi for effektivitet	0,0	20
4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	6,0	20
4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten	8,7	20
4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten	8,7	20
4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten	11,9	20

4.1 Strategi for effektivitet	0,0	20,0
--------------------------------------	------------	-------------

Meråker kommune har ikke egen (tydelig) strategi for effektivitetsutvikling, men det ligger som en del av budsjett- og økonomiplanen. Politisk er det generelt liten interesse for å sette fokus på effektivitet og beste praksis i Meråker kommune. Så lenge budsjettet strekker til de aktiviteten man har gående, så er det liten interesse for å se hvordan man kunne gjort det billigere/og eller bedre.

4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	6,0	20,0
--	------------	-------------

Meråker kommune har ikke noen klar strategi eller verktøy (tildelingsmodeller, demografidrevet budsjettering eller lignende) for å tilpasse sin virksomhet til den demografiske utviklingen. Administrativt vet man godt hva tjenestene koster og hva som er kostnadsdriverene. Men politisk er man fortsatt avventende til denne type modeller da struktur og gamle modeller for tjenesteleveranser fortsatt er mer førende enn kravet om effektivitet i tjenesteproduksjonen. På barnehageområdet tilpasser man driften kontinuerlig til behov, men ikke ellers.

Meråker har ikke utviklet en tydelig prosjektmodell for gjennomføring av større investeringsprosjekter, men kjøper heller inn denne kompetansen når man har behov for det.

Meråker kommune følger ikke noen bestemt metodikk, arbeidsformer eller organisering for å planlegge og gjennomføre større utviklingsprosesser for å sikre systematisk fokus på ansvar,

kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc. Men det stilles som regel strenge krav til hvordan dette skal organiseres og gjennomføres fra programmene/de som stiller med økonomiske midler.

4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten

10,0

20,0

Meråker kommune har ikke fastlagt en systematisk metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet på kommunenivå. Det presenteres mye KOSTRA-tall i årsmeldingen, men det oppleves at det er relativt liten interesse i organisasjonen – både politisk og administrativt – for slik informasjon. Man opplever også at man har liten analysekompetanse på å tolke disse tallene, så det blir mye opplisting av tall.

Heller ikke internt i organisasjonen i Meråker bruker man mye tid og energi på å sammenligne ressursinnsats og resultater på tvers av virksomheter og sektor. Her går man glipp av et stort potensial for mer systematisk læring på tvers for hvordan man kan jobbe for å få en mer effektiv tjenesteproduksjon.

4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten

8,7

20,0

Kommunen har ikke noen systematikk i å ta i bruk nye arbeidsmåter, teknologi og teknikk for å øke produktiviteten/kutte kostnader. Meråker kommune har ikke jobbet med LEAN, effektivitetsnettverk, eller lignende for å øke effektiviteten, men man har jobbet en del med digitalisering igjennom samarbeidet i Værnesregionen uten at dette har resultert i at man har kuttet kostnader. Men på den andre siden løser man langt flere oppgaver innenfor samme ressursramme i dag enn tidligere, så det har hatt effekt.

Meråker har de senere åren tatt i bruk mange nye elektroniske verktøy som har effektivisert administrasjonen (elektroniske fakturaer inn/ut, timelister, reiseregninger, meldinger, etc) og det meste av administrative prosesser er nå digitalisert. Men det er også et stort potensial og behov for å se på digitalisering i et bredere perspektiv, med mer informasjonsflyt på tvers.

4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten

11,9

20,0

Kommunen har historisk ikke hatt noen god systematikk i samarbeidet internt mellom ulike virksomheter for å øke effektiviteten igjennom felles prosjekter og læring på tvers. Meråker har relativt lite fokus på tverrfaglig samarbeid. Dette gjelder både internt i sektorene, men særlig mellom sektorene.

Meråker kommune har veldig mange interkommunalt samarbeid og da først og fremst igjennom alle samarbeidene i Værnesregionen, herunder brann, barnevern, NAV, DPS, samfunnsmedisinsk enhet, renovasjon, mm. Man opplever at man har stort utbytte av disse samarbeidene. Dette gjelder kostnader, men først og fremst kvalitet.

Meråker jobber i noen grad systematisk med hvordan man kan samarbeide med frivillige organisasjoner for å effektivisere, støtte og videreutvikle tjenestene. Man har et samarbeid med LHL, Røde Kors, Pensjonistlaget og Frivillighetssentralen for å drifte Frivillighetens hus. Her er også Fides as (arbeidsmarkedsbedrift) med i samarbeidet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Samarbeider god med andre kommuner i Værnesregionen for å kutte kostnader og utvikle kvaliteten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en tydelig gjennomgående strategi for effektivitet, men det ligger en del om det i økonomiplanen ♦ Jobbe mer helhetlig med å utvikle og forenkle administrasjonen gjennom ny teknikk og nye arbeidsmåter ♦ Har ikke en egen prosjektmetodikk for planlegging, gjennomføring og oppfølging av investeringsprosjekter (men kjøper denne kompetansen ved behov) ♦ Gjennomføre mer systematisk og gjennomgående sammenligninger av kostnader (KOSTRA-analyser) og kvalitet for å identifiser utfordringsbildet og mulighetsrom ♦ Jobbe mer systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jobber ikke systematisk gjennom verktøy og modeller for å tilpasse sin virksomhet til endringer i den demografiske utviklingen ♦ Jobber lite med LEAN, Tjenestedesign eller lignende for å utvikle effektiviteten ♦ Har ikke en fastlagt metodikk for å beskrive og følge opp større utviklingsprosjekter og prosesser ♦ Benytter lite sammenligninger internt mellom enheter i kommunen for å øke effektiviteten ♦ Jobber lite på tvers av sektorer for å øke effektiviteten og lære av hverandre

Tjenestekvalitet

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2022	
<p>Brukerens fokus og service</p>	40	

Dette fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et *serviceperspektiv* og hvordan kommunen jobber for å forstå og legge til rette for å dekke *brukerens behov* med forståelse for deres perspektiv og behov.

	SUM	Maks
5. Brukernes fokus	40	100
5.1 Strategi for å ha brukerens fokus	4,0	20
5.2 Medarbeidernes fokus på service	4,3	20
5.3 Tilgjengelighet	11,3	20
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	13,3	20
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	6,7	20

5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service

Meråker kommune har ikke utarbeidet en egen strategi for brukerorientering for å sette fokus på brukermøte, brukernes behov og opplevelse av tjenesteleveransen. «Kommunen som serviceprodusent» er første punkt i personalpolitiske retningslinjer, men ingen av de vi snakket med kjente til dette. Det er i stor grad overlatt til den enkelte virksomhet og den enkelte ansatte å bestemme hva som er godt nok på dette området. Det foreligger ikke noen tydelig strategi om hvordan Meråker kommune skal jobbe med dette som organisasjon.

5.2 Medarbeidernes fokus på service

Det foregår ikke en helhetlig og systematisk opplæring av ansatte i Meråker kommune med fokus på brukermøter og god service. Perspektivet løftes noe i det daglige arbeidet på enkelte personalmøter i de ulike virksomhetene. De initiativ og tiltak som blir iverksatt er tilfeldige og hendelsesstyrt, og det er i stor grad opp til hver enkelt medarbeider å definere standarden på hva som er godt nok når det gjelder service og gode brukermøter. Kommunen utarbeidet serviceerklæringer i helsesektoren i 2010, men det er lite fokus på disse i dag.

Kommunen har ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser. Dette kan være månedens serviceopplevelse, servicepris, fotokonkurranser på månedens serviceøyeblikk eller lignende.

5.3 Tilgjengelighet	11,3	20,0
<p>Meråker kommune har jobbet noe med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen. Kommunen har ikke et dedikert servicekontor, men man har bemannet resepsjon som gir veiledning til riktig kontor. Kommunen har satset noe på å forenkle kontakten med kommunen gjennom digitalisering de siste årene ved å ta i bruk app'er i skole, barnehage og kulturskole, samt digitale skjemaer på mange tjenester. Man har meråpent bibliotek fra 8-22 hver dag hele uka. Det er fortsatt et stort utviklingspotensial her.</p> <p>Meråker har ikke jobbet systematisk med Tjenestedesign for å forenkle og utvikle innbyggerne og brukernes møte med kommunen.</p>		
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	13,3	20,0
<p>Nettsidene er kommunens hovedkanal for presentasjon av kommunens servicetilbud. Kommunens nettsider er gode og fremstår som brukervennlige og innholdsmessig (relativt) oppdatert.</p> <p>Kommunen er til stede på Facebook med en oppdatert kommuneside, og har kontakt med innbyggerne der. Man er også på LinkedIN, men kommunen har ikke noen helhetlig strategi hvor hvordan man skal være til stede på andre sosiale plattformer ut over dette. Kommunen har ikke tatt i bruk video som verktøy for å informere og markedsføre kommunen generelt og om tjenester og viktige hendelser spesielt, men har hatt enkelte gode initiativ på dette som bør følges opp.</p>		
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	6,7	20,0
<p>Meråker kommune jobber i noen grad systematisk for å gjøre det mulig for brukerne å påvirke tjenestenes utforming ut over det som skjer i den daglige dialogen med tjenestemottagerne. Kommunen gjennomfører noen brukerundersøkelser for å fange opp brukernes syn på tjenestene (ut over de lovpålagte), men her kan man bli mer systematisk på bruk av dette som et verktøy.</p> <p>Kommunen har fortsatt et stort potensial på å engasjere brukerne mer direkte i utformingen av tjenestetilbudet. Sektor kommunal utvikling har to «løypemøter» i året med folk som bruker natur, samt dialogmøter på motorferdsel. Skole og barnehage bruker de lovpålagte organene (FAU/SU), mens helse og omsorg ikke har noen treffpunkter ut over de løpende brukermøtene.</p> <p>Kommunen har i liten grad lagt til rette for mere systematiske tilbakemeldinger. Dette kan man eksempelvis gjøre igjennom kommunale meldingsordninger, forslagskasser på nett, fokusgrupper, systematisk bruk av brukerundersøkelser, ansette brukerrepresentanter, brukerpaneler, tjenestedesignprosesser, etc.</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gode oppdaterte og innholdsrike nettsider 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en dedikert strategi eller servicepolicy for brukerorientering og service, men det ligger litt om det i personalpolitiske retningslinjer ♦ Har ikke et servicekontor, men et veiledningstorg ♦ Gode Facebook-sider, men ikke til stede på andre sosial medier ♦ Jobber mer systematisk med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen gjennom ulike digitale løsninger ♦ Fortsatt et potensial for å bli bedre på å ta i bruk digitale skjemaer og e-service ♦ Enkelte gode initiativ og rutiner for å innhente brukernes synspunkter gjennom brukerråd/dialogmøter – men fortsatt et potensial for utvikling ♦ Mer systematisk gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser på andre områder enn de lovpålagte 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke noe system for å trene og utdanne medarbeiderne for å utvikle det gode brukermøte og god service ♦ Ingen samarbeid med andre eksterne aktører for å sette fokus på og for å lære opp ansatte i servicekultur og brukerorientering ♦ Lite bruk av video som verktøy for å fortelle om kommunens servicetilbud og for å lære opp brukerne ♦ Ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2022	
Kvalitetsutvikling	42	<p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
6. Kvalitetsutvikling	42	100
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	10,7	20
6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	6,7	20
6.3 Kontinuerlig forbedring	13,0	30
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	12,0	30

6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	10,7	20,0
--	-------------	-------------

Meråker kommune har en tydelig overgripende strategi for kvalitetsutvikling på tjenestene i dokumentet «Kommunedirektørens internkontroll». Dokumentet beskriver godt sammenhengene mellom kvalitetssystemet, styringssystemet og internkontrollen, men det virker i liten grad å være implementert i organisasjonen.

Kommunen har ikke vedtatt en helhetlig utviklingsstrategi for organisasjonsutvikling på kommunenivå, men det ligger enkelte elementer av det også i dokumentet «Kommunedirektørens internkontroll».

6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	6,7	20,0
--	------------	-------------

Kommunen samordner i liten grad organisasjonsutviklingsarbeidet og kvalitetsarbeidet på kommunenivå i kommunaldirektørens ledergruppe. Det er ikke månedlig rapportering inn i strategisk ledergruppe på avvikshåndtering og internkontroll. Arbeidet med kvalitet og kontinuerlige forbedringer på tjenestenivå samordnes og diskuteres ikke systematisk. Tilsynsrapporter blir heller ikke diskutert og fulgt opp, men det er på agendaen når det er konkrete utfordringer knyttet til dem. Det oppleves at man har et stykke å gå før man har realisert potensialet til ledergruppen på samhandling og strategisk fokus på kvalitets- og organisasjonsutvikling.

6.3 Kontinuerlig forbedring	13,0	30,0
------------------------------------	-------------	-------------

Meråker kommune benytter Compilo som sitt kvalitetsverktøy. Det skal brukes gjennomgående i hele organisasjonen, men det er ikke så lenge siden man begynte å ta det i bruk og det gjenstår mye før det er implementert i hele organisasjonen. Man har begynt å

melde avvik i enkelte tjenester og sektorer, men det mangler mye på å få inn alle prosedyrer i systemet for alle sektorer.

Kvalitetsutvalget (kommunedirektørens ledergruppe) har ansvar for gjennomgang av kvalitetssystemets overordnede struktur og fellesbestemmelser. Kommunen har som nevnt over en god og tydelig beskrivelse av den helhetlige internkontrollen i «Kommunedirektørens internkontroll». Denne beskriver en prosess med Compilo som kvalitetssystem, et årshjul for prosessene, rapportering, analyse og oppfølging av avvikene i kvalitetssirkler, samt ledelsens gjennomgang og systematiske grep for å forhindre gjentakende feil, dvs en helhetlig internkontroll som gir kommunestyret et godt beslutningsgrunnlag for å ivareta egenkontrollen. Utfordringen er at dette ikke *gjennomføres* slik i praksis i det hele tatt. Kommunen lukker stor sett avvikene fortløpende, men har ikke en overordnet kvalitetsgruppe med representanter fra alle enheter som ser på det systemiske i dette og om det er gjennomgående avvik som krever oppfølging på organisasjonsnivå.

Meråker kommune forsøker å være proaktive på å ta i bruk ny teknikk og digitalisering for å forbedre kvaliteten på tjenestene, men da først og fremst på initiativ fra samarbeidet i Værnesregionen.

Kommunen har ikke et system for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte igjennom ulike former «forbedringsforslag». Det ligger som en mulighet i Compilo, men denne har man ikke tatt i bruk. Man har ikke noen form for innovasjonspris eller lignende for å løfte frem de gode eksemplene eller motivere de ansatte til å komme med forbedringsforslag.

Kommuneledelsen har ingen system eller strategi for å støtte innovasjonsarbeidet for å utvikle kvaliteten i tjenestene ut over å være gode rollemodeller og å heie på de gode initiativene. Kommunen støtter ikke innovasjonsarbeidet systematisk for å utvikle kvaliteten i tjenestene med konkrete tiltak og/eller penger, men det hender dersom det dukker opp spesielle saker.

6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling

12,0

30,0

Meråker kommune har ingen strategi for å få virksomheten til å samarbeide på tvers for å lære av hverandre, identifisere beste praksis og løfte frem gode eksempler. Det finnes ikke noe system med avdelingsvise kvalitetsutvalg og/eller et overordnet kvalitetsutvalg som har ansvar for å dele gode ideer, erfaringer og kompetanse på tvers av virksomheter og sektorer. Det er en utfordring at man er så vidt svak på tverrfaglig samarbeid og samhandling i Meråker kommune (ut over sektorgrensen).

Meråker kommune har mye samarbeid med nabokommunene gjennom ulike nettverk for å utvikle kvaliteten (og kompetansen til de ansatte) på tjenestene gjennom ulike fagråd, fagnettverk og kompetanseforum. Men det mangler en helhetlig oversikt over dette og hvilke sektorer som ikke har slikt samarbeid.

Meråker kommune samarbeider i noen grad med sivilsamfunnet for å forbedre servicen og kvaliteten for brukerne, og da først og fremst gjennom noe samarbeid med ulike kompetansemiljøer fra universitets- og høyskolesektoren. I tillegg er det en del frivillighetsarbeid i kommunen.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig strategi for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling i tjenestene, men det gjenstår mye på å implementere denne ♦ Har et kvalitetsverktøy (Compilo) men det gjenstår fortsatt en del før systemet er godt implementert hele organisasjonen. ♦ Jobbe mer systematisk og proaktivt med å ta i bruk digitalisering og ny teknikk for å utvikle kvaliteten på tjenestene ♦ Jobbe mer systematisk med kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen ved å løfte opp avviksrapporter og ROS-analyser i faste kvalitetsnettverk ♦ Jobbe mer systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling ♦ Jobber godt sammen med andre kommuner for å utvikle kvaliteten på tjenestene på enkelte sektorer og enheter, men fortsatt potensial for større samarbeid på alle enheter ♦ Samarbeide mer systematisk med organisasjoner (høyskole, konsulenter, etc) som arbeider med forskning og utvikling 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en helhetlig utviklingsstrategi for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling ♦ Jobber lite systematisk med å samordne arbeidet med kvalitetsutvikling i strategisk ledergruppe, på både organisasjons- og tjenesteperspektivet ♦ Jobber lite med læring på tvers i organisasjonen for å identifisere gode eksempler og beste praksis for arbeidet med kvalitetsutvikling ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning

Organisasjonskvalitet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2022	
Arbeidsliv	50	

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

	SUM	Maks
7. Arbeidsliv	50	100
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	6,5	15
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	26,0	40
7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær	17,9	25
7.4 Likeverd og mangfold	0,0	20

7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv 6,5 15,0

Meråker kommune har ikke en arbeidsgiverstrategi, men personalpolitiske retningslinjer som ble vedtatt i 2009. Denne virker å være lite kjent i organisasjonen. Flere av de vi snakket med peker på at det er en lite helhetlig arbeidsgiverpolitikk i Meråker og at det er relativt store forskjeller rundt om i organisasjonen på hvordan lederskapet utøves og medarbeidere følges opp.

7.2 Strategisk kompetansemobilisering 26,0 40,0

Meråker kommune jobber bare i noen grad helhetlig og systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov. Det er ikke gjennomført noen helhetlig kompetansekartlegging for hele kommunen, men de ulike sektorene og enhetene har kommet ulikt langt på dette. På oppvekst har man kommet lengst med god oversikt, mens det i helse og omsorg virker mer tilfeldig hvordan dette følges opp. På teknisk har man lite strategisk perspektiv på dette og tar det mer ved behov. Kommunen har ikke utarbeidet noen overordnet kompetansestrategi med krav til kompetanseplaner på alle enheter etter en felles mal.

Det oppleves at det er relativt grei tilgang på støtte og midler til kompetanseutvikling for de ansatte. Det er også mye stimuleringsmidler/tilskuddsordninger fra fylkeskommunen, Statsforvalteren, og andre statlige midler på oppvekst og helse og omsorg, så man dekker stort sett greit opp de ansattes behov for kompetanseutvikling.

Meråker jobber lite med å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver. Hovedstrategien er å ha et godt arbeidsmiljø, samt å ta imot lærlinger. Kommunen deltar av og til på enkelte

utdanningsmesser, men har ikke noen strategi for hvordan dette skal gjennomføres og følges opp. Kommunen bruker i dag i liten grad sosiale medier for å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver, men man er til stede med en profil på LinkedIn, samt at på Facebook.

Kommunen bruker Webcruiter (skal over på EasyCruit) som gjennomgående fagsystem for rekruttering i hele organisasjonen. De fleste vi snakker med opplever at man har et behov for å profesjonalisere rekrutteringsprosessene. Først og fremst virker det som om det er for dårlig fremdrift i prosessene og at det generelt tar for lang tid fra en stilling lyses ut til rekrutteringsprosessen er ferdig. Dette medfører at man mister en del gode kandidater (som får jobbtilbud andre steder fordi Meråker bruker for lang tid på prosessen).

7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær

17,9

25,0

Meråker kommune jobber bare i noen grad systematisk med utviklingen av et godt arbeidsmiljø. Man har gjennomført 10-Faktorundersøkelsen en gang som et verktøy for å utvikle arbeidsmiljøet i kommunen. Noen av de vi snakket med hadde hatt stort utbytte av dette, mens andre opplever verktøyet vanskelig tilgjengelig både når det gjelder språk og hvordan man konkret skal følge det opp i etterkant. Planen var å gjennomføre en ny 10-Faktorundersøkelse våren 2022, men dette er av ulike årsaker ikke gjennomført.

Det finnes en mal for medarbeidersamtalen med utgangspunkt i 10-Faktorundersøkelsen, men det er svært varierende i hvilke grad medarbeidersamtaler gjennomføres og hvilken mal som legges til grunn.

Kommunen bør vurdere om det finnes andre enklere og mer intuitive verktøy for å jobbe med arbeidsmiljøutvikling, for eksempel enklere verktøy for å foreta hyppigere «pulsmåling» på arbeidsmiljøet. Det må også legges opp til mer systematisk gjennomføring av medarbeidersamtaler.

Meråker kommune jobber godt med nærvær og for å få ned sykefraværet. Alle ledere har gjennomgått 40-timers kurse i HMS. Dette er fulgt opp med IA-skolen igjennom arbeidslivssenteret, der verneombud, tillitsvalgte og ledere er med. Alle ansatte har også fått beskjed om at de skal ta kontakt med leder før de går ut i sykmelding.

Ut over dette er det ingen systematiske gjennomgående verktøy (Kulturdugnader, Nærværsledelse, Arbeidsmiljøpris, etc) for å få ned sykefraværet i Meråker.

7.4 Likeverd og mangfold

0,0

20,0

En kommune skal speile sine innbyggere når det gjelder kjønn, alder, etnisitet, funksjonshindringer, seksuell legning, mm. Meråker kommune har ikke tatt aktive grep for å øke likeverdet organisasjonen. Ut over perspektivene kjønn og lønn, er det ingen konkrete tiltak som synes for å sikre likeverd på arbeidsplassen.

Kommunen har ikke tatt aktive grep for å motvirke diskriminering og sikre mangfoldet blant medarbeiderne for å sikre at kommunen speiler sine innbyggere.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jobbe helhetlig og systematisk for å øke nærværet og redusere sykefravær ♦ God tilgang på kompetansemidler for medarbeiderne 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har personalpolitiske retningslinjer, men disse er lite kjent i organisasjonen og har behov for revisjon ♦ Profilere kommunen mer systematisk som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Bruker 10-Faktor for å utvikle arbeidsmiljøet, men bør vurder hvordan denne kan følges opp bedre/evt byttes med et annet mer hensiktsmessig verktøy ♦ Jobbe mer systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov ♦ Har en felles mal/metodikk for gjennomføring av medarbeidersamtaler koblet opp 10-Faktorundersøkelsen, men denne brukes i varierende grad ♦ Alle enheter har ikke oppdaterte kompetanseplaner ♦ Se på hvordan prosessen rundt rekrutteringer kan optimalisere 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jobber ikke med strategisk kompetansekartlegging på kommunenivå ♦ Jobber ikke systematisk for å øke mangfoldet i organisasjonen ♦ Jobber ikke systematisk for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2022	
Lederskap og medarbeiderskap	43	<p>Poeng</p>

Dette fokusområdet tar for seg hvordan lederskap og medarbeiderskap forvaltes og etterlevs i kommunen.

	SUM	Maks
8. Lederskap og medarbeiderskap	43	100
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	6,7	20
8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	18,0	30
8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon	6,7	20
8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap	11,8	30

8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	6,7	20,0
--	------------	-------------

Meråker kommune har en felles helhetlig strategi for lederutvikling i dokumentet «Kommunaldirektørens internkontroll» som ble vedtatt av kommunestyret i 2022. Det ble jobbet mye med lederplattformen i 2020, men pandemien medførte at dette arbeidet stoppet opp. Det må jobbes mer med oppfølging og forankring av denne.

Meråker har ikke jobbet med medarbeiderskap som begrep og perspektiv for ansatte i organisasjonen. Også her står det noe om dette perspektivet i «Kommunaldirektørens internkontroll» rundt temaet god organisasjonskultur, men det er ikke fulgt opp på noen måte. Men de ulike virksomhetene og sektorene har litt fokus på det.

8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	18,0	30,0
---	-------------	-------------

Meråker kommune har jobbet lite med utviklingen av kommunens toppledelse som rollemodeller for hele organisasjonen. Sektorene kjenner sine kommunalsjefer, men det oppleves at kommunedirektørens ledergruppe samlet er lite synlige som rollemodeller og lite tydelige på retning og prioriteringer for organisasjonen. Her har man et stor potensial på være mer synlig og tydelig som strategisk ledergruppe.

Meråker kommune har ikke en helhetlig gjennomarbeidet modell for å tydeliggjøre ledernes oppdrag og mandat. Noen har lederavtaler, mens andre ikke har det. Noen følges opp av sin sektorsjef med faste ledersamtaler, mens andre oppgir at de ikke har hatt ledersamtale eller medarbeidersamtale med sin overordnet på mange år.

Meråker har få lederarenaer der man jobber med å løfte frem betydningen av et lederskap som bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og oppdrag. Det er få felles lederarenaer

for enhetsledergruppa. Det tverrfaglige perspektivet bør løftes mer på enhetsledernivå gjennom flere felles ledersamlinger og mer fokus på felles og tverrfaglige utfordringer og muligheter.

Det oppleves at man som ledere har gode forutsetninger for og god støtte til å kunne utøve et godt lederskap. Det er god tilgang på støtte fra overordnet ledelse, stab- og støttetjenester leverer både når det gjelder kapasitet og kompetanse, og man har et håndterbart kontrollspenn i forhold til hvor mange man har lederansvar for.

8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon

6,7

20,0

Ledelses- og organisasjonsstrukturene oppleves å fungere middels godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Meråker har ingen klar strategi for å kommunisere viktig ledelsesinformasjon ut i linja og hvordan informasjonsflyten fra kommunedirektørens ledergruppe og sentral stab skal tilflyte linjeledelsen og ansatte (nyhetsbrev, intranett, filmer, møteplasser eller andre kanaler). Det skjer først og fremst muntlig gjennom linja, men også dels igjennom e-post. Det oppleves at Meråker har et stort forbedringspotensial når det gjelder å kommunisere ut ledelsesinformasjon.

8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap

11,8

30,0

Kommunen hadde i tiden før pandemien et lederutviklingsprogram i samarbeid med ekstern part (KS Konsulent as). Dette stoppet opp på grunn av pandemien og flere sitter igjen med følelsen av at dette ikke ble en god avslutning. Innholdsmessig hadde man stort utbytte av det så lenge det pågikk.

Meråker kommune har ikke utvikle en felles handlingsplan eller konkrete tiltak for hvordan man skal jobbe med å utvikle et mer påkoblet og aktivt medarbeiderskap i kommunen.

Meråker har en ikke en tydelig strategi for å skape forutsetninger for innflytelse og delaktighet for alle ansatte gjennom medvirkningsprosesser. Man har et HMS-møte i hver enhet og man har begynt å skrive på en plan for trepartssamarbeid.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Lederne har gode forutsetninger og støtte for å kunne utøve et godt lederskap (effektive støttesystemer, håndterbart kontrollspenn, gode stabs/støttefunksjoner, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en strategi for lederskap i «Kommunaldirektørens internkontroll», men dette er ikke konkretisert tydelig i handlingsplaner hvordan det skal implementeres/følges opp ♦ Strategisk ledelse må være mer synlig og tilgjengelige for organisasjonen ♦ Strategisk ledelse må bli mer synlig og tydelig i utviklingsarbeidet ♦ Har ikke et gjennomgående system med lederavtaler med årlig rullering og oppfølging, selv om enkelte leder har det ♦ Ledelsesinformasjonen fremstår som litt fragmentert og tilfeldig ♦ Hadde et godt lederutviklingsprogram gående før pandemien, men som ikke er videreført ♦ Ledelsesstrukturen fungerer godt på sektor – men mindre godt på tvers i organisasjonen ♦ Jobbe mer systematisk med hvordan kommunen skal jobbe med utvikling av medarbeiderskapet (tydeliggjøring av oppdrag og ansvar, medarbeidersamtaler og medarbeiderskapsutdanning) ♦ Utvikle HMS-gruppene til et mer helhetlig og gjennomarbeidet system for å gi de ansatte innflytelse og delaktighet igjennom partsgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en strategi for medarbeiderskap ♦ Har ikke faste tverrfaglige enhetsledermøter hver måned for å sikre at lederne agerer som forbilde og er bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og mål – dvs en felles ledelses-organisasjonskultur ♦ Har ikke et system med faste årlige ledersamtaler på bakgrunn av lederavtalen for alle ledere

5. Avslutning

Dette er første evaluering av Meråker kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren på de ulike fokusområdene ligger litt over snittet sammenlignet med de øvrige kommunene som har tatt i bruk Kommunekompasset, og slikt sett er dette et godt resultat som viser at Meråker kommunen jobber godt med forvaltningspraksisen på mange områder.

Når man ikke skårer høyere så er det fordi man fortsatt har mye å hente ved å i større grad jobbe som én organisasjon med felles rutiner, systemer og prosedyrer på flere områder generelt og på tvers av sektorene og enhetene. «Systematisk» og «Helhetlig» er to helt sentrale ord i hvordan Kommunekompasset vurderer god kommunal forvaltningspraksis. I praksis vil det si at Meråker utvikles som én organisasjon gjennom overordnede strategier som sørger for at utviklingen går i samme retning og mot et felles mål for alle tjenesteområder. Det er viktig å ha gode velutviklede systemer på plass, men det er like viktig at disse etterleves innenfor alle tjenesteområder. Meråker har mye rutiner og prosedyrer på plass, men det gjenstår fortsatt en del på å implementere dette i daglig forvaltningspraksis i alle sektorer og enheter. Det å være god er ikke én handling. Det er en vane. Godt helhetlig og tverrfaglig lederskap og et solid medarbeiderskap er helt avgjørende for å lykkes.

«Samskaping», «Medvirkning» og «Kommune 3.0» er tre andre begreper som blir viktig at Meråker fokuserer i årene som kommer. Dagens og morgendagens utfordringer løses ikke av Meråker kommune alene. Det er først når man klare å mobilisere egen organisasjon sammen med lokalt næringsliv, innbyggere, frivilligheten og nabokommuner at man får den nødvendige kraften og forpliktelsen til å skape varige endringer som favner alle.

Meråker kommune har et godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling siden organisasjonen fremstår som en organisasjon med motiverte og 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