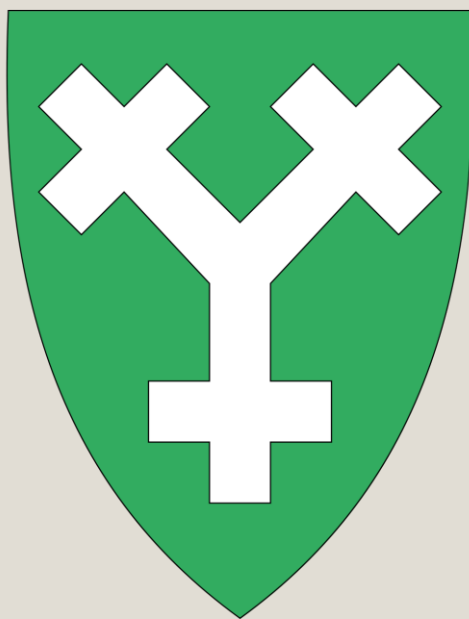




Kommunekompasset - 2023

Evaluering av forvaltningspraksisen i Midtre Gauldal kommune



Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	<i>3</i>
<i>1. Generelt</i>	<i>4</i>
<i>2. Metode</i>	<i>6</i>
<i>3. Resultat</i>	<i>7</i>
<i>4. Forvaltningspraksis pr fokusområde</i>	<i>14</i>
Demokrati og samfunnsutvikling	14
Offentlighet og demokrati	14
Samfunnsutvikling	18
Styring og effektivitet	22
Styring og kontroll	22
Effektivitet	25
Tjenestekvalitet	28
Brukerens fokus og service	28
Kvalitetsutvikling	31
Organisasjonskvalitet	34
Arbeidsliv	34
Lederskap og medarbeiderskap	37
<i>5. Avslutning</i>	<i>40</i>

Forord

Midtre Gauldal kommune har besluttet å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode og verktøy. Dette er tredje gangen Midtre Gauldal kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert på hvilke områder Midtre Gauldal 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 kommunen. Denne rapporten angir hvordan Midtre Gauldal skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Midtre Gauldal med øvrige norske og svenske kommuner som har benyttet denne metodikken.

Resultatene i Midtre Gauldal er jamt over svært gode. Midtre Gauldal skårer nå 554 poeng, noe som er den tredje høyeste skåren som noen gang er gitt til en norsk kommune! Midtre Gauldal har hatt meget god utvikling på alle åtte områder siden 2010, og dette vitner om et helhetlig, systematisk og langsiktig utviklingsarbeid som er drevet frem av engasjerte, kompetente og utviklingsorienterte politikere, ledere og ansatte. Det eneste området hvor forvaltningspraksisen fortsatt bare er middels god, er på område 5 *Brukerens fokus og service*. På øvrige områder ligger skåren over og til dels betydelig over hva som er gjennomsnittet for kommune-Norge!

KS-K håper at den gode skåren også i denne evalueringen inspirerer Midtre Gauldal kommune til å fortsette dette gode arbeidet, da det er fortsatt områder og temaer hvor det bør være rom for videreutvikling.

KS Konsulent gratulerer Midtre Gauldal kommune med fantastisk gode resultater og ønsker lykke til med det videre utviklingsarbeidet.

Lillestrøm, januar 2023

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. Kommunekompasset fra den gangen kalles versjon 2.0, og i april 2016 gjorde man en ny revidering/oppdatering av Kommunekompasset til versjon 2.1.

I 2020 har man gjennomført en ny revisjon av verktøyet. Også denne gang i samarbeid med SKR i Sverige. Man har hatt en helhetlig gjennomgang av verktøyet, tatt ut mange vurderingspunkter som nå er blitt mer eller mindre standard i kommunesektoren (dvs det som «alle» gjør/har), og lagt til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Man har i større grad lagt vekt på samskaping, likeverd og samfunnsutvikling i den revisjonen. Det er 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	undersätter	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 2023 som man gjorde i 2015, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Etter en mindre revidering i 2021 har man nå versjon 3.2 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 79 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert delområde, i alt 800 poeng.

I Midtre Gauldal kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører/ formannskap, kommunedirektør og assisterende kommunedirektør, kommunalsjefer, enhetshetsledere, stabspersonell og hovedtillitsvalgte. 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 andre 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 Midtre Gauldal med 200 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 kunne vurdere om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt, samt legge strategien for videre utviklingsarbeid.

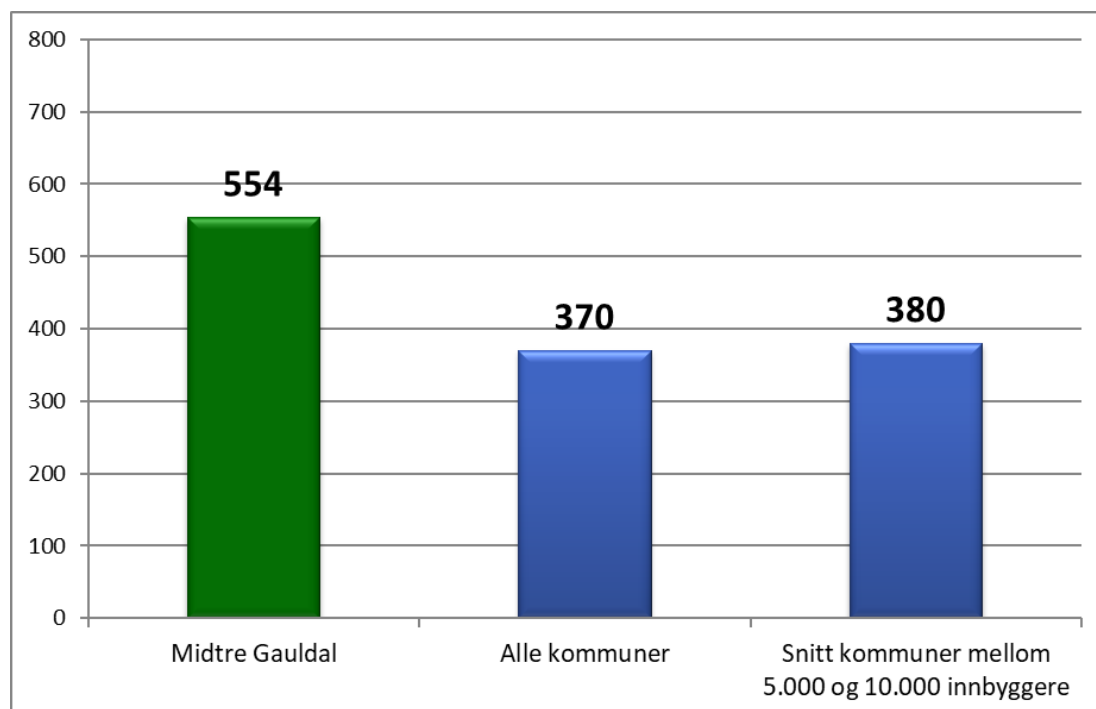
I og med at det er ulike muligheter for organisasjonsutvikling i kommune-Norge - avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon – så har vi valgt å gruppere resultatene etter kommunestørrelse basert på innbyggertall. Kommunekompasset i Norge opererer med tre grupperinger:

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

Midtre Gauldal kommune tilhører gruppen med kommuner med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 18 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

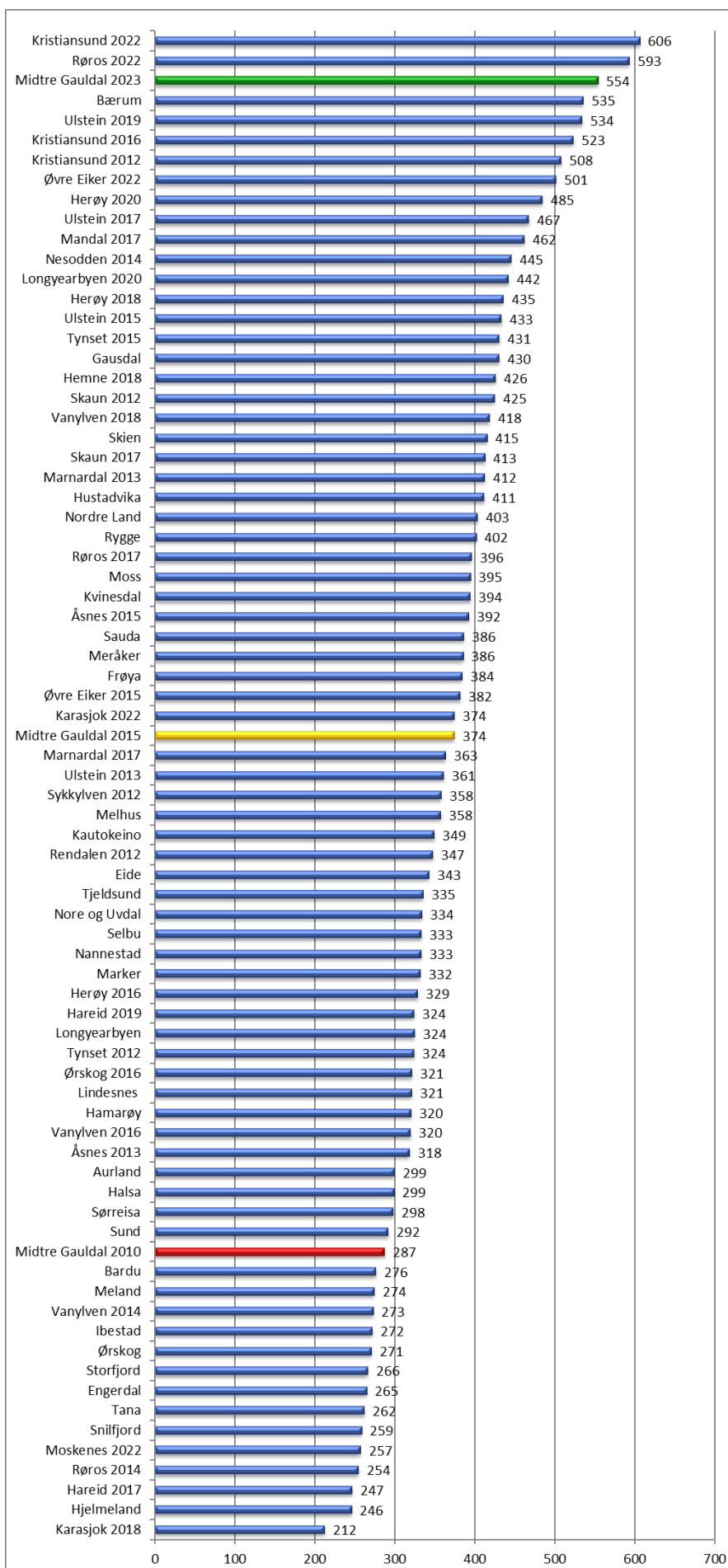
Midtre Gauldal kommune skårer totalt 554 poeng av 800 mulige poeng. Dette er meget bra og den tredje høyeste skåren som noen gang (siden 1997) er gitt til en

norsk kommune! Gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert ligger på 370 poeng. Resultatet i Midtre Gauldal ligger da også godt over snittet for kommuner med mellom 5.000 – 10000 innbyggere, som er på 380 poeng. Forskjellene kommer frem i diagrammet nedenfor:



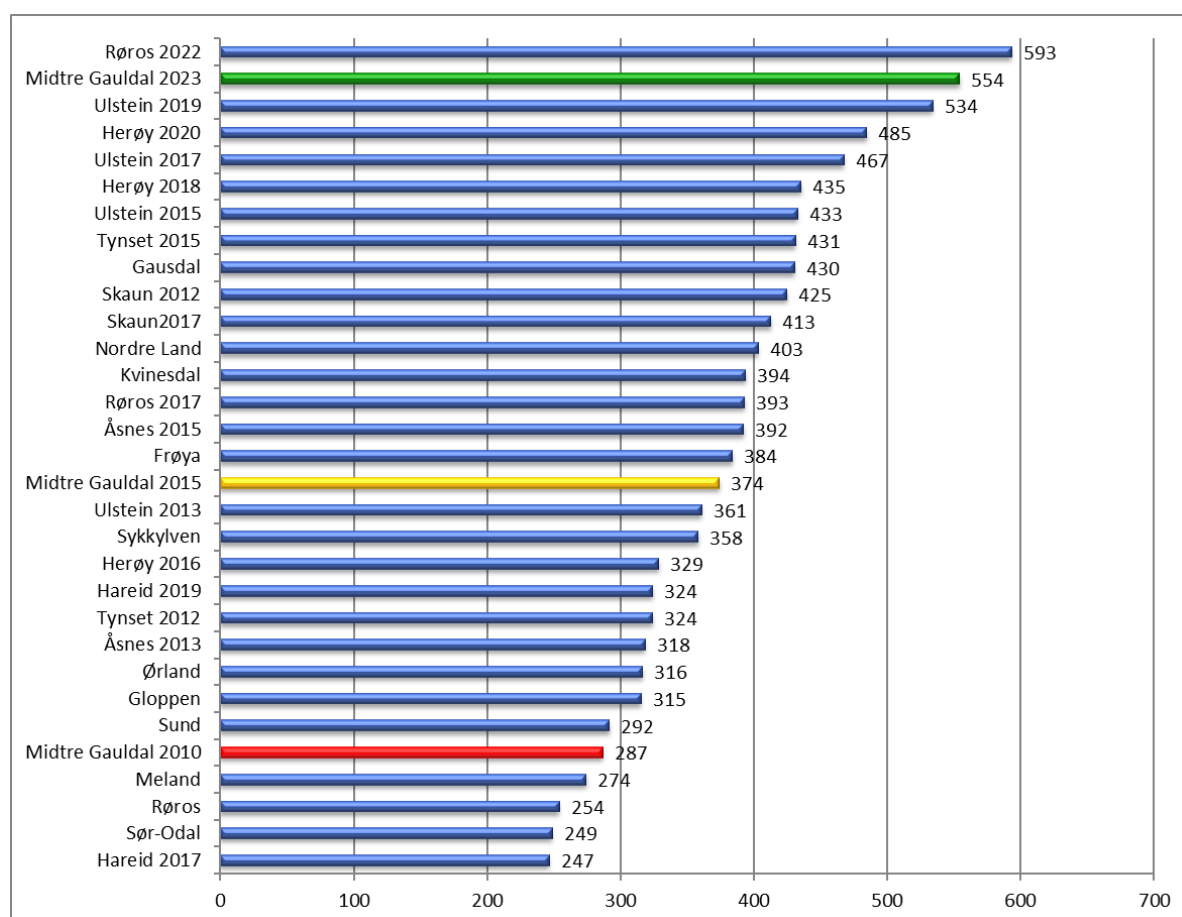
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunistørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette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

Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2013. Resultatet til Midtre Gauldal på denne evalueringen er vist som grønn stolpe, evalueringen fra 2015 som gul stolpe og evalueringen fra 2010 som rød stolpe:



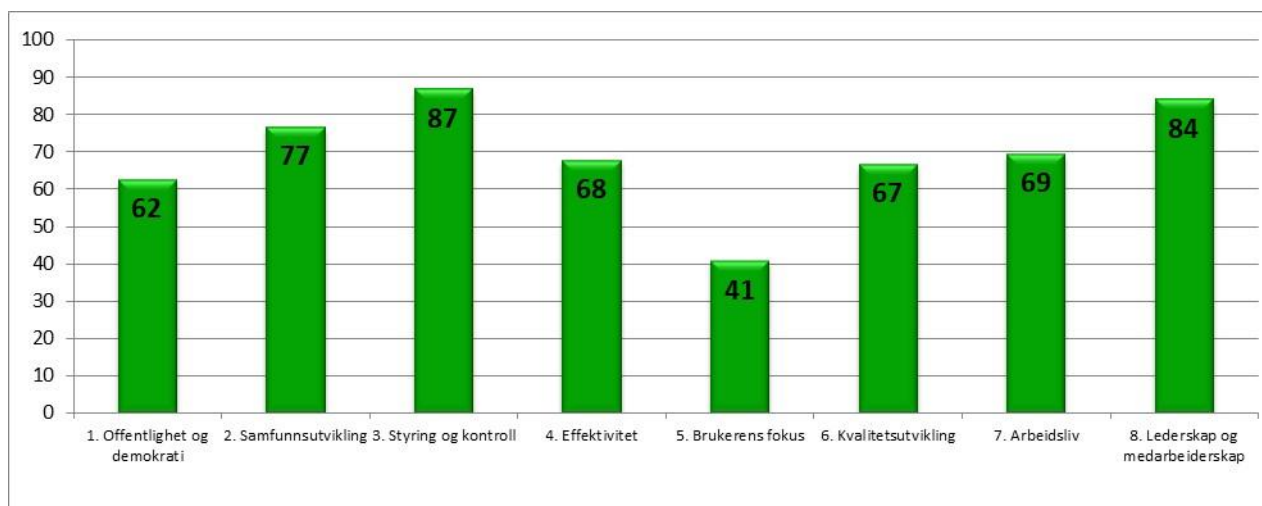
En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 320 – 360 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

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



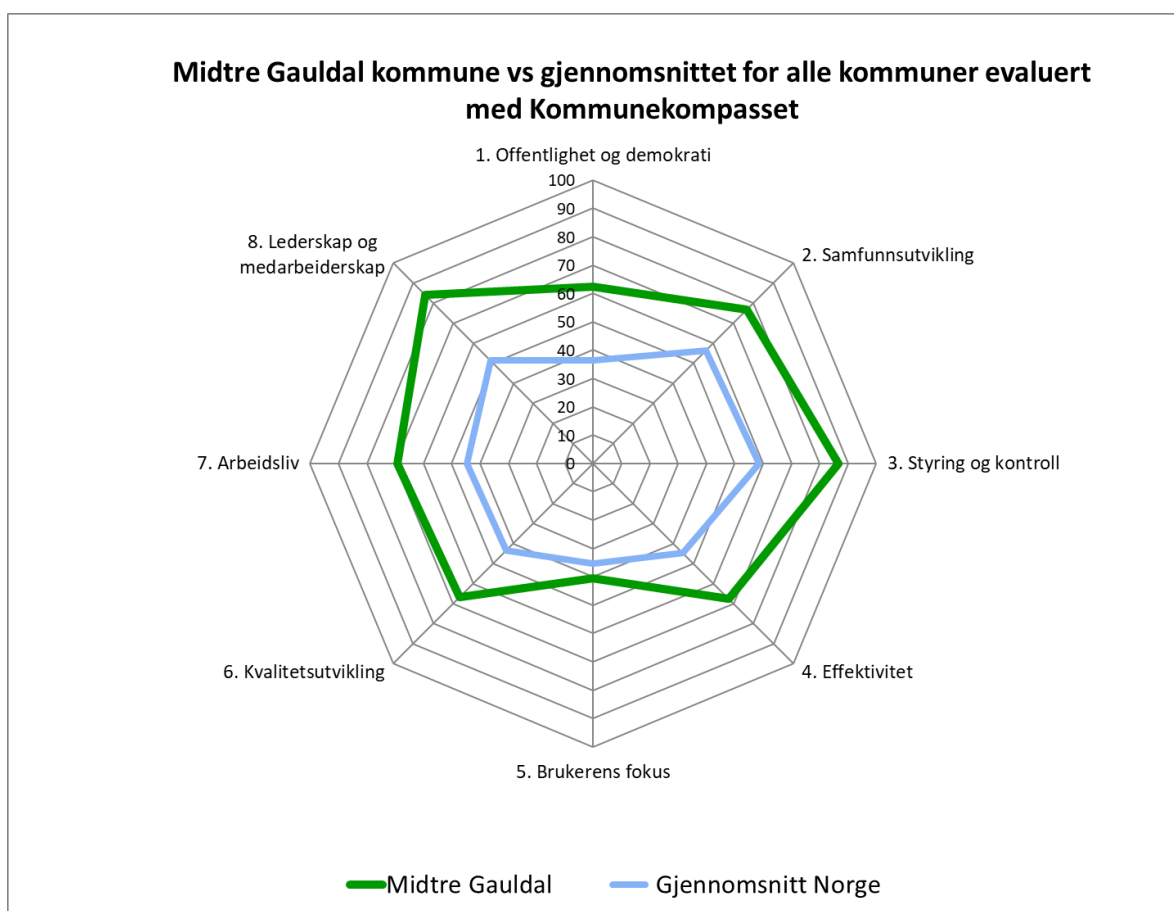
Også sett i denne konteksten er resultatene veldig gode. Den «reisen» som Midtre Gauldal har tatt i utviklingen av forvaltningspraksisen fra 287 poeng i 2010 til 554 poeng i 2023 er imponerende og fortjener å stå som et meget godt eksempel på hva en kommune kan oppnå gjennom et langsiktig og systematisk utviklingsarbeid!

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 Midtre Gauldal kommune:



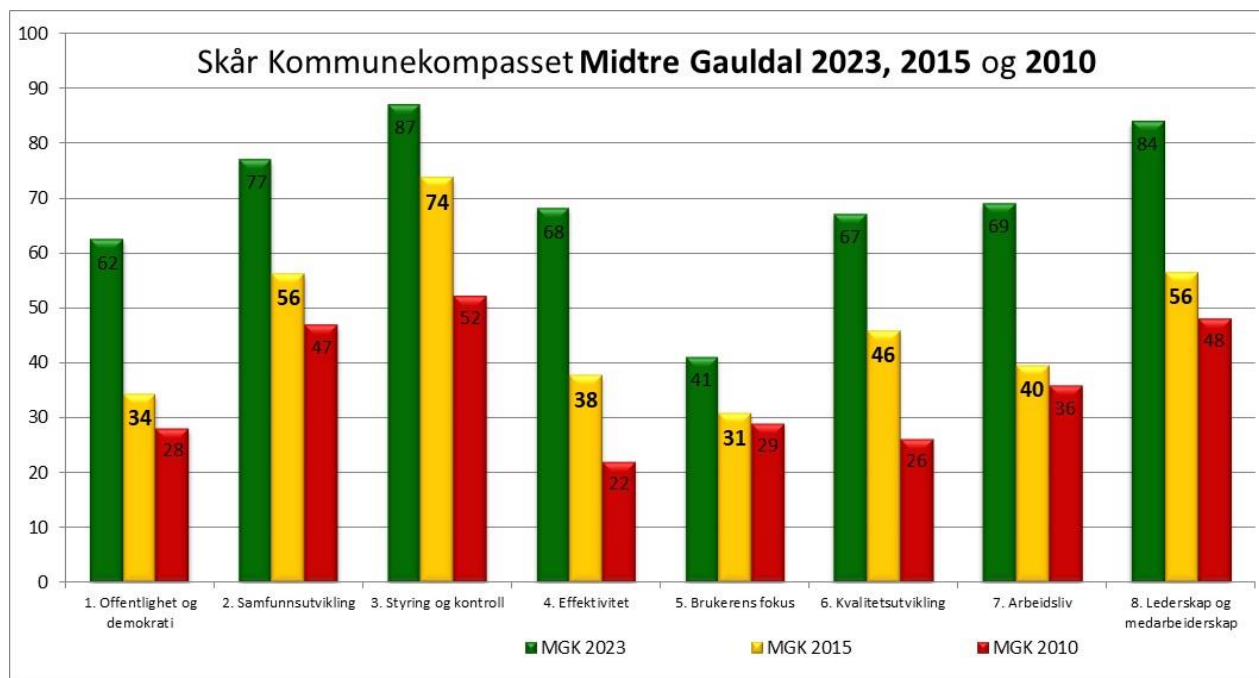
Som vi ser skårer Midtre Gauldal høyt (over 50 poeng) på alle områder, unntatt område 5 *Brukers fokus og service*. Her skårer man 41 poeng. Høyest er skåren på område 3 *Styring og kontroll* med 87 poeng og område 8 *Lederskap og medarbeiderskap* med 84 poeng.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Midtre Gauldal med de andre evalueringene som er gjort siste ti år (76 stk):



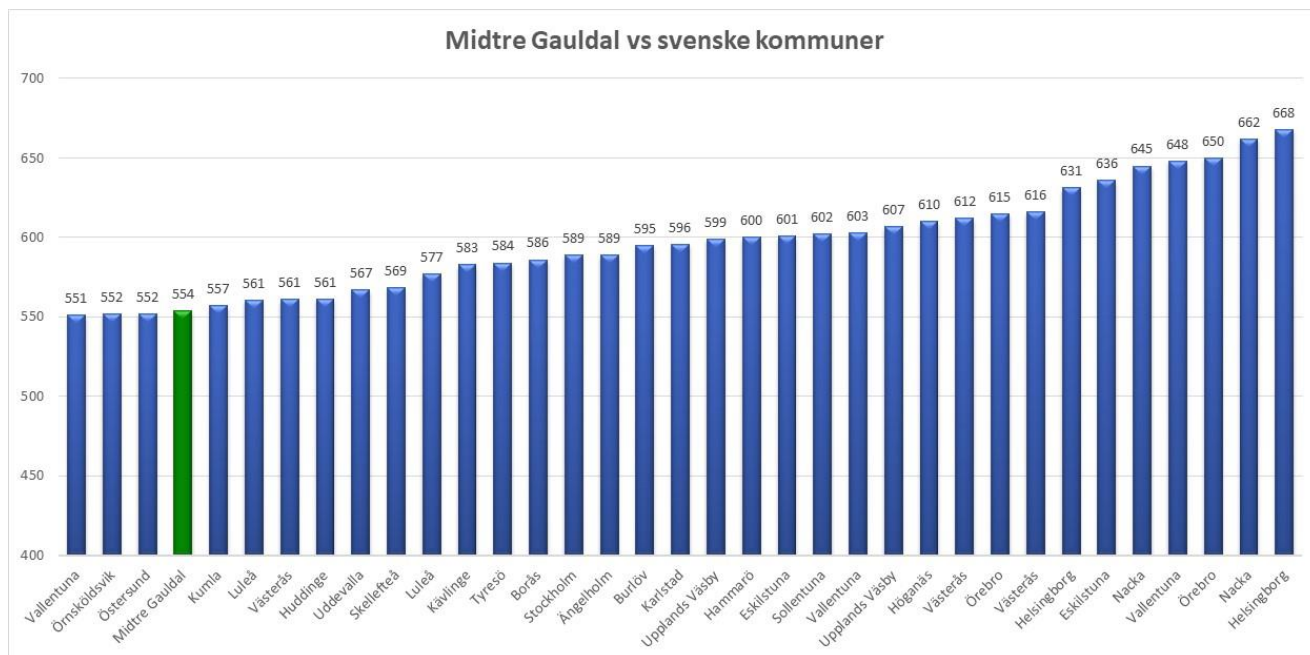
Som vi ser av diagrammet over skårer Midtre Gauldal langt over snittet på alle områdene som Kommunekompasset vurderer. Avstanden til gjennomsnittet er størst på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 3 *Styring og kontroll*, og område 8 *Lederskap og Medarbeiderskap*.

Om vi sammenligner utviklingen på de åtte områdene fra evalueringene i 2023, 2015 og 2010, så finner vi følgende:



Vi ser at utviklingen har vært svært god på alle åtte områdene fra 2010 til 2023. Utviklingen har vært imponerende god på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 2 *Samfunnsutvikling*, område 4 *Effektivitet*, område 6 *Kvalitetsutvikling*, område 7 *Arbeidsliv* og område 8 *Lederskap og medarbeiderskap* fra 2015 til 2023, Minst utvikling har det vært på område 5 *Brukerens fokus*.

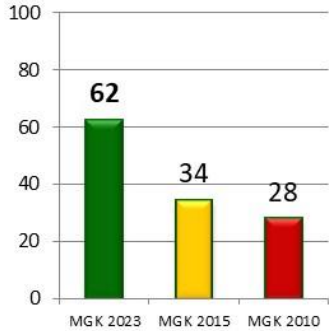
Også sett i forhold til de beste svenske kommuner (de som er evaluert etter 2015) skårer nå Midtre Gauldal høyt (Midtre Gauldal er markert som grønn stolpe):



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

Deleområde og samfundssituation										
DELOMRÅDE 1	Poeng 2023									
Offentlighed og demokrati	62	 <table><caption>MGK Scores</caption><thead><tr><th>År</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>MGK 2023</td><td>62</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>34</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>28</td></tr></tbody></table>	År	Score	MGK 2023	62	MGK 2015	34	MGK 2010	28
År	Score									
MGK 2023	62									
MGK 2015	34									
MGK 2010	28									

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	62	100
1.1 Strategi for kommunikasjon og demokratiutvikling	10,0	20
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne	5,0	10
1.3 Innbyggernes mulighet til dialog med politikken	20,0	30
1.4 Transparens om resultater	6,7	10
1.5 Forutsetninger for gode politisk prosesser	19,8	30

1.1 Fins det en plan/strategi for utvikling av demokrati og kommunikasjon? 10,0 20,0

Midtre Gauldal kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at lokaldemokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg. Man startet opp et arbeid på dette området, men det ble ikke fullført. Kommunen har en veldig systematisk bruk av folkemøter og er veldig flinke til å gå ut å møte og snakke med innbyggerne når det er viktige saker på agendaen.

Kommunen har en kommunikasjonsstrategi og en gjennomgående grafisk profil for å sikre god og gjenkjennbar informasjon, og for å legge grunnlaget for god dialog med kommunens innbyggere, hytteboere og næringsliv. Midtre Gauldal gjør veldig mye bra på dette området, men det gjenstår fortsatt en del på å få kommunisert budskapene ut til innbyggere, ansatte og ledere. Kommunen er derfor nå i ferd med å ansette en kommunikasjonsrådgiver som skal ha dette som hovedoppgave. Det må også jobbes med å få forankret kommunikasjonsstrategien internt i hele organisasjonen slik at alle kjenner til den og bidrar med å formidle budskapene.

1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne? 5,0 30,0

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 bruker nettsider, Facebook, og lokalmedia som de viktigste kanalene for kommunal informasjon.

Nettsidene er innholdsrike og oppdaterte. Man har også Instagram, YouTube og LinkedIn-kanaler, men disse benyttes ikke like systematisk/lite. Kommunen har jobbet en del med opplæring for å få ansatte til å bruke et enklere skriftspråk igjennom flere «Klart språk»-prosjekter.

Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag. Man gjorde dette før, men etter overgang til nytt sak/arkivsystem falt dette bort. For å markedsføre politiske møter annonseres disse på kommunens nettsider. Kommunen har ikke noe systematikk på bruk av «oppsnakk» med videopresentasjon fra ordfører av sakene i forkant av kommunestyremøtene som publiseres på nett og sosiale medier for å informere om hva som står på den politiske agendaen. Lokalmedia er veldig tilgjengelige å løfte saker opp på den offentlige agendaen dersom det er behov for å få enkeltsaker ut til offentligheten.

Møtene i kommunestyret streames direkte på nett, og ligger tilgjengelig i etterkant - sekvensielt oppdelt - slik at innbyggerne i etterkant kan følge debattene på de sakene de er interessert i. Disse er ikke koblet mot saksutredning og vedtak. Kommunen har en god Facebook-side som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har i liten grad tatt i bruk video for å informere innbyggere og for å bygge omdømme i Midtre Gauldal kommune, men man har laget enkelte gode «promoteringsvideoer» for Midtre Gauldal som kommune som ligger på YouTube-kanalen.

1.3 Innbyggernes mulighet for dialog med politikken?

20,0

30,0

Midtre Gauldal er som nevnt over aktiv på bruk av folkemøter for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («medborgerdialog»/innbyggermedvirkning) i viktige saker som løftes på den politiske agendaen. Midtre Gauldal har allikevel ikke satt dette inn i en kontekst i en demokratistrategi for å skape større oppslutning og legitimitet til lokaldemokratiet. Kommunen bruker få andre virkemidler (fysiske/digitale) for å utvikle medborgerdialogen enn folkemøter. Lokaliseringsdebattene er og har vært mange og sterke i Midtre Gauldal, og dette gjør det tidvis krevende å få til mer strategiske debatter om hvordan man skal løse dagens og morgendagens utfordringer i samspill med innbyggerne.

Midtre Gauldal har ikke et system med spørrehalvtime eller åpen talerstol på kommunestyremøtene. Det finnes ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikere (ut over direkte e-postkontakt med den enkelte folkevalgte), men mange tar direktekontakt med ordfører eller en folkevalgt når de har saker på hjerte.

Kommune har ikke noen systematikk (ut over der hvor det er lovpålagt med høring) for hvordan man skal ta med innbyggerne i de *faste beslutningsprosessene* gjennom året. Kommunen har ikke samlet informasjonen på nettsiden om hvordan man kan påvirke politiske prosesser («Slik kan du påvirke») slik at det er lett for innbyggerne å se hvordan de kan bidra, men har en egen nettside om innbyggerinitiativ og ellers en god side om politisk aktivitet i Midtre Gauldal.

Det finnes enkelt tilgjengelig kontaktinformasjon til alle politikere på kommunens hjemmesider slik at det mulig for innbyggerne å ta direkte kontakt hvis det skulle være ønske om det.

Kommunen gjennomfører ikke faste innbyggerundersøkelser for å fange opp *innbyggernes* og *fritidsinnbyggernes* syn på kommunen når det gjelder omdømme, kulturtilbud, samferdsel, fysisk utforming, etc.

1.4 Transparens om resultater?

6,7

10,0

Kommunen har ingen tydelig strategi, kanaler eller metodikk for hvordan de skal informere innbyggerne om de resultatene som kommunen skaper. Men de fleste tjenestesteder har egne Facebook-sider, samt at det skjer mye via lokalmedia. Ellers er det ingen systematikk, verktøy eller dedikerte kanaler i det å informere kommunens innbyggere om de resultatene kommunen oppnår. Men Midtre Gauldal har en god nettside med mange nyhetssaker, en god aktivitetskalender, samt at man har tatt i bruk Framsikt som styringsverktøy, og alle tertialrapporter og årsrapporter publiseres på nett via denne løsningen slik at de som er interessert kan følge med.

1.5 Forutsetninger for gode politiske prosesser

20,8

30,0

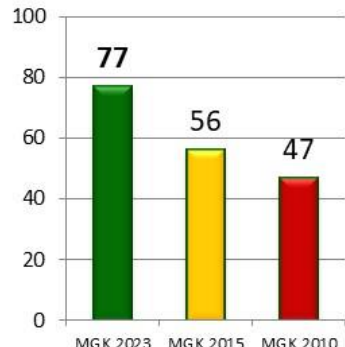
Kommunen har gjennomført KS Folkevalgtprogram, hatt mange temamøter og mye orienteringer, og har jobbet godt og systematisk siste kommunestyreperiode for å bygge kompetanse hos de folkevalgte på spesifikke fagfelt. Kommunestyret har også vært på strategiseminar i 2022 for å sette ord på ulike utfordringer og bygge laget. Dette ble opplevd som svært positivt.

Kommunen har en god systematikk for å sikre kvaliteten på de saksutredningene som politikerne får, både igjennom at saken følger en fastlagt mal, at man prøver å holde sakene korte og heller legge ved vedlegg (selv om det sannsynligvis er for mange/lange vedlegg), kvalitetssikring av kommunedirektør og kommunalsjefer, fokus på fakta og analyser, klart språk etc. Politisk er det tilfredshet med kvaliteten på saksfremstillingene. Kommunen praktiserer ikke en ordning med saksordfører på viktige saker for å sikre at alle de ulike politiske perspektivene også ivaretas igjennom saksutredningen/ prosessen.

Kommunen har ikke jobbet med å forbygge trusler og hatretorik rettet mot de folkevalgte, da det oppleves å ha vært lite behov for det. Samtidig ser man at det gjelder å være i forkant på dette og at man kanskje burde hatt rutineklar for dette om det skulle inntreffe situasjoner.

Kommunen vedtok i 2020 egne etiske retningslinjer både for politikere og ansatte. Disse virker å være godt kjent og mye benyttet ute i tjenestene og blant politikerne. Det har vært gjennomført flere runder med etisk refleksjon både blant politikere i utvalg og kommunestyret, og ute i tjenestene. Men det er ikke utarbeidet noe system med refleksjonskort, opplæringsvideo, nettundervisning, eller lignende for å sette fokus på etisk standard i hele tjenesten for alle ansatte i hele organisasjonen.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Gode og oppdaterte nettsider ♦ Har kontaktinformasjon til alle politikere på nett ♦ Gode etiske retningslinjer både for politikere og ansatte ♦ Gode rutiner for å kvalitetssikre saksfremstillingene ♦ God folkevalgtopplæring igjennom hele perioden	♦ Har en kommunikasjonsstrategi, men denne må oppdateres og forankres enda bedre i hele organisasjonen ♦ Har ikke en egen strategi for innbyggerinvolvering/dialog, men jobber godt med folkemøter når viktige saker står på agendaen ♦ God løsning for å overføre kommunestyremøter på nett, men denne er ikke koblet mot saksutredning og protokoll ♦ God Facebookside, men kommunen er ikke aktiv på andre sosiale plattformer ♦ Bruke video mer systematisk i markedsføring og informasjon om kommunens virksomhet ♦ Bli mer systematiske på å kommunisere kommunens resultater ut til innbyggerne	♦ Markedsfører ikke møter i kommunestyret med «oppsnakk» på video ♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke noen samleside for politiske prosesser - «Slik kan du påvirke» ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne ♦ Gjennomfører ikke systematisk innbyggerundersøkelser for å fange opp innbyggernes og fritidsinnbyggernes syn på kommunen ♦ Har ikke rutiner og opplæring i hvordan håndtere og forebygge trusler og hatretorikk mot de folkevalgte

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2023									
Samfunnsutvikling	77	 <table><thead><tr><th>MGK</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>MGK 2023</td><td>77</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>56</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>47</td></tr></tbody></table>	MGK	Score	MGK 2023	77	MGK 2015	56	MGK 2010	47
MGK	Score									
MGK 2023	77									
MGK 2015	56									
MGK 2010	47									

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

	SUM	Maks
2. Samfunnsutvikling	77	100
2.1 Strategisk fokus	8,0	15
2.2 Sosial holdbarhet	25,0	30
2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet	18,4	30
2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur	21,7	25

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

Kommuneplanens samfunnsdel er gjeldende fra 2014 – 2030. Det begynner å bli en god stund siden denne ble vedtatt og hverken politisk eller administrativt har man et så sterkt forhold til den lengre. Dette medfører også at man får veldig mange dispensasjonssaker. Man har nå påbegynt en prosess med å forberede revidering av både samfunnsdelen og arealdelen av kommuneplanen i 2023.

2.2 Sosial holdbarhet i lokalsamfunnet	25,0	30,0
---	-------------	-------------

Midtre Gauldal kommune forsøker å ha et kontinuerlig fokus på å fremme inkludering og motvirke utenforskap, men kommunen har ikke noen egen og tydelig «Inkludering og mangfoldsstrategi» som setter fokus på inkludering, utenforskap, mangfold og sosial bærekraft. Men kommunen gjør allikevel mye bra. Særlig er dette fokuset rette mot å forhindre utenforskap blant barn og unge. Her er tidlig innsats en nøkkelstrategi, og som ligger som et gjennomgående grep i Handlings- og økonomiplan. Det er opprettet en ny tilskuddsordning i 2023, innrettet mot barn og unge som ramler utenfor det organiserte fritidstilbudet. Også i helse omsorg er dette et viktig perspektiv i prosjektet «Leve hele livet i mangfoldige/generasjonsvennlige lokalmiljø».

Det oppleves å være trygge utemiljøer og omgivelser i Midtre Gauldal kommune. Man har mange og trygge små lokalsamfunn i de ulike bygdene. Det er nylig gjennomført en ny ROS-analyse med all nødvendig dokumentasjon og forankring i kommunalt beredskapsråd, og kommunen har løpende dialog med politikontakten og politirådet om statusen for Midtre Gauldal kommune. Kommunen er en SLT-kommune og jobber godt med dette.

Midtre Gauldal har egen folkehelsekoordinator som jobber kunnskapsbasert. Kommunen starter en ny prosess nå inn mot kommende planstrategi, der kommunelegen også er koblet på prosessene. Man har en egne Frisklivssentral, og har fokus på tidlig innsats og forebygging og helsefremmende arbeid i alle tjenester. Man har stort fokus på vridning av tjenestene ovenfor de eldre, for å fremme at flere bor i egen bolig lengre. En ny strategi fra 2020 har gitt store endringer på dette området.

Midtre Gauldal jobber i noen grad for å fremme likeverd og likestilling i befolkningen. Man er pilotkommune på CRDP (FN-konvensjonen om rettigheter til mennesker med nedsatt funksjonsevne), har et godt system på internkontroll for å ivareta rettssikkerheten til den enkelte, lang tradisjon på å ta imot og inkludere flyktninger, samt at likeverd og likestilling ligger inne i arbeidsgiverstrategien.

2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet

18,4

30,0

Kommunen har en god oppdatert «Kommunedelplan for klima, energi og klimatilpasning» som gjelder fra 2020-2031 med tydelige og ambisiøse målsettinger. Kommunen har innført enkel klimabudsjettering i budsjett og økonomiplan, men her er det rom for mer offensive tiltak. Kommuneorganisasjonen skal sertifiseres som miljøfyrtårn i 2023. Man har stort fokus på miljøvennlig innkjøp, anskaffet elbiler, laget oversikt over investerings- og vedlikeholdsbehov i alle bygg fram til 2040 (og avsatt penger til et vedlikeholds løft). Midtre Gauldal er godt i gang, men må øke trykket i organisasjonen sett opp mot ambisiøse nasjonale klimamål.

Kommunen har jobbet noe med hvordan man kan redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet. Kommunedelplanen for klima, energi og klimatilpasning bygger på at man skal samarbeide tett med lag/foreninger/næringsliv i et eget forum, men dette er ikke etablert enda. Kommunen er stor på skog og landbruk, og dette er et viktig område å ha fokus på fremover.

Kommunen jobber med *klimatilpasning* gjennom kommunedelplanen for klima, energi og klimatilpasning. Kommune har betydelige risikoer knyttet til E6, jernbane, store elver og veier som er klimautsatt og man har en nylig oppdatert ROS-analyse hvor blant annet dette har blitt vurdert. Også i den nylig vedtatte *Langsiktige drifts og investeringsanalysen*, har dette vært fokus innenfor bygg og eiendom, VA og vei. Også eierstrategien fra 2022 har fokus på dette. Det gjenstår å få på plass klimakoordinatorfunksjon som pådriver, og mer samarbeid med lokalsamfunnet og tydelige måleparamenter og klimaregnskap som viser hva man lykkes med og hva som må fokuseres.

Kommunen jobber i noen grad for å fremme sirkulær økonomi og forbruk både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet. Dette gjøres først og fremst igjennom det lokale avfallsselskapet (ny løsning for avfallssortering er på vei i 2023), men også gjennom holdningsskapende arbeid bland de ansatte i kommunen, innbyggere og næringslivet. Men Midtre Gauldal kommune har fortsatt mye ugjort når det gjelder å løfte fokuset på sirkulær økonomi og forbruk – både i egen organisasjon og ut mot lokalsamfunnet.

2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur

21,7

25,0

Kommunen har i utviklingsstrategien for 2022-2025 forankret og løftet frem god samhandling med eksterne aktører for å løse samfunnsmessige utfordringer på enda bedre måter. Men man har ikke vedtatt en egen strategi for innbyggerdialog og samskaping, men

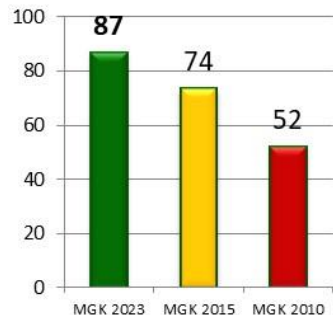
samhandling og medvirkning inngår som en sentral del i større satsninger (oppvekststrategi, næringslivssatsing mv). Kommunen har et stort antall lag og organisasjoner som man samhandler med i varierende grad. Man jobber tett med Idrettsrådet og Frivillighetssentralen. Kommunen har ikke et Kulturråd, men vurderer å opprette dette. Under pandemien hadde man et tett samarbeid med frivilligheten i forbindelse med vaksinerings, teststasjon, oppfølging av personer som trengte praktisk hjelp.

Midtre Gauldal kommune jobber meget godt og systematisk for å være en aktiv medspiller for næringslivet, og man samarbeider tett med lokalt næringsliv og næringsforeningen. I 2022 startet man opp et seksårig omstillingsprogram for å skape flere arbeidsplasser, etter mal av Innovasjon Norge programmet «Omstillingskommune». Dette er en satsing på 40 mill kr, jobbet fram over et par år i samarbeid med lokalt næringsliv. Kommunen har opprette et eget kommunalt foretak med dedikerte ansatte som jobber med næringsutvikling, man har tilrettelagt næringsarealer til en kostnad på 200 millioner, og man har en ny strategi for plan og bygg som forankret i kommunestyret som skal gi mer brukerfokus, raskere saksbehandling og mer forutsigbarhet. Man har etablert en ny ordning med førstelinjefunksjon, der kommunen betaler for en løsning der næringslivet får veiledning og hjelp til gründertjenester, samt flere nye overordnede planer som gir avklarte forhold for næringslivet og forutsigbar forvaltning.

Midtre Gauldal kommune er stor på aktiviteter på kulturfeltet med svært aktive bygder og en stor grad av frivillighet. Det er svært mange lag og foreninger i kommunen. Kommunen har eget kulturhus med leder som har et bredt mandat. Kulturhuset ligger samlokalisert ved videregående skole, ungdomsskole, bibliotek, svømmehall og idrettshall som gir muligheter til å se nye sammenhenger og tjenester. Organisatorisk har man tatt grep med å slå sammen næring/plan med kultur til én enhet. Kommunen har mye utviklingsprosjekter, bl.a. har kommunen fått skjønnsmidler til kulturskolen 3.0. Hvordan dette skal gjennomføres brukes nå som et internt case i den opplæringen i «Prosjektmetodikk» som kommune kjører for et stort antall ansatte (med fokus på *gjennomføringskraft*). Kommune samler alle aktiviteter i en egen «hva skjer»-kalender, som viser mangfoldet og det enorme antallet aktiviteter som finnes. Kommune har ikke en egen Kommunedelplan for kultur. Dette er lagt i planstrategien, men ikke fullført. Planen er å starte en prosess som skal samle kulturlivet og gi tydelige retninger for arbeidet neste 10 år. Kommunen tar i bruk en tilskuddsportal for kommune/lag og foreninger fra 2023.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Jobber godt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap ♦ Jobber godt med å øke opplevd trygghet og sikkerhet ♦ Jobber godt og systematisk sammen med sivilsamfunnet som bidrag til å utvikle lokalmiljøet i sentrum og bygdene ♦ Har en oppdatert klima- og miljøplan ♦ Gir støtte på mange plan til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Jobber med Folkehelse som et gjennomgående perspektiv i hele organisasjonen ♦ Jobber meget godt, systematisk og helhetlig for å være en aktiv støttespiller for lokalt næringsliv ♦ Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud	♦ Har en kommuneplan, men denne før rulleres/revideres for å få større forankring og gjennomslag ♦ Jobbe enda mer systematisk og strategisk med å styrke frivillighet, organisasjoner og samskaping i kommunen ♦ Jobb mer systematisk for å redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet ♦ Implementere tiltakene for å jobbe med klimatilpasning ♦ Jobb mer systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk i egen organisasjon og i lokalsamfunnet for øvrig	♦ Har ikke en kommuneplan for kultur ♦ Har ikke en egen strategi for samskaping og innbyggerdialog ♦ Har ikke en plan for å øke likeverd og likestilling i befolkningen (sosial holdbarhet)

Styring og effektivitet

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2023									
Styring og kontroll	87	 <table><caption>MGK Scores</caption><tr><th>År</th><th>Score</th></tr><tr><td>MGK 2023</td><td>87</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>74</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>52</td></tr></table>	År	Score	MGK 2023	87	MGK 2015	74	MGK 2010	52
År	Score									
MGK 2023	87									
MGK 2015	74									
MGK 2010	52									

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	87	100
3.1 Strategi for styring	8,7	10
3.2 Politisk styring	35,3	40
3.3 Analyse og rapportering	25,3	30
3.4 Samspill politikk og administrasjon	17,3	20

3.1 Strategi for styring 8,7 10,0

Midtre Gauldal kommune har beskrevet styrings- og oppfølgingsmodellen i sine styringsdokumenter og på nettsider i slik at ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengene i styringsprosessene. Men det bør jobbes ytterligere med hvor og hvordan den visualiseres på nettsidene, i Framsikt og i styringsdokumentene slik at den er lik, gjennomgående og tydelig og enkelt beskrevet i alle dokumentene.

Det er en felles opplevelse fra både politikere, ledere og tillitsvalgte at Midtre Gauldal har klart å etablere en god modell for helhetlig styring og at dette styringssystemet virker for hele organisasjonen. Systemet sikrer god involvering, sammenheng og gjennomføringskraft, og det oppleves av alle at Midtre Gauldal nå har en robust modell for helhetlig styring. Så er det viktig å fortsett å holde fokus på systematikken og å gjennomføre det man har bestemt seg for. Trass i denne helhetlige modellen, ga enkelte av de vi snakket med uttrykk for at man var blitt mer «sektor og silo»-orientert i Midtre Gauldal de siste årene.

Kommunen bruker Framsikt som teknisk støtte for sin virksomhetsstyring og opplever å ha god effekt av dette. Systemet brukes gjennomgående, er meget informativt og godt strukturert både på økonomi og virksomhetsstyring.

3.2 Styring, visjon og verdigrunnlag 35,3 40,0

Midtre Gauldal kommune har i kommuneplanen vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen: «Kreativ og Raus». Denne er kjent av alle og brukes mye både politisk og administrativt.

Midtre Gauldal kommune har et tydelig verdigrunnlag; «Være lojal, tenke smart, jobbe sammen, opptre respektfullt». Det har vært gjennomført en omfattende prosess på dette med alle ansatte med egen dreiebok («Dreiebok som praktisk hjelpemiddel for arbeid med kultur»), opplegg og caser. Dette er meget bra.

Kommunestyret utøver sitt styringsansvar først og fremst igjennom årlige budsjettvedtak og gjennom planer, meldinger og strategier. Midtre Gauldal har et meget godt utviklet plansystem og politikerne er klar over og opptatt av sitt langsiktige og helhetlige styringsansvar. Det oppleves at kommunestyrets vedtak nå i langt større grad en tidligere er kunnskapsbaserte, strategiske og realistiske. Kommunen har i tillegg til de tradisjonelle styringsdokumentene også over år tatt frem årlige «Utfordringsdokument», og nå også fra 2022 en «Langsiktig Drifts- og investeringsanalyse mot 2042». Dette er meget bra!

Midtre Gauldal har ikke en tydeliggjennomgående målstruktur fra Kommuneplanen inn i HØP og ned i Virksomhetsplaner. I Kommuneplanen (og Utviklingsstrategien) står det at man styrer systematisk på de fire dimensjonene *Samfunn, Bruker, Medarbeider og Økonomi*. I Handlings- og økonomiplanen styrer man på FN's bærekraftsmål (med tilhørende målekort). I tillegg har man fra 2022 har man lagt inn tre gjennomgående føringer/virksomheter som hovedprinsipp; Tidlig innsats, Digitalisering og Omstilling. Alt dette er veldig bra, men Midtre Gauldal har en jobb å gjøre for å gjøre målstrukturen mer stringent og den «røde tråden» mer tydelig.

Det oppleves – både politisk og administrativt – at man har tatt et langt steg i riktig retning i Midtre Gauldal når det gjelder å integrere mål- og virksomhetsstyringen med økonomistyringen. Politisk er man langt mer opptatt av dette nå, enn det man var for bare noen år siden.

3.3 Oppfølging og analyse

25,3

30,0

Styringen skjer ut ifra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten på driftsregnskap, investering, sykefravær og status på sjekklister. Formannskapet får månedlig rapportering på status på økonomi og sykefravær. Man er veldig tett på driften igjennom hele året. Økonomisjefen har faste møter med alle enheter og eventuelle avvik på drift fra budsjettet fanges raskt opp og korrigerende tiltak utarbeides og gjennomføres (så langt det lar seg gjøre). Midtre Gauldal kommune opplever både administrativt og politisk at de til enhver tid har god kontroll på løpende drift. Det er stor politisk tilfredshet med de tilbakemeldingene de får både igjennom de faste rapporteringene som kommer som saker til behandling og de løpende tilbakemeldingene om status på driften i møtene.

Det rapporteres igjennom året på økonomiske og kvalitative mål og resultater ved hjelp av Framsikt som rapporteringsverktøy. Rapportene bygges opp igjennom månedlige rapporteringsverksteder som økonomi har med hver virksomhet. Det rapporteres ikke på styringsdimensjonen i tertialrapportene, men heller på økonomi, sykefravær og sjekklitestatus. Kommunen har ikke tatt i bruk målekortene fra HØP'en i tertialrapporten eller årsrapporten (2021). Rapporteringen på drift og kvalitative mål er ikke gjennomført for alle enheter og er på enkelte virksomheter fraværende/veldig kortfattet.

Midtre Gauldal har et gjennomarbeidet system for internkontroll og bruker Compilo som sitt verktøy. Arbeidet samordnes i kommunedirektørens ledergruppe hvor man holder tak i og prioriterer de ulike internkontrollprosessene. I løpet av 2022 erkjente man at man ikke hadde nok fokus på dette, og høsten 2022 ble det igangsatt et systematisk utviklingsarbeid på dette området. Kommunen har et årshjul for prosessen og har definert et system med sjekklister på tertial og årsrapporter, man jobber systematisk med ROS-analyser i hele kommunen ut ifra et gjennomgående system og er systematiske på analyse, resultat og oppfølging av dette. Det oppleves at man er gjennomgående gode på internkontroll i Midtre Gauldal kommune nå.

3.4 Samspill mellom politikk og administrasjon

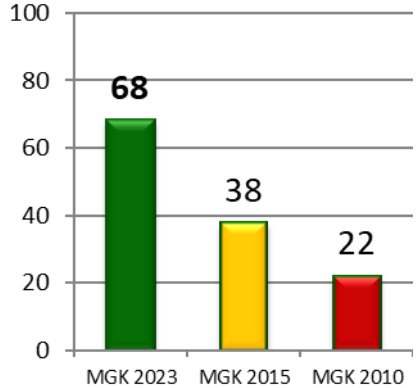
17,3

20,0

Det er et meget godt og ryddig forhold i samspillet mellom politikk og administrasjon i Midtre Gauldal i dag. Man har tidligere hatt utfordringer på dette området, men både politisk og administrativt er det stor tilfredshet med hvordan dette har utviklet seg. Det oppleves at linjene følges, at det er høy grad av tillit, og at man hele tiden jobber systematisk med tolkning og utviklingen av rolleklarhet. Det er faste møter mellom politisk og administrativ ledelse hver uke, og disse møtene oppleves som gode og tillitsfulle. Så er det fortsatt tidvis noe misnøye fra deler av det politiske miljøet om hvordan deler av tjenestene leveres, men det er god og åpen dialog om disse områdene.

Midtre Gauldal kommune har flere arenaer der folkevalgte og administrasjon kan bygge kompetanse og diskutere kommunens strategiske utfordringer og muligheter. Kommunedirektør har faste møter med ordfører hver uke. Formannskapet har møter hver 14. dag, hvor også kommunalsjefene møter. I tillegg har man et system med dialogkonferanser, en på våren og en om høsten. Der møtes kommunestyret, enhetsledere, hovedtillitsvalgte og stab for å diskutere utfordringsbildet og mulige prioriteringer og målsettinger inn mot budsjettprosessen.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en helhetlig kommunevisjon ♦ Har et tydelig verdigrunnlag ♦ Kommunestyret utøver systematisk og strategisk sin styringsfunksjon ♦ Jobber systematisk med analyser av resultat og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat ♦ Rapporterer på oppfølging av politiske vedtak ♦ Har et godt system for internkontroll og oppfølging av avvik på systemnivå ♦ Har politisk resultatfokus på mer enn økonomi og sykefravær ♦ Et godt og tillitsfullt samarbeid mellom politikk og administrasjon ♦ Har gode åpne arenaer der folkevalgte, tillitsvalgte og leder kan bygge kompetanse	♦ Har en tydelig styrings- og oppfølgingsmodell som er godt beskrevet, men som bør revideres slik at den presenteres gjennomgående og likt i alle styringsdokumenter ♦ Har et mål og resultatsystem, men ikke med gjennomgående mål fra kommuneplanen, inn i HØP og som er brutt ned på virksomhetsnivå i virksomhetsplaner ♦ Rapporterer tertialvis til kommunestyret (og månedlig til formannskap) på regnskap, og sykefravær, men ikke like systematisk på øvrige målområder/perspektiver	

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2023									
Effektivitet	68	 <table><caption>MGK Scores</caption><tr><th>MGK</th><th>Score</th></tr><tr><td>MGK 2023</td><td>68</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>38</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>22</td></tr></table>	MGK	Score	MGK 2023	68	MGK 2015	38	MGK 2010	22
MGK	Score									
MGK 2023	68									
MGK 2015	38									
MGK 2010	22									

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

	SUM	Maks
4. Effektivitet	68	100
4.1 Strategi for effektivitet	13,3	20
4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	15,5	20
4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten	14,0	20
4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten	15,3	20
4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten	9,5	20

4.1 Strategi for effektivitet	13,3	20,0
--------------------------------------	-------------	-------------

Midtre Gauldal kommune har ikke en tydelig beskrevet strategi for effektivitetsutvikling, men kommunen jobber allikevel veldig systematisk og målrettet med effektivisering i alle ledd og i alle prosesser, og man har et høyt fokus på kostnadsnivå. Kommunen har de siste årene vært igjennom en kontinuerlig omstillingsprosess for å ta ned kostnadsnivået og har i dag (relativ) god kontroll på økonomien. I dette arbeidet har man jobbet veldig kunnskapsdrevet med utgangspunkt i effektivitets-/KOSTRA-analyser.

4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	15,5	20,0
--	-------------	-------------

Midtre Gauldal kommune har en tydelig strategi for å tilpasse sin virksomhet til den demografiske utviklingen. Man laget en første versjon av en Langsiktig drifts- og investeringsplan (LDIP) i 2022 for å sikre at investeringen er økonomisk bærekraftig igjennom hele perioden som investeringskostnadene belaster driftsøkonomien. Det ble opplevd som svært nyttig – både politisk og administrativt. Man har også et eget «planforum» hvor langsiktige behov og utfordringer skal samordnes og koordineres for å sikre en riktig og optimal ressursutnyttelse.

Kommunen har en tydelig strategi og verktøy (PoweBI) for hvordan man skal jobbe med planlegging, gjennomføring og oppfølging ved større prosjekter og investeringer. Man har samarbeidet mye med PwC på dette og har hatt en omfattende opplæring i prosjektstyring

og prosjektledelse. Også prosjekteierrollen har hatt stort fokus. Man har en egen prosjektmetodikk for prosjektstyring på digitaliseringsprosjekter som følges opp med en tydelig modell for porteføljestyring. Så gjenstår det fortsatt litt på å få det implementert helt ut i alle ledd i organisasjonen, men man er godt i gang.

Midtre Gauldal kommune har en (delvis) skriftliggjort oversikt over hvilke løpende utviklingsprosesser som pågår i kommunen for å sikre systematisk fokus på ansvar, kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc. Disse er ikke samordnet og lagt frem i en helhetlig oversikt årsrapporter eller tertialrapporter, men er delvis beskrevet under de ulike sektorene og ligger som en samleoversikt (på prosjektnivå) på kommunens nettsider.

4.3 Sammenligning for å øke effektiviteten

14,0

20,0

Midtre Gauldal kommune har liten tradisjon for å bruke regnskapstall og andre styringsdata for å sammenligne seg på tvers internt i egen kommune. Det fremgår for eksempel ikke tydelig av styringsdokumentene hva de ulike elevplassene koster på de forskjellige skolene (ABC-analyser), hva barnehageplassene koster eller forskjeller i sykefraværet mellom enheter. Internt ha man en viss innsikt i dette, men det brukes relativt lite i styringssammenheng og utviklingsarbeid.

Midtre Gauldal kommune har meget god innsikt i ressursbruken på tjenestenivå og hva de ulike tjenestene skaper av resultater. Man har god kompetanse og har brukt mye tid på å analysere egen tjenesteproduksjon og KOSTRA-tall. Kommunen er kunnskapsdrevet og leter hele tiden etter hvordan man kan forbedre egne praksis. Man bruker Kommunebarometeret systematisk og gjennomfører nå en Kommunekompassevaluering for tredje gang. Kommunen har på denne måten god innsikt i eget kostnads- og kvalitetsbilde og hvor man fortsatt har potensial for effektivisering og utvikling.

4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten

15,3

20,0

Midtre Gauldal kommune har de siste årene jobbet mye for å sikre at nye arbeidsmåter og ny teknologi og teknikk blir tatt i bruk for å øke produktiviteten/kutte kostnader. Man har satset mye på digitalisering gjennom eksempelvis administrative støttesystemer, fagsystemer og velferdsteknologi. Utfordringen er at man ikke klarer å endre arbeidsprosessen i takt med innføringen av nye digitale støttesystemer. Kommunen har også jobbet mye med ulike LEAN-prosjekter. Utfordringen er gjennomgående at man ikke klare å gevinstrealisere det *økonomiske potensialet* som ligger i å ta i bruk nye digitale løsninger og ved å optimalisere ulike arbeidsprosesser. Alt tas ut i økt kvalitet og økt produktivitet.

4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten

9,5

20,0

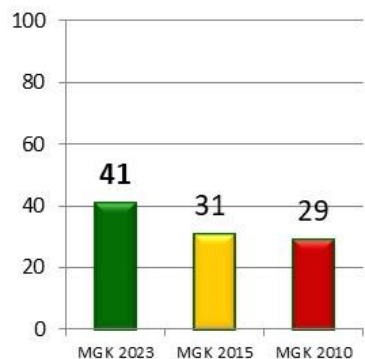
Kommunen samarbeider en del internt mellom enheter innenfor sektorene for å øke effektiviteten igjennom felles prosjekter og for å sikre læring på tvers. Men det mangler fortsatt en del på erkjennelse av at man må snakke mer sammen, lære av hverandre og ta seg tid til å utvikle rutiner, prosedyrer og samhandlingsmønster på tvers, slik at hverdagen i det lange løp både blir mer effektiv og kvaliteten på leveransene øker for hele organisasjonen.

Midtre Gauldal kommune deltar i enkelte interkommunale samarbeid (de vanlige på renovasjon, revisjon, veterinærvakt, etc), men opplever at det er relativt liten vilje for ytterligere slikt samarbeid både i Melhus og Skaun. Man har en del faglige nettverk, men ellers er det lite samarbeid som er med på å øke effektiviteten.

Midtre Gauldal kommune jobber en del sammen med andre eksterne aktører for å øke effektiviteten og da først og fremst kvaliteten. Dette skjer særlig gjennom arbeid med prosjektet «Leve hele live i generasjonsvennlige lokalmiljø». Man har ansatt en dedikert aktivitetsskordinator og man har jobbet med å engasjere lokale lag og foreninger i arbeidet med å binde sammen frivilligheten og kommunen for å øke effektiviteten, og for å gi et kvalitativt bedre tilbud. Også inn i enkelte av tjenestene bistår frivillige (aktiviteter på sykehjemmet, pensjonister i barnehage og skole), men her er fortsatt et stort potensial.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en god og helhetlig modell for prosjektstyring med god opplæring av ansatte ♦ Beskriver større utviklingsprosjekter og prosesser systematisk når det gjelder kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc ♦ Jobber hele tiden systematisk for å tilpasse sin virksomhet til endringer i den demografiske utviklingen ♦ Har god innsikt og benytter sammenligninger av kostnader og kvalitet (KOSTRA-analyser) for å identifiser utfordringsbildet og mulighetsrom ♦ Bruker andre verktøy og modeller (Kommunebarometeret, Kommunekompasset, etc) systematisk for å utvikle effektiviteten ♦ Har tatt i bruk mange digitale løsninger for å utvikle og forenkle administrasjonen	♦ Har ikke vedtatt en eksplisitt strategi for effektivisering, men jobbes veldig målrettet med dette ♦ Jobbe mer systematisk på tvers av sektorer og enheter for å øke effektiviteten og lære av hverandre ♦ Jobber godt med å utvikle nye arbeidsmåter (tjenestedesign, LEAN/prosessoptimalisering, digitalisering, etc) og ta i bruk ny teknikk for å øke produktiviteten/kutte kostnader, men sliter med å gevinstrealisere det <i>økonomisk</i> ♦ Stiller ikke effektiviseringskrav til alle investeringer gjennom gevinstrealiseringsmodeller og investeringsanalyser, men har analysert det for første gang i LDIP 2022 ♦ Samarbeide mer systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet	♦ Samarbeider lite med andre kommuner for å kutte kostnader og øke kvaliteten ♦ Har ikke vedtatt en tydelig modell for hvordan effekter skal gevinstrealiseres økonomisk

Tjenestekvalitet

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2023									
Brukerens fokus og service	41	 <table><caption>MGK Scores</caption><thead><tr><th>År</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>MGK 2023</td><td>41</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>31</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>29</td></tr></tbody></table>	År	Score	MGK 2023	41	MGK 2015	31	MGK 2010	29
År	Score									
MGK 2023	41									
MGK 2015	31									
MGK 2010	29									

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 opplevde behov i tjenesteleveransen.

	SUM	Maks
5. Brukernes fokus og service	41	100
5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service	6,7	20
5.2 Medarbeidernes fokus på service	3,3	20
5.3 Informasjon og tilgjengelighet	6,7	20
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	15,3	20
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	8,7	20

5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service 6,7 20,0

Midtre Gauldal kommune har ikke utarbeidet en egen helhetlig strategi for service og brukerorientering for å sette fokus på brukermøte, brukernes behov og opplevelse av tjenesteleveransene. Kommunen har allikevel jobbet noe med fokuset på service og brukerorientering de siste årene. Man har lenget hatt fokus på brukerundersøkelser og brukarmedvirkning i utvikling av tjenestene. Kommunen har også jobbet med utvikling av «klart språk».

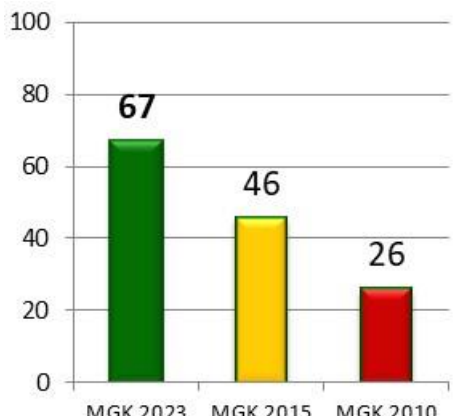
5.2 Medarbeidernes fokus på service 3,3 20,0

Det foregår ikke en systematisk opplæring av ansatte i Midtre Gauldal kommune med fokus på brukermøte og service, og det er en erkjennelse av at man fortsatt har en del å hente på systematikken på dette området. Perspektivet løftes i varierende grad i det daglige arbeidet på de ulike virksomhetene. Man har som nevnt over jobbet med klart språk og digitalisering, men fokuset på «det gode møte» er fortsatt i stor grad en individuell ferdighet som den enkelte selv kan og må avgjøre standarden på.

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, månedens tilbakemelding fra en bruker eller lignende.

5.3 Informasjon og tilgjengelighet	6,7	20,0
Midtre Gauldal kommune har jobbet en del med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen. Kommunen har et godt utviklet servicetorg som både hjelper med enkel saksbehandling og er en veileder videre i den kommunale forvaltningen. Kommunens nettsider fremstår som oppdaterte og innholdsrike og man har flere dedikerte app'er for å forenkle kontakten med kommunen i skole og barnehagene. Kommunen har også nylig tatt i bruk en «digital kommunevert» for å forenkle og effektivisere det fysiske publikumsmottaket på rådhuset. Midtre Gauldal har tatt i bruk elektroniske søknadsskjemaer på mange områder, men det er fortsatt også en del områder hvor man må skrive ut et skjema, fylle ut og sende inn via epost. Kommunen har ingen områder der det er lagt til rette for fullført automatisert elektronisk saksbehandling.		
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	15,3	20,0
Kommunens nettsider er som tidligere beskrevet gode og innholdsrike. På alle områder er det gode beskrivelser av den tjenesten man har krav på, kontaktinformasjon, søknadsskjemaer og informasjon om klageadgang. Mange av tjeneste har også tatt frem gode og detaljerte serviceerklæringer. Kommunen er til stede på Facebook med en aktiv, nyhetsfokusert og god side. Man har også en Instagram-konto som benyttes lite. Ut over dette er man ikke til stede på andre sosiale plattformer. Kommunen benytter i liten grad video som virkemiddel for å spre informasjon og kunnskap om kommunens tjenestetilbud.		
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	8,7	20,0
Midtre Gauldal kommune har lenge hatt en systematisk rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser hvert 2. eller 3. år i alle tjenester (årlig der det er krav om det). Dette har sklidd litt ut de siste årene, og det foreligger konkrete planer om å gjenoppta/forbedre systematikken på dette. Ellers har man de lovpålagte kontaktmøtene (FAU, SU, etc), men strever med og få den store effekten ut av det. Man har de lovpålagte rådene, men sliter særlig med å få Ungdomsrådet fungerer tilfredsstillende. Kommunen har ikke tatt i bruk noen form for kommunal meldingsordning, «Fiks gata mi», borgerportal eller lignende.		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Arbeider godt med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen gjennom servicetorg, nettsider, app'er, etc	♦ Har ikke en utskrevet servicepolicy for brukerorientering og brukerens fokus, men jobber allikevel mye med dette ♦ Innholdsmessig meget gode nettsider, men mangler litt på teknologiske løsninger (digitale skjemaer, selvbetjeningsløsninger, analysemoduler, chatbot, etc) ♦ Har et godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser, men det må revitaliseres og følges mer systematisk opp ♦ Kommunen har ikke noe helhetlig system for å trene og utdanne medarbeiderne for å utvikle det gode brukermøte og gi god service, men fokus på dette løftes allikevel i tjenestene når det faller seg slik ♦ Utvikle e-Service/digitale skjemaer til å omhandle alle tjenester ♦ Utvikle tilstedeværelsen på flere sosiale plattformer enn Facebook ♦ Jobbe mer systematisk for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom de obligatoriske rådene, brukerråd, utvalg, etc	♦ Ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser ♦ Bruker lite video som verktøy/metode for å presentere tjenestene

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2023									
Kvalitetsutvikling	67	 <table><caption>Kvalitetsutvikling - Poeng</caption><thead><tr><th>Periode</th><th>Poeng</th></tr></thead><tbody><tr><td>MGK 2023</td><td>67</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>46</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>26</td></tr></tbody></table>	Periode	Poeng	MGK 2023	67	MGK 2015	46	MGK 2010	26
Periode	Poeng									
MGK 2023	67									
MGK 2015	46									
MGK 2010	26									

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med kvalitetsutvikling av tjenestene, organisasjonsutvikling, innovasjon og organisatorisk læring.

	SUM	Maks
6. Kvalitetsutvikling	67	100
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	13,3	20
6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	15,3	20
6.3 Kontinuerlig forbedring	18,0	30
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	20,0	30

6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	13,3	20,0
--	-------------	-------------

Midtre Gauldal kommune har en tydelig Utviklingsstrategi for helhetlig organisasjonsutvikling som man jobber med på kommunenivå for å utvikle organisasjonen i retning av en mer strategisk, effektiv, digital, og brukerorientert kommune. Denne har høyt fokus og er nylig revidert.

Midtre Gauldal kommune har ikke en overgripende strategi («Kvalitetshåndbok») for hvordan det skal jobbes med kvalitetsutvikling på tjenestenivå. Det er ikke etablert en tydelig «kvalitetsorganisasjon» gjennomgående i hele organisasjonen med tydelig oppdrag, ansvars plassering og resultatrapportering. Man har ikke en dedikert kvalitetsansvarlig/rådgiver på kommunenivå, som eier dette hele veien inn («kvalitetssjef»), men har en rådgiver som har systemansvar for kvalitetsverktøyet Compilo. På sektorene blir det derfor i varierende grad fulgt opp. Pleie og omsorg skiller seg ut, der man bruker interkontrollforskriften veldig systematisk. På øvrige områder er det mer sporadisk og et stort potensial for forbedring.

6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	15,3	20,0
--	-------------	-------------

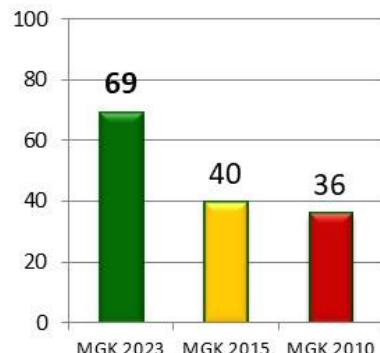
Alle enheter bruker Compilo som kvalitetsverktøy, men det er ulik systematikk i hvordan det følges opp. Kommunen samordner organisasjonsutviklingsarbeidet på kommunenivå igjennom strategisk lederteam. Avvikene som hentes ut av Compilo, gjennomgås i toppledergruppen en gang i måneden. Når det gjelder samordning av kvalitetsutvikling på sektor/enhetsnivå, så har man fortsatt noe å gå på.

Midtre Gauldal hatt en betydelig utvikling siden første Kommunekompassevaluering i 2010. Utviklingsreisen siden den gang har hele tiden vært forankret i staben og etter hvert også i det strategiske lederteamet til kommunedirektøren.		
6.3 Kontinuerlig forbedring	18,0	30,0
Midtre Gauldal kommune benytter som nevnt over Compilo som sitt kvalitetssystem. Systemet brukes gjennomgående i hele organisasjonen. Det varierer litt mellom de ulike sektorene og enheten hvor systematisk de er i sin bruk av dette verktøyet både på system/organisasjonsnivå og tjenestenivå, men alle enheter er godt i gang. De aller fleste enheter har nå prosedyrebanken på plass, og man er i gang med å melde avvik. Men det er veldig ulik kultur for dette i de ulike sektorene, og man jobber med å få opp fokuset på dette. Kontinuerlig forbedring ligger ikke inne som et eget punkt i lederavtalene, men det påpekes ansvaret som den enkelte leder har for kvalitet, internkontroll og avvikshåndtering. Midtre Gauldal hadde tidligere en overordnet kvalitetsgruppe med representanter fra alle sektorer, men dette er avviklet. Man har heller ikke et system med faste kvalitetsnettverk/sirkler på alle enheter som ser på det systemiske i dette og om det er gjennomgående avvik som krever oppfølging på organisasjonsnivå. Midtre Gauldal kommune har jobbet med ulike innovasjonsprosjekter, og skal nå for eksempel ha et innovasjonsverksted på «leve hele live i lokalsamfunn» sammen med politikere, frivillige og ansatte. Midtre Gauldal kommune er veldig «på» når det gjelder utviklingsarbeid og ser alltid etter nye verktøy, metoder, arbeidsformer og teknikk som kan utvikle virksomheten. Kommunen har et system for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte i pleie og omsorg (QR-kode som er koblet til en link i Google Forms), samt at man også i noen grad bruker «forbedringsforslag»-funksjonen i Compilo. Øvrige enheter og sektorer benytter ikke dette, men tar det mer muntlig. Midtre Gauldal har ikke noen form for innovasjonspris eller lignende for å løfte frem de gode eksemplene eller motivere de ansatte til å komme med forbedringsforslag.		
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	20,0	30,0
Midtre Gauldal kommune bruker og har brukt mye tid på felles(sektor)møter og i fagnettverkene for å lære av hverandre og for identifisere beste praksis og gode eksempler. Internt i de ulike fagnetteverken er man veldig gode på å dele, mens det fortsatt er et potensial på tvers av enhetene. Flere av de vi snakket med tok til orde for at enhetsledermøte fortsatt har et potensial for å bli en enda bedre lærende arena. Midtre Gauldal kommune samarbeider mye med andre kommuner for å utvikle kvaliteten for brukerne. Man deltar i mange regionale nettverk både innenfor oppvekst og helse og omsorg. Flere av de vi snakket med påpekte at mange av de tradisjonelle fagnettverkene man tidligere var med i (rektornettverk, styrernettverk, VA-nettverk, etc), nå er lagt ned og dette er et savn. Men kommunen er med i mange nye utviklingsnettverk på mange områder (Oppvekst/barnevernsreform, Framtidas helsetjenester, Miljørettet helsevern, etc). Midtre Gauldal kommune har mange og gode samarbeid med eksterne kompetansemiljøer (høgskole, FoU, konsulentfirmaer, eller lignende) for å utvikle kvaliteten i organisasjonen og		

på tjenestene. Barneheten jobber tett sammen med Dronning Mauds Minde i Trondheim, skolene med NTNU. På næringsområdet skjer det veldig mye i samarbeid med NTNU/SINTEF. I prosjektet "Sammen om framtidens helsetjenester" skal det jobbes med å sikre tilgang på helsepersonell for å kunne gi nødvendige helse- og omsorgstjenester i eierkommunene Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Samarbeidspartnere i prosjektet er SINTEF, NTNU, Nord Universitet, OsloMet, Regionalt Forskningsfond, Distriktsforsk, Statsforvalteren i Trøndelag, og KS. På helhetlig organisasjonsutvikling har man jobbet veldig mye sammen med PwC de siste årene.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling ♦ Samordner arbeidet med kvalitetsutvikling i strategisk lederteam på organisasjonsnivå ♦ Flinke på å ta i bruk digitalisering og ny teknikk for å utvikle kvaliteten på tjenestene for brukerne ♦ Samhandler systematisk med utdanningsinstitusjoner og andre kompetansemiljøer for å utvikle kvaliteten på alle kommunens tjenester	♦ Har ikke helhetlig strategi(er) for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling på enhetsnivå, men det jobbes godt med det ♦ Har et kvalitetsverktøy (Compilo) som er implementert hele organisasjonen, men det gjenstår fortsatt en del på å få full effekt av det på læring på organisasjonsnivå (fra verktøy til system) ♦ Jobber enda mer systematisk med læring på tvers i organisasjonen (ut over sektorene) for å identifisere gode eksempler og beste praksis for arbeidet med kvalitetsutvikling ♦ Jobber litt med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign), men her det et potensial for mer gjennomgående systematikk ♦ Ta i bruk flere metoder/verktøy for å stimulere og støtte innovasjonsarbeidet blant ansatte i hele organisasjonen ♦ Større potensial for å samhandle med andre kommuner for å forbedre kvaliteten og servicen på tjenestene ♦ Deltar i mange utviklingsprosjekter sammen med andre kommuner, men det bør jobbes med å få opp de regionale fagnettverkene igjen	

Organisasjonskvalitet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2023									
Arbeidsliv	69	 <table><caption>Arbeidsliv - Poeng over tid</caption><tr><th>Periode</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>MGK 2023</td><td>69</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>40</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>36</td></tr></table>	Periode	Poeng	MGK 2023	69	MGK 2015	40	MGK 2010	36
Periode	Poeng									
MGK 2023	69									
MGK 2015	40									
MGK 2010	36									

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

	SUM	Maks
7. Arbeidsliv	69	100
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	13,0	15
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	26,3	40
7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær	23,3	25
7.4 Likeverd og mangfold	6,7	20

7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv

13,0

15,0

Midtre Gauldal kommune har en arbeidsgiverpolitikk fra 2016 som ble revidert i november 2022, og man skal nå i gang med å revidere handlingsplanen til denne. Det varierende bevissthet om arbeidsgiverpolitikken i organisasjonen, og man har en jobb å gjøre med å forankre den bedre. Det oppleves av de fleste vi snakket med at Midtre Gauldal etter hvert har fått en relativt helhetlig og lik utøvelse av arbeidsgiverpolitisk praksis, og at man har klart å samle de ulike sektorene i utøvelsen av en felles arbeidsgiverpolitikk. Så er det fortsatt eksempler på at det praktiseres ulikt rundt om på enhetene, men man har en god retning på arbeidet.

7.2 Strategisk kompetansemobilisering

26,3

40,0

Midtre Gauldal kommune jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov. Man har nylig vedtatt en overordnet kompetanseplan for hele kommunen som gjelder fra 2022 - 2025. Kompetanseplanlegging og utvikling prioriteres høyt i Midtre Gauldal. Særlig på helseområde er man offensive på dette, men også øvrige sektorer har fokus på strategisk kompetanseplanlegging.

Kommunen har høy bevissthet på betydningen av å jobbe med kompetanseutvikling for den enkelte medarbeider for å møte framtidens behov. Man bruker ordningene gjennom Statsforvalteren, Fylkeskommunen, KS, etc, aktivt, samt at man har satt av midler sentralt for å følge opp kompetansestrategien. Så oppleves det at det fortsatt er for lite midler til dette, men man forsøker å kompensere for dette gjennom læring på jobb, nettverk, mentorordning, kollegaveiledning, e-læring, etc. Kommunen er nå i ferd med å ta i bruk et digitalt E-læringssystem (DjungelMaps) hvor de selv enkelt kan lage e-læringsløsninger.

Midtre Gauldal sliter med å få kvalifiserte søkere på mange områder. Kommunen er relativt aktive på å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver og da særlig gjennom prosjektet «Sammen om fremtidens helsetjenester» som man gjennomfører sammen med Melhus og Skaun. Man har høyt fokus på å ta imot lærlinger, studenter (i samarbeid med blant annet NTNU), turnuskandidater, etc, man er veldig bevisst på utlysningstekster og tilbyr relativt gode arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter. Ut over dette har ikke kommunen noen aktiv profil på LinkedIn, og markedsfører seg lite som arbeidsgiver på andre sosial plattformer, publikasjoner, høyskoler og utdanningsmesser, etc.

Kommunen bruker ikke noen dedikert jobbsøkerportal gjennomgående i hele organisasjonen for rekruttering, ut over det som ligger i Ephorte. Rekrutteringsprosessen er delegert helt ut i linja. Enhetslederne kjører hele prosessen selv fra behovsvurdering til ansettelser og «onboarding». Uten et dedikert system så medfører dette at det tidvis er store variasjoner på kvaliteten på rekrutteringsprosessene. Midtre Gauldal bør vurdere om man har noe å ta i bruk dedikerte rekrutteringsverktøy til hele prosessen.

7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær

23,3

25,0

Midtre Gauldal kommune jobber helhetlig og systematisk med utvikling av arbeidsmiljøet. Man har etablert et system med arbeidsmiljøgrupper på alle tjenestesteder bestående av leder, tillitsvalgte og verneombud. Disse jobber etter en fastlagt og systematisk mal, og dette fungerer godt på de fleste tjenestesteder. Man er systematisk på å bruke 10Faktor og oppfølging av denne for å utvikle arbeidsmiljøet i kommunen, men man er usikker på hvilken effekt det faktisk har og skal derfor foreta en evaluering av dette nå. Man skal også gjennomføre en forvaltningsrevisjon på arbeidsmiljøarbeidet.

Midtre Gauldal kommunen jobber godt og systematisk for å øke nærværet og redusere sykefravær. Enhetslederne følger dette tett opp, HR er tett på, man rapporterer månedlig på sykefraværet, har gjennomført NED-satsningen til KS, bruker Arbeidslivssentret aktivt, har tett samarbeid med Bedriftshelsetjenesten. Kommunen vurderer også flere prosjekter som for eksempel «Hodebra» som er et prosjekt for å sette fokus på psykisk helse i arbeidslivet. Dette har medført at man har veldig gode resultater på dette området og relativt lavt sykefravær.

7.4 Likeverd og mangfold

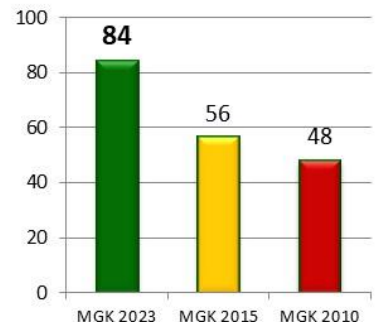
6,7

20,0

Midtre Gauldal kommune jobber ikke systematisk for å øke mangfoldet i organisasjonen. Det står som et punkt i arbeidsgiverpolitikken, men ellers har man ikke «handlingsplan for mangfold og inkludering» for å sette fokus på det brede perspektivet i forhold til likestilling imellom kjønn, i forhold til lønn, fordeling av posisjoner lederskap, etnisitet, funksjonsnivå, LHBT, etc.

Kommunen foreløpig tatt få aktive grep å motvirke diskriminering og sikre mangfoldet blant medarbeiderne utover de lovpålagte i forhold til kjønn og lønn.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en god og helhetlig arbeidsgiverpolitikk ♦ Jobber godt med strategisk kompetansekartlegging ♦ Jobbe helhetlig og systematisk på alle tjenester med kompetanseutvikling for sine egne ansatte for å møte fremtidens behov. ♦ Har et godt og helhetlig system med arbeidsmiljøgrupper på alle tjenestesteder ♦ Jobber godt med 10-Faktorundersøkelsen for å utvikle arbeidsmiljøet ♦ Har en felles mal/metodikk for gjennomføring av medarbeidersamtaler og de aller fleste får tilbud om en slik samtale ♦ Jobber godt for å øke nærværet og redusere sykefravær med et bredt spekter av tiltak	♦ Har utviklet en god kompetansestrategi, men denne må følges opp med kompetanseplaner på alle tjenestesteder ♦ Utvikle et mer gjennomarbeidet system for å kvalitetssikre rekrutteringsarbeidet ♦ Bli mer aktiv og systematisk på å profilere Midtre Gauldal kommune som en attraktiv arbeidsgiver	♦ Ikke noen tydelig strategi for å sette fokus på mangfold og inkludering på arbeidsplassen

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2023									
Lederskap og medarbeiderskap	84	 <table><caption>MGK Scores</caption><tr><th>MGK</th><th>Score</th></tr><tr><td>MGK 2023</td><td>84</td></tr><tr><td>MGK 2015</td><td>56</td></tr><tr><td>MGK 2010</td><td>48</td></tr></table>	MGK	Score	MGK 2023	84	MGK 2015	56	MGK 2010	48
MGK	Score									
MGK 2023	84									
MGK 2015	56									
MGK 2010	48									

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

	SUM	Maks
8. Lederskap og medarbeiderskap	84	100
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	17,7	20
8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	27,3	30
8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon	13,3	20
8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap	25,6	30

8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap 17,7 20,0

Midtre Gauldal kommune jobber veldig systematisk for å sikre at lederne agerer som forbilde og er bærer av kommunes visjon, verdigrunnlag, målsettinger og organisasjonskultur. Man har en felles lederplattform som beskriver hva som er god kommunal ledelse, og man har en helhetlig tenkning for hvordan lederskapet skal utvikles. Det er forankret i arbeidsgiverpolitikken gjennom punktet «God lederskap», men ikke nedfelt i en tydelig strategi for hva som skal til for utvikling av lederskapet i Midtre Gauldal kommune.

Midtre Gauldal kommunen har jobbet strategisk, langsiktig og systematisk for å fremme medarbeiderskapet i organisasjonen. Man begynte med dette i første gang i 2016 og gjennomfører nå tredje rundet med opplæringsdager for alle ansatte. Det oppleves at dette har hatt stor effekt. De som har deltatt er også veldig fornøyd og administrativt opplever man at det gir medarbeidere som er mye mer «påkoblet». Det Midtre Gauldal gjør på dette område er en **Gullstjerne** i Kommunekompasset (dvs absolutte beste praksis som de aller fleste andre kommuner kan lære av) og et eksempel til etterfølgelse for mange norske kommuner!

8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger 27,3 30,0

Den strategiske ledelsen (kommunedirektørens lederteam) fremstår tydelig i organisasjonen, og som gode rollemodeller for å implementere kommunens visjon og verdigrunnlag, systemer og forvaltningspraksis. De oppfattes tydelige på retning og fremstår samstemte som gruppe utad. Kommuneledelsen fremstår som veldig opptatt av utvikling og omstilling, både som gruppe og den enkelte kommunalsjef og (ikke minst) assisterende kommunedirektør. Så opplever dog enkelte som nevnt over at man i de senere årene har



gått mer i retning av sektortenkning igjen, selv om det er et uttalt mål at man skal ha (enda) mindre av det.

Midtre Gauldal kommune har flere systemer og rutiner for å tydeliggjøre ledernes oppdrag. Man har fra 2022 innført et gjennomgående system med Virksomhetsplaner forankret i Handlings- og økonomiplanen. Man har et lederavtaler for å tydeliggjøre ledernes oppdrag og mandat. Dette følges opp igjennom årlige ledersamtaler. Dette oppleves av enkelte tidvis litt som «rituelle øvelser» (men samtidig setter man pris på disse!). Her bør man gjennomgå og oppdatere formål og intensjon med lederavtalen og ledersamtalen, samt utvide det til også gjelde en oppfølgingssamtale i august/september.

Lederne i Midtre Gauldal opplever at de gis gode forutsetninger for å kunne utøve et godt lederskap. De har effektive digitale støttesystemer, et håndterbart kontrollspenn, gode stabs/støttefunksjoner, og god støtte fra den strategiske ledelsen. Det er mange og gode lederarenaer både på kommunenivå og på sektor som gir mulighet for å hente lederstøtte, diskutere utfordringer og utvikle lederkompetansen både kollektivt og for den enkelte leder. Enhetslederne er veldig godt fornøyd med den støtten de får til å gjøre en god lederjobb.

Midtre Gauldal har en ledelsesmodell med to beslutningsnivåer oppdelt i sektorer, med hver sin kommunalsjef. Det er en tydelig plan på hvilke møtearenaer og metoder/verktøy man skal benytte for å sikre at lederne agerer som forbilder og bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og mål, det vil si utviklingsagenter for en felles organisasjonskultur. Dette skjer først og fremst igjennom de styringssystemene man har etablert og de faste ledersamlingene man har. Så tok flere av de vi snakket med til orde for at man fortsatt har en jobb å gjøre for å koble på mellomlederne tettere på det helhetlige lederskapet i Midtre Gauldal.

8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon

13,3

20,0

Ledelsesinformasjon i Midtre Gauldal kommuniseres først og fremst igjennom linja og den formelle møtestrukturen. Midtre Gauldal har faste enhetsledermøtene hver måned, sektormøter og nettverksmøter annenhver måned og møter i strategisk ledergruppe hver uke, hvor viktig ledelsesinformasjon kommuniseres ut. Ut over dette kommuniseres ledelsesinformasjon via intranettet ALLVIS, Compilo, fagsystemer, mm. Man har ikke noe system med «kommunaldirektørens 20 minutter» på Intranet, TEAMS, video eller lignende hvor kommunedirektøren eller assisterende kommunedirektør (hver uke) kommuniserer ut (viktig) styringsinformasjon til ledere, mellomledere, tillitsvalgte, verneombud, etc.

8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap

25,6

30,0

Midtre Gauldal kommune har jobbet veldig systematisk og langsiktig med lederutviklingsarbeid over mange år. Man har nylig avsluttet et lengre lederutviklingsprogram i samarbeid med PwC. Lederne vi snakket med er godt fornøyd med programmet, innholdet og måten det er gjennomført på, men man tok til orde for at også mellomlederne burde ha vært med.

Midtre Gauldal kommune har som nevnt over jobbet veldig godt og systematisk med utviklingen av Medarbeiderskapet i kommunen og man skal nå i gang med tredjerunde. Alle faste ansatte skal være med på et to-dagers opplegg i kommunestyresalen der man sitter i

grupper på fem personer (tverrfaglig fra hele kommune) og jobber med verdigrunnlag, holdninger, arbeidsmiljø, case, etc. Samlingene ledes av profesjonelle prosessledere fra PwC.

Kommunen har en strategi for å skape forutsetninger for innflytelse og delaktighet for alle ansatte gjennom systematisk samarbeid med de tillitsvalgte og gjennom arbeidet i arbeidsmiljøgruppene. Det er et godt og tillitsfullt samarbeid med de tillitsvalgte og hovedverneombud, og de har faste møter med kommunedirektør og kommunalsjefer en gang pr måned. De tillitsvalgte opplever samarbeidet som bra og at de er oppriktig ønsket inn.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en tydelig strategi for hvordan medarbeiderskapet skal utvikles ♦ Toppledelsen er synlig, tydelig, og toneangivende på strategisk retning for hele organisasjonen ♦ Toppledelsen engasjerer seg aktivt i utviklingsarbeid ♦ Lederne gis gode forutsetninger for å kunne utøve et godt lederskap gjennom et håndterbart kontrollspenn ♦ Gode stabs- og støttefunksjoner for lederne ♦ Gode lederarenaer for å diskutere faglige-, driftsmessige- og ledelsesspørsmål ♦ En velfungerende og hensiktsmessig organisasjonsstruktur ♦ Stor grad av organisasjonsklarhet når det gjelder ansvar, roller og myndighet ♦ Har et kontinuerlig pågående lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for hele ledergruppa ♦ Jobber systematisk for å gi ansatte gode vilkår for innflytelse og delaktighet igjennom flere kanaler, partsarbeid og verktøy/metoder	♦ Har en felles overgripende tenkning for hvordan lederskapet i kommunen skal utvikles, men denne er ikke utskrevet og tydeliggjort ♦ Har et system for lederavtaler, men det bør evalueres om dette fungerer godt nok ♦ Har et system med faste ledersamtaler, men det bør evalueres om dette fungerer godt nok ♦ Vurdere om man kan bli enda mer systematisk/ta i bruk andre verktøy/metoder/arenaer for å kommunisere ut viktig ledelsesinformasjon	

5. Avslutning

Dette er tredje evaluering av Midtre Gauldal kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren på alle områder ligger høyere - og til dels betydelig høyere - enn landsgjennomsnittet for alle kommuner som har evaluert seg med Kommunekompasset. Midtre Gauldal kommune skårer nå tredje høyest i Norge og fremstår som en eksempelkommune for resten av kommune-Norge på hvordan man bør jobbe systematisk med utviklingsarbeid over tid!

Så er det fortsatt enkelte områder på alle fokusområdene hvor det bør være rom for et utviklingsarbeid. Særlig gjelder dette område 5 *Brukerens fokus*. Men også på område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 4 *Effektivitet*, område 6 *Kvalitetsutvikling av tjenestene* og område 7 *Arbeidsliv* bør det fortsatt være rom for forbedringer.

Midtre Gauldal kommune må nå vende blikket mot de aller beste norske kommunene og ikke minst svenske og danske kommuner for å hente ideer og inspirasjon til videre utviklingsarbeid. Man må være forberedte på at nå kan man ikke bare «følge etter». Nå må man innovere og skape ny beste praksis på felt hvor det kanskje i dag ikke finnes så mange løsninger. Den største utfordringen er dog å fortsette og å fullføre det systematiske, helhetlige og langsiktige arbeidet som man er så godt i gang med. Det å være god er ikke én handling – det er en vane.

Midtre Gauldal kommune har et veldig godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling siden organisasjonen fremstår som en godt motivert gruppe 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