



KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2019

Evaluering av forvaltningspraksisen i Karasjok kommune



Innholdsfortegnelse

1. Forord	3
1. Generelt	4
2. Metode	4
3. Resultat	6
2. Forvaltningspraksis pr fokusområde	14
Offentlighet og demokrati	14
Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering	17
Politisk styring og kontroll	20
Lederskap, ansvar og delegasjon	23
Resultatfokus og effektivitet	26
Kommunen som arbeidsgiver	29
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	32
Kommunen som samfunnsutvikler	35
3. Avslutning	38

1. Forord

Karasjok kommune har vedtatt å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som verktøy og metode. Dette er første gangen Karasjok kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert kvaliteten på forvaltningspraksisen i Karasjok opp mot beste kommunale praksis. Dette som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning man ønsker at Karasjok kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer. Denne rapporten angir hvordan Karasjok kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Karasjok kommune med øvrige norske kommuner som har benyttet denne metodikken.

Resultatene i Karasjok er jevnt over svært lave. Totalscoren er lavest blant de kommunene som har tatt i bruk Kommunekompasset, og dermed også under nivået til landsgjennomsnittet. Resultatet gir slikt sett et bilde av at man over tid ikke har vært tydelig på i hvilken retning Karasjok kommune skal utvikle seg som organisasjon. Karasjok har mange utfordringer. Den største er kanskje at det er veldig mye *individuell praksis*. Hver enkelt ansatt definerer selv hva som er godt nok, når det skal gjøres og hvordan det skal gjøres, uten at det relateres til noen standarder eller etablerte prosedyrer. Det er i det store og det hele stort sett (fullstendig) *fravær av felles organisatorisk praksis* i Karasjok. Det er få (om noen) helhetlige og gjennomgående systemer som er etablert, forankret og etterlevet av alle enheter, avdelinger og ansatte. De fleste tilpasser et hvert system eller prosedyre slik de selv finner det for godt. Dette er en fare både for rettssikkerheten til den enkelte innbygger (og ansatte), og en stor utfordring for kvaliteten og effektiviteten i organisasjonen. I tillegg sliter man med at få (om noen) av de prosjektene man er med på, blir overført til linjen som ordinær drift når prosjektet er over. Det meste blir en «hendelse», som glemmes så snart prosjektfokuset er borte. Man er med andre ord svært lang fra å være en lærende organisasjon. Karasjok kommune har en betydelig gevinst å hente når det gjelder kvaliteten på forvaltningspraksisen, noe som igjen vil gi en bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon.

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

Oslo, februar 2019

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

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

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 allmenntjenlige Bertelsmann Stiftung. Disse kriteriene er siden tilrettelagt og tilpasset for norske forhold av professor Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo (se *Kommunekompasset, Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, for en nærmere presentasjon). Verktøyet ble revidert i 2010, den gangen i samarbeid med søsterorganisasjonene til KS i Sverige (SKL - Sveriges Kommuner og Landsting). Det betyr at Kommunekompasset fra 2010 er et skandinavisk verktøy, noe som muliggjør sammenligninger på tvers av landegrensene. Kommunekompassversjonen fra den gangen kalles versjon 2.0.

I april 2016 gjorde man en ny mindre revidering/oppdatering av Kommunekompasset til versjon 2.1. Også denne gang i samarbeid med SKL i Sverige. Da tok man ut en del målepunkter som nå er blitt mer eller mindre standard i kommuneverden (dvs det som «alle» gjør/har), og la til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Særlig gjelder dette område 7 *Læring og fornyelse*. Men også øvrige områder (og da særlig område 8 *kommunen som samfunnsutvikler*) har gjennomgått en del justeringer og oppdateringer.

Kommunekompasset er altså et dynamisk verktøy hvor idealet stadig fornyes/utvikles slik at kommunene stadig må strekke seg. Det betyr at hvis en kommune gjør akkurat det samme i 2019 som man gjorde i 2017, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Ved å gå inn på www.skl.se og søke etter «Kommunkompassen» kan man sammenligne Karasjok med 150 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010. Her kan man også sammenligne kommuner på de enkelte dimensjonene, samt finne absolutt beste praksis («Gullstjerner»).

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

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:

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

Kriteriene tar sikte på å beskrive kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer på disse forskjellige områdene, altså deres iverksatte tiltak, gjeldende prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser på vurderingstidspunktet. Planlagte,

men ikke igangsatte prosesser og oppgaver, honoreres ikke. Kommunene som evalueres må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem.

Poenggivningen på hvert spørsmål avgjøres av:

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

På hver av disse åtte fokusområdene måles kommunens praksis ut i fra til sammen 164 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert hovedområde, i alt 800 poeng.

I Karasjok kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører, deler av formannskapet, rådmann, sektorsjefer, fagledere, stabsledere/personell, et utvalg enhetsledere (5 stk) og hovedtillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene har KS-K gitt en skårsetting på de åtte fokusområdene.

3. Resultat

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

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

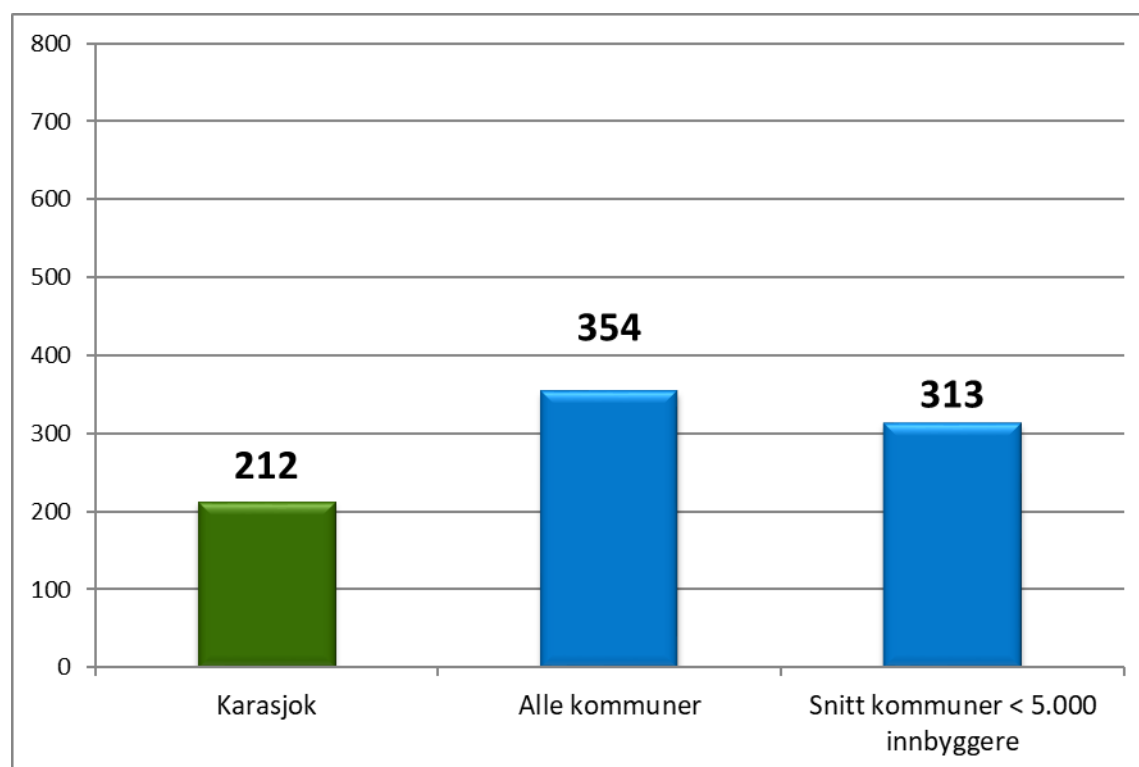
- Mindre enn 5.000 innbyggere
- Mellom 5.000 – 10.000 innbyggere
- Mer enn 10.000 innbyggere

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

Karasjok kommune tilhører gruppen kommuner med under 5 000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 23 kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010.

Karasjok kommune skårer totalt 212 poeng av 800 mulige. Dette er lavt og lavest av de norske kommunene som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010.

Resultatet i Karasjok ligger også godt under gjennomsnittet for kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 313 poeng, som er 41 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 354 poeng. Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:

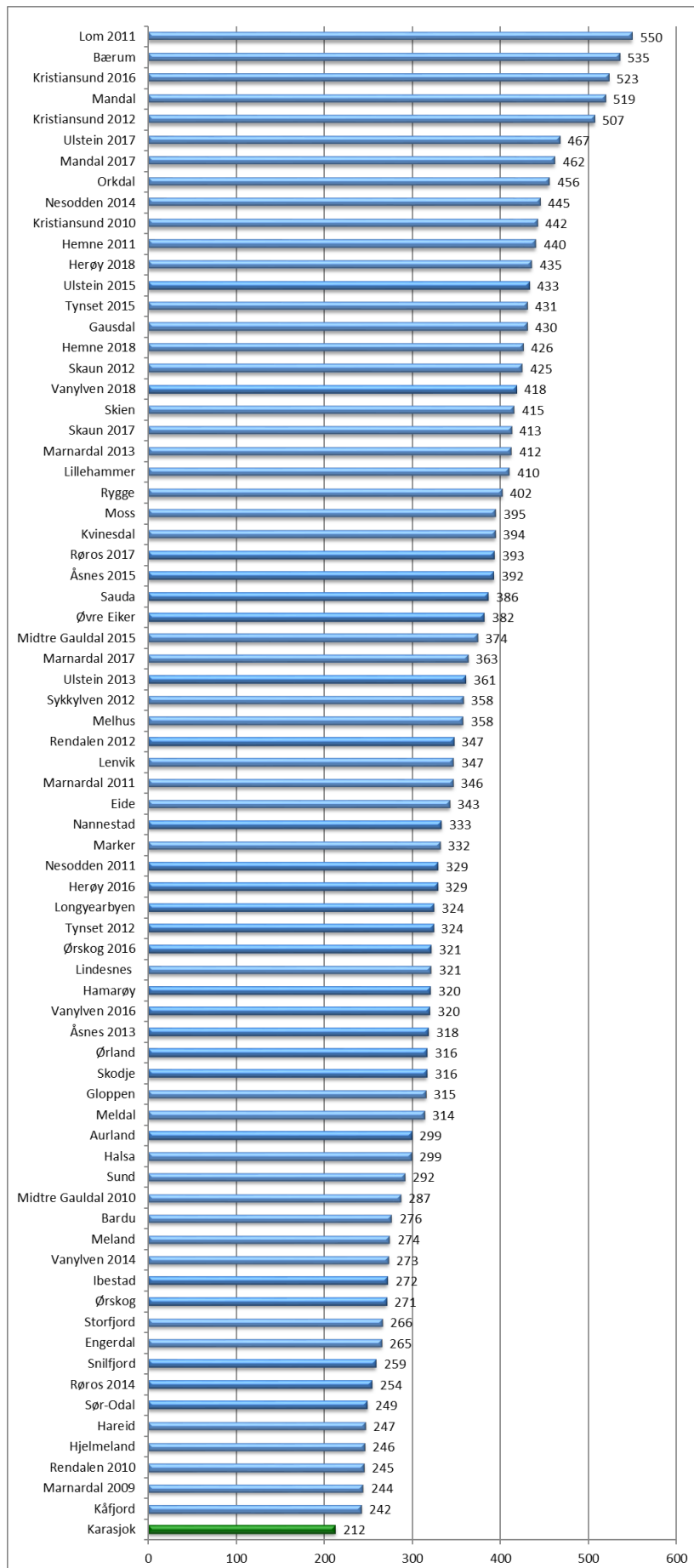


Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er slik, er det vanskelig å si sikkert. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke så underlig 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 seks over 10 000 innbyggere og syv mellom 5 000 og 10 000

innbyggere og to under 5 000 innbyggere. Av de femten kommunene med lavest skår har ti under 5 000 innbyggere og fem mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. Samtidig er det verdt å merke seg at den kommunen som noen gang har skåret høyest i Norge på en Kommunekompassevaluering er lille Lom kommune med 2 400 innbyggere.

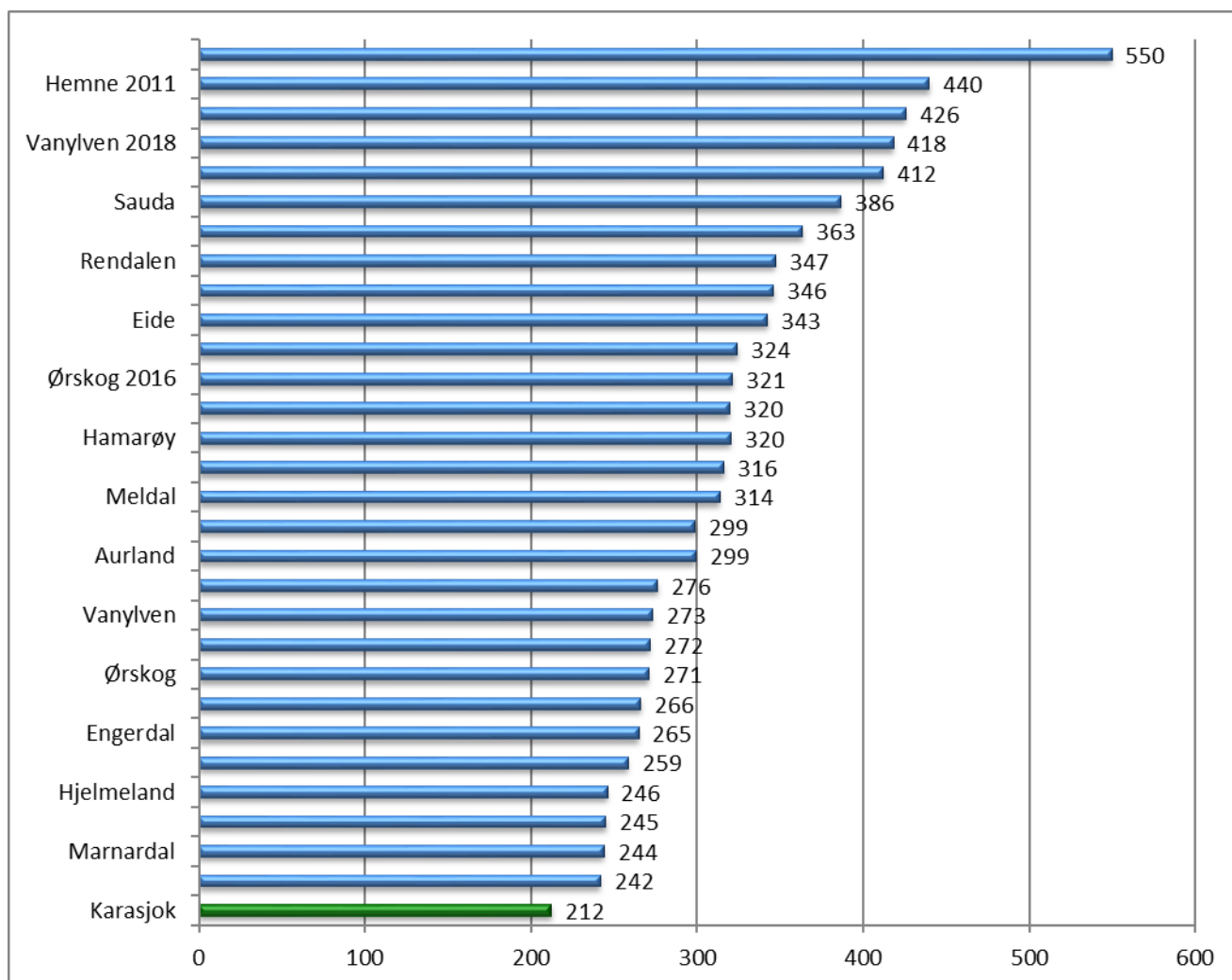
Det er også interessant å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de ti kommunene som skårer *dårligst* i Norge i Kommunekompasset, kan åtte klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som skårer *best* er sju lavinntektskommuner.

I diagrammet nedenfor har vi sammenstilt totalskåren for Karasjok sammenlignet med andre kommuner:



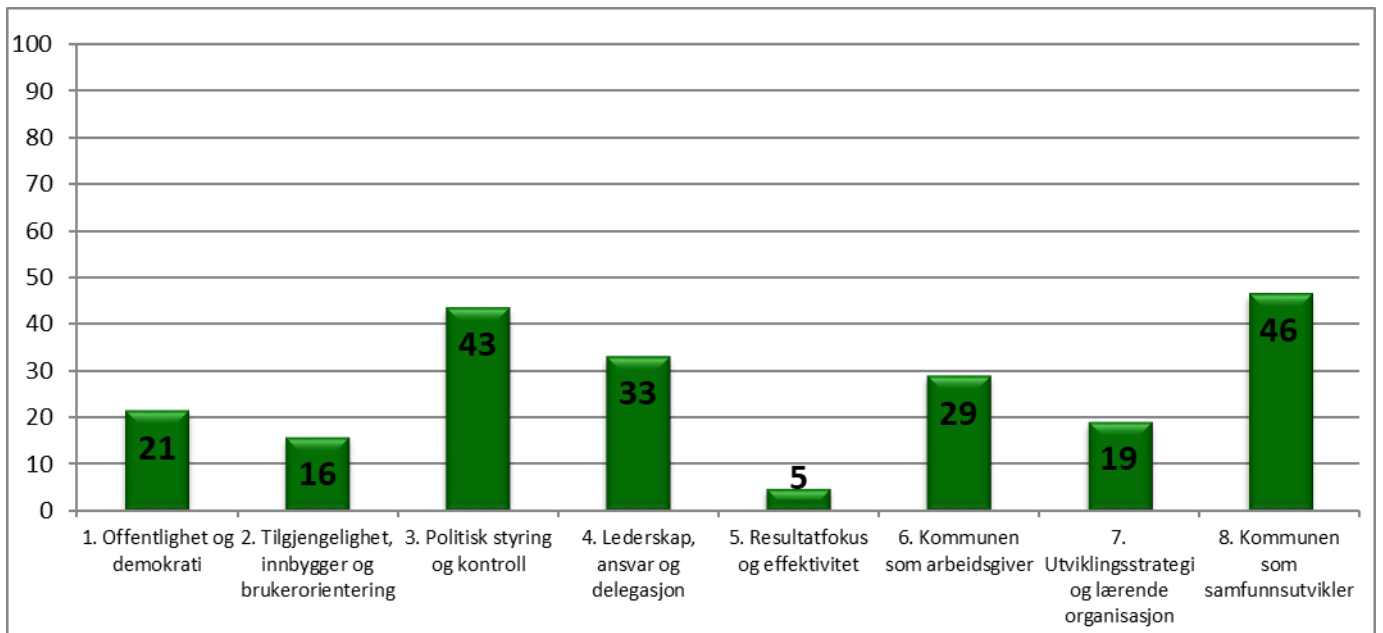
Som vi ser er totalskåren for Karasjok sammenlignet med andre kommuner lavest av de kommunene som er evaluert ved hjelp av Kommunekompasset siden 2010.

Forholder vi oss bare til kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Som vi ser her skårer Karasjok også lavest i denne gruppen for kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere.

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

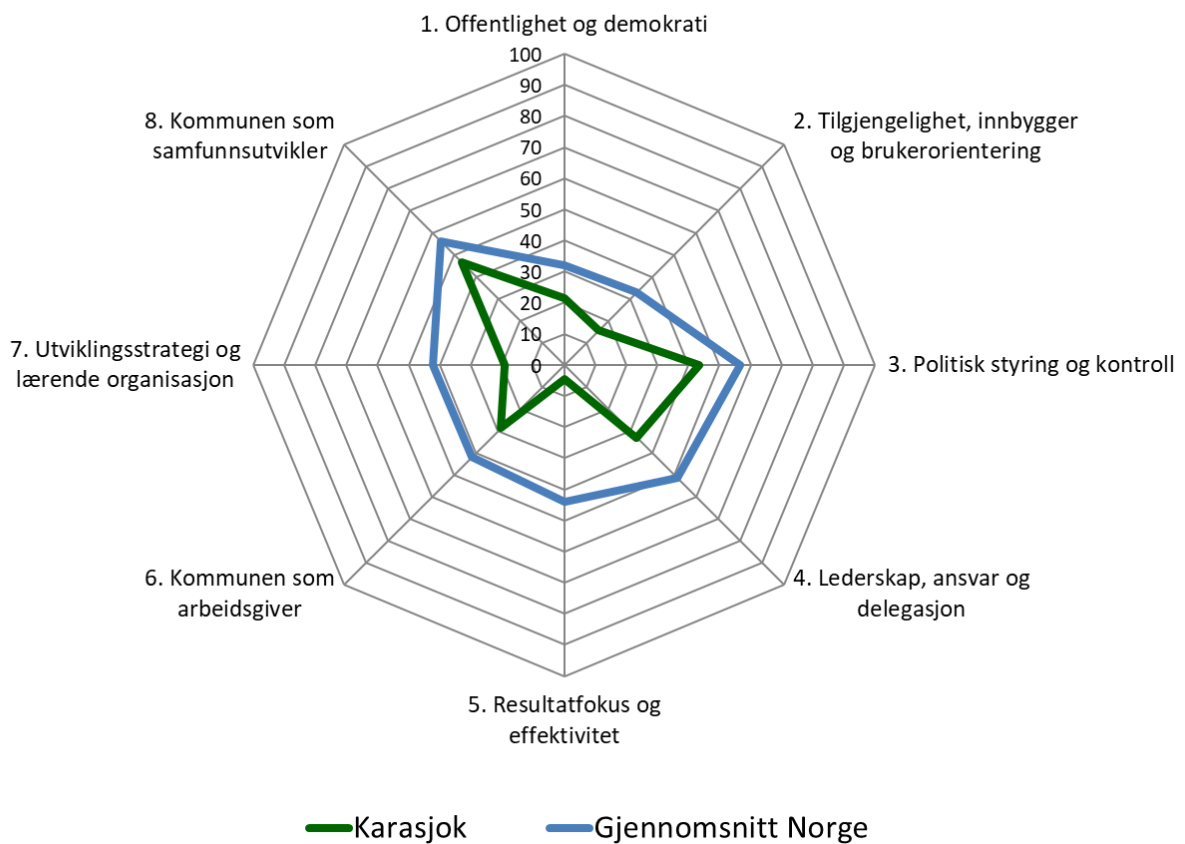


Som vi ser skårer Karasjok lavt på samtlige områder. Unntaket er område 8 *Kommunen som samfunnsutvikler* der man skårer 46 poeng. Spesielt lavt skårer man på område 5 *Resultatfokus og effektivitet*. Her skårer man 5 poeng og det er det laveste som noen gang er skåret på noen av fokusområdene av noen kommune i en Kommunekompassevaluering.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Karasjok kommune med alle de andre kommunene i landet (56 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset (versjon 2.x) av KS-Konsulent siste 9 år²:

² Før dette gjennomførte KS-K et 30-talls evalueringer i perioden 1997-2010. I tillegg har Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo gjennomført et ukjent antall evalueringer.

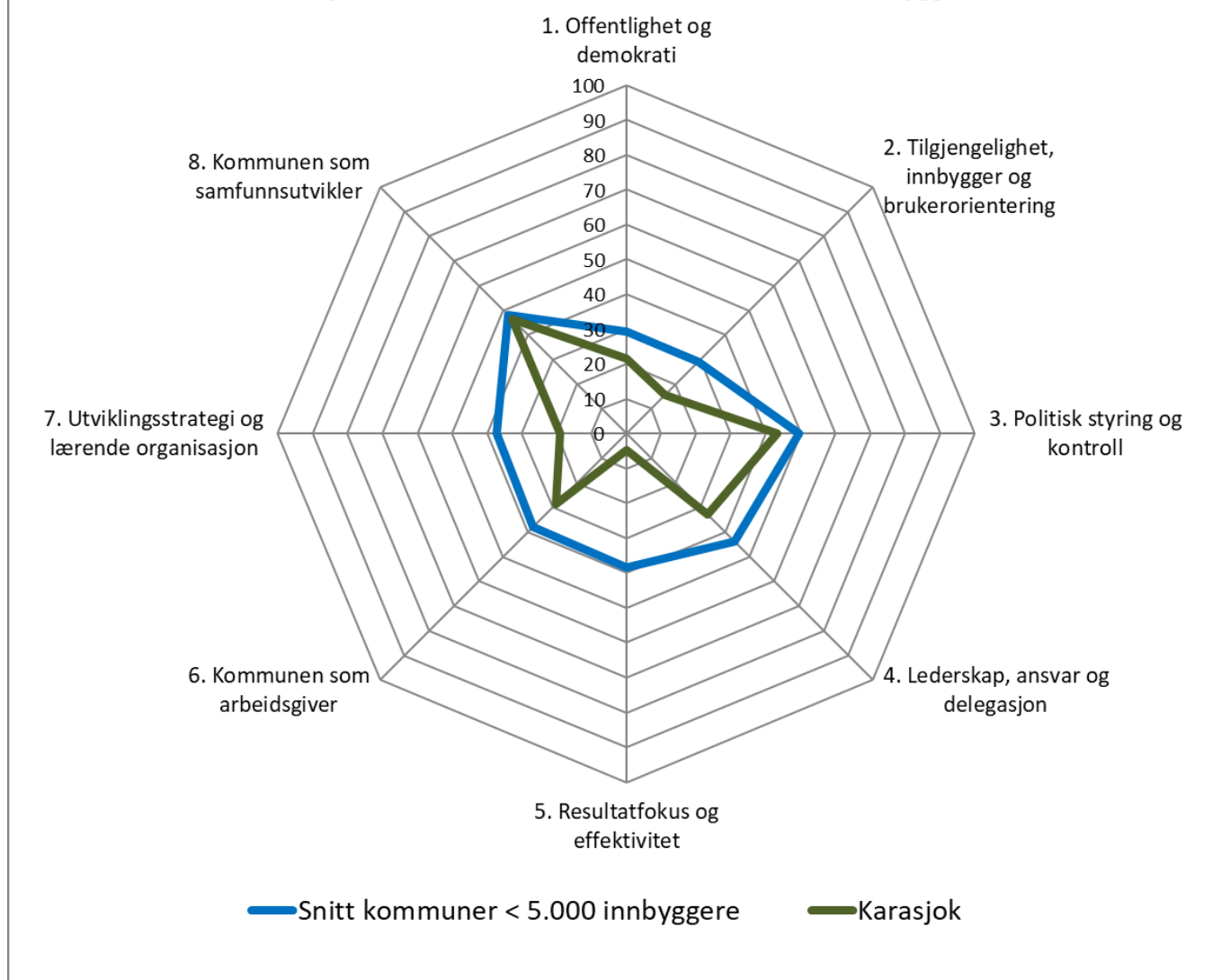
Karasjok vs gjennomsnittet for alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



Som vi ser av diagrammet skårer Karasjok under landsgjennomsnittet på alle områder. Størst avstand til landsgjennomsnittet har man på område 2, 5 og 7, mens det er minst avstand på område 1, 3, 6 og 8.

Hvis vi sammenligner med bare kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere finner vi følgende:

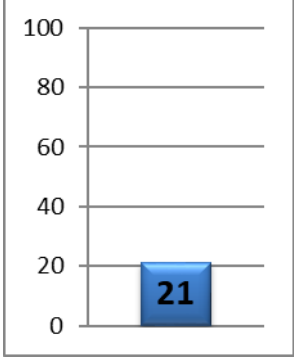
Karasjok vs kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere



Vi ser at avstanden nå blir noe mindre på alle områder og at man skårer som landsgjennomsnittet for denne gruppen på område 8, og nesten som gjennomsnittet på område 3.

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.

2. Forvaltningspraksis pr fokusområde

FOKUSOMRÅDE 1	Poeng 2019	
<p>Offentlighet og demokrati</p>	<p>21</p>	

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	21	100
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	1,5	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	8,0	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	0,0	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	7,4	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	4,5	10

Karasjok kommunen har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for lokaldemokratiutvikling. Man har et pressereglement for hvordan man skal opptre i forhold til medier og hvem som uttaler til media, men ellers har man ikke en helhetlig strategi for kommunikasjon og informasjon som gjelder hele kommunen.

Møteinnkallinger til politiske møter og saksutredninger offentliggjøres på kommunens internettside og møter i politiske utvalg annonseres i lokalavisa, men ellers gjøres det ingen aktiviteter ut over dette for å skape engasjement rundt de politiske møtene. Kommunen sliter med å få lagt ut vedtak etter møtene på nett for alle utvalgene. Kommunestyremøtene overføres direkte på nett via en god løsning, og med god oppslutning (170 seere på siste sending). Sendingen sekvensielt delt opp på saker, men ikke knyttet sammen med saksutredning og protokoll i etterkant av møtene. Kommunen har tatt i bruk Facebook i sin generelle kommunikasjon, men er ikke spesielt aktive her. Kommunen er ikke aktiv på andre sosiale medier.

Politiske saker og utredninger kan være komplisert og omfattende stoff å sette seg inn i for innbyggere. Kommunen lager imidlertid ikke regelmessig korte og lettfattelige versjoner av politiske saker som ville kunne bidra til å skape større interesse blant innbyggerne.

Når det gjelder å kommunisere ut kommunens *resultater* til innbyggerne, så gjøres ikke dette i noen systematisk form. Her er det primært hjemmesiden som brukes når det er viktige saker på dagsorden, men man har ikke noen klar strategi/tenkning rundt hvordan man skal bruke kommunens resultater for å skape debatt og engasjement i blant innbyggerne.

Karasjok kommune jobber ikke systematisk for å fremme innbyggerdialog og for legge til rette for det i de sentrale beslutningsprosessene. I budsjettsaker er det liten grad av involvering ut over det partiene initierer igjennom partikanalen. Man har noe varierende praksis for å gjennomføre innbyggerinvolvering i andre viktige saker, men det er ingen systematikk rundt dette og man opplever at det er liten interesse for å møte på folkemøter, innbyggerkafeer, etc. Kommunen hadde en god prosess i forbindelse med rulleringen av arealdelen av kommuneplanen for syv år siden med mye involvering og aktivitet, så man vet det går.

Karasjok praktiserer «Innbyggernes spørrehalvtime» i kommunestyret, men har ellers ikke etablert noen faste kanaler hvor innbyggerne kan komme i direkte kontakt med eller komme med innspill/forslag til politikerne. Men innbyggerne kontakter ordfører og rådmann hele tiden og man opplever at det er kort vei for innbyggerne for å ta kontakt. I tillegg er det mye aktivitet på «Karasjoktavla» på Facebook, men denne er ikke under kommunens kontroll og inneholder mye mer enn bare kommunale spørsmål. På kommunens hjemmeside ligger det ikke en oversikt over kommunestyrets medlemmer med navn, epost og telefonnummer slik at innbyggerne lett kan komme i dialog med sine folkevalgte. Man har den tekniske løsningen for det i «e-innsyn»-løsningen, men denne er ikke tatt i bruk/fylt ut med informasjon.

Kommunen gjennomfører ikke jevnlig innbyggerundersøkelser for å fange opp innbyggernes syn på kommunen og har ingen andre former for innbyggerpaneler eller lignende for å sikre god dialog med kommunens innbyggere. Men næringsforeningen har gjort en slik undersøkelse i forbindelse med Bo-lystprosjektet, uten at den er fulgt opp av kommunen med aktive tiltak i etterkant.

Kommunen har utviklet et sett etiske retningslinjer som man hadde prosess på når de ble utviklet. Utfordringen er at man jobber lite systematisk med disse igjennom året/perioden. Kommunen har et system/rutiner for *intern* varsling, men har ikke etablert noen tydelige «rød knapp» hvor *eksterne* (innbyggere, leverandører, mm) kan tipse om betenkelige forhold som de mener å observere i kommunen.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har et «pressereglement» men ikke en kommunikasjonsstrategi ♦ Møteinnkallinger, saksutredninger ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider, mens protokoller kommer veldig sent ♦ Utvikle en helhetlig og systematisk bruk av sosiale medier (Facebook/Twitter/Instagram/Snapchat, etc) ♦ Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ God løsningen for overføring av kommunestyremøter på nett, men denne bør videreutvikles kobling mot saksdokumenter og protokoll ♦ Gjennomfører ikke systematiske Innbyggerundersøkelser (men det er gjort i regi av næringsforeningen) ♦ Mer systematisk arbeid med etiske retningslinjer og etisk refleksjon 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en lokaldemokratistrategi ♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/informasjonsblad/informasjonsider ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker som kommuniseres ut til innbyggerne ♦ Har ikke lagt kontaktinformasjon til politikerne på nett ♦ Sammenstiller ikke, sammenligner ikke og presenterer ikke <i>resultatene</i> systematisk for innbyggerne ♦ Har ingen systematisk innbyggerdialog for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Har ikke arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne ♦ Ingen nettside, app'er eller lignende som viser hvordan innbyggerne kan påvirke ♦ Tilgjengeliggjør i liten grad resultatet fra evalueringsrapporter og forvaltningsrevisjonen for innbyggerne ♦ Bruker ikke video/YouTube systematisk i informasjonsarbeid og markedsføring av kommunen ♦ Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement og utvikling ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne ♦ Ingen etablerte <i>eksterne</i> kanaler for tips om etiske betenkelige forhold

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2019	
Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering	16	

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

	SUM	Maks
2. Tilgjengelighet og brukerorientering	16	100
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	3,0	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	1,0	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	9,7	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	2,0	20
2.5 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og innhold, samt håndtering av tilbakemeldinger, klager fra innbyggere/brukere?	0,0	20

Karasjok kommune har ikke en egen strategi for service og brukerorientering. Fokuset på brukeren og service rettet mot denne er dog viktig, og i lederutviklingsprogrammet som ble gjennomført siste 2 år jobbet man litt med dette. Man startet å utvikle et dokument på dette («Håndbok for styringsdialogen») som vektlegger «brukerstemmen», men dette dokumentet ble aldri ferdigstilt og implementert som ny organisatorisk praksis.

De ansatte i Karasjok gjennomgår ikke systematisk opplæring i bruker/kunde/servicemøter. Personlig egnethet er viktig i rekrutteringssammenheng og når man tar imot de nyansatte, men man har ikke fra overordnet nivå definert hva god service er i Karasjok kommune eller tatt dette inn i et introduksjonsprogram. Dette tilpasser man først og fremst igjennom de enkelte enhetenes faglige fokus. Evnen til å yte god service er ikke et tydelig kriterium i den lønnspolitiske planen og man har ikke noe system for å premiere enheter/medarbeidere som utmerker seg positivt med god service/kundebehandling.

Man har ikke noen praksis for å måle brukernes/innbyggernes opplevelse av kommunens service og tilgjengelighet gjennom serviceundersøkelser.

Kommunen måler og vurderer ikke jevnlig informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv ved at man har tatt i bruk fokusgrupper eller innbyggerpaneler for å teste ut hvordan de oppleves av brukerne.

Nettsidene er i noen grad tilrettelagt for universell bruk med samisk og norsk språk, men ikke verktøy som skriftforstørrelse, leselyd, kontrast eller andre språk.

Karasjok kommune har ingen portal/nettside som muliggjør sammenligninger mellom kommunens enheter ut i fra et brukerperspektiv. Heller ikke slike eksisterende sider (eksempelvis www.barnehagefakta.no) er linket fra kommunens nettside.

Kommunen har et lite servicetorg hvor man får løst enklere regelstyrte saksbehandlingsoppgaver. Men først og fremst fungerer det som et veiledningstorg for de kommunale tjenestene på rådhuset.

Kommunen har ikke noe e-servicetilbud som muliggjør at innbyggerne få løst tjenestene elektronisk på nett og/eller at man kan levere søknader elektronisk. Skjemaene ligger stort sett på nett, men de må skrives ut og sendes inn via e-post eller pr brev.

Kommunen gjennomfører ikke brukerundersøkelser systematisk for alle tjenesteområdene. Skole og NAV har i likhet med andre kommuner kommet lengst på dette området og gjennomfører brukerundersøkelser årlig. Andre områder har i svært begrenset grad tatt i bruk denne metodikken for å innhente brukernes syn på tjenestene.

Man har heller ikke etablert andre faste former/arenaer for jevnlig å fange opp brukernes synspunkter, selv om man også her i praksis innhenter synspunkter der det faller seg naturlig i hverdagen og gjennom de lovpålagte organene i enkelte tjenester. Også dette ble omtalt i «Håndbok for styringsdialog» som ikke ble ferdigstilt (som nevnt over) etter lederutviklingsprogrammet.

Kommunen har ikke utarbeidet serviceerklæringer for alle tjenester og har svake/manglende tjenestebeskrivelser på nettsidene for de fleste tjenestene.

Karasjok har ikke etablert noen elektronisk system for oppfølging av synspunkter og klager som kommer inn til kommunen. Det meste kommer som muntlige eller telefoniske meldinger til rådmann og ordfører.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har et strategidokument «Håndbok for styringsdialogen» under arbeid, men denne er ikke fullført eller implementert ♦ Har servicekontor med noe saksbehandling på enkelte områder, men med begrenset åpningstid ♦ Vurderer nettsidene mer systematisk og jevnlig ut i fra et bruker-/innbyggerperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen servicepolicy/strategi for brukerorientering ♦ Har ikke satt service som egen dagsorden for alle enheter/avdelinger ♦ Har ikke utviklet metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter (ut over de lovpålagte organene) ♦ Har ikke et iverksatt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser for alle tjenester ♦ Sammenligner ikke brukerundersøkelser på tvers av enheter for å lære i alle sektorer ♦ Sammenligner ikke brukerundersøkelser på tvers av sektorer i et læringsperspektiv ♦ Opplærer ikke systematisk de ansatte i møte med brukerne/serviceholdninger ♦ Har ikke service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Måler ikke systematisk opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Legger ikke til rette (elektronisk) for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom enhetene i kommunen ♦ Premierer ikke eksplisitt enheter/avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/service ♦ Bruker ikke serviceerklæringer som verktøy for servicefokus i hele organisasjonen ♦ Manglende e-Service/ skjemaportal til å gi et elektronisk tilbud til innbyggerne ♦ Svake/manglende tjenestebeskrivelser på nettsiden ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/ tilbakemeldinger

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2019	
Politisk styring og kontroll	43	

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

	SUM	Maks
3. Politisk styring og kontroll	43	100
3.1 Gjennomsys hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	4,3	15
3.2 Blir kommunen styrt av tydelige politiske mål?	5,3	25
3.3 Rapporterer administrasjonen til politiske nivå og har folkevalgte mulighet til å føre tilsyn med administrasjonen?	12,8	25
3.4 Eksisterer det en tydelig delegering og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?	15,0	20
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjonen?	6,1	15

Karasjok kommune har en visjon; «Sammen. Fremover». Denne er i noen grad implementert som kommunens slagord, men fungerer i liten grad som en felles rettesnor for Karasjok kommune. Tvert imot oppleves dette som en stor utfordring i Karasjok at man ikke har en felles retning og et felles styringssystem, som bygger på en felles visjon og verdigrunnlag med tydelig og prioriterte mål. Det er veldig mye individuell praksis og akutt problemløsning og veldig lite «Sammen. Fremover».

Kommunen har ikke en tydelig beskrevet og helhetlig styrings-/oppfølgingsmodell. Man driver etter et økonomisk årshjul, men ut over dette foreligger det ingen tydelig tenkning på når andre aktiviteter skal gjennomføres. Kommunen har ikke utviklet noen form for helhetlig styringssystem og det er lite politisk fokus på at penger bare er et virkemiddel i en kommune og at målene ligger bortenfor pengene. Det er heller ingen gjennomgående mål (eller henvisninger) fra Kommuneplanen inn i budsjett- og økonomiplanen. I den grad kommunen styres av andre overordnede mål, fremkommer disse i de enkelte rammeområdene i budsjett- og økonomiplan. Men disse virker i liten grad styrende og det er liten/ingen bevissthet på disse politisk (og administrativt). Økonomiplanen inneholder heller ingen tydelige målbare mål- og resultatindikatorer (ut over de økonomiske og sykefravær).

Sammenhengen mellom de resursene man har til rådighet og de politiske ambisjonene og målformuleringene er ikke spesielt gode i Karasjok. Og det ligger nok et ønske om å gi gode tjenester jevnt over på alle områder og det er vanskelig å nedprioritere noen områder. I tillegg er det få tydelige mål som politikken «eier», og man har lang tradisjon for å styre

kommunen på enkeltvedtak og benkeforslag. Historisk har Karasjok liten grad vært villig til å styre gjennom mål, strategi og rammer, men mer på tiltak og økonomi.

Rapporteringsrutinene igjennom året er relativt god i Karasjok. Det rapporteres til politisk nivå kvartalsvis igjennom året både på økonomi og sykefravær ved hjelp av indikatorer og verbalt på tjenesteproduksjon, med særlig fokus på avvik. Det gis ingen informasjon om status og framdrift på om investeringsprosjektene.

Karasjok kommune har liten eller ingen tradisjon for å bruke KOSTRA-tall eller andre sammenligningstall inn i budsjett/økonomiplan og i årsmeldingen for å fortelle om hvordan Karasjok ligger an i forhold til andre sammenlignbare kommuner. Det skjer av og til, men også her er man lite systematiske og det legges frem svært begrenset informasjon.

Kommunen har ikke utarbeidet en egen eierskapsmelding /-strategi for sine kommunale foretak og øvrige bedrifter.

Kommunen benytter i liten grad forvaltningsrevisjonen som et systematisk verktøy for kvalitets- og virksomhetsutvikling. Man følger bare i begrenset grad opp det som eventuelt måtte være av avvik, og det er relativt lite politisk fokus på hvordan man kan videreutvikle tjenestene på bakgrunn av disse rapportene.

Når det gjelder delegasjoner så har rådmannen fått delegert det meste, Karasjok har en relativt kronglet fortid med manglende tillitt mellom politikk og administrasjon. Dette har medført at man politisk har følt behov for å detaljstyre deler av administrasjonen. Det oppleves at dette er blitt mye bedre nå, men fortsatt henger det igjen kulturer og mekanismer som gjør at ting stopper opp. Det er et behov for en helhetlig gjennomgang av delegeringsreglementet i kommunen basert på en tydelig ansvarsfordeling, der politikerne tar ansvar for *hva* som skal oppnås og administrasjonen tar ansvar for *hvordan* det skal gjøres.

Samspeillet mellom politikk og administrasjon oppfattes som noe uryddig i Karasjok. Men samtidig oppleves det at dette er blitt langt bedre de siste årene.. Det gis eksempler på at enkeltpolitikere kontakter ansatte og ledere i tjenestene uten klarering fra rådmann. Også motsatt er det eksempler på at ledere kontakter politikerne direkte for å fremme sitt syn og sine saker, uten at dette er klarert/informert om til rådmannen. Men også her jobber man nå systematisk med å rydde i dette og det har blitt langt bedre det siste året.

Karasjok har hatt liten tradisjon for å jobbe med felles politiske og administrative dialogarenaer. Den strategiske ledergruppa har budsjettseminarer sammen med formannskapet hvor man jobber med budsjettet, men man har ingen «dialogkonferanser» eller lignende hvor hele den politiske og administrative ledelsen møtes til «formell uformell» dialog knyttet til de faste årlige styringsprosessene (økonomiplan, budsjett, årsrapport, etc), der formålet er læring og gjensidig informasjonsutveksling.

I Karasjok gjennomføres folkevalgtopplæring etter hvert nyvalg ved opplegget til KS, men det har tidvis vært mangelfullt oppmøte. Kommunen har heller ikke gjennomført noen form for folkevalgtundersøkelse for å identifiser hvordan de folkevalgte opplever hverdagen som politikere.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gode rapporteringsrutiner kvartalsvis til politisk nivå 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig kommunevisjon, men denne er ikke godt forankret i organisasjonen ♦ Har mål for rammeområdene/sector, men disse er ikke gjennomgående og ikke koblet til styringsfokus og brutt ned på enhetsnivå ♦ Revidere og oppdatere delegeringsreglementet ♦ Rapporterer til politisk nivå forbruket av budsjett, men ikke på investeringer ♦ Videreutvikle det politiske resultatfokus på mer enn bare økonomi ♦ Videreutvikle og holde fokus på ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon ♦ Det forekommer noen eksempler på at politikere tar direkte kontakt ned i organisasjonen og motsatt ♦ Utvikle flere arenaer hvor politisk og administrativ ledelse møtes til «uformell formell» dialog med fokus på kompetanseutvikling ♦ Videreutvikle systematikken i hvordan alle politikere skaffer seg oppdatert og relevant kunnskap om kommunens enheter ♦ Holde fokus på folkevalgtopplæring gjennom hele perioden 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke tydelige kommuneverdier ♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodellen i handlingsprogrammet/eget dokument/nettside ♦ Manglende fokus og forståelse for sammenhengen mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ Rapporterer ikke til politisk nivå resultatoppnåelse på ikke-økonomiske målsettinger igjennom året ♦ Har ikke tydelige resultatindikatorer på kommunenivå og enhetsnivå ♦ Svake på bruk av forvaltningsrevisjon - både i et læringsperspektiv og et kontrollperspektiv ♦ Har ikke utviklet en egen eierstrategi og en tydelig «konsernstyring» av kommunale selskap og foretak ♦ Det er ikke en tydelig grense mellom politiske mål og hvordan virksomhetene skal jobbe ♦ Rapporterer ikke systematisk på hvordan Karasjok gjør det i forhold til andre kommuner på økonomi og tjenestekvalitet ♦ Gjennomfører ikke «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklime, arbeidsbelastning, etc

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2019	
Lederskap, ansvar og delegasjon	33	

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

	SUM	Maks
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	33	100
4.1 Finnes det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen?	3,0	15
4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon?	6,0	10
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	3,9	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres ledernes personlige ansvar i organisasjonen?	2,3	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	9,3	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	8,6	20

Karasjok kommune har ikke utviklet en helhetlig lederplattform som beskriver lederfilosofi og tydeliggjør forventninger til et helhetlig og felles lederskap for alle ledere i Karasjok. Dette oppleves som et savn og at det er stort behov for.

Tjenesteområdene er delt inn i resultatenheter med lik grad av delegasjon fra rådmann med fullt ansvar for penger, fag og folk på sin enhet og fagområder. Dette innebærer også ansvaret for rekruttering og omorganiseringer, samt faglig drift. Det varierer dog litt i mellom de ulike rammeområdene hvordan dette praktiseres.

Karasjok har ikke etablert noe system for tjenestene å fremføre mer-/mindreforbruk av regnskapsresultatet mellom år for enheten/rammeområdene.

Tversektorielle **prosjekter** i Karasjok er ikke beskrevet med mål, budsjett, ressurser fordelt på involverte parter, tidsforbruk, prosjektleder, etc i de overordnede styringsdokumentene. Prosjekter er heller ikke beskrevet i en egen helhetlig prosjektoversikt hvor det tydelig fremgår formål, tidsperspektiv, ansvar, etc, slik at det er lett for styrende organer og utenforstående å se hvilke prosjekter som til enhver tid pågår. På investeringsprosjektene finnes dette i Agresso økonomisystem, men det tas ikke ut presenteres noe sted. Kommunen har ikke en felles prosjektmal/prosjektverktøy på hvordan prosjekter skal drives.

Når det gjelder tverrsektorielle **prosesser** så er heller ikke disse beskrevet på overordnet nivå. Det finnes ikke en systematisk oversikt i økonomi/handlingsplanen som viser hvilke

tversektorielle prosesser (eksempelvis likestilling, digitalisering, nærvær, folkehelse, etc) som til enhver tid pågår i Karasjok kommune. Innenfor de enkelte rammeområdene er dette (i varierende grad) i noen grad beskrevet. «Bruk av samisk språk» er en slik gjennomgående prosess, som i ulik grad er tatt inn i de enkelte rammeområdenes fokus.

Bortsett fra for rådmannen, så har ikke Karasjok kommune et system med formelle lederavtaler som revideres årlig og som følges opp gjennom årlige leder/resultatsamtaler. Dermed har man heller ikke et system med årlige ledersamtaler eller mål- og resultatsamtaler for lederskapet. Hver enkelt leder kan dermed selv avgjøre hva som er godt nok og hva som skal leveres. Det fremkommer heller ikke da tydelig av lederavtalen at man kan få andre arbeidsoppgaver i kommunen hvis man ikke oppnår tilfredsstillende resultater. Det er i det store og det hele svært lite felles maler og prosedyrer for alt som har med ledelse og organisasjon å gjøre i Karasjok. Man har alt for svake individuelle forpliktelser i lederskapet (og medarbeiderskapet) i Karasjok. Som en informant sa det; «Vi er 100 småbedrifter innenfor denne kommunen. Det er alt for mye privat praksis.». Kommunen benytter heller ingen andre former for systematisk vurdering av lederskapet (eksempelvis 360 graders lederevaluering eller lignende) på kommunenivå.

Kommunen har ikke tradisjon for å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn eller andre metoder.

Den eksisterende ledelsesstrukturen oppfattes som lite effektiv mht oppfølging og å få spredt informasjon ut til, og hentet inn innspill igjen fra medarbeiderne. Møtearenaene finnes og er (relativt) fast gjennomført. Men innholdsmessig oppleves det at dette er arenaer for monologer og beskjeder og ikke arenaer for drøfting, medvirkning og utvikling. Også forpliktelsen for gjennomføring og oppfølging er alt for svak. Som en informant uttrykte det; «Når noe blir besluttet i et møte, så går det en halv dag så er alt pulverisert ute rundt røykebøtta». Strategisk ledelse fungerer heller ikke godt nok som team og man evner ikke å sette felles fokus og implementere felles praksis ute i rammeområdene, på bakgrunn av beslutningene som er tatt i strategisk ledergruppe.

Lederne opplever heller ikke at de har gode nok støttefunksjoner når det oppstår problemer som berører lederrollen. Ikke har man prosedyrene, ikke har man tydelig definerte ledere i krisesituasjoner og de «uformelle» lederne får generelt alt for stor plass i organisasjonen.

Lederne i Karasjok kommune har ikke noe faste felles lederforum hvor man kan diskutere lederskap, lederspørsmål og ledelsesutfordringer. Man gjennomførte et lederutviklingsprogram i samarbeid med ekstern konsulent igjennom 2017 og 2018. Men igjen var problemet at det ikke var tydelig som hvem som skulle være med og hvorfor. Dermed ble det i stor grad opp til hver enkelt å definere egen deltagelse og forpliktelse.

Med hensyn til å rekruttere nye ledere fra egne rekker har man ikke noe opplegg for dette.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Enhetslederne disponerer rammebudsjettet fritt og har organisatorisk ansvar for egen enhet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rådmannsnivået bør bli mer synlig og tydelig på å fremme kommunikasjon, mål og retning – samt å fremstå som én strategisk ledelse ♦ Etablere et felles <i>systematisk</i> og fokus på lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for <i>hele ledergruppa</i> for å bygge en <i>felles</i> plattform for god kommunal ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en tydelig og godt kjent lederplakat på kommuneovergripende nivå ♦ Har ikke et system for fremføring av mindre/merforbruk av ressurser mellom år ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle <i>prosjekter</i> ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over gjennomgående <i>virksomhetsprosesser</i> ♦ Har ikke et system med lederavtaler med årlig oppfølging og evaluering ♦ Det fremgår ikke tydelig av lederavtalene at dersom man ikke oppnår resultatene så kan det medføre endring i arbeidsoppgavene ♦ Har ikke andre verktøy for systematiske lederevalueringer ♦ Belønner ikke gode lederprestasjoner ♦ Svak og uklare støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger ♦ Liten organisasjonsklarhet og organisasjonsforpliktelse på ledernivå (og medarbeiderskapsnivå) ♦ Har ikke en arena for å drøfte lederskapsutfordringer/ case/problemstillinger ♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2019	
Resultatfokus og effektivitet	5	

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

	SUM	Maks
5. Resultater og effektivitet	5	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	0,0	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	0,0	25
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	0,0	15
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	0,0	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	0,0	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	4,7	10

Karasjok kommune har ikke på plass en helhetlig eller balansert resultatstyring i kommunen. Når det gjelder effektivitetsutvikling har man heller ikke fått på plass en overordnet strategi for dette. Karasjok har ingen tradisjon for hverken å vurdere resultater (ut over litt på skole), eller å se dette i sammenheng med pengene og vurdere om dette er god effektivitet og hensiktsmessig bruk av ressursene.

Man har ikke egne verktøy for å beregne hva de ulike aktivitetene koster. Når man budsjetterer legger man fjorårets budsjett til grunn og konsekvensjusterer dette til gjeldende situasjon, før man korrigerer evt aktivitetsnivå ofte basert på rene «ostehøvelkutt». Dette gjør også at man mangler gode systemer for å jobbe systematisk med effektivitetsutvikling gjennom nettopp å sammenligne ressursbruk med oppnådd kvalitet og resultater. Som beskrevet over er dette et «ikke-område» i Karasjok kommune. Man har aldri tenkt slik. Man jobber til pengene er brukt opp uten å vurderer hverken produktivitet eller resultat.

Kommunen har ingen tradisjon for kontinuerlig å måle resultater og det er dermed heller ingen mulighet for å koble dette opp mot ressursinnsatsen (kostnad, tid, kompetanse, etc) for å få vurdert effektiviteten i organisasjonen. Kommunen jobber heller ikke systematisk

med utvikling av arbeidsprosesser (LEAN eller lignende) på hverken kommunenivå eller enhetsnivå.

Lederne informerer i liten grad medarbeiderne løpende om den økonomiske situasjonen, og oppstår det avvik blir medarbeiderne i liten grad involvert i prosesser/tiltak for å få til inndekking.

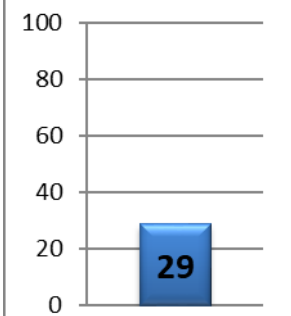
Man har ingen praksis for å jobbe med sammenligninger internt for evt å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet og kommunen har liten erfaring med å sammenligne seg med andre kommuner ut over noe forsiktig bruk av KOSTRA-tall. Kompetansen om KOSTRA og dermed den direkte nytten av disse sammenligningene fremstår som svak. Man fikk for første gang høsten 2018, utarbeidet en helhetlig KOSTRA-analyse for Karasjok kommune for å gi bedre innblikk i ressursbruk, prioriteringer og dekningsgrader.

Man deltar i liten grad i eksterne nettverk for å lære og å utvikle egen effektivitet og man jobber ikke (svært lite) systematisk med å sammenligne seg gjennom ulike former for nøkkeltall og resultatindikatorer.

Kommunen jobber i noen grad regionalt sammen med andre kommuner for å dele på kostnader og samtidig effektivisere tjenestene. Eksempler på dette er samarbeidet om akuttberedskap på barnevern, renovasjon, bibliotekbussen, IKT-samarbeid, mm.

I den grad kommunen samarbeider med frivillige organisasjoner for å utvikle og effektivisere tjenestetilbudet skjer ikke dette i formelle former. Idrettslaget trækker løyper og er støttekontakter. Men man får ikke folk til å bidra frivillig innenfor skole og pleie og omsorg. Frivillighetskulturen står svakt i Karasjok og med en gang kommunen kommer på banen skal man ha betalt.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Videreutvikle det interkommunale samarbeidet på flere og mer sentrale tjenesteområder 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en helhetlig strategi for resultatstyring ♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling ♦ Svak systematiske oppfølging av økonomiske avvik som oppstår i gjennom året ♦ Lite flinke til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater ♦ Har ikke enhetsledermøter/ rapporteringsverksteder hvor man løpende diskuterer ressursbruk og resultater i alle sektorer ♦ Lite/ingen fokus på (de manglende) sammenhenger mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet ♦ Jobbe ikke systematisk med at enhetene sammenligner seg med hverandre for å avdekke forskjeller i resultat, kvalitet og effektivitet ♦ Har ikke oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legger ikke dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Kommunen jobber ikke med effektivitetsutvikling gjennom kontinuerlig måling av ressursinnsats (kostnad, tid, etc) i relasjon til oppnådd resultat ♦ Jobbe lite helhetlig med å sammenligne seg med andre kommuner ♦ Jobbe ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen ♦ Har ikke et system som muliggjør for ledere på alle nivåer og politikere å følge med på ressursbruk og resultater gjennom året (Business intelligence) ♦ Enhetene sammenligner seg i liten grad med enheter i andre kommuner for å avdekke forskjeller i resultat, kvalitet og effektivitet ♦ Deltar ikke i noen form for eksterne effektiviseringsnettverk ♦ Samarbeider ikke (lite) systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2019	
<p style="text-align: center;">Kommunen som arbeidsgiver</p>	<p style="font-size: 2em;">29</p>	

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

	SUM	Maks
6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk	29	100
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	3,0	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	5,4	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	8,0	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	1,9	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	6,5	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	4,0	10

Karasjok kommune har ikke en overordnet arbeidsgiverstrategi eller organisasjonspolitikk som skal sikre at man jobber med et strategisk perspektiv på rekruttere, beholde og utvikle egne medarbeidere.

Karasjok kommune jobber ikke helhetlig og samordnet med rekruttering. Det opp til hver sektor og enhet hvordan man legger opp dette arbeidet. Kommunen markedsfører seg ikke, verken i egen kommune, i regionen eller på høyskoler og videregående skoler som en spennende og attraktiv arbeidsplass. Men sommeren 2018 laget man en brosjyre som presenterte Karasjok kommune som sted på en god måte. Denne ble trykket opp 2 500 eksemplarer og distribuert rundt omkring.

Kommunen har ikke tatt i bruk noen virkemidler ut over lønn for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Kommunen har heller ikke utviklet et helhetlig "frisklivstilbud" til sine ansatte for å forebygge sykefravær og arbeids/belastningsskader, men man har anledning til å avtale/lage et opplegg for trening i arbeidstiden.

Medarbeidersamtaler skal som hovedregel tilbys til alle ansatte hvert år. Men det finnes tre forskjellige maler for hva denne samtalen kan inneholde, og det varierer mye mellom enhetene i hvilken grad dette følges opp. Gjennomgående er det veldig lite struktur på dette i Karasjok. Det rapporteres ikke på gjennomførte samtaler og det blir i så fall opp til hver enkelt leder når og hvordan dette gjøres og hvordan det følges opp.

Karasjok kommune kartlegger ikke kommunes kompetanse regelmessig i et dedikert system og dette kobles ikke opp mot fremtidige behov for kompetanse og rekruttering (strategisk kompetansekartlegging). Dette ble i 2009 igangsatt et slikt arbeid, men dette ble ikke fulgt opp. Midler til kompetanseheving ligger på den enkelte enhets budsjett og det finnes ingen felles midler i en felles pott knyttet til en tydelig kompetansestrategi. Det foregår ingen samlet systematisk rapportering av medgått tid og ressurser til kompetanseheving.

Karasjok kommune har ikke et gjennomgående system og tenkning for kompetanseutvikling **på** arbeidsplassen (internundervisning). Man har forsøkt, men ellers er det både lite fokus og liten vilje til å dele kompetanse. Man har en fadderordning for nytilsatte som virker å fungere greit.

Kommunen gjennomførte et helhetlig medarbeiderutviklingsprogram tilbake i 2013. Dette er ikke fulgt opp på noen måte i etterkant og fremstår dermed bare som en «hendelse» i organisasjonsarbeidet, uten at det har fått noen varig innvirkning på organisasjonen.

Karasjok kommune har ikke en lokal lønnspolitikk med tydelige kriterier knyttet opp mot kommunes behov, mål og strategier. Systemet belønner ikke individer eller gruppers innsats og måloppnåelse på noen måte og man har ingen klar målsetting om hva den lokale lønnspolitikken skal bidra til. Enhetslederne er med på de lokale forhandlingene og er således godt påkoblet prosessen. Kommunen tilbyr ikke regelmessige lønnsinformasjonssamtaler til alle ansatte.

Karasjok kommune har ikke tradisjon for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser årlig (eller en fastlagt plan), men man gjennomført 10-Faktorundersøkelsen for første gang i 2018 og har en plan om å gjennomføre den på nytt i 2020. Man jobber fortsatt med å følge opp denne. Kommunen har heller ingen andre faste metoder, arbeidsmodeller eller verktøy for å vurdere og å forbedre arbeidsmiljøet. Det begrenser seg til å snakke om fravær og sykemeldinger.

Mangfold blant ansatte har i utgangspunktet ikke vært noe satsningsområde for kommunen. På grunn av den sterke fornorskningen man ble utsatt for, har man jobbet mye med å styrke «samifiseringen» igjen. Det reises dog spørsmål om dette har gått for langt igjen, i den grad at man ekskluderer tilgangen på viktig kompetanse til kommunen ved for eksempel å stille strenge språkkrav.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Videreutvikle «friskliv»-tilbud til egne ansatte ♦ Følge opp og oppdater kompetansekartlegginger i hele organisasjonen ♦ Mer helhetlig gjennomføring av årlige medarbeidersamtaler i hele organisasjonen etter en felles mal ♦ Har ikke et system for å støtte lederne lokalt med å fremme lønnskrav, men enhetslederne deltar i de lokale forhandlingene ♦ Følge opp og gjennomføre systematiske medarbeiderundersøkelse framover ♦ Følge opp medarbeiderutvikling/medarbeiderskapsprogrammet fra 2013 i hele organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en arbeidsgiverstrategi/organisasjonspolitikk ♦ Har ikke en helhetlig rekrutteringsstrategi ♦ Markedsføre seg ikke som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Har ingen goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Har ikke noe systemet med individuelle karriereplaner for egne ansatte ♦ Har ingen andre metoder for å vedlikeholde og utvikle arbeidsmiljøet ♦ Jobber lite systematisk og helhetlig med et system for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning) i hele kommunen ♦ Har ikke et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler ♦ Har ikke en lokal lønnspolitikk ♦ Tilbyr ikke lønnsamtaler systematisk til alle ansatte ♦ Har ikke tydelig fokus på arbeid/aktiviteter for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte ♦ Bruker ikke mangfold som en systematisk ressurs i arbeidsmiljøet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2019	
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	19	

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

	SUM	Maks
7. Organisasjonsutvikling	19	100
7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	0,0	15
7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	7,9	25
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	8,6	20
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	2,5	20
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	0,0	20

Karasjok kommune har ikke vedtatt en helhetlig utviklingsstrategi som beskriver hvordan hele kommunen skal jobbe med utviklingsarbeid på alle nivåer i organisasjonen. Man har heller ikke systematisk utviklingsfokus på tjenestenivå, selv om det skjer en del enkeltprosjekter på de ulike rammeområdene.

Kommunen samordner ikke kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå. Når man da heller ikke har en tydelig utviklingsstrategi så blir det mye fokus på den enkelte enhets utfordringer og veldig liten grad på de kommuneovergripende prosessene og utfordringene.

Kommunen har anskaffet et helhetlig kvalitetssystem (Compilo) som dekker alle tjenester, men det gjenstår mye før dette er implementert i hele organisasjonen. I et velfungerende kvalitetssystem beskrives prosedyrer, avvik meldes i forhold til dette, de ansvars plasseres og lukkes. Hvert kvartal tar man så ut rapporter og analyserer disse og ser om det er systematiske feil som går igjen for så iverksette systemiske tiltak med tiltaksplaner og tydelig ansvar/ansvarsplassering. Deretter samordnes avvikene og korrigerende tiltak på kommuneovergripende nivå og meldes til politisk nivå hvert tertial. Karasjok kommune har ikke implementert denne arbeidsmetodikken. Det meldes nesten ikke avvik og i den grad det gjøres, så lukkes disse uten på løfte de opp på et overordnet nivå for å se om det er systemfeil i organisasjonen. Enhetene redegjør og tydeliggjør heller ikke for gjennomførte analyseresultat og tiltak for å lukke systematiske avvik for alle i organisasjonen.

Kommunen har ikke noen tydelig strategi i forhold til å se hvordan andre løser sine utfordringer og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. På rammeområdene foregår det noe slikt arbeid, men man har ingen overordnet fokus eller strategi for «omverdensovervåkning» for å sikre at man alltid jobber på og kjenner til beste praksis på alle tjenester/områder. Dermed blir dette i stor grad opp til hver enkelt leder.

Karasjok kommune deltar i noen få lærende nettverk regionalt. Det oppleves som et tydelig savn at man ikke har flere slike nettverk, da man ofte sitter alene på sitt fagområde i en såpass liten organisasjon som Karasjok kommune.

Kommunen samhandler noe med høyskoler igjennom RKS Midt-Finnmark innenfor skole- og barnehagesektoren. Man har også litt samarbeid med Høyskolen i Alta og Kautokeino innenfor helse- og omsorgsområdet.

Kommunen jobber ikke systematisk med en eller flere kommuneovergripende metoder (eks tjenstedesign, tavlemøter, etc) for å forbedre kvaliteten på tjenesten i det daglige arbeidet. Kommunen har heller ikke jobbet systematisk med å engasjere brukerne i forbedring av tjenesten (brukerråd, brukerreisen eller lignende) på kommunenivå.

Karasjok kommune er ikke flink til å spre gode ideer som kan føre til effektivisering og utvikling ut i organisasjonen. Man har ingen internavis, nettside eller lignende for dette formålet, og det løftes i liten grad på internett/intranett og på ledermøtene.

Man har ikke noe (helhetlig) system for internrevisjon der enhetene granskes av egne eller eksterne med målsetting om å utvikle kvaliteten på tjenesten.

Kommunen har ikke noe system for å engasjere/oppmuntre og for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte. Kommunen har heller ikke noen verktøy/virkemidler for å støtte gjennomføringen av forbedringsforslag. Man har heller ikke noen bestemt strategi eller tenkning for å synliggjøre og tydeliggjøre for alle i organisasjonen hva innleverte og gjennomførte forbedringsforslag har avstedkommet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommune deltar i noen lærende nettverk regionalt, men det er behov for langt flere ♦ Implementere Compilo som et felles overbyggende system for hele kommunen som alle jobber etter ♦ Kommunen samhandler i liten grad systematisk med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på kommunens tjenester, men er ikke systematisk og på alle rammeområder 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Samordner ikke og jobber ikke strategisk for å se hvordan andre arbeider med organisasjons- og tjenesteutvikling ♦ Har ikke en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid med organisasjons- og tjenesteutvikling ♦ Har ikke en eller flere kommuneovergrepene metoder for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet ♦ Gjennomfører ikke egeninitierte kvalitetsvurderinger for å utvikle kvaliteten på tjenestene ♦ Sprer ikke systematisk alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen ♦ Følge ikke opp kvalitetsbrister/avvik (som fremkommer i kvalitetssystemene) med analyser og med tiltaksplaner og tydelig ansvars plassering på alle enheter/sectorer ♦ Har ikke et system med ekstern/internrevisorer ♦ Redegjør ikke for gjennomførte kvalitetsforbedringstiltak i alle enheter for alle ansatte ♦ Jobber ikke systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Engasjerer og oppmuntrer ikke de ansatte systematisk til å komme med forbedringsforslag ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning ♦ Arbeider i liten grad med systematisk å synliggjøre og tydeliggjøre innleverte forbedringsforslag

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2019	
Kommunen som samfunnsutvikler	46	

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med samfunnsutvikling, herunder samspill med frivilligheten, kultur, næring, internasjonale kontakter, miljø og bærekraft

	SUM	Maks
8. Kommunen som samfunnsbygger	46	100
8.1 Har kommunen helhetlige planer/strategier for samfunnsutvikling?	6,8	15
8.2 Hvordan samhandler kommunen med lokale krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	9,0	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	11,0	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	8,6	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	5,8	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	5,2	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	0,0	15

Karasjok kommune har en vedtatt kommuneplan (samfunnsdel) for perioden 2009-2021. Denne oppleves å være utdatert og lite relevant og det er få (både politisk og administrativt) som benytter seg av den. Karasjok kommune har liten tradisjon for å være «plankommune», og det er behov for å rullere hele planverket (både kommuneplan og arealplan). Allerede i 2012 vedtok man å rullere kommuneplanen igjen, men dette er ikke blitt gjennomført av ulike årsaker. Kommunestyret behandlet den kommunale planstrategien i 2016, men den er i varierende grad fulgt opp.

Kommunen har ingen etablerte faste møteplasser for innbyggere, lag og organisasjoner (Lokalsamfunnsråd, Utviklingsforum el.) som er engasjert i å utvikle lokalmiljøet, men kommunen har et samarbeid med lokale lag og organisasjoner på prosjektbasis, samt reindriftsnæringen og Sapmi næringsforening.

En alternativ måte kommunen kan støtte organisasjoner på, er å gi de kommunale oppdrag som genererer inntekter til organisasjonen og skaper engasjement og entusiasme for lokalsamfunnet. Dette gjøres i noen grad uten at det er en systematisk etablert praksis, men man benytter seg av kulturmidlene til dette formålet. Ut over dette samarbeider kommunen med næringslivet (og andre) for å utvikle lokalsamfunnet og for å bygge positivt omdømme, lokke til seg arbeidskraft og nye innbyggere, mm. Den tidligere omtalte markedsføringsbrosjyren er et slikt tiltak.

Karasjok kommunen har ikke et eget rådgivende kulturettråd, men barn- og ungdomsråd og idrettsråd. Selv om kommunen ikke har et eget kulturhus stiller man til rådighet kommunens lokaler ved behov (samfunnshus og idrettshall). For barn opptil 16 år, samt elever i videregående skole hjemmehørende i Karasjok, er basseng, idrettshall og slalåmbakke gratis. Kommunen har en kulturskole med et godt sammensatt tilbud. Karasjok kommune tar initiativet til og samarbeider med andre for å gjennomføre årlige kulturarrangementer i kommunen. Eksempler på dette er Påskefestivalen, Sommerfestivalen, Kulturuke, 6. februar, 17. mai, mm.

Kommunen gjennomfører ikke egne næringslivsundersøkelser, da dette ivaretas av SAPMI Næringshage. Kommunen jobber ikke direkte selv med å fremme det lokale næringslivet regionalt og nasjonalt, men igjennom SAPMI Næringshage foregår det noe slikt arbeid. Kommunen har kommunalt næringsfond og primærnæringsfond, som støtter nyetableringer. Kommunen jobber aktivt for å fremme turisme lokalt igjennom prosjektet «Reiselivssatsing» sammen med Porsanger kommune og næringslivet begge steder. Kommunen forsøker også få i gang et samarbeid med Utsjok kommune på finsk side av grensen på dette temaet.

Karasjok kommune har i noen grad et internasjonalt perspektiv på sin drift og da først og fremst i et nordområdeperspektiv. Kommunen er vennskapskommune med Lovozero i Russland. Karasjok er også med i Nordkalottrådet, samt Grensekommunesamarbeidet i regi av fylkesmennene på begge sider av grensa. Man har også drifts- og utviklingsfokus sammen med Utsjok kommune om brannvern, samt kontroll av utslipp til grenseelva.

Karasjok kommune jobber bare i noen grad med bærekraftig utvikling. Man har satt noe fokus på ENØK-tiltak i kommunale bygg, reduksjon i bruk av miljøbelastende kjemikalier og i noen grad på å bevare biologisk mangfold (i noen områder langs elva). Kommunen jobber ikke selv med å øke gjenvinning og gjenbruk blant egne innbyggere eller for å lære de opp i å redusere utslippsmengden, men gjennom det interkommunale selskapet FIMIL foregår det noe slikt arbeid.

Karasjok kommune har ikke en oppdatert boligsosial handlingsplan, da det ikke oppleves som noe behov. Kommunen jobber heller ikke aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser og organisasjoner.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud ♦ Stiller kommunale lokaler til disposisjon for lokalt kulturliv ♦ Samarbeider aktivt med det lokale næringslivet for å fremme turisme ♦ Samarbeider med andre for at flere ulike kulturarrangementer og festivaler skal arrangeres årlig ♦ Gir aktiv støtte til nyetableringer 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mangler et rådgivende kulturråd (men har barn- og ungdomsråd og idrettsråd) ♦ Rullere og oppdatere kommuneplanen ♦ Følge opp den kommunal planstrategien gjennom perioden ♦ I større grad gi oppdrag til frivillige organisasjoner som alternativ til økonomisk støtte ♦ Jobber i liten grad regionalt / nasjonalt for å utvikle kulturtilbudet ♦ Bidra mer systematisk og aktivt til kompetanseutvikling for det lokale næringslivet ♦ Delta i flere internasjonale nettverk/utviklingsprosjekter (ut over Nordkalottperspektivet) ♦ Jobbe mer aktivt overfor egne avdelinger og innbyggerne mht bærekraftig utvikling ♦ Jobber mer systematisk (gjennom FIMIL) for å redusere avfallsmengde og gjenbruk blant innbyggerne 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mangler møteplasser hvor utvikling av lokalsamfunnet er tema ♦ Kommunen har ikke en helhetlig strategi for hvordan man samhandler med 3. sektor for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Har i liten grad fokus på omdømmebygging ♦ Det gjennomføres ikke egne systematiske næringslivsundersøkelser ♦ Har ikke en oppdatert energi- og klimaplan ♦ Har ikke en oppdatert boligsosial handlingsplan

3. Avslutning

Dette er første evaluering av Karasjok kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Scoren på de ulike fokusområdene ligger jevnt over svært lavt.

Hovedutfordringen i Karasjok kommune er at det er veldig få gjennomgående systemer som er dokumentert og som gjelder for hele organisasjonen, som gjennomføres etter planen og hvor resultatene evalueres og brukes inn i videre utviklingsarbeid for å sikre og forbedre forvaltningspraksisen. Karasjok kommune preges av at «alle» selv definerer hva som er godt nok, hvordan og når ting skal gjøres og hva som er et godt nok resultat. Det er i det store og det hele gjennomgående store mangler på god forvaltningspraksis eller det som man med andre ord kan kalle organisasjon og struktur.

Karasjok har en betydelig jobb med å rette opp og utvikle egen forvaltningspraksis. Hvordan Karasjok skal/bør jobbe med dette videre skal klarlegges igjennom «Prosjekt Karasjok» som er igangsatt av Karasjok kommune Fylkesmannen i Finnmark våren 2019.

Lykke til med videre arbeidet!

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