

ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Kandidat 8816

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i ORG964 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Leveret
1 ORG964 høst 2016	Flervalg	Automatisk poengsum	Leveret
2 ORG964 høst 2016	Filoplasting	Manuell poengsum	Leveret

ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Emnekode	ORG964	PDF opprettet	11.09.2017 13:53
Vurderingsform	ORG964	Opprettet av	Emma Hansen
Starttidspunkt:	09.12.2016 10:00	Antall sider	26
Sluttidspunkt:	16.12.2016 15:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201701100000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



ORG964 høst 2016

Emnekode: ORG 964

Emnenavn: Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Dato: 09.desember 2016, kl. 09:00- 16.desember 2016, kl. 14:00

Varighet: En ukes individuell hjemmeeksamen

Tillatte hjelpemidler: Alle

LEVER SOM PDF PÅ SISTE SIDE!

Du finner oppgaven her :[Eksamensoppgave H16 ORG 964 Rektor kull II](#)

Eller under her:

Merknader: Besvar to av de følgende oppgavene

Maks omfang 10 sider(forside og litteraturliste kommer i tillegg)

Oppgave 1

Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner lanserte 17.11.2016 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre (se vedlegg 1). Vi snakker om «Benchmarking» ved hjelp av store databaser over de tre største tjenestoområdene til kommunene. Først vil vi at du redegjør for begrepet, og illustrer dette verktøyet ved et eksempel som du kjenner til. Drøft deretter sterke og svake sider i det benchmarking opplegget som Jan Tore Sanner lanserer.

Oppgave 2

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT-analysen og vurder hvordan din eier framstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør din eier eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT-analysen.

Oppgave 3

Det er enkelt å snakke og å planlegge omkring lansering av nye styringsverktøy. Noe helt annet er det å realisere/iverksette dem. I den første delen av oppgaven vil vi at du drøfter hvordan det kan ha seg at det ofte oppstår såkalt organisasjonspolitikk omkring styringsverktøy. Deretter vil vi at du tar utgangspunkt i et case som du kjenner/eller et tenkt case. Skisser hvordan du kan tenke deg å gå frem for å unngå eller begrense mulig motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy i case du har valgt.

Vedlegg 1

Kommunene kan frigjøre milliarder til bedre tjenester

Historisk arkiv

Publisert under: Regjeringen Solberg

Utgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Pressemelding | Dato: 17.11.2016

- Kommunene er grunnmuren i velferdssamfunnet vårt, og hvordan de bruker ressursene er avgjørende for kvaliteten på tjenestene innbyggerne får. Nå gir vi kommunene muligheten til å sammenlikne hvor gode de er til å utnytte ressursene på skole, barnehage, og pleie og omsorg, sier kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner.

I dag lanseres nye nettsider på nettstedet kommunedata.no som viser resultater fra en effektivitetsanalyse av kommunenes tre største tjenester.

- Å forbedre offentlig sektor handler om å jobbe smartere, ikke løpe fortere. Nå gjør vi disse dataene både offentlige og lett tilgjengelige slik at kommunene kan sammenlikne seg med relativt like kommuner. Her bør kommunene lære av hverandre, sier Sanner.

På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Senter for økonomisk forskning (SØF) laget årlige analyser av effektiviteten i de kommunale tjenestene. Nytt høsten 2016 er at også resultatene for enkeltkommuner vises på nettstedet kommunedata.no.

Samlet har kommunene et teoretisk effektiviseringspotensial på 12 prosent innenfor de tre største tjenesteområdene. Dette utgjør om lag 27 milliarder kroner. Dette må sees på som en illustrasjonsberegning. Det er urealistisk at samtlige kommuner skal være like effektive.

- Analysen viser at kommunene har et milliardpotensial hvis de lærer av de beste. Det betyr at de kan finne rom til å øke kvaliteten eller bygge ut tilbudet innen skole, barnehage, helse og omsorg, eller andre tjenester og skape enda bedre lokalsamfunn, sier Sanner.

Analysen på kommunedata.no sammenholder kommunenes tjenestetilbud og resultater med ressursbruken på de samme tjenestene. Resultatene kan gjelde for eksempel nasjonale prøver i skolen, liggedøgn for eldre i institusjon eller oppholdstimer for barn i barnehage. Kommunens ressurser er eksempelvis antall faglært personell innen pleie og omsorg eller barnehage, eller driftsutgifter utenom lønnskostnader.

- Det vil alltid være usikkerhet knyttet til slike målinger. Det kan være politiske prioriteringer eller lokale forhold som gjør at enkelte kommuner ligger høyere eller lavere i ressursbruk. Allikevel mener jeg alle lokalpolitikere og rådmenn bør bruke dette verktøyet til å se hvordan deres kommune kommer ut, og om de kan bli bedre, sier Sanner

Mer om analysen

338 kommuner er inkludert i analysen for alle de tre tjenesteområdene både i 2014 og 2015. Det er imidlertid resultater innenfor minst ett tjenesteområde for alle kommuner i 2015. Enkelte kommuner uteblir fra analysen for enkeltsektorer og for samlet effektivitet fordi det mangler data for en eller flere av tjenestene.

De mest effektive kommunene innenfor et tjenesteområde og en gruppe av sammenlignbare kommuner får effektivitetsverdi 100. Effektivitetsverdiene for de tre sektorene vektet og settes sammen til en samlet effektivitetsverdi for de tre sektorene. Gjennomsnitt for samlet effektivitet for kommunene i analysen er 88 prosent.

Ressursbruken kan med andre ord reduseres med 12 prosent uten at produksjonen reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Dette anslaget må ses på som en illustrasjon, det er ikke realistisk at alle kommuner skal være like effektive.

Kommunal- og moderniseringsdepartementets pressetelefon: 22 24 25 00

1 OPPGAVE

ORG964 høst 2016

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

Velg et alternativ

- Ja
 Nei

Jeg bekrefter at jeg ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.

Velg ett alternativ

- Ja
- Nei

ORG964 høst 2016

Her laster du opp din besvarelse. Velg riktig fil og last opp.

Husk at filen må være formatert som PDF.

Etter at du har gjort dette, **MÅ** du trykke "lever prøve" for å få levert inn eksamenen.

Last opp filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	7302853_cand-10167472_7303118
Filtype	pdf
Filstørrelse	500.546 KB
Opplastingstid	15.12.2016 10:48:50



Neste side
Besvarelse vedlagt

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	<u>INNLEDNING</u>	1
2	<u>OPPGAVE 3 – IMPLEMENTERING AV STYRINGSVERKTØY</u>	1
	2.1 ORGANISASJONSTEORI OG ORGANISASJONSPOLITIKK	1
	2.2 DRØFTING OMKRING ORGANISASJONSPOLITIKK VED IVERKSETTELSE AV STYRINGSVERKTØY	2
	2.3 INNFØRING AV STRATEGI SOM STYRINGSVERKTØY I EGEN ORGANISASJON	3
	2.3.1 STRATEGISK LEDELSE OG ENDRINGSLEDELSE	4
	2.3.2 ELEMENTER FOR Å MINIMERE MOTSTAND FOR Å FÅ TIL EN VELLYKKET IMPLEMENTERING	5
3	<u>OPPGAVE 1 – BENCHMARKING OG EFFEKTIVITETSANALYSE</u>	7
	3.1 BENCHMARKING, RESULTATSTYRING OG KVALITET	7
	3.2 KOMMUNEKOMPASSET	7
	3.3 DRØFTING AV EFFEKTIVITETSANALYSEN I KOMMUNENE	9
4	<u>AVSLUTNING OG KONKLUSJON</u>	10
	<u>LITTERATURLISTE</u>	11

VEDLEGG 1 STYRINGSVERKTØY OG STYRINGSUTFORDRINGER

VEDLEGG 2 THE STRATEGY CHANGE CYCLE

VEDLEGG 4 KOMMUNEKOMPASSET 2016 – FOKUSOMRÅDE 5 – KRISTIANSUNND
KOMMUNE

1. INNLEDNING

Jeg har valgt å besvare oppgave 3 (Implementering av styringsverktøy) og oppgave 1 (Benchmarking og effektivitetsanalyse) – og i den rekkefølgen. I oppgave 3 så jeg muligheten til å trekke inn strategiutvikling i egen skole, slik at arbeidet både blir lærerikt for meg og nyttig for skolen. Benchmarking kan jeg i utgangspunktet lite om. Dette verktøyet vil bli mer og mer aktuelt i offentlig sektor, slik at det kan være hensiktsmessig og spennende å kjenne bedre til dette styringsverktøyet. Til slutt i besvarelsen sammenfatter og konkluderer jeg for begge oppgavene sammen, i forhold til de drøftingene som er gjort.

Rammeverket rundt begge oppgavene omhandler styringsverktøy og styringsutfordringer i offentlig sektor. For å forstå begge oppgavene sett i lys av dette teoretiske bakteppet, har jeg valgt å også se på dette. Det har kanskje først og fremst vært for egen lærings skyld, men det er likevel essensielt å se oppgavene i lys av dette. Jeg har derfor lagt dette som vedlegg til eksamensbesvarelsen (vedlegg 1).

2. OPPGAVE 3 – IMPLEMENTERING AV STYRINGSVERKTØY

I denne oppgaven ser jeg på hva som kjennetegner en vellykket organisasjon. Jeg berører organisasjonsteori og kommer inn på begrepet organisasjonspolitikk. Deretter drøfter jeg utfordringer med organisasjonspolitikk i forbindelse med implementering av styringsverktøy i utdanningssektoren. Tilslutt tar jeg utgangspunkt i strategiutforming i egen organisasjon. Jeg benytter meg av emner i relevante strategimodeller for å synliggjøre hvordan jeg vil søke å redusere motstand mot implementeringen av strategi i skolen jeg arbeider.

2.1 Organisasjonsteori og organisasjonspolitikk

Kjennetegn for «den gode organisasjon» er at de leverer varen eller tjenesten effektivt, har fokus og åpenhet rundt sentrale beslutningsprosesser, åpenhet i forhold til innsyn og deltakelse i sentrale prosesser, investerer og tar vare på medarbeidere, er innovative og nettverksorienterte og har evne til å mobilisere ressurser til utvikling og krisehåndtering (Øgård, 2016, August 30).

Sentralt i denne definisjonene står organisasjonens humankapital. *De menneskelige ressursene (inklusive lederegenskaper) er med andre ord kritiske i forhold til å lykkes.* Leavitt's diamant illustrer dette på en enkel og god måte (Scott, 1987 i Øgård, 2016, August 31). En organisasjon består av sosiale strukturer, deltakere/aktører, mål, teknologi/strukturer og omgivelser, som alle står i forhold til hverandre. Det er her vi begynner vi å snakke om organisasjonsteori.

Organisasjonspolitikken berører organisasjonsteorien og handler om uenigheter og maktkamper som oppstår intern mellom ulike aktører og grupper i en organisasjon. Det kan være formelle og uformelle, sylige og skjulte strukturer, som prøver å påvirke og ha innvirkning på organisasjonen for å nå mål. Organisasjonsteori er betegnelse på et sett med begreper og teorier som i brukes til å beskrive, forklare og gi råd om organisasjonsatferd. Innen organisasjonsteorien står endringsledelse sentralt. «*En endring som totalt sett - dvs. for hele organisasjonen - kan være god og nødvendig, kan godt innebære at enkelte individer og grupper får det verre. Dermed vil endringer berøre ulike interesser*» (Jackobsen, 1998). Ser man på endring i dette perspektivet, så kan vi se på enhver omorganisering som et forsøk fra en gruppe eller koalisjon på å bedre sin maktposisjon, ifølge Jackobsen. Per Konsmo (1998) på sin side hevder at dette er en myte og at motstand kommer av manglende tillit.

2.2 Drøfting omkring organisasjonspolitikken ved iverksettelse av styringsverktøy

Utdanningssektoren er en kompleks sektor. Det er ikke produkter eller tjenester som skal produseres, men kunnskap, ferdigheter og holdninger. Det stiller også begrensninger til hvilke styringsverktøy det er hensiktsmessig å benytte i sektoren. Hvordan måler eller evaluerer man resultatene av verktøyene, hvordan kan de kvalitative faktorene måles på en hensiktsmessig måte? Det har tradisjonelt vært behov for å styre sektoren fra sentralt hold. Kunnskapsløftet tok grep, som endret dette. Men det kan diskuteres om utdanningssektoren var rustet til å ta imot dette ansvaret (Konsmo, 2016, August 30). Det er sterke interesser i sektoren og makten er ujevnt fordelt. Det er mye uenighet mellom fagfolk og det er ulik og motstridene forskning på området. Sektoren er også lukket – dvs. at de fleste i sektoren er lærerutdannet. Sektoren har vært lite åpne for andre yrkesgrupper. I tillegg er området preget av lidenskap og høye stemmer. Ønsket om å arbeide i sektoren kan knyttes til ideelle målsetninger. Kulturen i profesjonen er at lærerne først og fremst ønsker å lære av hverandre, «vi er så spesielle», samtidig som det også tradisjonelt har vært lite kultur for deling. Her skiller sektoren seg

betraktelig fra andre sektorer. I tillegg er det store forskjeller i kommunene, samtidig som kultur for måling og tilbakemelding har vært svak (forsiktighetskultur). Det er også et samhandlingsproblem mellom de ulike aktørene i sektoren, da de er styrt av ulike politiske strategier og mål.

Sett i lys av de trekk som kjennetegner utdanningssektoren er det klart at det her oppstår organisasjonspolitikk i forbindelse med innføringen av styringsverktøy. I tillegg til de formelle strukturene, skrives og ropes det høyt fra enkeltindivider og grupper, og det dannes ulike uformelle strukturer i lokale områder og i sosiale medier. Forskere og fagorganisasjonen står langt fra hverandre, og det hersker en enorm motstand mot endring i hele lærerstanden. Det er kanskje interessant å se nærmere på hvorfor faktorene har blitt slik (historisk analyse – mislykkede styringsvedtak (tillit) og/eller kultur, høna eller egget?), men det er ikke noe jeg ser nærmer på nå. Særtrekkene i sektoren stiller enda høyere krav til de involverte i forhold til at gjennomføring av prosess, og innføring av aktuelle verktøy skal være vellykket, og gi ønskede resultater.

Per Konsmo (2016, August 30) i forelesning sier at det er en kultur for motarbeidelse, en kultur for være i opposisjonen og at mye kraft blir brukt på å bekjempe ledelse, og at dette igjen er knyttet til sterke interesser. For å lykkes videre i sektoren tror jeg det må til en kulturendring. Prosessen ser ut til å være i gang, ved at vi ser nye utviklingstrekk i sektoren, det er foretatt en storsatsing på ledelse, samt på kompetanseheving og lærerutdanning, og sektor ser ut til å åpne seg mer for andre profesjoner og yrkesgrupper.

2.3 Innføring av strategi som styringsverktøy i egen organisasjon

I forbindelse med utforming av SWOT-analysen (karlegging av Strengths- Weaknesses- Opportunities og Threats) i dette faget, påpekte jeg svakheten med at skolen ikke har en bevisst og kontinuerlig strategisk ledelse. Det er dermed hensiktsmessig å bruke strategi som styringsverktøyet i egen organisasjon til å skissere hvordan jeg tenker vi kan gå frem for å begrense mulig motstand mot implementering av dette.

Først vil jeg komme med teoretiske tilnærminger til strategifaget, jeg kommer også innom begrepet endringsledelse. Jeg tar deretter utgangspunktet i dette og fokuserer på de områdene i modellen og teorien, som er viktigst, for å implementere strategien med *minst mulig*

motstand. I tillegg til teorien benytter jeg meg også av erfaring og virkelighet til å få en vellykket implementering av strategisk ledelse på vår skole.

2.3.1 Strategisk ledelse og endringsledelse

Hensikten med strategisk ledelse er å utvikle et kontinuerlig forpliktelse til virksomhetens oppdrag og visjon, gi næring til en organisasjon som kan identifisere og støtte dette, og opprettholde et klart fokus på organisasjonens strategiske plan gjennom beslutningsprosesser og aktiviteter (Bryson, 2010). Gjennom disse elementene kan vi finne ut hva vi vil, hvorfor vi vil det og hvordan vi skal komme oss dit (Bryson`s ABC modell i Øgård, 2016, Oktober 18). Det er dette som er selve kjernen i strategibegrepet.

Strategisk endring er utfordrende. Å vite hva som skal gjøres ser ut til å være mindre problematisk, enn selve implementeringen (Joyce, 1999). Det er finnes mange modeller for implementering av strategisk ledelse som et styringsverktøy. Øgård har presentert noen i sine forelesninger (Øgård, 2016, Oktober 18), og Bryson (2010) presenterer «The Strategy Change Cycle», en strategisk planleggings modell for ideelle organisasjoner. Joyce (1999) presenterer en modell med fire nøkkelområder for å lykkes med strategisk *endring* i offentlig sektor.

Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig nettopp i endringsprosesser. Endringer fører til forutsigbare rutiner og prosesser brytes opp, etablerte oppfatninger utfordres og maktforhold endres. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte beslutninger, trekke opp visjoner for fremtiden og som kan skape orden i et tilsynelatende kaos (Jacobsen, 2014). Lederegenskaper er dermed viktig i prosessen for å lykkes.

«Betydningen av en velutviklet intern organisasjonskultur hvor alle er motivert for samme sak, er lett å forstå, når en ser det i lys av ideelle og frivillige organisasjoner, hvor medlemmer deler en ideologi, en tro, eller en mer saksspesifikk overbevisning» (Reve & Grønhaug, 1989, ss. 303-304).

Teorien viser altså hvor viktig *visjon og felles mål* er for utviklingen av en god *organisasjonskultur*, som er med å jobber i samme retning ved endringer. I tillegg kommer *lederens evne* til å motivere, inspirere, involvere og lede vei i dette landskapet. Skal man lykkes med endringsprosessene, må man også ha en forståelse av den menneskelige siden av endringsledelse. Herunder selskapets kultur, verdier, mennesker og adferd.

2.3.2 Elementer for å minimere motstand for å oppnå en vellykket implementering

Jeg vil nevne litt om skolen. Skolen er en privat 1-10 grunnskoleskole med 125 elever. Vi har 30 medarbeidere. Skolen har opplevd stekt vekst siden oppstart i 2002. Skolen er organisert i en stiftelse. I stiftelsen styre er alle skolens organer representert, samt kommunen og tilhørende pedagogisk barnehage. Skolens organer er Styret, Elevrådet, Kollegiet, FAU og ledergruppen. Skolens ledergruppe består av daglig-, pedagogisk-, spesialpedagogisk- og administrativleder, samt to representanter fra kollegiet.

For at vi skal kunne lykkes tror jeg valg av strategimodell er viktig. Den må være lett å forstå og adoptere til virkeligheten. Vi er en forholdsvis liten og oversiktlig skole. Skolen er privat og utfører en offentlig tjeneste. Vi er en ideell organisasjon, uten muligheter for å oppnå økonomisk vinning. Jeg tenker dermed det er hensiktsmessig å ta utgangspunktet i modellen til Bryson (2010) (se vedlegg 2), som er spesielt utformet for ideelle organisasjoner, og den inneholder også elementer av endringsledelse.

For å begrense motstand er det kritisk at medarbeidere i en eller annen form blir engasjert, får mulighet til medvirkning og deltakelse, og ikke minst forståelse for hvorfor strategiutvikling er viktig. Ledergruppen og styret og andre interessenter må ha et eierskap til prosessen, og i beste fall vil også sentrale nøkkelpersoner få det. Medarbeidere bør også se prosessen som en mulighet for å bli bedre ivaretatt. Involvering, samskapning og medvirkning av hele eller deler av organisasjonen i alle, eller utvalgte steg i modellen til Bryson (2010) er avgjørende.

Jeg kommenterer nå steg 1, 3 og 4 i Brysons (2010). Det er disse stegene jeg tenker er kritiske i forhold til involvering. Dette utelukker ikke at involvering i andre steg også er nødvendig. Her går jeg konkret inn på hvem og hvordan de ulike organene bør involveres.

STEG 1 - Diskuter og involvere nøkkelpersoner og beslutningstakere (interne og eksterne) for å få til en enighet om å sette i gang en planleggingsprosess.

1. Foreta en Interessentanalyse – en identifikasjon og analyse av ulike aktører/interessenter (Øgård, 2016, Oktober 18). Se nærmere på uformell struktur og nøkkelpersoner. Det kan være medarbeidere og/eller ledere eller styremedlemmer som jeg vet sannsynligvis vil være kritiske og motstandere av tiltaket, men det kan også være dyktige medarbeidere, som kan være nyttig å involvere i arbeidet.

2. Så frø og marinere - trekke inn begreper og behov til styret, ledergruppe og nøkkelpersoner. «Marinere» de negative og motvillige nøkkelpersonene som har formell eller uformell makt i skolen.
3. Inspirasjon - eksternt inspirator og foredragsholder (slik at styret og ledelsen får forståelse for hvorfor vi bør sette i gang denne prosessen)
4. Initiere til planleggingsprosess (ledergruppen, styreleder og leder for FAU, og mulig at jeg ville invitert med andre nøkkelpersoner). Sørg for at mandatgrupper representerer alle organer og nøkkelpersoner.

STEG 3 - Klargjøring av organisasjonens mål og verdier.

Involvere hele kollegiet i prosessen – kunnskap og forståelse og kommunikasjon viktig. Hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Bryson`s ABC modell og å tenke et «realistisk drømmebilde» RDB (Olsen, 2016) i fellesskap. Ta i bruk verktøy for å kartlegge organisasjonskulturen med hele kollegiet. Kommunikasjon til styret underveis er også viktig. Bruke FAU og elevrådet som høringsorgan og tilbakemelder, på de delene av målene som gjelder foreldre og elever - identitetsskapende.

STEG 4 - Foreta en situasjonsanalyse – kartlegge muligheter og trusler eksternt og styrker og svakheter internt.

Trekke kollegiet inn i kartleggingen av styrker og svakheter. Kartlegging av muligheter og trusler er en ledelsesoppgave. Når linjene for hvor vi er (steg 4) og hvor vil vil (steg 3) blir synlige, vil det være naturlig at vi må foreta oss noe for å komme dit. Synergier ved dette arbeidet blir fellesskapsbyggende.

Underveis i alle steg er det selvfølge at det ligger en tillitt til grunn i forholdet mellom skolens organer. I tillegg er også ledelsens energi og vinkling avgjørende – vi skal være veivisere, inspirerende og samlende!

I det store og det hele tror jeg nøkkelordene til en vellykket implementering handler om å jobbe systematisk med de menneskelige sidene ved endring og med organisasjonskultur. Ledergruppen og styret må stå sammen i prosessen, alle organer skal aktivt involveres i prosessen og i iverksettelsen. Nøkkelpersoner må identifiseres og bearbeides, og det må også skapes en forståelse i hele organisasjonen på hvorfor vi gjør dette – kommunikasjon er viktig! Gjennom dette skapes motivasjon og eierskap til verktøyet og best mulig forutsetninger for en vellykket implementering uten for mye motstand.

3. OPPGAVE 1 – BENCHMARKING OG EFFEKTIVITETSANALYSE

I denne oppgaven redegjør jeg først for begrepet «Benchmarking». I den forbindelse kommer jeg innom begreper som resultatmåling og kvalitet. Deretter illustrerer jeg Benchmarking som metode gjennom Kommunekompasset og knytter Kristiansund kommune opp til dette. Tilslutt drøfter jeg sterke og svake sider ved effektivitetsanalysen på kommunenes største tjenesteområder.

3.1 Benchmarking, resultatstyring og kvalitet

Styringsverktøyet benchmarking har vært brukt i privat sektor siden Japans inntog på det amerikanske markedet på 1960-tallet. I starten sammenlignet man resultater fra år til år, deretter sammenlignet man egne resultater med konkurrerende virksomhet. Med inntoget av New Public Management kom også tanker om benchmarking inn i norsk forvaltning på 80- og 90-tallet. Det var økonomiske nedgangstider, og behovet for mer kostnadseffektivitet og resultatsammenligning oppstod parallelt med desentralisering og privatisering av offentlig sektor. På 90-tallet, med opptur i norsk økonomi, oppstår behovet for å se på og sammenligne kvalitet i tjenestetilbudene (Øgård, 2016, Oktober 18).

Det er utfordrende å gi en presis og riktig definisjon av begrepet benchmarking.

Benchmarking handler om å måle resultater på tvers av organisasjoner, og å finne «best praksis», samt å måle egen utvikling. Resultatstyring på sin side handler om å lede etter resultatinformasjon, som kommer frem ved hjelp av ulike resultatsindikatorer. På denne måten henger benchmarking og resultatstyring tett sammen, da benchmarking kan sees på som en metode å bringe frem styrings- og resultatinformasjon (Øgård, 2016, Oktober 18). Benchmarking er tradisjonelt ikke blitt brukt til å måle kvalitet, men kostnadseffektivitet. Etter hvert er også benchmarking blitt utviklet til å inneholde målinger av så vel effektivitet og kvalitet. Kvalitet i offentlig sektor har forskjellig betydning alt etter hvem du spør og hvordan du spør. Men gjennom å bryte ned fastsatt mål til kriterier for måloppnåelse kan vi finne en felles standard og felles forståelse for kvaliteten.

3.2 Kommunekompasset

Gjennom bruk av benchmarkingsverktøy, som bl.a. Kommunekompasset, har vi mulighet til å finne en standard på oppgavene vi utfører, vi kan derfor se oss selv opp mot andre

sammenlignbare organisasjoner og få et bilde av våre gode, mindre gode og kanskje heller dårlige kvaliteter innad i organisasjonen. Kommunekompasset gjør kommunene i stand til å sammenligne egen utvikling (pris/kvalitet/organisasjon/ledelsesprosess) over tid, samt muligheter til å sammenligne seg med andre kommuner. På denne måten kan kommunenes sterke og svake sider avdekkes og derigjennom kan dett pekes på forbedringspotensialer og utviklingstiltak i et brukerorientert og demokratisk perspektiv (Baldersheim & Øgård, 1997). KS tilbyr dette verktøyet til kommunene, og verktøyet brukes også internasjonalt.

Kommunekompasset tar utgangspunkt i at kommuneorganisasjonen er sammensatt og utfører med fire hovedoppgaver. Verktøyet er utviklet til å avspeile kompleksiteten i disse oppgavene.

Kommunen som:	Er verdsatt for:	Indikert ved:
1.Politisksystem	Demokrati: -Innsyn og medvirkning -Styringsevne	-Samfunnsdeltakelse -Klare og sammenhengende mål
2.Produksjonssystem	Evne til å tilpasse seg innbyggernes krav til kvalitet og rasjonell ressursbruk	-Brukertilfredshet -Effektivitet og kostnadseffektivitet
3.Arbeidsplass	Evnen til å mobiliserer menneskelige ressurser	-Arbeidsengasjement -Medarbeidertilfredshet
4.Samfunn	Initiativ til samfunnsutvikling	Partnerskap med lokalsamfunnet, kulturelle grupper, næringsliv og internasjonalt samarbeid

Figur 1 Verdier som ligger til grunn for Kommunekompasset (Baldersheim & Øgård, 1997)

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende åtte 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

Figur 2 Kommunekompassets 8 fokusområder (Baldersheim & Øgård, 1997)

Kommunens resultater måles på hvert av disse 8 fokusområdene. Over 100 kommuner har gjennomført en eller flere evalueringer i forhold til denne metodikken de siste 5 årene. Kristiansund skårer foreløpig best av alle evaluerte kommuner i 2016. I rapporten til Kristiansund kommune fra KS-Konsulent (2016) anføres det blant annet at: ”Resultatene i Kristiansund er veldig gode. (...). Resultatet gir et bilde av at Kristiansund over de siste årene har jobbet systematisk og meget godt med utviklingen av forvaltningspraksisen i kommunen». Rapporten utformes slik at kommunen kan sammenligne sin egen utvikling over år og sammenligne seg med andre. I tillegg til at det på hvert fokusområde analyseres styrker, muligheter og svakheter, så analyseres og kommenteres også delkriterier. Se eksempel på dette i vedlegg 3, hvor fokusområde 5 er tatt ut som et eksempel.

3.3 Drøfting av effektivitetsanalysen i kommunene

Effektivitetsanalysen, som er foretatt på landets tre største tjenesteområder (skolen, barnehage og pleie og omsorg), er basert på DEA-analyse (Data Envelopment Analysis). Det effektivitetsbegrepet som ligger til grunn for DEA-analysen er såkalt teknisk effektivitet. Kravet til teknisk effektivitet er at det ikke sløses med ressurser. Det skal ikke være mulig å redusere bruken av innsatsfaktorer uten at produksjonen reduseres. (Regjeringen, 2016, November 17). Dette er den mest utbredte analysemetoden i studier av offentlig sektors effektivitet. En av grunnene til at denne metoden er attraktiv å anvende i analyser av offentlig sektor er at den beregner relativ effektivitet i tilfeller hvor produksjonsprosessen inkluderer flere innsatsfaktorer og flere produkter, og hvor det er vanskelig å fordele innsatsfaktorbruken mellom de ulike produktene. Enhetenes effektivitet vurderes mot hverandre ved at de mest effektive enhetene (observert beste praksis) utgjør et referansesett som de andre enhetene måles mot (NRK - Nyheter, 2016, November 16).

Som alle andre metoder har også DEA-metoden begrensninger og svakheter. Metoden sier noe om kommunens effektivitet i forhold til «beste praksis». Disse anslagene må ses på som illustrasjoner. Det er ikke realistisk å kunne ta ut hele det potensialet i besparingen. Uavhengig av hvor godt sektoren driver, vil det alltid kunne påvises et effektiviseringspotensial fordi det alltid vil være *forskjeller mellom kommunene*. *Teknisk effektivitet* er et svakt effektivitetsbegrep, noe som innebærer at produksjonen kan være teknisk effektiv uten at andre effektivitetskrav er oppfylt, herunder resultateffektivitet,

formålseffektivitet og prioriteringseffektivitet (Regjeringen, 2016, November 17) (mål blir dog i noen grad hensyntatt i skolesektoren (resultater og grunnskolepoeng)). Forskjeller i resultatene skyldes altså forskjeller i de *indikatorene/innsatsfaktorene* som inngår. De kommunale tjenestene er komplekse. Det er mulig å skissere, men ikke fullt ut beskrive tjenestene ved hjelp av dette. Resultatindikatoren er for ensidig rettet mot de kvantitative dimensjonen, indikatorene er for dårlige og kan også oppleves som ensidige og urettferdige (Øgård, 2016, Oktober 18). Særlig når det gjelder kvaliteten på tjenestene. Som alltid med slike analyser vil det knytte seg begrensninger og usikkerhet og tolkningsmuligheter til resultatene.

Det betyr at analysen ikke sier noe om kvaliteten, prosessen, evalueringen og læringseffekt på de tjenestene som produseres. Det er selvfølgelig interessant å se direkte på kostnadseffektivitet, men da bør dette brukes med omhu og som en kilde til inspirasjon sammen med andre verktøy. Kvaliteten må spesielt hensynas i disse sektorene! Kommunekompasset vektlegger blant annet kvalitet i de kommunale tjenestene, og kan med fordel kobles sammen med effektivitetsanalysen, for å danne et nærmere bilde.

4. AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Styringsverktøy benyttes for å redusere avviket mellom de som vedtar og de som iverksetter tiltak (styringsutfordring). I denne prosessen oppstår det organisasjonspolitikk i mer eller mindre grad, fordi nye verktøy innebærer endring i en eller annen form, slik at aktører får utfordret sin posisjon/makt i organisasjonen. For å minimere organisasjonspolitikken i egen organisasjon, er det avgjørende med en grunnleggende tillit, gode ledelse, samt medskapning og involvering i prosessen. Benchmarking, som styringsverktøy, blir hyppigere tatt i bruk i offentlig sektor. Alle benchmarkingsverktøy har sine usikkerhetsmomenter og begrensninger. Effektivitetsanalysen over landets tre største tjenesteområder i kommunene, som nylig er gjort tilgjengelig for offentligheten, har flere kritiske sider, blant annet fordi kvaliteten i tjenestene ikke vurderes, kun produksjonseffektiviteten. Kvaliteten på *disse* områdene er spesielt viktig! Analysen kan dermed ikke brukes som fasit, men som en kilde til videre refleksjon, kanskje sammen med andre benchmarkingsmetoder, slik som f.eks. kommunekompasset, som også vurderer kvalitet i kommunens komplekse virksomhet.

LITTERATURLISTE

- Baldersheim, H. & Rose, L. E (2014). Det kommunale laboratorium. Oslo: Fagboklaget.
- Baldersheim, H. & Øgård, M. (1997). *Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2016). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Bryson, J. M. (2010). The Strategy Change Cycle. I J. L. Perry, *The Jossey-Bass The Reader on Nonprofit and Public Leadership* (ss. 183-221). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Jackobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma - Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Jacobsen, D.I (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Joyce, P. (1999). A Model of Effectiveness. I *Strategy in the Public Sector - A guide to effective Change Management* (ss. 1-16). London: Open University.
- Konsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Magna - Econas Tridsskrift for økonomi og ledelse*.
- Konsmo, P. (2016, August 30). *Ledelsesutfordringer i skolen* - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Kristiansund kommune (2016, November 15). *Kristiansund - en eksempelkommune (Komunekompasset 2016)* Lastet ned 12. desember 2016. Hentet fra Kristiansund kommune: <http://www.kristiansund.kommune.no/nyheter/nyheter-fra-kommunen/kristiansund-en-eksempelkommune-komunekompasset-2016.52380.aspx>
- KS-Konsult (2016, Oktober). *Komunekompasset 2016 - Evaluering i forvaltningspraksisen i Kristiansund kommune*. Lastet ned 12. desember 2016. Hentet fra Kristiansund kommune: <http://www.kristiansund.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MId1=1575&FillId=4653>
- NRK - Nyheter (2016, November 16). *Effektivitet i kommunale tjenester: Metode, effektivitetsbegrep og usikkerhet*. Lastet ned 13. desember 2016. Hentet fra Nrk.no: https://www.nrk.no/norge/effektivitet-i-kommunale-tjenester_-metode_-effektivitetsbegrep-og-usikkerhet-1.13230936
- Olsen, R. (2016, November 30). Introduksjon av økonomi som styringsverktøy - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Regjeringen (2016, November 17). *Metode for effektivitetsanalysen*. Lastet ned 13. Desember 2016. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunedata/effektivitetsanalyse/metode/id2520381/>
- Reve, T. & Grønhaug, K. (1989). *Strategi og organisasjon*. Otta: Tano.
- Øgård, M. (2016, August 30). *Linjer og paradokser i styringsoppfatninger knyttet til offentlig sektor* - Forelesningsnotat. Kristiansand.

- Øgård, M. (2016, August 30). *Om det å lede politisk styret organisasjoner: Det kommunale kretsløp som utgangspunkt for å nærme seg studiet av styringsverktøy* - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Øgård, M. (2016, August 31). *Linjer og paradokser i lokalpolitikk og organisering* - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Øgård, M. (2016, August 31). *Paradokser, motsetninger og konkurrerende verdier som et kjennetegn ved det å være leder i offentlig sektor* - Forelesningsnotat).
- Øgård, M. (2016, August 31). *Styringsverktøy begrepet og hvordan styringsverktøy beveger seg mellom land og organisasjoner* - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Øgård, M. (2016, Oktober 18). *Ledelse, policyanalyse og strategi* - Forelesningsnotat. Kristiansand.
- Øgård, M. (2016, Oktober 18). *Resultatstyring/Benchmarking som grunnlag for refleksivt lederskap* - Forelesningsnotat. Kristiansand.

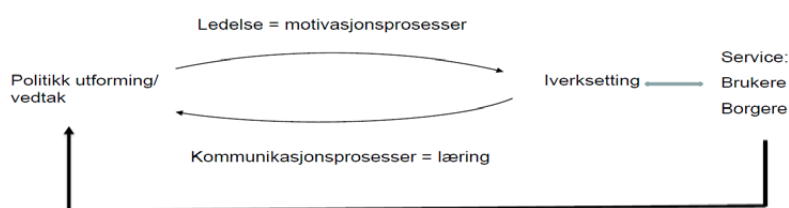
VEDLEGG 1 STYRINGSVERKTØY OG STYRINGSUTFORDRINGER

Offentlig sektor står ovenfor sammensatte styringsutfordringer. Sektor kjennetegnes ved at målene for virksomheter er komplekse og vanskelig målbare (ikke lønnsomhet), det er begrenset konkurranse, og tjenestene omsettes ikke i det frie marked. I tillegg kan organisatoriske forhold være utfordrende. På mange områder har de ulike profesjonene stor innflytelse på utviklingen og styringen av tjenestene. Denne kompetansen er viktig for å videreutvikle offentlige tjenester, men denne profesjonsmakten kan også komme i konflikt med samfunnsmessige hensyn, som behovet for endring og omstilling.

I tillegg skaper samfunnsutviklingen stadig behov for nye former for problemhåndtering for å løse mer komplekse utfordringer. Dette igjen skaper press på eksisterende styringsstrukturer som igjen åpner opp for søking etter nye styringsverktøy. I offentlig sektor har det gått en utvikling fra Public Administration tankesettet, hvor direkte styring, byråkrati og kostnad sto i fokus, til New Public Management, hvor markedsreformer, betydning av ledelse, indirekte ledelse og mål – og kontraktsstyring er gjeldende. Nå ser vi tendenser til at utviklingen går i retning New Governance, hvor tillit, læring, nettverk og relasjon er sentrale elementer. ¹

Offentlig sektor står ovenfor store utfordringer ved at vedtak fattes politisk (legislativt), mens iverksettelsen (utøvende) av disse vedtakene er organisatorisk skilt fra de som beslutter vedtaket politisk. ²

Dette kan illustreres i følgende figur:



Figur 3 Det kommunale styringskretsløp ²

¹ Øgård, M. (2016, August 31). *Linjer og paradokser i lokalpolitikk og organisering* – Forelesningsnotat. Kristiansand

² Øgård, M. (2016, August 30). *Om det å lede politisk styrte organisasjoner: Det kommunale kretsløp som utgangspunkt for å nærme seg studiet av styringsverktøy* – Forelesningsnotat. Kristiansand.

Avstanden mellom utformingen av vedtaket og iverksettelsen av vedtaket bindes sammen av to prosesser; Ledelse/Motivasjon og Kommunikasjon/Læring. Disse prosessene blir brukt for å redusere avstanden mellom beslutningstaker og iverksetter. I dette må det tas i bruk styrings- eller ledelsesverktøy for å motivere, kommunisere og lære. Salamon definerer styringsverktøy på denne måten:

«A tool of public action is an identifiable method through which collective actions is structured to adress a public problem»³

Eksempler på styringsverktøy er strategi, benchmarking, organisasjonsdesign, organisasjonskultur og endringsledelse, kvalitetsstyring, informasjons- og kommunikasjonsteknologi og andre prosessorienterte planverktøy. Styringsverktøy kan tas i bruk på nasjonalt, kommunalt og virksomhetsnivå.

Rent overordnet kan vi si at styringsverktøy strukturerer handling. De definerer hvem som er involvert i tiltaket, hvilken rolle de skal ha og hvordan man skal relatere seg til andre. Valg av styringsverktøy er ikke en enkel og rasjonell prosess. Prosessen blir påvirket av interessegrupper, overbevisninger (ideer/ideologi), enkeltmennesker/grupper, institusjoner og omgivelser. ⁴

³ Salamon L.M. (2002), s. 19. *The tools og government*. London: Oxford University Press.

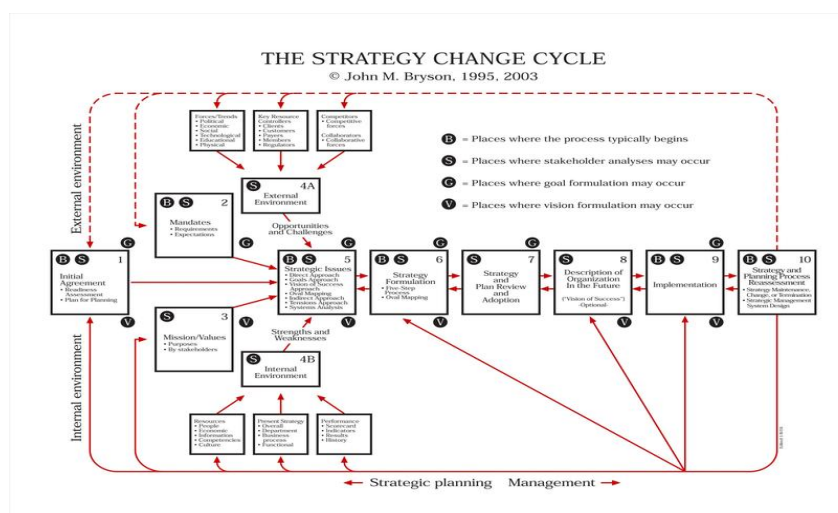
⁴ Øgård, M. (2016, August 31). *Styringsverktøy begrepet og hvordan styringsverktøy beveger seg mellom land og organisasjoner* – Forelesningsnotat. Kristiansand)

VEDLEGG 2: THE STRATEGY CHANGE CYCLE

The Strategy Change Cycle er en strategisk ledelses prosess og en metode, spesielt til bruk i ideelle organisasjoner.¹ Den ivaretar linken mellom strategisk planleggingen og implementeringen av strategien, og gjør organisasjonen i stand til å kontinuerlig lede strategisk. Bryson identifiserer 10 steg i den strategiske planleggingsprosessen, hvor det i alle steg oppstår handling og resultater, læring og evaluering:

1. Initiate and agree on a strategic planning process
2. Identify the organizational mandates
3. Clarify organisational mission and values
4. Assess the external and internal environment to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT)
5. Identifying the strategic issues facing the organization
6. Formulate strategies to manage the issues
7. Review and adopt the strategic plan and plans
8. Establish an effective organizational vision
9. Develop an effective implementation process
10. Reassess strategies and the strategic planning process

Intensjonen med The Strategic Change Cycle er å forsterke strategisk tenkning, handling og læring; engasjere nøkkelpersoner til å definere status og hvor man ønsker å være; engasjere seg i detaljene samtidig som det strategiske er i sentrum og å linke strategiformuleringene til implementering på en klok, teknisk mulig og politisk korrekt måte.

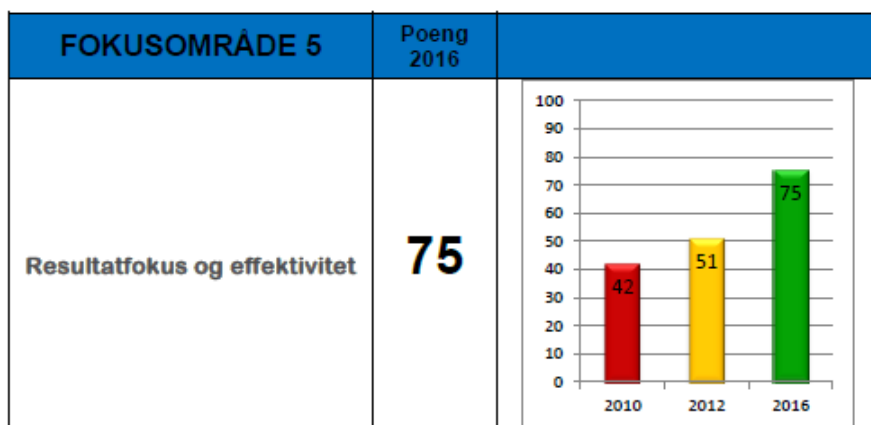


Figur 1 The Strategy Change Cycle

¹ Bryson, J.M. (2010, ss. 183-221). The Strategy Change Cycle. I J.L. Perry, *The Jossey-Bass The Reader on Nonprofit and Public Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

VEDLEGG 3: KOMMUNEKOMPASSET 2016 – FOKUSOMRÅDE 5 – KRISTIANSUND KOMMUNE

Hentet fra KS-Konsulent:¹



Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med å koble ressursinnsats og resultater som oppnås, dvs *effektiviteten* i organisasjonen. I 2010 var skåren på dette området 42 poeng, i 2012 var det 51 poeng og i 2016 er den 75 poeng. Dette er en vesentlig forbedring.

	SUM	Maks
5. Resultater og effektivitet	75	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	9,0	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	16,0	20
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	14,0	20
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	13,0	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	14,6	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	8,3	10
5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling	9,0	15,0

Kristiansund kommune har ikke en eksplisitt helhetlig strategi for *resultatstyring*, men mye av det styringsfokusert som er lagt til grunn de siste årene – herunder videreutviklingen av økonomiplanen og årsrapporten – viser en tydelig strategi der dette løftes frem og fokuseres. I økonomiplanen er det verbale tjenestemål knyttet opp mot strategiene i kommuneplanen og objektivt målbare mål gjennom et målekort for mål- og resultatstyring.

Det finnes heller ikke en eksplisitt helhetlig strategi for effektivitetsutvikling, dvs et dokument hvor det settes fokus på hva/hvilke tiltak som virker best og som gir mest effekt for hver krone som settes inn, men også her jobbes det i praksis systematisk for å finne ut hvor hver enkelt kroner gir størst effekt. Et konkret eksempel på dette er skolestruktursaken.

¹ KS-Konsult (2016, Oktober). *Kommunekompasset 2016 - Evaluering i forvaltningspraksisen i Kristiansund kommune* (ss.31-33). Lastet ned 12. desember 2016. Hentet fra Kristiansund kommune: <http://www.kristiansund.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MId=1575&Filld=4653>

5.2	Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	16,0	20,0
<p>Alle kostnader belastes og konteres på tjeneste i henhold til KOSTRA.</p> <p>Kommunen har i varierende grad beregnet hva de ulike tjenestene faktisk koster (ABC-analyser e.l.) og lagt dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet. Særlig på skoleområdet har det vært systematisk jobbet med dette det siste året, men også på andre områder (PLO), har man i forbindelse med omstillingsprosjektet hatt veldig fokus på økonomistyring og kostnadsberegnete analyser og tiltak.</p>			
5.3	Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	14,0	20,0
<p>Kristiansund kommune har en veldig systematisk og målrettet oppfølging både på sektor og tjenestenivå når det gjelder økonomi. Hvis man har overskridelser på budsjettene blir man tett fulgt opp. Men man har fortsatt liten direkte oppfølging på avvik på resultater på tjenestekvalitet og sykefravær <i>igjennom</i> året. Dette har i stor grad blitt evaluert i årsmeldingen.</p> <p>Kommunen har jobbet systematisk med prosessforbedring (LEAN) med det formål å effektivisere og forenkle prosessene på enkelte tjenester/sectorer. Man begynner nå å se god effekt av dette arbeidet på flere områder.</p>			
5.4	Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	13,0	15,0
<p>Kommunen er i ferd med å innføre et system (VISMA BI) som muliggjør for politikere og ledere både på sentral og enhetsnivå, gjennom året å følge med på utviklingen for ressursforbruk og resultat. Foreløpig er det ikke mulig å se resultatene <i>i sammenheng med de verbale</i> målsettingene fra kommuneplanen/økonomiplanen, men man har begynt en prosess for å vurdere hvilke arbeidsform/system som også skal ivareta dette.</p> <p>Det finnes arenaer der leder på alle nivåer løpende diskuterer ressursbruk og resultatoppnåelse. Dette skjer først og fremst på møtene i de ulike kommunal-/rammeområdene, men også på enhetsledermøte setter man fokus på dette.</p> <p>Kristiansund kommune er gode til å informere de ansatte om utviklingen på både resultater og ressursbruk løpende gjennom året. I de aller fleste enheter har man faste møter hvor man ser på forbruk, leveranser, avvik, sykefravær, fremdrift etc. Man har systematiske møter med HMS-gruppene (leder, tillitsvalgte og verneombud) for å drøfte utviklingen. I tillegg er man veldig systematiske på å bruke informasjonsbladet Kristiansund for å gi de ansatte tilbakemeldinger om planer, status og resultater.</p>			
5.5	Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	14,6	20,0
<p>Kristiansund kommune jobber relativt systematisk å sammenlignes seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. Dette skjer først og fremst gjennom systematisk bruk av KOSTRA, Kommunekompasset og Kommunebarmeteret.</p>			

<p>Kommunen jobber i noen grad systematisk med å sammenligne enheter på tvers for å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet. Innenfor den enkelte sektor/kommunalområde skjer det ganske systematisk, men mindre på tvers av disse.</p> <p>På enhetsnivå foregår det også i noen grad sammenligninger med andre kommuners enheter, og da først og fremst på de områdene hvor det bare er én enhet i Kristiansund (kommunalteknikk, eiendom, etc).</p>
<p>5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten? 8,3 10,0</p> <p>Kristiansund er en «interkommunal kommune» som er motor for - og samarbeider veldig mye med, nabokommunene for å spare kostnader og øke kvaliteten på tjenestetilbudet. Dette skjer over hele spekteret av tjenester og også på samfunnsutviklingsrollen.</p> <p>Kommune samarbeider også i noen grad med frivillige lag og organisasjoner for å støtte opp og videreutvikle tjenesten. Innenfor helse foregår det mye frivillighetsarbeid. Det samme gjelder bevaring av gamle bygg. Men det er fortsatt et stort potensial i Kristiansund for å utvikle dette området mere.</p>

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> • Har en klar strategi for resultatstyring og effektivitet (men den bør skriftliggjøres) • Kostnader konteres og belaster på tjenestesteder (man følger KOSTRA) • Systematisk oppfølging av avvik på økonomi • Samarbeider mye med nabokommuner for å dele på kostnader og øke kvaliteten i tjenestetilbudet • Har god oversikt om hva de enkelte tjenestene koster • Sammenligner seg systematisk med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet • Har gode interne møtefora for å diskutere ressursbruk og måloppnåelse • Flinker til å trekke de ansatte med i diskusjonen omkring ressursbruk og resultater gjennom året 	<ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikle resultatfokuset i kommunen på ikke-økonomisk mål • Videreutvikle jobbingen med systematisk prosessoptimalisering i hele kommunen (LEAN) • I større grad utvikle tjenestenes nettverksdeltakelse til også å bli effektivitetslærende nettverk med utviklingsfokus gjennom bruk av nøkkeltall og sammenligninger • Samarbeide ytterligere med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet. • Videreutvikle systemet (VISMA BI) som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> • Har ikke et system for å se resultatene i sammenheng med målløstingene for å vurdere effektiviteten

