

Det gode liv i ei attraktiv fjellbygd



Resultatledelse og overordna målekart for Oppdal kommune



Innhold

Del 1 Introduksjon av resultatledelse	3
1.1 Innledning.....	3
1.2 Innfasing av resultatledelse	3
1.3 Målekart	3
1.3.1 Bruker-, innbygger- og medarbeiderundersøkelser.....	4
1.3.2 Bruker – og medarbeiderdialog.....	5
1.3.3 Styringsdialog og resultatsamtale.....	5
1.4 Årshjulet for resultatledelse	5
1.4.1 Gjennomføringsplan for undersøkelser 2011-2013.....	6
1.4.2 Plan for brukerundersøkelser fra 2013	6
Del 2 Overordna målekart for Oppdal kommune	7
2.1 Mål og indikatorer for samfunn og organisasjon	7
2.2 Stedsutvikling.....	11
2.2.1 Utvikling i folketall	11
2.2.2 Verdiskaping	11
2.2.3 Etablering av nye bedrifter.....	12
2.2.4 Innbyggerundersøkelse.....	13
2.3 God folkehelse.....	14
2.3.1 Ungdata – undersøkelse	15
2.4 God omsorg.....	16
2.4.1 Tidlig innsats.....	16
2.4.2 Brukere med situasjonsbetinget behov og særskilte behov i alderen 17- 67 år	16
2.4.3 Eldre brukere	17
2.5 Brukere – Gode tjenester.....	18
2.5.1 Brukerundersøkelser.....	18
2.5.2 Informasjon og oppfølging av resultatene.....	19
2.6 Medarbeidere – Best i lag.....	19
2.6.1 Medarbeiderundersøkelse.....	19
2.6.2 Nærværarbeid og sykefravær.....	20
2.6.3 Uønsket deltid - ansatt i 50% stilling eller mindre.....	21

2.7 Økonomi.....	21
2.7.1 Å overholde bevilgningene	22
2.7.2 Forsvarlig utgiftsnivå	22
Vedlegg 1 : Eksempel på målekart for en enhet - Oppdal ungdomsskole	23

Del 1 Introduksjon av resultatledelse

1.1 Innledning

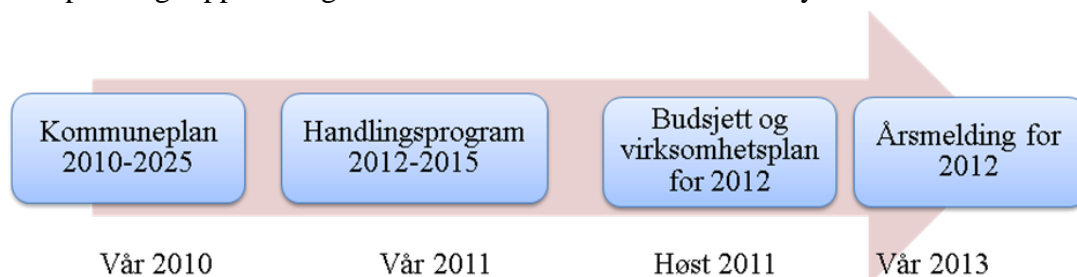
Resultatledelse er en ledelsesform eller -metode. Metodikken gir den administrative og politiske ledelsen systematisk kunnskap om kommunens ståsted og status på de viktigste områdene kommunen må lykkes innenfor. Dette er trolig det viktigste kjennetegnet ved resultatledelse, noe som også skiller metodikken fra tidligere plan – og ledelsessystem i kommunal sektor.

Hvorfor har resultatledelse fått så mye oppmerksomhet i offentlig sektor de siste åra? Et svar kan være at det er følgene av mer generelle endringer i arbeids- og samfunnslivet. Viktige endringer som trekkes fram for offentlig sektor i denne sammenhengen, er:

- Økt brukerfokus
- Økte krav til dokumentasjon av måloppnåelse/effektivitet i kommunal sektor (både fra politikere og innbyggere)
- «Flatere» organisasjoner som gir nye ledelsesutfordringer, to-nivå kommune
- Økte krav om medbestemmelse og involvering hos ansatte

1.2 Innfasing av resultatledelse

Kommunestyret har vedtatt å innføre resultatledelse som verktøy for styring og utvikling, kommuneplanens samfunnsdel 2010 -2025. Innfasingen av resultatledelse skjer etter hvert som plan- og rapporteringsdokumentene rulleres i kommunestyret.



Resultatledelse betyr at kommunen skal ha fokus på resultater som kan måles og dokumenteres. Resultatledelse er en metode for å styre virksomheten målrettet med hjelp av måleindikatorer, dialog, rapportering og oppfølging.

1.3 Målekart

Målekart på overordna nivå (kommunenivå) og enhetsnivå er valgt som styringsverktøy. Gjennom kommuneplanprosessen for 2010-2025 er det blitt fastsatt følgende struktur på kommunens overordna målekart:

Resultatledelse og overordna målekart

	FOKUSOMRÅDE	MÅL	KRITISKE SUKSESS-FAKTORER	MÅLE-INDIKATORER	MÅLE-METODE	AMBISJONS-NIVÅ
SAMFUNN	LIVSKVALITET	Det gode liv i ei attraktiv fjellbygd	Stedsutvikling Folkehelse Omsorg			
ORGANISASJON	BRUKERE	Gode tjenester				
	ØKONOMI	God økonomistyring				
	MEDARBEIDERE	Best i lag				

Målekartet på overordna nivå utformes nå gjennom arbeidet med handlingsprogrammet. Med utgangspunkt i det overordna målekartet vil målekartene på enhetsnivå bli til gjennom arbeidet med årsbudsjettet. Målekartet angir mål og skal fortelle hvilke kritiske suksessfaktorer vi må lykkes med for å bli gode på fokusområdene livskvalitet, brukere, økonomi og medarbeidere. Det forteller hvilke måleindikatorer som brukes, hvordan resultatene skal måles og hvilke ambisjonsnivå vi skal strekke oss etter. Målekartet utformes ved medvirkning og dialog mellom ansatte, ledere og politikere. Det fastsettes årlige resultatmål for rådmannen og enhetslederne innenfor de 4 strategiske fokusområdene; livskvalitet, økonomi, brukere og medarbeidere.

Målekartet kan ikke dekke alt, kun det viktigste. I resultatledelse er målekartet grunnleggende, men det er viktig å understreke at målekartet ikke er tenkt å være altomfattende. Det vil alltid måtte være en kommunal virkelighet som er større og som rommer flere aspekter enn den som fanges inn av målekartet.

Med bakgrunn i kommuneplanens samfunnsdel og i tillegg til målekartet er det naturlig å omtale hvordan målene for stedsutvikling, god folkehelse og god omsorg skal operasjonaliseres for planperioden.

1.3.1 Bruker-, innbygger- og medarbeiderundersøkelser

Kommunestyret vedtok i forbindelse med budsjettet for 2008 at brukerundersøkelser skal være et sentralt verktøy for å utvikle kvaliteten i kommunens tjenester. I inneværende valgperiode er det gjennomført brukerundersøkelser i flere enheter.

I det nye systemet gjennomføres det årlige medarbeiderundersøkelser og brukerundersøkelser for å måle opplevd kvalitet fra brukerne og medarbeiderne de første åra. Etter hvert kan det vurderes om det er tilstrekkelig med disse målingene hvert annet år.

Resultatledelse og overordna målekart

Innbyggerundersøkelse kan være en god målemetode hva gjelder fokusområdet livskvalitet. Kommuneplanens samfunnsdel peker på tre kritiske suksessfaktorer for å oppnå god livskvalitet, -folkehelse, omsorg og stedsutvikling.

Målemetodene som er lagt til grunn i målekartet er i hovedsak basert på innbygger-, bruker- og medarbeiderundersøkelser som er utarbeidet av www.bedrekommune.no. Måleskalaen til bedrekommune.no er fra 1-6 der 6 er best.

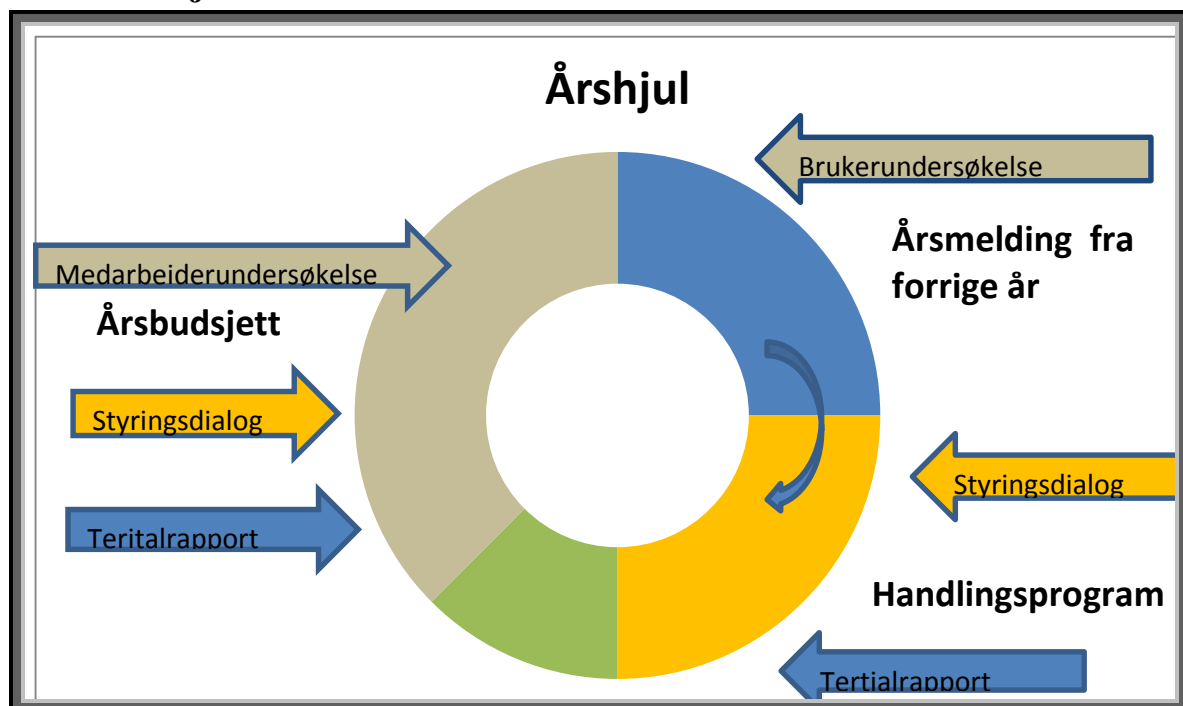
1.3.2 Bruker – og medarbeiderdialog

Resultatledelse vektlegger en balansert styring av mål i form av målt kvalitet (objektive måleindikatorer) og opplevd kvalitet (bruker-, medarbeider- og innbyggerundersøkelser). Det er av avgjørende betydning at aktuelle styringsnivå gir tilbakemelding på resultat fra undersøkelser til de det gjelder, og at det åpnes for dialog om mulige oppfølgingstiltak av resultatene. I de fleste sammenhenger er det etablert arenaer for den styrte tilbakemeldingen og dialogen, men her kan det også være rom for å utvikle nye arenaer.

1.3.3 Styringsdialog og resultatsamtale

Styringsdialogen er en dialog om måloppnåelse og resultatoppfølging og derfor et sentralt element i resultatledelse. Det overordna målekartet setter resultatmål for kommunen samlet og inngår i kommunestyret/formannskapets resultatsamtale og styringsdialog med rådmannen. Rådmannen har styringsdialog og resultatsamtale med enhetslederne med bakgrunn i enhetenes målekart. Med utgangspunkt i årshjulet for plan- og rapporteringsprosessene foreslås det å ha to styringsdialoger for året mellom styringsnivåene. En dialog på våren tilknyttet resultatrapport og årsmelding, og en på høsten i forbindelse med utarbeidelse av mål og budsjett.

1.4 Årshjulet for resultatledelse



Resultatledelse og overordna målekart

1.4.1 Gjennomføringsplan for undersøkelser 2011-2013	Tidspunkt
Medarbeiderundersøkelse	Oktober 2011
Innbyggerundersøkelse	Oktober 2011
Ungdata – undersøkelse om livsstil og helse blant unge i alderen 13-19 år	November 2011
Brukerundersøkelser	Januar 2012
Resultatene av undersøkelsene i årsmelding og styringsdialog	April - mai 2012
Medarbeiderundersøkelse	Oktober 2012
Brukerundersøkelser	Januar 2013
Resultatene av undersøkelsene i årsmelding og styringsdialog	April - mai 2013

1.4.2 Plan for brukerundersøkelser fra 2013	Hvert år	Hvert annet år
Barnehage	x	
Skole Skolefritidsordning	x	x
Helse og familie: <ul style="list-style-type: none"> • Barnevern • Helsestasjon • Psykisk helse • Ergo og fysioterapi 		x
Hjemmetjenesten		x
Sykehjemmet - pleie og omsorg i institusjon		x
Opplæring og bolig <ul style="list-style-type: none"> • Tilbud til utviklingshemmede 		x
Plan og forvaltning <ul style="list-style-type: none"> • Plan - og byggesaksbehandling 		x
Kommunal teknikk <ul style="list-style-type: none"> • Vann og avløp 		x
NAV <ul style="list-style-type: none"> • Sosiale tjenester 		x

Del 2 Overordna målekart for Oppdal kommune

2.1 Mål og indikatorer for samfunn og organisasjon

Rådmannen har innarbeidet mål og indikatorer for samfunnsdimensjonen – livskvalitet og for organisasjonen hva gjelder opplevd og målt tjenestekvalitet, medarbeidertilfredshet og økonomi. Målene på nivå 1, kommunenivået, vil en finne igjen i enhetenes målekart for 2012. Kommunens nye målstyringssystem vil være under utforming og utvikling i år framover. Ut i fra at dette er første året, er det spesielt redegjort for valg av måleindikatorer for både målt og opplevd kvalitet. Det er også gitt et eksempel på hvordan et målekart på enhetsnivå kan se ut. Dette ligger som et vedlegg.

Stedsutvikling - god folkehelse - god omsorg



Resultatledelse og overordna målekart

	Fokusområde og mål	Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Resultat	Mål	
					2010	2012	
Samfunn	Livskvalitet	Stedsutvikling	Befolkningsvekst og sysselsetting				
		Målt kvalitet	Kommunens innbyggertall	SSB	6 691	6 801	
			Netto innflytting		66	64	
			Årlig befolkningsvekst		88	62	
			Antall sysselsatte 15-74 år		3 289	3 684	
			Totalt antall arbeidssøkere		144	102	
			Verdiskaping				
			Total verdiskaping i kr. (2009)	SSB og	1,20 mrd.		
			Antall etableringer av nye bedrifter	Brønnøy-reg.	66	63	
			Opplevd kvalitet	Kommunen som bosted			
				Kommunale tjenester - inntrykk	Innbyggerundersøkelse		>4,1
				Næring og arbeid			>3,6
				Transport og tilgjengelighet			>3,2
				Miljø			>4,8
				Klima og energi			>3,5
				Natur, landskap og friluftsliv			>4,1
				Levekår			>4,2
				Bomiljø og senterfunksjoner			>3,9
				Servicetilbud			>4,2
				Botilbud			>3,8
				Kultur og idrett			>4,3
				Utbygging og utvikling			>3,8
		Trygghet			>4,9		
		Kommunen som bosted			>4,7		

Resultatledelse og overordna målekart

	Fokusområde og mål	Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Resultat	Mål
					2010	2012
Samfunn	Livskvalitet	God folkehelse	Helse og livsstil			
		Opplevd kvalitet	Vennskap og sosialt nettverk	Ungdata		
		Sport og fritidsaktiviteter	Undersøkelse			
		Tobakk, alkohol og rusmidler	fra			
		Vold og mobbing	NOVA			
		Selvilde - trivsel og mistriivsel				
		Samfunn og framtid				
		Omsorg	Omsorg			
	Målt kvalitet	Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning	SSB	7,5%	7,5%	
		Andel barn med barneverns-tiltak 0-17 år		5,8%	5,8%	
		Andel uføre pensjonister		12,3%	< 12,3%	
		Andel sykefravær i hele kommunen		6%	6%	
		Andel arbeidsledige		2,5%	2,5%	
		Andel frafall videregående skole		2,8%	2,8%	
		Andel mottakere av hjemmetjenester over 67 år		23%	23%	
		Andel mottakere av hjemmetjenester under 67 år		1,5%	1,5%	
		Venteliste på heldøgnsomsorgsplass		34	< 34	
		Andel innbyggere 80 år og over som er beboere på institusjon		14%	14%	

Resultatledelse og overordna målekart

	Fokusområde og mål	Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Resultat	Mål		
					2010	2012		
Organisasjon	Brukere Mål: Gode tjenester	Opplevd kvalitet	Brukertilfredshet					
			Resultat for brukerne	Brukerundersøkelse		>3,8		
			Respektfull behandling			>4,2		
			Brukermedvirkning			>3,6		
			Tilgjengelighet			>4,0		
			Informasjon			>3,7		
			Generelt			>4,0		
	Medarbeidere Mål: Best i lag	Opplevd kvalitet	Medarbeidertilfredshet					
			Helhetsvurdering ift motiverte medarbeidere, samarbeid og lederskap	Medarbeiderundersøkelse				
		Målt kvalitet	Nærvær					
			Sykefravær totalt		7,9 %	7 %		
			Deltid					
			Antall ansatte med mindre enn 50%st.		113	<113		
	Økonomi Mål: God økonomistyring	Målt kvalitet	Bevilgningene overholdes					
			Antall enheter med budsjettoverskridelse	Avvik - mer enn 2% overskridelse	4	0		
			Andel investeringsprosjekter med overskridelser		6 %	0		
			Forsvarlig utgiftsnivå					
			Netto driftsmargin (eks. momskomp. for investeringer)		2,5 %	1,5 %		
			Lånegjeld ift driftsinntekter		75 %	75 %		
	Arbeidskapital ift driftsinntekter		26 %	25 %				

Resultatledelse og overordna målekart

2.2 Stedsutvikling

Vi har som mål at Oppdal skal kjennetegnes som ei attraktiv fjellbygd. Livskvalitet skal prege kommunens virksomhet, og stedsutvikling er en av nøklene for å få dette til.

Utformingen av Oppdal sentrum vil ha stor betydning for kommunens omdømme som et interessant sted å bo og arbeide i. For etablering av nye arbeidsplasser og utvikling av eksisterende næringsliv er sosiale og kulturelle møteplasser vesentlig i en kunnskapsøkonomi. I tillegg viser kriteriene talent (kreativitet) og teknologi å være viktige for å bli rangert høyt som attraktiv kommune i et næringslivs-/arbeidslivsperspektiv.

2.2.1 Utvikling i folketall

Rådmannen har valgt netto flytting og befolkningsvekst som objektive måleindikatorer for stedutvikling. Attraktivitet er bl.a. definert som kommunens evne til å tiltrekke seg tilflytting, gitt utvikling i arbeidsmarkedet i kommunen.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fødte	66	81	80	65	66	55	64	65	60	75
Døde	67	73	56	63	53	62	67	50	68	63
Innflyttinger	239	224	182	183	216	220	242	239	208	258
Utflyttinger	188	172	198	171	201	187	206	189	224	182
Folkevekst	50	60	8	14	28	26	33	65	-24	88
Folketall	6377	6439	6449	6470	6499	6531	6564	6629	6603	6691

Tallene for 2010 viser at Oppdal kommune har en netto innflytting på 66 personer og en folkevekst på 88 personer.

I tillegg til disse indikatorene er det naturlig å ta med antall sysselsatte og totalt antall arbeidssøkere.

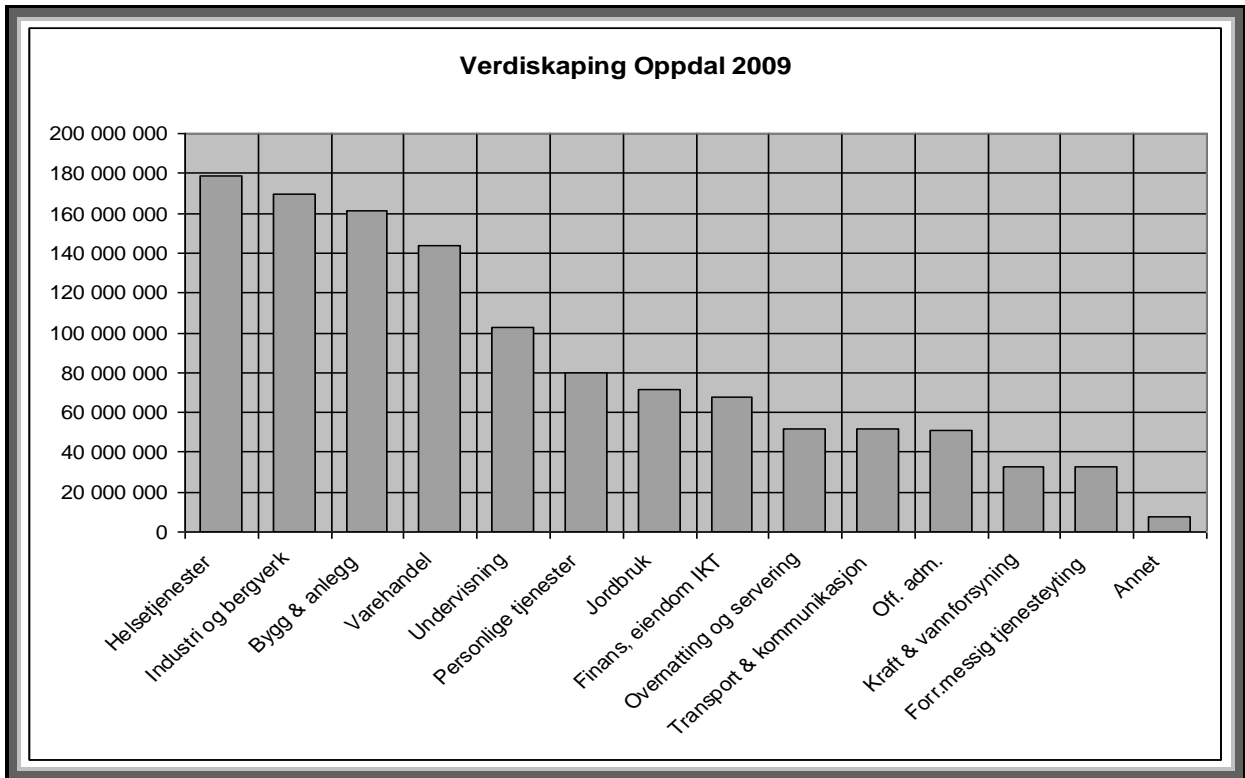
Rådmannen har sett på tallene for folkevekst og sysselsetting fra 2003 og fram til i dag og satt måltallene for 2012 ut i fra en trendframskriving.

2.2.2 Verdiskaping

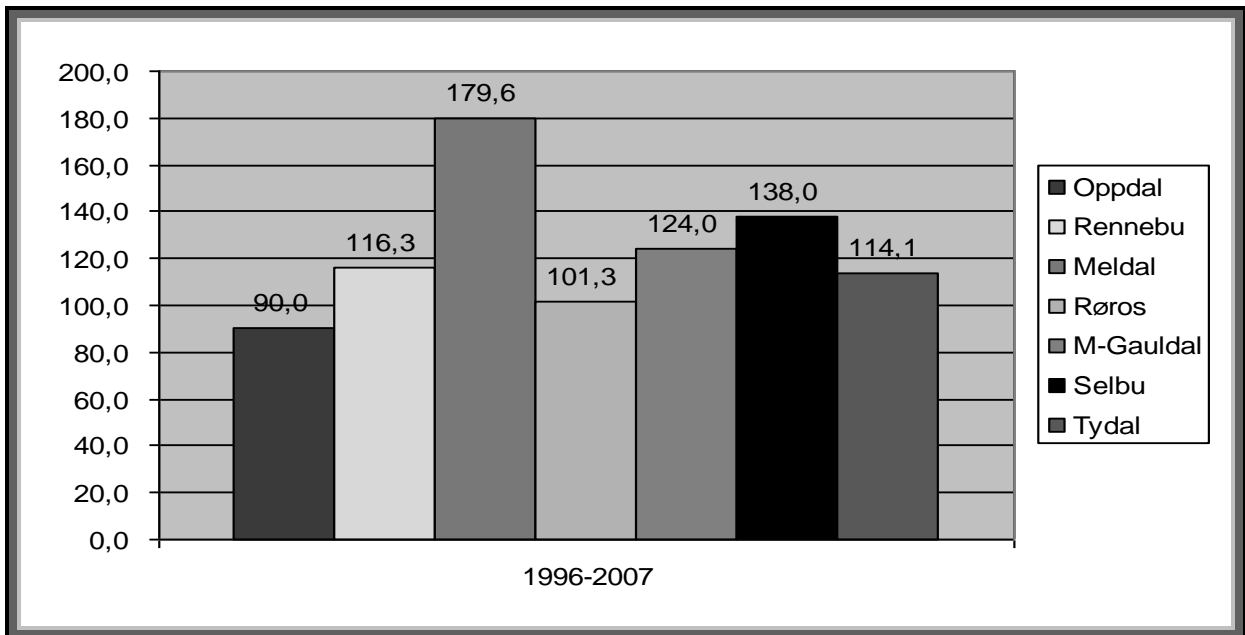
Sentrale måleindikatorer for stedsutvikling er verdiskaping og sysselsetting, herunder etablering av nye bedrifter. (Verdiskaping er summen av lønnsinntekter og overskudd. Data fra SSB sammenstilles med data fra Brønnøysundsregisteret.) Det er tallgrunnlag for 2009 som er tilgjengelig fra SSB og Brønnøysundsregisteret, derfor vil tallene for verdiskaping i målekartet være for 2009.

Tall for verdiskapingen for 2009 i Oppdal viser at helsetjenester bidrar mest med nærmere 180 mill., deretter industri med ca. 170 mill. og bygg og anlegg med 160 mill..

Resultatledelse og overordna målekart



2.2.3 Etablering av nye bedrifter



Diagrammet visere etableringsfrekvens i Bli-lyst kommunene 1996-2007. Antall innbyggere bak hver nye etablering. Lavere tall gir høyere frekvens. I Oppdal etableres en ny bedrift pr. 90 innbyggere mens det i Meldal 179.

Resultatledelse og overordna målekart

Det er etablert flere nye bedrifter i Oppdal i 2010, og antallet nye registreringer i Brønnøysundsregisteret økte fra 50 i 2009 til 66 i 2010. Rådmannen har satt 63 registrerte bedrifter som måltall for 2012 ut i fra en trendframskriving av tall fra 2003 og fram til i dag..

2.2.4 Innbyggerundersøkelse

Rådmannen vil i kommende planperiode jobbe for å avklare innbyggernes forventninger til livskvalitet, med spesielt fokus på stedsutvikling, folkehelse og omsorg.

Innbyggerundersøkelse er et godt verktøy som kan gi kommunen informasjon om innbyggernes forventninger til Oppdal kommune som bosted og til hvordan Oppdal skal utvikle seg som sted. Dette er en undersøkelse som henvender seg til innbyggerne for å kartlegge deres vurderinger av sentrale sider ved situasjonen i kommunen.

Innbyggerundersøkelsen omfatter tre hovedtemaer:

- Kommunens omdømme som tjenesteleverandør
- Kommunen som bosted
- Befolkningens tillit til at lokaldemokratiet fungerer.

Målekartet omhandler i første omgang kommunens omdømme som tjenesteleverandør og kommunen som bosted.

Tabellen under gir en oversikt over hovedområder og temaer i innbyggerundersøkelsen.

Områder	Temaer
Bakgrunnsvariabler	Kjønn, alder, utdanning, husstandstørrelse, boligtype, botid
Tjenestetilbud	Kommunale tjenester
Kommunen som bosted	Næring og arbeid Transport og tilgjengelighet Miljø (vannkvalitet, luftforurensing, støyfrihet) Klima og energi Natur, landskap og friluftsliv Levekår Bomiljø og senterfunksjoner Servicetilbud Boligtilbud Kultur og fritid Utbygging og utvikling Trygghet Kommunen som bosted
Demokrati og deltakelse	Møte med din kommune og tillit

Resultatledelse og overordna målekart

Innbyggerundersøkelsen bør gjennomføres med et utvalg av innbyggere med minst tre til fire års mellomrom. Det er gunstig at den første innbyggerundersøkelsen gjennomføres i høst, på den måten kan det nye kommunestyret få god styringsinformasjon fra innbyggerne for perioden. Kommunestyret skal minst en gang i hver valgperiode, og senest ett år etter konstituering, utarbeide og vedta en kommunal planstrategi. (jf. §10-1 Kommunal planstrategi i Lov om planlegging og byggesaksbehandling)

Rådmannen har satt som mål for 2012 at kommunen skal ha et bedre resultatet enn gjennomsnittet av innbyggerundersøkelsene som ble gjennomført i 20 kommuner i 2010.

2.3 God folkehelse

Folkehelsearbeidet har som mål å legge forholdene bedre til rette for en sunnere livsstil i alle aldre og på ulike måter bidra til en riktigere helseatferd. Det er et akseptert faktum at dette er oppgaver som helsetjenesten ikke kan klare alene. Det er en betydelig utfordring for kommunen å få involvert og inkludert alle sektorer og samfunnsområder som påvirker folkehelsen, uten denne totalsatsingen på folkehelsearbeidet vil satsingen neppe lykkes. Fedme, diabetes II og lidelser knyttet til overvekt og inaktivitet, samt psykiske lidelser og belastningslidelser står fram som de største helseutfordringene i åra som kommer.

I forslaget til lov om helsearbeid får kommunen plikt til å kartlegge innbyggernes helsetilstand for å finne ut hvilke utfordringer vi har. Ved hjelp av dette skal kommunen forebygge sykdom og tilrettelegge helsetilbud for innbyggerne sine. Lova blir vedtatt i løpet av 2011.

Kommuneplanens samfunnsdel vektlegger tidlig innsats og en ressursforskyvning fra reparering til forebygging og helsefremmende arbeid som strategi i folkehelsearbeidet. Det settes særskilt fokus på barn og unge. Det refereres her til noen data fra landsomfattende undersøkelser vedrørende livsstil og helse til barn og unge:

Overvekt

En landsomfattende undersøkelse konkluderer med at blant norske niåringer er 15 prosent av jentene overvektige og 5 prosent har fedme. Tilsvarende tall for niårige gutter er 13 prosent og 3 prosent. Blant 15 åringene er det 12 prosent av jentene som er overvektige og 1 prosent som har fedme. Guttene viser et litt annet mønster. 4 prosent har fedme mens 9 prosent blir karakterisert som overvektige.

En grunn til mindre fysisk aktivitet er at barna blir kjørt til og fra skolen og til ulike fritidsaktiviteter. Andre grunner til at barn legger på seg, er at de spiser mat med høyt sukker- og fettinnhold, de spiser mer enn hva kroppen trenger av energi i en hverdag som er preget av mye stillesittende aktivitet.

Mindre aktiv lek

Det har vært hevdet at leken på mange måter har endra karakter. Den har blitt mindre fysisk

Resultatledelse og overordna målekart

utfordrende og mer kontrollert. Barnas lek foregår i langt større grad innendørs i haller og innerom. Ofte er aktivitetene kontrollert eller tilrettelagt av voksne. Når voksne styrer aktivitetene, synker aktivitetsnivået kraftig.

Flere undersøkelser konkluderer med at det har skjedd en svekking av barnas motoriske ferdigheter. Denne konklusjonen er likevel dårlig dokumentert og det finnes også undersøkelser som viser resultater som går i motsatt retning.

Trener mer enn før

Mye tyder på at flertallet av de unge har blitt mer fysisk aktive de siste 20 åra. Flere trener regelmessig i idrettslag eller trimmer på egen hånd. Andelen som bruker kommersielle tilbud som treningsstudio, har økt betydelig. Samla ser det ut til at det er liten grunn til bekymring for barns og unges fysiske aktivitetsnivå, men tallene rommer store variasjoner.

Noen får en passiv livsstil

Selv om flertallet trimmer, trener eller er aktive på andre måter, er det noen som blir svært passive opp gjennom tenåra. Fascinasjonen som ligger i TV-spill og dataskjermer, gjør at leken lett blir stillesittende. Samtidig er det lettere enn før å velge bort fysiske aktiviteter. For de som ikke vil eller som ikke har et bevisst forhold til å holde kroppen i form, gir hverdagen få fysiske utfordringer.

Utviklingen innebærer at initiativ og trening for å ta vare på den fysiske helsa er et ansvar som den enkelte i større grad må ta selv. Konsekvensen kan være at mens flertallet holder seg i rimelig bra form, og enkelte trener svært mye, er det samtidig flere enn før som aldri er fysisk aktive, og som dermed er i direkte dårlig fysisk form.

Dramatisk fall i tradisjonelt friluftsliv

Et trekk i dette bildet er at det har skjedd til dels dramatiske endringer når det gjelder å utnytte de mulighetene natur og friluftsliv innbyr til. Unge drar i mindre grad på tur, de bruker i mindre grad naturen til matauk i form av bær og soppturer, de går mindre på ski og mindre på fotturer. Disse skiftene er så sterke at det er grunn til å snakke om endring i kultur og idealer. En tydelig trend har gått fra skog og mark og tradisjonelt friluftsliv, til haller og anlegg.

2.3.1 Ungdata – undersøkelse

Rådmannen ønsker å få en bedre oversikt over situasjonen hva gjelder helse og livsstil til unge i kommunen. En slik oversikt vil være nyttig i mål- og tiltaksarbeidet for ei god folkehelse. Ungdata tilbyr lokale ungdomsundersøkelser til kommunene. Ungdata inneholder en serie av spørsmål beregnet på ungdom i aldersgruppa fra 13 år og oppover. Temaene spenner fra skole, familie, helse, livsstil og fritidsaktiviteter til rus og kriminalitet. Ungdata eies i felleskap av ruskompetansesentrene i Norge og Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).

Rådmannen har valgt følgende områder for undersøkelsen:

- Helse og livsstil
- Vennskap og sosialt nettverk

Resultatledelse og overordna målekart

- Sport og fritidsaktiviteter
- Tobakk, alkohol og rusmidler
- Selvbilde - trivsel og mistriivsel
- Samfunn og fritid

Det vil være hensiktsmessig å gjennomføre denne undersøkelsen med tre til fire års mellomrom slik at en kan vurdere og sammenstille data over tid. Samtidig som en vil kunne vurdere om de målene en setter seg virker og gir resultat. Undersøkelsen gjennomføres for de som går på Oppdal ungdomsskole og på Oppdal videregående skole, unge i alderen 13 til 19 år.

2.4 God omsorg

Alle skal kunne delta i samfunnet på likeverdige vilkår, uavhengig av funksjonsevne og ressursstyrke. Når personer har behov for ekstra bistand og omsorg i ulike faser i livet, er kommunen pålagt å stille opp. Et viktig prinsipp for all tjenesteyting innen omsorg er samhandling. Den enkelte bruker skal motta en helhetlig og tilpasset tjeneste, uavhengig av organisatoriske skillelinjer og praktisk organisering av tjenester. Det må legges til rette for god samhandling internt mellom kommunens tjenester, mellom kommunen og andre tjenesteytere og med brukere, deres pårørende og nettverk.

Den største behovsveksten framover vil komme på grunn av økning i antall eldre. På lengre sikt er det grunn til å forvente at dagens kommunale velferdsytelser vil være under et betydelig press. Det kan føre til meget store utfordringer når så mange flere eldre har behov for omsorgstjenester fra 2020.

De langsiktige utgiftsvirkningene av dagens beslutninger bør komme tydelig fram, fordi forbedringer som skjer nå har varig virkning.

Rådmannen har derfor valgt måleindikatorer innen omsorg som det er viktig å ha langsiktig fokus på, det vil si også utover kommende handlingsprogramperiode.

2.4.1 Tidlig innsats

Her har rådmannen valgt to indikatorer:

- Andel elever i grunnskolen som mottar spesialundervisning
- Andel barn med barnevernstiltak 0-17 år

Tidlig innsats betegner både innsatsen som settes inn på et tidlig tidspunkt i et menneskes liv, og at det gripes tidlig inn i forhold til en problemstilling. Tidlig innsats kan knyttes både til forebygging og til prinsipper om tiltak/behandling på lavest mulig nivå. Ved å sette inn tiltak tidlig kan en unngå eller redusere behovet for kommunale tjenester videre i livsløpet.

2.4.2 Brukere med situasjonsbetinget behov og særskilte behov i alderen 17- 67 år

Indikatorene som er valgt her er:

- Andel uføre
- Andel sykefravær i hele kommunen

Resultatledelse og overordna målekart

- Andel arbeidsledige
- Andel frafall i videregående skole

En rekke målgrupper har behov for kommunens tilrettelegging eller bistand, deriblant å skaffe egnet bolig. En stabil bosituasjon danner grunnlaget for en stabil livssituasjon.

Dersom presset på de kommunale tjenestene i framtida øker, er det viktig å se på hvilke handlingsmuligheter kommunen har, og hvilke konsekvenser de ulike tiltakene vil ha for den kommunale virksomheten og Oppdalssamfunnet.

Strategier for å redusere behovet innenfor denne gruppa kan for eksempel være økt satsing på introduksjonsprogrammet for å få flere flyktninger i jobb, økt satsing på helsefremmende tiltak og økt satsing på rehabilitering slik at flere kan klare nødvendige hverdagslige gjøremål selv.

Risikoen for å falle utenfor arbeidsmarkedet er større i enkelte grupper enn i andre. Ungdom som ikke fullfører videregående skole er en risikograppa. De kan både ha problemer med å få innpass på arbeidsmarkedet, og de er også utsatt når det gjelder de første som faller ut. Mangel på utdanning gir også større risiko for helseproblemer, samt det å ikke fullføre skolegangen kan bety å miste en viktig sosial arena. Et viktig tiltak her er tidlig innsats i grunnskolen, samarbeid mellom ungdomstrinn og videregående skole og oppfølgingstjenesten.

2.4.3 Eldre brukere

Indikatorene er:

- Andel mottakere av hjemmetjenester under 67 år
- Andel mottakere av hjemmetjenester over 67 år
- Andel innbyggere som er 80 år eller eldre og som bor på institusjon
- Antall på venteliste på heldøgns omsorgsplass

Omsorgsplanen 2010-2014 for Oppdal kommune beskriver utfordringene innen eldreomsorgen, behovet for hjemmetjenester, kommunale omsorgsboliger med heldøgns bemanning og sykehjemstjenester. Planen fokuserer også på omsorgsutfordringene med ulike demenslidelser.

Antall innbyggere i aldersgruppa 67-79 år stiger kraftig (172 flere i 2015 enn i 2010). Denne aldersgruppa kan representere en betydelig ressurs for lokalsamfunnet og kommunen. De er friskere enn før, og gode forebyggende tilbud og egeninnsats kan redusere etterspørselen etter kommunale tjenester også når de blir eldre. Det er denne gruppa som vil utgjøre ”bølgen” av eldre som for Oppdal sin del vil nå sin topp i 2020. Utvikling av gode og effektive tjenestetilbud til denne gruppa kan være med å berede grunnen for å ta i mot den økningen av de eldste eldre som kommer.

Lokalsamfunnet i Oppdal har gode tradisjoner for frivillig arbeid og dugnad. Oppdal kommune har i en årrekke hatt et godt samarbeid med frivillige lag og organisasjoner, spesielt

Resultatledelse og overordna målekart

innen helse- og omsorgssektoren som det er viktig å bygge videre på og videreutvikle. Oppdal kommune bør gjennom god tilrettelegging utløse større mangfold av frivillighet, slik at innbyggere som ønsker å delta i frivillig arbeid enkelt kan komme i kontakt med tjenester som har behov for deres kompetanse og innsats. En tenker spesielt på pensjonister som har god helse og som ønsker å bidra.

2.5 Brukere – Gode tjenester

2.5.1 Brukerundersøkelser

Brukernes opplevelse av tjenestekvaliteten vil gi oss nyttige tilbakemeldinger på tilfredshet med tjenestene og utviklingen av tilbudet de kommende åra.

I brukerundersøkelser er kvalitetsområdene inndelt i følgende kvalitetsdimensjoner:

Resultat som innbefatter resultat og trivsel for brukerne.

Prosess som omfatter brukermedvirkning, respektfull behandling og pålitelighet.

Struktur som omhandler tilgjengelighet, informasjon, fysisk miljø, samordning og personalets kompetanse.

Resultat

Her settes fokus på det resultatet som skapes i tjenesten slik brukerne opplever det. Brukernes trivsel og deres opplevelse som mottakere av tjenesten måles.

Prosess

På dette området rettes oppmerksomheten på de prosessene som foregår i tjenesteproduksjonen. Her måles i hvor stor grad brukerne tas med på råd i utformingen av tjenesten – brukermedvirkning.

Det måles brukernes opplevelse av å bli behandlet på en respektfull måte i møtet med ansatte i tjenesten.

Pålitelighet måles i hvor stor grad brukernes interesser blir ivaretatt. Det fokuseres på likebehandling, rettsikkerhet og overholdelse av inngåtte avtaler.

Struktur

Her er det samlet indikatorer og spørsmål som mer setter fokus på rammebetingelser som er viktige for å kunne skape kvalitet.

Tilgjengelighet måles ut i fra hvor stor grad tjenesten er tilgjengelig for brukerne ved ulike behov.

Informasjon måles i hvor stor grad brukerne opplever å være informert om vesentlige forhold knyttet til tjenesten.

Brukerne vurderer kvaliteten på lokaler og utstyr som har betydning for tjenesten.

De vurderer også betydningen av samordning og personalets kompetanse for kvaliteten på tjenestetilbudet.

Resultatledelse og overordna målekart

Disse tre dimensjonene – resultat, prosess og struktur gir et bredt bilde av kvaliteten i de ulike tjenestene.

2.5.2 Informasjon om og oppfølging av resultatene

I det overordna målekartet rapporteres det samlede resultatet for alle gjennomførte brukerundersøkelser. Det måles på resultat for brukerne, respektfull behandling, brukermedvirkning, tilgjengelighet, informasjon og generelt (rammebetingelser for kvalitet). Rådmannen har sammenstilt resultatene for de brukerundersøkelsene som er gjennomført i kommuner i Norge i regi av KS- bedrekommune for 2010. Med bakgrunn i gjennomsnittresultatet for dette utvalget er det satt som mål at Oppdal kommune skal ligge over dette snittet i 2012.

Resultatene fra brukerundersøkelsene følges opp via styringsdialogene i kommunen. Resultatene ses i sammenheng med funn fra medarbeiderundersøkelsen og andre resultater i målekartet.

Informasjon om og oppfølging av resultatene både politisk, administrativt og i møte med brukerne reflekterer betydningen innbygger- og brukerundersøkelser har for utviklingen av tjenestetilbudet.

2.6 Medarbeidere – Best i lag

2.6.1 Medarbeiderundersøkelse

Medarbeiderne er den viktigste enkeltfaktoren når det gjelder å utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen i kommunen. Formålet med medarbeiderundersøkelsen er å gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel med den hensikt å frembringe kunnskap om forhold som har betydning for de ansattes rolle i å utvikle og effektivisere tjenestene.

Denne kunnskapen skal på kommunenivå:

- Gi kommunen et samlet bilde av medarbeidernes syn på sin arbeidssituasjon som grunnlag for å videreutvikle en lokal arbeidsgiverstrategi.
- Gi grunnlag for å søke sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og kvalitet på kommunale tjenester.

På enhetsnivå:

- Gi den enkelte enhetsleder et grunnlag for en videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak.
- Være et bidra til å vurdere den enkelte enhetsleders resultatoppnåelse der en balanserer resultatene fra bruker- og medarbeiderundersøkelsen sammen med resultater på områder for målt kvalitet.

Medarbeiderundersøkelsen er utformet som et spørreskjema med følgende områder:

- Organisering av arbeidet
- Innhold i jobben

Resultatledelse og overordna målekart

- Fysiske arbeidsforhold
- Samarbeid med kollegene
- Mobbing, diskriminering
- Nærmeste leder
- Overordnet leder
- Faglig og personlig utvikling
- Stolthet over egen arbeidsplass
- Helhetsvurdering

I det overordna målekartet rapporteres det på en samlet vurdering av disse dimensjonene, en helhetsvurdering i forhold til motiverte medarbeidere, samarbeid og lederskap i hele organisasjonen.

2.6.2 Nærværsarbeid og sykefravær

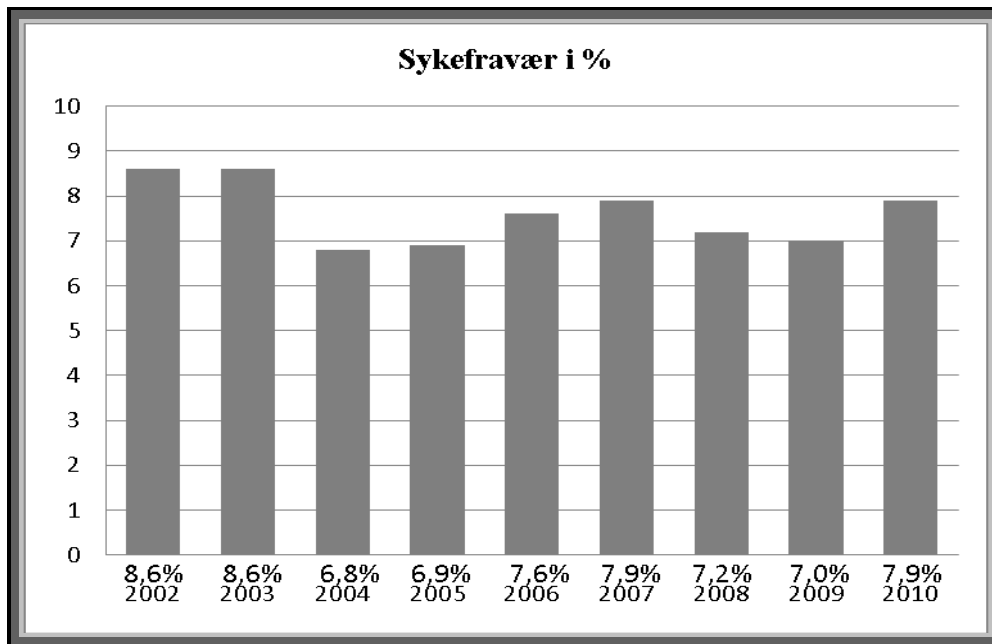
Avtalen om inkluderende arbeidsliv har som overordna mål å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær, bedre arbeidsmiljøet samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Rådmannen har som målsetting at det samlede sykefraværet i Oppdal kommune ikke skal overstige 7 prosent. Dette krever en målrettet og systematisk innsats for økt nærvær og forebygging av sykefravær. Lavt sykefravær er en forutsetning for godt arbeidsmiljø og økonomisk måloppnåelse. Rådmannen framhever derfor ledelsens ansvar for nærværsarbeidet og oppfølging av sykefravær på arbeidsplassen. Direkte støtte til ledere i håndtering av sykefravær er et prioritert område.

Rådmannen vil i samarbeid med bedriftshelsetjenesten gi veiledning og opplæring i hvordan en kan styrke nærværsfaktorene på den enkelte arbeidsplass.

For å øke organisasjonens kunnskap om hvilke betingelser og tiltak som kan gi et høyere nærvær vil rådmannen sette spesielt fokus på tjenesteområdene som til nå har hatt høyt sykefravær og som innbefatter turnus og deltidsstillinger. Gjennom dette arbeidet er det ønskelig å avdekke og videreformidle kriterier for vellykket nærværsarbeid og videreutvikle felles verktøy og tiltak som implementeres i organisasjonen.

Målkartet på kommunenivået reflekterer samlet sykefravær for hele kommunen, følges opp månedlig av rådmannen og rapporteres til kommunestyret ved tertialrapport I og II i tillegg til årsmelding.

Resultatledelse og overordna målekart



Diagrammet viser utviklingen i sykefraværet fra 2002 til 2010.

2.6.3 Uønsket deltid - ansatt i 50% stilling eller mindre

I Oppdal kommune er det et mål om at det ikke skal være stillinger under 50% så lenge behov/ønsker ikke tilsier noe annet. Lave stillingsandeler kan være en særskilt utfordring innen enkelte tjenesteområder. Det kan handle om betingelser for å skape et godt arbeidsmiljø og nærvær i arbeidet.

Rådmannen har satt ned ei arbeidsgruppe innen pleie og omsorg hvor en skal se på muligheten for å redusere forekomsten av ufrivillig deltid. Målet er å redusere forekomsten av ufrivillig deltid og å sikre riktig kompetanse på rett sted til rett tid. Dette utredningsarbeidet må også sees i sammenheng med målet om høyt jobbnærvær.

2.7 Økonomi

På overordna nivå er det to sentrale kjennetegn ved en kommune som har god økonomistyring:

- At bevilgningene overholdes
- At utgiftsnivået er forsvarlig i forhold til inntektsgrunnlaget

På tjenestenivå (enhetsnivå) er det i tillegg et tredje kjennetegn, men som det er vanskelig å summere opp til kommunenivået:

- At man får mest (eller best) mulig tjeneste ut av bevilgningene

Indikatorer for tjenesteproduksjonen er noe det blir grepet fatt i når enhetene skal lage hver sine målekart, og som ikke blir tatt inn i det overordna målekartet.

Resultatledelse og overordna målekart

2.7.1 Å overholde bevilgningene

Kommunestyret gir rammebevilgninger, og overlater til administrasjonen å ta beslutninger om hvilke type ressurser pengene skal brukes til. Innen driftsbudsjettet gis det en bevilgning til hver enhet. For investeringer gis det en bevilgning til hvert prosjekt.

Kommunestyret må ha sikkerhet for at det ikke brukes mer penger til hvert formål enn det som er bestemt. Store avvik vil bety at politiske prioriteringer neglisjeres, og at man drar med seg økonomiske etterslep som gjør det vanskelig å planlegge økonomien.

Verken positive eller negative avvik fra budsjetttrammen er ønskelig. Men overskridelser får langt mer alvorlige konsekvenser enn besparelser. Dersom man stiller strenge krav om at alle skal legge frem regnskap lik budsjettet, kan man lett få uheldige utslag med unødvendige innkjøp på slutten av året eller prosjektgjennomføringen. Derfor har det blitt valgt en indikator som måler andelen av enheter som har vesentlige overskridelser i forhold til budsjetttrammen, og en indikator for andel prosjekt med vesentlige overskridelse i forhold til bevilgningen.

Indikatorer og målemetode

Det er valgt to indikatorer for budsjettoverholdelse:

1. Antall enheter med mer enn 2 % budsjettoverskridelse
 2. Andel investeringsprosjekt med mer enn 2 % overskridelse
- Det er bare budsjettområder som ligger under rådmannens kontroll som tas med. Oppdal kulturhus, kirkelig fellestid, politisk styring/kontroll og tilleggsbevilgningsreserve holdes utenfor.
 - For driftsbudsjettet måles regnskapet gjennom året opp mot periodisert budsjett, og ved slutten av året opp mot årsbudsjettet før slutføring mot disposisjonsfond.
 - Alle investeringsprosjekt som ikke er avsluttet på telletidspunktet tas med i beregningen. Et prosjekt har overskridelse dersom regnskapsførte utgifter er større enn bevilget utgiftsramme på telletidspunktet.

Utvikling over tid og mål

	2008	2009	2010	Mål
Andel enheter med mer enn 2 % budsjettoverskridelse	28 %	13 %	19 %	0
Andel investeringsprosjekt med mer enn 2 % overskridelse	9 %	7 %	6 %	0

2.7.2 Forsvarlig utgiftsnivå

Dersom alle løpende inntekter brukes etter hvert, må alle investeringer dekkes med lån. Blir driftsutgiftene enda høyere, tærer man på kommunens kapital. Kommuner som ikke klarer å tilpasse utgiftene til inntektsgrunnlaget kjennetegnes som oftest med negativ driftsmargin, svak likviditet og høyt gjeldsnivå.

Resultatledelse og overordna målekart

Kommunen har ikke økonomisk vinning som mål. Det er derfor ikke fornuftig å ha som mål at mest mulig penger skal legges til side. I stedet må man sette finansielle mål som sikrer en bærekraftig utvikling der man ikke sender regningen til etterkommerne.

Indikatorer og målemetode

Det er valgt tre indikatorer som til sammen gir en ramme for utgiftsnivået både på kort og lang sikt, ved at de sier noe om marginen mellom inntekter og utgifter, gjeldsutviklingen og betalingsevnen:

1. Netto driftsmargin (eks. momskompensasjon for investeringer)
 2. Lånegjeld i forhold til driftsinntekter
 3. Arbeidskapital (omløpsmidler minus kortsiktig gjeld) i forhold til driftsinntekter
- Indikatorene måles ut fra tall i hovedoversiktene i regnskap og budsjett.

Utvikling over tid og mål

	2008	2009	2010	Mål
Netto driftsmargin (eks. momskomp. for investeringer)	1,1 %	3,7 %	2,1 %	1,5 %
Lånegjeld i forhold til driftsinntekter	79 %	71 %	75 %	75 %
Arbeidskapital i forhold til driftsinntekter	23 %	24 %	26 %	25 %

Resultatledelse og overordna målekart

	Fokusområde og mål	Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Resultat	Mål		
					2010	2012		
Tjenestekvalitet	Brukere Mål: Gode tjenester	Opplevd kvalitet	Sosial trivsel	Elevunder-søkelse	4,4	4,4		
			Trivsel med lærerne		4,1	4,1		
			Mobbing		1,1	1,1		
			Faglig veiledning		3,4	3,6		
			Motivasjon		4,1	4,1		
			Målt kvalitet		Grunnskolepoeng avgangselever	Sum karakterer	41,4	41
					Nasjonal prøve regning 8.tr.		3,4	3,4
					Nasjonal prøve lesing 8.tr.		3,4	3,4
					Nasjonal prøve engelsk 8.tr.		3,2	3,3
					Nasjonal prøve regning 9.tr.		3,7	3,7
					Nasjonal prøve lesing 9.tr.		3,9	3,9
					Andel elever med direkte overgang fra grunnskole til videregående sk.		Enhet:%	98
			Organisasjon		Medarbeidere Mål: Best i lag	Opplevd kvalitet	Organisering av arbeidet	Medarbeiderundersøkelse
	Innhold i arbeidet							
	Fysiske arbeidsforhold							
	Samarbeid med kollegene							
	Mobbing, diskriminering							
	Nærmeste leder							
	Overordnet ledelse							
Faglig og personlig utvikling								
Stolthet over egen arbeidsplass								
Helhetsvurdering								
Målt kvalitet	Fravær	Enhet:%		5,63			5	
	Langtidsfravær			4,95				
	Korttidsfravær		0,68					
	Antall ansatte med mindre enn 50% stilling		1	1				

Vedlegg - eksempel på målekart - Oppdal ungdomsskole

Resultatledelse og overordna målekart

Organisasjon	Fokusområde og mål	Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Resultat	Mål
					2010	2012
	Økonomi Mål: God økonomistyring	Målt kvalitet	Avvik i forhold til budsjett	Avvik >2% overskridelse	0	0