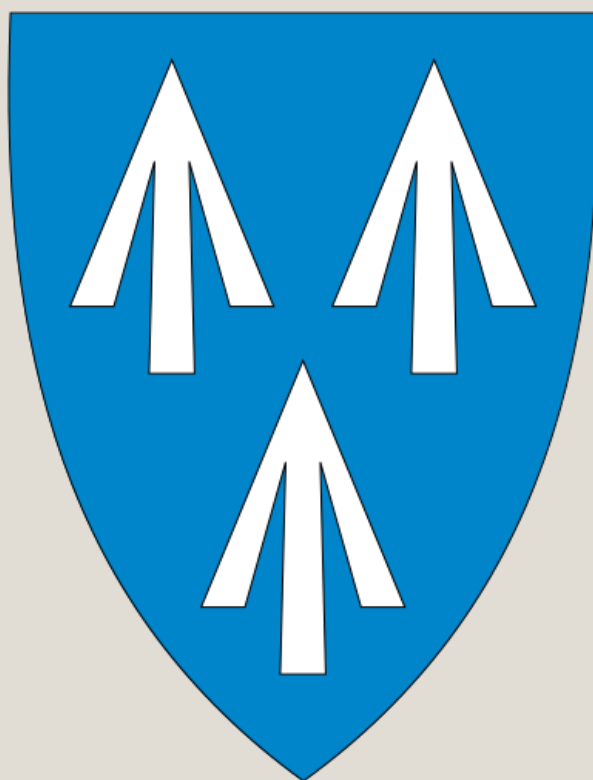




KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2019

Evaluering av forvaltningspraksisen i Hareid kommune



Innhold

Forord.....	3
1. Generelt.....	4
2. Metode	5
3. Resultat	6
4. Forvaltningspraksis pr fokusområde.....	16
1. Offentlighet og demokrati.....	16
2. Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering.....	19
3. Politisk styring og kontroll	22
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	26
5. Resultatfokus og effektivitet	29
6. Kommunen som arbeidsgiver	32
7. Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	35
8. Kommunen som samfunnsutvikler	38
5. Avslutning.....	42

Forord

Hareid kommune har besluttet å gjennomføre en ny evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som verktøy. Dette er andre gangen Hareid kommune gjennomfører en slik evaluering. Første gangen var i september 2017. Hensikten nå er å få vurdert hvilken effekt utviklingsprosjektene som er gjennomført de siste to årene har hatt på Hareid kommune som organisasjon. Det er også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning Hareid kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Hareid kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Hareid kommune med øvrige norske kommuner som har benyttet denne metodikken.

Resultatene i Hareid nå er jamt over middels gode. Hareid skårer nå 325 poeng i kommunekompasset, mot 247 poeng i 2017. Dette er middels skår både blant de 58 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset siden 2010, og middels i gruppa med mellom kommuner med mellom 5 000 – 10 000 innbyggere. Men økningen fra 2017 til 2019 er betydelig. Resultatet gir slik sett et bilde av at man de siste årene har jobbet systematisk med utviklingen av den kommunale forvaltningspraksisen. Mens Hareid i 2017 fremstod som en svært fragmentert kommune med få gjennomgående systemer og liten felles forvaltningspraksis, så begynner man nå å se konturene av en organisasjon som henger sammen og som har en tydelig retning på hvordan den skal utvikle seg. Samtidig er det også områder i kommunens forvaltningspraksis hvor det er rom for betydelig utvikling og hvor dagens praksis fremstår som svak.

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

Oslo, juni 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 allmennyttige 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 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 Hareid med 150 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010.

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. 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 Hareid kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører, formannskapet, rådmann, assisterende rådmann, kommunalsjefer, enhetsledere, stabsledere/personell, et utvalg tjenesteledere (10 stk) og hovedtillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene, samt gjennomgang av dokumenter og nettsider, har KS-K gitt en skårsetting på de åtte fokusområdene.

3. Resultat

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

I og med at det er ulike muligheter for utviklingsutvikling i kommune-Norge avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon, har vi valgt å gruppere resultatene etter kommunestørrelse basert på innbyggertall.

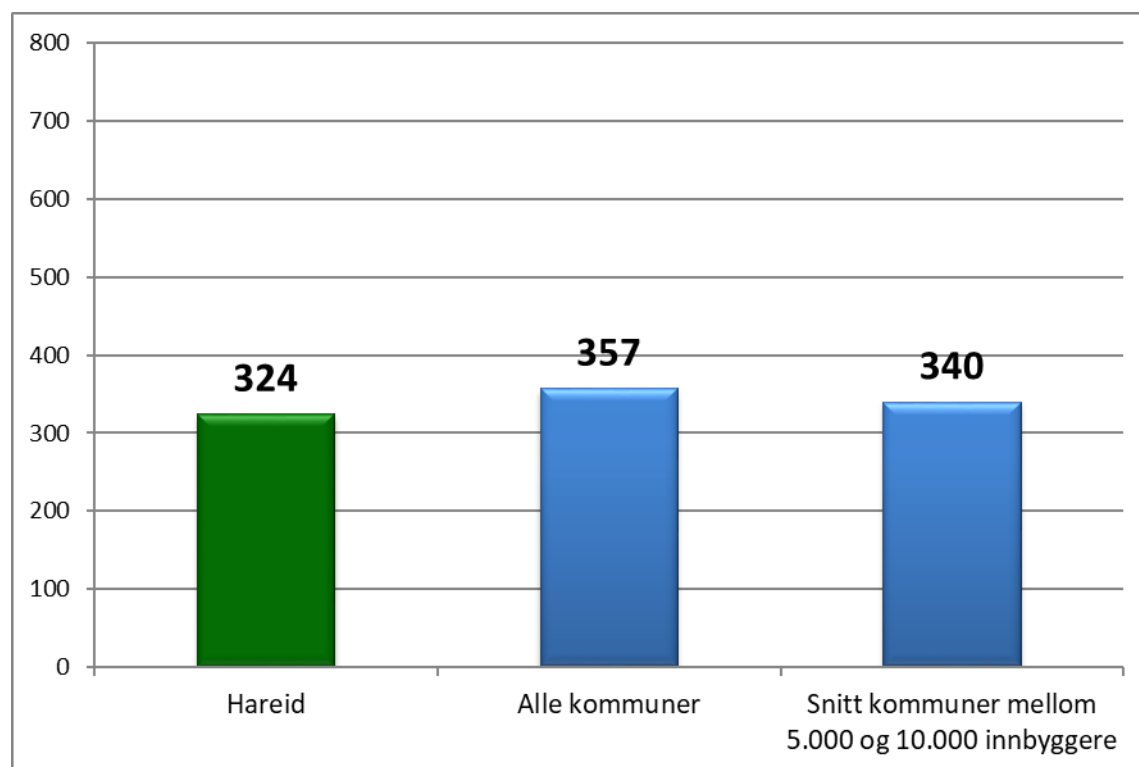
Kommunekompasset i Norge opererer med tre grupperinger:

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

Hareid kommune tilhører gruppen med kommuner med mellom 5 000 – 10 000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt seksten kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010¹.

Hareid kommune skårer totalt 324 poeng av 800 mulige. Dette er middels bra og midt på listene over de 58 kommunene som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010.

Resultatet i Hareid ligger litt under gjennomsnittet for kommuner med mellom 5.000 -10 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 340 poeng, noe som er 17 poeng under gjennomsnittet for alle norske kommuner (som er evaluert med Kommunekompasset) som ligger på 357 poeng. Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:



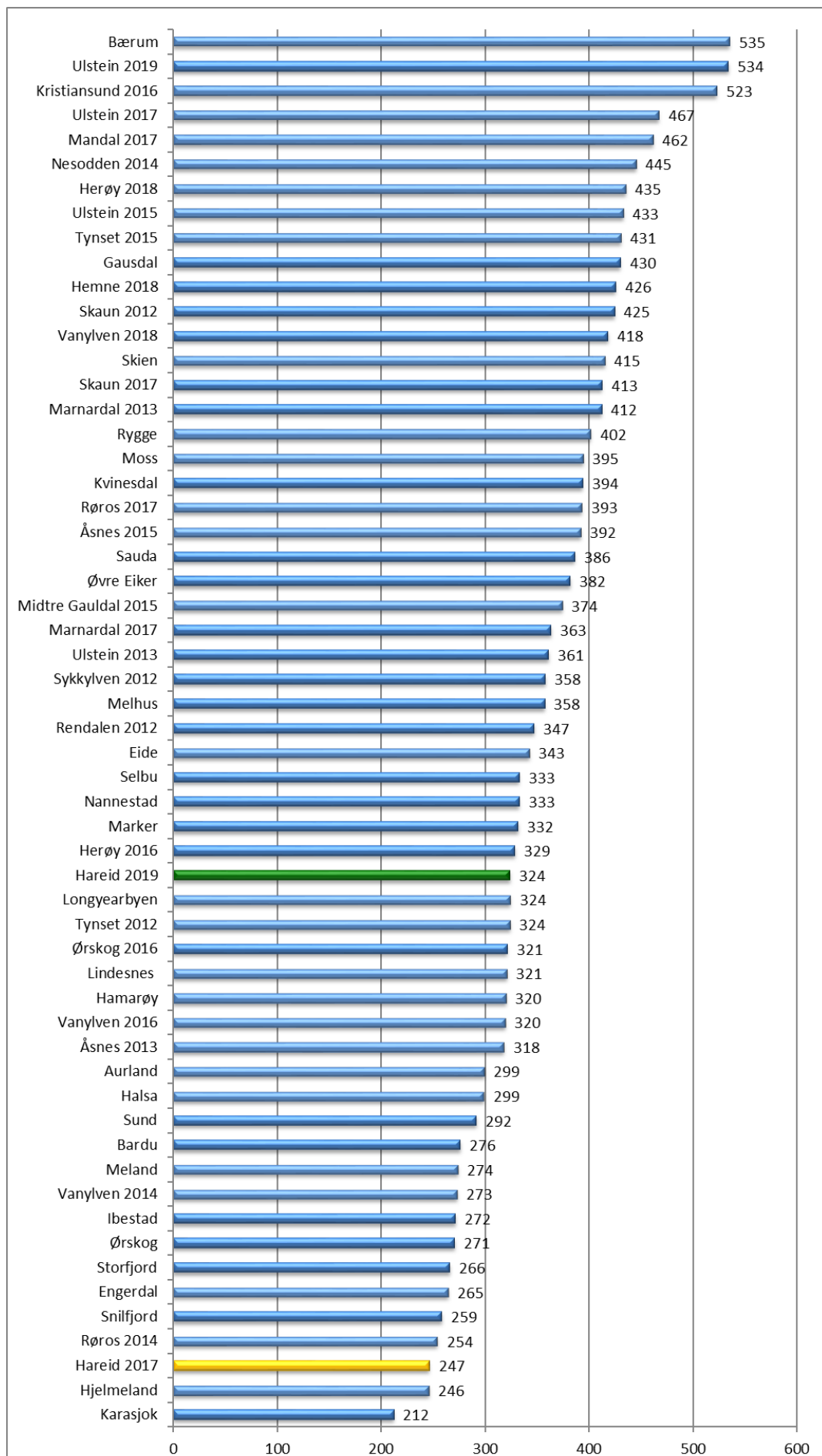
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette 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 Kommune-

¹ Fra og med 2010 bruker man versjon 2.0 av Kommunekompasset. Et stort antall kommuner er også evaluert med versjon 1.0 i perioden 1997-2010, men de er ikke med i sammenligningene her.

kompasset har syv over 10.000 innbyggere og syv mellom 5.000 og 10.000 innbyggere og en under 5.000 innbyggere. Av de femten kommunene med lavest skår har elleve under 5.000 innbyggere og fire mellom 5.000 og 10.000 innbyggere.

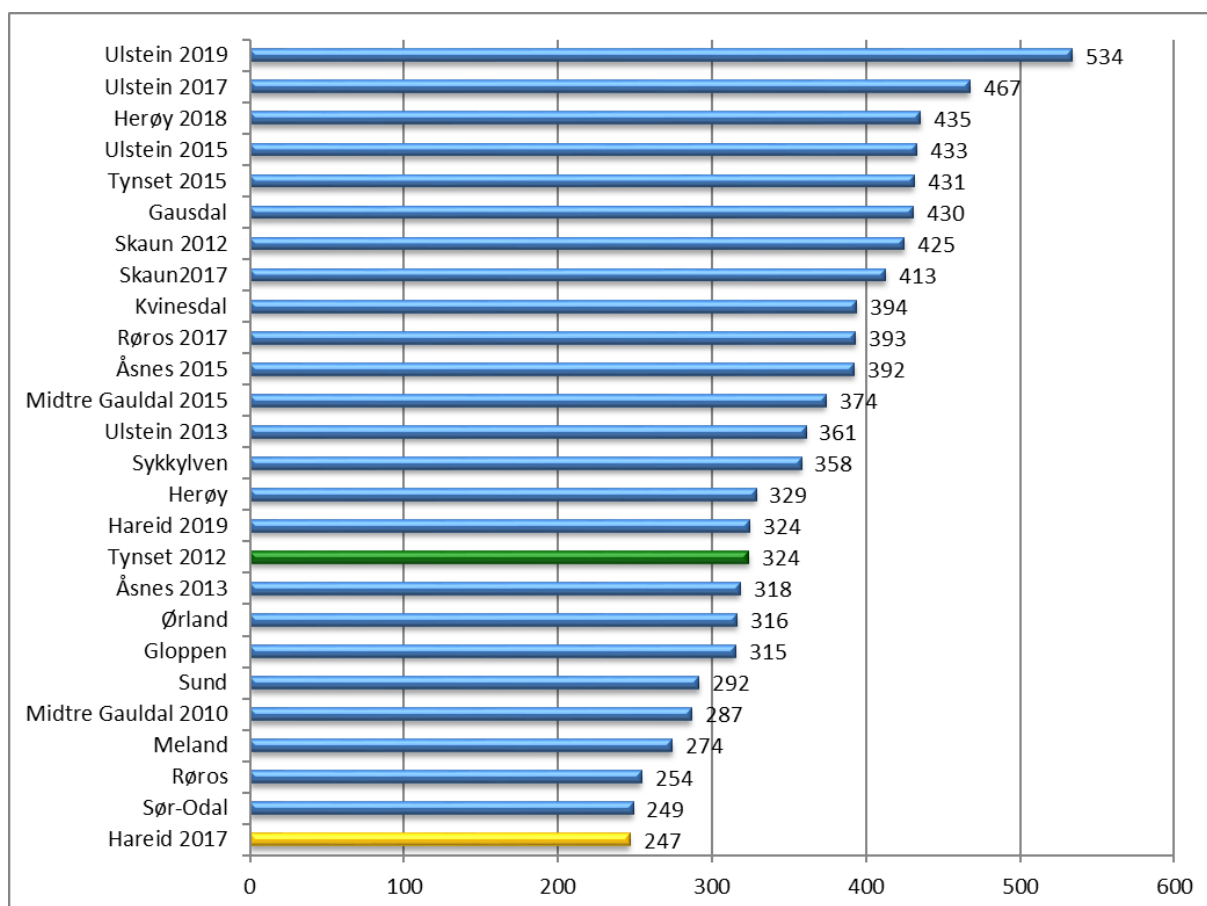
Det er også interessant å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de ti kommunene som *skårer dårligst* i Norge i Kommunekompasset kan åtte klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som *skårer best* er sju kommuner lavinntektskommuner. Rike kommuner tenderer kanskje i større grad enn fattige kommuner til å forsøke å «kjøpe» seg ut av en del utfordringer?

Hvis vi ser på totalskåren for Hareid sammenlignet med andre kommuner, ligger Hareid i 2019 middels av de kommunene som er evaluert. Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2012. Hareids resultat på 324 poeng på denne evalueringen er vist som grønn stolpe. Evalueringen fra 2017 er vist som gul stolpe:



Som vi ser skåre nå Hareid litt under middels blant norske kommuner. Dette kan kanskje virke dårlig, men utviklingen fra 2017 har vært imponerende bra. Det å løfte seg 77 poeng på to år er krevende og det vitner om at Hareid har jobbet systematisk og målrettet med organisasjonsutviklingsarbeidet sist to år.

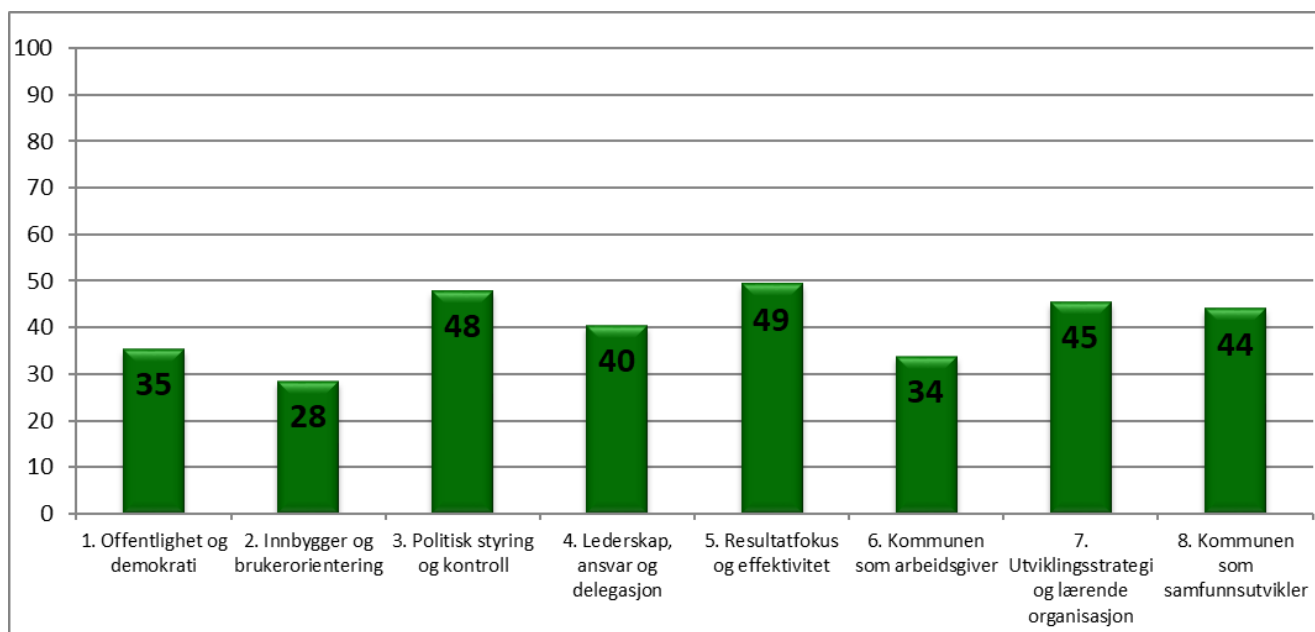
Dersom vi begrenser utvalget til kommuner i gruppen for kommuner med mellom 5 000 – 10 000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Som vi ser her, skårer Hareid også her litt under middels i denne gruppa, men det kun 30 poeng til de kommune som ligger middels i gruppa.

Det er også mulig å sammenligne Hareid kommune med øvrige kommuner i Skandinavia som har gjennomført Kommunekompassevalueringer. Besøk i så fall www.kommunekompasset.no.

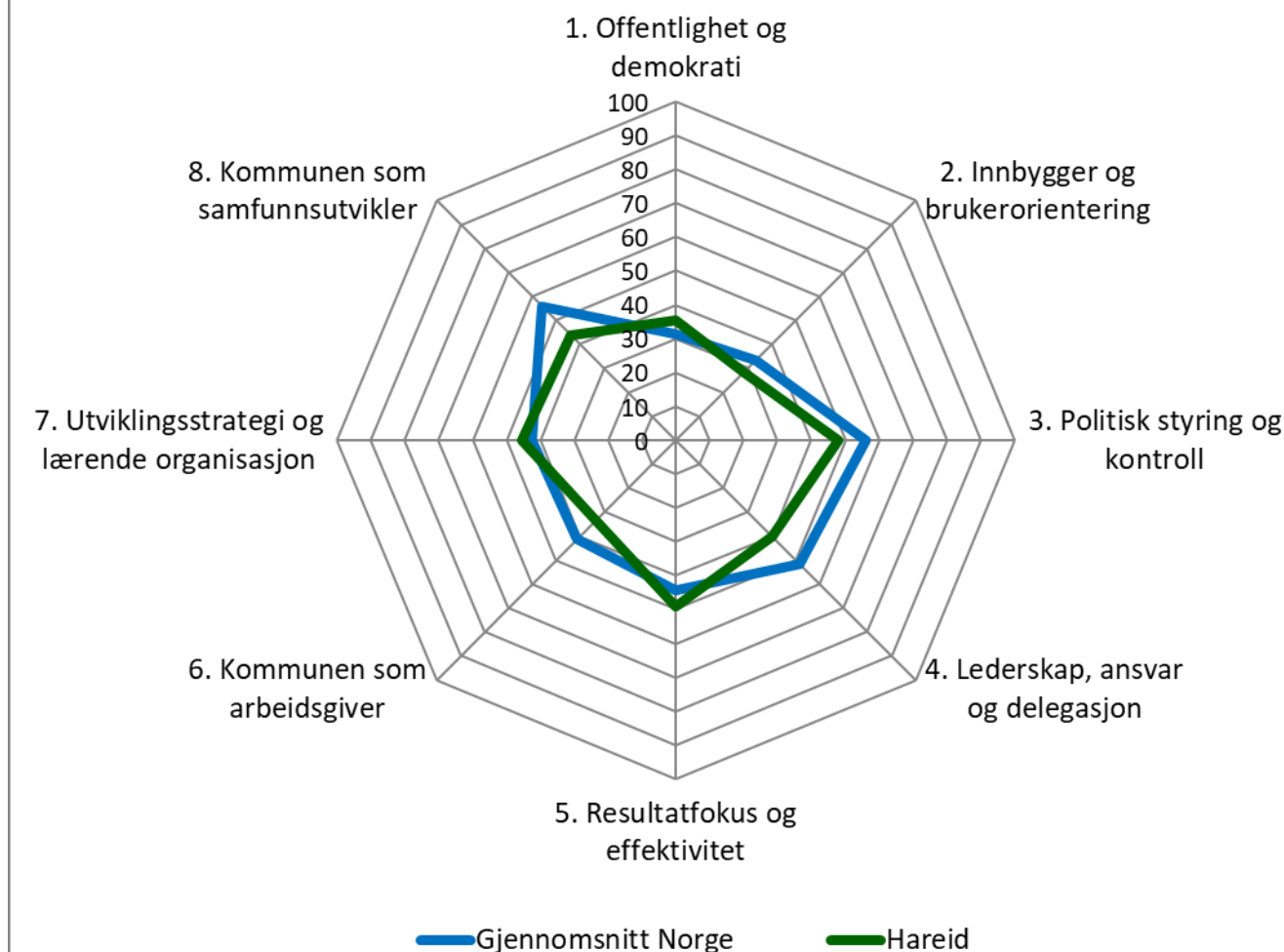
I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte fokusområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte fokusområdene fordeler seg for Hareid kommune:



Som vi ser skårer Hareid middels høyt (over 40 poeng) på fem av områdene: område 3 *Politisk styring og kontroll* (48 poeng), område 4 *Lederskap, ansvar og delegasjon* (40 poeng), område 5 *Resultatfokus og effektivitet* (49 poeng), område 7 *Utviklingsstrategi og lærende organisasjon* (45 Poeng), og område 8 *Kommunen som samfunnsutvikler* (44 poeng). På øvrige områder er skåren lav. Lavest er skåren på område 2 *Innbygger og brukerorientering* (28 poeng).

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Hareid kommune med alle de andre kommunene i landet som er evaluert etter Kommunekompasset av KS-Konsulent as siste syv år (58 stk):

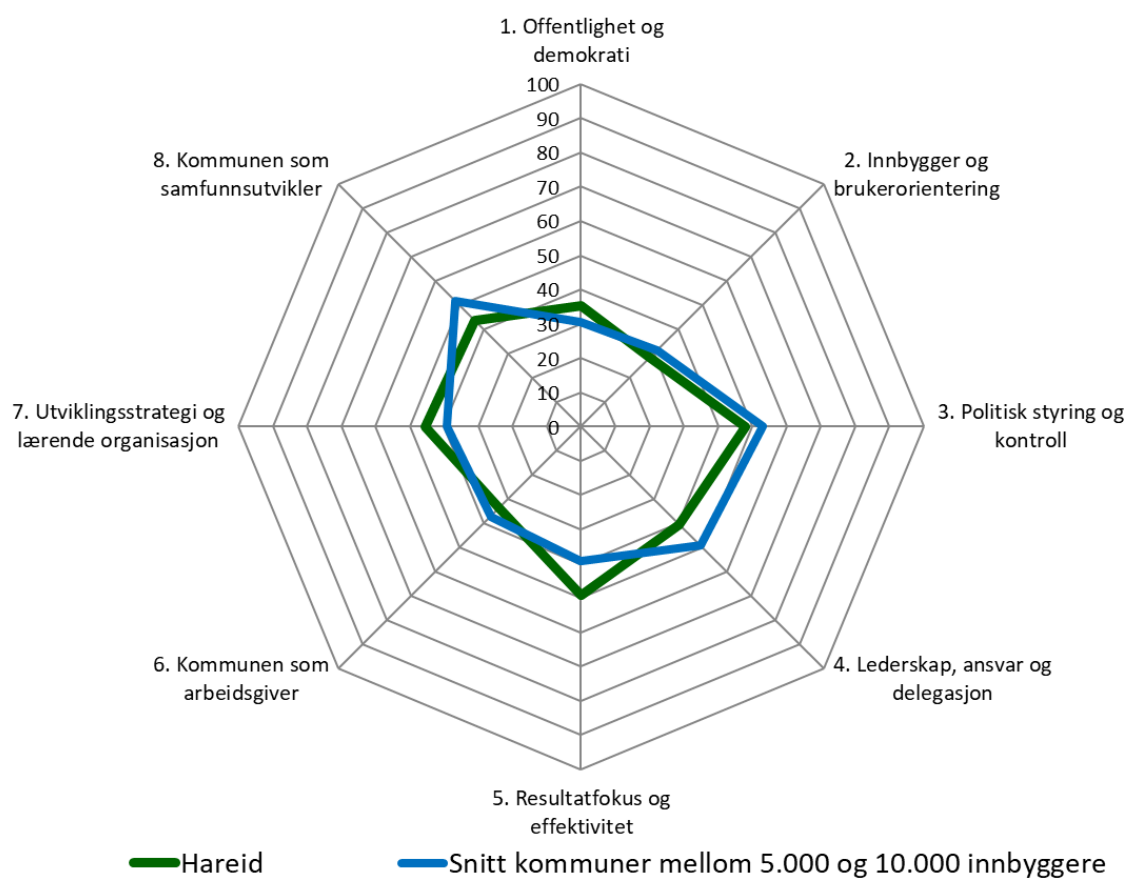
Hareid vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



Som vi ser av diagrammet skårer Hareid kommune litt over snittet på område 1, 5 og 7 og litt under på område 3, 4, 6 og 8. Svakest er skåren på område 2 *Innbygger og brukerorientering* (men her skårer alle norske kommuner lavt).

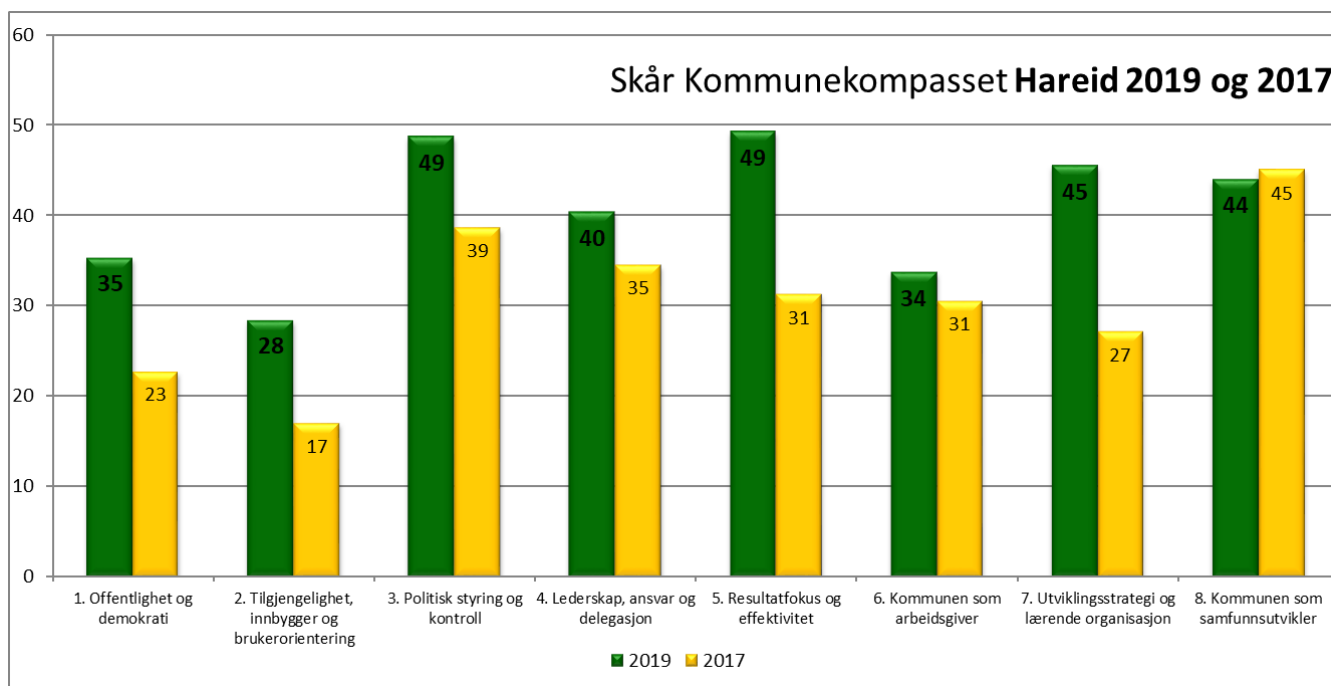
Hvis vi sammenligner med bare kommuner med mellom 5.000 og 10 000 innbyggere finner vi følgende:

Hareid vs kommuner med mellom 5 000 - 10 000 innbyggere

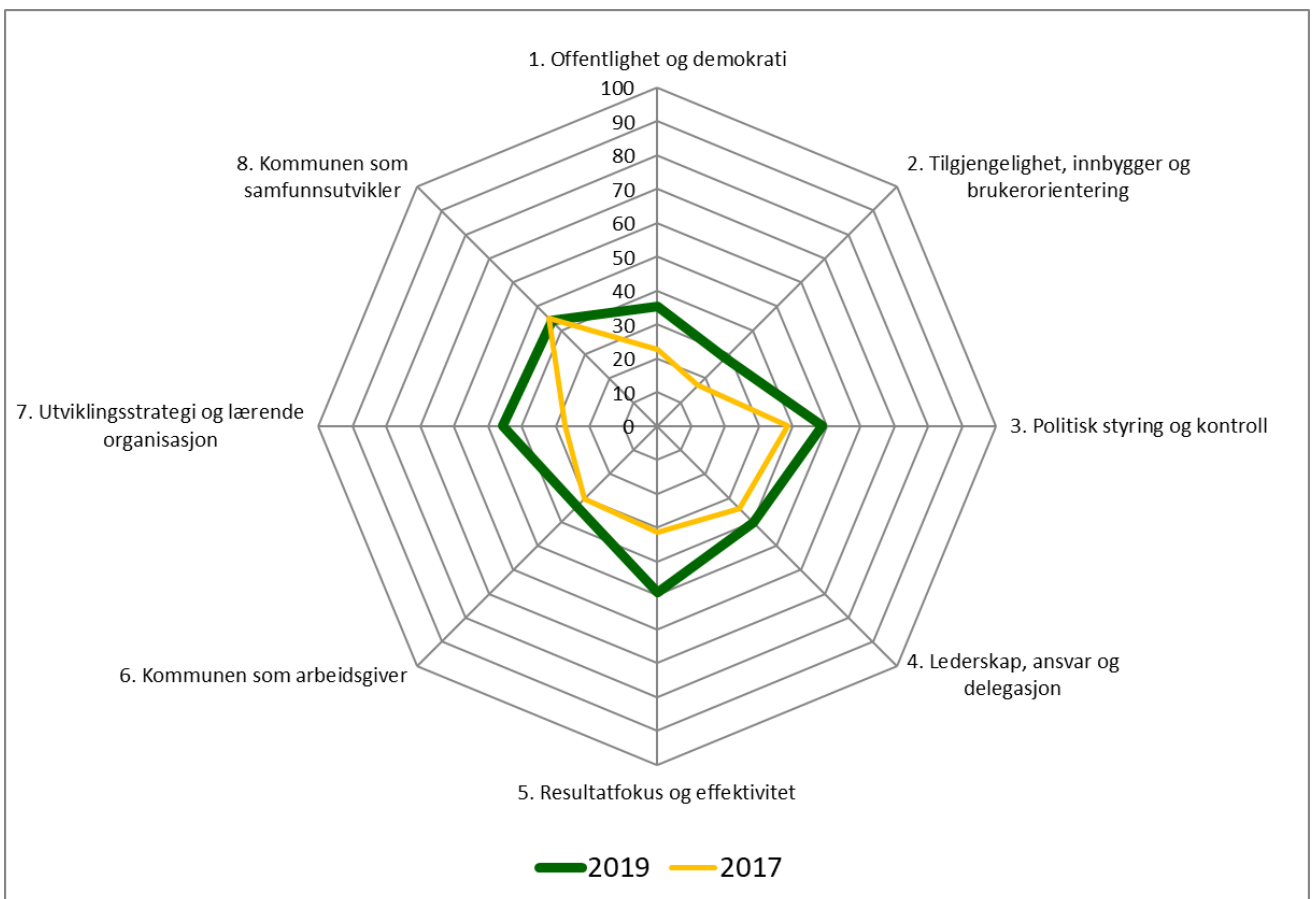


Vi ser at det er små variasjoner i forhold til landsgjennomsnittet også for denne gruppa.

Hareid kommune gjennomførte også en kommunekompassevaluering i 2016. Nedenfor har vi sammenstilt skåren fra evalueringen i 2017 og den evalueringen som nå er gjennomført:

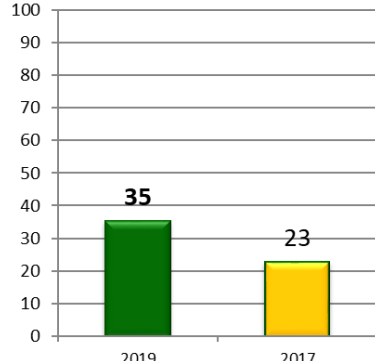


Diagrammet viser skåren for 2019 (grønne søyler) og 2017 (gule søyler). Som vi ser har alle områdene unntatt område 8 hatt en fremgang fra 2017. Forskjellene på skåren på område 4 og 6 er så vidt små at de ikke kan tillegges vekt. Størst har utviklingen vært på områdene 5 og 7. Oppstilt som et spindeldiagram ser det ut som følger:



I det påfølgende vil vi gjennomgå alle de åtte fokusområdene. Vi vil peke på sterke og svake sider, samt si noe om grunnlaget for skårsettingen og hva som skal til for ytterligere å forbedre forvaltningspraksisen på hvert område.

4. Forvaltningspraksis pr fokusområde

FOKUSOMRÅDE 1	Poeng 2019							
Offentlighet og demokrati	35	 <table><caption>Bar chart data: Offentlighet og demokrati</caption><thead><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>35</td></tr><tr><td>2017</td><td>23</td></tr></tbody></table>	År	Poeng	2019	35	2017	23
År	Poeng							
2019	35							
2017	23							

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	35	100
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	3,8	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	9,0	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	2,9	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	14,6	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	5,0	10
1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	3,8	15,0

Hareid kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg. Men kommunen har de to siste årene gått mer i retning av å prioritere aktiv innbyggerdialog i plan og styringsprosessene.

Kommunen har heller ikke en helhetlig kommunikasjonsstrategi for hele kommunen, men det er igangsatt et arbeid på dette. Man har en strategi for hvordan man skal forholde seg på sosiale medier, samt en kommunikasjonsstrategi for beredskap.

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	9,0	20,0
--	------------	-------------

Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer.

Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag. For å markedsføre politiske møter annonseres disse på ordinær måte i avisa, på kommunens nettsider, på Facebook, samt at ordfører forsøker å være ute på Facebook med videopresentasjon av sakene i forkant av møtene. Møtene i kommunestyret overføres på Facebook. Opptakene også er tilgjengelige i etterkant, men ikke sekvensielt oppdelt og ikke koblet mot saksutredninger og protokoll. Kommunen benytter Facebook (har en offisiell side) som kommunikasjonskanal for å spre informasjon

og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har ikke tatt i bruk video (Youtube) som verktøy for å bygge omdømme i Hareid kommune.

Kommunen har ikke noen egen informasjonsavis/nettside som promottes til alle innbyggere, men man forsøker å bruke/samarbeide med «Vikebladet» for å informere innbyggerne om aktuelle saker.

1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?

2,9

25,0

Det foregår ikke en samlet og systematisk rapportering på *mål og resultater* ut til innbyggerne med siktemål å bevisstgjøre innbyggerne hvor Hareid kommune er gode og hvor man har et utviklingspotensial i forhold til sammenlignbare kommuner. I den grad det skjer, er det litt på nettsidene og gjennom oppslag i lokalavisen. Man lager ikke en egen kortversjon av årsmeldinger eller resultatsammenstillinger med det formål å informere innbyggerne om resultat kvaliteten på tjenestene i Hareid kommune.

Resultatene fra innbygger- og brukerundersøkelser publiseres ikke systematisk på nettsidene. Man har ingen elektronisk løsning for innsyn som gir innbyggerne/brukerne mulighet å sammenligne resultatene mellom de ulike tjenestestedene og/eller med andre kommuner.

Resultatene fra forvaltningsrevisjonene publiseres bare som sak til kommunestyret, uten at man har en bestemt strategi for hvordan innbyggerne skal informeres og engasjeres på bakgrunn av disse. Hareid kommune bruker ikke aktivt resultatene som kommer frem i kommunens informasjonssystemer til dialog og for å skape engasjement og debatt blant innbyggerne, eksempelvis gjennom oppvekstkonferanser, kvalitetsdager, lokaldemokratihøringer, etc.

1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?

14,6

30,0

Kommunen jobber ikke *systematisk* for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («Medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste brukerpaneler, brukergrupper, høringer mm, men man har det siste året forsøkt å ha en meraktiv dialog med innbyggeren. Eksempelvis hadde man et budsjettmøte med innbyggerne i 2018, noe som ble opplevd som svært nyttig.

Innbyggerne inviteres til deltakelse i arealplanlegging gjennom tilgang til informasjon og påvirkningsmulighet iht lovverket. Også her er man i ferd med å legge om til mer helhetlige og aktive samspillsprosesser med innbyggerne. Eksempelvis skal man nå oppgradere parken i sentrum og her man lagt opp til bred medvirkningsprosess med innbyggerne.

Kommunen avholder ikke noen form for politikerkafeer hvor innbyggerne kan komme i direkte dialog med politikerne og det finnes heller ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikerne (ut over direkte e-postkontakt), men kommunestyret har nylig åpnet for «Open spørretime» ved kommunestyrets ordinære møter. Det ligger informasjon om hver enkelt politiker på kommunens hjemmesider (innsynsløsningen) med informasjon om navn og telefonnummer (og e-post til enkelte), noe som gjør det mulig for innbyggerne å ta direkte kontakt med politikerne hvis det skulle være ønske om det. Denne er enkelt tilgjengelig på

nettsiden gjennom en god løsning («Slik kan du påvirke»). Her ligger det også informasjon om «Innbyggjarinitiativ». Kommunen har to slike innbyggerinitiativ på gang nå.

Kommunen har nylig gjennomført en «Innbyggerundersøkelser» for første gang for å fange opp *innbyggernes* syn på kommunen. Man har tolket resultatene og er nå i tilbakemeldingsfasen på denne undersøkelsen.

1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?

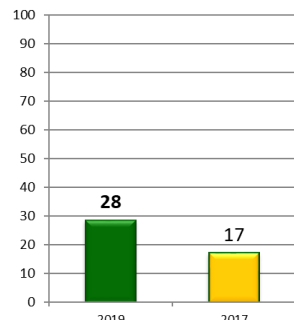
5,0

10,0

Kommunen har etiske retningslinjer, men disse virker det ikke som om det er særlig høy bevissthet rundt. I sektorene (oppvekst og velferd) har man egne metoder for etisk refleksjon. Øvrige deler av kommunen har ikke tatt i bruk slik metodikk.

Kommunen har retningslinjer for *interne* varslingsrutiner, men det er ikke etablert noen tydelige kanaler hvor *eksterne* (innbyggere, leverandører mm) kan tipse om betenkelige forhold.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider ♦ Har interne varslingsrutiner	♦ Oppdater kontaktinformasjon til politikerne på nett med e-post, adresser og bilder for alle politikere ♦ Videreutvikle løsningen for overføring av kommunestyremøter på nett, og koble den mot saksutredning/ protokoll ♦ Bli bedre på mer helhetlig og systematisk bruk av sosiale medier (Facebook/Twitter/Instagram, etc) ♦ Bli bedre og mer systematiske på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ Tilgjengeliggjøre resultatene fra forvaltningsrevisjonen på en bedre måte ♦ Følge opp Innbyggerundersøkelsen ♦ Utvikle innbyggerdialogen videre for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Utvikle flere arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne ♦ Forankre og gjøre kjent de etiske retningslinjene i hele organisasjonen	♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke en kommunikasjons-/informasjonsstrategi ♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/informasjonsblad (elektronisk/papir) ♦ Har ikke elektronisk forslagskasse fra innbyggerne til politikere ♦ Bruker ikke video/YouTube i markedsføring og kommunikasjon ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne ♦ Sammenstiller ikke, sammenligner ikke og presenterer ikke <i>resultatene</i> systematisk for innbyggerne ♦ Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement ♦ Ingen etablerte <i>eksterne</i> kanaler for tips om etiske betenkelige forhold ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2019							
Innbygger- og brukerorientering	28	 <table><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>2019</td><td>28</td></tr><tr><td>2017</td><td>17</td></tr></table>	År	Poeng	2019	28	2017	17
År	Poeng							
2019	28							
2017	17							

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

	SUM	Maks
2. Tilgjengelighet og brukerorientering	28	100
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	3,0	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	3,5	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	10,3	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	3,6	20
2.5 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og innhold, samt håndtering av tilbakemeldinger, klager fra innbyggere/brukere?	8,0	20

2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen?	3,0	15,0
---	------------	-------------

Hareid kommune har ingen eksplisitt overordnet plan eller strategi for brukerorientering. Dette perspektivet er selvfølgelig viktig i mange av tjenestene og det er løftet som tema i ledermøtene ved enkelte anledninger, uten at det er nedfelt i en tydelig og helhetlig strategi/policy.

2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	3,5	25,0
--	------------	-------------

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Hareid kommune med fokus på brukermøte og service. Det er heller ikke et eget tema på kurs for nyansatte. Når det er sagt, så er det en del fokus på dette i enkelte tjenester.

Servicefokuset er et av flere moment ved nyansettelser og «personlig egnethet» anses som et viktig kriterium. Evnen til å yte service påvirker dog ikke utviklingen i lønnsnivået, og er ikke et tydelig kriterium i den lokale lønnspolitikken.

Kommunen benytter ikke egne serviceundersøkelser og måler ikke jevnlig tilgjengelighet og opplevelse av service ut over det som gjøres gjennom de enkelte brukerundersøkelsene og de testene som Forbrukerrådet gjør (men det er liten bevissthet om denne undersøkelsen).

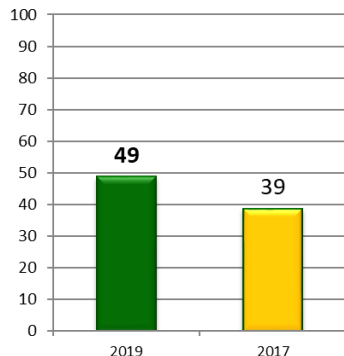
Kommunen har ikke noe system som premierer medarbeidere eller enheter som utmerker seg med spesiell positiv brukerbehandling og service (ut over gode tilbakemeldinger). Det

kan eksempelvis være månedens serviceenhet, årets servicemedarbeider, månedens tilbakemelding eller lignede.		
2.3	Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	10,3 20,0
Kommunen måler og vurderer ikke jevnlig informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv ved at man har tatt i bruk fokusgrupper, innbyggerpaneler eller lignende for å sjekke ut hvordan nettsidene oppleves. Men man har en «Fann du det du leita etter?» knapp på nettsidene og denne brukes relativt mye med god oppfølging i etterkant. Hareid kommune har ingen portal/nettside som muliggjør sammenligninger mellom kommunens enheter ut i fra et brukerperspektiv, eksempelvis for å synliggjøre hva som er forskjellene på barnehagene når det gjelder pedagogisk innretning, åpningstider, voksentegethet, kompetanse hos personalet, oppnådde resultater, etc. det er heller ikke linket til slike eksisterende sider (eksempelvis www.barnehagefakta.no). Kommunen har et servicetorg hvor man får løst enklere saksbehandlingsoppgaver (Husbanken, skjenke og serveringsløyve, etc), samt at det er et veiledningssenter der innbyggerne kan få hjelp til å finne frem i den kommunale forvaltningen. Kommunens informasjonsløsninger er i noen grad tilpasset brukere med ulike behov. Nettsidene er i tilrettelagt for universell bruk med mulighet for større skrift og kontrast, men ikke leselyd eller informasjon på andre språk eller oversettelsesløsninger. Kommunen har et godt utbygd e-servicetilbud gjennom bruk av elektroniske skjemaer på de aller fleste tjenester.		
2.4	Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	3,6 20,0
Hareid kommune benytter i liten grad brukerundersøkelser som metode (ut over de områdene hvor det er lovpålagt) for å fange opp brukernes syn på tjenesten. I 2018 gjennomførte man det kun for beboere på sykehjemmet. Kommunen sammenstiller i liten grad resultatene fra brukerundersøkelsene som gjennomføres på tvers av <i>sektorer</i>, slik at man kan se hvilke brukeropplevde resultater de ulike sektorene skaper. Dette gjør at man går glipp av godt grunnlag for mye læring. I oppvekstsektorene er man flinke til å lage sammenstillinger som viser <i>virksomhetenes</i> resultater i elevundersøkelsene som grunnlag for å diskutere ulikhetene i resultatene, mens i øvrige sektorer gjøres ikke dette. Hareid kommune benytter liten grad andre systematiske metoder/verktøy for å innhente brukernes opplevelse av tjenestene ut over de lovpålagte organene (FAU, SU, mv). Man har Ungdomsråd med egen dedikert koordinator.		
2.5	Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og for tilbakemeldinger/klager fra brukerne?	8,0 20,0
Kommunen har utarbeidet gode tjenestebeskrivelser for tjenesten på de nyte nettsidene, men man har ikke utviklet serviceerklæringer for å løfte frem serviceperspektivet i tjenestene.		

Kommunen har ikke etablert noe helhetlig system/elektronisk portal for innhenting eller oppfølging av synspunkter og klager som kommer inn til kommunen. Det meste kommer via personlig oppmøte og e-post, samt via tjenestene.

Innkomne klager og tilbakemeldinger til tjenesteområdene håndteres i egen virksomhet/tjeneste i tråd med gjeldende regelverk.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Fokus på å tilpasse tjenestene til den enkelte brukers behov ♦ Har servicekontor/ serviceskranke ♦ Gode tjenestebeskrivelser på nettsidene ♦ Gode på e-Service	♦ Videreutvikle systemet for brukerundersøkelser til å gjelde for hele kommunen og med fokus på oppfølging i etterkant ♦ Utvikle den universelle utformingen på nettsidene ♦ Sette service som egen dagsorden for alle virksomheter/tjenester ♦ Utvikle metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/ brukerpaneler (ut over de lovpålagte og Ungdomsråd) ♦ Bli enda bedre til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av enheter for å lære i alle sektorer	♦ Har ikke en egen servicepolicy/ strategi for brukerorientering ♦ Vurderer ikke nettsidene jevnlig ut i fra et bruker-/ innbyggerperspektiv ♦ Lærer ikke systematisk opp de ansatte i møte med brukerne/ serviceholdninger ♦ Har ikke service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Sammenligner i liten grad brukerundersøkelser på tvers av sektorer i et læringsperspektiv ♦ Måler ikke systematisk opplevelse av tilgjengelighet og service og bruker ikke Forbrukerrådet sin undersøkelse aktivt ♦ Legger ikke til rette (elektronisk) for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom tjenestene i kommunen ♦ Bruker ikke serviceerklæringer som verktøy for servicefokus i hele organisasjonen ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/ tilbakemeldinger ♦ Premierer ikke eksplisitt virksomheter/avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/service

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2019							
Politisk styring og kontroll	49	 <table><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>2019</td><td>49</td></tr><tr><td>2017</td><td>39</td></tr></table>	År	Poeng	2019	49	2017	39
År	Poeng							
2019	49							
2017	39							

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	48	100
3.1 Gjennomsysres hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	5,9	15
3.2 Blir kommunen styrt av tydelige politiske mål?	9,9	25
3.3 Rapporterer administrasjonen til politiske nivå og har folkevalgte mulighet til å føre tilsyn med administrasjonen?	13,0	25
3.4 Eksisterer det en tydelig delegering og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?	10,0	20
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjonen?	9,0	15

3.1 Gjennomsysres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	5,9	15,0
---	------------	-------------

Hareid kommune har i kommuneplanen vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen. Utfordringen er at denne er svært lang og at den oppleves å være lite retningsgivende for kommunen. Det er lang større bevissthet om visjonen i arbeidsgiverpolitikken «Gode tenester - Glade tilsette», samt at Hareid skal være en god bokommune.

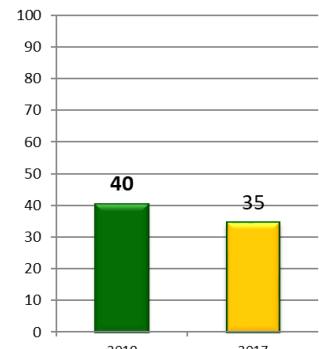
Kommunen har ikke lagt til grunn et felles verdigrunnlag for hele kommunens virke. Igjen er det visjonen fra arbeidsgiverpolitikken som løftes frem, samt LOSEN (Lærande Organisasjon med Samskaping og Energisk Nyskaping) fra utviklingsstrategien som løftes frem.

Hareid kommune har ikke utviklet en *visuelt* tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell i sitt budsjett/handlingsplan slik at ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene. Plansystemet står beskrevet i kvalitetssystemet Compilo, men er ikke tilgjengelig for innbyggere og politikere. Det finnes heller ikke en oversikt/brosjyre/nettside «Slik styres Hareid».

3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål?	9,9	25,0
Hareid kommune har fire tydelige gjennomgående mål i kommuneplanen som er hentet inn i handlingsprogrammet. Men det virker ikke som kommunen styres av disse. Det er liten bevissthet om de i kommuneorganisasjonen og de del/utviklingsmålene sektorene har i handlingsprogrammet er i varierende grad koblet til disse overordnede målene. Kommunen har heller ikke utviklet noen form for helhetlig styringssystem basert på flerdimensjonal styring, der man målsetter og styrer på flere dimensjoner enn bare økonomi (de vanligste er organisasjonskvalitet, tjenestekvalitet og samfunnsutvikling i tillegg til økonomi). Økonomiplanen inneholder ikke tydelige målbare resultatindikatorer på ramme- eller tjenestenivå. Det er ikke i styringsdokumentene tydeliggjort hvordan de gjennomgående (tverrfaglige) virksomhetsprosessene og målene skal styres og følges opp. Hareid kommune har en rutine for eierskapsstyring for å synliggjøre og ivareta/legge en ramme for Hareid kommunes eierinteresser. Denne er god som en generell beskrivelse av hvordan Hareid kommune skal utøve eierskapet sitt, men gir ingen spesifikk gjennomgang av hva kommunen har eierinteresser i og hvordan status er i de ulike selskapene sett i lys av eierstrategien. Det er også generelt lite kunnskap om denne rutinen. Det oppleves i varierende grad å være samsvar mellom målformuleringene og fordeling av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Hareid. Politikerne i Hareid er ambisiøse og har store ønsker og ambisjoner for kommunen, men det er ikke alltid slik at dette harmonerer med de økonomiske realitetene.		
3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	13,0	25,0
Styringen skjer ut i fra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten. Rapporteringen skjer igjennom aggregering av data fra tjenestenes rapportering. Rapporteringen gjennom året viser ved hjelp av indikatorer utviklingen på økonomi, sykefravær og avvik på kvalitetsprosedyrer. På tjenestene er det en kortfattet verbalrapportering i den grad det har konsekvenser for økonomien, samt om det er «viktige hendelser» som politikerne bør informeres om. Kommunen lager ikke eksplisitte resultatsammenligninger mellom tjenester og sektorer som synliggjør resultat- og måloppnåelse på ulike styringsdimensjoner til politisk nivå. Kommunen har ikke jobbet systematisk med å sammenligne seg med andre, for på den måten å få et bedre referansepunkt i forhold til egen produksjon. Både i handlingsprogrammet og økonomiplanen er det få referanser til andre kommuner, kommunegruppe eller landsgjennomsnitt. Arbeidet med forvaltningsrevisjon foregår på en slik måte at politikerne gis mulighet til å vurdere kommunes virksomhet både i et kontrollperspektiv. Man gjennomfører de for å sikre betryggende kontroll, men bruker de lite politisk i etterkant for å utvikle tjenestene i et læringsperspektiv. Det er liten politisk vilje i Hareid til å bruke penger på eksterne aktører som «ser kommunen i kortene» for å trigge utvikling.		

3.4	Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?	10,0	20,0
Politikerne i Hareid kommune har ikke delegert fult ansvar for fag, personal og økonomi (innenfor rammen av budsjett) til rådmannen. Fortsatt er det mye som må opp til politisk behandling. Men man jobber med saken og er i ferd med å fullføre arbeidet med et nytt (elektronisk) delegeringsreglement nå. Samspillet mellom politikk og administrasjon virker fortsatt å være litt uryddig i Hareid kommune. Politisk ser man på seg selv som ledere og ombud, og det er fortsatt en god del eksempler på at politikerne gjerne går inn og styrer og fatter vedtak i enkeltsaker på eget initiativ fordi man ikke har tiltro til administrasjonens utøvelse av skjønn (eller kunnskapen som administrasjonen besitter). Dette gir grunnlag for svært uryddige beslutningsprosesser. Her må Hareid gå opp en tydelig grense på hva som er den politiske oppgave (sette mål, strategier, rammer og policyer) og hva som er den administrative oppgaven (iverksette tiltak og daglig drift innenfor rammen av de fullmakter som er gitt). Ikke alle politikerne har heller tatt inn over seg/forstått rådmannens selvstendige rolle i kommunal styring (ansvaret for å legge frem saker som er forsvarlig utredet og legge frem vurderinger på selvstendig grunnlag). Her er det verdt å minne om at det fra høsten 2019 kommer ny kommunelov som ytterligere tydeliggjør disse forskjellene. Det hender fortsatt at enkeltpolitikere tar direkte kontakt med ledere nede i organisasjonen uten at det er klarert med rådmann først, men det er blitt langt bedre enn tidligere. Man opplever i liten grad (selv om det finnes et par eksempler) at tjenesteledere tar direkte kontakt med politikere uten å informere rådmann.			
3.5	Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon?	9,0	15,0
Hareid kommune har ingen arenaer der alle politikere, kommunalsjefer, enhetsledere og tillitsvalgte kan møtes til «formell uformell» dialog, refleksjon og læring, for eksempel i forbindelse med fremleggelse av kommuneproposisjonen/ KOSTRA-analyser eller statsbudsjettet. Men formannskapet, tillitsvalgte og strategisk ledergruppe møtes til strategisamlinger to ganger i året. Dette oppleves som nyttige og gode samlinger. Det meste av informasjonen til politikerne tilflyter i form av orienteringer i utvalgene, formannskapet og kommunestyret, og den informasjon de får gjennom sakspapirer, media og ombudsrollen. Men man forsøker å gi mye orienteringer om driften, men det er både en ambisjon og et ønske om at de politiske utvalgene også skal mer på besøk ute i tjenestene. Kommunen gjennomførte folkevalgtopplæring i regi av KS i begynnelsen inneværende valgperiode. Kommunen har gjennomført/deltatt i tre «folkevalgtundersøkelser» (medarbeiderundersøkelse for folkevalgte) og man har god innsikt i politikernes opplevelser, ønsker og behov. Dette skal legges til grunn for utformingen av folkevalgtopplæringen i neste periode.			

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Gjennomfører «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklima, arbeidsbelastning, etc	♦ Har en helhetlig kommunevisjon men denne må revideres og forankres i organisasjonen ♦ Slutføre arbeidet med et gjennomført og helhetlig delegeringsreglement ♦ Rydde i samspillet mellom politikk og administrasjon ♦ Rydde og klargjøre forståelsen av hva som er den politiske oppgaven (hva/når) og den administrative oppgaven (hvordan/hvem) ♦ Noe manglende forståelse av sammenhengen mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ Har helhetlige gjennomgående mål, men disse er ikke systematisk brutt ned på virksamhetsnivå ♦ Videreutvikle rapporteringsrutiner gjennom året til politisk nivå på med indikatorer på tjenesteproduksjonen ♦ Systematisk tilbakerapportering tertialvis til politisk nivå på økonomi, sykefravær, og avvik - men den er ikke elektronisk og oppdatert i realtid ♦ Videreutvikle det politiske resultatfokus på mer enn bare økonomi og sykefravær ♦ Ta i bruk forvaltningsrevisjon i et læringsperspektiv – ikke bare kontrollperspektiv ♦ Har arenaer med fokus på systematisk og åpen dialog mellom politikere og administrasjon, men disse bør utvides til å gjelde alle politikere og ledere ved noen anledninger ♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Hareid med andre kommuner og enheter på tjenestekvalitet og resultater ♦ Videreutvikle «Eierskapsrutinen» til også å gi en status på Hareid kommune sine eierinteresser i ulike selskaper ♦ Vurdere hvordan man skal legge opp folkevalgtopplæringen slik at den får enda større effekt	♦ Har ikke kommuneverdier som er godt forankret både politisk og administrativt ♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodellen

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2019							
Lederskap, ansvar og delegasjon	40	 <table><caption>Score Data</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>2019</td><td>40</td></tr><tr><td>2017</td><td>35</td></tr></table>	Year	Score	2019	40	2017	35
Year	Score							
2019	40							
2017	35							

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

	SUM	Maks
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	40	100
4.1 Finnes det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen?	9,0	15
4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon?	2,5	10
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	3,4	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres ledernes personlige ansvar i organisasjonen?	3,7	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	18,3	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	3,4	20

4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen? 9,0 15,0

Hareid kommune har nylig utviklet en felles og helhetlig lederplattform. Man har jobbet med den i rådmannens ledergruppe og hatt den oppe på enhetsledermøtet. Den er stor og omfattende og det må jobbes mer med den for at den skal være godt forankret i hele kommuneorganisasjonen. Foreløpig er det noe man vet man har, men som man ikke er drevet av.

4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? 2,5 10,0

Hareid delvis en to-nivåkommune der enhetslederne stort ansvar for både økonomi, fag og organisasjon. Men i praksis koordineres og diskuteres mye med kommunalsjefene før beslutningene tas. Enhetslederne har ikke fullt ansvar for å rekruttere personell, opprettet og avvike stillinger (innenfor gjeldene rammer og budsjett) og/eller for å gjøre organisatoriske endringer (etter gjeldende rutiner for medvirkning og drøfting). Dette skyldes både den økonomiske situasjonen der rådmannen har behov for kontroll, men også en tradisjon for å involvere kommunalsjefer (og politikere) i daglig drift og organisering.

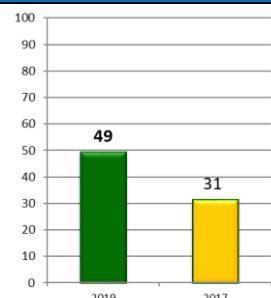
Det er ikke etablert et system for fremføring av mer-/mindreforbruk mellom budsjettår. Dette for å få en helhetlig og mer sammenhengende ressursbruk og for å unngå at tjenesten «tømmer kontoene» ved årsslutt.

4.3	Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	3,4	20,0
Tversektorielle <i>prosjekter</i> i Hareid er ikke beskrevet med mål, budsjett, ressurser fordelt på involverte parter, tidsforbruk, prosjektleder, etc. Prosjekter er heller ikke beskrevet i en egen helhetlig prosjektoversikt hvor det tydelig fremgår formål og tidsperspektiv, slik at det er lett for styrende organer og utenforstående å se hvilke prosjekter som til enhver tid pågår. Kommunen har ikke en felles prosjektmal på hvordan prosjekter skal drives, og som leveres til alle nye prosjektledere. Når det gjelder investeringsprosjektene har man god kontroll på disse. Når det gjelder tverrsektorielle gjennomgående <i>virksomhetsprosesser</i> (eksempelvis folkehelse, utenforskap, likestilling, etc) så er heller ikke dette tydelig beskrevet og lagt føringer for hvordan den enkelte leder skal følge det opp. Det eneste som er tydeliggjort som gjennomgående virksomhetsprosess er fokuset på sykefravær.			
4.4	Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	3,7	15,0
Hareid kommune har ikke et system med formelle lederavtaler for alle ledere i organisasjonen. Kommunen benytter heller ingen andre former/metoder for systematisk vurdering som gjelder alle ledere, men i sektor oppvekst har man en egen systematikk og metode for dette knyttet til lederoppfølging (både på ledelse, fag og økonomi) som oppleves å fungere godt. Denne systematikken er ikke vurdert innført i resten av kommuneorganisasjonen. Hareid kommune har liten tradisjon for å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn, men man opplever å få mange positive tilbakemeldinger verbalt. Det oppleves at det har blitt en klar forbedring på dette de siste årene, noe som er svært motiverende.			
4.5	Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enhetene?	18,3	20,0
Ledelsesstrukturene i Hareid kommune oppleves å fungere godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Organisasjonen fungerer nå godt og det er gjennomgående stor tilfredshet med måten kommunen nå er administrativt organisert. Rådmannen og strategisk ledelse oppleves som synlige og tydelige. Men det er mye fokus på økonomi og drift og det blir litt for lite fokus på strategisk utvikling på kommunenivå. På sektorene derimot opplever man at man (i varierende grad) klare løfte blikket og se fremover. Det er stor trygghet i virksomhetsledergruppa for at du får nødvendig backing og støtte fra stabsfunksjonene og overordnet ledelse om det skulle dukke opp problemer som berører lederrollen.			
4.6	Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?	3,4	20,0
Hareid kommune har ikke gjennomført et lederutviklingsprogram som er felles for alle ledere de siste årene. Planen er at man skal i gang med dette høsten 2019. Men det er gjennomført et eget lederutviklingsprogram i velferdssektoren og alle rektorene har deltatt på rektorutdanningen.			

Kommunen har et fast lederforum tre ganger i året. Disse møtene gjennomføres som lærende møter hvor man også kan diskutere lederskap, lederspørsmål og lederutfordringer. Lederplattformen er blant annet tatt opp her. På sektorene oppleves det å være mer fag og driftsfokus som er på agendaen på ledermøtene.

Kommunen har ikke et eget opplegg for å rekruttere og utvikle ledertalenter fra egen organisasjon.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Rådmannen og strategisk ledelse oppfattes som synlig og tydelig i organisasjonen ♦ Gode støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger ♦ Har jevnlig ledermøter, der ledelse står på dagsorden	♦ Løfte frem og holde fokus på den nye lederplattformen ♦ Vurdere om man ville oppnå mer med bredere formell delegasjon til enhetslederne ♦ Vurdere om man burde gi enhetslederne fullmaktene til å opprette/avvikle stillinger og gjøre organisatoriske endringer (innenfor budsjett og gjeldende avtaleverk) ♦ Tydeliggjøre strategiene og ansvarsforholdene og dokumentasjonen når det gjelder gjennomgående virksomhetsprosesser ♦ Mer systematisk oppfølging av ledelsesresultatene i hele organisasjonen (ikke bare oppvekst) ♦ Gjennomføre systematiske leder/resultatsamtaler med samtlige ledere på flere sektorer enn bare oppvekst ♦ Vurdere hvordan man skal sikre at lederarenaene gir maks uttelling ved hver samling (ut over driftsfokuset) ♦ Vurder om man kan/skal belønne gode lederprestasjoner ut over verbale tilbakemeldinger	♦ Har ikke et system for fremføring av mer/mindreforbruk av ressurser mellom år ♦ Har ikke en felles gjennomgående prosjektmetodikk ♦ Beskrive ikke prosjekter slik at man til enhver tid har oversikt over pågående prosjekter (ut over investeringsprosjekter) ♦ Har ikke definert og løftet fram hva som er de gjennomgående og viktigste virksomhetsprosessene ♦ Har ikke lederavtaler som er tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer iht avtalen ♦ Benytter ikke andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen) i hele organisasjonen ♦ Har ikke systematisk lederutvikling koblet til kommunens kontekst sammen med ekstern parter ♦ Utvikler og rekrutter ikke ledertalenter i egen organisasjon

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2019							
Resultatfokus og effektivitet	49	 <table><caption>Bar chart data</caption><thead><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>49</td></tr><tr><td>2017</td><td>31</td></tr></tbody></table>	Year	Score	2019	49	2017	31
Year	Score							
2019	49							
2017	31							

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	49	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	5,3	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	9,0	20
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	13,0	20
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	6,3	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	9,0	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	6,7	10

5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling

5,3

15,0

Hareid kommune har ikke en egen tydelig *helhetlig strategi for resultatstyring*, men man har diskutert dette mye i ledergruppa det siste året og landet på at man skal sette i gang å utarbeide et system for mål- og resultatstyring. Også her er det store sektorvise variasjoner, da oppvekst og NAV er underlagt nasjonale føringer og retningslinjer som allerede har beveget disse delene av organisasjonen langt i den retningen.

Det finnes ikke en 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 opplever man at kommunen er i bevegelse mot et system der man i større grad også ser på betydningen av at innsatsen må være ulik for at resultatene skal bli like, og at målet er høyst mulig kvalitet til lavest mulig kostnad. Tjenesten har kommet ulikt langt her. Innenfor skole og velferd (hverdagsrehabilitering) har man kommet lengst.

5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?

9,0

20,0

Kommunen har i noen grad oversikt over hva de ulike tjenestene faktisk koster. Særlig gjelder dette oppvekstområdet. Men dette er ikke lagt til grunn for rammen og aktivitetsnivået i budsjettet gjennom ulike kalkyler og demografimodeller slik at endringer i demografien gir endringer i budsjettene til de ulike rammeområdene.

Kommunen jobber i bare noen grad med effektivitetsutvikling gjennom å sammenligne ressursbruk (tid/penger) med <i>oppnådde resultater og kvalitet</i>. Igjen er det særlig oppvekst hvor dette gjøres systematisk. Her har man de siste årene flyttet pengene nedover på trinnene for å styrke innsatsen tidlig i utdanningsløpet og for å redusere omfanget av spesialundervisning. Også på sektor velferd forsøker man å ha litt fokus på det, men det er ikke veldig systematisk.		
5.3	Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	13,0 20,0
Hareid kommune er tett på når det gjelder rapportering fra tjenestene til rådmann når det gjelder økonomi og sykefravær. Man praktiserer månedlig rapportering eller rapporteringsverksteder på alle rammeområder, og har to tertialrapporter pr år + årsmelding til politisk nivå. Hareid kommune har ikke arbeidet med systematisk prosessforbedring med det formål å effektivisere og forenkle arbeidsprosessene (LEAN-arbeid). Kommunen har ikke satt i gang et helhetlig løp der alle virksomheter ut i fra eget ståsted vurderer hvilke arbeidsprosesser som kan effektiviseres og forenkles.		
5.4	Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	6,3 15,0
Kommunen har ikke et system (ERP eller lignende), som gjennom året muliggjør for ledere på sentral nivå å følge med på utviklingen av ressursforbruk og resultat sett i sammenheng med målsettinger på økonomi og kvalitet (ut over det som fremkommer i tertialrapporteringen) i real tid. Hareid kommune har faste arenaer/møteplasser der ledere på alle nivå løpende diskuterer ressursbruk og resultatoppnåelse gjennom månedlige rapporteringsverksteder på sektorene. Denne oppfølgingen går særlig på økonomi og i mindre grad på fag (også her skiller oppvekst seg ut med en tettere oppfølging). Hareid kommune virker å være flinke til å informere de ansatte løpende gjennom året om utviklingen på både resultater og ressursbruk.		
5.5	Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	9,0 20,0
Hareid kommune forsøker i noen grad å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. Dette skjer først og fremst i regi av 7-stjerna arbeidet samt gjennom noe bruk av KOSTRA-data på økonomiområdet. Hareid er også sekretariatet for oppvekstområdet i 7-stjerna arbeidet, noe som gir positive ringvirkninger. Man bruker Kommunekompasset aktivt på kommunenivå for å avdekke forskjeller og identifiser områder for utvikling og forbedring. På virksomhetsnivå forsøker man i noen grad å gjøre sammenligninger på tvers av tjenestestedene for å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet. Særlig er man systematisk på dette på oppvekst, mens det er mer tilfeldig på øvrige sektorer.		

På virksomhetsnivå foregår det relativt lite sammenligninger med virksomheter/enheter i andre kommuner. Det skjer en del i regi av 7-stjerna arbeidet, men kommunen deltar for tiden ikke i noen effektivitetsnettverk hvor fokuser er på resultater og effektivitet.

5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?

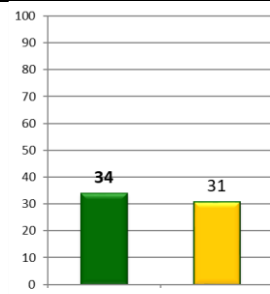
6,7

10,0

Hareid kommune deltar i mange interkommunalt samarbeid for å dele på kostnader og for å levere bedre kvalitative tjenester og da først og fremst i 7-stjerna arbeidet. Man er inne i hele 35 ulike interkommunale samarbeid.

Hareid kommune har i liten grad jobbet med hvordan man kan samarbeide med frivillige organisasjon for å støtte og videreutvikle tjenesten. Man samarbeider litt med Frivillighetssentralen, litt med leksehjelp for minoritetsspråklige i regi av mållaget, seniordans i regi av seniorlaget, etc men man har ikke vedtatt og implementert en helhetlig frivillighetsstrategi.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Gode på systematisk oppfølging av økonomiske avvik som fremkommer gjennom året på tjenestene ♦ Omfattende interkommunale samarbeid ♦ Flinkere til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater	♦ Mer systematiske diskusjon rundt ressursbruk og resultater på rapporteringsverksteder <i>på alle sektorer</i> ♦ Bli enda mer fokusert på (de manglende) sammenhengene mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet ♦ Jobbe mer systematisk med å sammenligne kommunen med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet på andre områder enn økonomi ♦ Har i noen grad oversikt over hva de enkelte tjenestene koster, men ikke lagt dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Bli flinkere til å dele erfaringer på tvers mellom tjenester om resultatene man oppnår i alle sektorer ♦ Videreutvikle samarbeidet med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet	♦ Har ikke en tydelig strategi for resultatstyring gjennom et helhetlig balansert styringssystem ♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling ♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen ♦ Har ikke et system som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater ♦ Deltar ikke i noen eksterne effektiviseringsnettverk

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2019							
Kommunen som arbeidsgiver	34	 <table><caption>Score for Kommunen som arbeidsgiver</caption><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>2019</td><td>34</td></tr><tr><td>2017</td><td>31</td></tr></table>	År	Poeng	2019	34	2017	31
År	Poeng							
2019	34							
2017	31							

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

	SUM	Maks
6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk	34	100
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	10,5	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	4,9	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	10,8	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	0,8	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	4,8	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	2,0	10

6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	10,5	15,0
--	-------------	-------------

Hareid kommune har en helhetlig arbeidsgiverstrategi fra 2004. I sektor velferd er denne løftet mye fram og mye diskutert, samt at rådmannen også forsøker å løfte den frem ved ulike anledninger på ledernivå. Det er behov for en helhetlig prosess som rullerer og reviderer denne slik at den får god forankring og gjennomslag i hele organisasjonen.

6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	4,9	20,0
--	------------	-------------

Kommunen har ikke noen helhetlig og integrert rekrutteringsstrategi. Det finnes litt om det i arbeidsgiverstrategien, men ikke som en tydelig strategi for hele Hareid kommune. Kommunen skal nå ta i bruk WebCruiter som rekrutteringssystem. Alle utlysninger går innom personalavdelingen slik at de samordner og kvalitetssikrer utlysningsteksten.

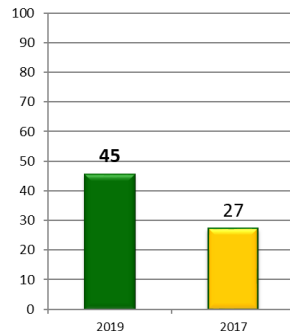
Kommunen har ikke noe systematisk arbeid på å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver. Man tar inn få studenter på praksis og er lite ute i høyskolesystemet for å markedsføre kommunen. I sektor velferd er man flinke på å ta inn lærlinger. Kommunen har ikke jobbet systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å sikre at man har tilgang på den kompetansen man kommer til å ha behov for i fremtiden.

Hareid tilbyr ikke noen spesielle goder ut over lønn for å styrke spesielle yrkers attraktivitet. Man satser på at godt arbeidsmiljø skal være det som trekker ansatte til Hareid. Kommunen har ikke utviklet et helhetlig «friskhetstilbud» for alle ansatte gjennom fokus på egen helse og det foreligger ingen ordninger fra arbeidsgiver for å bidra til de ansattes fysiske og mentale helse.

6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	10,8	25,0
Kommunen har kartlagt kompetansen i organisasjonen en gang i 2009 i forbindelse med kravet i tariffavtalen, men dette er ikke fulgt opp siden den gangen i hele kommunen. På skoleområdet har man fulgt det opp, da det er et krav fra staten på hvor mange studiepoeng man må ha for å undervise i enkelte fag. Det finnes ikke et system i kommunen for budsjettering og rapportering på midler avsatt til kompetanseheving. Det finnes ingen midler på sentral pott, så det som måtte finnes av behov må prioriteres på tjenestene, samt finansieres via eksterne kompetansemidler. Hareid kommune har nå innført en prosedyre for systematisk på bruk av medarbeidersamtaler etter en felles mal (PLUSS-samtale) for alle ansatte. Alle ledere ble kurset på dette i 2016. Men det varierer noe fra sektor til sektor i hvor stor grad man faktisk klarer å følge opp dette ovenfor alle ansatte. Kommunen bruker i liten grad individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling, men det forekommer i enkelte tilfeller. Kommunen har i noen grad satt kompetanseutvikling på arbeidsplassen i system. På sektorene oppvekst og velferd skjer det mye gjennom åpne møter, reflekterende team, nettverk på tvers, fagdager, e-læring, etc. På teknisk sektor er man ikke kommet godt i gang med tilsvarende arbeid. Hareid kommune har ikke jobbet med systematisk med «Medarbeiderskap» eller lignende metoder for å fremme et aktivt og påkoblet medarbeiderskap. Men man har hatt litt fokus på ansvarliggjøring og myndiggjøring av de ansatte, samt tillitsbasert ledelse.		
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?	0,8	15,0
Hareid kommune har et ikke lønssystem med tydelige kriterier fastsatt i en lønnspolitisk plan. Man har en slik under arbeid og planen er at denne skal være klar før konstituering av nytt kommunestyre. Tjenestelederne blir ikke koblet på prosessen med utforme kommunes lønnstilbud. Dette skjer på kun på rådhuset og i samspill mellom personalavdelingen, kommunalsjefene og rådmann. Kommunen benytter ikke lønssamtaler som et systematisk verktøy. Men når noen ber om dette, får man det. Kommunen har utviklet et eget skjema/mal for lønssamtalene som lederstøtte for de som skal gjennomføre samtalen.		
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	2,8	15,0
Hareid kommune har ikke gjennomfører en helhetlig medarbeiderundersøkelse. På skole har man gjennomfør lærerundersøkelsen ved flere anledninger. Kommunen benytter ikke andre helhetlige systematiske verktøy for å vurdere og å forbedre arbeidsmiljøet ut over de faste foraene som vernerunder og HMS grupper.		

6.6	Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	2,0	10,0
Hareid kommune har tatt få aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen. Man har gjort litt på likestilling mellom kjønn, men ellers er det jobbet lite med mangfold. Kommunen har heller ikke tatt aktive grep for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte, og kommunen har heller ikke noen egen strategi for å benytte mangfoldet i egen organisasjon som en ressurs i kommunens servicearbeid.			

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	♦ Revitalisere og «gjenopplive» arbeidsgiverpolitikken ♦ Følge opp og ta i bruk kompetansekartleggingen som er gjennomført i hele organisasjonen ♦ Bruker ikke individuelle karriereplaner systematisk for egne ansatte, men det skjer rundt omkring når det er ønske om det. ♦ Gode rutiner/mal for systematisk medarbeidersamtaler, men denne må følges opp i alle tjenester ♦ I større grad vektlegge belønning av individuelle prestasjoner i lokale lønnsforhandlinger ♦ Ta i bruk flere metoder/verktøy enn vernerunder og HMS-grupper for arbeidet med arbeidsmiljøutvikling	♦ Markedsføre seg i liten grad som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Har ingen andre goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Har ikke et «friskliv»-tilbud til egne ansatte ♦ Gjennomfører ikke systematisk medarbeiderundersøkelse med god oppfølging ♦ Har ikke jobbet med medarbeiderutvikling/medarbeiderskap ♦ Har ikke et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler ♦ Har ikke lønnspolitisk plan ♦ Tilbyr ikke lønnsamtaler systematisk til alle ansatte ♦ Tjenestelederne er ikke systematisk koblet på gjennomføringen av de lokale forhandlingene ♦ Kommunen har ingen systematiske aktiviteter gående 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	45	 <table><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>2019</td><td>45</td></tr><tr><td>2017</td><td>27</td></tr></table>	År	Poeng	2019	45	2017	27
År	Poeng							
2019	45							
2017	27							

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

	SUM	Maks
7. Organisasjonsutvikling	45	100
7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,0	15
7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	14,3	25
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	11,4	20
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	6,0	20
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	2,8	20

7.1 Hvordan beskrive kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,0	15,0
---	-------------	-------------

Hareid kommune laget en helhetlig eksplisitt plan/strategi for arbeidet med utvikling, innovasjon og kvalitet, gjennom utviklingsstrategien «LOSEN» på kommunenivå. Det gjenstår fortsatt en del på å gjøre denne er godt kjent for alle i organisasjonen. På sektorene velferd og oppvekst er det egne utviklingsplaner i tillegg.

Hareid kommune forsøker å samordne kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå igjennom det strategiske lederteamet. Det oppleves av alle at man er blitt bedre på dette de siste årene, og det er et felles ønske i strategisk ledergruppe om at man skal lykkes med dette. Men man jobber fortsatt med å finne formen på hvordan man skal gjøre det i praksis (fast tema på ledermøte, egne møter, utviklingsdager, etc).

7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	14,3	25,0
--	-------------	-------------

Hareid kommune benytter Compilo som sitt kvalitetssystem. Systemet fungerer godt, men det er i ulik grad implementert i sektorene. Velferd er klart mest systematisk. Der er prosedyrene etablert og lagt inn, avvik meldes i henhold til dette og disse løftes til diskusjon og refleksjon fast på fagdager hver 6. uke. På skole og teknisk sektor derimot har man gjort langt mindre.

Det rapporteres på avvikene i tertialrapporten. Avvikene skal kommenteres og det skal analyseres og iverksettes tiltak for å lukke avvikene samt forbygge at det gjentar seg. Man opplever at hverken kulturen for å melde avvik, eller systemet for å ta ut rapporter som så

drøftes i kvalitetssirkler og AMU er gode nok. Man har nå en kampanje gående internt for å få flere til å melde avvik.

Tjenestene og avdelingene redegjør ikke systematisk for gjennomførte analyseresultat og tiltak for alle ansatte i organisasjonen/gjeldende avdeling. Man rapporterer på avvik til kommunestyret i tertialrapportene.

7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis? 11,4 20,0

Hareid kommune forsøker å jobbe systematisk og strategisk for å se hvordan andre løser oppgavene og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Man er med i svært mange nettverk i regi av 7-stjernasamarbeidet. Dette er gjennomgående på alle nivåer og i alle sektorer, men teknisk har fortsatt et potensial her i forhold til øvrige sektorer.

Kommunen samhandler litt med høyskolen i Volda i regi av enkelte prosjekter i 7-stjerna for å utvikle kommunen, men har ellers ingen egeninitierte samarbeid med universiteter eller høyskoler.

Hareid har ingen tydelig strategi i forhold til å se hvordan andre løser sine utfordringer og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Men man forsøker å være fremoverlente og lete etter beste og neste praksis. Man gjør ingen årlige systematiske trend og omverdensanalyser hverken på kommunenivå eller tjenestenivå og det blir dermed opp til hver enkelt ansatt hvordan man fokuserer på dette.

7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene? 6,0 20,0

Kommunen jobber ikke systematisk med en eller flere kommuneovergripende metoder for å forbedre kvaliteten på tjenesten, men både i sektorene velferd og oppvekst foregår det en del slikt i det daglige arbeid ut i fra et faglig perspektiv (trinnmøter, lærende møter i skolen, etc).

Hareid kommune har noen ikke noen gjennomgående plattformer eller informasjonstiltak for å spre gode idéer som kan føre til effektivisering og utvikling ut i organisasjonen.

Man har ikke noe helhetlig system for internrevisjon der enhetene granskes av egne ansatte eller eksterne (ledere i andre enheter/sektorer) med målsetting om å utvikle kvaliteten på tjenesten. Man har heller ikke en felles systematikk på «ledelsens gjennomgang» der hele enheten er med på å revidere sitt eget kvalitetsarbeid. Hareid har liten tradisjon for å hente inn eksterne krefter for å gjøre analyser og evalueringer av tjenestene, for å få et annet perspektiv på hvordan man kan arbeide og løse oppgavene.

Kommunen har ikke jobbet systematisk med å engasjere brukerne i forbedring av tjenesten (Tjenestededesign) på kommunenivå.

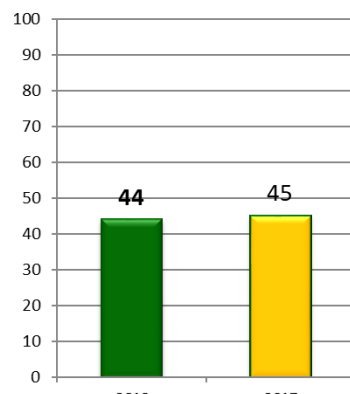
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer? 2,8 20,0

Kommunen har ikke noe system for å engasjere/oppmuntre og for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte. Compilo har en mulighet for det («Forbedringsforslag») men denne har i liten grad blitt løftet frem og det har ikke kommet noen forbedringsforslag fra de ansatte via denne kanalen.

Hareid har ikke noe system for å støtte gjennomføringen av innkomne forbedringsforslag gjennom kompetanseutvikling, frikjøp, studiepermisjon, økonomiske ressurser, etc.

Man har 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
♦ Har en helhetlig utviklingsstrategistrategi («LOSEN») for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling ♦ Samordner og jobber strategisk med organisasjonsutvikling og kvalitetsutvikling i strategisk lederteam ♦ Kommune deltar i mange lærende nettverk regionalt	♦ Har et kvalitetssystem (Compilo) men dette må implementeres bedre i hele organisasjonen ♦ Følge bedre opp analyser av kvalitetsbrister (som fremkommer i kvalitetssystemene) med tiltaksplaner og tydelig ansvars plassering <i>på alle tjenester/sektorer</i> ♦ Redegjøre mer systematisk for gjennomførte kvalitetsforbedrings tiltak i alle tjenester for alle ansatte ♦ Bli bedre på å spre alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen ♦ Jobbe mer systematisk med kommuneovergripende metoder (eks tavlemøter) for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet ♦ Samhandle mer systematisk med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på alle sektorer	♦ Har ikke et system for internrevisjon/ «Ledelsens gjennomgang» for alle virksomheter ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning ♦ Gjennomføre få egeninitierte kvalitetsvurderinger på alle sektorer ♦ Jobber ikke systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring på avdelings/ tjenestenivå ♦ Arbeider ikke med systematisk å synliggjøre og tydeliggjøre innleverte forbedringsforslag

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2019							
Kommunen som samfunnsutvikler	44	 <table><caption>Score for Fokusområde 8</caption><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr><tr><td>2019</td><td>44</td></tr><tr><td>2017</td><td>45</td></tr></table>	År	Poeng	2019	44	2017	45
År	Poeng							
2019	44							
2017	45							

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

	SUM	Maks
8. Kommunen som samfunnsbygger	44	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?	4,0	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	11,3	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	6,5	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	1,5	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	6,8	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	7,1	15

8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling? 6,8 15,0

Hareid kommune har kommuneplanen med samfunnsdel sist revidert i 2016, og arealdel sist revidert 2012. Man har så vidt startet den interne prosessen med å tenke revisjon av samfunnsdelen. De fire hovedmålene i kommuneplanen er hentet inn i Handlingsprogrammet, men de virker bare i begrenset grad styrende på det politiske og administrative fokuset.

Hareid kommunen har rullerte planstrategien etter forrige valg. Prosessen var god, men det er ingen som lenger husker (eller tar hensyn til) de valg og prioriteringer som man gjorde den gangen.

8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet? 4,0 20,0

Hareid kommune har ikke etablert et fast fora for å samle aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet.

Kommunen gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utvikling av lokalmiljøet både gjennom kulturmidler til lag og organisasjoner, samt tilskudd til kulturtiltak og festivaler.

Hareid kommune gir i noen grad oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet. Et eksempel på dette er at et samarbeid med Frivillighetssentralen på den Gylden Spaserstokk.

Gjennom prosjektet Vekst i Hareid samarbeider kommunen i noen grad med det lokale næringslivet gjennom felles prosjekter for å utvikle lokalsamfunnet.

8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?

11,3

20,0

Hareid kommune har ikke etablert et rådgivende kulturråd som møtes regelmessig.

Kommunen har flere lokaler rundt omkring i kommunen som stilles til rådighet for kulturlivet.

Hareid har en kulturskole med et variert og godt tilbud. Kommunen tar også initiativ til eller og samarbeider for at ulike kulturarrangement skal arrangeres årlig, eksempelvis Hareidstemna, UKM, Opplev Hareid, mm.

8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?

6,5

15,0

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, forsøker Hareid kommune å være aktive. Kommunen har ikke en egen metodikk for sin kontakt med næringslivet, men ordfører og rådmann (eller andre leder) stiller på møter i Hareid Næringsforum. Gjennom utviklingsselskapet Vekst i Hareid og utviklingsressursene der, har kommunen også jevnlig/løpende kontakt med næringslivet.

Hareid kommune har som nevnt over etablert samarbeid med det lokale næringslivet gjennom selskapet Vekst i Hareid. Her er et av formålene å bidra med kompetanseutvikling for lokale bedrifter.

Hareid kommune deltar i lokale eller regionale samarbeidsorgan for å fremme det lokale næringslivet gjennom Hareid Næringsforum, Vekst i Hareid, og HoppID. I tillegg har man et næringsfond som lokale bedrifter kan søke tilskudd fra. Kommunen markedsføres som turistmål gjennom Destinasjon Ålesund og Sunnmøre.

8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?

1,5

10,0

Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så jobber ikke Hareid systematisk med dette. Kommunen har ingen internasjonale vennskapskommuner de pleier regelmessig kontakt med og kommunen er ikke medlem av noen form for internasjonale organisasjoner eller andre former for etablerte nettverk, og har generelt et lite eller ikke noe internasjonalt perspektiv på sin virksomhet.

Kommunen deltar ikke i noen europeiske utvekslings- og læringsprogram. Kommunen markedsfører seg ikke internasjonalt for å fremme kommunen som arbeidsmarked og bosted.

8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?

6,8

20,0

Kommunen har ikke en oppdatert klima- og energiplan. Den siste planen var gjeldende fra 2009-2013. Kommunen jobber ikke systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen virksomhet.

Kommunen jobber noe med energieffektiviserende tiltak innenfor egen virksomhet. Det er mest fokus på dette i nybygg og større rehabiliteringsprosjekter.

Kommunen jobber ikke med bevaring av biologisk mangfold ut over å vurdere også dette perspektivet i alt planarbeid.

Kommunen jobber litt med å informere og å lære opp innbyggerne og næringslivet i miljøvennlige levemåter igjennom SSR, men har ellers ikke noen tydelig tenkning rundt dette.

8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?

7,1

15,0

Kommunen jobber i liten grad systematisk med å øke trygghet samt motvirke sosial og etnisk segregering i lokalsamfunnene, da dette oppleves som en lite relevant problemstilling for Hareid.

Kommunen jobber i noen grad aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser/organisasjoner. Man har et tett samarbeid med Ulstein og det lokale lensmannskontoret igjennom SLT-ordningen.

Kommunen i noen grad systematisk samarbeid med frivillige lag og organisasjoner for å fremme inkludering og motvirke utenforskap. Her har man satsninger som omfatter trusler og seksuelle overgrep på sosiale medier, fokus på livsmestring, trivsel, risikogrupper, inkludering, mm.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Kommunen gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud ♦ Bidrar systematisk og helhetlig til faste årlige kulturarrangement ♦ Støtter nyetableringer ♦ Kommunen deltar både i lokale og regionale samarbeidsorgan for å fremme det lokale næringslivet ♦ Markedsfører kommunen internasjonalt som turistdestinasjon	♦ Har en kommuneplan, men denne er utdatert og må revideres og følges opp i hele organisasjonen ♦ Har en planstrategi, men prioriteringene i denne må følges bedre opp ♦ Bli mer systematiske på samspillet med sivilsamfunnet som bidrag til å utvikle lokalmiljøet ♦ Samarbeide mer systematisk med næringslivet og andre gjennom felles prosjekt/finansiering for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Jobber mer aktivt og systematisk for å etablere samarbeid mellom egen virksomhet og næringslivet ♦ Bidrar mer helhetlig og systematisk med kompetansehevende tiltak overfor næringslivet ♦ Gi mer systematisk oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet ♦ Benytte frivillige lag og organisasjoner mer systematisk for å fremme sosial interaksjon og trygghet ♦ Jobbe mer systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen enhet ♦ Jobber mer systematisk med energieffektiviserende tiltak ♦ Jobbe mer systematisk med å øke gjenvinning og gjenbruk blant innbyggerne, selskaper mm	♦ Kommunen har ikke etablert et fora for lokale aktører som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet ♦ Har ikke Kulturråd ♦ Deltar ikke internasjonale kommunale nettverk ♦ Har ikke internasjonale vennskapskommuner eller andre former for samarbeidsavtaler hvor erfaringsutveksling skjer ♦ Har ingen internasjonale prosjekter med EU/annen finansiering ♦ Har ikke en oppdatert klimaplan ♦ Har ingen prosjekter på bevaring av biologisk mangfold (ut over lovkravet) ♦ Jobbe ikke systematisk med å informere og lære opp innbyggere, foreninger og bedrifter for å redusere utslippsmengden ♦ Kommunen jobber ikke helhetlig og aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser og organisasjoner ♦ De forekommer i liten grad interaksjon og forebyggende arbeid for å øke trygghet, forebygge kriminalitet, folkehelse mm

5. Avslutning

Dette er andre evaluering av Hareid kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren i 2019 er hele 77 poeng høyere enn det den var i 2017. Dette er bra og ut over det vi normalt ser som gjennomsnittlig i progresjon i poengutvikling hos kommuner som jobber med systematisk kommuneutvikling. Det er ingen tvil om at mange av prosjektene fra Utviklingsstrategiene er igangsatt og gjennomført med stort trykk og klokskap, og at Hareid kommune i 2019 fremstår som en annen kommune enn det som var tilfelle i 2017.

«Systematisk» og «Helhetlig» er to helt sentrale ord i hvordan Kommunekompasset vurderer god kommunal forvaltningspraksis. I praksis vil det si at kommunen utvikles som én organisasjon gjennom overordnede strategier som sørger for at utviklingen går i samme retning og mot et felles mål for alle tjenesteområder. Det er viktig å ha gode velutviklede systemer på plass, men det er like viktig at disse etterleves innenfor alle tjenesteområder. Hareid kommune har nå/er i ferd med å implementere mye ny forvaltningspraksis. Det er helt avgjørende at man nå legger trykk på å etablere og følge opp disse rutinene. Det å være god er ikke én handling. Det er en vane.

Hareid kommune har et veldig godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling siden organisasjonen fremstår som en organisasjon med meget kompetente medarbeidere, ledere og politikere.

Lykke til med det videre arbeidet!

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