



KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2017

Evaluering av forvaltningspraksisen i Ulstein kommune



Innhold

Forord.....	3
1. Generelt	4
2. Metode	4
3. Resultat	5
4. Forvaltningspraksis pr fokusområde	16
Offentlighet og demokrati.....	16
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering.....	20
Politisk styring og kontroll	23
Lederskap, ansvar og delegasjon	27
Resultatfokus og effektivitet.....	30
Kommunen som arbeidsgiver	33
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	37
Kommunen som samfunnsutvikler	40
5. Avslutning	44

Forord

Ulstein kommune har vedtatt å gjennomføre en ny evaluering av forvaltningspraksisen i Ulstein kommune ved hjelp av **Kommunekompasset** som verktøy. Dette er tredje gangen Ulstein kommune gjennomfører en slik evaluering. Første gangen var i mai 2013, og andre gang i april 2015. Hensikten er å få vurdert hvilken effekt utviklingsprosjektene som er gjennomført siste to år har hatt på Ulstein kommune som organisasjonen. Det er også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning man ønsker at Ulstein kommune skal videreutvikle seg i åra som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Ulstein kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Ulstein kommune med øvrige norske kommuner som har benyttet denne metodikken, samt med den skåren Ulstein oppnådde i tilsvarende evaluering i 2013 og 2015.

Resultatene i Ulstein er nå jamt over meget gode. Ulstein kommune skårer nå fjerde høyest i Norge av de 50 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset siden 2010, og klart høyest blant kommuner i gruppa med mellom 5.000 og 10.000 innbyggere. Kommunen har hatt en god utvikling på 6 av 8 områder siden 2015. Ser man resultatene i 2017 i forhold til resultatene fra første evaluering i 2013, så er det en fremgang på samtlige områder med unntak av område 8 (der man hele tiden har ligget høyt).

KS-K håper også at den gode skåren i denne evalueringen inspirerer Ulstein kommune til å fortsette dette gode arbeidet, da det fortsatt er et utviklingspotensial på alle områder i kommunen. Ulstein kommune begynner nå også å bli så gode at man må/kan begynne å ta ansvar for nyskaping og innovasjoner av kommunal forvaltningspraksis på flere områder.

KS-Konsulent as ønsker Ulstein kommune lykke til med et spennende og viktig utviklingsarbeid.

Oslo, februar 2017

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 og 1. amanuensis Morten Øgård ved Universitetet i Agder (se *Kommunekompasset, Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, for en nærmere presentasjon). Verktøyet blir fortløpende oppdatert av KS/KS-K, for at det til en hver tid skal være tilpasset omgivelsene og hva som er beste praksis for en kommune. 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. Da tok man ut en del målepunkter som nå er blitt mer eller mindre standarder i kommuneverden (dvs det som «alle» gjør/har), og la til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Særlig gjelder dette område 7 *Læring og fornyelse*. Men også øvrige områder (og da særlig område 8 *Kommunen som samfunnsutvikler*) har gjennomgått en del justeringer og oppdateringer.

Se også nettsiden www.kommunekompasset.no for å sammenligne Ulstein med øvrige norske og svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010. Her kan man også sammenligne kommuner på de enkelte dimensjonene, samt finne absolutt beste praksis («Gullstjerner»).

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

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:

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

Kriteriene tar sikte på å beskrive kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer på disse forskjellige områdene, altså deres iverksatte tiltak, gjeldende prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser på vurderingstidspunktet. Planlagte, men ikke igangsatte prosesser og oppgaver, honoreres ikke. Kommunene som

evalueres må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem.

Poenggivning på hvert spørsmål avgjøres av:

- **System/prosess** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert systemet/prosessen er i kommunen
- **Omfang** – i hvor stor del av kommunen systemet benyttes
- **Resultat** – 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 Ulstein kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører, formannskapet, rådmann, ass. rådmann, kommunalsjefer, stabsledere/personell, et utvalg enhetsledere (10 stk) og hovedtillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene har KS-K gitt en skårsetting på de åtte fokusområdene.

3. Resultat

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

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

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

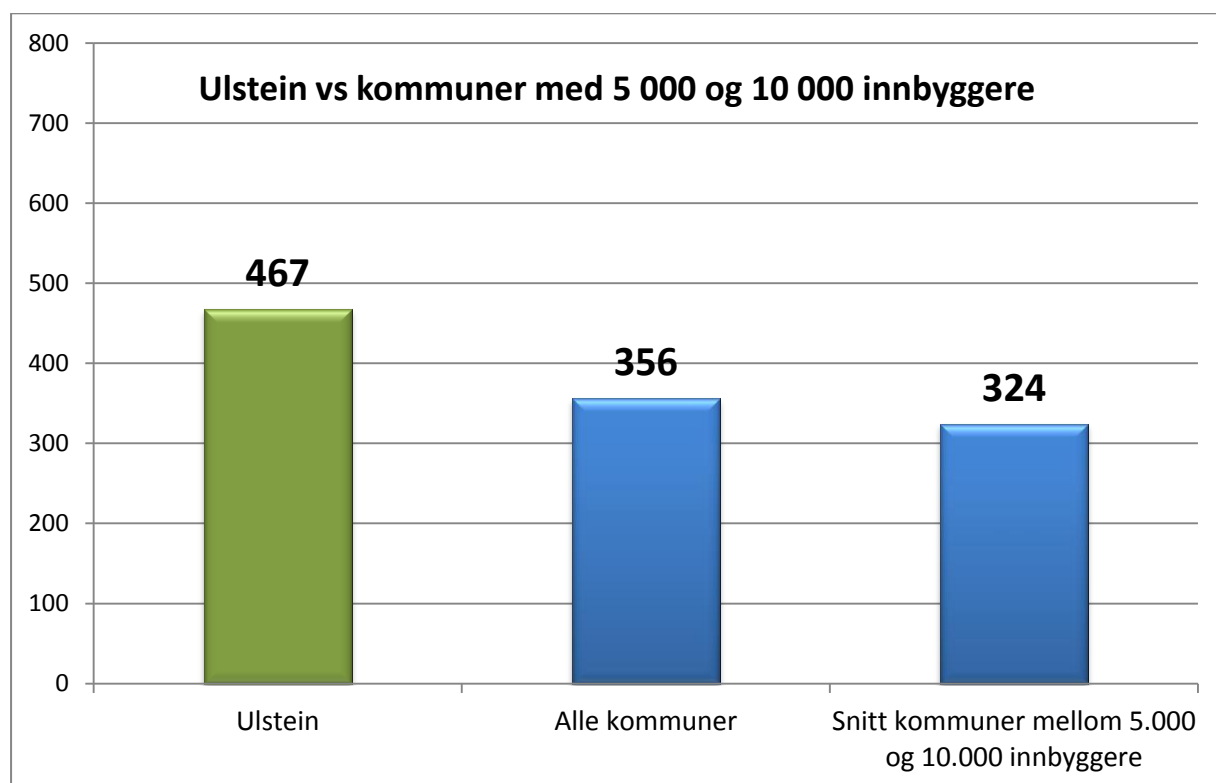
¹ I Norge er det to personer som er sertifisert til å gjennomføre Kommunekompassevalueringer. Dette for å sikre likest mulig vurdering av kommunene.

Ulstein kommune tilhører gruppen kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt femten kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010².

Ulstein kommune skårer totalt 467 poeng av 800 mulige. Dette er veldig bra og femte høyest blant de 50 norske kommunene som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010.

Resultatet i Ulstein ligger godt over gjennomsnittet for kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 324, som er 32 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 356.

Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:



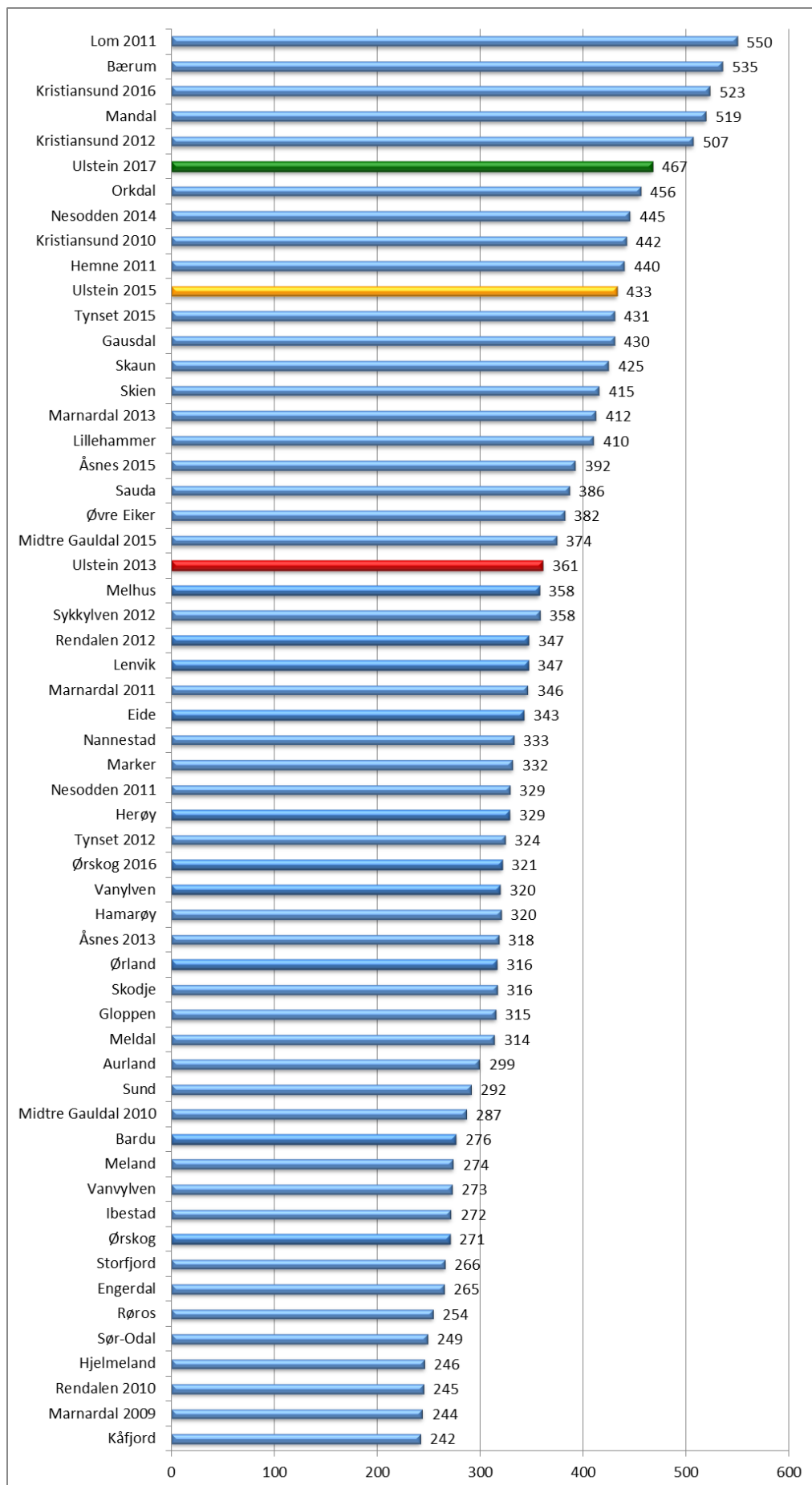
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er slik, er det vanskelig å si sikkert. Men ut i fra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke så underlig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

² Fra og med 2010 bruker man versjon 2.0/2.1 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 seks over 10 000 innbyggere og syv mellom 5 000 og 10 000 innbyggere og to under 5 000 innbyggere. Av de femten kommunene med lavest skår har ti under 5 000 innbyggere og fem mellom 5 000 og 10 000 innbyggere.

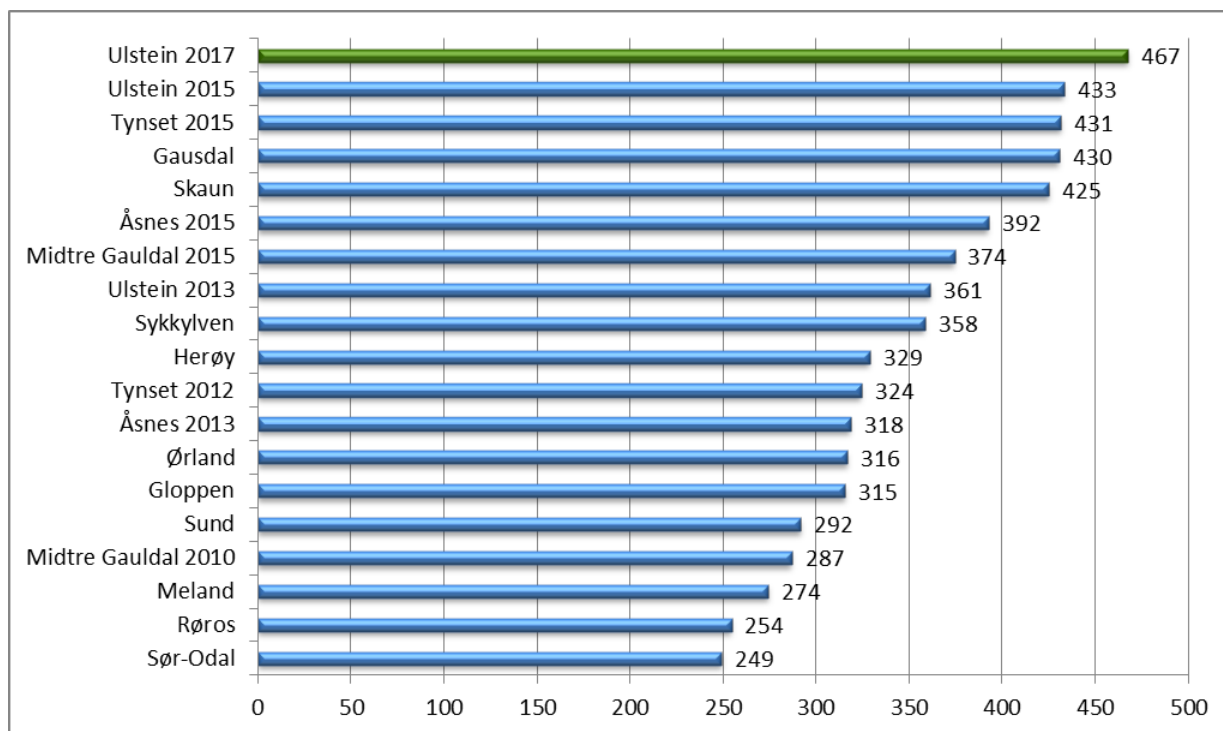
Det er også interessant å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de ti kommunene som skårer *dårligst* i Norge i Kommunekompasset, kan åtte klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som skårer *best* er sju lavinntektskommuner.

Hvis vi ser på totalskåren for Ulstein sammenlignet med andre kommuner, ligger Ulstein i 2017 femte høyest i Norge av de kommunene som er evaluert. Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra norske kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2010. Ulsteins resultat fra denne evalueringen er vist som grønn stolpe, evalueringen fra 2015 som gul stolpe og evalueringen fra 2013 som rød stolpe.



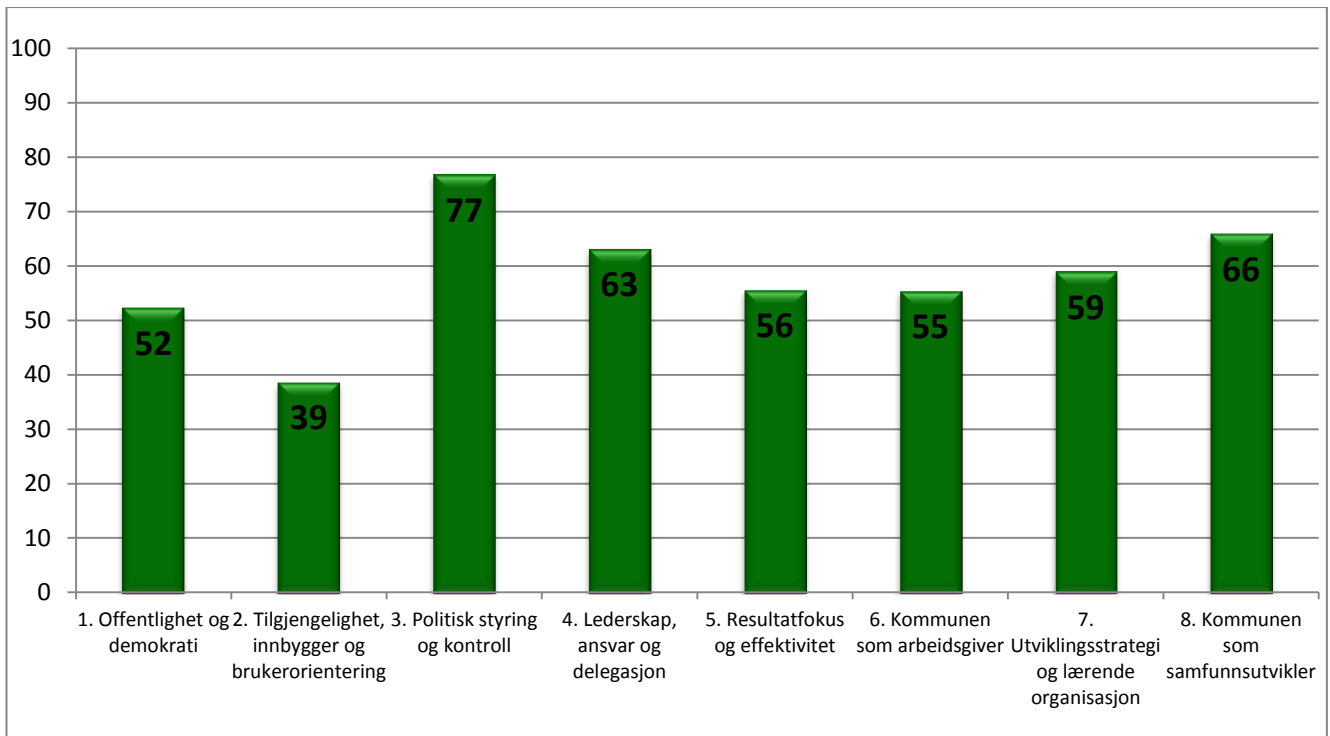
Økningen fra 361 poeng i 2013, til 433 poeng i 2015 og 467 poeng i 2017 er betydelig og vitner om en kommune som har jobbet veldig målrettet med utvikling av den kommunale forvaltningspraksisen. Når man allikevel ikke skårer enda høyere i 2017 i forhold til 2013, så er nok (en del av) forklaringen at Kommunekompasset er revidert i 2016 til versjon 2.1. Ved slike revisjoner tar man ut de enkleste målepunktene (det vil si de som «alle» får full skår på) og så legger man til nye beste praksis områder. Som følge av dette vil en kommune som ikke har et kontinuerlig pågående utviklingsarbeid, komme noe dårligere ut ved hver revisjon, samt at det kanskje legges til nye områder som kommunen ikke har fokusert enda og som gjør at idealet/beste praksis løftes høyere.

Forholder vi oss bare til kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Som vi ser her skårer nå Ulstein suverent høyest i gruppen for kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere.

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

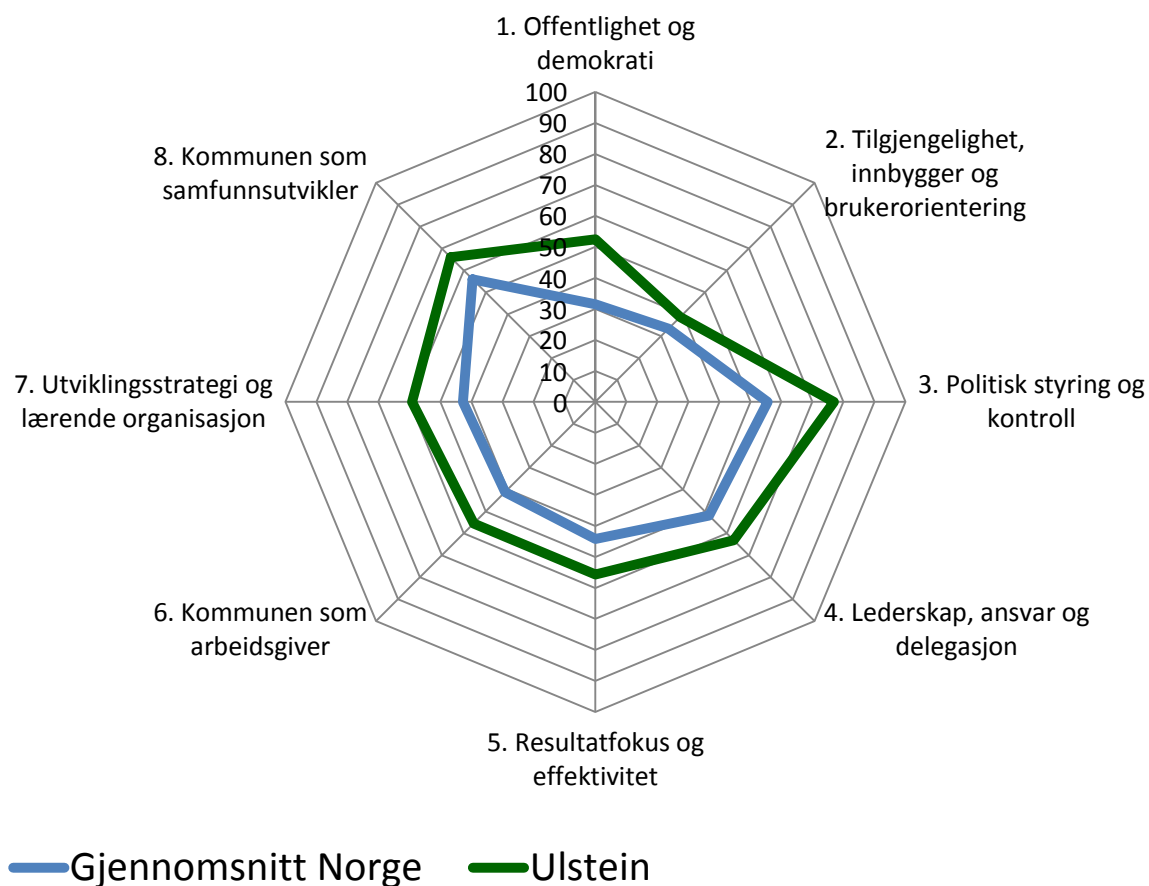


Som vi ser skårer Ulstein høyt (over 50 poeng) på syv av områdene. Det eneste området hvor skåren fortsatt er relativt lav er område 2 *Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering* (39 poeng). På øvrige områder er skåren middels høy til svært høy.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Ulstein kommune med alle de andre kommunene i landet (50 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset versjon 2.x, av KS-Konsulent as siste 5 år³:

³ Før dette gjennomførte KS-K et 50-talls evalueringer i perioden 1997-2010. I tillegg har Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo gjennomført et ukjent antall evalueringer.

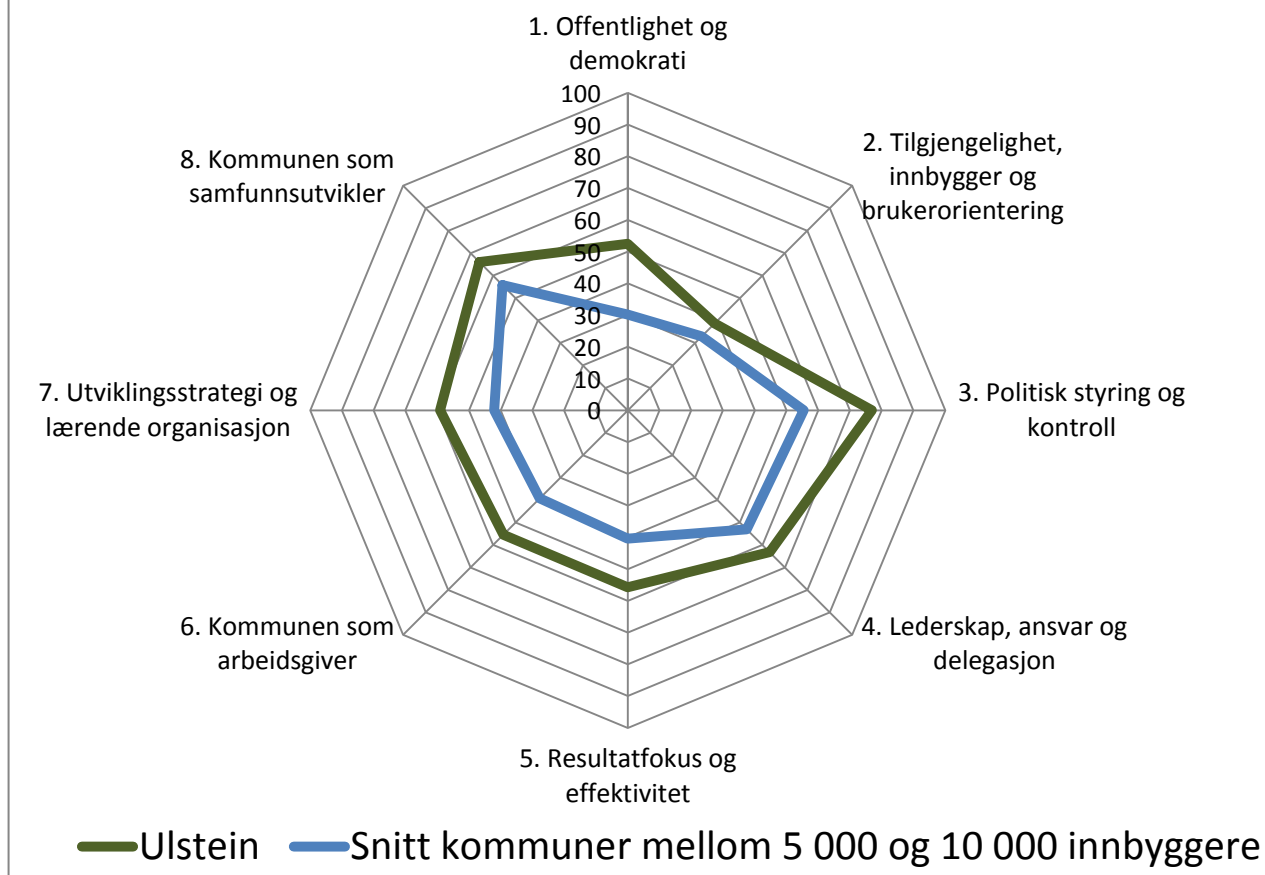
Ulstein vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



Som vi ser av diagrammet skårer Ulstein godt over landsgjennomsnittet på samtlige områder. Størst avstand til landsgjennomsnittet har man på område 1, 3 og 7, mens avstanden er minst på område 2.

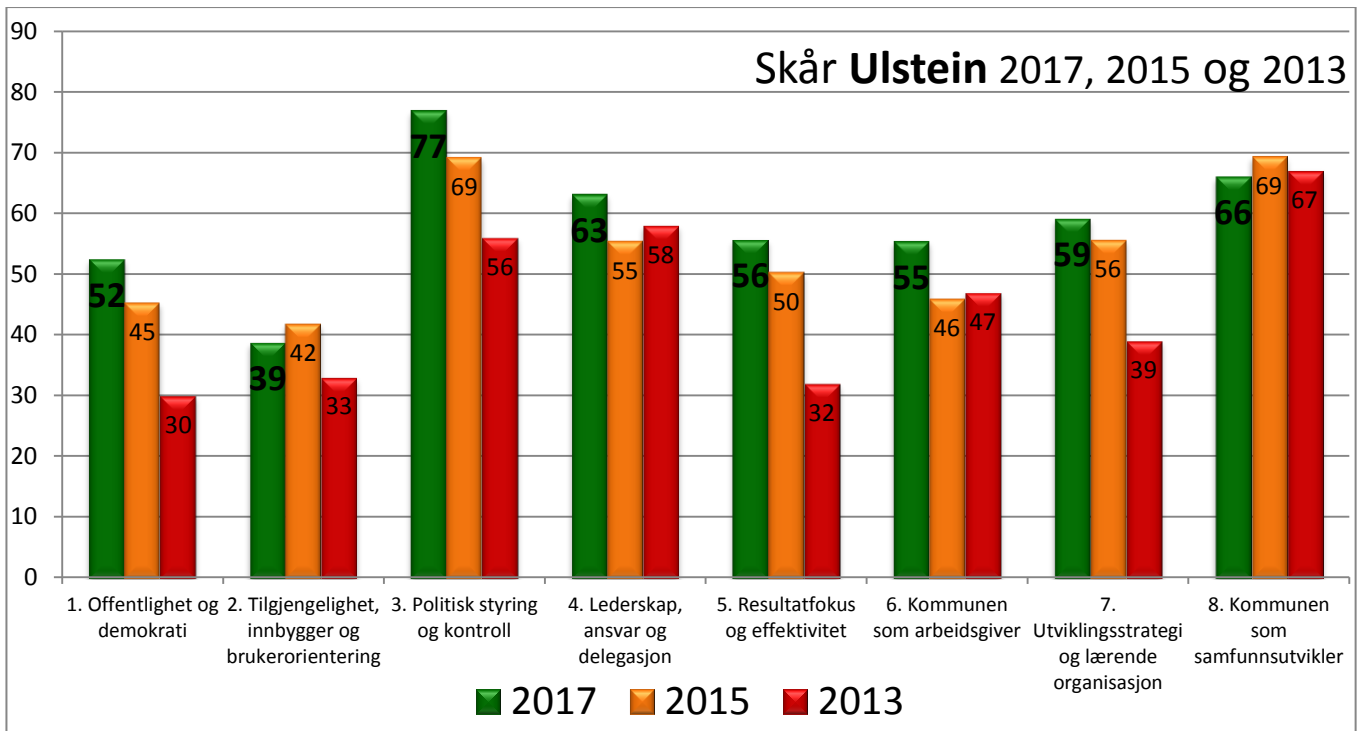
Hvis vi sammenligner med bare kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere finner vi følgende:

Ulstein kommuner med mellom 5 000 - 10 000 innbyggere



Vi ser over at Ulstein ligger godt over landsgjennomsnittet også for denne gruppa, og at avstanden er enda større til gjennomsnittet på alle områdene. Særlig er avstanden stor på område 1 og 3.

Ulstein kommune gjennomførte også en kommunekompassevaluering i 2013 og 2015. Nedenfor har vi sammenstilt skåren fra disse evalueringene:

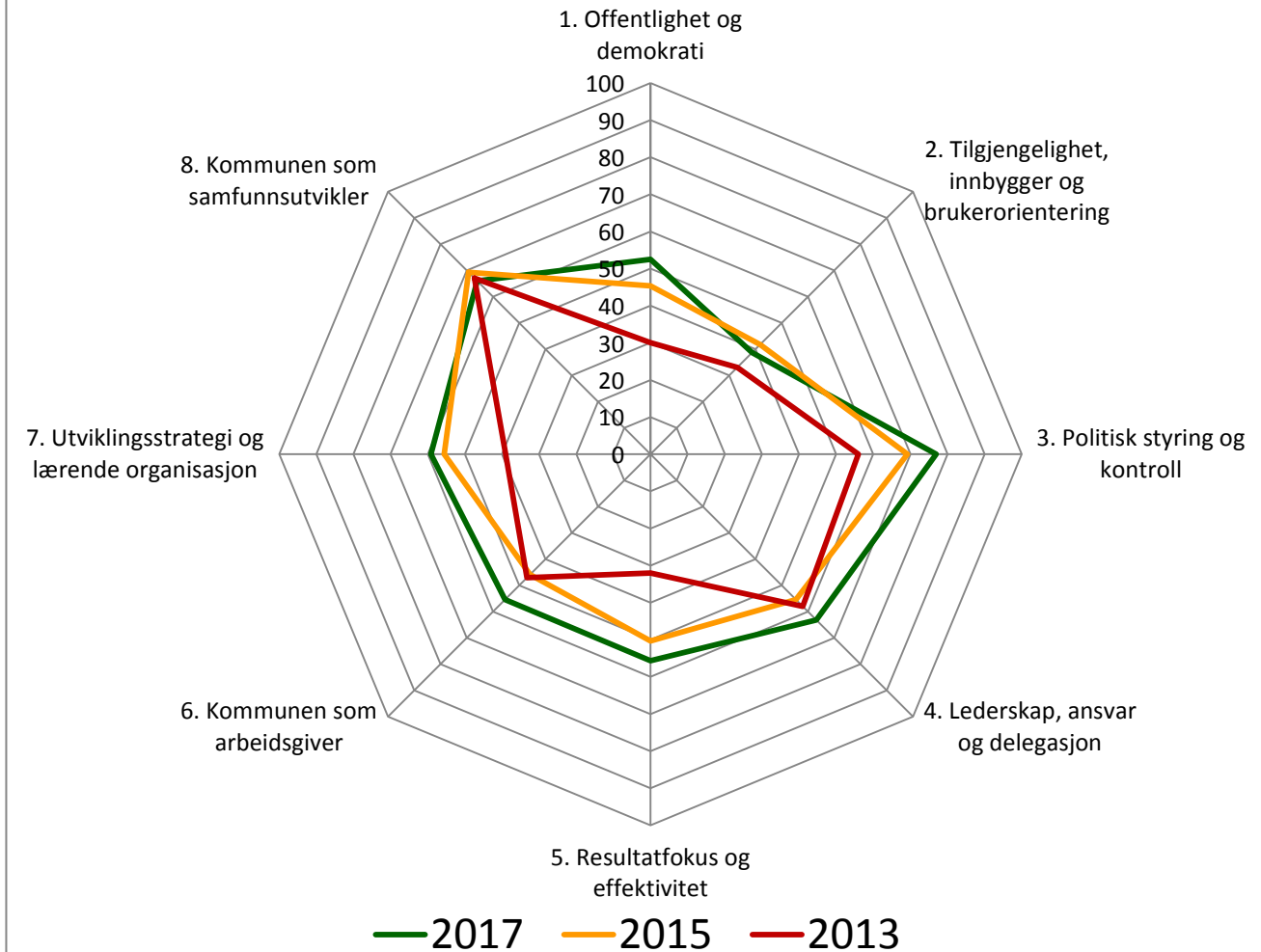


Diagrammet viser skåren for 2017 (grønn søyler) og 2015 (gul søyler) og 2013 (rød søyle). Som vi ser har alle områdene med unntak av område 8 hatt en betydelig utvikling siden 2013. Fra 2015 til 2017 har særlig område 1, 3, 4, 5 og 6 hatt en positiv utvikling.

Forskjellene på skåren på område 2 og 8 er så små fra 2015 til 2017 at de ikke kan tillegges vekt.

Oppstilt som et spindeldiagram ser det ut som følger:

Skår Kommunekompasset Ulstein 2013, 2015 og 2017



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 2017									
Offentlighet og demokrati	52	<table border="1"> <caption>Historisk poengsum for Offentlighet og demokrati</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2017	52	2015	45	2013	30
År	Poeng									
2017	52									
2015	45									
2013	30									

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	52	100
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	11,3	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	12,0	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	6,0	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	19,7	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	3,5	10
1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	11,3	15,0

Ulstein kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i Ulstein skal fungere og utvikle seg. Men man har hatt mye fokus på dette de siste årene. Politisk sekretariat er styrket, man har jobbet med å utvikle innbyggerdialogen i kommune og 3 personer har gått innovasjonsstudiet hvor medborgerdialog har vært case. Dette skal kommunen bruke som grunnlag for å utvikle en demokratistrategi, og det er bevilget penger til formålet i 2017. Dette skal også kobles opp mot et utviklingsarbeid som pågår i regi av Sunnmøre Regionråd i samme tidsperiode og med samme tema.

Kommunen har vedtatt og rullert en kommunikasjonsstrategi, med tilhørende handlingsprogram. Denne oppleves som å være et levende og viktig dokument.

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	12,0	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. Malen for dette er klagt i saksbehandlertemalene («Denne

saken handler om»), men man har ikke tatt det i bruk som et system for å forenkle tilgangen på informasjon på politiske saker for innbyggerne ved at disse kortversjonene sammenstilles og publiseres i nyhetsbrev, på Facebook, nettsider, mm. For å markedsføre politiske møter annonseres disse på ordinær måte i avisa, på kommunens nettsider og på Facebook, samt at møteplanen ligger ute på kommunens hjemmeside. Møtene i Kommunestyret overføres på nett via en (enkel) teknisk løsning der møte filmes i sin helhet og legges ut på YouTube. Møtene er ikke delt opp i sekvensielle deler knyttet til saksutredning og vedtak.

Kommunen benytter systematisk Facebook som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har i noen grad tatt i bruk video (Youtube) som verktøy for å bygge omdømme og utvikle dialogen med innbyggerne i Ulstein.

Kommunen lager ikke noen form for avis eller informasjonsskriv (digitalt og/eller på papir) rette mot innbyggerne, og kjøper heller ikke fast plass i lokalavisen for å informere innbyggerne om viktige hendelser, frister og gladsaker fra kommunens virksomhet. Men man har veldig god relasjon til lokalavisen som stiller hvis man har saker man ønsker å informere innbyggerne om.

1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?

6,0

25,0

Det foregår ikke en samlet og systematisk rapportering *på mål og resultater* ut til innbyggerne med siktemål å bevisstgjøre innbyggerne hvor Ulstein kommune er gode og hvor man har et utviklingspotensial i forhold til sammenlignbare kommuner. I den grad det skjer, er det litt på nettsidene. Man lager ikke en egen kortversjon av årsmeldinger eller resultatsammenstillinger med formål om å informere innbyggerne om resultat kvaliteten på tjenestene i Ulstein 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. Ulstein kommune bruker ikke aktivt resultatene som kommer frem i kommunens informasjonssystemer til dialog og for å skape engasjement og debatt blant innbyggerne.

1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?

19,7

30,0

Kommunen jobber i noen grad systematisk for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («Medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste brukerpaneler, brukergrupper, høringer mm. Ulstein har med stort hell etablert en ordning med faste folkemøter i krinsene, der man tar opp aktuelle politiske spørsmål. I år var det kommunereform, trafikktryggleik, samfunnsutvikling og arealdisponering. Dette ble opplevd som vellykket og nyttig og med stort folkelig engasjement og oppmøte. Man tenker seg å ha slike årlig faste møter i krinsene.



Innbyggerne inviteres til deltakelse i arealplanlegging gjennom tilgang til informasjon og påvirkningsmulighet iht lovverket. Kommunen har også møter med befolkningen ute i krinsene og de siste årene har man benyttet «Barnetråkk» som arbeidsmetode og verktøy for deler av arealplanleggingen.

Kommunestyret har lagt til rette for og samlet all informasjon om hvordan man som innbygger kan komme i dialog med politikerne gjennom en egen side på kommunens nettsider («Slik kan du påvirke»). Dette er en **Gullstjerne** i Kommunekompasset (dvs absolutte beste praksis som de aller fleste andre kommuner kan lære av).

Kommunen bruker Facebook systematisk for å komme i dialog med innbyggerne. I tillegg har man en Twitter-konto samt en LinkedIN-konto, men disse brukes ikke like systematisk.

Det ligger god informasjon om hver enkelt politiker på kommunens hjemmesider som gjør det mulig for innbyggerne å ta kontakt med politikerne med informasjon om navn, telefon og e-post, og informasjon om roller i politiske utvalg.

Kommunen gjennomførte en helhetlig Innbyggerundersøkelse i 2013 og i 2015 med god skår, oppfølging og mye debatt og publisitet. Svarene går til alle politiske utvalg og dette oppleves som relevant og nyttig informasjon blant politikerne.

1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?

3,5

10,0

Kommunen er medlem av transparency Norge og har etiske retningslinjer, men det har vært litt lite fokus på dette de siste årene. Man løftet det politisk i folkevalgprogrammet, samt at enkelte av virksomhetslederne bruker det på sin virksomhet og at ledergruppa hadde det oppe til diskusjon for noe over et år siden.

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

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har kommunikasjonsstrategi ♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider ♦ God nettside som viser hvordan innbyggerne kan påvirke ♦ Gjennomfører systematisk Innbyggerundersøkelse ♦ Gode på bruk av video/YouTube i markedsføring av kommunen ♦ God kontaktinformasjon til politikerne på nett 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ferdigstille arbeidet med lokaldemokrati strategien ♦ Bli bedre på mer helhetlig og systematisk bruk av sosiale medier (Facebook/Twitter/Instagram, etc) ♦ Utvikle løsningen for overføring av kommunestyremøter/ politiske møter på nett ♦ Ta i bruk malen for sammendrag/ kortversjoner av politiske saker som ligger i saksbehandlermalene ♦ Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ Tilgjengeliggjøre resultatet fra forvaltningsrevisjonen på en bedre måte ♦ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til 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 ♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/ informasjonsblad ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2017									
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering	39	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Three bars represent the years 2017, 2015, and 2013. The 2017 bar is green and reaches 39. The 2015 bar is orange and reaches 42. The 2013 bar is red and reaches 33.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2017	39	2015	42	2013	33
År	Poeng									
2017	39									
2015	42									
2013	33									

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

	SUM	Maks
2. Tilgjengelighet og brukerorientering	39	100
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	7,5	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	8,1	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	8,7	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	12,4	20
2.5 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og innhold, samt håndtering av tilbakemeldinger, klager fra innbyggere/brukere?	2,0	20
2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen?	7,5	15,0

Ulstein kommune har ingen eksplisitt overordnet plan eller strategi for brukerorientering. Man har en «serviceplakat» fra gammelt av som henger på mange kontor, men dette er ikke et dokument som brukes og refereres til i organisasjonen i dag. For mange er nok NORM-verdiene en sterkere servicedriver enn serviceplakaten, men det er ingen helhet eller overbygning i denne tenkningen.

2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	8,1	25,0
--	------------	-------------

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Ulstein kommune med fokus på brukermøte og service. Servicefokus er dog et tydelig kriterium ved nyansettelser og «personlig egnethet» anses som et viktig kriterium, noe som også tydeliggjøres i stillingsannonsene. Evnen til å yte service påvirker i liten grad utviklingen i lønnsnivået, selv om det står som et mål i den lønnspolitiske planen. Det er dog ikke nedfelt som et tydelig *kriterium* i planen og det er få eksempler på at dette er løftet/brukt som et argument i de lokale forhandlingene.

Kommunen benytter ikke egne serviceundersøkelser og måler ikke jevnlig tilgjengelighet og opplevelse av service ut over det som gjøres gjennom de enkelte brukerundersøkelsene. 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?	8,7	15,0
<p>Kommunen måler og vurderer ikke jevnlig informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv ved at man har tatt i bruk fokusgrupper eller innbyggerpaneler for å teste ut hvordan de oppleves av brukerne.</p> <p>Ulstein 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, voksentetthet, kompetanse hos personalet, oppnådde resultater, etc. Heller ikke slike eksisterende sider (eksempelvis barnehagefakta.no) er linket fra kommunens nettside.</p> <p>Kommunen har et dedikert servicetorg hvor man får løst enklere saksbehandlingsoppgaver som bostøtte, tildeling av parkeringskort, TT kort og ledsagerbevis, samt at den fungerer som en serviceskranke der innbyggerne kan få hjelp til å finne frem i den kommunale forvaltningen.</p> <p>Kommunens arealer (universell utforming på bygg) og informasjonsløsninger er i stor grad tilpasset brukere med ulike behov. Nettsidene er i noen grad tilrettelagt for universell bruk med leselyd, kontrastlys, skriftforstørring og noe informasjon på engelsk.</p> <p>Kommunen har et godt utbygd e-servicetilbud, med en egen portal for dette der de aller fleste skjemaer finnes i digital form. Men ingen av de tjenestene hvor det ligger til rette for det, er fullelektroniske enda (dvs at man får svar umiddelbart via elektronisk/regelstyrt saksbehandling).</p>		
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	12,4	15,0
<p>Ulstein kommune har en helhetlig og systematisk rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser i kommunen. Hvert annet år gjennomfører man 10-15 brukerundersøkelser for å fange opp brukernes syn på tjenesten.</p> <p>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. Internt på de ulike sektorene er man flinkere til å lage sammenstillinger som viser <i>virksomhetenes</i> resultater i brukerundersøkelsene på tvers. Dette som grunnlag for å diskutere ulikhetene i resultatene. Skole skiller seg ut her som svært systematiske, mens øvrige sektorer/tjenesteområder nok fortsatt har en del å gå på når det gjelder læring på tvers.</p> <p>Kommunen sammenligner sine resultater i noen grad med andre kommuner, men kanskje først og fremst med egne resultater fra tidligere år, andre like tjenester i kommunen og landsgjennomsnittet. I tillegg foregår det en del utviklingsarbeid i regi av 7-stjerna hvor dette også løftes frem og diskuteres i varierende grad.</p> <p>Ulstein kommune benytter liten grad andre systematiske metoder/verktøy for å innhente brukernes opplevelse av tjenestene, men kommunen har opprettet brukerråd på helse og omsorgsområdet og har dette som satsningsområde i 2017. I tillegg har man alle de lovpålagte rådene og utvalgene.</p>		

2.6 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestnivå og for tilbakemeldinger/klager fra brukerne?

2,0

15,0

Kommunen har ikke utviklet hverken tjenestebeskrivelser eller serviceerklæringer på noen områder.

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/avdeling i tråd med gjeldende regelverk.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser ♦ God e-Service/skjemaportal 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har serviceskranke, men ikke fullt utviklet servicekontor med fullført saksbehandling ♦ Sette service som egen dagsorden for alle virksomheter/avdelinger ♦ Tydeliggjøre og ta i bruk service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Utvikle metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter ♦ Bli enda bedre til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av enheter for å lære i alle sektorer ♦ Bli enda flinkere til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av sektorer i et læringsperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen servicepolicy/strategi for brukerorientering ♦ Vurderer ikke nettsidene jevnlig ut i fra et bruker-/innbyggerperspektiv ♦ Opplærer ikke systematisk de ansatte i møte med brukerne/serviceholdninger ♦ Måler ikke systematisk opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Legger ikke til rette (elektronisk) for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom enhetene i kommunen ♦ 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 ♦ Bruker ikke serviceerklæringer som verktøy for servicefokus i hele organisasjonen ♦ Mangler tjenestebeskrivelser på nettsidene

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2017									
Politisk styring og kontroll	77	<table border="1"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>56</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2017	77	2015	69	2013	56
Year	Score									
2017	77									
2015	69									
2013	56									

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

	SUM	Maks
3. Politisk styring og kontroll	77	100
3.1 Gjennomsysres hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	8,4	15
3.2 Blir kommunen styrt av tydelige politiske mål?	19,3	25
3.3 Rapporterer administrasjonen til politiske nivå og har folkevalgte mulighet til å føre tilsyn med administrasjonen?	17,3	25
3.4 Eksisterer det en tydelig delegering og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?	20,0	20
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjonen?	12,0	15
3.1 Gjennomsysres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	8,4	15,0

Ulstein kommune har ikke en *visuelt* tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell i sitt budsjett/handlingsplan, eller i et eget dokument/nettside («Slik styres Ulstein kommune»). Arbeidet skjer allikevel etter et etablert mønster som er gjennomgående for hele organisasjonen, men som i varierende grad er kjent for de som virker i Ulstein kommune.

Ulstein kommune har i kommuneplanen også vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen; «Ulsteinsamfunnet støtter og motiverer innbyggjarar, organisasjonar og næringsliv som viser visjonar, vilje og pågangsmot til beste for eiga utvikling, medmenneske og samfunn». Visjonen oppleves som lite funksjonell. For det første er det en utfordring at man opplever den som et mål man i stor grad allerede har nådde. I tillegg er den for lang og for tung til at man husker og bruker den aktivt, og det er derfor vedtatt å sette i gang en ny visjonsprosess i 2019.

I kommuneplanen har man også lagt til grunn et verdisett for kommunen: *Nyskaping, Omsorg, Rausheit og Mangfald (NORM-verdiene)*. Man bruker disse verdiordene i utlysningstekster, ledermøter, politiske møter, plandokumenter og ut mot brukar og innbyggere. Disse verdiene oppleves som svært viktige for Ulstein kommune. Dette er verdier som både politikere og administrative leder har et sterkt forhold til og som virker styrende for hvordan man leder og utvikler Ulstein kommune.

3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål?	19,3	25,0
<p>Ulstein kommune styres av tydelige og helhetlige gjennomgående mål: <i>Nøgde brukarar, Motiverte og kvalifiserte medarbeidarar, Godt omdømme og God ressursstyring.</i> Økonomiplanen har styringsmål, og disse er systematisk brutt ned på virksomhetsnivå. Utfordringen er at det er lite politisk (og administrativt) eierskap til disse overordna målene, og de brukes i liten grad i den daglige styringen av kommunen.</p> <p>Kommunen har utviklet et meget godt økonomiplanprogram som det er stor tilfredshet med både politisk og administrativt. Økonomiplanen inneholder tydelige målbare resultatindikatorer både på sektor og virksomhetsnivå. Politisk er det også tilfredshet med at man nå har et tydeligere grep om/system for å måle og vurder tjenestekvaliteten og resultat kvaliteten i kommunen og at man har tonet ned ressursbeskrivelsen (økonomi) i dokumentet. Det er dog ikke i dokumentet tydeliggjort hvordan de gjennomgående (tverrfaglige) virksomhetsprosessene og målene skal styres og følges opp.</p> <p>Eiendomsforetaket legger økonomiplanen til grunn for sitt styringsdokument, men de følger ikke opp med et tilsvarende balansert styringsdokument. Kommunen har utviklet en egen eierskapsmelding for å synliggjøre og ivareta/legge en strategi for Ulstein kommunes eierinteresser.</p> <p>Det er relativt godt samsvar mellom målformuleringene og fordelingen av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Ulstein, selv om det nok ofte er litt høyere ønsker enn det man faktisk har penger til. Alle planer og målformuleringer er det nok heller ikke økonomisk dekning for.</p>		
3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	17,3	25,0
<p>Styringen skjer ut i fra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret løpende gjennom året ved tertialrapport 1 og 2 og årsrapport. I tillegg rapporterer man på økonomisk status til formannskapet hver måned. Rapporteringen skjer stort sett i gjennom aggregering av data fra enhetens rapportering. Politisk er det et ønske om at kvaliteten på tertialrapportene utvikles ytterligere.</p> <p>Rapporteringen gjennom året viser forbruk av budsjett koblet opp mot resultatoppnåelse på økonomi, avvik og sykefravær, men ikke på øvrige mål satt i styringskortene. Politisk opplever man å ha rimelig god styring og kontroll på tjenestekvaliteten og man har stor tiltro til fagligheten i administrasjonen. Man har ikke utviklet noe systematikk i det å rapportere på status og oppfølging av politiske vedtak.</p> <p>Kommunen lager ikke eksplisitte resultatsammenligninger mellom enheter og sektorer som synliggjør resultat- og mål oppnåelse på ulike dimensjoner til politisk nivå. I rapporteringen i gjennom året gjøres det ingen sammenligninger med andre kommuner/utvikling for land.</p> <p>Arbeidet med forvaltningsrevisjon foregår i noen grad på en slik måte at politikerne gis bedre mulighet til å vurdere kommunes virksomhet både i et kontroll- og læringsperspektiv. Fokuset er nok dog mer på kontrollperspektivet enn på læring og innsyn. I tillegg foregår arbeidet i regi av 7-stjerna og da er det mange som har ønsker og behov for hva som skal prioriteres og dermed kan bruksverdien for den enkelte kommune tidvis bli noe svekket.</p>		

3.4 Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?	20,0	20,0
<p>Ulstein kommune praktiserer full delegering lengst mulig ut i linja fra politikere til myndiggjorte ledere og medarbeidere. Rådmannen praktiserer maksimal videredelegering og tjenestelederne har fullt ansvar for både økonomi, personell og fag innenfor sine områder.</p> <p>Man har god rolleforståelse i organisasjonen både på politisk og administrativt nivå, og et avklart forhold til hva som er de politiske oppgavene (hva og når) og hva som er de administrative oppgavene (hvordan og hvem).</p> <p>Samspeillet mellom politikk og administrasjon er svært ryddig i Ulstein kommune. Det forekommer sjelden/aldri at enkeltpolitikere tar direkte kontakt med ledere nede i organisasjonen uten at det er klarert med rådmann først. Heller ikke motsatt oppleves det at dette skjer.</p>		
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon?	12,0	15,0
<p>Ulstein kommune benytter flere former for felles arenaer hvor politikere og administrasjon møtes til «formell uformell» dialog. Kommunen gjennomfører flere systematisk treff pr år der politikere og administrativt ansatte møtes til felles læring og refleksjon, strategier og utviklingsspørsmål. Dette oppleves å fungere meget bra og begge parter opplever å ha stort utbytte av disse treffpunktene.</p> <p>Det meste av informasjonen til politikerne tilflyter i form av orienteringer i komiteene og kommunestyret, og den informasjon de får gjennom sakspapirer, media og ombudsrollen. Levekårsutvalget er meget aktive på å være ute på synfaringer og tjenestebesøk og de har hatt to temamøter i 2016 på skole og barnehage. Også teknisk utvalg er mye ute på synfaringer rundt om i kommunen.</p> <p>Kommunen har gjennomført folkevalgtopplæring i begynnelsen av hver ny valgperiode. Ut over dette skjer folkevalgtopplæringen i stor grad i gjennom orienteringssaker og saksbehandling, samt igjennom politisk administrativt lederforum. Teknisk utvalg har i løpet av de første 1 ½ årene hatt opplæring på alle de områdene de har ansvar for.</p> <p>Kommunen har ikke gjennomført noen folkevalgtundersøkelse (medarbeiderundersøkelse for folkevalgte).</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gode og godt forankrede kommuneverdier ♦ Har politisk resultatfokus på mer enn bare økonomi ♦ Har tydelige gjennomgående mål og styringsfokus som er brutt ned på virksomhetsnivå ♦ Har tydelige resultatindikatorer på kommunenivå og virksomhetsnivå ♦ Gjennomført og helhetlig delegeringsreglement ♦ Gode rapporteringsrutiner gjennom året til politisk nivå ♦ Meget gode rutiner for systematisk og åpen dialog mellom politikere og administrasjon ♦ Gode på gjennomføring og oppfølging av forvaltningsrevisjon ♦ Ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Utvikle nye og helhetlige gjennomgående mål som er politisk eiet ♦ Rapportere til politisk nivå forbruket av budsjett koblet opp mot resultatoppnåelse på mål igjennom året ♦ Skape enda bedre sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Ulstein med andre kommuner og enheter på tjenestekvalitet og resultater ♦ Utvikle systematikken i hvordan alle politikere skaffer seg oppdatert og relevant kunnskap om kommunens virksomhet ♦ Holde fokus på folkevalgtopplæring gjennom hele perioden 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomfører ikke «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklime, arbeidsbelastning, etc ♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodell

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2017									
Lederskap, ansvar og delegasjon	63	<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <caption>Historisk poengsum for Fokusområde 4</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>58</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2017	63	2015	55	2013	58
År	Poeng									
2017	63									
2015	55									
2013	58									

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

	SUM	Maks
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	63	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?	4,0	10
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	7,8	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	12,8	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	20,0	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	9,6	20

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

Ulstein kommune har utviklet en felles overordnet og helhetlig lederplakat; «Prinsipp for leiing». Denne beskriver hva som er god kommunal ledelse i Ulstein kommune. Plakaten ble utviklet på lederutviklingsprogrammet man gjennomførte for fire år siden, men er ikke løftet systematisk frem etter dette og det blir dermed litt opp til den enkelte leder om hvordan dokumentet lever videre.

4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? 4,0 10,0

Virksomhetslederne har i prinsippet fullt ansvar for et rammebudsjett som de disponerer og er ansvarlige for, men det meste som gjelder ansettelse og større omdisponeringer diskuteres med kommunalsjefene før det iverksettes. Også når det gjelder å rekruttere personell, opprette og avvikle stillinger og for å gjøre organisatoriske endringer, har virksomhetslederne i prinsippet alle fullmakter, men i praksis løses dette ved at man i forkant av eventuelle ansettelsesprosesser drøfter det med kommunalsjefene.

Det ikke noe system for fremføring av mer-/mindreforbruk mellom budsjettår slik at virksomheten kan ta med seg mindreforbruk eller betale merforbruk påfølgende budsjettår for å få en helhetlig og mer sammenhengende ressursbruk.

4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	7,8	20,0
<p>Tversektorielle prosjekter i Ulstein 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, tidsperspektiv, ansvar, etc, slik at det er lett for styrende organer og utenforstående og se hvilke prosjekter som til en hver tid pågår. Kommunen har ikke en felles prosjektmal på hvordan prosjekter skal drives. Veldig ofte når det er snakk om ekstern finansiering, så defineres malen av den som lyser ut prosjektmidlene.</p> <p>Når det gjelder tverrsektorielle prosesser så er dette godt beskrevet i levekårsplanen på detaljnivå, men det finnes ikke en systematisk oversikt i økonomi/handlingsplanen som viser hvilke tversektorielle prosesser (eksempelvis Levekårsplan, digitalisering, folkehelse, etc) som til en hver tid pågår i Ulstein.</p> <p>Kommunen har faste tverrsektorielle møter hver 14. dag hvor kommuneoverlege, kommunalsjef for oppvekst, barnehagekonsulent, helsestasjon, omsorgstjenestene, etc deltar for å samordne det tversektorielle arbeidet.</p>		
4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	12,8	15,0
<p>Ulstein kommune har nå tatt i bruk et system med formelle lederavtaler og man holder i februar 2017 på å oppdatere disse. Lederavtalene følges opp som en del av medarbeidersamtalen, men det finnes ingen årlige ledersamtaler basert på denne hvor avtalen gjennomgås, drøftes, tilbakemeldes og eventuelt oppdateres. Det fremkommer tydelig av lederavtalen at man kan få andre arbeidsoppgaver i kommunen hvis man ikke oppnår tilfredsstillende resultater.</p> <p>Kommunen benytter ingen andre former for systematisk vurdering som gjelder alle ledere, men kommunalsjefsgruppa har vært igjennom en lederutviklingsprosess de siste årene hvor man har benyttet et verktøy for 360 graders lederevaluering.</p> <p>Kommunen har ikke en lang tradisjon for å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn, men man ser en tydelig utvikling der lederansvaret verdsettes og gode lederprestasjoner belønnes gjennom tydelige tilbakemeldinger, positiv oppmerksomhet, men også igjennom lønn.</p>		
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?	20,0	20,0
<p>Ledelsesstrukturene i Ulstein kommune oppleves å fungere veldig godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger.</p> <p>Rådmannen og kommunalsjefene oppleves som gode støttespillere for de underliggende enhetene. Rådmannen oppleves som synlig, klar og tydelig på hvilke forventninger han har til sine ledere.</p> <p>Det er stor trygghet i organisasjonen på at du som virksomhetsleder får nødvendig støtte og backing fra overordnet ledelse og stabene dersom det skulle oppstå problemer av ledelsesrelatert art i Ulstein kommune. Men; det var tydelige tilbakemeldinger at på grunn</p>		

av vakanser i økonomifunksjonen siste år, hadde man opplevd at kapasiteten her ikke var tilfredsstillende.

4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?

9,6

20,0

Kommunen har for noe tid siden (2013) kjørt et lederutviklingsopplegg i samarbeid med Høgskulen i Volda. Etter dette er lederutviklingen blitt fulgt opp sektorvis, men det er nå behov for et lederutviklingsprogram på tvers som er tettere koblet på egen praksis i Ulstein kommune. Dette for å forankre hva som er god kommunal ledelse hos nyansatte ledere (og de som har vært lenge), samt utvikle nye felles prosjekter og prosesser som virker på tvers i organisasjonen.

Kommunen har virksomhetsledermøte ca to ganger pr semester. Virksomhetslederne er fornøyd med disse arenaene, men opplever at de i det siste er blitt mer arenaer for informasjon og drift, og mindre knyttet til å drøfte lederskap og utviklingsspørsmål. I tillegg har man regelmessige driftsmøter innenfor den enkelte sektor/kommunalsjefsområde, sammen med de lederne man sitter nærmest i organisasjonen.

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

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ledelsesstrukturene er hensiktsmessige og velfungerende ♦ Synlig og tydelig rådmann og kommunalsjefer ♦ Gode systemer, arbeidsprosesser og arenaer når det gjelder tverrfaglig samarbeid ♦ Gode lederavtalen som er tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer iht avtalen ♦ Gode støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger ♦ Flinke på å belønne gode lederprestasjoner ♦ Har gode lederarenaer ♦ Tydelig delegering av fullmakter til lederne og mellom kommunalsjefer og virksomhetsleder 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Løfte fram og tydeliggjøre lederplakaten «Prinsipper for leiing» ♦ Følge opp de inngåtte lederavtalene som verktøy for leder/resultatsamtaler med årlig oppfølging og evaluering ♦ Ta i bruk andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen) i hele organisasjonen ♦ Vurdere om det er behov for flere felles lederarenaer for alle ledere der man diskuterer lederskap og lederutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående prosjekter ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle prosesser ♦ Har ikke et system for fremføring av mer/ mindreforbruk av ressurser mellom år ♦ Driver ikke et helhetlig og sammenhengende lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for hele ledergruppa ♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2017	
Resultatfokus og effektivitet	56	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 10. There are three bars: a green bar for 2015 with a value of 56, an orange bar for 2013 with a value of 50, and a red bar for the current period with a value of 32.</p>

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	56	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	9,8	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	8,0	20
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	14,0	20
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	9,7	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	10,7	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	3,5	10
5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling	9,8	15,0

Ulstein kommune har ikke en tydelig utskrevet helhetlig strategi for resultatstyring, men har de siste årene gjennom kommunens styringssystem, blitt langt flinkere til å fokusere på at man ikke bare skal bruke opp pengene, men at man også skal levere kvalitativt gode tjenester med gode resultater for brukere, ansatte og innbyggere. I dag er resultatfokuset sterkt forankret i Ulstein kommune både politisk og administrativt.

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 ser på betydningen av at innsatsen må være ulik for at resultatene skal bli like, og at målet er høyst mulig kvalitet for flest mulig til lavest mulig kostnad. I praksis er dette et område hvor man fortsatt er svært forsiktig, da rettferdighetstanken fortsatt i stor grad er at *innsatsen* må være lik for at det skal oppleves å være en rettferdig fordeling.

5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	8,0	20,0
<p>Kommunen har ikke beregnet hva de ulike tjenestene faktisk koster, og da heller ikke lagt dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet gjennom ulike kalkyler og demografimodeller. Men; gjennom ulike analyser gjort opp igjennom årene har man allikevel relativt god oversikt over dette.</p> <p>Kommunen jobber i bare noen grad med effektivitetsutvikling gjennom å sammenligne ressursbruk (tid/penger) med <i>oppnådde resultater og kvalitet</i> gjennom arbeidet som gjøres i målstyringsystemet. Man har deltatt i effektiviseringsnettverk på introduksjonsordningen og litt med gevinstrealisering på velferdsteknologi, men ellers har det ikke vært noe systematikk i dette arbeid.</p>		
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	14,0	20,0
<p>Ulstein kommune praktiserer i utgangspunktet månedlig rapportering fra virksomhetene når det gjelder økonomi og sykefravær. På grunn av vakanser ble ikke dette godt nok fulgt opp 2016 og det ble bare produsert tertialrapporter gjennom året.</p> <p>Avvik i forhold til fastsatte mål/budsjett må i utgangspunktet dekkes opp innenfor egen virksomhet og eventuelt innenfor sektoren. Man har gode systemer og god oversikt for oppfølging av økonomien. Når det gjelder resultatoppfølging på øvrige styringsdimensjoner (brukar, organisasjon og samfunnsutvikling), så er ikke oppfølgingen like tett igjennom året. Avvik på fag/tjenestedimensjonen meldes gjennom RiskManager og lukkes fortløpende.</p>		
5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	9,7	15,0
<p>Kommunen har ikke noe (business intelligence) system som gjennom året muliggjør for politikere og ledere både på sentral- og virksomhetsnivå å følge med på utviklingen av ressursforbruk og resultat <i>sett i sammenheng med målsettinger</i> ut over det som fremkommer i tertialrapporteringen.</p> <p>Det finnes arenaer der ledere på alle nivåer løpende diskuterer ressursbruk og resultatoppnåelse. Men kommunen har ikke utviklet noen systematikk for «rapporteringsverksteder» eller lignende for å sikre tett oppfølging av virksomhetene etter en fastsatt metodikk. Oppfølging skjer først og fremst på de sektorvise virksomhetsledermøtene, men også i noen grad på storledermøtene som avholdes et par ganger i året.</p> <p>Ulstein kommune er flinke til å informere de ansatte om utviklingen på både resultater og ressursbruk løpende gjennom året. Det er veldig mye fokus på dette i hele organisasjonen.</p>		
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	10,7	20,0
<p>Ulstein kommune har ikke en fastlagt systematisk metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. I den grad det skjer er dette først og fremst gjennom bruk av KOSTRA-analyser, Kommunekompass og Kommunebareometeret. Det er viktige verktøy for å kartlegge status i Ulstein i forhold til andre kommuner.</p>		

På virksomhetsnivå forsøker Ulstein å jobbe systematisk med sammenligninger på tvers av tjenestestedene for å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet. Intensitet og fokus på dette varierer en del fra sektor til sektor, men generelt er det mye læring på tvers mellom tjenestelike enheter. Her utmerker skole seg spesielt positivt, mens det er noe mindre på helse, omsorg og teknisk.

På virksomhetsnivå foregår det relativt lite sammenligninger med virksomheter/enheter i andre kommuner. Kommunen deltar ikke i noen form for effektivitetsnettverk, men man er med i mange fagnettverk i 7-stjerna samarbeidet.

5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?

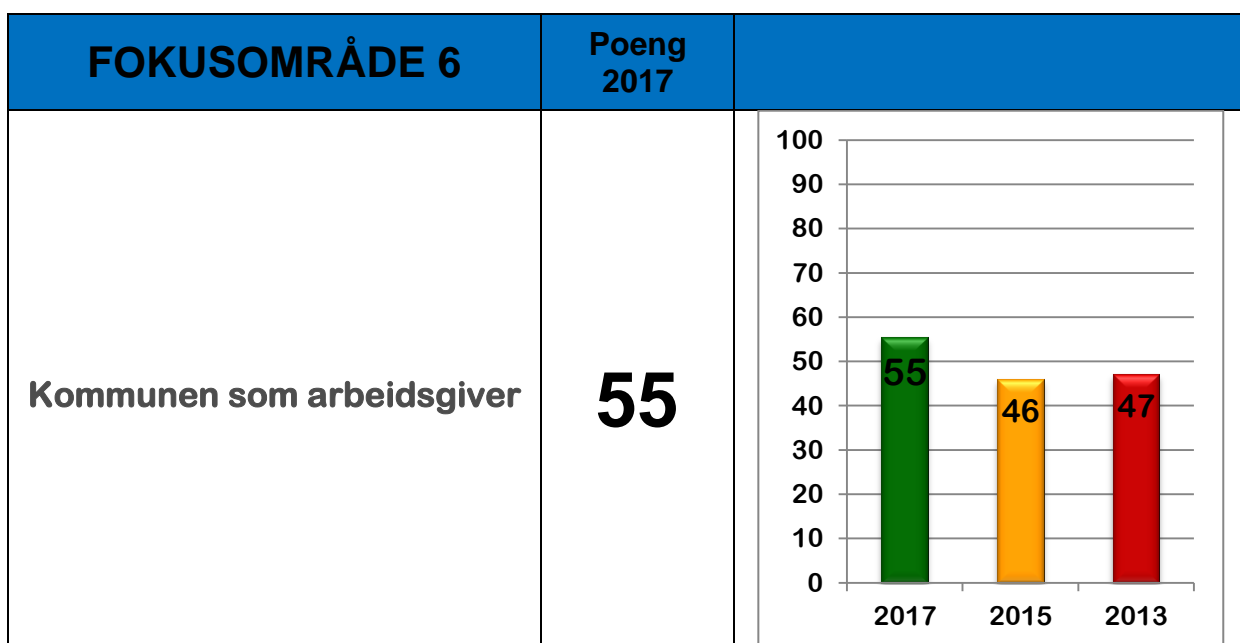
3,5

10,0

Ulstein kommune deltar i noe interkommunalt samarbeid for å dele på kostnader og levere bedre kvalitative tjenester. Eksempler på dette er IKT, Barnevern, PTT og landbruk. Her er det et potensial for et betydelig mer utviklet samarbeid i regionen.

Ulstein kommune har en Frivillighetssentral, men ellers samarbeider kommunen lite systematisk med frivillige lag og organisasjoner for å støtte og videreutvikle kvaliteten på de kommunale tjenestene.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig og tydelig strategi for resultatstyring ♦ Flinke til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater ♦ Flinke til å dele erfaringer på tvers mellom tjenester om resultatene man oppnår 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gi politikere og innbyggere bedre innsyn i tjenestenes resultater ♦ Mer systematiske virksomhetsledermøter/rapporteringsverksteder hvor man løpende diskuterer ressursbruk og resultater ♦ Bli enda mer fokusert på (de manglende) sammenhenger mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet ♦ Jobber enda mer systematisk med å sammenligne kommunen med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet ♦ Skaffe seg enda bedre oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legge dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Utvikle samarbeidet med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet ♦ Utvikle det interkommunale samarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke et system som muliggjør for ledere på alle nivåer og politikere å følge med på ressursbruk og resultater gjennom året (Business intelligence) ♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling ♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen ♦ Deltar ikke i noen form for eksterne effektiviseringsnettverk



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

	SUM	Maks
6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk	55	100
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	12,0	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	9,6	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	11,6	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	6,8	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	12,0	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	3,5	10

6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?

12,0 15,0

Ulstein kommune har utviklet en helhetlig arbeidsgiverstrategi. Denne har «virket» i to år nå og er en rettesnor for det arbeidsgiverpolitiske arbeidet i kommunen. Men det gjenstår fortsatt en del på å få denne forankret og kjent i hele organisasjonen.

6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver

9,6 20,0

Kommunen har ikke egen helhetlig rekrutteringsstrategi, men det står litt i arbeidsgiverstrategien om dette. På oppvekstsektoren har man jobbet veldig mye med dette og har veldig god oversikt både over hva man har og hva man kommer til å behøve av kompetanse i tiden som kommer, samt en strategi for hvordan man skal arbeide for å møte dette behovet. På øvrige sektorer derimot er ikke dette like tydelig.

Ulstein tilbyr ikke noen spesielle goder ut over lønn for å styrke spesielle yrkers attraktivitet. Man satser på at høy faglighet, store og robuste fagmiljøer, godt arbeidsmiljø, samt at Ulstein som et attraktivt bosted, skal være tilstrekkelig for å rekruttere dyktige og kompetente medarbeidere.

Kommunen har ikke utviklet et helhetlig «friskhetstilbud» for alle ansatte gjennom fokus på egen fysisk og mental helse. Man har et (mer eller mindre) aktivt bedriftsidrettslag og noe rabatt på treningsavgift på treningsstret og rabattert heiskort på skisenteret.

Kommunen markedsfører seg i noen grad som en attraktiv arbeidsgiver. Kommunen deltar på utdanningsmesser på Høgskulen i Volda, samt yrkesmesser på ungdomstrinnet på skolen. I tillegg er man veldig bevisst på og flinkt til, å ta inn lærlinger.

6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?

11,6

25,0

Kommunen har ikke kartlagt kompetansen i organisasjonen systematisk. På skoleområdet har man gjort dette og har veldig god oversikt, men ellers er ikke dette noe som Ulstein kommune har prioritert å jobbe med.

Ulstein kommune er systematiske på bruk av medarbeidersamtaler og det en mal i kvalitetssystemet for dette. Det gjenstår fortsatt litt på å få denne malen implementert slik at den benyttes systematisk av alle lederne i kommunen.

Kommunen bruker i liten grad individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling, men det forekommer i enkelte tilfeller at dette gjøres når det er ønske om det fra de ansatte. Kommunen har ingen helhetlig strategi for å løfte kompetansen til de ufaglærte i kommunen.

Det finnes ikke et helhetlig system for budsjettering og rapportering av midler avsatt til kompetanseheving. Det finnes noen få kroner på en sentral pott, men ellers må dette løses innenfor den enkelte driftseining sine budsjetter.

Kommunen jobbet med «Medarbeiderskap» (eget medarbeiderutviklingsprogram for alle ansatte) i deler av organisasjonen for mer enn fem år siden. Etter det er det fulgt opp i barnehagesektoren i samarbeid med Triangel as, men ikke i resten av organisasjonen.

Ulstein kommune har ikke et gjennomgående system og tenkning for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning), men i enkelte sektorer er man veldig flinke til dette. Både på pleie og omsorg, voksenopplæringa og skole har man satt dette i system og følger det godt opp.

6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?

6,8

15,0

Ulstein kommune har et lønssystem med tydelige kriterier fastsatt i en lønnspolitisk plan som er relativt godt kjent i organisasjonen og som rulleres hvert år. Man blir stadig bedre på dette, men det gjenstår fortsatt en del før prosessen med lokale forhandlinger er godt kjent i hele organisasjonen

Kommunen benytter ikke lønns(informasjons)samtaler som et systematisk verktøy, men det er nå lagt inn som et element i den nye malen for medarbeidersamtaler. Det gjenstår fortsatt mye på å rulle ut dette systemet, samt trykke lederne på hvordan denne delen av samtalen skal gjennomføres.

Kommunen har kriterier for å belønne grupper og individers innsats for resultat- og måloppnåelse i lønnspolitikken både for ledere og medarbeidere. På ledernivå er man blitt veldig gode på å bruke dette systematisk og målrettet, mens man i resten av

organisasjonen er mer forsiktig med å bruke det. Men lederne skal gi en uttalelse samt levere inn sine prioriteringer basert på en lønnspolitisk plan.

6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?

12,0

15,0

Ulstein kommune gjennomfører en helhetlig medarbeiderundersøkelse annen hvert år rettet mot alle ansatte som et verktøy for å utvikle organisasjonen. Undersøkelsene gjennomføres i verktøyet «BedreKommune», og man har brukt mye tid på å følge opp dette i etterkant av undersøkelsen. Utfordringen er at man har lav svarprosent. Bare 54 % svarte ved siste undersøkelsen. Man går fra 2017 over til å benytte 10-faktor undersøkelsen.

Kommunen benytter ikke andre helhetlige systematiske verktøy for å vurdere og forbedre arbeidsmiljøet ut over medarbeiderundersøkelsen. Men man har et velfungerende system med vernerundene og HMS-systemet som er godt utbygd og fungerer godt, og man kjører en omfattende undersøkelse i regi av Bedriftshelsetjenesten hvert tredje år hvor blant annet dette er tema. På skolene har man et system der man en gang pr år forsøker å evaluere arbeidsmiljøet.

6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?

3,5

10,0

Ulstein kommune har tatt få aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen ut over at det står som et punkt i den nye arbeidsgiverpolitikken. Man har satset på «Menn i helse» samt at man i barnehagen også har litt fokus på å rekruttere mannlige barnehagelærere. Man hadde et prosjekt i kommunene på «Likestilling og mangfold» for et par år siden, men det er ikke fulgt opp videre i etterkant.

Kommunen har 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 (eks morsmål innen omsorg og pleie). På Voksenopplæringa jobber man noe med dette, men ellers ikke i resten av organisasjonen.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomfører systematisk medarbeiderundersøkelse ♦ Har en tydelig lokal lønnspolitikk/system 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Holde fokus og trykket oppe på arbeidsgiverpolitikken ♦ Ta i bruk den lokale lønnspolitikken i hele organisasjonen (ikke bare på ledernivå) ♦ Revidere mal og stramme opp prosessen for de årlige medarbeidersamtalene ♦ Tilbyr ikke lønns(informasjons)samtaler systematisk til alle ansatte, men det ligger som en mulighet i medarbeidersamtalen ♦ Gjennomføre og følge opp kompetansekartleggingen i hele organisasjonen (etter modell fra skole) ♦ Følge opp medarbeiderutvikling/medarbeiderskap i hele organisasjonen ♦ Ta i bruk et system for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning) i hele kommunen ♦ Videreutvikle og øke ramma for et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler ♦ Ta i bruk flere verktøy for arbeidet med arbeidsmiljøutvikling ♦ Utvikle systematikken i å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen rekrutteringsstrategi ♦ Lite utviklet «friskliv»-tilbud til egne ansatte ♦ Bruker ikke individuelle karriereplaner systematisk for egne ansatte ♦ Har ikke noe system for å støtte lederne lokalt med å fremme lønnskrav ♦ Har ingen andre goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ 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 2017									
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	59	<table border="1" style="display: none;"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>39</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2017	59	2015	56	2013	39
Year	Score									
2017	59									
2015	56									
2013	39									

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

		SUM	Maks
7.	Organisasjonsutvikling	59	100
7.1	Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	9,0	15
7.2	Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	16,0	25
7.3	Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	17,4	20
7.4	Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	10,5	20
7.5	Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	6,2	20

7.1	Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	9,0	15,0
------------	--	------------	-------------

Ulstein kommune har ikke vedtatt en helhetlig eksplisitt plan/strategi for arbeidet med service, kvalitetsarbeid, utvikling, innovasjon og fornyelse «Utviklingsstrategi»). Men det er vedtatt at formannskapet skal vær innovasjonsutvalg, og man gjennomfører nå den tredje Kommunekompassevalueringen. Evalueringen fra 2013 og 2015 har vært en viktig rettesnor for hva som har blitt prioritert i kommunens utviklingsarbeid. Rådmannen har også høyt fokus på dette i sitt overordnede strategiarbeid. Det foregår også mye utviklingsarbeid i de ulike sektorene. Eksempelvis har man vedtatt en kvalitetsplan for skole i Ulstein som man jobber veldig systematisk med.

Kommunen samordner ikke kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå, men ledergruppa orienteres ved ulike anledninger og satsningene diskuteres i noen grad på tvers av fagområder.

7.2	Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	16,0	25,0
------------	--	-------------	-------------

Ulstein kommune har i lang tid benyttet RiskManager som kvalitetssystem. På pleie og omsorgssektoren er man veldig gode på å jobbe systematisk med dette. Prosedyrer beskrives, avvik meldes og lukkes. Hvert kvartal tar man ut rapporter og analyserer disse og ser om det er systematiske feil som går igjen for så iverksette systemiske tiltak. På

barnehage gjør man også dette i noen grad, mens man på skole og øvrige områder i liten grad jobber på denne måten. Avvikene rapporteres til politisk nivå hvert pr tertial.

På pleie og omsorg er man flinke til å redegjøre og tydeliggjøre gjennomførte analyseresultat og tiltak for alle i organisasjonen. På øvrige sektorer gjør man dette i liten grad.

7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis? 17,4 20,0

Ulstein kommune forsøker å jobbe for å se hvordan andre løser oppgavene og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Kommunen deltar i mange lærende nettverk regionalt og da først og fremst i regi av samarbeidet i 7-stjerna. Eksempler på områder hvor dette foregår er psykiatri og rus, utviklingshemmede, kreftomsorg, grunnskule, barnehage, voksenopplæring, etc. Dette oppleves som svært nyttige fagnettverk som tjenesten har stort faglig utbytte av å delta på.

Kommunen samhandler ellers også systematisk med Høgskulen i Volda på mange områder/sektorer for å utvikle kommunenes tjenester. Det siste nå er at de har skreddersydd et etterutdanningsopplegg for lærere for å legge til rette for «Teknologiskulen». I tillegg samarbeider man også tett med NTNU, Møreforskning, Høyskolen i Lillehammer, mfl., på ulike prosjekter.

Kommunen jobber strategisk for å se hvordan andre løser sine oppgaver og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Den strategiske toppledelsen har siste år vært på to studieturer til Öresundsregionen for å lære av de beste svenske og danske kommunene, samt at formannskapet er innovasjonsutvalg i kommunen.

7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene? 10,5 20,0

Kommunen jobber ikke systematisk med en eller flere kommuneovergripende metoder (eks tjenestedesign, tavlemøter, LEAN etc) for å forbedre kvaliteten på tjenesten i det daglige arbeid, men sektorvis foregår det mye slikt arbeid ut i fra et faglig perspektiv. Særlig på skole har man jobbet mye og systematisk med dette, men også på pleie og omsorgsområdet har man hatt flere prosjekter på dette, eksempelvis igjennom flere velferdsteknologiprojekter.

Ulstein kommune er ikke spesielt flinke til å spre gode ideer som kan føre til effektivisering og utvikling ut i organisasjonen. Man har ingen internavis, nettside eller lignende for dette formålet, og det løftes i liten grad på Inter/intranett og på ledermøtene. Flere av informantene tok til orde for at man var mye flinkere på dette før.

Man har ikke noe helhetlig system for internrevisjon der enhetene granskes av egne eller eksterne med målsetting om å utvikle kvaliteten. På barnehageområdet utføres jevnlig egeninitierte kvalitetsvurderinger gjennom bruk av internrevisjon og skole bruker man ekstern skolevurdering. Øvrige tjenester har ikke noe slikt system for kvalitetsrevisjon. På overgripende nivå bruker man Kommunekompasset som verktøy for dette.

7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer? 6,2 20,0

Kommunen har ikke noe system for å engasjere/oppmuntre og for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte. Det er mulig å rapportere på dette i Risk Manager, men

det brukes lite og ikke systematisk.

Ulstein har ikke noe system for å støtte gjennomføringen av innkomne forbedringsforslag gjennom kompetanseutvikling, frikjøp, studiepermisjon, økonomiske resurser, etc. Man har litt prosjekter her og dere og forsøker å frikjøpe folk der hvor man ser at det er økonomisk og praktisk mulig å få til.

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
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommune deltar i mange lærende nettverk regionalt og nasjonalt ♦ Kommunen samhandler godt med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på kommunens tjenester ♦ Kommunen gjennomfører jevnlig egeninitierte kvalitetsvurdering gjennom Kommunekompasset ♦ Kommunen samordner og jobber strategisk for å se hvordan andre arbeider med organisasjonsutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig strategi for kommunens arbeid organisasjonsutvikling, men mangler et felles strategidokument som oppsummerer dette ♦ RiskManager er et velfungerende helhetlig kvalitetssystem i deler av organisasjonen (særlig PLO), mens andre deler har en lang vei igjen ♦ Følge opp analyser av kvalitetsbrister med tiltaksplaner og tydelig ansvars plassering på alle enheter/sektorer (ikke bare PLO) ♦ Redegjør gjennomførte kvalitetsforbedringstiltak i alle enheter (ikke bare PLO) ♦ Ta i bruk et sammenhengende og systematisk utviklingsarbeid i alle virksomhetene i kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en eller flere kommuneovergripende metoder for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet ♦ Sprer ikke systematisk alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning ♦ Har ikke et system med ekstern/internrevisorer ♦ Jobber ikke systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) ♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Arbeider i liten grad med systematisk å synliggjøre og tydeliggjøre innleverte forbedringsforslag

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2017									
Kommunen som samfunnsutvikler	66	<table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Score History</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>67</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2017	66	2015	69	2013	67
Year	Score									
2017	66									
2015	69									
2013	67									

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

	SUM	Maks
8. Kommunen som samfunnsbygger	66	100
8.1 Har kommunen helhetlige planer/strategier for samfunnsutvikling?	15,0	15
8.2 Hvordan samhandler kommunen med lokale krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	9,8	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	12,5	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	11,3	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	3,3	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	7,8	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	6,4	15

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

Ulstein kommunen er en «plankommune» og har en kommuneplan med tilhørende arealstrategi, som er et «levende» og viktig dokument for både politisk og administrativ ledelse i kommunen. Man er nå straks ferdig med rullering av samfunnsdelen og den skal endelig vedtas februar 2017.

Kommunen hadde også en god prosess med rulleringen av planstrategiene etter valget.

8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet? 9,8 15,0

Ulstein kommune har ikke etablert et fast fora for å samle aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet. Kommunen møter næringsliv, lag og foreninger separat, avhengig av tema og organisasjonenes ønsker og behov.

Kommune gir støtte til personer og organisasjonen som aktivt bidrar til utvikling av lokalsamfunnet. Det er mange eksempler på at man i samspillet mellom private aktører og kommunen får til veldig mye som man ellers ikke ville fått til. Man har også mye patriotisk kapital i Ulstein og man har mange gode eksempler på hvordan kommunen samarbeider med næringslivet og private aktører på ulike prosjekter for å utvikle lokalsamfunnet. Ulstein kommune er ikke noen «frivillighetskommune» der man systematisk legger til rette

for og samarbeider med tredje sektor for å utvikle kvaliteten i tjenestene. Kommunen gir ikke systematisk oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet, men det forekommer eksempler på dette eksempelvis ved å montere mobil scene, rigging til kulturarrangementer, mindre malearbeider, mm.

Kommunen arbeider i noen grad sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for omdømmebygging og for å lokke til seg arbeidskraft, innbyggere, nye arbeidsplasser, mm. Dette gjelder både sentrumsutvikling, Arena Ulstein, med mere. Det er etablert et interimsstyre for etablering av Ulstein Næringslag. De starter opp så snart de økonomisk rammene er avklart.

8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?

12,5

15,0

Ulstein er en sterk kulturkommune, med stort fokus på kultur, idrett og frivillig lagsarbeid. Kommune har ikke et eget kulturråd, men man har et velfungerende idrettsråd.

Kommunen har lokaler rundt omkring i kommunen som stilles til rådighet for kulturlivet. For aktiviteter til barn og unge, får man låne disse lokalene gratis til trening i ukene og til en «symbolsk» leie i helgene (kostnader til å dekke renhold).

Ulstein har et omfattende kulturskoletilbud med høy faglig kvalitet innen musikk, dansing, tegning, form og farge.

Kommunen tar initiativ til og samarbeider for at ulike kulturarrangementer skal finne sted i kommunen. Eksempler på dette er Smak av Ulstein og Trebåtfestivalen, men også andre arrangementer samspiller man med etter en individuell vurdering av hvert arrangement.

8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?

11,3

15,0

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, er Ulstein kommune motoren i en region der det er et svært sterkt næringsliv med særlig vekt på maritim sektor. Kommunen har tett og god kontakt med de tre store næringsaktørene i kommunen og det er derfor begrenset behov for systematiske næringslivsundersøkelser. Ordfører og rådmann møter 30 bedrifter i kommunen til bilaterale samtaler annen hvert år for å opprettholde en god og tett kontakt med det lokale næringslivet.

Ulstein kommune jobber aktivt for å etablere samarbeid i mellom egne virksomheter og næringslivet. Det er lange tradisjoner for godt samarbeid mellom grunnskolene og lokalt næringsliv i kommunen, der også representanter fra Møre og Romsdal fylke og Ungt Entreprenørskap er inne. Kommunen har også stor satsing på lærlinger innenfor omsorgssektoren, og introduksjonsprogram for flyktninger innenfor grøntanlegg og omsorg.

Ulstein jobber i noen grad i regionale samarbeidsorgan for å fremme det lokale næringslivet. I den grad det skjer, er det først og fremst igjennom Sunnmøre regionråd.

Kommunen samarbeider med det lokale næringslivet for å fremme turisme. Man markedsfører seg internasjonalt for å fremme kommunen som turistmål igjennom Destinasjon Ålesund og Sunnmøre der ordfører er styreleder, samt at man har et prosjekt sammen med Hareid, Herøy og Sande for å fremme område som turistdestinasjon. Det er turistinformasjon på rådhuset.

8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	3,3	10,0
<p>Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så jobber ikke Ulstein systematisk med dette, ut over at man har er vennskapskommuneavtale med Veståboland (Pargas) kommune i Finland. Her er det mye utveksling og bilateral læring og samarbeid med faste årlige treff.</p> <p>Kommune deltar ikke i noen utviklingsprosjekter i faste nettverk med andre kommuner i andre land og er ikke med i andre prosjekter som har EU-finansiering eller annen ekstern finansiering.</p> <p>Kommunen markedsfører seg ikke internasjonalt for å fremme kommunen som arbeidsmarked og bosted ut over medlemskapet i Destinasjon Ålesund og Sunnmøre.</p>		
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	8,4	15,0
<p>Bærekraftig utvikling er viktig i Ulstein og er satt på dagsorden gjennom en klima- og energiplan med en oppdatert og god handlingsplan.</p> <p>Kommunen jobber systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier og andre miljøbelastende stoffer. Kommune har blant annet et kommunalt fjernvarmeselskap og gjennom FoU-kontrakter med regionale leverandører, øker de effekten og reduserer fremtidige utslipp ved å skifte gass i varmepumpene som selskapet har installert på store kommunale bygg i Ulstein.</p> <p>Kommunen jobber også systematisk med energieffektiviserende tiltak innenfor egen virksomhet gjennom klimaplanen. Man har montert varmepumper i flere bygg, man har varmestyring på døgnbasis på byggene og man har fjernvarme der man bruker sjøvann fra fjorden for å veksle ut varme, som så blir transportert ut til enkelte kommunale og private bygg.</p> <p>Kommunen har ingen spesifikke prosjekt for å bevare biologisk mangfold.</p> <p>Kommunen jobber i noen grad med å informere og å lære opp innbyggerne i miljøvennlig levemåte. Blant annet er det ansatt en kommunikasjonsrådgiver i det interkommunale rennvasjonsselskapet SSR for å styrke dette arbeidet.</p> <p>Kommunen har ikke spesifikke tiltak for å øke gjenvinning og gjenbruk blant innbyggerne, men det er moderne miljøstasjoner for kildesortering i kommunen.</p>		
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	7,1	15,0
<p>Kommunen har en oppdatert boligsosial handlingsplan som gjelder fra 2016 – 2019. Man er veldig bevisst på hvor man skal plassere kommunale boliger for å unngå å samle for mange av disse i enkelte områder. Utenforskap er på dagsorden i det tverrfaglige arbeidet innenfor helse og omsorg og man har samarbeid mellom frivillighetssentral og psykiatrisk dagsenter.</p> <p>Kommunen jobber i noen grad aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser/organisasjoner. Flyktningkontoret er reorganisert til en enhet med fokus på integrering og mangfold. Det er også gjort et prinsippvedtak i kommunestyret om å forby salg av visse effekter som oppfordrer til vold og ulovlige aktiviteter under festivaler og markedsdager.</p>		

Kommunen har i liten grad systematisk samarbeid med frivillige lag og organisasjoner for å fremme likestilling, samhold og sosial interaksjon og heller ikke noe forebyggende arbeid for øke tryggheten i sosiale rom, forebygge kriminalitet, etc.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Godt forankret kommuneplan med stor legitimitet ♦ God prosess på planstrategien ♦ Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet og kulturskoletilbud ♦ Bidrar til faste årlige kulturarrangement ♦ Arbeider systematisk sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Gode på samspillet med sivilsamfunnet som bidrar til utvikling av lokalmiljøet ♦ God og systematisk kontakt med næringslivet ♦ Kommunen jobber aktivt for å etablere samarbeid mellom egen virksomhet og næringslivet ♦ Kommunen har en vedtatt klimaplan ♦ Jobber systematisk med energieffektiviserende tiltak ♦ Har en oppdatert boligsosial handlingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ I enda større grad gi støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Arbeider mer systematisk sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for omdømmebygging for å lokke til seg arbeidskraft, innbyggere, nye arbeidsplasser ♦ Ha et mer gjennomarbeidet internasjonalt perspektiv på kommunens drift ♦ Gi mer systematisk oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres arbeid ♦ Samarbeide mer systematisk med det lokale næringslivet for å fremme turisme ♦ Jobbe mer systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen virksomhet ♦ Jobbe mer helhetlig og aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser og organisasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen har ikke en helhetlig strategi for hvordan man samhandler med frivillige lag og organisasjoner for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Har ikke Kulturråd ♦ Ikke etablert noen faste møtearenaer for de som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet ♦ Bidrar ikke i særlig grad med kompetansehevende tiltak overfor næringslivet ♦ Deltar ikke internasjonale kommunale nettverk ♦ Har ikke internasjonale prosjekter med Eu/annen finansiering gående ♦ Har ikke prosjekter på bevaring av biologisk mangfold ♦ Benytter ikke frivillige lag og organisasjoner for å fremme sosial interaksjon og trygghet

5. Avslutning

Dette er tredjevaluering av Ulstein kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren på alle områder ligger høyere - og til dels betydelig høyere - enn landsgjennomsnittet for alle kommuner som har evaluert seg med Kommunekompasset. Utviklingen fra evalueringen i 2013 og frem til i dag har vært god på 6 av 8 områder. Samtidig er det også områder hvor det fortsatt burde være rom for forbedringer. Dette gjelder særlig område 2 *Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering*. Men også på øvrige områder er det mye å ta tak i hvis det er ønske om det.

«Systematisk» og «Helhetlig» er to helt sentrale ord i hvordan Kommunekompasset vurderer god kommunal forvaltningspraksis. I praksis vil det si at kommunen utvikles som en 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 både gode velutviklede systemer på plass, men det er like viktig at disse etterleves innen for alle tjenesteområder. Det er særlig på dette området at det gjenstår mye i Ulstein. Man har nå mange gode prosesser, systemer og rutiner men det er fortsatt slik at for mange av dem virker veldig godt i en sektor, men ikke brukes i en annen. Ulstein kommune bør vurdere om de er tjent med å rekruttere/omdisponere slik at de får en kvalitetsstrateg/kvalitetssjef som har som hovedformål å følge opp alt det tversektorielle arbeidet med god kommunal forvaltningspraksis.

Ulstein 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