



KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2019

Evaluering av forvaltningspraksisen i Ulstein kommune



Innhold

Forord.....	3
1. Generelt	4
2. Metode	5
3. Resultat	6
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 gjennomført en ny evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode. Dette er fjerde gangen Ulstein kommune gjennomfører en slik evaluering. Første gangen var i mai 2013, andre gang i april 2015, og tredje gang i februar 2017. Hensikten er nå - som tidligere - å få vurdert hvilken effekt utviklingsprosjektene som er gjennomført siste to årene har hatt på Ulstein 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 man ønsker at Ulstein kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Ulstein kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Ulstein kommune med øvrige norske og svenske kommuner som har benyttet denne metodikken, samt med den skåren Ulstein oppnådde i tilsvarende evaluering i 2013, 2015 og 2017.

Resultatene i Ulstein er nå jamt over svært gode. Kommunen skårer nå tredje høyest i Norge av de 58 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset en eller flere ganger siden 2010, og klart høyest blant kommuner i gruppa med mellom 5.000 og 10.000 innbyggere. Ulstein har hatt god utvikling på 6 av 8 områder siden 2017. Ser man resultatene i 2019 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 at den gode skåren også i denne evalueringen inspirerer Ulstein kommune til å fortsette dette gode arbeidet. Man ligger nå bare marginalt bak den kommunen som har skårer høyest i Norge og om Ulstein forsetter det imponerende gode utviklingsarbeidet man har gjennomført siste seks år, så vil man skåre klart høyest i 2021 om man skulle velge å gjennomføre en ny evaluering da.

KS-Konsulent as gratulerer Ulstein kommune med fantastisk gode resultater og ønsker lykke til med det videre utviklingsarbeidet.

Oslo, mai 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.

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.

Poenggingningen 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, kommunalsjefer, stabsledere/personell, et utvalg virksomhetsledere (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

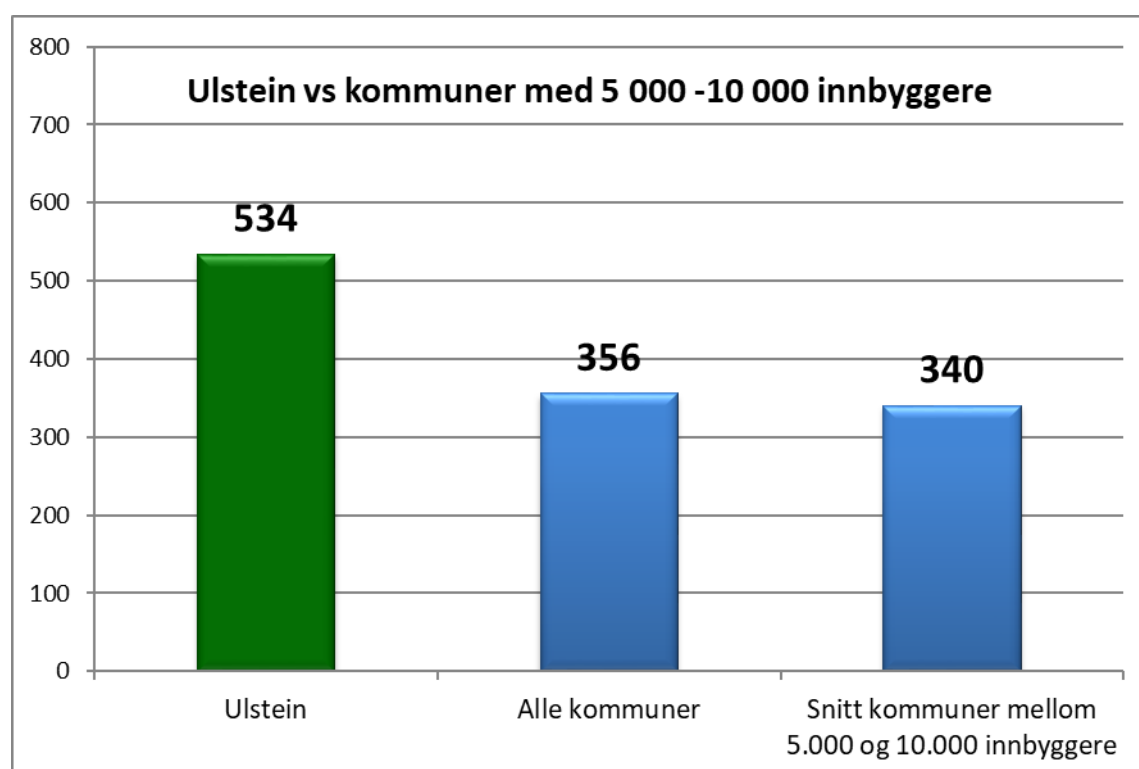
Ulstein kommune tilhører gruppen kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt sytten kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010².

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

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.

Ulstein kommune skårer totalt 534 poeng av 800 mulige. Dette er meget bra og tredje høyest blant de 58 norske kommunene som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010. Skåren er nå bare 16 poeng bak tidens høyeste norske skår.

Resultatet i Ulstein ligger da også godt over gjennomsnittet for kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 340, som er 16 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 356. Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:

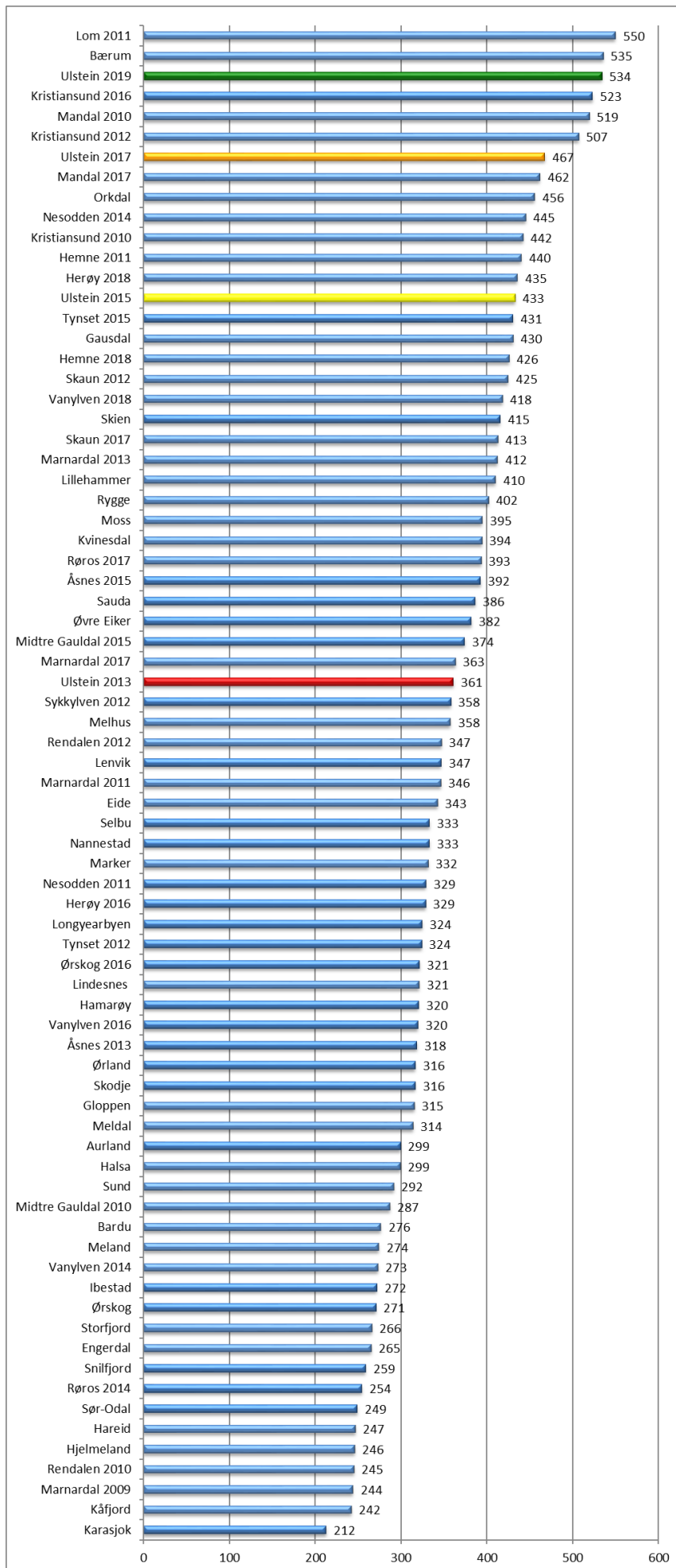


Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er slik, er det vanskelig å si sikkert. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke så underlig i og med at større kommuner ofte kan dra stordriftsfordeler av å drive med utviklings- og forbedringsarbeid. Av de femten kommunene med høyest skår i Kommunekompasset har 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

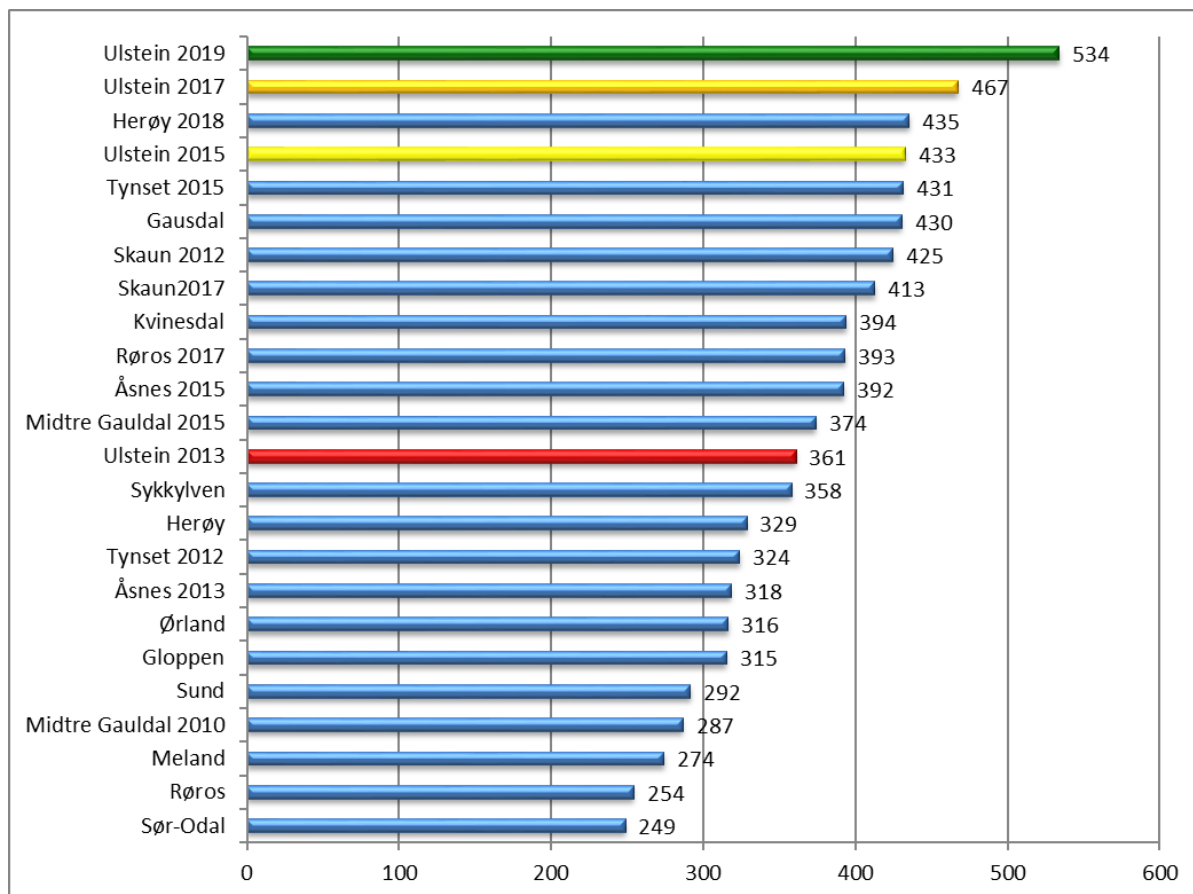
klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som *skårer best* er sju kommuner lavinntektskommuner. Rike kommuner tenderer i større grad enn fattige kommuner til å forsøke å «kjøpe» seg ut av en del utfordringer.

Hvis vi ser på totalskåren for Ulstein sammenlignet med andre kommuner, ligger Ulstein i 2019 tredje høyest i Norge av de kommunene som er evaluert, bare et poeng bak Bærum og 16 poeng bak det Lom oppnådde i 2010. 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 2017 som oransje stolpe, 2015 som gul stolpe og evalueringen fra 2013 som rød stolpe.



Økningen fra 361 poeng i 2013, 433 poeng i 2015, 467 poeng i 2017 og nå til 534 i 2019 er betydelig og vitner om en kommune som har jobbet veldig målrettet med utvikling av den kommunale forvaltningspraksisen. Ulstein kommune fremstår nå som en meget godt drevet kommune med imponerende god forvaltningspraksis på de aller fleste områder.

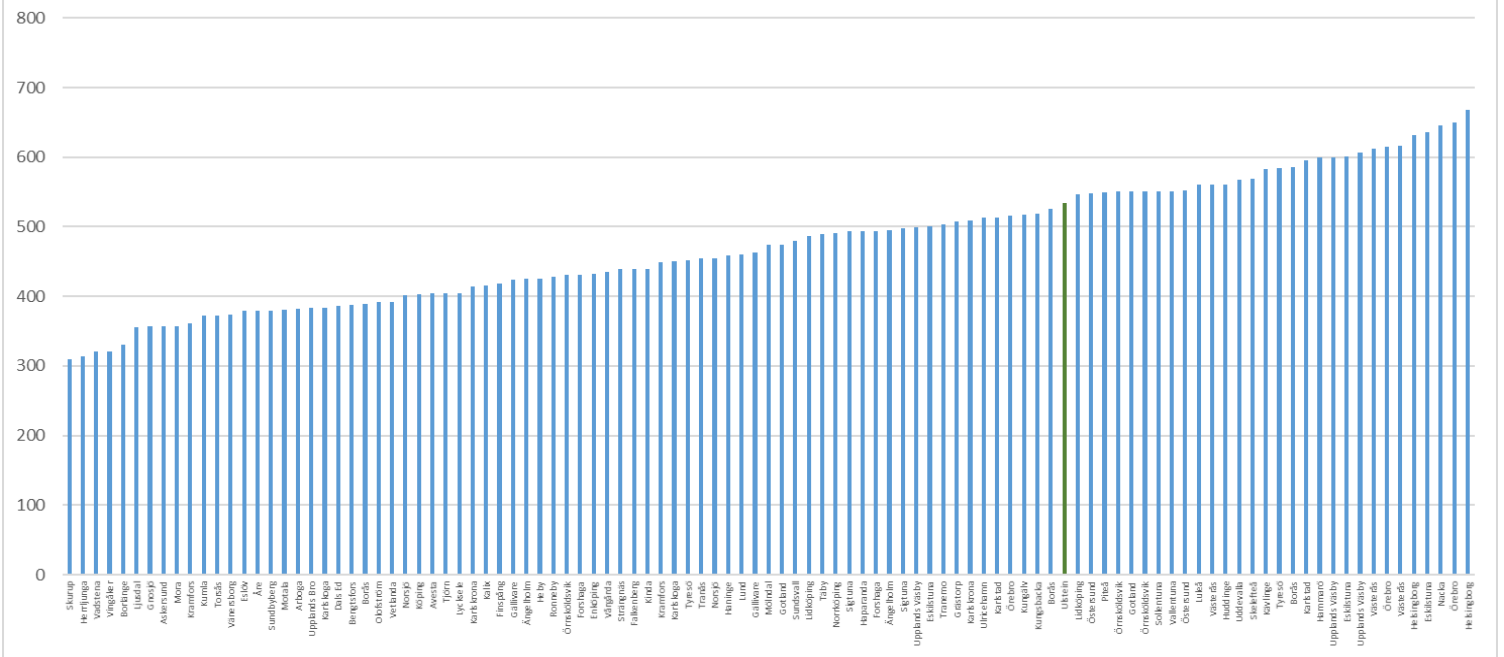
Forholder vi oss bare til kommuner med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere, ser bildet slik ut:



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

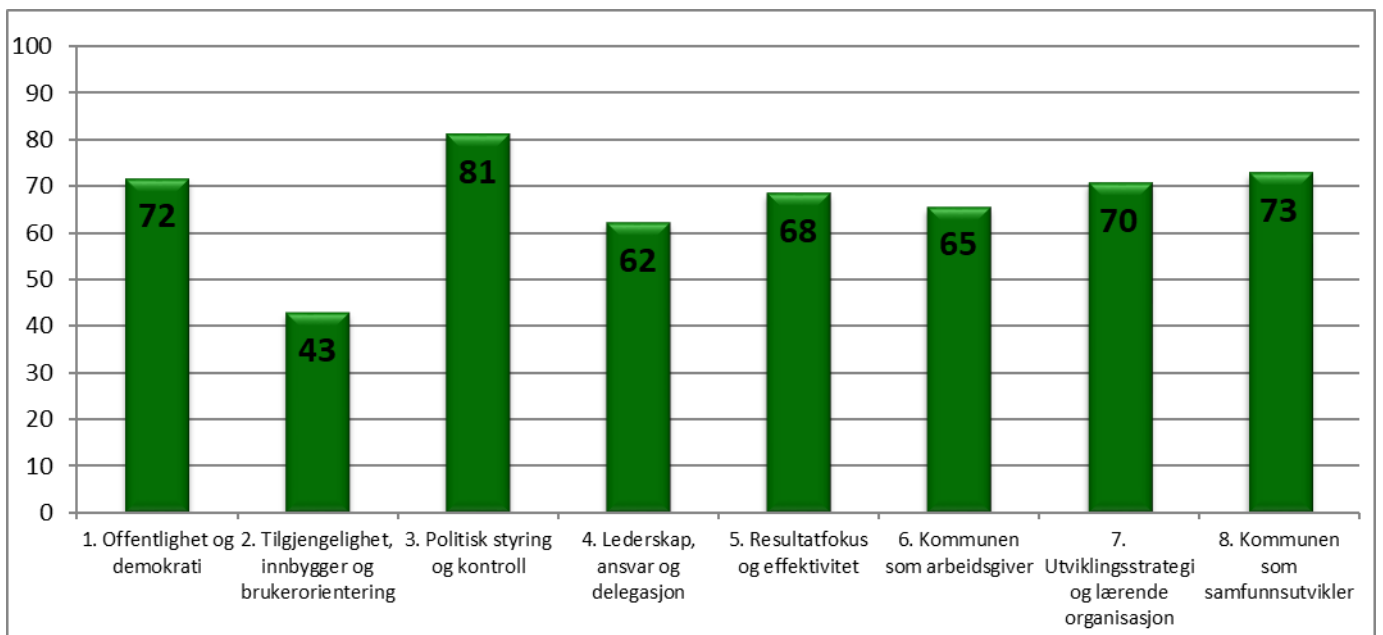
Også i forhold til svenske kommuner (som gjennomgående skårer høyere enn norske kommuner) begynner nå Ulstein å gjøre det veldig bra:

Resultater Ulstein vs Svenske kommuner



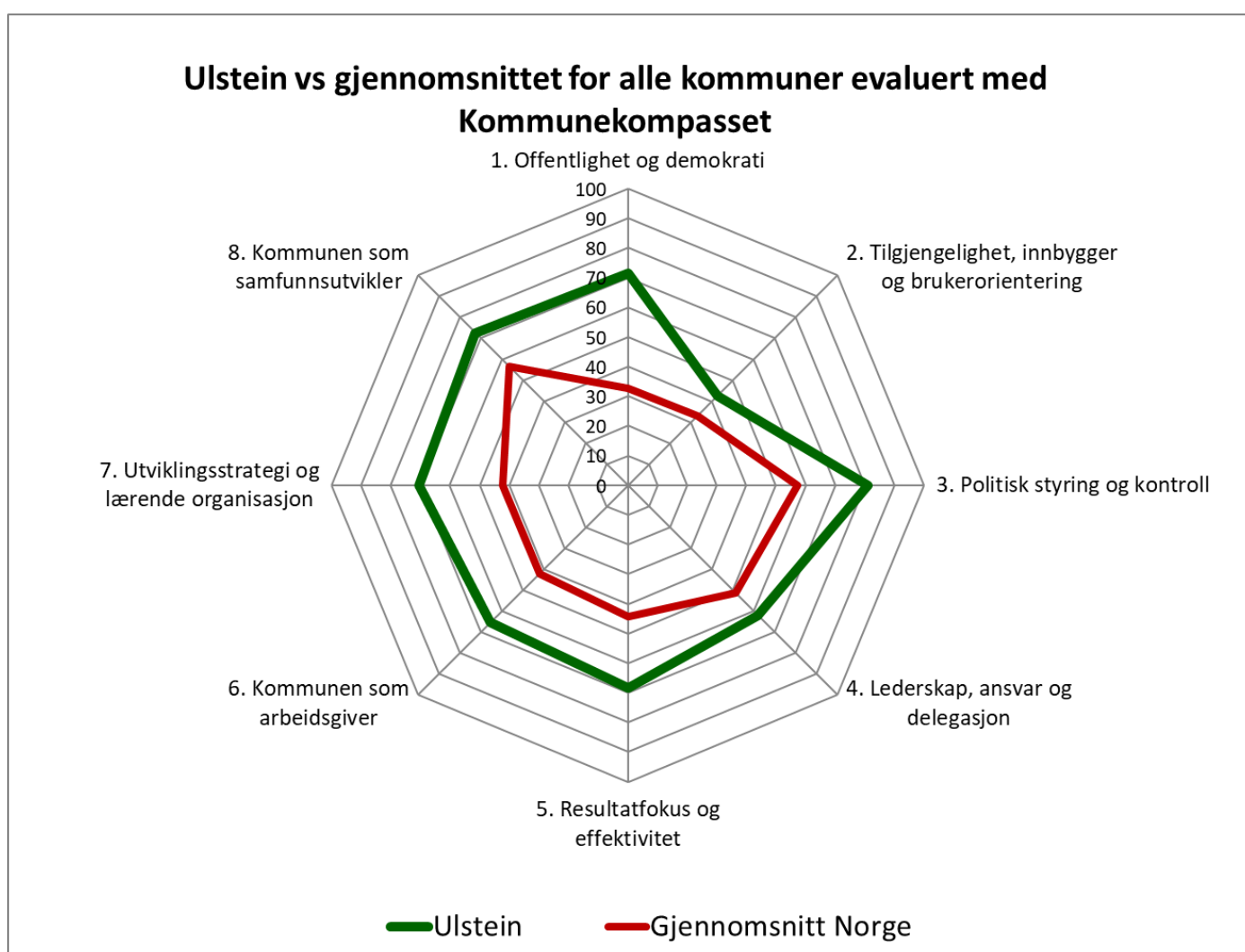
Vi ser her at Ulstein begynner å nærme seg det øvre sjiktet av svenske kommuner (selv om det er et stykke igjen til Helsingborg som har tidenes høyeste skår i Kommunekompasset med 668 poeng).

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* (43 poeng). På øvrige områder er skåren høy. På område 1 *Offentlighet og demokrati* har Ulstein tidens høyeste skår i Norge med 72 poeng! Dette er imponerende bra på et området hvor gjennomsnittsskåren er 33 (!) poeng i Norge. På område 7 *Utviklingsstrategi og lærende organisasjon* har man den nest høyeste skåren som noen gang er gitt, bare to poeng bak hva Kristiansund oppnådde på dette området i 2016.

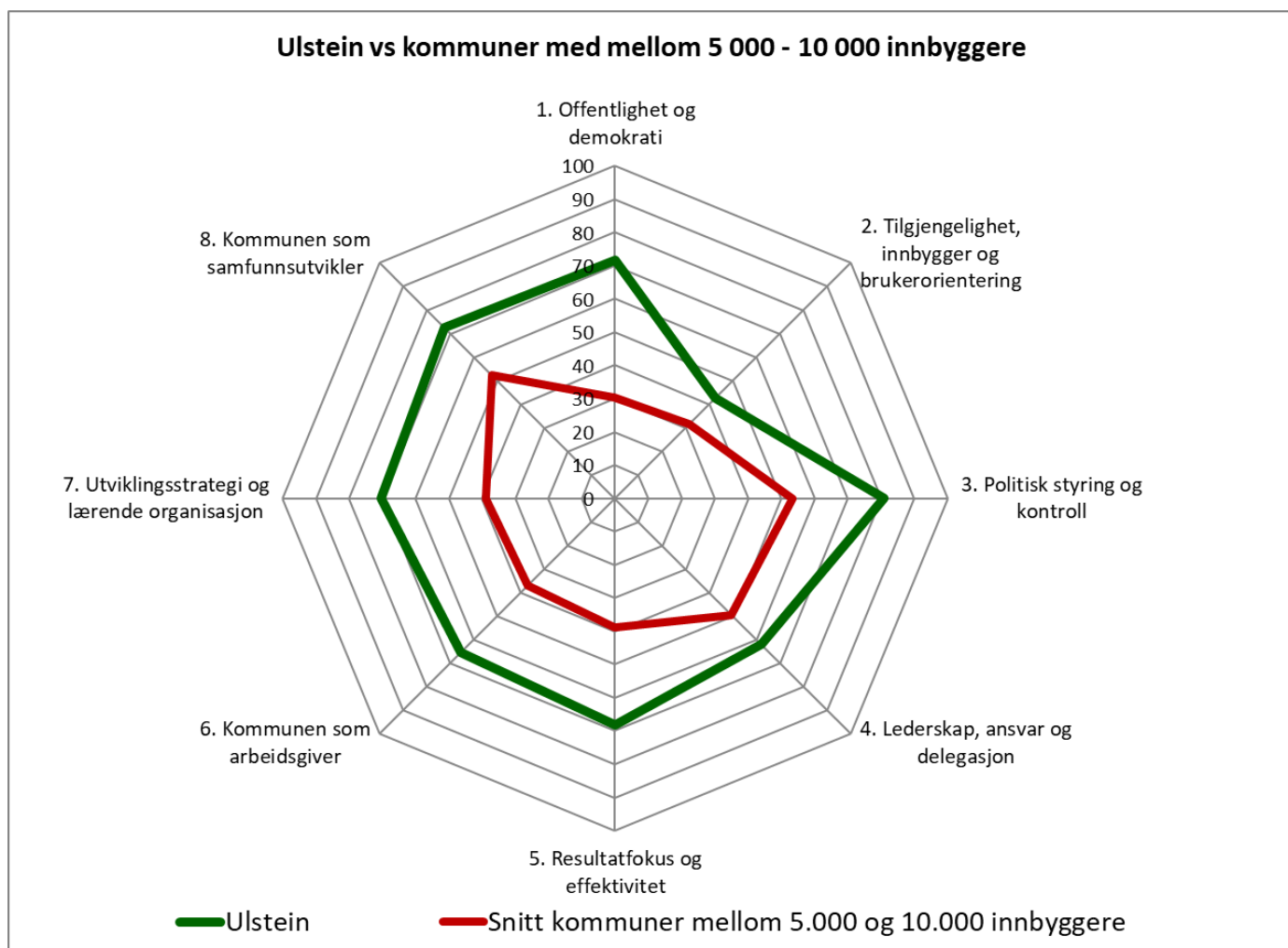
I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Ulstein kommune med alle de andre kommunene i landet (58 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset versjon 2.x, av KS-Konsulent as siste 9 år³:



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.

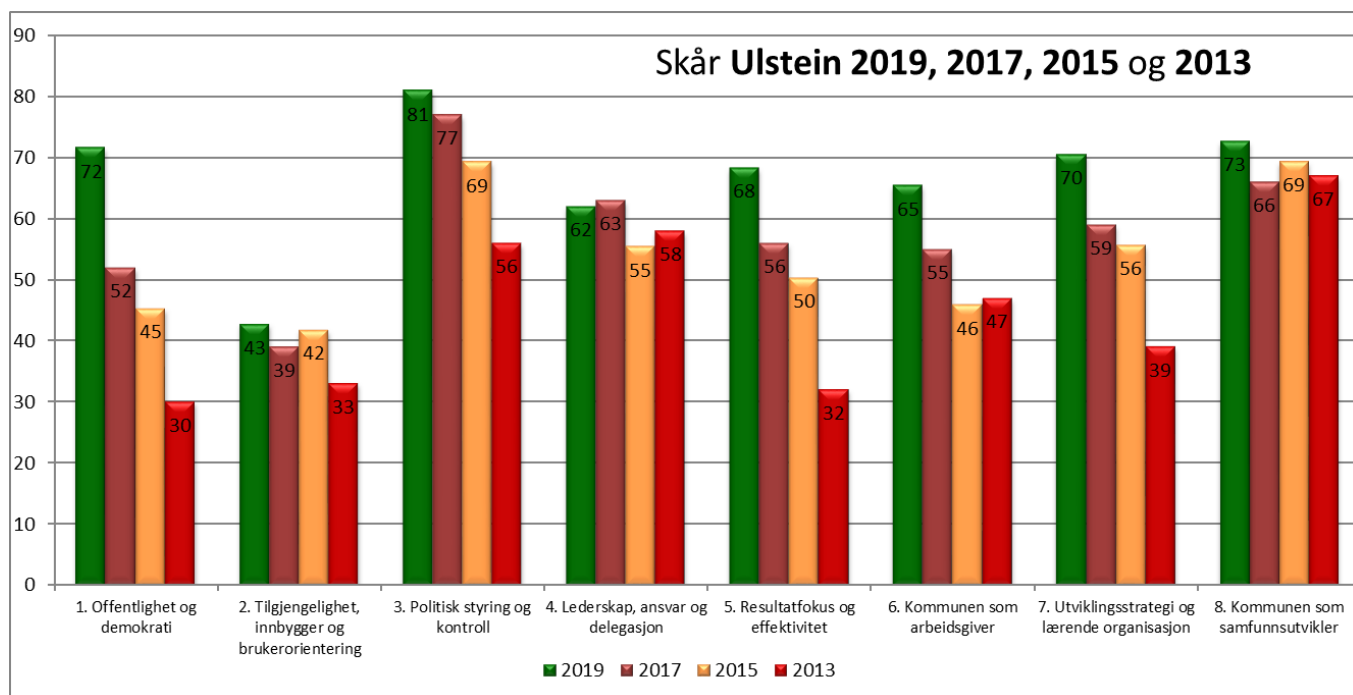
Som vi ser av diagrammet skårer nå Ulstein vesentlig høyere enn landsgjennomsnittet på samtlige områder, med unntak av område 2 og 4 hvor man bare skårer litt høyere enn landsgjennomsnittet. Det er også verdt å merke seg at område 2 er et område som skiller seg ut med vesentlig lavere skår enn på de syv andre områdene. Gjennomsnittlig skår for de syv andre områdene er 70 poeng, mens man på område 2 skårer «bare» 43 poeng.

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



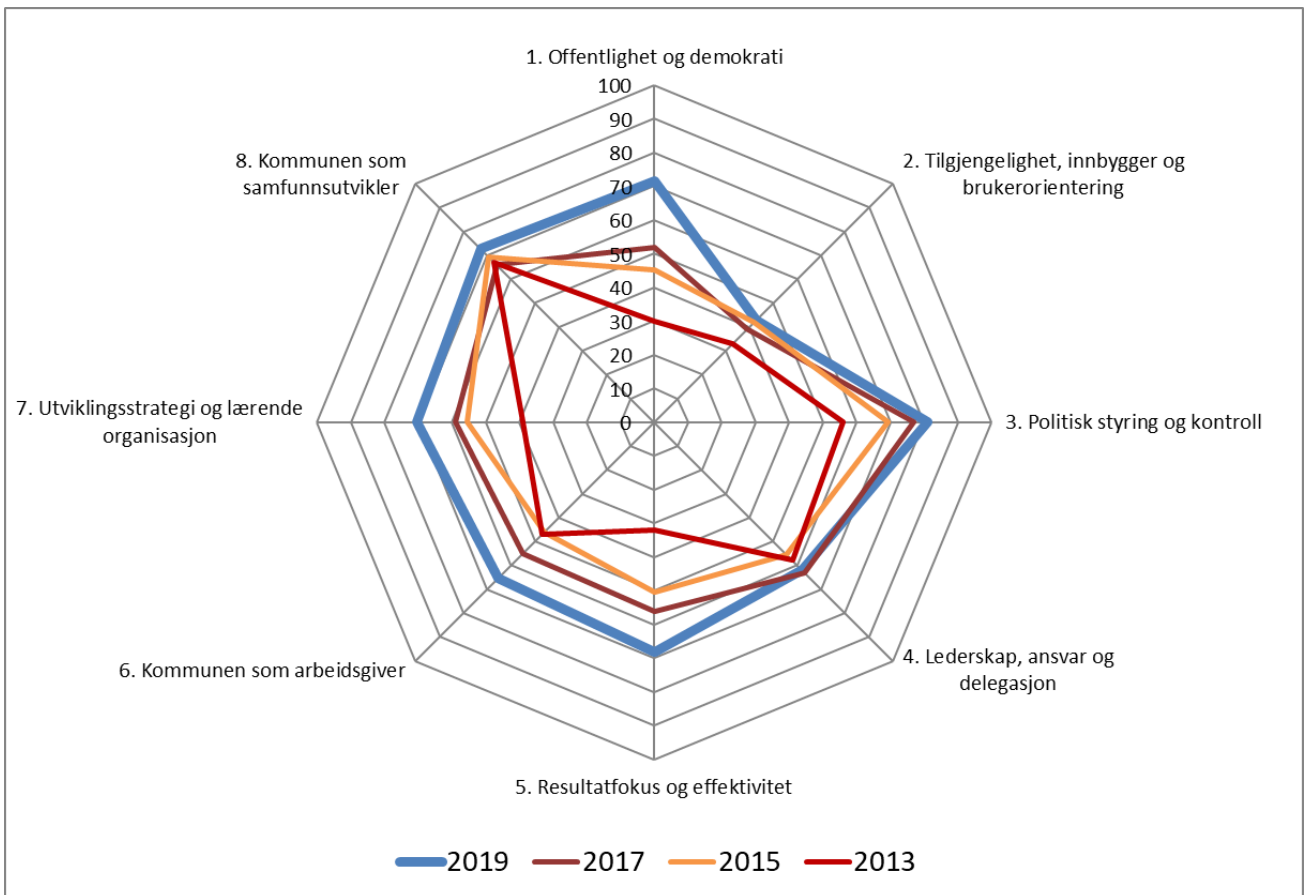
Vi ser over at Ulstein ligger godt over landsgjennomsnittet også for denne gruppa, og at avstanden er enda større til gjennomsnittet på alle områdene.

Ulstein kommune gjennomførte også som nevnt over kommunekompassevalueringer i 2013, 2015 og 2017. Nedenfor har vi sammenstilt skåren fra disse evalueringene:



Diagrammet viser skåren for 2013, 2015, 2017 og 2019. Som vi ser har alle områdene hatt en betydelig utvikling siden 2013. Fra 2017 til 2019 har særlig område 1, 5, 6, og 7 hatt en positiv utvikling.

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	72	<table border="1"> <caption>Historisk poengsum for Offentlighet og demokrati</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>72</td> </tr> <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	2019	72	2017	52	2015	45	2013	30
År	Poeng											
2019	72											
2017	52											
2015	45											
2013	30											



Dette første fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et *demokratiperspektiv*. Hele det arbeidet Ulstein gjør med å fremme og utvikle innbyggerdialogen og lokaldemokrati er meget bra og en **Gullstjerne** i Kommunekompasset (dvs absolutte beste praksis som de aller fleste andre kommuner kan lære av).

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	72	100
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	14,3	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	15,0	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	12,5	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	25,8	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	4,0	10

1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon? 14,3 15,0

Ulstein kommune har utviklet en strategi for hvordan man ønsker at innbyggerdialogen og lokaldemokratiet skal utvikle seg. Strategien heter «Saman om å skape» og er en strategi for økt innbyggerdialog. Dette er en videreføring og ytterligere styrking av det gode arbeidet som Ulstein har gjort de siste årene for å løfte og utvikle lokaldemokratiet. I den nye strategien vektlegges det at innbyggerne (og lokalsamfunnet for øvrig) er en stor ressurs for kommunen og at man i samspill med disse har en langt bedre forutsetning for å skape et godt og bærekraftig lokalsamfunn.

Kommunen har vedtatt og rullert en kommunikasjonsstrategi, med tilhørende handlingsprogram. Denne oppleves som å være et levende og viktig dokument. Kommunen har en egen avdeling for demokrati og kommunikasjon og man har kommet langt på dette området i Ulstein.

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	15,0	20,0
<p>Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer.</p> <p>Kommunen presenterer politiske saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag som samles i artikler på nettsiden og deles på Facebook.</p> <p>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. Man forsøker også å «spisse» enkeltsaker i forkant for å skape oppmerksomhet og engasjement rundt møtene. 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 og knyttet til saksutredning og vedtak.</p> <p>Kommunen benytter systematisk Facebook og Instagram som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har også etter hvert blitt relativt flinke på å ta i bruk video som verktøy for å bygge omdømme og utvikle dialogen med innbyggerne i Ulstein.</p> <p>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.</p>		
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	12,5	25,0
<p>Det foregår ikke en samlet og systematisk rapportering på <i>mål og resultater</i> ut til innbyggerne med siktemål å bevisstgjøre innbyggerne hvor Ulstein kommune er gode og hvor man har et utviklingspotensial i forhold til sammenlignbare kommuner. Men man har en god årsmelding som man forsøker å få en del oppmerksomhet rundt.</p> <p>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.</p> <p>Ulstein kommune bruker ikke systematisk resultatene som kommer frem i kommunens informasjonssystemer til dialog og for å skape engasjement og debatt blant innbyggerne, men man er gjennom aktiv kommunikasjon på sosiale medier også blitt flinkere til å løfte dette perspektivet.</p>		
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	25,8	30,0
<p>Ulstein kommunen forsøker nå ulike modeller for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («Innbyggerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året. Man hadde for eksempel sist år en fellessamling for både innbyggere og politikere på rådmannens budsjettforslag. Dette fungerte meget godt og ble godt mottatt. Ulstein har en ordning med faste folkemøter i krinsene, der man tar opp aktuelle politiske spørsmål. Dette</p>		

er blitt svært viktige arenaer i Ulstein kommune. I siste runde nå har temaene vært SLT-arbeid og kommuneøkonomi, men også trafikktrygghet, gang- og sykkelstier, skolestruktur, etc. Man har et meget dyktig Ungdomsråd og et proaktivt Fellestråd for eldre og mennesker med nedsatt funksjonsevne som på eget initiativ setter dagsorden. Man har avsatt midler til tiltak i grenden som disponeres av grenden selv. Dette oppleves som svært nyttig og virkningsfullt. Kommunen er også tilstede med innbyggerstand på «Smak av Ulstein» for å være synlig og tilgjengelig.

Innbyggerne inviteres til deltakelse og påvirkningsmulighet i arealplanlegging og andre planer gjennom igjennom folkemøter (eksempelvis på utvikling av sentrumsparken og arbeidet med trafikktrygghet), men også igjennom digitale verktøy som Cityplanner. På siste planprosess her fikk man inn over 180 svar via dette verktøyet.

Kommunestyret har lagt til rette for og samlet all informasjon om hvordan man som innbygger kan komme i dialog med politikerne og påvirke gjennom en egen side på kommunens nettsider («Slik kan du påvirke»). Dette er en meget god løsning og et eksempel til etterfølgelse.

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 har også «åpen talerstol» for innbyggerne i kommunestyret som brukes i noen grad.

Kommunen har gjennomført flere helhetlig Innbyggerundersøkelser for å fange opp innbyggernes synspunkter på kommunen. Man har hatt stor effekt av dette, men ønsker nå i stedet for å få i gang et digitalt innbyggerpanel - kombinert med et utvalg av dybdeintervjuer – for å få mer spesifikk og skreddersydd informasjon.

1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?

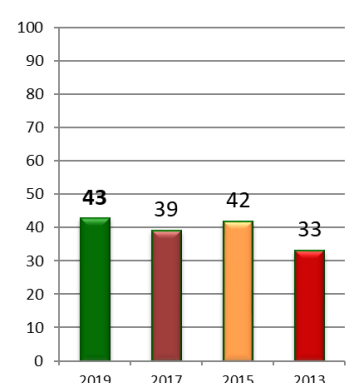
4,0

10,0

Kommunen har et etisk regelverk som er revidert og gjennomgått. Men det er lite fokus på det i det daglige og man har ingen systematikk eller verktøy og metoder for å følge dette opp gjennom faste årlige prosesser.

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 en god strategi for utvikling av innbyggerdialog og lokaldemokrati ♦ Har kommunikasjonsstrategi ♦ Gode på bruk av sosiale medier (Facebook/ Instagram, etc) ♦ God løsning for sammendrag/ kortversjoner av politiske saker ♦ Flinke til å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Mange og gode arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne ♦ Flinke til å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ 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 i markedsføring av kommunen ♦ God kontaktinformasjon til politikerne på nett 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Utvikle løsningen for overføring av kommunestyremøter på nett ♦ Tilgjengeliggjøre resultatet fra forvaltningsrevisjoner, evalueringer og tilsyn på en bedre måte ♦ Forankre og gjøre kjent de etiske retningslinjene ♦ Kommunisere kommunens resultater mer systematisk ut til innbyggerne ♦ Bruke resultatene som fremkommer til mer systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Sammenstiller ikke, sammenligner ikke og presenterer ikke <i>resultatene</i> systematisk for innbyggerne ♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/ informasjonsblad ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne (app eller lignende) ♦ Ingen etablerte <i>eksterne</i> kanaler for tips om etiske betenkelige forhold

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2019											
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering	43	 <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <caption>Historisk poengsum for fokusområde 2</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>43</td> </tr> <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	2019	43	2017	39	2015	42	2013	33
År	Poeng											
2019	43											
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	43	100
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	6,0	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	8,9	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	11,8	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	14,0	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?	6,0	15,0
-----------------------------------------------------------------------------	------------	-------------

Ulstein kommune har ingen eksplisitt overordnet plan eller strategi for brukerorientering. Man har en 20 år gammel «serviceplakat» som henger på mange kontor, og det er et sterkt behov for å revidere denne mer i tråd med samskapingstenkningen som nå ligger til grunn i Ulstein kommune. Men også for å løfte fokus på service og brukerens perspektiv på tjenestene.

2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	8,9	25,0
--------------------------------------------------------------------	------------	-------------

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Ulstein kommune med fokus på brukermøte og service. Servicefokuset er et tydelig kriterium ved nyansettelser og «personlig egnethet» anses som et viktig kriterium, men man har ikke noen form for introduksjonskurs hvor dette vektlegges. Det er den enkelt leders ansvar å løfte frem dette perspektivet. Evnen til å yte service påvirker i liten grad utviklingen i lønnsnivået. Det er 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. Man har også liten fokus på Forbrukerrådets kommunetest. Ulstein kommer dårlig ut her (28. plass av 35 kommuner i Møre og Romsdal) men det foreligger ingen tydelig strategi for hvordan man skal løfte dette perspektivet.

Kommunen har ikke noe system som premierer medarbeidere eller enheter som utmerker seg med spesiell positiv brukerbehandling og service, men man har en HMS-pris hvor dette er et av flere kriterier.

2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?

11,8

15,0

Kommunen måler og vurderer ikke jevnlig informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv ved at man har tatt i bruk fokusgrupper eller innbyggerpaneler for å teste ut hvordan de oppleves av brukerne. Helsestasjon har gjennomført en brukertesting av sine nettsider, samt at man har en «Fant du det du lette etter»-funksjon på nettsiden. Her kommer det mange innspill som man bruker mye tid på.

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.

Kommunen har ikke et dedikert servicetorg, men man har et publikumsmottak som fungerer som en serviceskranke der innbyggerne kan få hjelp til å finne frem i den kommunale forvaltningen. Turistinformasjonen er nå flyttet til Ulstein Arena.

Nettsidene er i noen grad tilrettelagt for universell bruk med leselyd, kontrastlys, og skriftforstørring, men lite informasjon på andre språk.

Kommunen har et godt utbygd e-servicetilbud, med en egen portal for dette der de aller fleste skjemaer finnes i digital form. Man har også begynt å teste ut fulldigitalisert/robotisert søknadsbehandling på enkelte områder.

2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?

14,0

15,0

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 tjenestene.

Kommunen sammenstiller i noen grad resultatene fra brukerundersøkelsene som gjennomføres på tvers av *sektorer* slik at man kan se hvilke brukeropplevde resultater de ulike sektorene skaper. Internt på de ulike sektorene er man flinke til å lage sammenstillinger som viser *virksomhetenes* 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.

Kommunen sammenligner i noen grad sine resultater med andre kommuner, men kanskje først og fremst med egne resultater fra tidligere år og landsgjennomsnittet.

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. I enhet for Mangfold og Inkludering har man et eget brukerpanel for å få

systematiske tilbakemeldinger. I tillegg har man alle de lovpålagte rådene og utvalgene. Ungdomsrådet og Fellesrådet for eldre og mennesker med nedsatt funksjonsevne er svært aktive i Ulstein. Disse oppleves å være en stor ressurs.

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

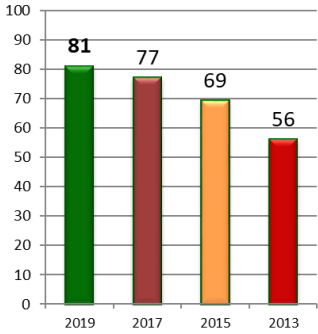
2,0

15,0

Kommunen har ikke utviklet hverken tjenestebeskrivelser eller serviceerklæringer på noen områder, men det ligger en del beskrivelser av tjenesten på nettsidene.

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 ♦ Flinker til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>enheter</i> innen samme sektor for å lære 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en servicepolicy men denne er utdatert og må oppdateres ♦ Sette service som egen dagsorden for alle virksomheter/avdelinger ♦ Tydeliggjøre og ta i bruk service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Vurderer nettsidene jevnlig og mer helhetlig ut i fra et bruker-/ innbyggerperspektiv ♦ Har serviceskranke, men ikke fullt utviklet servicekontor med fullført saksbehandling ♦ Utvikle metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter ♦ Bli enda flinkere til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>sektorer</i> i et læringsperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ 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 ♦ 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 ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/ tilbakemeldinger

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2019											
Politisk styring og kontroll	81	 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Historisk poengsum for Politisk styring og kontroll</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>81</td> </tr> <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>	År	Poeng	2019	81	2017	77	2015	69	2013	56
År	Poeng											
2019	81											
2017	77											
2015	69											
2013	56											

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

	SUM	Maks
3. Politisk styring og kontroll	81	100
3.1 Gjennomsysres hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	9,0	15
3.2 Blir kommunen styrt av tydelige politiske mål?	22,8	25
3.3 Rapporterer administrasjonen til politiske nivå og har folkevalgte mulighet til å føre tilsyn med administrasjonen?	16,0	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?	13,2	15

3.1 Gjennomsysres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	9,0	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. Dette er veldig tydelig når det gjelder plan- og økonomistyring, men mindre systematisk når det gjelder organisasjons- og kvalitetsstyring.

Ulstein kommune har i kommuneplanen også vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen; «Ulsteinsamfunnet støtter og motiverer innbyggerar, organisasjonar og næringsliv som viser visjonar, vilje og pågangsmot til beste for eiga utvikling, medmenneske og samfunn». Visjonen oppleves som lite funksjonell. Planen var å starte en ny visjonsprosess i 2019, men dette er av ulike årsaker ikke tatt tak i.

Ulstein kommune har lagt til grunn følgende verdsett for kommunen: *Nyskaping, Omsorg, Rausheit og Mangfald (NORM-verdiene)*. Disse verdiene oppleves som svært viktige for Ulstein kommune. Dette er verdier som både politikere og administrative ledere har et sterkt forhold til og som virker styrende for hvordan man leder og utvikler Ulstein kommune. Nytt av året er også at man har koblet målstyringen i økonomiplanen til disse verdiene. Dette oppleves å være et viktig og riktig grep for å bevege kommune i retning av mer tillitsbasert styring.

3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål?	22,8	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>. Tidligere var disse systematisk brutt ned på virksomhetsnivå. Utfordringen var at det var lite politisk (og administrativt) eierskap til disse overordna målene, og fra 2019 har man derfor lagt om styringsmålene med en tilknytning til NORM-verdiene. Dette oppleves som nyttig og klokt, selv om det gjenstår noe på å finne den riktige formen på det.</p> <p>Kommunen har utviklet et meget godt økonomiplanprogram som det er stor tilfredshet med både politisk og administrativt. Dokumentet er enkelt og taltalende, med de viktigste målene og indikatorene presentert på en lettfattelig måte. I budsjettprosessen hver høst legger administrasjonen i tillegg frem betydelig mer styringsinformasjon for politikerne, men dette er kun tilgjengelig i saksfremstillingen og ikke enkelt tilgjengelig via nettsider eller lignende. Det er ikke i dokumentet tydeliggjort hva som er de gjennomgående (tverrfaglige) virksomhetsprosessene som det skal styres og følges opp på (eksempelvis Folkehelse, Klima, Digitalisering, etc).</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. Dette oppleves svært nyttig.</p> <p>Det oppleves at det er relativt godt samsvar mellom målformuleringene og fordelingen av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Ulstein. Man økte eksempelvis ramma til helse og omsorg med 10 mill i 2019, fordi man så at innsatsen var for lav til å dekke vedtatte mål og ambisjoner.</p>		
3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	16,0	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. Politisk er det et ønske om at kvaliteten på tertialrapportene utvikles. Periodiseringen må forbedres ytterligere, det må bli en sterkere kobling mot plan og vedtatte mål og hele systemet burde vært i sanntid og elektronisk. Kommunen har hatt litt manglende kapasitet på økonomifeltet siste år og har derfor ikke kommet så langt som man ønsker på dette området.</p> <p>Arbeidet med forvaltningsrevisjon, KOSTRA-analyser, Kommunekompassevalueringer, etc foregår på en slik måte at politikerne gis bedre mulighet til å vurdere kommunes virksomhet både i et kontroll- og læringsperspektiv. Kommunen har både politisk og administrativt et sterkt ønske om å hele tiden utvikle egen praksis og dermed er det stor interesser om denne type rapporter.</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</p>		

og tjenestelederne har fullt ansvar for både økonomi, personell og fag innenfor sine områder.

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).

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.

3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon?

13,2

15,0

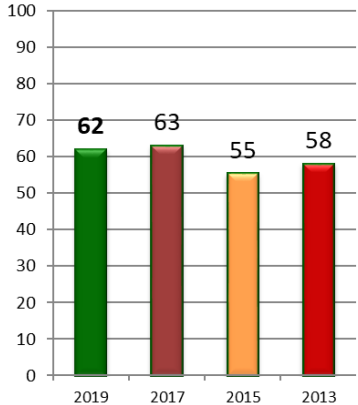
Ulstein kommune benytter flere former for felles arenaer hvor politikere og administrasjon møtes til «formell uformell» dialog. Kommunen en gang pr halvår politisk-administrativ leiarforum der politikere og administrativt ansatte møtes til felles læring og refleksjon, strategier og utviklingsspørsmål. I tillegg har man et «stormøte» hvert år der kommunestyret, rådmannen sin ledergruppe og hovedtillitsvalgte møtes. Agendaen er overordnede temaer og økonomi og på siste møte var det Heltidskultur som stod i fokus. Dette oppleves å fungere meget bra og begge parter opplever å ha stort utbytte av disse treffpunktene.

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. Utvalgene er mye ute på synfaringer og man får jevnlig orientering om status og utvikling på de enkelte enhetene og sektorene.

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.

Kommunen har ikke gjennomført noen egen folkevalgtundersøkelse (medarbeiderundersøkelse for folkevalgte), men Sunnmøre Regionråd gjennomført en for alle kommunen på Sunnmøre i 2018.

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 ♦ Har utvikle nye mål som er politisk forankret gjennom NORM-verdiene ♦ Har tydelige resultatindikatorer på enhetsnivå ♦ 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 forvaltningsrevisjoner, evalueringer og analyser ♦ Ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon ♦ God sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ God systematikken i hvordan alle politikere skaffer seg oppdatert og relevant kunnskap om kommunens virksomhet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rapportere til politisk nivå forbruket av budsjett koblet opp mot resultatoppnåelse på mål igjennom året ♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Ulstein med andre kommuner og enheter på tjenestekvalitet og resultater ♦ Holde fokus på folkevalgtopplæring gjennom hele perioden ♦ Gjennomfører en egen «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklime, arbeidsbelastning, etc 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodell («Slik styres Ulstein»)

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2019											
Lederskap, ansvar og delegasjon	62	 <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Historisk poengsum for Lederskap, ansvar og delegasjon</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>62</td> </tr> <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	2019	62	2017	63	2015	55	2013	58
År	Poeng											
2019	62											
2017	63											
2015	55											
2013	58											

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

	SUM	Maks
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	62	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?	6,0	10
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	6,7	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres ledernes personlige ansvar i organisasjonen?	11,8	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	20,0	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	8,5	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 5-6 år siden. Man har nå løftet den fram igjen og sett at det er behov for å revidere denne. Det skal gjøres gjennom et lederutviklingsprogram som er under oppstart.

4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? 6,0 10,0

Virksomhetslederne har i prinsippet fullt ansvar for et rammebudsjett som de disponerer og er ansvarlige for. Også når det gjelder å rekruttere personell, opprettet og avvike 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?	6,7	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 enhver tid pågår. Kommunen har ikke en felles prosjektmal på hvordan prosjekter skal drives. Kommunen har gått til anskaffelse av et verktøy for dette (www.induct.no) men dette er ikke implementert og tatt i bruk enda.</p> <p>Når det gjelder tverrsektorielle prosesser så er dette godt beskrevet på detaljnivå i de prosessene man kjører (heltidskultur, digitalisering, folkehelse), men det finnes ikke en systematisk oversikt i økonomi/handlingsplanen som viser hvilke tversektorielle prosesser som til enhver tid pågår i Ulstein, slik at det er lett for utenforstående å få oversikt over hva man jobber med.</p>		
4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	11,8	15,0
<p>Ulstein kommune har et system med formelle lederavtaler. Lederavtalene oppleves som gode og viktige, men det varierer hvordan det følges opp i de ulike sektorene både i forhold til når på året det gjøres og med hvilken metode og frekvens. Her er det behov for at dette legges inn et systematisk årshjul. Det fremkommer tydelig av lederavtalen at man kan få andre arbeidsoppgaver i kommunen hvis man ikke oppnår tilfredsstillende resultater, og det har vært eksempler på at man har måtte ta i bruk denne.</p> <p>Kommunen benytter ingen andre former for systematisk vurdering som gjelder alle ledere, men igjennom 10-faktorundersøkelsen er dette perspektivet i noen grad løftet. I tillegg er det et tema i utviklingssamtalene.</p> <p>Generelt har man de siste årene sett en tydelig utvikling der lederansvaret verdsettes og gode lederprestasjoner belønnes gjennom tydelige tilbakemeldinger, positiv oppmerksomhet. Kommunen har også etter hvert litt tradisjon for å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn.</p>		
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?	20,0	20,0
<p>Ledelses- og organisasjonsstrukturene i Ulstein kommune oppleves å fungere veldig godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Men enkelte vi snakket med opplevde at det er for få/sjelden tverrfaglige virksomhetsledermøter.</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.</p>		

4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?	8,5	20,0
<p>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 og man er i en innkjøpsprosess for støtte til dette nå. Nytt lederprogram planlegges med oppstart høsten 2019 sammen med en ekstern part.</p> <p>Kommunen har virksomhetsledermøte ca to ganger pr semester. Virksomhetslederne er middels fornøyd med disse arenaene. Det blir for sjelden og for mye drift og økonomi. Man opplever et stort behov for å bli bedre til å jobbe på tvers og for å få en større teamfølelse inn i den utvidede ledergruppa. I tillegg har man regelmessige driftsmøter innenfor den enkelte sektor/kommunalsjefsområde, sammen med de lederne man sitter nærmest i organisasjonen.</p> <p>Kommunen har ikke et eget opplegg for å rekruttere og utvikle ledertalenter fra egen organisasjon, men mange har fått dekket lederutdanning (med bindingstid) fra Ulstein kommune.</p>		

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 lederavtaler 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 ♦ Tydelig delegering av fullmakter til lederne og mellom kommunalsjefer og virksomhetsleder 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har lederplakaten «Prinsipper for leiing» men det er behov for å revidere denne ♦ Legge en strammer systematikk (inn i et årshjul) på oppfølging av de inngåtte lederavtalene ♦ Ta i bruk andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen) i hele organisasjonen ♦ Videreutvikle lederarenaene slik at de bygger teamet og lederskapet – ikke bare støtter driften ♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon men støtter det på individnivå 	<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

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2019											
Resultatfokus og effektivitet	68	 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>32</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	2019	68	2017	56	2015	50	2013	32
Year	Score											
2019	68											
2017	56											
2015	50											
2013	32											

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	68	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	12,0	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	10,7	20
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	15,0	20
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	8,0	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	15,3	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	7,3	10

5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling

12,0

15,0

Ulstein kommune har ikke en tydelig utskrevet helhetlig strategi for resultatstyring, men har et tydelig og sterkt resultatfokus forankret i Ulstein kommune både politisk og administrativt. Man jobber hele tiden for å se hvordan produktiviteten og resultatene kan forbedres.

Det finnes heller ikke en helhetlig strategi for effektivitetsutvikling. 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 resultat 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?	10,7	20,0
<p>Ulstein kommune har oversikt over hva de ulike tjenestene faktisk koster. Man har beregnet ulike enhetskostnader og holder nå på å utvikle ressursfordelingsmodeller - gjennom bruk ulike kalkyler og demografimodeller - som skal legges til grunn for aktivitetsnivået.</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 enkelte effektiviseringsnettverk samt at man nå også ansetter en ny kommunalsjef for strategi og utvikling (erstatter assisterende rådmann) som skal ha fokus på dette.</p>			
5.3	Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	15,0	20,0
<p>Ulstein kommune praktiserer månedlig rapportering fra virksomhetene når det gjelder økonomi og sykefravær. Man har en systematikk på oppfølging og forsøker å være tett på sektorene og enheten, men på grunn av vakanser har man ikke helt klart å holde trykke oppe i forhold til ambisjonene.</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, men også her har man litt utfordringer for tiden på grunn av vakanser. Når det gjelder resultatoppfølging på øvrige styringsdimensjoner (brukar, organisasjon og samfunnsutvikling), så er ikke oppfølgingen like tett igjennom året.</p>			
5.4	Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	8,0	15,0
<p>Kommunen har ikke noe (business intelligence) system som gjennom året muliggjør for politikere og ledere både på sentralt- 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 lederarenaer 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 de felles virksomhetsledermøtene 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 tema på alle ledermøter og et er veldig mye fokus på dette i hele organisasjonen. Ved siste omstilling (ned 17 mill) koblet man på hele organisasjonen inn i arbeidsgrupper, og politikerne og de tillitsvalgte i referansegrupper.</p>			
5.5	Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	15,3	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. Men AgendaKaupang laget en i 2018 en felles rapport for alle kommunene på</p>			

søre Sunnmøre. Den er delvis fulgt opp i nettverk i de ulike sektorene. I tillegg har man fokus på Kommunekompass og Kommunebarometeret. Det er viktige verktøy for å kartlegge status i Ulstein i forhold til andre kommuner.

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 litt fra sektor til sektor. Særlig er det mye fokus på tvers på sykefravær og økonomi.

På virksomhetsnivå foregår mye sammenligninger med virksomheter/enheter i andre kommuner. Innenfor pleie og omsorg er alt felles for kommunene i 7-stjernasamarbeidet (IKT, prosedyrer, kvalitet, etc), på teknisk (byggesak, kart og plan) er man godt i gang, mens man på oppvekst jobber man nå med å få opp en felles systemtenkning.

5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?

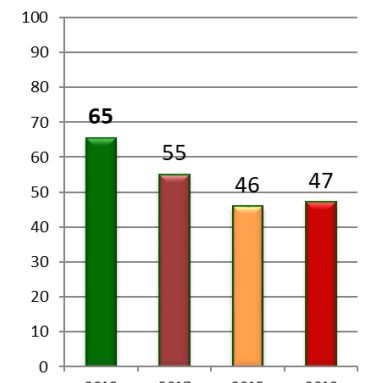
7,3

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, sentralbord og landbruk.

Ulstein kommune har en Frivillighetssentral. Kommunen samarbeider også etterhvert relativt systematisk med frivillige lag og organisasjoner for å støtte og videreutvikle kvaliteten på de kommunale tjenestene. Eksempler på dette er at man har frivillige bibliotekvakter, saniteten er aktivitetsvenn, Rickshaw-sykler på sykehjemmet med frivillige sjåførere, turveier blir opparbeidet av frivilligheten, kodeklubben i skolen er drevet av frivillige, mm.

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 ♦ Har god oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legger dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Deltar i mange eksterne nettverk for å utvikle effektiviteten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling, men det er en bevegelse i den retning ♦ Gi politikere og innbyggere bedre innsyn i tjenestenes resultater ♦ Mer systematiske virksomhetsledermøter/ rapporteringsverksteder hvor man løpende diskuterer ressursbruk og resultater ♦ Jobber enda mer systematisk med å sammenligne kommunen med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet ♦ Videreutvikle 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) ♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2019											
Kommunen som arbeidsgiver	65	 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Historisk poengsum for Fokusområde 6</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>47</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	2019	65	2017	55	2015	46	2013	47
År	Poeng											
2019	65											
2017	55											
2015	46											
2013	47											

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

	SUM	Maks
6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk	65	100
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	13,5	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	10,3	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	15,8	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	9,1	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	12,1	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	4,5	10

6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	13,5	15,0
----------------------------------------------------	-------------	-------------

Ulstein kommune har utviklet en helhetlig arbeidsgiverstrategi. Denne har «virket» i fire 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. Enkelte enheter bruker den mye, mens andre ikke har noe forhold til den. På strategisk nivå er man heller ikke spesielt opptatt av å løfte denne fram. Man har heller ikke et helhetlig årshjul på arbeidsgiverområdet som sikrer at de sentrale arbeidsgiverpolitiske aktivitetene blir gjennomført i hele organisasjonen.

6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	10,3	20,0
------------------------------------------------	-------------	-------------

Ulstein kommune jobber godt med helhetlig og samordnet rekruttering. All rekruttering blir sluset igjennom personalavdelingen for å kvalitetssikre lønnsfastsetting og profilering. Kommunen er i ferd med å innføre WebCruiter som støttesystem for rekrutteringer.

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 har et omdømme som en attraktiv arbeidsgiver, skal sikre tilgang på kompetanse. Kommunen har heller ingen problemer med å skaffe kompetanse.

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 treningsstretet.

6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?

15,8

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. Man har så vidt begynt å se på mer strategisk kompetanseplanlegging, men har ikke etablert noe system for dette enda.

Ulstein kommune er systematiske på bruk av medarbeidersamtaler og det en mal i kvalitetssystemet for dette. Det gjenstår fortsatt litt på å få det rullet ut i hele organisasjonen slik at alle har dette som en årlig samtale.

Kommunen bruker en del ressurser på individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling. Både i skole og helse og omsorg har man mange som går på etterutdanning for å løftes fra assistent til fagarbeider og videreutdanning for høyskolegruppene. De ansatte opplever at det er lett å få gjennomslag for ønsker om etter- og videreutdanning, men det foreligger ikke en helhetlig strategi eller policy for dette i Ulstein.

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 tidligere med «Medarbeiderskap» (eget medarbeiderutviklingsprogram) i deler av organisasjonen for syv-åtte år siden. Etter det er det fulgt opp i barnehagesektoren, men ikke i resten av organisasjonen.

Ulstein kommune har ikke et gjennomgående system og tenkning for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning). I skolesektoren er man veldig flinke til dette, mens man innenfor sektorene helse og omsorg og teknisk ikke jobber like systematisk med dette.

6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?

9,1

15,0

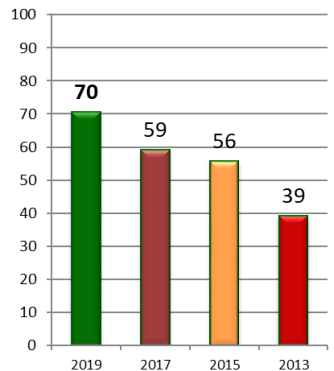
Ulstein kommune har et lønnsystem med tydelige kriterier fastsatt i en lønnspolitisk plan. Denne er man nå inne i en prosess for å revidere. Det er en felles opplevelse av at man blir stadig bedre på å kjøre gode lokale prosesser for lønnsforhandlingene og virksomhetslederne føler seg godt koblet på i dette arbeidet.

Kommunen benytter ikke lønns(informasjons)samtaler som et systematisk verktøy, men det ligger inne som et element i malen for medarbeidersamtalene.

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.

6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	12,1	15,0
<p>Ulstein kommune har tradisjon for å gjennomføre en helhetlig medarbeiderundersøkelse annen hvert år rettet mot alle ansatte. I 2019 benyttet man 10 -Faktorundersøkelsen for tredje gang i stedet for den vanlige medarbeiderundersøkelsen man har benyttet i mange år. Det er stor variasjoner i hvordan denne er fulgt opp ute i organisasjonen og det er behov for å samordne/sikre at alle følger den godt opp.</p> <p>Kommunen benytter også noen verktøy for å vurdere og forbedre arbeidsmiljøet ut over medarbeiderundersøkelsen. Man har et velfungerende system med vernerundene og HMS-systemet som er godt utbygd og fungerer godt. Man har arbeidsmiljøpris som deles ut av AMU og man har trivselsgrupper på rådhuset og er MOT-kommune.</p>		
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	4,5	10,0
<p>Ulstein kommune har tatt få aktive grep for å øke <i>mangfoldet</i> 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.</p> <p>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.</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomfører systematisk medarbeiderundersøkelse ♦ Har en tydelig lokal lønnspolitikk/system ♦ Virksomhetslederne blir koblet på prosessen med lokale forhandlinger ♦ Jobber helhetlig og godt med rekruttering ♦ Gode på å tilby individuelle karriereplaner til egne ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Holde fokus og trykket oppe på arbeidsgiverpolitikken ♦ Sikre at alle ansatte får årlige tilbud om medarbeidersamtale ♦ 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 ♦ 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 ♦ Utvikle systematikken i å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Vurdere om man får noe igjen for å videreutvikle «friskliv»-tilbud til egne ansatte ♦ Vurdere om det er behov for å tilby andre goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Vurdere om det er behov for flere helhetlige og gjennomgående metoder for å jobbe med utvikling av arbeidsmiljø ♦ Kommunen har få systematiske aktiviteter gående for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bruker ikke mangfold som en systematisk ressurs i arbeidsmiljøet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2019											
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	70	 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Historical Scores for Focus Area 7</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>70</td> </tr> <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	2019	70	2017	59	2015	56	2013	39
Year	Score											
2019	70											
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	70	100
7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	15,0	15
7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	16,9	25
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	18,7	20
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	9,5	20
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	10,4	20

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

Ulstein kommune har løftet ambisjonene for nyskaping og tjenesteutvikling igjennom strategien «Fire steg på ein ny veg». Denne har fått stort gjennomslag og det foregår en lang rekke nyskappingsaktiviteter og prosesser i hele organisasjonene. Man gjennomfører nå også den fjerde Kommunekompassevalueringen. De tidligere evalueringene har vært en viktig rettesnor for hva som har blitt prioritert i kommunens utviklingsarbeid.

Kommunen samordner i noen grad kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå. Kvalitet er vesentlig høyere oppe på dagsorden, men man ser at det fortsatt mangler et tydelig «kvalitetsbegrep» i styringen av Ulstein. Man mangler en del sjekklister og det er ikke systematisk samordning av utviklingsprosjekter hvor målet er å løfte tjenestekvaliteten for å sikre at det skjer i hele organisasjonen.

7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	16,9	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 analyse-resultat og tiltak for alle i organisasjonen. På skole har man Kvalitetsmeldingen/ Tilstands-rapporten, mens andre sektorer ikke har slike årlige kvalitetsmeldinger til styrende organer.

7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis? 18,7 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. Stadig flere sentrale prosjekter gjennomføres nå i regi av 7-stjerna. Særlig har pleie- og omsorgssektoren kommet langt her.

Kommunen samhandler også systematisk med høgskulen i Volda på mange områder/sektorer for å utvikle kommunenes tjenester. I tillegg samarbeider man også tett med NTNU, Møreforskning, Høgskolen 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. Man forsøker hele tiden å se hva andre fremoverlente kommuner jobber med. Kommunen har ikke noen årlig trend og omverdensanalyse som en del av styringssystemet, men opplever allikevel å være tett påkoblet utviklingen både lokalt, regionalt, nasjonal og også delvis internasjonalt. Man har blant annet utviklet Teknologiskulen på innspill fra det lokale næringslivet.

7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene? 9,5 20,0

Kommunen jobber med å forbedre kvaliteten på tjenesten i det daglige arbeid. Man har jobbet både med heltidskultur og velferdsteknologiprojekter i helse og omsorgstjenestene. I tillegg har man etablert faste interne forbedringsteam der man arbeider med kvalitet, bedre oppfølging, internkontroll og pasientsikkerhet. På tekniske tjenester jobber man med digitalt førstevalg som metode og har hatt DigiShow- dag for å vise fram hva man har fått til. I skole har man også en lang rekke prosjekter hvor man jobber systematisk med dette. Men man har ingen kommuneovergripende metoder for dette som er felles for hele kommunen.

I helse og omsorg har man også jobbet mye med tjenstedesign for å engasjere brukerne for å forbedre kvaliteten på tjenestene. Samskaping ligger også som en metode som skal implementeres i henhold til Nyskappingsstrategien. Hverdagsrehabilitering, tilpasset opplæring, brukerdialogen, innbyggerdialog etc er alle begreper som er blitt svært viktig i Ulstein de siste årene som en følge av dette.

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 eller på ledermøtene. Eksempelvis hadde man teknologiveka på skole med stor utstilling i Ulstein Arena, men denne var ikke åpen for andre ansatte eller innbyggere.

Man har ikke noe helhetlig system for internrevisjon/ledelsen gjennomgang der enhetene granskes av egne eller eksterne med målsetting om å utvikle kvaliteten. På overgripende nivå bruker man Kommunekompasset som verktøy for dette.

7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?

10,4

20,0

Kommunen har ikke noe system for å engasjere/oppmuntre og for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte, men man planlegger å ta i bruk verktøyet INDUKT for dette. Det oppleves at det ligger som en del av Ulstein-samfunnet å jobbe med kontinuerlig forbedring, men det er ikke noe etablert system for det i kommunen.

Ulstein har ikke noe system for å støtte gjennomføringen av innkomne forbedringsforslag gjennom kompetanseutvikling, frikjøp, studiepermisjon, økonomiske ressurser, etc. I nyskappingsstrategien er det vedtatt at kommunen både skal ha et nyskappingsfond og en nyskappingspris, men dette er ikke implementert enda. Men det finnes noe penger til innovasjonsprosjekter innenfor teknologibruk.

Ulstein kommune har ikke noen bestemt strategi eller tenkning for å synliggjøre og tydeliggjøre for alle i organisasjonen hva innleverte og gjennomførte forbedringsforslag har avstedkommet. Man har reist litt rundt og fortalt om Teknologiskulen, men ellers ikke.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en nylig vedtatt nyskappingsstrategi ♦ Kommunen samordner og jobber strategisk for å se hvordan andre arbeider med organisasjonsutvikling ♦ Kommunen samhandler godt med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på kommunens tjenester ♦ Kommunen gjennomfører jevnlig egeninitierte kvalitetsvurdering gjennom Kommunekompasset ♦ Kommune deltar i mange lærende nettverk regionalt og nasjonalt 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ 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/sectorer (ikke bare PLO) ♦ Redegjør for gjennomførte kvalitetsforbedringstiltak i alle enheter (ikke bare PLO) ♦ Ta i bruk et sammenhengende og systematisk utviklingsarbeid i alle virksomhetene i kommunen ♦ Har flere kommuneovergripende metoder for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet, men disse samordnes ikke på kommuneovergripende nivå ♦ Jobber med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) i enkelte sectorer, men ikke i hele kommunen ♦ Har et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring (INDUKT) men dette er ikke implementert ♦ Bli enda bedre på å spre alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen ♦ Har vedtatt en nyskappingspris og nyskappingsfond for å tilrettelegge og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning men er ikke implementert enda 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke et system med internrevisorer/ledelsen gjennomgang ♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2019											
Kommunen som samfunnsutvikler	73	<table border="1"> <caption>Historisk poengsum for fokusområdet</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>73</td> </tr> <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>	År	Poeng	2019	73	2017	66	2015	69	2013	67
År	Poeng											
2019	73											
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	73	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?	12,0	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	12,5	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	12,6	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	1,8	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	10,2	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	8,6	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. Kommuneplan er nylig revidert. Man har også begynt å sette fokus på FNs bærekraftsmål.

Kommunen hadde også en god prosess med rulleringen av planstrategiene etter valget. Dette opplever man var en styrke og en veldig god prosess som har gitt gode føringer for planarbeidet i denne valgperioden.

8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet?

12,0 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. Ulstein næringslag har i noen grad hatt en slik rolle og målet er at nye Ulstein næringsforum skal få det. Men i forbindelse med sentrumsutviklingsprosjekter som Ulsteinvik 2046 nedsetter man ad hoc grupper med bred representasjon.

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. Kommunen har også satt av 200 000 kroner hvert år til lag og organisasjoner utenfor sentrum for samfinansiering av utviklingstiltak.

Kommunen gir i noen grad oppgaver til lokale organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet. Rigging av telt ved festivaler eller rigging av idrettshall i Ulstein Arena er slike eksempler.

Kommunen arbeider sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for omdømmebygging og for å lokke til seg arbeidskraft, innbyggere, nye arbeidsplasser, mm. Eksempler på dette er Ulstein bibliotek der private bidragsytere gir midler i en 10-års periode. Andre eksempler er ulike samarbeid om utbyggingsprosjekter i sentrum. 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.

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, korps, dans, korøvinger, framføringer, etc i ukene og til en «symbolsk» leie i helgene (kostnader til å dekke renhold).

Ulstein har et omfattende kulturskoletilbud med høy faglig kvalt 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?

12,6

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. I tillegg møter ordfører og rådmann 30 bedrifter i kommunen til bilaterale samtaler annen hvert år for å opprettholde en god og tett kontakt med det lokale næringslivet.

Kommune har samarbeid med Ålesund Kunnskapspark som representerer Hopp ID som samordner det kommunale og statlige virkemiddelapparatet for nyetableringer.

Kommunen jobber aktivt for å etablere samarbeid mellom egen virksomhet og næringsliv. Teknologiskulen og læringsarena Ulstein er et direkte svar på næringslivets utfordring om å få økt kompetanse innenfor programmering og teknologi. I videreføringen av læringsarena Ulstein blir det arbeidet med å få på plass en avdeling av NCE iKuben. Dette er et nasjonalt kompetansesenter for rask og kontinuerlig omstilling med hovedvekt på bedrifter, men og åpent for kommuner og Ulstein kommune er med her. I samarbeid med høyskolen i Volda

har høyskolen utarbeidet et undervisningsopplegg som de markedsfører overfor nye studenter knyttet til dette.

Kommunen samarbeider med det lokale næringslivet for å fremme turisme. Man markedsfører seg nasjonalt og internasjonalt for å fremme kommunen som turistmål igjennom Destinasjon Ålesund og Sunnmøre. Man samarbeider også med Herøy kommune om utarbeiding av reiselivsplan og utvikling av reiselivet på søre Sunnmøre. Kommunen har og enkeltprosjekter med næringslivet på reiseliv og man har etablert Turistinformatjon i Ulstein Arena.

8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?

1,8

10,0

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.

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.

Kommunen markedsfører seg ikke internasjonalt for å fremme kommunen som arbeidsmarked og bosted ut over medlemskapet i Destinasjon Ålesund og Sunnmøre. Kommune var og representert med en destinasjon på Norwegian Travel Workshop i Ålesund i april 2019.

8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?

10,2

15,0

Bærekraftig utvikling er viktig i Ulstein og er satt på dagsorden gjennom en klima- og energiplan med en oppdatert og god handlingsplan. Kommunen jobber systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier og andre miljøbelastende stoffer..

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. Kommune har etablert Ulstein Fjernvarme AS der man henter energi fra fjorden og veksler det over i vatn/vatn varmepumper i bygg.

Det arbeides for tilrettelegging av sykkelveier og tilrettelegging for ferdsel uten bruk av bil i sentrum. Det er etablert ladepunkter for elbil flere plasser i sentrum og kommune er ute på tilbud om elbil til kommunale tjenester. Kommunen gjennomfører også i samarbeid med Acando AS et forprosjekt for etablering av autonom bussrute.

Kommunen har ingen spesifikke prosjekt for å bevare biologisk mangfold ut over lovpålagt vurderinger inn i plansaker, samt at kommunen har flere fuglefredningsområder innenfor sine grenser.

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 rennovasjonsselskapet SSR for å styrke dette arbeidet.

8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?

8,6

15,0

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. Kommunen omorganisert flyktningstjenesten og kompetansesenteret (voksenopplæring og fremmedspråk) til en avdeling for inkludering og mangfold. Det blir også arbeidet på mange andre integreringsarenaer, blant annet i samarbeid med idrettslagene. En ny arena som er etablert er «Ung arena på Ulstein arena» med finansiering fra Gjensidigestiftelsen. Her er det leksehjelp med matservering, debattarena, open idrettshall og utlån av sports- og friluftsutstyr.

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

Kommunen i noen grad systematisk samarbeid med frivillige lag og organisasjoner for å fremme likestilling, samhold og sosial interaksjon der idrettslagene er den største aktøren

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Godt forankret kommuneplan med stor legitimitet ♦ God prosess på planstrategien ♦ Giri støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet og kulturskoletilbud ♦ Bidrar til faste årlige kulturarrangementer ♦ Jobber sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for omdømmebygging for å lokke til seg arbeidskraft, innbyggere, nye arbeidsplasser ♦ 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 ♦ Jobber systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen virksomhet 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ha et mer gjennomarbeidet internasjonalt perspektiv på kommunens drift ♦ Har ikke Kulturråd men idrettsråd ♦ Jobbe mer helhetlig og aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser og organisasjoner ♦ Ha flere prosjekter på bevaring av biologisk mangfold ♦ Mer systematisk benytte frivillige lag og organisasjoner for å fremme sosial interaksjon og trygghet 	<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 ♦ Ikke etablert noen faste møtearenaer for de som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet ♦ Deltar ikke internasjonale kommunale nettverk ♦ Har ikke internasjonale prosjekter med Eu/annen finansiering gående

5. Avslutning

Dette er fjerde evaluering 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 svært 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* som er det området hvor Ulstein skiller seg ut både i forhold til skår på øvrige områder og hvor man bare skårer marginalt høyere enn landsgjennomsnittet (på øvrige områder skårer man langt over landsgjennomsnittet).

Om Ulstein ønsker høyere skår, så er det flere tiltak man kan igangsette. For det første må man løfte perspektivet på service og brukernes fokus på tjenesten. For det andre er det viktig å holde alle de igangsatte prosessene oppdaterte og aktive. Ulstein bør vurdere å utvikle flere sjekklister og årshjul for utvalgte områder (kommunen som arbeidsgiver og kvalitetsutvikling) for å sikre helhetlig og systematisk oppfølging igjennom året og over tid. Og for det tredje er det enkeltaktiviteter som Kommunekompasset etterspør som man må vurdere om vil være hensiktsmessige å implementere for Ulstein.

Ulstein kommune har et veldig godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling, da 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