



KS KONSULENT

# Kommunekompasset - 2018

Evaluering av forvaltningspraksisen i Vanylven 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.....	19
Politisk styring og kontroll .....	23
Lederskap, ansvar og delegasjon .....	26
Resultatfokus og effektivitet.....	29
Kommunen som arbeidsgiver .....	33
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon .....	36
Kommunen som samfunnsutvikler .....	39
5. Avslutning .....	43

## Forord

Vanylven kommune har vedtatt å gjennomføre en ny evaluering av forvaltningspraksisen i Vanylven kommune ved hjelp av **Kommunekompasset** som verktøy. Dette er tredje gangen Vanylven kommune gjennomfører en slik evaluering. Første gangen var i februar 2014, og andre gang i januar 2016. Hensikten er å få vurdert hvilken effekt utviklingsprosjektene som er gjennomført de siste to årene har hatt på Vanylven 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 Vanylven kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Vanylven kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Vanylven kommune med øvrige norske kommuner som har benyttet denne metodikken, samt med den skåren Vanylven oppnådde i tilsvarende evaluering i 2014 og 2016.

Resultatene i Vanylven er nå jamt over gode. Vanylven kommune skårer blant de øverste 25 % av de mer enn 50 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset siden 2010, og tredje høyest blant kommuner i gruppa med mindre enn 5 000 innbyggere. Kommunen har hatt en meget god utvikling på 4 av 8 områder siden 2014. Ser man resultatene i 2018 i forhold til resultatene fra første evaluering i 2014, så er det en fremgang på 7 av 8 områder med unntak av område 8 (der man hele tiden har ligget middels høyt).

KS-K håper også at den gode skåren i denne evalueringen inspirerer Vanylven kommune til å fortsette dette gode arbeidet, da det fortsatt er et utviklingspotensial på alle områder i kommunen.

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

Lillestrøm, mars 2018

# 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 allmenntillegte 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 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.

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 2018 som man gjorde i 2014 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.

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 Vanylven kommune er det gjennomført intervjuer med formannskapet, rådmann, kommunalsjefer, enhetsledere, stabspersonell/stabsledere 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 evaluert<sup>1</sup>. Fordelen med dette er at kommunene, i tillegg til å kunne sammenligne seg med seg selv over tid, får en mulighet til å sammenligne seg med andre dersom det er ønskelig.

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

---

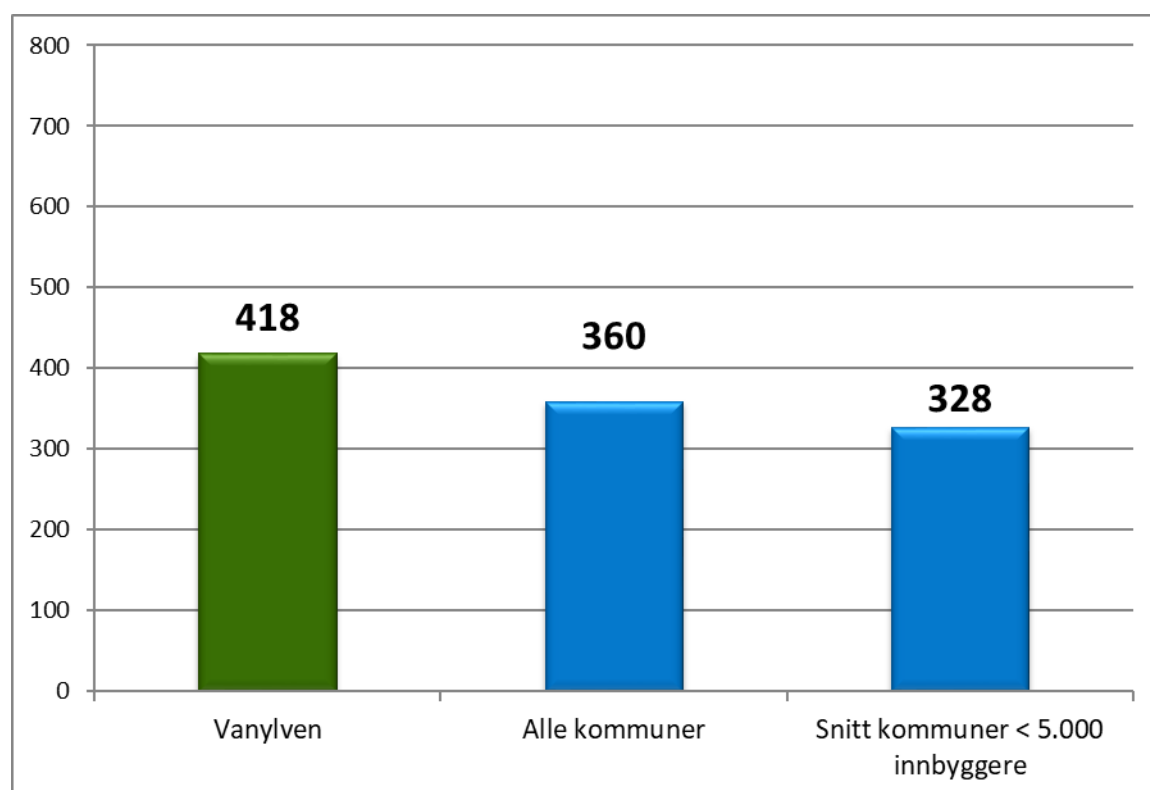
<sup>1</sup> I Norge er det to personer som er sertifisert til å gjennomføre Kommunekompassevalueringer. Dette for å sikre likest mulig vurdering av kommunene.

Vanylven kommune tilhører gruppen kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 20 kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge etter 2010<sup>2</sup>.

**Vanylven kommune skårer totalt 418 poeng av 800 mulige.** Dette er bra og i den øvre kvartil av norske kommuner som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010.

Resultatet i Vanylven ligger godt over gjennomsnittet for kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 328, som er 32 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 360.

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

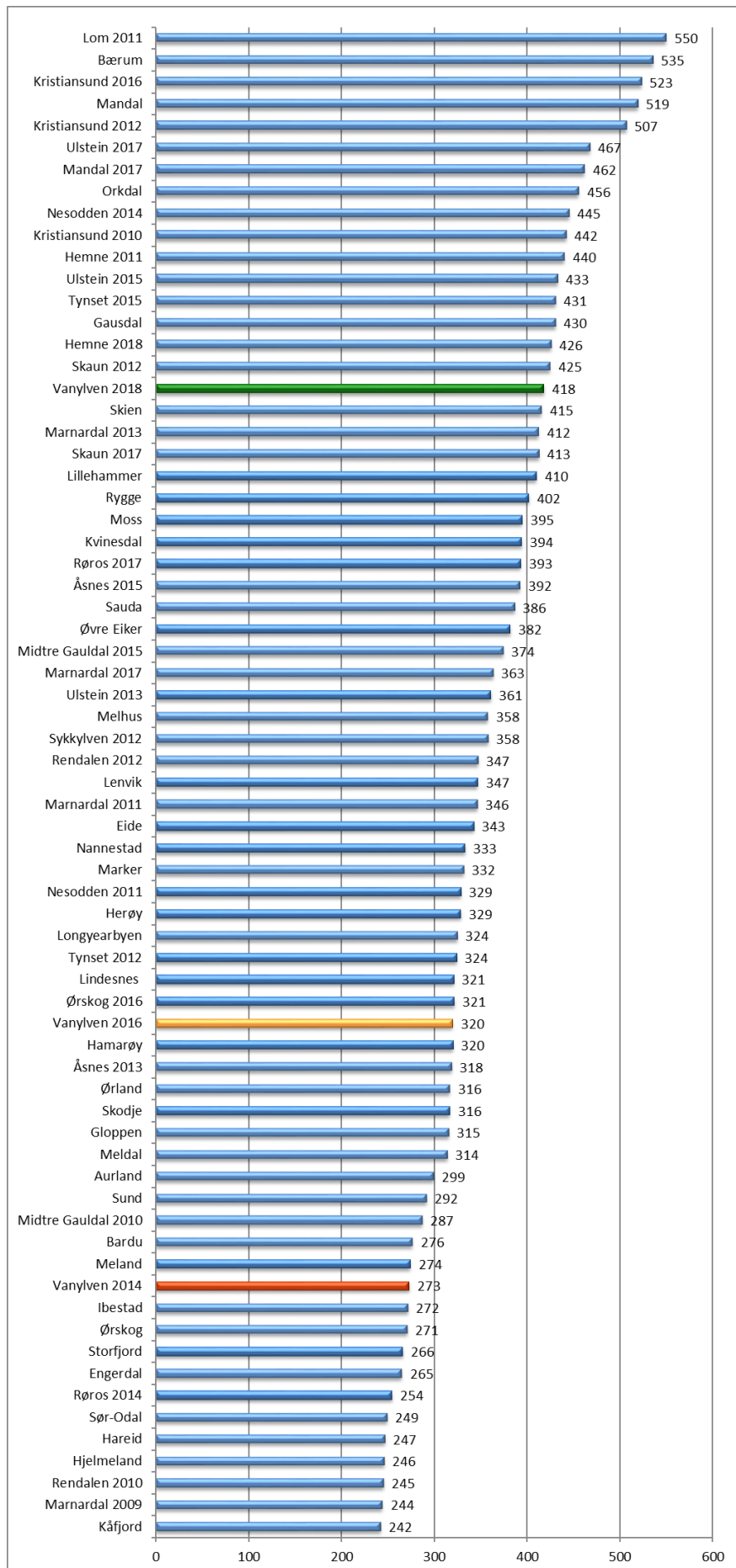
<sup>2</sup> Fra og med 2010 bruker man versjon 2.0/2.1 av Kommunekompasset. Et stort antall kommuner er også evaluert med versjon 1.0 i perioden 1997-2010, men de er ikke med i sammenligningene her.

kommuner ofte kan dra stordriftsfordeler av å drive med utviklings- og forbedringsarbeid. Av de femten kommunene med høyest skår i Kommunekompasset 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.

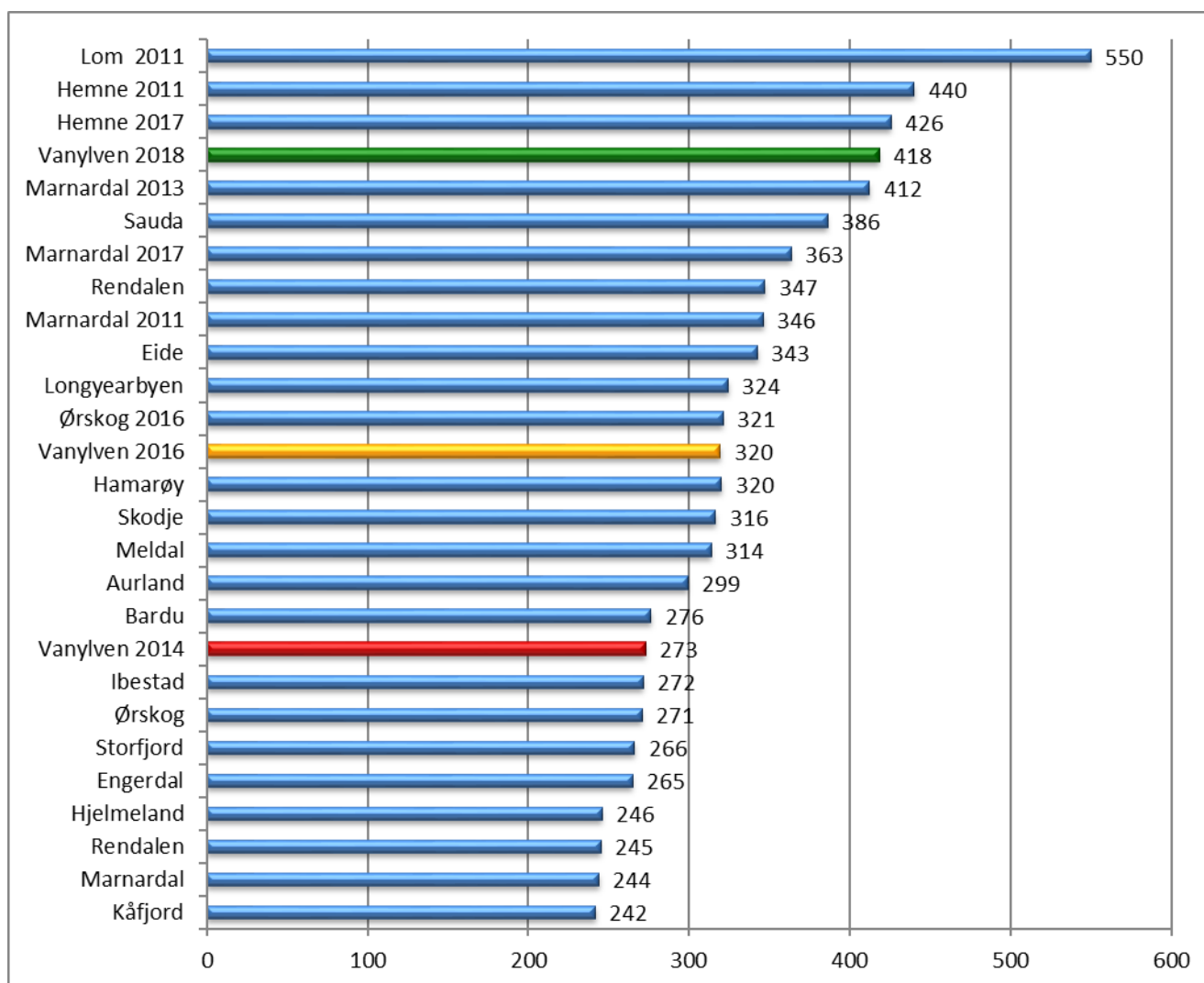
Hvis vi ser på totalskåren for Vanylven sammenlignet med andre kommuner, ligger Vanylven i 2017 blant de 25 % beste kommunen i Norge (av de kommunene som er evaluert ved hjelp av Kommunekompasset). Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra norske kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2010. Vanylvens resultat fra denne evalueringen er vist som grønn stolpe, og evalueringen fra 2016 som gul stolpe og evalueringen fra 2014 som rød stolpe.





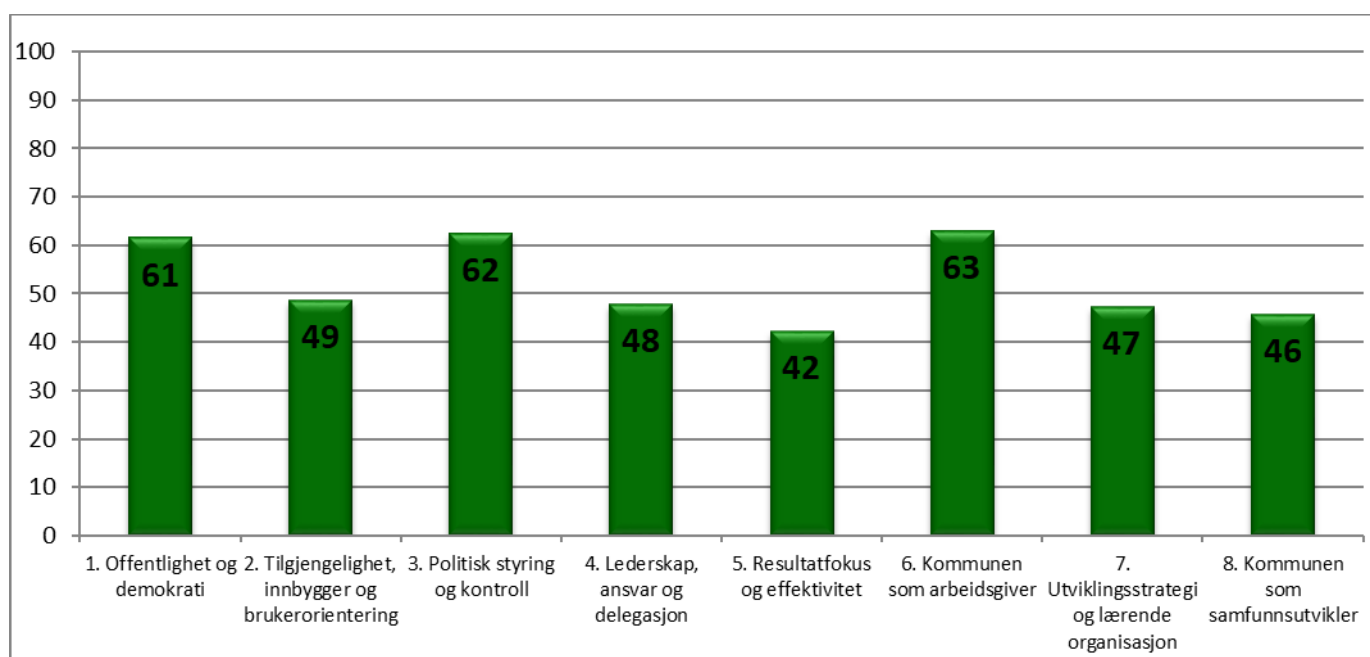
Som vi ser er det en betydelig utvikling fra første evaluering Vanylven gjorde i 2014. Den gangen skåret Vanylven 272 poeng. I 2016 skåret man 320 poeng mens man i 2018 skårer hele 418 poeng. Det å løfte seg nesten 100 poeng på to år er svært imponerende og er det høyeste poengmessige løftet en kommune noen gang har gjort i løpet av to år i Kommunekompasset!

Forholder vi oss bare til kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Som vi ser her skårer Vanylven nå svært høyt i denne gruppen for kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere. Det er bare Lom og Hemne kommune som skårer høyere enn Vanylven i denne gruppa.

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 Vanylven kommune:

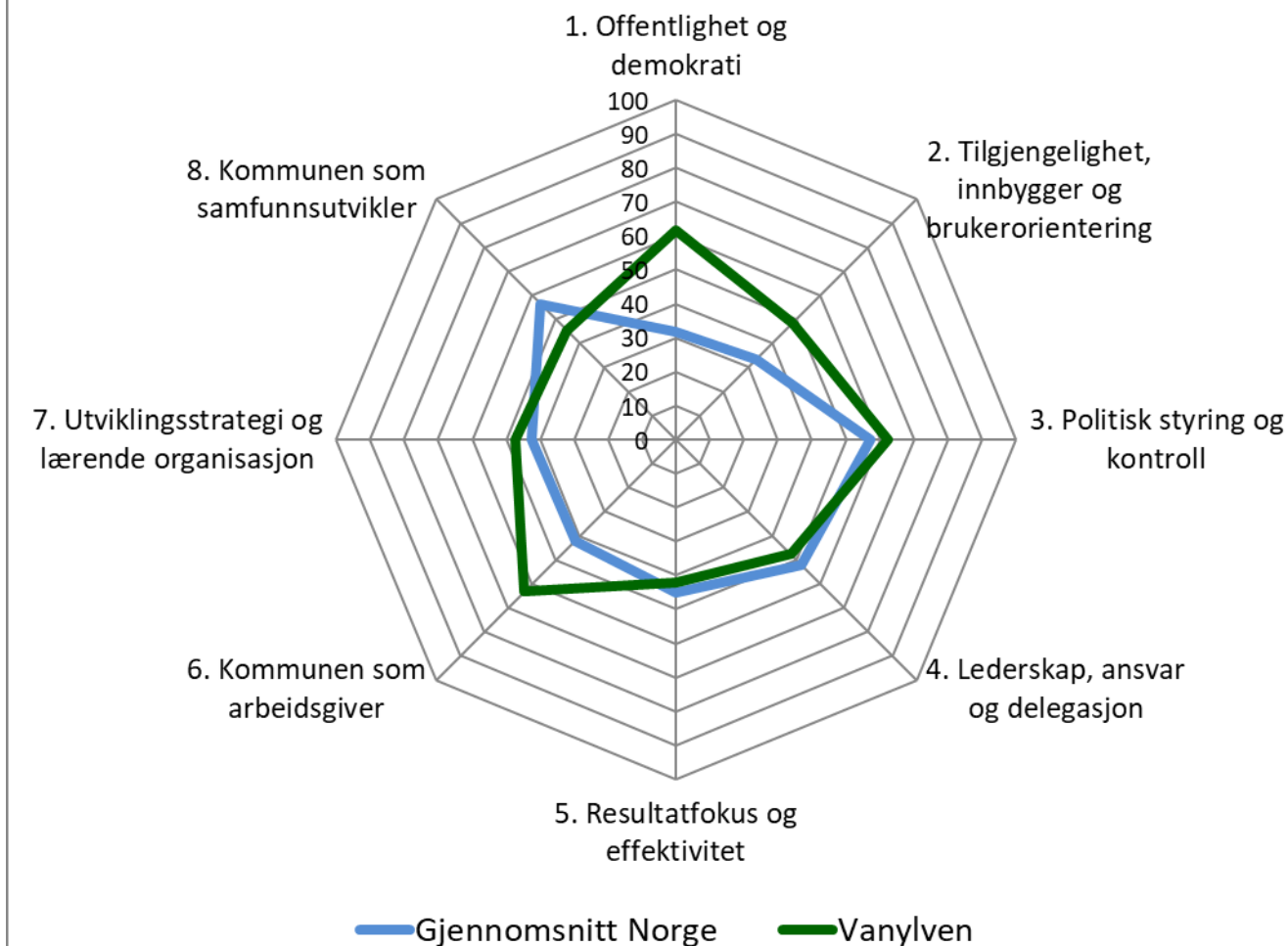


Som vi ser skårer Vanylven høyt (over 50 poeng) på tre av områdene. Høyest skårer man på område 6 *Kommunen som arbeidsgiver*, hvor man skårer 63 poeng. Det som allikevel er mest imponerende her er skåren på område 1 *Offentlighet og demokrati*. Vanylven skårer nå 61 poeng her. Det er den nest høyeste skåren som noen norsk kommune noen gang har fått på den dimensjonen. Kun Lom kommune har skåret høyere én gang (63 poeng). Vanylven skårer ikke lavt på noen områder og det er også meget bra. Normalt har alle kommuner 2-3 områder hvor de skåre vesentlig dårligere, mens Vanylven skårer nå jamt høyt på alle dimensjoner.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Vanylven kommune med alle de andre kommunene i landet (50 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset versjon 2.0/2.1, av KS-Konsulent as siste 7 år<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> 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.

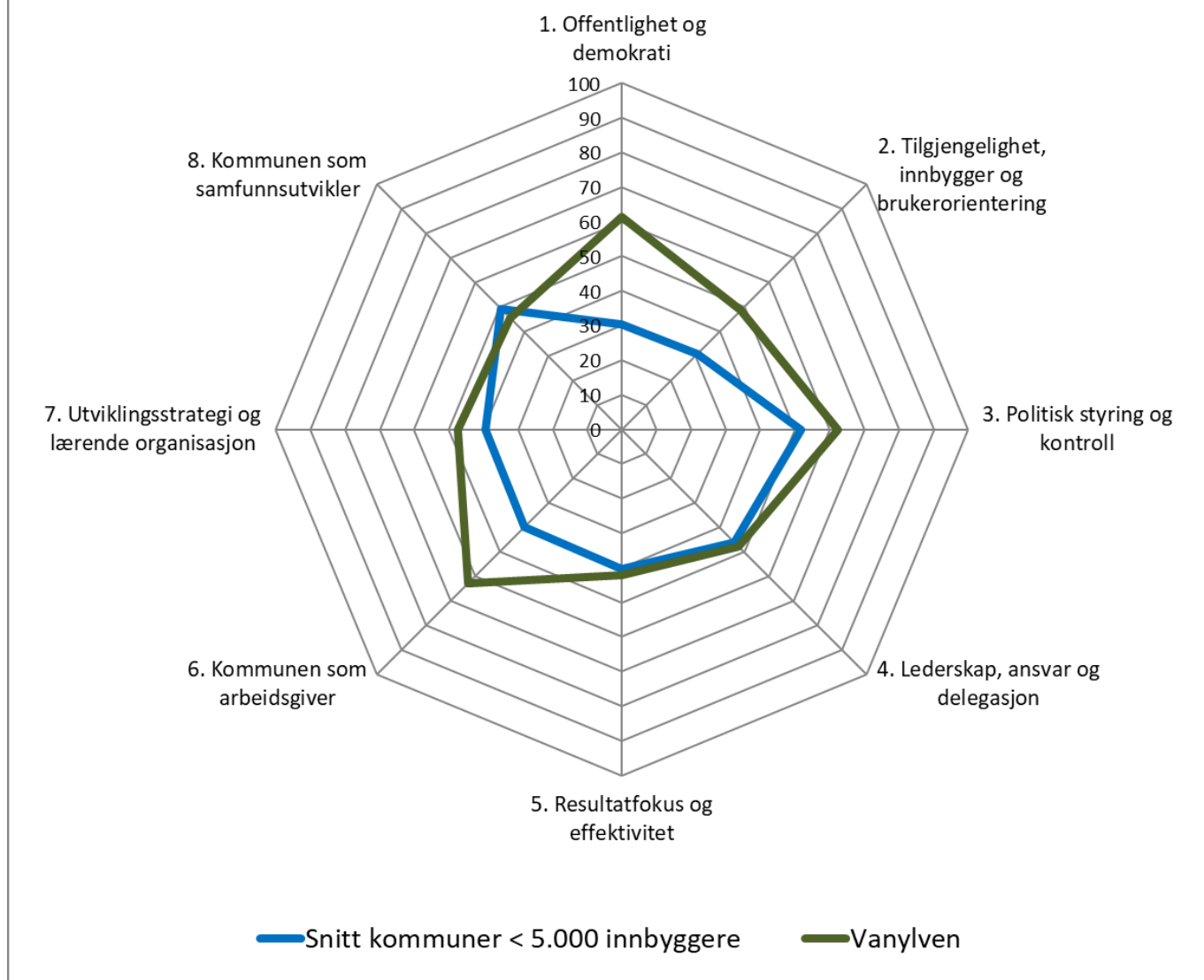
## Vanylven vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



Som vi ser av diagrammet skårer Vanylven (godt) over landsgjennomsnittet på område 1, 2, 3, 6 og 7, mens man skårer litt under landsgjennomsnittet på områdene 4, 5 og 8. Spesielt god er skåren på område 1, 2 og 6 i forhold til landsgjennomsnittet.

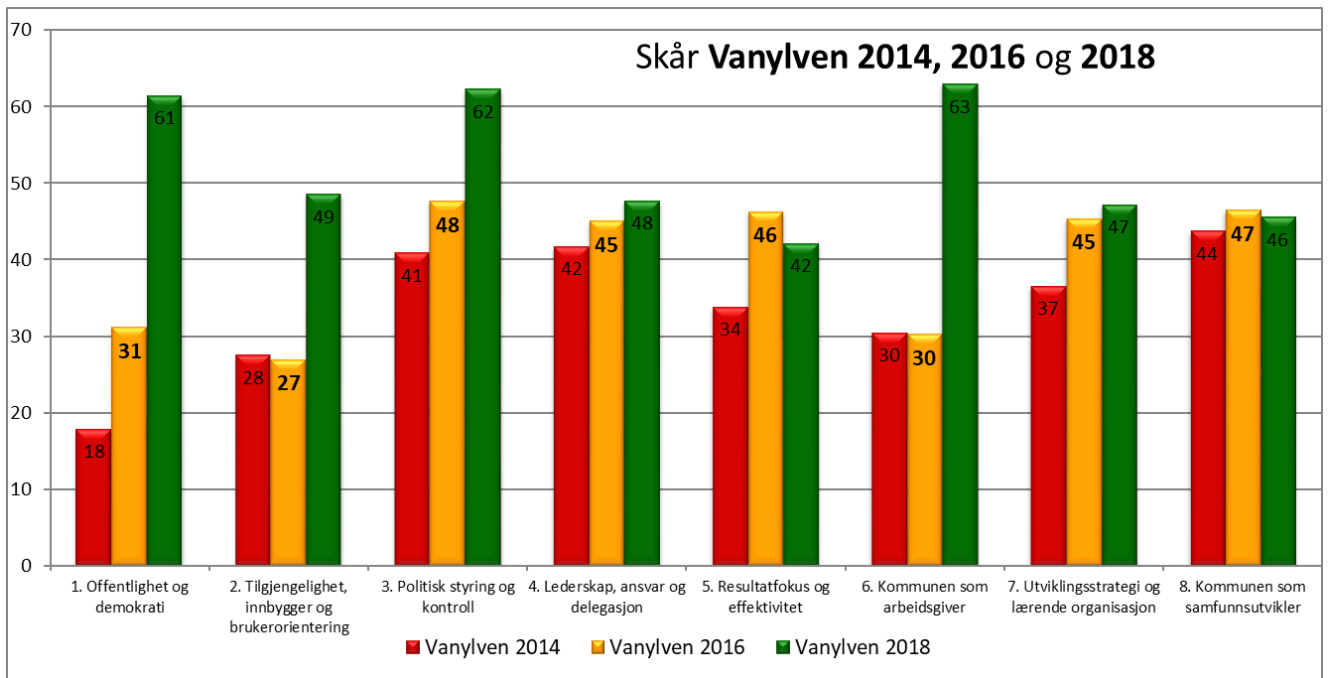
Hvis vi sammenligner med bare kommuner under 5 000 innbyggere finner vi følgende:

## Vanylven vs kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere



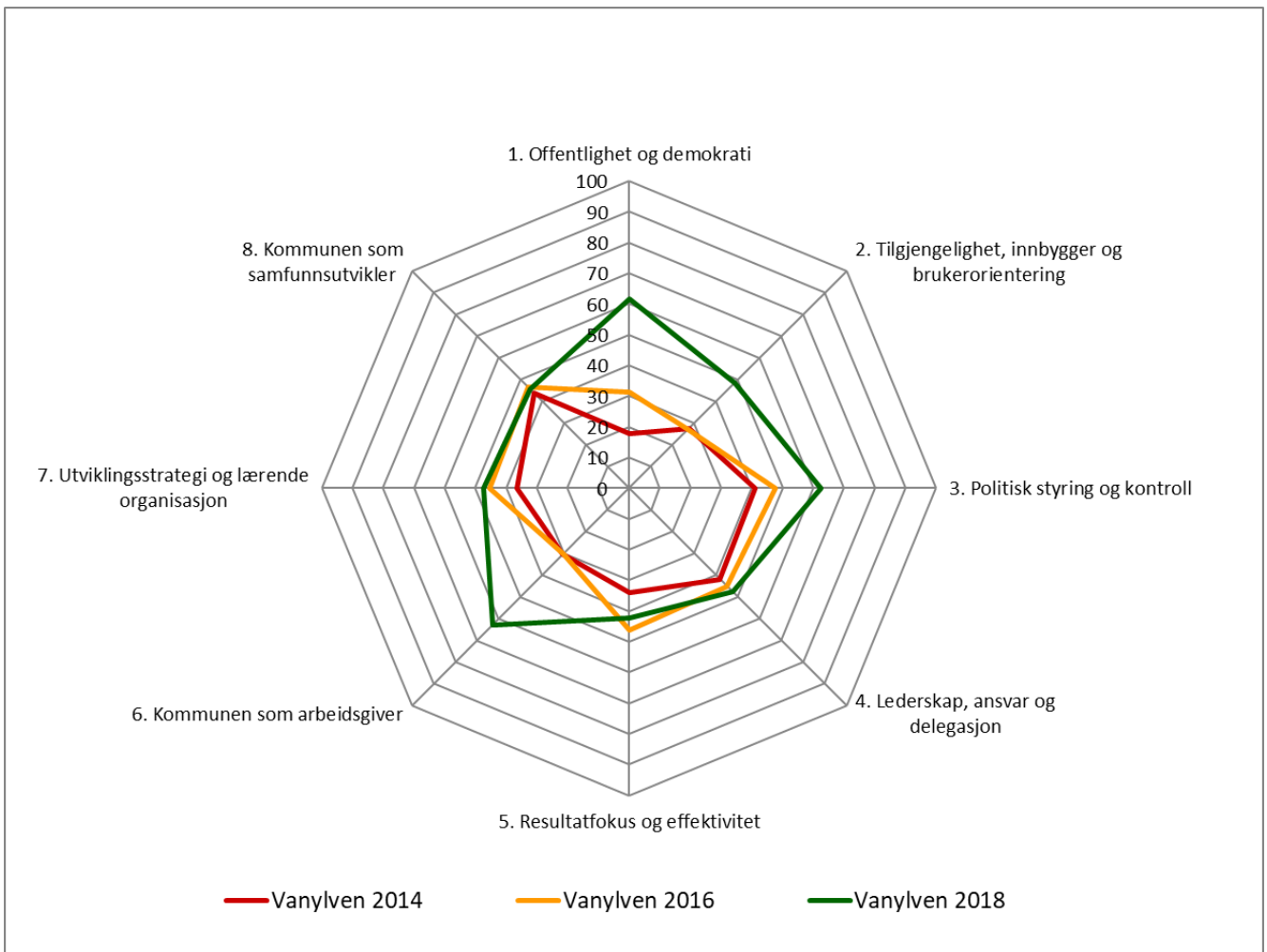
Vi ser at avstanden øker i forhold til landsgjennomsnittet for kommuner under 5 000 innbyggere på alle områder, og at det nå bare er på område 8 at man skårer noe lavere enn gjennomsnittet. Avstanden til gjennomsnitte er betydelig på område 1, 2 og 6, men også på område 3 og 7 er skåren vesentlig høyere.

Vanylven kommune gjennomførte også en kommunekompassevaluering i 2014 og 2016. Nedenfor har vi sammenstilt skåren fra disse evalueringene:



Diagrammet viser skåren for 2014 (rød søyler) og 2016 (oransje søyler) og 2018 (grønn søyler). Som vi ser har område 1, 2, 3 og 6 hatt en betydelig fremgang fra 2014, på område 4, 5 og 7 har man hatt en moderat vekst, mens på område 8 har skåren ligget relativt stabilt.

Oppstilt som et spindeldiagram ser forholdet mellom skåren i 2014, 2016 og 2018 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 2017	
<b>Offentlighet og demokrati</b>	<b>61</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>1. Offentlighet og demokrati</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	12,0	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	12,7	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	13,8	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	13,6	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	9,5	10
<b>1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?</b>	<b>12,0</b>	<b>15,0</b>

Vanylven kommune har (som en av svært få kommuner i Norge!) utviklet en helhetlig strategi («Strategi for nærdemokrati og borgarinvolvering») for hvordan man ønsker at demokratiet i Vanylven skal fungere og utvikle seg. Man jobber nå med å følge opp denne. I 2017/2018 har man fokus på at man skal reise rundt å besøke alle de 14 grendelaga i Vanylven. Foreløpig har man hatt 4 møter og dette har fungert meget bra.

Kommunen har en vedtatt kommunikasjonsstrategi, som etterleves rimelig godt. I 2017/2018 har man særlig fokus på krisekommunikasjon. Vanylven har en gjennomarbeidet grafisk profil som brukes systematisk.

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	12,7	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 politiske saker systematisk for innbyggerne i form av gode korte og lettfattelige sammendrag. Disse kortversjonene sammenstilles og publiseres på <a href="http://www.issuu.com">www.issuu.com</a> og i noen grad på Facebook. Det er ikke mulig å abonnere på dette som innbygger via nyhetsbrev, dedikert app, eller lignede. 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 direkte på nett og legges deretter på Youtube. Møtene er ikke sekvensielt oppdelt på sak og koblet mot saksfremlegg og protokoll.

Kommunen benytter Facebook aktivt, men ikke andre sosiale medier (man har en Twitterkonto men denne er ikke aktiv) som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og kommunisere med innbyggerne. Kommunen har i noen grad tatt i bruk video (Youtube) som systematisk verktøy for å bygge omdømme og utvikle dialogen med innbyggerne.

Kommunen lager ikke noen form for avis eller informasjonsskriv (digitalt og/eller på papir) rette mot innbyggerne, men man kjøper spalteplass i lokalavisen og Sunnmørsposten for å informere innbyggerne om viktige hendelser. Rådmannen lager også et nyhetsbrev som sendes alle ansatte på e-post, men som også legges på kommunens Issuu-kanal.

### 1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?

13,8

25,0

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

Resultatene fra innbygger- og brukerundersøkelser publiseres systematisk på nettsidene gjennom teknisk løsning for innsyn der man kan sammenligne Vanylvens resultater 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. Vanylven 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?

13,6

30,0

Kommunen jobber ikke systematisk for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («Medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste brukerpaneler, brukergrupper, høringer mm. Man har dog lang og god tradisjon for folkemøter når det er viktige temaer opp på dagsorden. I det siste har dette særlig vært gjort i forbindelse med kommunestrukturprosessen og planprosessene.

Innbyggerne inviteres til deltakelse i arealplanlegging gjennom tilgang til informasjon og påvirkningsmulighet iht lovverket. Dette skjer først og fremst igjennom folkemøter. Man har også en egen «knapp» på kommunens nettside for saker som er ute på høring.

Kommunestyret har ikke 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»), og det finnes ingen kanaler eller arenaer hvor

innbyggerne kan komme i direkte kontakt med politikerne som gruppe. Man har «åpen talerstol» i kommunestyret, men dette brukes svært lite (men blir da heller ikke markedsført).

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 e-post. Men denne er vanskelig tilgjengelig om man ikke vet hvor man skal lete.

Kommunen gjennomfører systematiske innbyggerundersøkelser annen hvert år og har fulgt disse godt opp i etterkant.

#### 1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?

9,5

10,0

Kommunen har etiske retningslinjer med gode rutiner for hvordan de skal følges opp. Enhetene bruker de også som grunnlag for diskusjoner på personalmøter.

Kommunen har nylig etablert en tydelige «rød knapp» for hvor *eksterne* (innbyggere, leverandører mm) kan tipse om betenkelige forhold som de mener å observere i kommunen. Om man ønsker det kan man varsle direkte til kommuneadvokaten.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en lokaldemokratistategi</li> <li>♦ Har kommunikasjonsstrategi</li> <li>♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider</li> <li>♦ Har elektronisk løsning for sammenligning av resultater i brukerundersøkelsen</li> <li>♦ God kontaktinformasjon til politikerne på nett (men de er vanskelig å finne hvis du ikke vet hvor du skal lete)</li> <li>♦ Gjennomfører systematiske Innbyggerundersøkelser med god oppfølging</li> <li>♦ Har etablert <i>eksterne</i> kanaler for tips om etiske betenkelige forhold</li> <li>♦ Godt kjente etiske retningslinjer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bli mer helhetlig og systematisk bruk av Facebook samt andre sosiale medier (Twitter/ Instagram/Snapchat, etc)</li> <li>♦ Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne</li> <li>♦ Bruke video/YouTube mer systematisk i markedsføring av kommunen</li> <li>♦ Lager sammendrag/ kortversjoner av politiske saker men disse er vanskelig tilgjengelig (ingen abonnementsordning)</li> <li>♦ Bli mer systematiske på å kommunisere kommunens resultater ut til innbyggerne</li> <li>♦ Ingen nettside som viser hvordan innbyggerne kan påvirke i prosesser - men har en egen «knapp» på nettsidene for høringer av saker som er på den kommunale agendaen</li> <li>♦ Overfører kommunestyremøter på nett, men ikke sekvensielt oppdelt koblet mot saksfremlegg og protokoll</li> <li>♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/ informasjonsblad, men har rådmannens informasjonskriv</li> <li>♦ Tilgjengeliggjøre resultatet fra forvaltningsrevisjonen og andre evalueringsrapporter på en bedre måte</li> <li>♦ Utvikle mer helhetlige og systematiske arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ingen systematisk innbyggerdialog for å involvere innbyggerne i årlige beslutningsprosesser</li> <li>♦ Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement</li> <li>♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne</li> </ul>

<b>FOKUSOMRÅDE 2</b>	<b>Poeng 2017</b>	
<b>Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering</b>	<b>49</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>2. Tilgjengelighet og brukerorientering</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	9,0	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	9,4	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	10,6	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	13,6	20
2.5 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og innhold, samt håndtering av tilbakemeldinger, klager fra innbyggere/brukere?	6,0	20

**2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen? 9,0 15,0**

Vanylven kommune har nylig utarbeidet en strategi for brukerorientering. Denne er på vei til politisk behandling, slik at man foreløpig ikke har noe synlig effekt av den. Målsettingen er at denne skal bidra til å løfte fokuset på service og brukerorientering i Vanylven. Dette er meget bra, og det er få andre kommuner i Norge som har utviklet en slik strategi.

**2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service? 9,4 25,0**

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Vanylven kommune med fokus på brukermøte og service. Men perspektivet løftes i introduksjonskursene og i noen grad på enkelte personalmøter. Kommunen planlegger et servicekurs for alle ansatte i april 2018.

Servicefokuset er i noen grad et tydelig kriterium ved nyansettelser og «personlig egnethet» anses som et viktig kriterium der hvor det er snakk om publikumsrettede stillinger. Evnen til å yte service er ikke et tydelig kriterium i den lønnspolitiske planen, men man snakker litt om «å gå en ekstra mil». Det er noe uklart m dette også gjelder service og i hvilken grad det faktisk i så fall får/gir gjennomslag i de lokale lønnsforhandlingene.

Både på legekantoret og på servicekantoret har man en «happy or not»-maskin for å måle opplevelsen av service og tilgjengelighet. Men ut over dette (gode) tiltaket, benytter ikke Vanylven egne serviceundersøkelser og man 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?

10,6

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. Nettsidene er tilrettelagt for universell bruk skriftforstørring, kontrastlys, leselyd samt en oversettelsesløsning via Google Translate.

Vanylven 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 [www.barnehagefakta.no](http://www.barnehagefakta.no)) er linket fra kommunens nettside.

Kommunen har et dedikert servicetorg hvor man får løst enklere saksbehandlingsoppgaver, samt hjelp til å finne frem i den kommunale forvaltningen.

Kommunen har et godt utbygd e-servicetilbud gjennom Kommune24:7 fra Sem & Stenersen Prokom. Løsningen er stort sett implementert på alle tjenester hvor det ligger til rette for det. På barnehage og SFO går informasjonen rett inn i fagsystemet, mens resten må behandles manuelt i sak/arkivsystemet. I pleie- og omsorgstjenesten må det skrives ut og legges inn manuelt på nytt. Ingen av de tjenestene hvor det ligger til rette for det, er fullelektroniske enda (dvs at man får svar umiddelbart via elektronisk/regelstyrt/robotisert saksbehandling).

### 2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?

13,6

15,0

Vanylven kommune har en helhetlig og systematisk rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser. Hvert annet år gjennomfører man et stort antall brukerundersøkelser for å fange opp brukernes syn på tjenestene. Man har godt innarbeidede rutiner for hvordan undersøkelsene skal følges opp på det enkelte tjenestested i etterkant.

Kommunen sammenstiller i liten 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 noe flinkere til å lage sammenstillinger som viser *enhetenes* resultater i brukerundersøkelsene på tvers. Dette som grunnlag for å diskutere ulikhetene i resultatene. Men det foreligger ikke noen tydelig systematikk på dette, eksempelvis via en egen side i årsmeldingen hvor ulikhetene synliggjøres og kommenteres.

Kommunen sammenligner sine resultater i liten grad med andre kommuner, men kanskje først og fremst med egne resultater fra tidligere år, andre like tjenester i kommunen og landsgjennomsnittet. Det foregår lite sammenligninger med enheter i andre kommuner og kommunen deltar ikke i noen kvalitetsnettverk med dette som formål.

Vanylven kommune er stort sett flink til å presentere resultatene fra brukerundersøkelsene ovenfor brukerne av tjenesten gjennom brukermøter og foreldremøter. På skole og barnehage er man veldig systematiske på dette, mens man ikke er like systematisk på øvrige tjenesteområder.

Vanylven kommune benytter liten grad andre systematiske metoder/verktøy for å innhente brukernes opplevelse av tjenestene ut over de lovpålagte rådene og utvalgene. Men i den nye strategien for brukerorientering er dette et av perspektivene som løftes frem som det skal jobbes videre med.

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

**6,0**

**15,0**

Kommunen har nylig utviklet serviceerklæringer for alle tjenestene for spesielt å sette fokus på hvilken service brukerne kan forvente. Innholdsmessig og strukturelt er dette meget bra, men det gjenstår å få de implementert og forankret i organisasjonen slik at de er med på å bedre servicen til brukerne.

Kommunen har ikke etablert noe helhetlig system/portal for innhenting eller oppfølging av synspunkter og klager som kommer inn til kommunen. NAV har serviceklager som verktøy på nettsiden, men på øvrige tjenester finnes ikke dette. Innkomne klager og tilbakemeldinger til tjenesteområdene håndteres i egen enhet/avdeling i tråd med gjeldende regelverk.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser</li> <li>♦ Flinke til å tilbakemelde resultatene fra brukerundersøkelsene til brukerne</li> <li>♦ Har servicekontor med fullført saksbehandling på mange områder</li> <li>♦ God e-Service/ skjemaportal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en egen servicepolicy/strategi for brukerorientering, men denne er nylig utarbeidet og ikke forankret i organisasjonen</li> <li>♦ Gjennomføre mer systematisk og helhetlig opplæring av de ansatte i møte med brukerne/ serviceholdninger</li> <li>♦ Legger til rette (elektronisk) for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom enhetene i kommunen, men ikke andre parameter/kvalitetsindikatorer</li> <li>♦ Sette service som egen dagsorden for alle enheter/avdelinger</li> <li>♦ Måler opplevelse av tilgjengelighet og service på flere enheter enn servicetorget</li> <li>♦ Utvikle metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter</li> <li>♦ Bli enda bedre til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>enheter</i> for å lære i alle sektorer</li> <li>♦ Bli enda flinkere til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>sektorer</i> i et læringsperspektiv</li> <li>♦ Nylig utarbeidet gode serviceerklæringer for alle tjenester, men disse må forankres i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Vurderer ikke nettsidene jevnlig ut i fra et bruker-/ innbyggerperspektiv</li> <li>♦ Har ikke service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer</li> <li>♦ Premierer ikke eksplisitt enheter/avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/ service</li> <li>♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/ tilbakemeldinger</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2017	
<b>Politisk styring og kontroll</b>	<b>62</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>3. Politisk styring og kontroll</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
3.1 Gjennomsyres hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	7,4	15
3.2 Blir kommunen styrt av tydelige politiske mål?	14,5	25
3.3 Rapporterer administrasjonen til politiske nivå og har folkevalgte mulighet til å føre tilsyn med administrasjonen?	13,5	25
3.4 Eksisterer det en tydelig delegering og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?	17,5	20
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjonen?	9,4	15

**3.1 Gjennomsyres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging? 7,4 15,0**

Vanylven kommune har i kommuneplanen vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen; «Vanylven skal være blant Norges fremste miljøkommunar i vidaste forstand, med fokus på trivsel, vekst og berekraftig utvikling». Det er liten bevissthet om denne både politisk og administrativt, og det er få som kan gjengi den eller som opplever den som retningsgivende. Det er et behov for å sette i gang en prosess for å skape en ny visjon som er bedre forankret/har større eierskap.

Kommunen har lagt til grunn fem kommuneverdier; Kvalitet, Åpenhet, Respekt, Samhold, Entusiasmen. Men også disse er det relativt lite fokus på og kjennskap til. Her må det jobbes mer med forankring og bruk i det daglige lederskapet i kommunen.

Vanylven kommune har ikke utviklet en *visuelt* tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell i sitt budsjett/handlingsplan slik at ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene.

**3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål? 14,5 25,0**

Vanylven kommune styres ikke av tydelige og helhetlige gjennomgående mål i styringsdokumentet for hele kommunen, men på de enkelte sektorene er det overordnede tjenestemål.

Kommunen har utvikle et helhetlig flerdimensjonalt styringssystem der *Økonomi*, *Organisasjon* og *Brukar* er styringsdimensjonene. Økonomiplanen inneholder mange tydelige målbare resultatindikatorer på sektornivå, men ingen på virksomhetsnivå.

Kommunen har utviklet en egen «Rutine for eigarskapsstyring» for å synliggjøre og ivareta/legge en strategi for Vanylven kommunes eierinteresser, samt at man har opprettet Vanylven Verdi KF for å ivareta kommunens eiendommer.

Det er relativt godt samsvar mellom målformuleringene og fordeling av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Vanylven. Utfordringen i Vanylven for tiden er at man har investeringsmidler, men ikke driftsmidler/kapasitet til å få realisert prosjektene man har vedtatt.

<b>3.3</b>	<b>Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?</b>	<b>13,5</b>	<b>25,0</b>
------------	---	-------------	-------------

Styringen skjer ut i fra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten. Rapporteringen gjennom året viser ved hjelp av indikatorer utviklingen på økonomi og sykefravær. På tjenestene er det en kortfattet verbalrapportering. Enhetslederne er i liten grad med på å bygge opp tertialrapportene.

Kommunen lager ikke eksplisitte resultatsammenligninger mellom enheter og sektorer som synliggjør resultat- og måloppnåelse på ulike dimensjoner til politisk nivå. Kommunen har ikke jobbet systematisk med å sammenligne seg med andre, for på den måten å få et bedre referansepunkt i forhold til egen produksjon. De siste årene har dog KOSTRA-analyser fra Telemarksforskning og KS-K, Kommunebarometeret og Kommunekompassevalueringer bidratt til å løfte dette perspektivet i Vanylven kommune.

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. Politisk er det dog relativt lite fokus på dette i et lærings- og utviklingsperspektiv. Man gjennomfører de for å sikre betryggende kontroll, men bruker de lite politisk i etterkant for å utvikle tjenestene.

<b>3.4</b>	<b>Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?</b>	<b>17,5</b>	<b>20,0</b>
------------	--	-------------	-------------

Vanylven kommune har fra 2016 praktisert full delegering fra politisk hold til rådmannen. Det oppleves å være stor tilfredshet med dette både fra politisk og administrativt hold

Man har etter hvert utviklet et godt samspill mellom politikk og administrasjon. Det er en god rolleforståelse og et avklart forhold til hva som er de politiske oppgavene (hva og når) og hva som er de administrative oppgavene (hvordan og hvem). Samtidig er det fortsatt en del enkeltteksempler på at politikerne gjerne vil langt inn i detaljdiskusjoner.

Samspillet mellom politikk og administrasjon er svært ryddig i Vanylven 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?**

9,4

15,0

Vanylven kommune benytter noen former for felles arenaer hvor politikere og administrasjon møtes til «formell uformell» dialog. Kommunen har de siste to årene gjennomført et treff pr år i årsbudsjettkonferansen der politikere og administrativt ansatte møtes til felles læring og refleksjon for å drøfte strategier og utviklingsspørsmål. 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 utvalgene og kommunestyret, og den informasjon de får gjennom sakspapirer, media og ombudsrollen, samt på budsjettkonferansen. Men de politiske utvalgene forsøker også å være litt på besøk ute i tjenestene når det faller seg naturlig.

Kommunen har gjennomført folkevalgtoppplæring i begynnelsen av hver ny valgperiode. I tillegg har man hatt en frivillig opplæring i styrearbeid.

Kommunen har gjennomført lokaldemokratiundersøkelsen to gang + en felles undersøkelse («medarbeiderundersøkelse» for folkevalgte) for alle folkevalgte på Sunnmøre. Disse har man forsøkt å følge opp med konkrete tiltak.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Gjennomført og helhetlig delegeringsreglement</li> <li>♦ Systematisk tilbakerapportering tertialvis til politisk nivå</li> <li>♦ Ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon</li> <li>♦ Har politisk resultatfokus på mer enn bare økonomi</li> <li>♦ God sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser</li> <li>♦ Gjennomført flere «Folkevalgtundersøkelser» for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklima, arbeidsbelastning, etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en helhetlig kommunevisjon men denne må forankres i organisasjonen</li> <li>♦ Forankre kommuneverdiene både politisk og administrativt</li> <li>♦ Har tydelige resultatindikatorer på kommunenivå og sektornivå men ikke virksomhetsnivå</li> <li>♦ Videreutvikle rapporteringsrutiner gjennom året til politisk nivå på <i>tjenesteområdet</i> med indikatorer</li> <li>♦ Utvikle mer systematisk arenaer med fokus på åpen dialog mellom politikere og administrasjon</li> <li>♦ Ta i bruk forvaltningsrevisjon i et læringsperspektiv – ikke bare kontrollperspektiv.</li> <li>♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Vanylven med andre kommuner og enheter på tjenestekvalitet og resultater</li> <li>♦ Videreutvikle «Eigarskapskontrollen» til en «Eigarskapsstrategi»</li> <li>♦ Vurdere hvordan man skal legge opp folkevalgtoppplæringen slik at den får enda større effekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke tydelige gjennomgående mål og styringsfokus som er brutt ned på virksomhetsnivå</li> <li>♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodellen</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2017	
<b>Lederskap, ansvar og delegasjon</b>	<b>48</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>4. Lederskap, ansvar og delegasjon</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
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?	0,0	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	3,9	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	13,9	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	14,9	20

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

Vanylven kommune har utviklet en felles overordnet og helhetlig lederplakat: «*Plattform for god leiing - Openheit i organisasjonen skaper gode tilhøve mellom leiarar og medarbeidarar*». Denne beskriver hva som er god kommunal ledelse i Vanylven kommune. Plakaten er god, men det er liten bevissthet i organisasjonen på at den finnes og den løftes ikke systematisk frem for refleksjon på ledersamlinger og i andre fora hvor ledelsen møtes.

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

Enhetslederne har begrenset ansvar for rammebudsjettet. Vanylven praktiserer fortsatt en ledelsesmodell der kommunalsjefene sitter på en del av fullmaktene (3 beslutningsnivåer).

Det er etablert et godt system for fremføring av mer-/mindreforbruk mellom budsjettår. Virksomhetene får med seg 80 % av mindreforbruket og må ta med seg 80 % av merforbruket over til påfølgende budsjettår. Dette dekkes inn mot sektorvise disposisjonsfond. Dette for å få en helhetlig og mer sammenhengende ressursbruk.

Enhetslederne har ikke ansvar for å rekruttere personell, opprettet og avvikle stillinger og for å gjøre organisatoriske endringer. Dette ligger formelt til kommunalsjefene. Men i praksis gjøres dette i tett dialog med virksomhetene.

<b>4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?</b>	<b>0,0</b>	<b>20,0</b>
<p>Tversektorielle <b>prosjekter</b> i Vanylven 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 å se hvilke prosjekter som til enhver tid pågår. Kommunen har ikke en felles prosjektmal på hvordan prosjekter skal drives (eksempelvis prosjektstyringsverktøyet fra Difi).</p> <p>Når det gjelder tverrsektorielle <b>prosesser</b> så er heller ikke disse beskrevet på overordnet nivå. Det finnes ikke en systematisk oversikt i økonomi/handlingsplanen eller andre dokumenter som viser hvilke tversektorielle prosesser (eksempelvis digitalisering, folkehelse, miljø, etc) som til enhver tid pågår.</p>		
<b>4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?</b>	<b>3,9</b>	<b>15,0</b>
<p>Vanylven kommune har ikke utviklet et system med formelle lederavtaler.</p> <p>Kommunen benytter ingen andre former for systematisk vurdering av lederskapet i kommunen (eksempelvis 360 graders lederevaluering eller lignende).</p> <p>Kommunen har de siste årene begynt å belønne gode lederprestasjoner gjennom lønn. Man opplever ellers også at man får mange gode tilbakemeldinger både fra rådmann, kommunalsjefer og politisk nivå.</p>		
<b>4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?</b>	<b>13,9</b>	<b>20,0</b>
<p>Ledelsesstrukturene i Vanylven kommune oppleves å fungere relativt godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger.</p> <p>Man har møte i lederteamet hver 14. dag samt enhetsledermøte er en gang pr måned. I tillegg har man sektormøtene på de ulike sektorene. Det er en utfordring i Vanylven at enhetslederne <i>jobber for lite sammen med å utvikle felles ledelsespraksis</i>. Dette skjer først og fremst sektorvis, noe som gjør at man fremstår noe fragmentert. Dette medfører at man ikke har fått god nok forankring på alle de gode rutiner, strategier og systemer som man har tatt frem de siste årene, da det er ulikt hvordan sektorene griper dette an.</p> <p>Rådmannen oppleves som synlig, tydelig og proaktiv og som en pådriver for systematikk og utvikling. Men det er en «avstand» i organisasjonen mellom rådmann og enhetslederne og kommunalsjefene fyller denne avstanden noe ulikt. Dette medfører at det er litt ulik ledelsespraksis og fokus i de ulike delene av organisasjonen.</p> <p>Det er relativt stor trygghet i virksomhetsledergruppa for at du får nødvendig backing og støtte fra stabsfunksjonene og overordnet ledelse om det skulle dukke opp problemer som berører lederrollen. Men også her er det sektorvise forskjeller og man har en jobb å gjøre på å trygge lederne i alle sektorer på dette.</p>		

**4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?****14,9****20,0**

Kommunen har nylig startet et lederutviklingsprogram som er en del av en master i samarbeid med Høgskulen på Vestlandet. Dette er et studium som gir 20 vekttall og det oppleves som et meget godt opplegg. Dette er en formell basisutdanning på ledelse, men det er fortsatt behov for mer systematisk samordning av felles «Vanylvenledelse» basert på kommunens egne systemer, rutiner og konkrete utfordringer. Sektorvis jobber man litt sammen med andre konsulenter for å utvikle ledelsespraksisen og organisasjonskulturen, men dette skjer altså i liten grad på felles lederarenaer.

Kommunen har faste enhetsledermøter ca to ganger pr halvår der man har som ambisjon å ha fokus på lederrollen og lederskap. Men i praksis blir det veldig mye driftsrelaterte saker på disse arenaene. Enhetslederne er ikke helt fornøyd med disse arenaene og ønsker at lederspørsmålene løftes høyere opp på agendaen. Dette medfører at lederspørsmålene ofte diskuteres mest på sektorene med den «faren» det er for at det utvikler seg ulik ledelseskultur og praksis i de ulike sektorene.

Kommunen har ikke et eget opplegg for å rekruttere og utvikle ledertalenter fra egen organisasjon, men det er åpnet for at også noen som ønsker å bli leder kan være med på opplegget sammen med Høgskulen på Vestlandet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Godt system for fremføring av mindreforbruk av ressurser mellom år</li> <li>♦ Belønner gode lederprestasjoner både med lønn og hederlig omtale</li> <li>♦ Driver et helhetlig og sammenhengende lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for hele ledergruppa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en tydelig og godt lederplakat, men denne er ikke godt nok kjent i organisasjonen og brukes i liten grad i det daglige</li> <li>♦ Enhetslederne har bare delvis organisatorisk ansvar for egen enhet</li> <li>♦ Bli mer systematisk på å utvikle gode støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger</li> <li>♦ Løfte lederskap og lederspørsmål høyere opp på enhetsledermøtene</li> <li>♦ Synlig og tydelig rådmann på visjon, mål og retning, men det oppleves at strategisk ledelse tidvis spriker litt i forhold til dette</li> <li>♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon, men enkelte har fått være med på lederutvikling sammen med Høgskulen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Enhetslederne disponerer ikke rammebudsjettet fritt</li> <li>♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle <i>prosjekter</i></li> <li>♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle <i>prosesser</i></li> <li>♦ Har ikke lederavtaler som er tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer iht avtalen</li> <li>♦ Følger ikke opp lederavtalen med årlig oppfølging og evaluering</li> <li>♦ Har ikke andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen)</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2017	
<b>Resultatfokus og effektivitet</b>	<b>42</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med å koble ressursinnsats og resultater som oppnås, dvs *effektiviteten* i organisasjonen.

	SUM	Maks
<b>5. Resultater og effektivitet</b>	<b>42</b>	<b>100</b>
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	9,0	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	9,5	25
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	3,0	15
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	5,7	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	9,0	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	6,0	10
<b>5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling</b>	<b>9,0</b>	<b>15,0</b>

Vanylven kommune har ikke en egen tydelig helhetlig strategi for resultatstyring, men man har jobbet mye med helhetlig styring de siste årene som et virkemiddel for blant annet å bli mer resultatfokusert og mindre tiltaksstyrt. Enhetslederne opplever dette som et riktig og godt verktøy, men man ser at man fortsatt et stykke igjen før man er i mål på resultatstyring. Skole er den sektorene som uten tvil (sammen med NAV) har kommet lengst på dette området.

Det finnes heller ikke en helhetlig strategi for *effektivitetsutvikling*, dvs et dokument hvor det settes fokus på hva/hvilke tiltak som virker best og som gir mest effekt for hver krone som settes inn. Men også her opplever man at kommunen er i bevegelse mot et system der man i større grad også ser på betydningen av at innsatsen må være ulik for at resultatene skal bli like, og at målet er høyst mulig kvalitet til lavest mulig kostnad. Vanylven har de siste tre årene vær blant de tre kommunen i Norge med lavest utgiftskorrigerte frie inntekter, så omgivelsene tvinger frem et effektivitetsfokus.

<b>5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?</b>	<b>9,5</b>	<b>25,0</b>
---	------------	-------------

Det er ikke en systematisk månedlig oppfølgingen av avvik på overgripende (kommunenivå) og enhetsnivå når det gjelder økonomi og tjenesteresultater i Vanylven. Så lenge det ikke

«lyse rødt» noen steder, så hører man lite om opplevelsene til enhetslederne. Gjennom året er det først og fremst fokus på økonomi, men det varierer en del mellom sektorene hvordan dette følges opp. Skole er klart mest systematisk på oppfølging av tjenestekvalitet igjennom året.

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 Telemarksforskning har gjort en jobb for kommunen de siste to årene med å løfte fokuset på kostnadsnivået sett i sammenheng med måten tjenestene produseres.

Kommunen jobber i bare noen grad med effektivitetsutvikling gjennom å sammenligne ressursbruk (tid/penger) med *oppnådde resultater og kvalitet* gjennom arbeidet som gjøres i målstyringssystemet. Man har med andre ord begynner man å få en relativt god oversikt over resultatene i Vanylven, men man har brukt lite tid på å analysere *hva som skaper* resultatene og hva som vil skje med kvaliteten om man endrer innsatsfaktorene.

<b>5.3</b>	<b>Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?</b>	<b>3,0</b>	<b>15,0</b>
------------	---	------------	-------------

Vanylven kommune har et system (KF Bedrestyring) som muliggjør for ledere både på sentralt og enhetsnivå å følge med på utviklingen for ressursbruk og resultat sett i sammenheng med målene gjennom året. Men systemet oppleves tungvint å administrere og det benyttes i liten grad.

Vanylven kartlegger, analyserer og utvikler ikke kommunens arbeidsprosesser systematisk ut i fra et effektivitetsperspektiv (LEAN eller lignende). Men i det daglige foregår det jo allikevel en hel del slikt arbeid.

<b>5.4</b>	<b>Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?</b>	<b>5,7</b>	<b>15,0</b>
------------	--	------------	-------------

Det finnes ikke noen faste arenaer der ledere på alle nivåer løpende diskuterer ressursbruk og resultatoppnåelse. Kommunen har ikke utviklet noen systematikk for «rapporteringsverksteder» eller lignende for å sikre tett oppfølging av enhetene etter en fastsatt metodikk. Først og fremst skjer dette i sektormøtene (og på rektormøtene). Ellers skjer det når «det lyser rødt».

Vanylven kommune jobber i noen grad med å informere de ansatte om utviklingen på både resultater og ressursbruk løpende gjennom året. Særlig skole har hatt fokus på dette, mens man i de andre sektorene har en vei å gå her.

<b>5.5</b>	<b>Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?</b>	<b>9,0</b>	<b>20,0</b>
------------	--	------------	-------------

Vanylven kommune har i noen grad en fastlagt systematisk metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. Man bruker kommunebarometeret i økonomiplan og årsmelding, samt at det gjøres i tilstandsrapporten for skole. I tillegg har KS-Konsulent (2015) og Telemarksforskning (2017) gjennomført større KOSTRA-analyser hvor dette perspektivet er løftet.

På enhetsnivå har ikke Vanylven noen tydelig strategi for 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, der igjen skole er den som har kommet klart lengst på dette. Generelt virker det ikke å være så mye fokus på læring på tvers mellom tjenestelike enheter, og særlig ikke på tvers av sektorer.

På enhetsnivå foregår det relativt lite sammenligninger med enheter i andre kommuner. I den grad det skjer, er det gjennom arbeidet i 7-stjerna.

**5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?**

**6,0**

**10,0**

Vanylven kommune deltar i mange interkommunalt samarbeid for å dele på kostnader og for å levere bedre kvalitative tjenester. Eksempler på dette er brann, redning, barnevern, legevakt, renovasjon, mm. Det er fortsatt et stort potensial for mer samarbeid på kjernetjenester, og man er derfor i ferd med å etablere en «kommuneblokk» sammen med Herøy (og sannsynligvis Sande) der man skal se på hva man kan få til av strategisk samarbeid både internt og eksternt.

Vanylven kommune har i liten grad jobbet med hvordan man kan samarbeide med frivillige organisasjon for å støtte og videreutvikle tjenesten. Man samarbeider litt med Røde Kors for beredskap og Idrettslaget for drift av idrettsanlegg. I tillegg har man besøkstjeneste og kontaktpersoner for flyktninger (med mere).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tydeliggjøre strategien for resultatstyring gjennom det helhetlige styringssystemet</li> <li>♦ Bli enda flinkere til å dele erfaringer på tvers mellom tjenester om resultatene man oppnår</li> <li>♦ Bli flinkere til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater på alle sektorer</li> <li>♦ Bli mer systematisk på oppfølging av avvik på økonomi og tjenestekvalitet som fremkommer gjennom året på alle sektorer</li> <li>♦ Mer systematiske diskusjon rundt ressursbruk og resultater på enhetsledermøtene</li> <li>♦ Bli enda mer fokusert på (de manglende) sammenhenger mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet</li> <li>♦ Har et system som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater, men dette benyttes ikke</li> <li>♦ Jobbe enda mer systematisk med å sammenligne kommunen med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet</li> <li>♦ Gi politikere og innbyggere bedre innsyn i tjenestenes resultater</li> <li>♦ Utvikle det interkommunale samarbeidet på kjernetjenesten</li> <li>♦ Skaffe seg enda bedre oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legge dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet</li> <li>♦ Utvikle samarbeidet med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling</li> <li>♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen</li> <li>♦ Deltar ikke i noen form for eksterne effektiviseringsnettverk</li> </ul>



FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2017	
<b>Kommunen som arbeidsgiver</b>	<b>63</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk</b>	<b>63</b>	<b>100</b>
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	13,5	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	10,7	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	12,9	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	9,4	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	11,0	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	5,5	10

**6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?**

**13,5 15,0**

Vanylven kommune har en helhetlig arbeidsgiverstrategi; «Arbeidsgjevarstrategi mot 2020». Dette som grunnlag for å fokusere på hvordan Vanylven skal være som arbeidsgiver. Vanylven har hatt denne en stund og opplever å ha god effekt av denne, og man jobber nå med å revidere den.

**6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver**

**10,7 20,0**

Kommunen har ikke egen helhetlig rekrutteringsstrategi, men det står en del om det i arbeidsgiverstrategien. Det oppleves at man er blitt langt bedre på hele rekrutteringsprosedyren de siste årene, selv om det fortsatt gjenstår en god del før man kan si at kommunen jobber helhetlig og samordnet med rekruttering.

Kommunen markedsfører seg ikke systematisk som en attraktiv arbeidsgiver, men har gjort flere gode tiltak. Eksempelvis tilbyr kommunen avskrivning av studielånet med 15 % pr år for folk med høyskoleutdanning som flytter (og blir boende et år eller mer) til kommunen. Kommunen deltar på utdanningsmesser lokalt, på Høgskulen i Volda og enkelte andre høyskoler, samt at man annonserer i noen fagblader.

Kommunen har ikke utviklet et helhetlig «friskhetstilbud» for alle ansatte gjennom fokus på egen fysisk og mental helse, men man har mange gode enkelttiltak som frisklivssentral, ulike treningsgrupper, tilbud på fysioterapeut, kiropraktor, psykisk helse, mm. Kommunen vant i 2017 IA-prisen for Møre og Romsdal for sitt arbeid med et inkluderende arbeidsliv.

6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	12,9	25,0
<p>Kommunen har kartlagt kompetansen i organisasjonen en gang i 2009 i forbindelse med kravet i tariffavtalen, men dette er ikke fulgt opp siden den gang i hele kommunen. På skoleområdet har man fulgt det opp, da det er et krav fra staten på hvor mange studiepoeng man må ha for å undervise.</p> <p>Vanylven kommune er systematiske på bruk av medarbeidersamtaler etter en felles mal (som man tilpasser ved behov). Alle informantene vi snakket med opplever at medarbeidersamtalen er nyttige samtaler og at det har effekt.</p> <p>Kommunen bruker i liten grad individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling, men det forekommer i enkelte tilfeller (særlig innenfor helse) at dette gjøres når det er ønske om det fra de ansatte.</p> <p>Det finnes ikke et system i kommunen for budsjettering og rapportering på midler avsatt til kompetanseheving. Dette må prioriteres innenfor enhetenes budsjett. I tillegg har man midler på de sektorvise disposisjonsfondene. For enkelte sektorer er det også godt med midler i regi av direktorat, Fylkesmannen og 7-stjerna.</p> <p>Vanylven kommune har ikke et gjennomgående system og tenkning for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning), men i enkelte enheter og sektorer er man flinke til dette. Både i skole og i barnehagene har man nå satt dette mer eller mindre i system igjennom samarbeidet med KS Konsulen/Jørn Arild Mikkelsen. Også på enkelte enheter i teknisk sektor jobber man relativt systematisk med dette.</p> <p>Vanylven kommune har ikke jobbet med «Medarbeiderskap» eller lignende som metode for å fremme et aktivt og påkoblet medarbeiderskap, men teknisk sektor har nettopp satt dette på dagsorden igjennom et nytt samarbeid med konsulent Bjørg Franksson.</p>		
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?	9,4	15,0
<p>Vanylven kommune har et lønnsystem med en nylig vedtatt lokal lønnspolitikk. Denne skal drøftes med de tillitsvalgte før forhandlingene og legges til grunn for forhandlingene. Lønnspolitikken har tydelige kriterier for hva som skal gi effekt og det åpnes i noen grad for å kunne belønne grupper og individers innsats for resultat- og måloppnåelse. Man har bare gjennomførte prosessen på denne måten én gang, men man opplever at det har bidro til langt bedre prosess enn tidligere.</p> <p>Arbeidsgiverperspektivet i lønnsforhandlingene bygges opp nedenfra ved at man etterspør fra enhetslederne hvem og hva de mener skal prioriteres.</p> <p>Kommunen benytter ikke lønns(informasjons)samtaler som et systematisk verktøy, men når noen ber om dette, får man det. Kommunen har ikke utviklet et eget skjema/mal for lønnsamtalene som lederstøtte for de som skal gjennomføre samtalen.</p>		
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	11,0	15,0
<p>Vanylven kommune gjennomfører en helhetlig medarbeiderundersøkelse hvert år rettet mot alle ansatte som et verktøy for å utvikle organisasjonen. Man har gjort dette fire ganger nå og har utviklet god metodikk både for gjennomføring og oppfølging. Særlig i pleie og omsorgstjenesten oppleves det at dette et viktig verktøy.</p>		

Kommunen benytter ikke andre helhetlige systematiske verktøy for å vurdere og å forbedre arbeidsmiljøet ut over medarbeiderundersøkelsen. Men Vanylven er flink til å jobbe systematisk med arbeidsmiljø med mange ulike tiltak og vant som nevnt over i 2017 IA-prisen for dette.

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

**5,5 10,0**

Vanylven kommune har tatt en del aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen. I tildelingen for arbeidsmiljøprisen heter det at Vanylven:

- Er ein sentral og viktig samarbeidspartner for NAV ved å ta imot kandidatar på arbeidstrening.
- Gjer god jobb med lærlingar i alle arbeidsfelt i kommunal sektor – ta imot alle!
- Har oppretta eige ungdomsprosjekt for å motivere og få sett i gong ulike tiltak for arbeidsledig ungdom.
- Stor velvilje for å legge til rette arbeidsoppgåver for tilsette som slit med helsa

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).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ God og helhetlig arbeidsgiverpolitikk</li> <li>♦ Har en tydelig lokal lønnspolitikk/system med tydelige kriterier som fokuserer på resultat og måloppnåelse</li> <li>♦ Gjennomfører systematisk medarbeiderundersøkelse</li> <li>♦ Gode på gjennomføring av årlige medarbeidersamtaler</li> <li>♦ Har goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet gjennom avskrivning av studielån</li> <li>♦ Kommunen jobber systematisk for å øke mangfoldet i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Gjennomføre og følge opp kompetansekartleggingen i hele organisasjonen</li> <li>♦ Utvikle systemet med individuelle karriereplaner for egne ansatte</li> <li>♦ Utviklet «friskliv»-tilbud til egne ansatte</li> <li>♦ Ta i bruk et system for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning) i hele kommunen</li> <li>♦ Ta i bruk flere systematiske verktøy for arbeidet med arbeidsmiljøutvikling</li> <li>♦ Involverer lederne lokalt med å fremme lønnskrav, men det foreligger ikke noe system for dette</li> <li>♦ Utvikle systematikken i å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver</li> <li>♦ Jobbe med medarbeiderutvikling/medarbeiderskap i hele organisasjonen</li> <li>♦ Har ikke et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler, men allikevel midler gjennom disposisjonsfondene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tilbyr ikke lønnsamtaler systematisk til alle ansatte</li> <li>♦ Jobber ikke systematisk for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte</li> </ul>

<b>FOKUSOMRÅDE 7</b>	<b>Poeng 2017</b>	
<b>Utviklingsstrategi og lærende organisasjon</b>	<b>47</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>7. Organisasjonsutvikling</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,3	15
7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	9,5	25
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	14,7	20
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	7,0	20
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	4,8	20

<b>7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?</b>	<b>11,3</b>	<b>15,0</b>
--	-------------	-------------

Vanylven kommune har en meget god og tydelig utviklingsstrategi med perspektivet 2016-2018. Denne følges godt opp og ligger som bakteppe for alt utviklingsarbeid som Vanylven jobber med på kommunenivå.

Kommunen samordner i noen grad kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå igjennom det strategiske lederteamet. Man forsøker å ha et strategisk fokus og da særlig på temaer som er fokusert i utviklingsstrategien, men det er en utfordring å få tid til å prioritere både det sektorovergripende og sektorspesifikke utviklingsarbeidet.

<b>7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?</b>	<b>9,5</b>	<b>25,0</b>
--	------------	-------------

Vanylven kommune benytter KF Kvalitet som sitt kvalitetssystem. Systemet er nytt (høst 2017) og det er begrenset hvor langt man har kommet i implementeringen av dette systemet. Man melder i noen grad avvik i forhold til rutiner og prosedyrer, og lukker disse fortløpende. Disse avvikene følges dog ikke opp med analyser, tiltaksplaner og tydelig ansvar/ansvarsplasseringer. Man har heller ikke en overordnet kvalitetsgruppe med representanter fra alle sektorer som ser på det systemiske i dette og ser om det er gjennomgående avvik som krever oppfølging på organisasjonsnivå. Men det finnes kvalitetssirkler på enkelte sektorer og da først og fremst pleie og omsorg. Alle vi snakket med opplever at man fortsatt har en betydelig vei å gå før dette systemet er godt innarbeidet i Vanylven kommune.

Enhetene redegjør ikke systematisk for gjennomførte analyseresultat og tiltak for alle ansatte i organisasjonen/gjeldende enhet.

**7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis? 14,7 20,0**

Vanylven 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 nettverk i 7-stjerna. Dette oppleves som svært nyttige fagnettverk som tjenesten har stort faglig utbytte av å delta på. I teknisk sektor ser det ut til å være litt mindre nettverksjobbing i regi av 7-stjerna, men man er med i de lærende nettverkene som finnes.

Kommunen samhandler litt med noen høyskoler for å utvikle kommunene, og da først og fremst med Høgskulen i Volda og Høgskulen i Ålesund i regi av prosjekter i 7-stjerna. Men kommunen har fortsatt en vei å gå for å søke samspill med høyskole/universitetsmiljøer med utgangspunkt i egne behov. I skolesektoren samarbeider man tett med KS-Konsulent/Jørn-Arild Mikkelsen med dette perspektivet.

Kommunen har ikke noen tydelig strategi i forhold til å se hvordan andre løser sine utfordringer og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Men man forsøker å være fremoverlente og leite etter beste og neste praksis. De senere årene har man hatt mye fokus på utviklingsarbeid i forhold til Kommunekompasset og man har høstet mye inspirasjon fra svenske kommuner generelt og Kävlinge kommune spesielt. I 2016 var hele ledergruppa og formannskapet på studietur dit og det opplever man at har hatt stor effekt.

**7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene? 7,0 20,0**

Kommunen jobber ikke systematisk med en eller flere kommuneovergripende metoder (eks tjenestedesign, tavlemøter, etc) for å forbedre kvaliteten på tjenesten i det daglige arbeid ut over kommunes kvalitetssystem, men sektorvis foregår det en del slikt arbeid ut i fra et faglig perspektiv (hverdagsrehabilitering, lærende møter, IGP, etc).

Vanylven kommune har noen tiltak for å spre gode idéer som kan føre til effektivisering og utvikling ut i organisasjonen. Dette skjer først og fremst igjennom «rådmannens nyhetsbrev» som oppleves som svært nyttig og informativt. I tillegg forsøker man å få de gode eksemplene løftet frem i lokalmedia.

Man har ikke noe helhetlig system for internrevisjon der enhetene granskes av egne ansatte eller eksterne (ledere i andre enheter/sektorer) med målsetting om å utvikle kvaliteten på tjenesten. Man har heller ikke en felles systematikk på «ledelsens gjennomgang» der hele enheten er med på å revidere sitt eget kvalitetsarbeid. På kommuneovergripende nivå er det tredje gangen man bruker Kommunekompasset som verktøy for å utvikle organisasjonen/forvaltningspraksisen. Dette følges veldig systematisk opp.

Kommunen har ikke jobbet med systematisk med å engasjere brukerne i forbedring av tjenesten (Tjenestedesign) på kommunenivå, men man har jobbet med prosjektet «Framtidsretta pasientforløp for den eldre multisjuka pasient» og der er dette et viktig fokus.

**7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?**

**4,8**

**20,0**

Kommunen har ikke noe system for å engasjere/oppmuntre og for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte. I skole jobber man en del med lærende møter, men det er ikke satt i noe system for hele kommunen.

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

Man har ikke noen bestemt strategi eller tenkning for å synliggjøre og tydeliggjøre for alle i organisasjonen hva innleverte og gjennomførte forbedringsforslag har avstedkommet ut over at det av og til løftes i rådmannens nyhetsbrev.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid organisasjonsutvikling</li> <li>♦ Meget god systematikk i bruken av Kommunekompasset som utviklingsverktøy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Samordne og jobbe mer strategisk med organisasjonsutvikling og kvalitetsutvikling i strategisk lederteam</li> <li>♦ Har et kvalitetssystem (KF Kvalitet) men det gjenstår mye før dette er godt implementert hele organisasjonen</li> <li>♦ Følge bedre opp analyser av kvalitetsbrister (som fremkommer i kvalitetssystemet) med tiltaksplaner og tydelig ansvarsplassering på alle enheter/sektorer</li> <li>♦ Redegjøre mer systematisk for gjennomførte kvalitetsforbedringstiltak i alle enheter for alle ansatte</li> <li>♦ Bli enda bedre på å spre alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen</li> <li>♦ Kommune deltar i mange lærende nettverk regionalt, men ikke på alle tjenesteområder</li> <li>♦ Gjennomføre mer systematisk egeninitierte kvalitetsvurderinger på alle sektorer</li> <li>♦ Samhandle mer systematisk med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på alle kommunens tjenester</li> <li>♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring (ut over det løpende partsarbeidet og AMU) på enhetsnivå</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en eller flere kommuneovergripende metoder for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet (ut over kvalitetssystemet)</li> <li>♦ Har ikke et system for internrevisjon/ «Ledelsens gjennomgang for alle virksomheter</li> <li>♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning</li> <li>♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring</li> <li>♦ Arbeider i liten grad med systematisk å synliggjøre og tydeliggjøre innleverte forbedringsforslag</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2017	
<b>Kommunen som samfunnsutvikler</b>	<b>46</b>	<p>Vanylven 2014 Vanylven 2016 vanylven 2018</p>

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

	SUM	Maks
<b>8. Kommunen som samfunnsbygger</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
8.1 Har kommunen helhetlige planer/strategier for samfunnsutvikling?	10,1	15
8.2 Hvordan samhandler kommunen med lokale krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	6,7	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	6,5	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	8,7	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	1,3	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	9,3	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	3,0	15

**8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling? 10,1 15,0**

Vanylven kommunen forsøker å være en «plankommune». Utfordringen er at det er lite eierskap til gjeldende kommuneplan da den ble vedtatt tilbake i 2009. Det er få i dagens kommunestyre som var med å jobbet den frem, og dermed virker det å være et noe begrenset eierskap til den. Det er dermed behov for å rullere denne.

Kommunen prioriterer tidlig i valgperioden arbeidet med lokale/regionale planer (planstrategien) og man opplever at man nå begynner å bli god på dette i Vanylven. Det betyr at man jobber systematisk og helhetlig med utvalgte områder og temaer.

**8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet? 6,7 15,0**

Vanylven kommune har ikke etablert et fast fora for å samle aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet. Men kommunen er nå inne i en prosess hvor man reiser rundt til alle de 14 bygdelaga/bygdehusene i kommunen for å kartlegge hvilke behov det er i nærmiljøa, samt om det er områder som kommunen og bygdelaga kan samarbeide om. Ellers møter kommunen næringsliv, lag og foreninger separat, avhengig av tema og organisasjonenes ønsker og behov og på bakgrunn av de prosjekter som til enhver tid er på agendaen.

Kommune forsøker å gi støtte til personer og organisasjonen som aktivt bidrar til utvikling av lokalsamfunnet. Det ytes tilskudd til en rekke lag og organisasjoner og det samarbeides

også på tvers med flere aktører der dette er formålstjenlig. Eksempelvis starter man nå et reguleringsarbeid på Åheim (etter et møte med bygdelaget der i høst). Politikerne har signalisert at de vil bevilge støtte til gode prosjekter. Kommunen gir også ved noen tilfeller oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet. Eksempelvis har man en avtale med Røde Kors om bistand ved krisesituasjoner.

Kommunen samarbeider med næringslivet og andre gjennom felles prosjekt/finansiering for å utvikle lokalsamfunnet når det ligger til rette for det. Dette skjer først og fremst igjennom selskapet Vanylven Utvikling AS som er et felles næringssselskap som kommune eier sammen med det lokale næringslivet. Disse jobber også tidvis med utviklingsoppgaver for lokalsamfunnet.

Kommunen arbeider i liten grad sammen med andre aktører i lokalsamfunnet for omdømmebygging for å lokke til seg arbeidskraft, innbyggere, nye arbeidsplasser, mm. I den grad det skjer er det først og fremst igjennom Vanylven Utvikling.

### 8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?

6,5

15,0

Vanylven kommune har fokus på kultur, idrett og frivillighet. Kommune har ikke et eget kulturråd. Kommunen har flere lokaler rundt omkring i kommunen som stilles til rådighet for kulturlivet. I tillegg støtter kommunen kulturlivet både gjennom årlige kulturmidler, fast støtte og engangsmidler.

Vanylven har en kulturskole med tilbud innen gitar, trommer, korps, piano, keyboard, sang, drama, tegning og musikkførskele. Kommunen har også en musikkbinge, samt at man arrangerer en kursfestival for ungdom først uka i sommerferien.

Kommunen samarbeider med lokalt kultur- og foreningsliv om årlige kulturarrangementer, både gjennom økonomisk bistand fra kulturmidlene og gjennom tilgang til forskjellig festivalutstyr til gunstige priser. Både Vanylvsråk og UKM er eksempler på dette.

### 8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?

8,7

15,0

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, forsøker Vanylven kommune å være aktive. Kommunen gjennomfører ulike næringslivsundersøkelser for å få tak i næringslivets behov. Dette skjer gjennom Vanylven Utvikling, der dette er stilt som et krav i tildelingsbrev ved overføring av midler fra kommunen til selskapet.

Vanylven kommune har som nevnt etablert samarbeid med det lokale næringslivet igjennom selskapet Vanylven Utvikling AS der kommunen eier 40 % og næringslivet 60 %. Vanylven kommune yter et driftstilskudd på 1 million kroner pr år og Vanylven utvikling er kommunen sitt næringsapparat og utviklingsorganisasjon. Dette selskapet har vært drivkraft for framdriften i flere sentrale samferdselsprosjekt, så som Rovdefjordsambandet AS og samarbeidet med prosjektgruppa for Stadt skipstunnel. Selskapet støtter også nyetableringer gjennom et næringsfond. Det er en person tilsatt i 100 % stilling som kan bistå ved nyetableringer.

Vanylven utvikling har ved flere anledninger lagt til rette for kompetanseutvikling for lokalt næringsliv gjennom ulike kurs som næringslivet har hatt behov for. Vanylven har også lokalkontor for hoppid.no som er fylket sin satsning på gründere og etablerere. I tillegg jobber kommunen med å fremme det lokale næringslivet igjennom arbeidet sammen med



Innovasjon Norge, Ålesund Kunnskapspark og Visit Ålesund. Kommunen reklamerer for det lokale turisttilbudet gjennom reklame på fergekaier og om bord i fergene.

Vanylven kommune har både direkte og via Vanylven utvikling samarbeid med den lokal videregående skolen. I tillegg har kommunen, Vanylven utvikling og NAV har etablert faste møteplasser der man drøfter utfordringer og muligheter. I tillegg er kommunen med når NAV arrangerer frokostmøter med næringslivet.

#### 8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?

1,3

10,0

Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så har ikke Vanylven vennskapskommuner eller andre former for samarbeidsavtaler hvor erfaringsutveksling skjer, men man har som nevnt over hentet mye inspirasjon fra svenske og danske kommuner de siste årene.

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, bosted og turistdestinasjon ut over medlemskapet i Visit Ålesund.

#### 8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?

9,3

15,0

Kommunen har en utdatert klima- og energiplan (2010 – 2015) og kommunen har ingen innarbeidet aktiv strategi for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen virksomhet utover regler som er nedfelt i lov og forskrift. Kommunen har likevel et sterkt fokus på å etterleve krav som er gitt iht lov og forskrift.

Vanylven kommune jobber med energieffektiviserende tiltak innenfor egen virksomhet/eiendomsmasse. Det er etablert flere anlegg med sentral driftsstyring (SD-anlegg), som styres igjennom en dedikert organisasjon (ENØK-sentret i Ørsta).

Vanylven kommune jobber ikke aktivt med bevaring av biologisk mangfold, men dette blir vurdert i all saksbehandling i henhold til Naturmangfaldlova § 9 -12.

Kommunen jobber i noen grad med å informere og å lære opp innbyggerne i miljøvennlig levemåte via det lokal rennovasjonsselskapet.

Kommunen har ikke spesifikke tiltak for å øke gjenvinning og gjenbruk blant innbyggerne, ut over at man har et returpunkt på miljøstasjonen. Dette informeres det om hvert år til innbyggeren i en egen informasjonsbrosjyre. I skoleverket jobbes det også litt med det ved å øke miljøbevisstheten og kunnskapen om forbruk og miljøkonsekvenser.

#### 8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?

3,0

15,0

Vanylven kommune jobber i noen grad aktivt for å øke trygghet, motvirke sosial og etnisk segregering i lokalsamfunn (eksempelvis i boområder). Dette skjer først og fremst igjennom utekontakten som man har hatt siden 2016 og «Jobbsjansen for unge voksne».

Kommunen jobber ikke aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser/organisasjoner da det har vært opplev som lite behov.

Kommunen har ikke et systematisk arbeid samarbeid med frivillige lag og organisasjoner for å fremme likestilling, samhold og sosial interaksjon og for å øke tryggheten i sosiale rom og forebygge kriminalitet.

Kommunen benytter i liten grad frivillig lag og foreninger som verktøy for å fremme likestilling, sosial interaksjon, etc. I den grad det skjer er det som en konsekvens av alt frivillighetsarbeidet. Kommunen er i ferd med å vedta en frivillighetsplan og der vil dette perspektivet bli løftet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ God prosess på planstrategien, med tydelige prioriteringer</li> <li>♦ Kommunen har et aktivt kulturliv</li> <li>♦ Gode på samspillet med sivilsamfunnet som bidrar til utvikling av lokalmiljøet</li> <li>♦ Kommunen gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet</li> <li>♦ Godt utviklet kulturskoletilbud</li> <li>♦ God på å støtte samt formidle støtte til nyetableringer</li> <li>♦ Kommunen deltar både i lokale og regionale samarbeidsorgan for å fremme det lokale næringslivet</li> <li>♦ Jobber systematisk med energieffektiviserende tiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har kommuneplan men denne må rulleres/revideres</li> <li>♦ Kommunen har ikke etablert et fora for lokale aktører som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet, men i praksis skjer det allikevel mye</li> <li>♦ Samarbeide mer systematisk med næringslivet og andre gjennom felles prosjekt/ finansiering for å utvikle lokalsamfunnet</li> <li>♦ Gi mer systematisk oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet</li> <li>♦ Bidra mer systematisk og helhetlig til faste årlige kulturarrangement</li> <li>♦ Bidra mer helhetlig og systematisk med kompetansehevende tiltak overfor næringslivet</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk for å etablere samarbeid mellom egen virksomhet og næringslivet</li> <li>♦ Benytter frivillige lag og organisasjoner mer systematisk for å fremme sosial interaksjon og trygghet</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med tiltak for å minske utslipp av miljøgasser, kjemikalier eller andre miljøbelastende stoffer i egen enhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke Kulturråd</li> <li>♦ Samarbeide ikke med det lokale næringslivet for å fremme turisme</li> <li>♦ Deltar ikke internasjonale kommunale nettverk</li> <li>♦ Har ikke internasjonale vennskapskommuner eller andre former for samarbeidsavtaler hvor erfaringsutveksling skjer</li> <li>♦ Har ikke internasjonale prosjekter med EU/annen finansiering gående</li> <li>♦ Kommunen har ikke en nylig vedtatt klimaplan</li> <li>♦ Har ingen prosjekter på bevaring av biologisk mangfold (ut over lovkravet)</li> <li>♦ Kommunen jobber ikke aktivt for å informere og lære opp innbyggere, foreninger og bedrifter for å redusere utslippsmengden</li> <li>♦ Kommunen jobber ikke helhetlig og aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser og organisasjoner</li> <li>♦ Kommunen jobber ikke aktivt med å øke gjenvinning og gjenbruk blant innbyggerne, selskaper mm, med det formål å redusere avfallsmengden</li> <li>♦ De forekommer i liten grad interaksjon og forebyggende arbeid for å øke trygghet, forebygge kriminalitet, folkehelse mm</li> </ul>

## 5. Avslutning

Dette er tredje evaluering av Vanylven kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Totalskåren er nå høy på alle områder. Dette vitner om at Vanylven har gjennomført et meget systematisk og grundig utviklingsarbeid fra 2014- 2018. Det er imponerende å se den systematikken og arbeidsinnsatsen som er lagt ned. Vanylven fremstår som en radikalt annerledes kommune i 2018 enn da den første Kommunekompassevalueringen ble gjennomført i 2014. Gratulerer!

Når det er sagt, så er det fortsatt rom for betydelig utvikling på alle 8 dimensjonene. Hvis KS-K skal peke på en enkeltfaktor, så må man nå de neste to årene fokusere på *implementering*. Vanylven har tatt frem mange spennende og innovative strategier, systemer og arbeidsmetoder. Men det er fortsatt relativt begrenset hvor godt disse er forankret disse er i organisasjonen. De neste 2 åren skal man være litt forsiktig med å dra i gang for mange nye initiativer. Nå må man lagge fokus på å skape sammenheng, helhet og eierskap til alle disse prosessene. *Det å være fremragende er ikke å klare å gjennomføre en enkelt handling - det er en vane.*

Vanylven 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](http://www.kskonsulent.no)  
[konsulent@ks.no](mailto:konsulent@ks.no)  
24 13 26 00