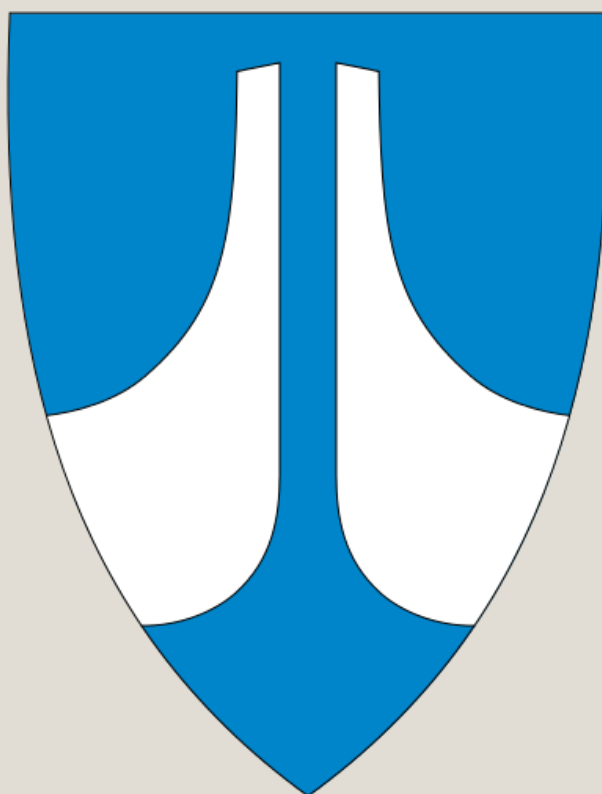




KS KONSULENT

Kommunekompasset - 2018

Evaluering av forvaltningspraksisen i Herøy 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	24
Lederskap, ansvar og delegasjon	27
Resultatfokus og effektivitet	30
Kommunen som arbeidsgiver	34
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	37
Kommunen som samfunnsutvikler	40
5. Avslutning	44

Forord

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

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

Resultatene i Herøy er nå jamt over gode. Herøy kommune skårer blant de øverste 10 % av de 55 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset siden 2010, og nest høyest blant kommuner i gruppa med mellom 5 000 og 10 000 innbyggere. Kommunen har hatt en god utvikling på 6 av 8 områder siden 2016.

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

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

Lillestrøm, juni 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 allmenntjenlige 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 (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 2016, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Ved å gå inn på www.skl.se og søke etter «Kommunkompassen» kan man sammenligne Herøy med 150 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010. Her kan man også sammenligne kommuner på de enkelte dimensjonene, samt finne absolutt beste praksis («Gullstjerner»).

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

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:

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

Kriteriene tar sikte på å beskrive kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer på disse forskjellige områdene, altså deres iverksatte tiltak, gjeldende

prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser på vurderingstidspunktet. Planlagte, men ikke igangsatte prosesser og oppgaver, honoreres ikke. Kommunene som evalueres må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem.

Poenggivningingen 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 Herøy 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 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 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:

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

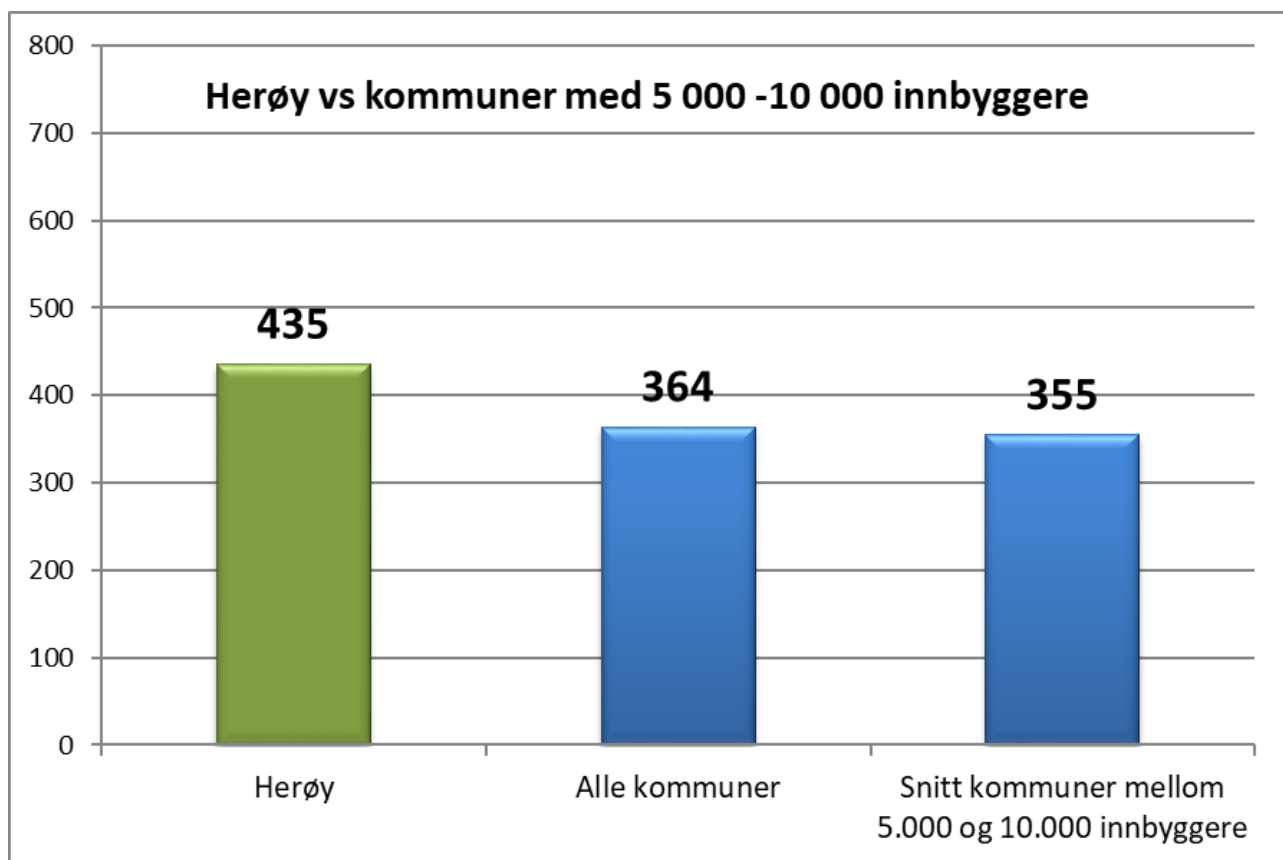
- Mindre enn 5.000 innbyggere
- Mellom 5.000 – 10.000 innbyggere
- Mer enn 10.000 innbyggere

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

Herøy kommune skårer totalt 435 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 Herøy ligger godt over gjennomsnittet for kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 355, som er 9 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 364.

Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:

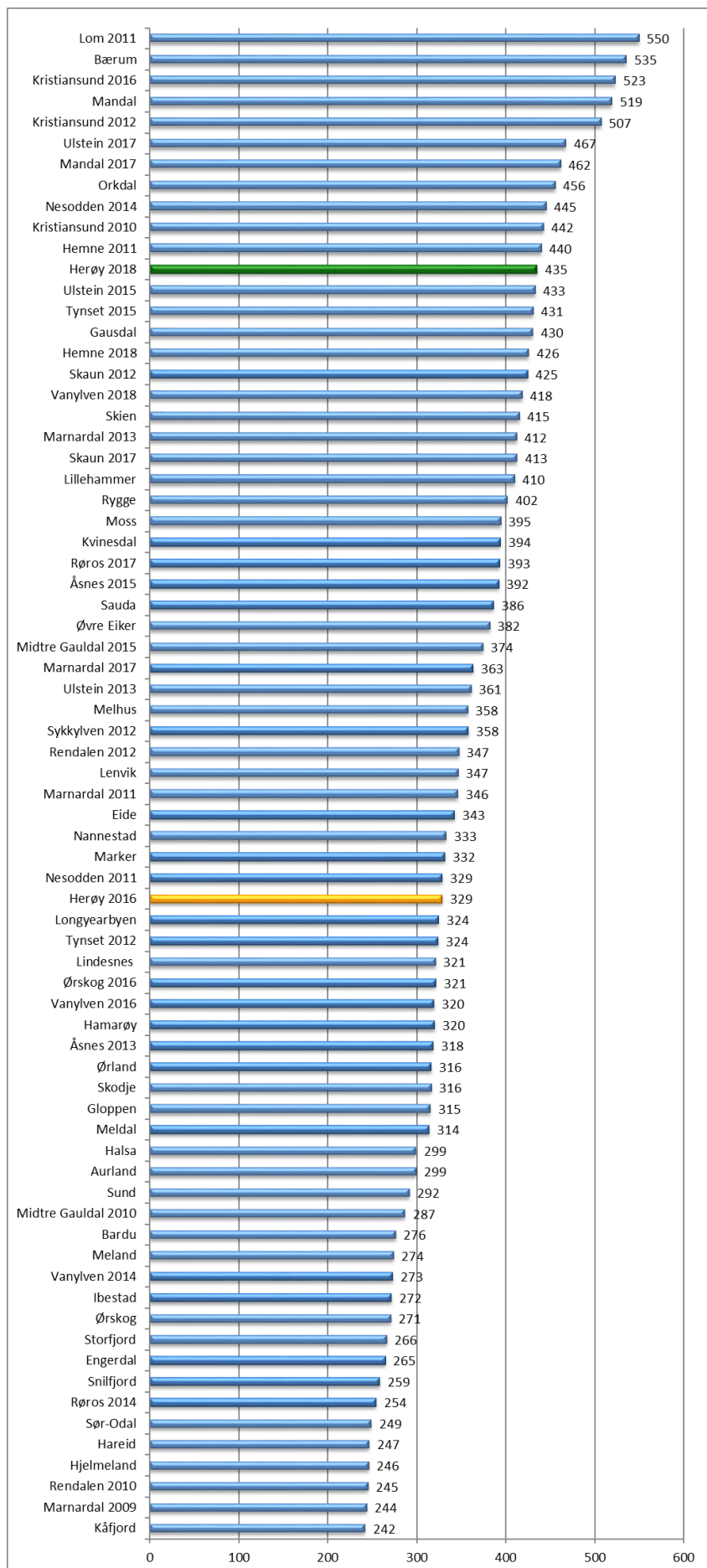


² Fra og med 2010 bruker man versjon 2.0/2.1 av Kommunekompasset. Et stort antall kommuner er også evaluert med versjon 1.0 i perioden 1997-2010, men de er ikke med i sammenligningene her.

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 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.

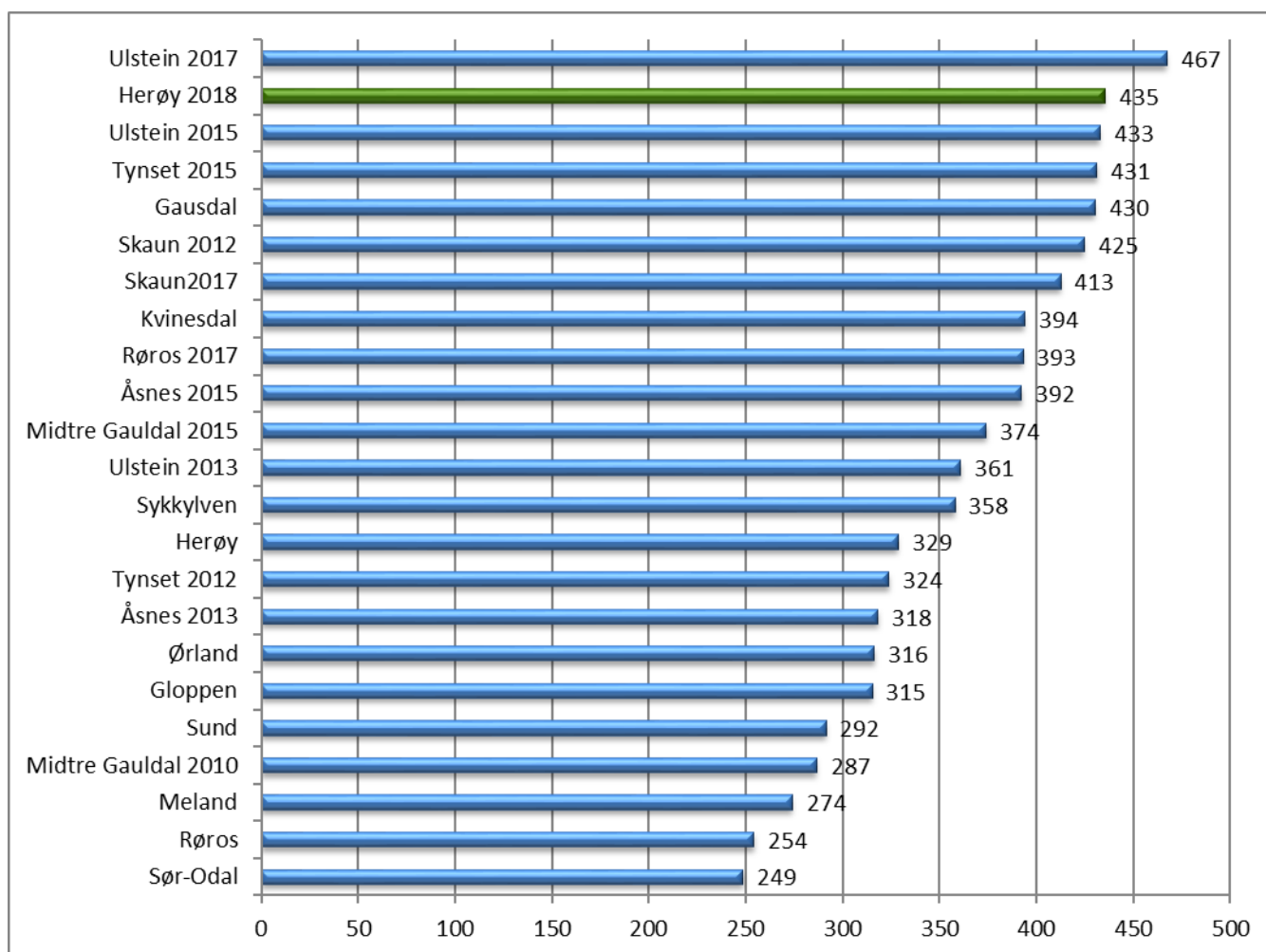
Det er også interessant å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de ti kommunene som skårer *dårligst* i Norge i Kommunekompasset, kan åtte klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de ti som skårer *best* er sju lavinntektskommuner.

Hvis vi ser på totalskåren for Herøy sammenlignet med andre kommuner, ligger Herøy i 2018 blant de 10 % 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. Herøys resultat fra denne evalueringen er vist som grønn stolpe og evalueringen fra 2016 som gul stolpe.



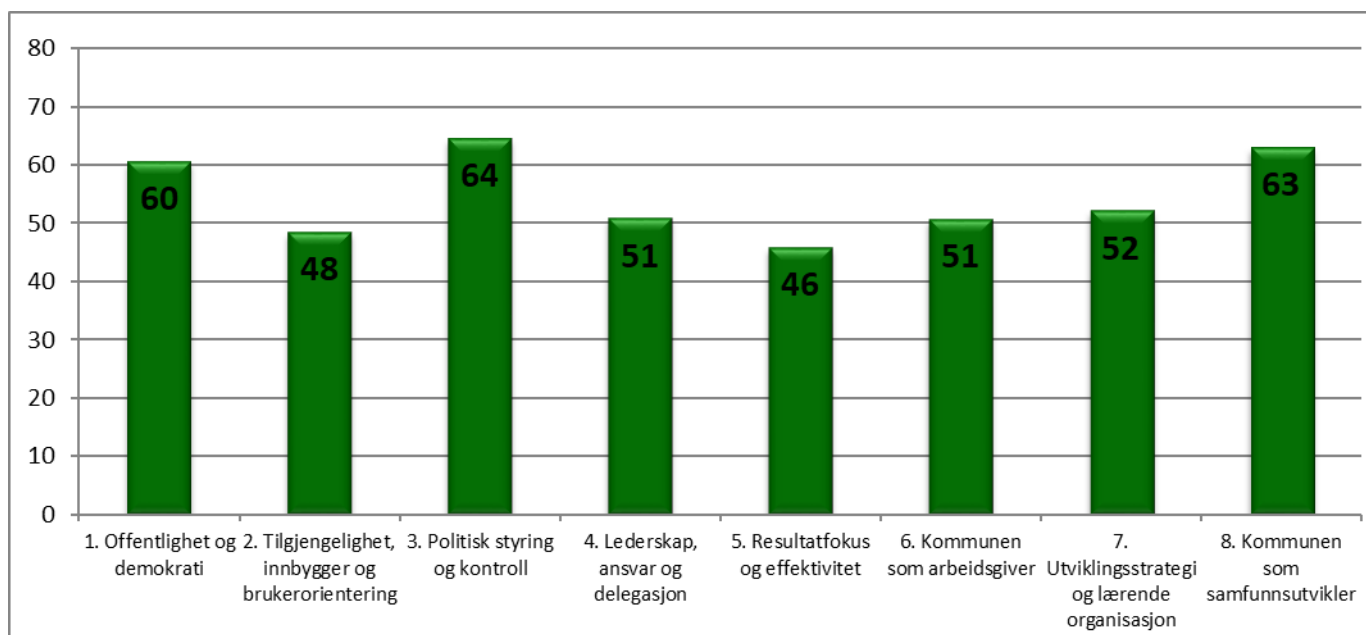
Som vi ser er det en betydelig økning fra 329 poeng i 2016 til 435 poeng i 2018. Erfaringsvis bruker en kommune å løfte seg i snitt ca 30-35 poeng pr år når man jobber målrettet med organisasjonsutvikling. Herøy har løftet seg 50 poeng pr år. Dette er meget bra og vitner om at man har jobbet meget systematisk og solid med organisasjonsutviklingsarbeid i Herøy kommune siste to årene.

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



Som vi ser her skårer Herøy nå svært høyt i denne gruppen for kommuner med mellom 5 000 – 10 000 innbyggere. Det er bare Ulstein kommune (i sin siste evaluering) som skårer høyere enn Herøy i denne gruppen nå.

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 Herøy kommune:

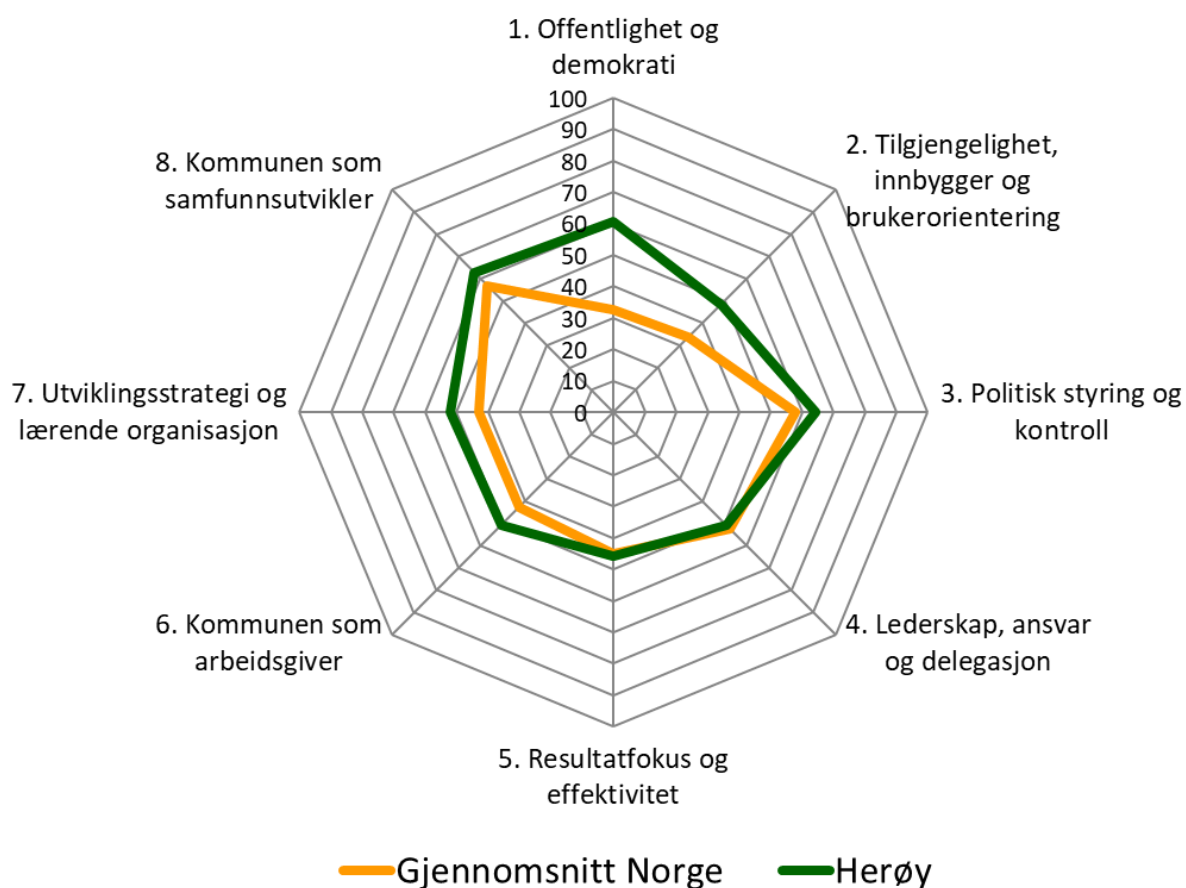


Som vi ser skårer Herøy høyt (over 50 poeng) på seks av områdene. Høyest skårer man på område 3 *politisk styring og kontroll*, hvor man skårer 64 poeng. Også på område 8 *Kommunen som samfunnsutvikler* skåre man høyt med 63 poeng. Det som allikevel er mest imponerende her er skåren på område 1 *Offentlighet og demokrati*. Herøy skårer nå 60 poeng her. Det er den tredje høyeste skåren som noen norsk kommune noen gang har fått på den dimensjonen. Herøy skårer ikke lavt på noen områder og det er også meget bra.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Herøy kommune med alle de andre evalueringene som er gjort med Kommunekompasset versjon 2.0/2.1, av KS-Konsulent as siste 8 år, totalt 72 stk³:

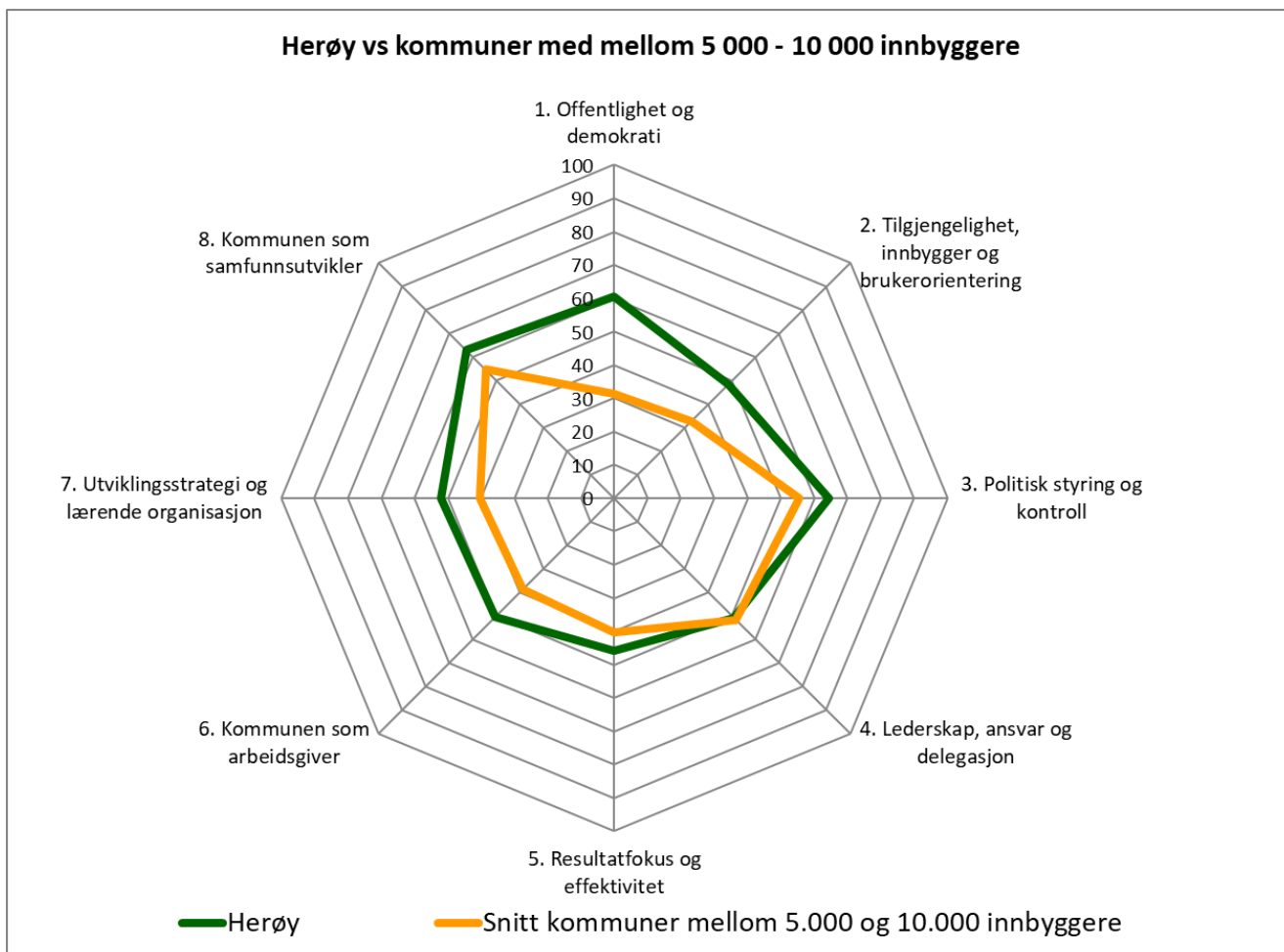
³ Før dette gjennomførte KS-K et 50-talls evalueringer i perioden 1997-2010. I tillegg har Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo gjennomført et ukjent antall evalueringer.

Herøy vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



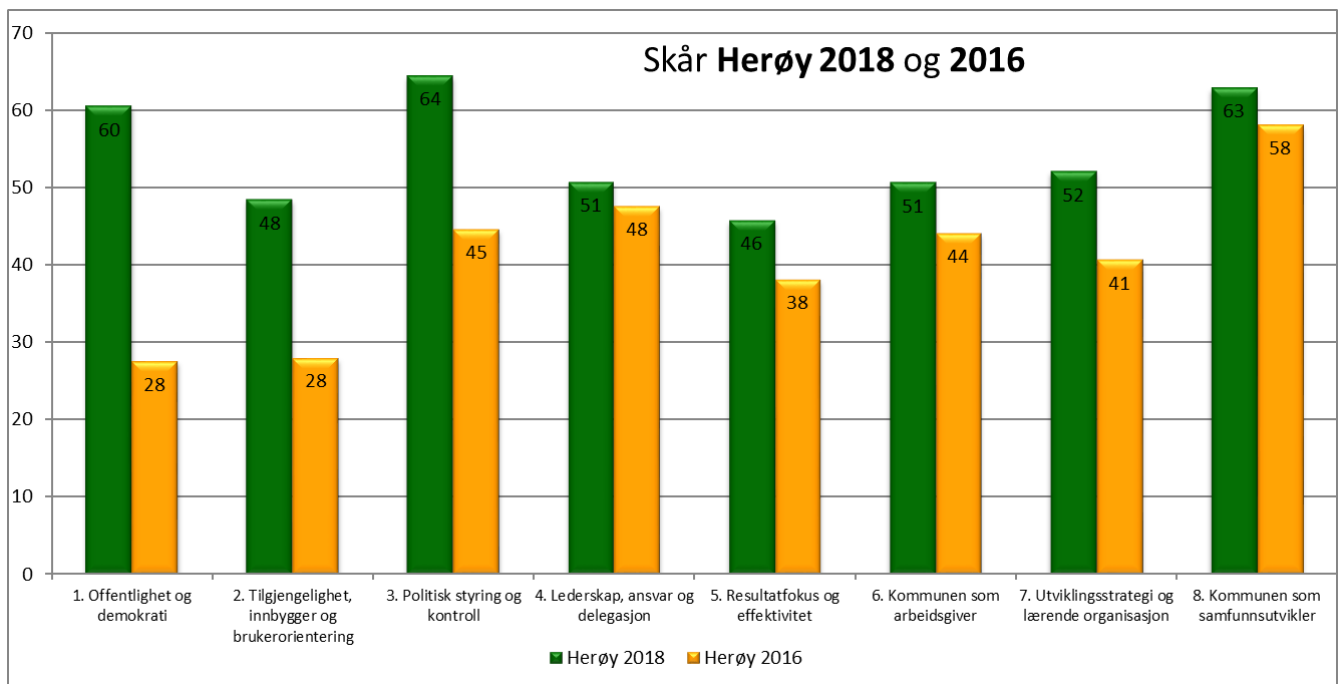
Som vi ser av diagrammet skårer Herøy (godt) over landsgjennomsnittet på områdene 1, 2, 3, 6, 7 og 8, mens man skårer som landsgjennomsnittet på områdene 4 og 5.

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



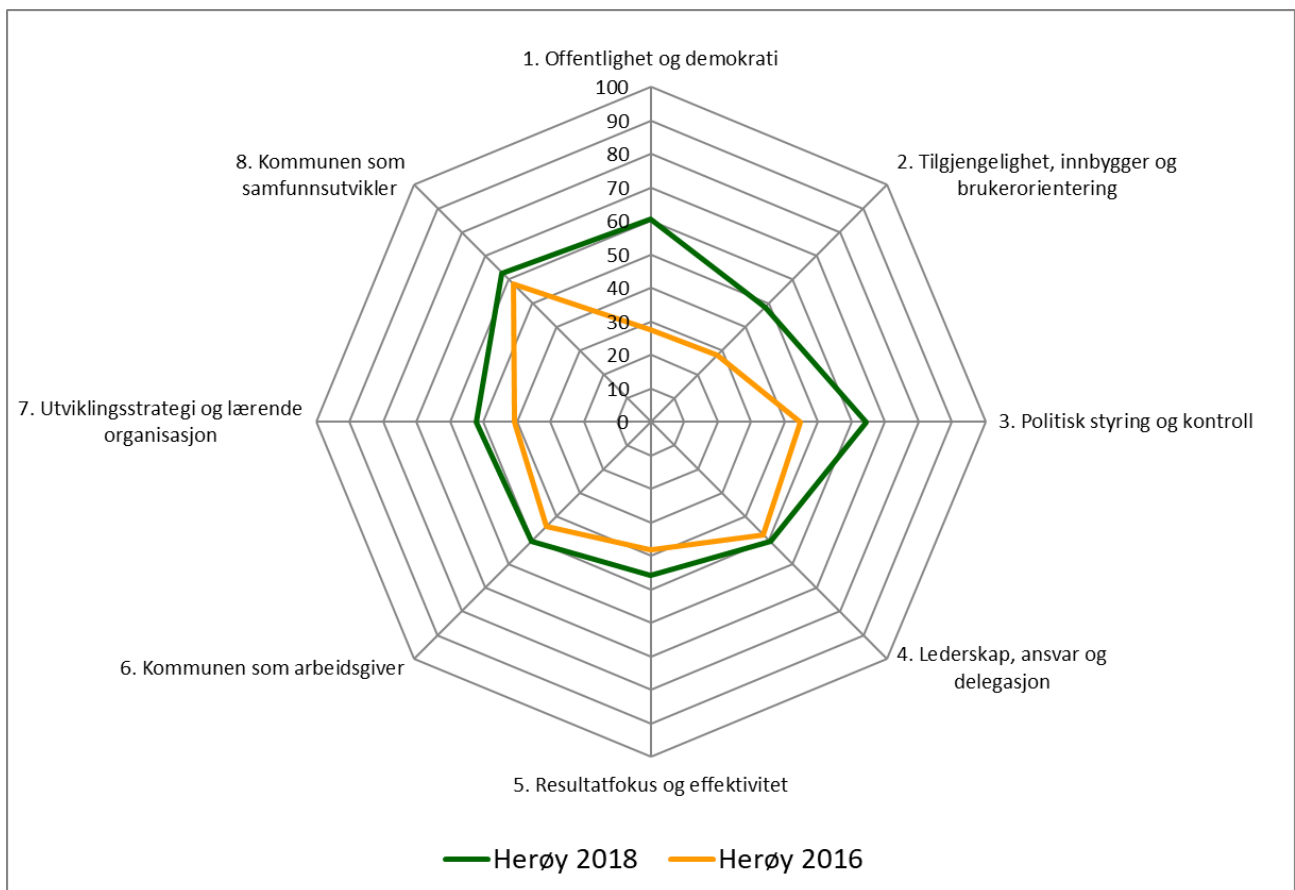
Vi ser at avstanden øker i forhold til landsgjennomsnittet for kommuner med mellom 5 000 – 10 000 innbyggere på alle områder, og at det nå bare er på område 4 at man skårer som gjennomsnittet. Avstanden til gjennomsnittet er betydelig på område 1 og område 2.

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



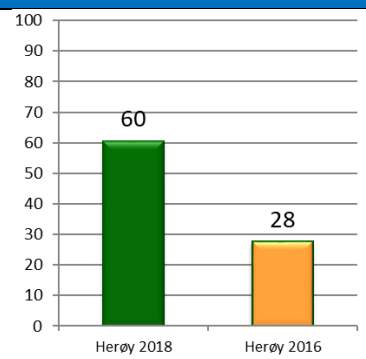
Diagrammet viser skåren for 2018 (grønne søyler) og 2016 (oransje søyler). Som vi ser har område 1, 2, 3 og 7 hatt en betydelig fremgang fra 2016, område 5, 6 og 7 en liten fremgang, mens områdene 4 og 6 har ligget stabilt (forskjellene på skåren på område 4 og 8 er så vidt små at de ikke kan tillegges vekt).

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 2018							
Offentlighet og demokrati	60	 <table><caption>Bar chart data: Offentlighet og demokrati</caption><thead><tr><th>År</th><th>Poeng</th></tr></thead><tbody><tr><td>Herøy 2018</td><td>60</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>28</td></tr></tbody></table>	År	Poeng	Herøy 2018	60	Herøy 2016	28
År	Poeng							
Herøy 2018	60							
Herøy 2016	28							

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	60	100
1.1 Finnes det en helhetlig plan/strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	10,5	15
1.2 Hvordan informeres innbyggerne om aktuelle politiske spørsmål?	15,8	20
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	10,4	25
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	15,2	30
1.5 Etikk - Hvordan skapes tillit gjennom høy etisk standard?	8,5	10
1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	10,5	15,0

Herøy kommune har ikke utviklet en helhetlig strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i Herøy skal fungere og utvikle seg. Men det ligger klare elementer av dette i utviklingsstrategien og det har vært mye fokus på dette siste to årene. Det har dog først og fremst vært administrativt fokus på dette og i mindre grad politisk. Her må det gjøres en jobb for å forankre dette demokratiarbeidet politisk.

Kommunen har en vedtatt kommunikasjonsplan (som er nylig revidert), og som etterleves godt. Man har også en språkbruksplan og mye fokus på «Klart språk». Det gjenstår fortsatt mye på at kommunen har en felles, enhetlig og gjennomarbeidet grafisk profil på nett, dokumenter, lysark, video, mm. Veldig mange av Herøys sentrale styringsdokumenter har et godt innhold, men et utdatert visuelt uttrykk og arbeidsflate.

1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	15,8	20,0
Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer. Kommunen presenterer ikke politiske saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag. Det er lagt til rette for dette i saksbehandlermalen, men det gjøres ikke et uttrekk av dette som sammenstilles for publikum, og det er ikke mulig å abonnere på dette som innbygger via nyhetsbrev, dedikert app, eller lignende. 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. I tillegg gjennomgår ordfører alle saker i forkant av politiske møter i kommunestyret på video som legges på nett. Møtene i Kommunestyret overføres direkte på nett og legges deretter på nett gjennom en meget god flerkameraløsning. Møtene er sekvensielt oppdelt på sak og koblet mot saksfremlegg og protokoll.

Kommunen benytter Facebook, Twitter og Instagram aktiv som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og kommunisere med innbyggerne. Kommunen har på en veldig god og profesjonell måte i tatt i bruk video som verktøy for å bygge omdømme og utvikle dialogen med innbyggerne. Måten Herøy bruker video på kombinert med presentasjonen av politiske saker er meget profesjonelt gjennomført og er en **Gullstjerne** i Kommunekompasset (dvs absolutte beste praksis som de aller fleste andre kommuner kan lære av).

Kommunen lager ikke noen form for avis eller informasjonsskriv (digitalt og/eller på papir) rette mot innbyggerne, men man har god tilgang til spalteplass i lokalavisen ved behov for å informere innbyggerne om viktige kommunale spørsmål.

1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?

10,4

25,0

Det foregår ikke en samlet og systematisk rapportering på *mål og resultater* ut til innbyggerne med siktemål å bevisstgjøre innbyggerne hvor Herøy kommune er gode, og hvor man har et utviklingspotensial i forhold til sammenlignbare kommuner. Man lager ikke en egen kortversjon av årsmeldinger eller resultatsammenstillinger med formål om å informere innbyggerne om resultatkvaliteten på tjenestene i Herøy kommune.

Resultatene fra innbygger- og brukerundersøkelser publiseres systematisk på framsiden på kommunens nettsider. I tillegg har man laget en video hvor rådmannen presentere resultatene. Dette er meget god praksis. Det er ingen teknisk løsning for innsyn der man kan sammenligne Herøys resultater med andre kommuner.

Resultatene fra forvaltningsrevisjonene publiseres som sak til kommunestyret samt at det legges lett tilgjengelig på kommunens nettsider. Man har dog ikke en bestemt strategi for hvordan innbyggerne skal informeres og engasjeres på bakgrunn av disse. Herøy 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?

15,2

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.

Innbyggerne inviteres til deltakelse i arealplanlegging gjennom tilgang til informasjon og påvirkningsmulighet iht lovverket, men man har ikke noen bestemt strategi eller tenkning rundt dette («samskaping») ut over det som ligger som krav i lovverket. Når man jobbet med strategisk næringsplan hadde man et antall arbeidsgrupper med bred medvirkning, men dette er ikke en fastlagt arbeidsform i Herøy. Man har en egen «knapp» på kommunens nettside for saker som er ute på høring, slik at disse er lett tilgjengelige.

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»), men kommunen har nylig utviklet et elektronisk skjema der man kan gi direkte innspill/komme med forslag til politikerne. Løsningen er meget god, men det må markedsføres langt bedre. Man har ikke «åpen talerstol» i kommunestyret eller andre løsninger hvor innbyggerne kan komme i direkte kontakt med politikerne, men man har hatt noen folkemøter ute i bygdene der innbyggerne har kunnet treffe og snakke med ordfører.

Det ligger god informasjon om hver enkelt politiker med informasjon om navn, telefon e-post på kommunens hjemmesider, noe som gjør det mulig for innbyggerne å ta kontakt med politikerne. Men denne er litt 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?

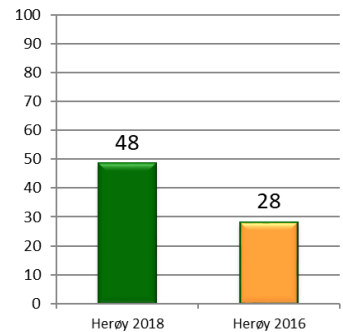
8,5

10,0

Kommunen har etiske retningslinjer, men det mangler en del på rutiner for hvordan de skal følges opp. Det blir opp til den enkelte og det varierer mye hvordan det i praksis følges opp. Politisk har man opprettet et «etisk råd», men foreløpig har det vært liten aktivitet der.

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. Dette er en god teknisk løsning som ligger lett tilgjengelig på kommunens framside.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en oppdatert kommunikasjonsstrategi ♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider ♦ God og systematisk bruk av Facebook samt andre sosiale medier (Twitter/ Instagram) for å informere innbyggerne ♦ Gode på markedsføre politiske møter overfor innbyggerne – særlig gjennom videopresentasjonen av sakene som skal opp til behandling ♦ Bruker video (relativt) systematisk i markedsføring av kommunen og politiske saker ♦ Meget god løsning for overføring av kommunestyremøter på nett ♦ God kontaktinformasjon til politikerne på nett (men de er vanskelig å finne hvis du ikke vet hvor du skal lete) ♦ Gjennomfører systematiske Innbyggerundersøkelser med god oppfølging ♦ Har etablert en meget god løsning der eksterne kan tipse om etiske betenkelige forhold ♦ Har en egen «knapp» på nettsidene for høringer av saker som er på den kommunale agendaen	♦ Har ikke en lokaldemokratistategi, men allikevel en klar satsning på dette ♦ Bli mer systematiske på å kommunisere kommunens resultater ut til innbyggerne ♦ Har ikke elektronisk løsning for sammenligning av resultater i brukerundersøkelsene, men de ligger lett tilgjengelig på kommunens nettsider ♦ Ingen nettside som viser hvordan innbyggerne kan påvirke i politiske prosesser ♦ Resultatet fra forvaltningsrevisjonen ligger lett tilgjengelig, men det er ingen strategi for hvordan disse skal brukes for å skape engasjement ♦ Utvikle mer helhetlige og systematiske arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne ♦ Har etiske retningslinjer, men disse må forankres og følges opp bedre	♦ Har ingen systematisk innbyggerdialog for å involvere innbyggerne i årlige beslutningsprosesser ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker ♦ Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement ♦ Har ikke en helhetlig elektronisk kommunikasjonsplattform med innbyggerne ♦ Gir ikke ut egen kommuneavis/informasjonsblad/nettside

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2018							
Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering	48	 <table><caption>Score Data for Focus Area 2</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>Herøy 2018</td><td>48</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>28</td></tr></table>	Year	Score	Herøy 2018	48	Herøy 2016	28
Year	Score							
Herøy 2018	48							
Herøy 2016	28							

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

	SUM	Maks
2. Tilgjengelighet og brukerorientering	48	100
2.1 Finnes det en helhetlig strategi for brukerfokus i kommunen?	10,5	15
2.2 Hvordan jobber kommunene med tilgjengelighet og service?	6,7	25
2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	14,8	20
2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	10,8	20
2.5 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og innhold, samt håndtering av tilbakemeldinger, klager fra innbyggere/brukere?	5,0	20
2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen?	10,5	15,0

Herøy kommune har ikke utarbeidet en egen helhetlig strategi for brukerorientering, men man har nylig utarbeidet en egen serviceplakat (med tilhørende presentasjonsvideo). Denne kom opp som følge av innbyggerundersøkelsen. Målsettingen er at denne skal bidra til å løfte fokuset på service og brukerorientering i Herøy. Denne virker å være godt kjent i organisasjonen, men det gjenstår å se hvilken effekt den får og om den bidrar til å heve kvaliteten på serviceleveransen.

2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service?	6,7	25,0
--	------------	-------------

Det foregår ikke en helhetlig systematisk opplæring av ansatte i Herøy kommune med fokus på brukermøte og service. Men perspektivet løftes i det daglige arbeidet på enkelte personalmøter. Man har også hatt mye fokus på klart språk for å øke tilgjengeligheten.

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. Men fortsatt er det et sterkt «kompetansefokus» i organisasjonen. Evnen til å yte service er ikke et tydelig kriterium i den lønnspolitiske planen, og det er liten tradisjon for å løfte dette i de lokale forhandlingene.

Kommunen hadde en «happy or not»-maskin for å måle opplevelsen av service og tilgjengelighet, men denne bruker man ikke lenger. Herøy har ikke utviklet 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. Men i arbeidsmiljøprisen som deles ut en gang pr år, er dette et av flere viktig fokusområder.

2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?

14,8

20,0

Kommunen nylig (i regi av 7-stjerna) lage en brukerundersøkelse for å sjekke hvordan brukerne opplever informasjonen på kommunens nettsider ut i fra et innbygger-/brukerperspektiv. Man har ikke systematisk tatt i bruk fokusgrupper eller innbyggerpaneler for å teste ut hvordan kommunens kommunikasjonsplattformer oppleves av brukerne. Men man har på enkelte områder (eksempelvis elderrådet) begynt å brukerteste nettsider og informasjonsmateriell mot brukerne for å designe bedre og mer brukervennlige løsninger.

Nettsidene er tilrettelagt for universell bruk med skriftforstørrelse, kontrastlys og leselyd, men ikke noe oversettelsesløsning eller informasjon på engelsk eller annet språk.

Herøy 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, voksnetthet, kompetanse hos personalet, oppnådde resultater, etc. Men det er lenker fra kommunens nettside til slike eksisterende sider (eksempelvis barnehagefakta.no, helsenorge.no, etc).

Kommunen har et dedikert og godt servicetorg som er åpent fra 8.00-16.00 på alle hverdager hvor man får løst mange saksbehandlingsoppgaver (kulturmidler, skjenkesaker, matrikkelen, adresseendringer, transport, følgekort, parkeringsbevis, fritak for kommunale avgifter, mm), 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. Men ingen av de tjenestene er fullelektroniske enda (dvs at man får svar umiddelbart via elektronisk/regelstyrt/robotisert saksbehandling).

2.4 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?

10,8

20,0

Herøy kommune har en rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser. Alle tjenestesteder skal gjennomføre brukerundersøkelser hvert tredje år for å fange opp brukernes syn på tjenestene. I praksis er det bare skole, NAV, pleie og omsorg og barnehager, og interne tjenester (Stab) som gjør dette. Tekniske tjenester har ikke gjennomført brukerundersøkelser og kulturskolen har gjort det en gang.

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 *enheter* resultater i brukerundersøkelsene på tvers. Dette 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 noen 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.

Herøy kommune er stort sett flink til å presentere resultatene fra brukerundersøkelsene ovenfor brukerne av tjenesten gjennom brukermøter og foreldremøter. Man har forsøkt spesifikke brukerinformasjonsmøter med dette som tema, men det har vært liten interesse fra brukerne for dette.

Herøy kommune benytter liten grad andre systematiske metoder/verktøy for å innhente brukernes opplevelse av tjenestene ut over de lovpålagte rådene og utvalgene.

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

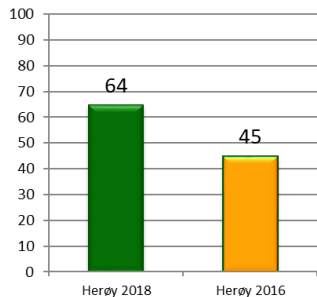
5,0

20,0

Kommunen har ikke utviklet serviceerklæringer for alle tjenestene for spesielt å sette fokus på hvilken service brukerne kan forvente. Kommunen har heller ikke noe helhetlig system for tjenestebeskrivelser (nasjonal tjenestekatalog eller lignende), og det er veldig ulikt presisjonsnivå på beskrivelsen av tjenestene på de ulike sidene.

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
♦ Har servicekontor med fullført saksbehandling på mange områder ♦ God e-Service/skjemaportal	♦ Har en egen servicepolicy for brukerorientering, men denne er nylig utarbeidet og ikke forankret i organisasjonen ♦ Sette service som egen dagsorden for alle enheter/avdelinger ♦ Har nylig begynt å vurdere nettsidene ut i fra et bruker-/innbyggerperspektiv gjennom dedikerte undersøkelse ♦ Godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser, men det må gjennomføres på alle områder (mangler særlig på teknisk) ♦ Mer systematikk på å tilbakemelde resultatene fra brukerundersøkelsene til brukerne ♦ Bli enda bedre til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>enheter</i> for å lære i alle sektorer ♦ Bli enda flinkere til å sammenligne brukerundersøkelser på tvers av <i>sektorer</i> i et læringsperspektiv ♦ Gjennomføre mer systematisk og helhetlig opplæring av de ansatte i møte med brukerne/serviceholdninger ♦ Utvikle metodikken for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter	♦ Har ikke service som kriterium i lønnspolitiske retningslinjer ♦ Legger ikke til rette for (elektronisk) sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom enhetene i kommunen ♦ Måler ikke opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Premierer ikke eksplisitt enheter/avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/ service ♦ Har ikke serviceerklæringer/ tjenestebeskrivelser for alle tjenester ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/tilbakemeldinger

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2018							
Politisk styring og kontroll	64	 <table><caption>Bar chart data</caption><thead><tr><th>Herøy</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>Herøy 2018</td><td>64</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>45</td></tr></tbody></table>	Herøy	Score	Herøy 2018	64	Herøy 2016	45
Herøy	Score							
Herøy 2018	64							
Herøy 2016	45							

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

	SUM	Maks
3. Politisk styring og kontroll	64	100
3.1 Gjennomsys hele organisasjonen av et helhetlig system for styring/oppfølging?	11,0	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?	12,3	25
3.4 Eksisterer det en tydelig delegering og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?	18,3	20
3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjonen?	8,4	15

3.1 Gjennomsys kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging? 11,0 15,0

Herøy kommune har lenge hatt visjonen «Herøy – ei båtlenge føre». Det er stor bevissthet om denne både politisk og administrativt, og alle vi snakket med opplevde den som retningsgivende og viktig for organisasjonen og eget virke.

Kommunen nylig tatt frem tre kommuneverdier; Respekt, Tillit og Samhandling. Disse er nylig vedtatt etter en omfattende prosess i organisasjonen og de skal være gjeldende og retningsgivende både for politisk og administrativt nivå i Herøy kommune.

Herøy kommune har ikke utviklet en *visuelt* tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell i sitt budsjett/handlingsplan eller på nettsiden, myntet på politikere og innbyggere. Dette slik at de kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene. Men man har «Bestikken» som er en «Informasjonshandbok og opplæringsverktøy for medarbeidere i Herøy kommune». Her er mange av kommunes styringsprosesser beskrevet, men det er et dokument som primært er for ansatte i Herøy kommune.

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

Herøy kommune har beskrevet 14 mål i økonomiplanen. Dette er gjennomgående styringsmål som det rapporteres på i tertialrapportene. Dette er politikkens mål for hva administrasjonen skal ha fokus på, men av de gruppen vi snakket med var det politikerne som hadde minst kjennskap til disse målformuleringene.

Kommunen har utvikle et helhetlig flerdimensjonalt styringssystem der *Økonomi, Organisasjon, Teneste og Samfunnsutvikling* er styringsdimensjonene. Økonomiplanen inneholder mange tydelige målbare resultatindikatorer på overordnet nivå. Disse føres ned i virksomheten igjennom arbeidet med årsplanen. Virksomheten opplever at årsplanen er sterkt styrende for deres prioriteringer og fokus.

Kommunen har utviklet en egen «Rutine for eigarskapsstyring» for å synliggjøre og ivareta/legge en strategi for Herøy kommunes eierinteresser, men har ingen systematikk med eiermøter eller «konserntenkning» på hvordan eierskapet i praksis skal utøves.

Det er relativt godt samsvar mellom målformuleringene og fordeling av ressursene i budsjett og økonomiplanen i Herøy. Det er en felles erkjennelse at det må være en sammenheng mellom penger, kapasitet og gjennomføringsevne.

3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?

12,3

25,0

Styringen skjer ut i fra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten. Rapporteringen gjennom året viser ved hjelp av de overordnede målene tilstanden og status på de fire styringsdimensjonene. Denne modellen er helt ny, og det gjenstår å få den forankret. Det er fortsatt veldig mye tiltaksrapportering i tertialrapporten og man har en jobb å gjøre i forhold til å skrelle dette ned til resultatrapportering. Enkelte (men ikke alle) politikere uttrykker en viss skepsis til presisjonen i administrasjonens rapportering.

Kommunen lager ikke eksplisitte resultatsammenligninger mellom enheter og sektorer som synliggjør resultat- og måloppnåelse på ulike dimensjoner til politisk nivå. Men på overordnet nivå er man blitt veldig god til dette. Hvert år lager man en KOSTRA- og nøkkeltallsanalyse der man sammenligner Herøy med andre kommuner for på den måten å gi politikerne bedre innsikt i status, utfordringer og potensielt handlingsrom.

Arbeidet med forvaltningsrevisjon foregår i lite grad på en slik måte at politikerne gis bedre mulighet til å vurdere kommunes virksomhet både i et kontroll- og læringsperspektiv. Politisk er det 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.

3.4 Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?

18,3

20,0

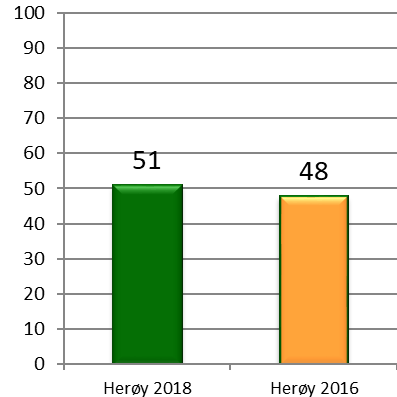
Herøy kommune praktiserer full delegering fra politisk hold til rådmannen. Det oppleves å være stor tilfredshet med dette både fra politisk og administrativt hold

Man har etter hvert utviklet et relativt 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 eksempler på at politikerne gjerne vil langt inn i detaljdiskusjoner.

Samspillet mellom politikk og administrasjon er svært ryddig i Herøy 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?	8,4	15,0
Herøy kommune benytter ikke noen former for felles arenaer hvor politikere og administrasjon møtes til «formell uformell» dialog. Man har et budsjettseminar i juni hvert år, men dette er stort sett en informasjonsarena og i liten grad en dialogarena eller politisk verksted. Dette oppleves å fungerer relativt dårlig og man har ikke klart å finne en form på dette som både politikk og administrasjon er fornøyd med. Det meste av informasjonen til politikere tilflytter i form av orienteringer i komiteene og kommunestyret, den informasjon de får gjennom sakspapirer, media og ombudsrollen, samt på budsjettkonferansen. Men komiteene forsøker også i noen å være litt på besøk ute i tjenestene når det faller seg naturlig. Kommunen har gjennomført folkevalgtopplæring i begynnelsen av hver ny valgperiode i regi av KS. Kommunen har gjennomført lokaldemokrati/folkevalgtundersøkelsen med godt oppfølging av/i kommunestyret i etterkant.			

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en helhetlig og godt forankret kommunevisjon ♦ Gjennomført og helhetlig delegeringsreglement ♦ Systematisk tilbakerapportering tertialvis til politisk nivå ♦ Ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon ♦ Har politisk resultatfokus på mer enn bare økonomi ♦ God sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelige ressurser ♦ Gjennomført flere «Folkevalgtundersøkelser» med oppfølging for å vurdere de folkevalgtes opplevelse av arbeidsvilkår, samarbeidsklima, arbeidsbelastning, etc	♦ Forankre kommuneverdiene både politisk og administrativt ♦ Har tydelige gjennomgående mål og styringsfokus som er brutt ned på virksomhetsnivå, men bevisstheten om disse må økes – særlig politisk ♦ Utvikler mer gjennomgående og tydeligere resultatindikatorer på kommunenivå ♦ Forankre de nye rapporteringsrutiner gjennom året til politisk nivå, samt rydde bort all tiltaksrapporteringen og fokusere på resultatrapportering ♦ Utvikle mer systematisk arenaer med fokus på åpen dialog mellom politikere og administrasjon ♦ Ta i bruk forvaltningsrevisjon i et læringsperspektiv – ikke bare kontrollperspektiv. ♦ Videreutvikle systematikken i det å sammenligne Herøy med andre kommuner og enheter på tjenestekvalitet og resultater – ikke bare økonomi, prioriteringer og produktivitet (KOSTRA) ♦ Videreutvikle eierskapsstrategien til et aktivt eierskap med tydelig konserntekning ♦ Vurdere hvordan man skal legge opp folkevalgtopplæringen slik at den får enda større effekt	♦ Har ikke en visualisert og tydeliggjort styrings- og oppfølgingsmodellen

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2018							
Lederskap, ansvar og delegasjon	51	 <table><caption>Score Comparison</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>Herøy 2018</td><td>51</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>48</td></tr></table>	Year	Score	Herøy 2018	51	Herøy 2016	48
Year	Score							
Herøy 2018	51							
Herøy 2016	48							

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

	SUM	Maks
4. Lederskap, ansvar og delegasjon	51	100
4.1 Finnes det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen?	6,0	15
4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon?	4,5	10
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	8,6	20
4.4 Hvordan tydeliggjøres ledernes personlige ansvar i organisasjonen?	5,1	15
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor avdelinger/enheter i organisasjonen?	17,8	20
4.6 Jobber kommunen med lederutvikling?	8,7	20

4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen? **6,0 15,0**

Herøy kommune har ikke utviklet en felles overordnet og helhetlig lederplakat som beskriver hva som er god kommunal ledelse. Det ligger noe om det i arbeidsgiverpolitikken, men dette er ikke tydeliggjort som krav til god ledelse i Herøykommune. Sektorvis har man dog jobbet mye med dette.

4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? **4,5 10,0**

Avdelingsleiarane har fullt ansvar for rammebudsjettet og står fritt til å disponere midlene innenfor netto ramme slik de mener gir best resultatoppgåelse.

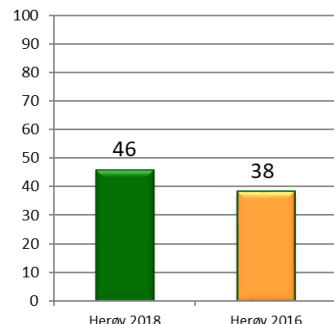
Det er ikke etablert en praksis for tjenestene for å fremføre mer-/mindreforbruk av regnskapsresultatet mellom år. Dette for å få en helhetlig og mer sammenhengende ressursbruk.

Avdelingsleiarane har ikke ansvar for å rekruttere personell, opprettet og avvikle stillinger og for å gjøre organisatoriske endringer. Kommunestyret oppretter stillingshjemler. På helse og omsorg er det stort sett avdelingsleiarane som har fullmaktene til å tilsette, på barnehageområdet er det fagleiar, og på skole er det kommunalsjef som tilsetter (men i praksis gjøres dette i tett dialog med virksomhetene).

4.3	Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	8,6	20,0
Tversektorielle prosjekter i Herøy 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). Når det gjelder tverrsektorielle prosesser 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. Man har 6 veldig tydelige gjennomgående perspektiver i kommuneplanen (Universell utforming, Folkehelse, Barn og unge, Likestilling, Verdiskaping, Miljø og klima), men disse finner man ikke igjen i øvrige styringsdokumenter.			
4.4	Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen?	5,1	15,0
Herøy kommune har ikke utviklet et system med formelle lederavtaler, og det er kun rådmann som har dette med formannskapet. Men i forbindelse med utarbeidelse av årsplanen har man en ledersamtale med rådmannen der det er fokus på mål og lederskap. Kommunen benytter ingen andre former for systematisk vurdering av lederskapet i kommunen (eksempelvis 360 graders lederevaluering eller lignende), ut over det som ligger i 10 Faktorundersøkelsen. Kommunen belønner ikke gode lederprestasjoner gjennom lønn, utmerkelser, opprykk eller lignende. Men man får hederlig omtale ved spesielle anledninger.			
4.5	Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?	17,8	20,0
Herøy kommune hadde for noen år siden lite organisasjonsklarhet. Men de siste årene har man jobbet mye med å rydde opp i titler, nivåer, ansvar og funksjoner. Ledelsesstrukturene i Herøy kommune oppleves nå å fungere godt og hensiktsmessig for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Den strategisk ledelsen (rådmannens ledergruppe) har blitt langt mer strategisk orientert de siste årene. Man er bevist på informasjonsflyten mellom nivåene. I rådmannens ledergruppe har man alltid en post som heter «Kortnytt fra sektorene» på ledermøtene og på sektormøtene har man alltid en post som heter «Kortnytt fra rådmannens ledergruppe». Avdelingsleiarane opplever at den strategiske ledelsen nå fremstår tydeligere og mer samordnet enn tidligere, men fortsatt setter kommunalsjefene veldig mye «farge» på egne avdelinger. Dette medfører at det er litt ulik ledelsespraksis og fokus i de ulike delene av organisasjonen. Det er stor trygghet i virksomhetsledergruppa (med noen unntak) på at du får nødvendig backing og støtte fra stabsfunksjonene og overordnet ledelse om det skulle dukke opp problemer som berører lederrollen.			

4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?	8,7	20,0
Kommunen har ikke et helhetlig langsiktig lederutviklingsarbeid på gang, men man har nylig gjennomført tre samlinger med fokus på 10 Faktor-undersøkelsen (medarbeider-undersøkelse). Man har også tidligere hatt et omfattende lederutviklingsprogram med konsulent John Rune Nygaard, men det begynner å bli en stund siden nå. Kommunen har faste avdelingsleiarmøter hver 14. dag på sektorene, samt storsamlinger for alle avdelingsleiarane ca tre ganger pr år der man har som ambisjon å ha fokus på lederrollen og lederskap. Men i praksis blir det veldig mye driftsrelaterte saker på disse arenaene. Dette medfører at lederspørsmålene 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 man har ambisjon om å ha mer fokus på dette i framtiden.		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Synlig og tydelig strategisk ledelse ♦ Hensiktsmessig ledelsesstruktur og god organisasjonsklarhet ♦ Enhetslederne disponerer rammebudsjettet fritt ♦ Det finnes tydelige rutiner og støttefunksjoner dersom det oppstår problemer som berører lederrollen	♦ Enhetslederne har bare delvis organisatorisk ansvar for egen enhet (varierer i mellom sektorene) ♦ Har ikke lederavtaler som er tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer iht avtalen. Men gjennom årsplansamtalen følges dette opp i noen grad ♦ Løfte lederskap og lederspørsmål høyere opp på felles avdelingsleiarmøtene ♦ Drive et mer helhetlig og sammenhengende lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for hele ledergruppa	♦ Har ikke en tydelig og godt lederplakat for hele organisasjonen og som brukes i det daglige ♦ Har ikke et system for fremføring av mer/ mindreforbruk av ressurser mellom år ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle <i>prosjekter</i> ♦ Har ikke helhetlig/ skriftlig oversikt over pågående tverrsektorielle <i>prosesser</i> ♦ Belønner ikke gode lederprestasjoner ♦ Har ikke andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over 10 Faktorundersøkelsen) ♦ Har ikke et eget opplegg for å utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2018							
Resultatfokus og effektivitet	46	 <table><caption>Bar chart data</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>Herøy 2018</td><td>46</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>38</td></tr></table>	Year	Score	Herøy 2018	46	Herøy 2016	38
Year	Score							
Herøy 2018	46							
Herøy 2016	38							

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	46	100
5.1 Har kommunen en strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling?	9,8	15
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	11,3	25
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling, oppfølging og kontroll?	3,8	15
5.4 Hvordan kommuniseres og føres det strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	4,8	15
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger aktivt som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	10,7	20
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	5,5	10
5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling	9,8	15,0

Herøy kommune har ikke en egen tydelig helhetlig strategi for resultatstyring, men man har jobbet mye med balansertmålstyring de siste årene som et virkemiddel for blant annet å blir mer resultatfokusert og mindre tiltaksstyrt. Man har etablert et helhetlig og gjennomgående styringssystem, men man ser at man fortsatt et stykke igjen før man er i mål på resultatstyring. Styringsdokumentene og tertialrapportene inneholder fortsatt veldig mye tiltaksbeskrivelser.

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 – ikke bare mer av alt.

5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	11,3	25,0
---	-------------	-------------

Herøy kommune jobber bare i 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 begynt å få noe oversikt over resultatene i Herøy, men man har brukt lite tid på å analysere *hva som skaper* resultatene og hva som vil

skje med kvaliteten om man endrer innsatsfaktorene. Herøy har nylig tatt i bruk «Framsikt analyse» som verktøy for å øke dette fokuset ytterligere.

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 det gjøres tidvis en jobb på dette sektorvis (man foreslår eksempelvis nå å legge ned en barneskole som følge av reduksjon i barnetallet).

5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?

3,8

15,0

Det foregår ikke en helhetlig og løpende oppfølging (økonomi/tjenester/avvik mv) på overgripende og enhetsnivå med fokus på ressursforbruk, resultat og måloppnåelse. Igjennom året er det fokus på økonomirapportering og tiltak (hva man har gjort/holder på med), men lite fokus på *resultater* på de øvrige styringsdimensjonene. Dette følges bare (i noen grad) opp i årsmeldingen.

Herøy kartlegger, analyserer og utvikler ikke kommunens arbeidsprosesser systematisk ut i fra et effektivitetsperspektiv (LEAN eller lignende). Man forsøkte seg litt med dette i 2013, men fikk ikke noe særlig effekt ut av det og la det bort. Flere tjenestesteder har derimot tatt i bruk tavlemøter/planlegging som verktøy for å øke prosessfokuset. Det virker generelt å være lite overordnet systematisk fokus på kontinuerlig kvalitetsutvikling og forbedring i Herøy (men dette varierer en del fra sektor til sektor).

5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?

4,8

15,0

Herøy kommune har ikke et system som muliggjør for ledere både på sentralt og enhetsnivå å følge med på utviklingen for ressursbruk og resultat sett i sammenheng med målene igjennom året.

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. Ellers skjer det når «det lyser rødt».

Herøy kommune jobber med å informere de ansatte om utviklingen på ressursbruk og i noen grad på resultater løpende gjennom året. Det varierer nok litt fra sektor til sektor, men generelt opplever man at det er stort fokus fra overordnet nivå om at alle ting skal helt ut i linja og at alle skal informeres om status.

5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?

10,7

20,0

Herøy kommune har en fastlagt en systematisk metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet. Man bruker som nevnt over Framsikt for å lage KOSTRA-analyser som inngår som en del av årshjulet. I tillegg bruker man Kommunebarometeret i økonomiplan og årsmelding, samt at det gjøres i tilstandsrapporten for skole. I tillegg har man de siste årene

hatt mye fokus på Kommunekompasset som verktøy og metode for å drive organisasjonsutvikling.

På enhetsnivå har ikke Herøy 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 og det er nok skole som har kommet lengst på dette.

På enhetsnivå foregår det relativt lite sammenligninger med enheter i andre kommuner. I den grad det skjer, er det gjennom arbeidet i 7-stjerna, men da først og fremst på kommunalsjefsnivå. Kommunen er for tiden ikke med i noen form for effektivitetsnettverk.

5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?

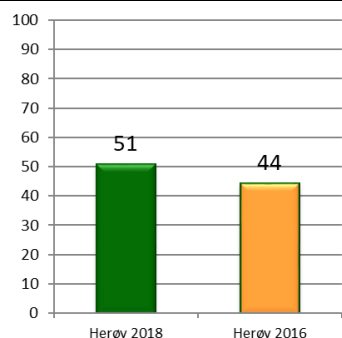
5,5

10,0

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

Herøy kommune har i liten grad jobbet systematisk med hvordan man kan samarbeide med frivillige organisasjon for å støtte og videreutvikle tjenesten. Man samarbeider litt med Frivillighetssentralen for matombringing og Røde Kors på beredskap, men eller er det ikke gjort noe systematisk på dette feltet.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Flinke til å trekke de ansatte med/orientere om status i spørsmål om økonomi og resultater på alle sektorer ♦ Årlige KOSTRA-analyser	♦ Har ikke en tydelig gjennomgående strategi for resultatstyring, men jobber i praksis mye med det igjennom det balanserte styringssystemet ♦ Bli enda flinkere til å dele erfaringer på tvers mellom tjenester om resultatene man oppnår ♦ Bli mer systematisk på oppfølging av avvik på økonomi og tjenestekvalitet som fremkommer gjennom året på alle sektorer ♦ Mer systematiske diskusjon rundt ressursbruk og resultater på avdelingsleiarmøtene ♦ Bli enda mer fokusert på (de manglende) sammenhenger mellom ressursinnsats og resultater gjennom å fokusere på effektivitet ♦ Jobbe mer systematisk på flere dimensjoner enn bare økonomi for å sammenligne kommunen med andre for å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet ♦ Gi politikere og innbyggere bedre innsyn i tjenestenestenes <i>resultater</i> ♦ Skaffe seg enda bedre oversikt over hva de enkelte tjenestene koster og legge dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Utvikle det interkommunale samarbeidet på kjernetjenesten ♦ Utvikle samarbeidet med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet	♦ Har ikke en tydelig strategi for effektivitetsutvikling ♦ Jobber ikke systematisk med prosessoptimalisering (LEAN) i hele organisasjonen ♦ Deltar ikke i noen form for eksterne effektiviseringsnettverk ♦ Har ikke et system som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2018							
Kommunen som arbeidsgiver	51	 <table><caption>Bar chart data</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>Herøy 2018</td><td>51</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>44</td></tr></table>	Year	Score	Herøy 2018	51	Herøy 2016	44
Year	Score							
Herøy 2018	51							
Herøy 2016	44							

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

	SUM	Maks
6. Kommunen som arbeidsgiver - arbeidsgiverpolitikk	51	100
6.1 Har kommunen en helhetlig arbeidsgiverstrategi?	13,5	15
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	4,7	20
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	12,0	25
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsettelse og belønnes gode prestasjoner?	7,8	15
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	11,1	15
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold, (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	1,5	10
6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	13,5	15,0
Herøy kommune har en helhetlig arbeidsgiverstrategi fra 2004. Dette som grunnlag for å fokusere på hvordan kommunen skal være som arbeidsgiver. Herøy opplever å ha hatt god effekt av denne, og man jobber nå med å revidere den gjennom et arbeid i en partssammensatt gruppe.		
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	4,7	20,0
Kommunen har ikke egen helhetlig rekrutteringsstrategi, og det oppleves som et stort behov for å bli bedre på dette. Man opplever at personalsystemet ikke er godt nok og at man ikke har gode nok rutiner og arbeidsprosesser hverken når det gjelder intern eller ekstern rekruttering. Kommunen markedsfører seg i noen grad systematisk som en attraktiv arbeidsgiver. Man har betalt en del annonseinlegg på Facebook og dette opplever man å ha stor effekt av. Ellers deltar man litt på jobb- og skolemesser, men det ligger ikke noen helhetlig og samordnet strategi bak dette. Man har heller ingen andre goder (ut over lønn) for å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver. Kommunen har ikke utviklet et helhetlig «friskhetstilbud» for alle ansatte gjennom fokus på egen fysisk og mental helse ut over tilbudet man har gjennom bedriftshelsetjenesten.		
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	12,0	25,0
Kommunen har kartlagt kompetansen i organisasjonen én 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. Man ser nå på et nytt kommuneovergripende HR-system som skal gi større muligheter på dette området.

Det finnes ikke et system i kommunen for budsjettering og rapportering på midler avsatt til kompetanseheving. Dette må prioriteres innenfor avdelingenes budsjett. Men det er noe midler på sektorene, i tillegg til at det for enkelte sektorer også er godt med midler i regi av direktorater, Fylkesmannen og 7-stjerna.

Herøy kommune er systematiske på bruk av medarbeidersamtaler etter en felles mal som man kaller PLUS-samtaler. Gjennomføring av PLUS-samtalen starter med at rådmannen har PLUS-samtaler med avdelingsleiarane, som deretter har PLUS –samtale med lederne på nivået under seg. På den måten kan Herøy kommune sine målsettinger og vektlegging av prioriterte områder bli systematisk og tydelig formidla videre til alle nivå. Målet er at samtalen gjennomføres en gang i året. Det varierer i hvilken grad dette følges systematisk opp på de ulike sektorene og det er behov for å forsterke trykket på gjennomføringen i hele organisasjonen.

Kommunen bruker ikke et system med individuelle karriereplaner som et helhetlig verktøy for medarbeiderutvikling. Men; det er overgripende kompetanseplaner som en del av HMS-systemet i kommunen.

Herøy kommune har ikke et gjennomgående system og tenkning for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning), men i enkelte enheter og sektorer er man flinke til dette. I staben har man en tydelig tenkning på dette som kalles «skulder-ved-skulder-jobbing». Også på skole, i barnehagene og renholdstjenesten har man nå satt dette mer eller mindre i system. På sektor for pleie og omsorg har man fagdager hver 6. uke som ivaretar en del av dette perspektivet.

Herøy kommune har ikke jobbet med «Medarbeiderskap» eller lignende som metode for å fremme et aktivt og påkoblet medarbeiderskap.

6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?

7,8

15,0

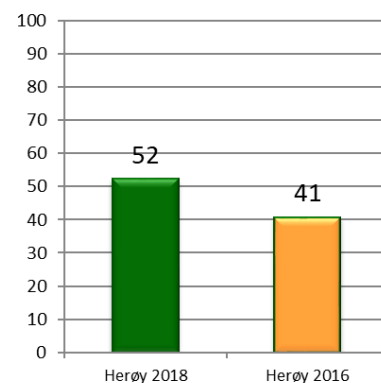
Herøy kommune har et lønssystem med en tydelig lokal lønnspolitikk. Hensikten er at det som står i den lokale lønnspolitikken skal det ikke være nødvendig å forhandle om. Lønnspolitikken har tydelige kriterier for hva som skal gi effekt og det åpnes i noen grad for å kunne belønne grupper og individers innsats for resultat- og måloppnåelse, men da først og fremst på ledernivå. I praksis brukes dette lite.

Arbeidsgiverperspektivet i lønnsforhandlingene bygges opp nedenfra ved at man etterspør fra avdelingsleiarane hvem og hva de mener skal prioriteres.

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 lønssamtalene som lederstøtte for de som skal gjennomføre samtalen.

6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	11,1	15,0
Herøy kommune har jobbet veldig grundig med implementeringen av 10 Faktorundersøkelsen for å få et verktøy for å utvikle arbeidsmiljøet i kommunen. Man hadde tre ledersamlinger knyttet til denne prosessen, og man opplevde at dette har hatt god effekt. Kommunen benytter ingen andre gjennomgående verktøy eller metoder for å utvikle arbeidsmiljøet, ut over at man har de årlige vernerundene samt at man er i ferd med å etablere HMS-grupper ute i virksomhetene.		
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	1,5	10,0
Herøy kommune har ikke tatt aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen. Ut over en rapport fra senter for kunnskap og likestilling i 2014: «Likestilling og mangfold i Ulstein og Herøy kommuner», er det ingen som rapporterer om konkrete tiltak eller aktiviteter på dette feltet. 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
♦ Helhetlig arbeidsgiverpolitikk som man jobber med å revidere nå ♦ Har en tydelig lokal lønnspolitikk/system med tydelige kriterier som fokuserer på resultat og måloppnåelse ♦ Gjennomfører systematisk medarbeiderundersøkelse	♦ Gjennomføre og følge opp kompetansekartleggingen i hele organisasjonen ♦ Ta i bruk et system for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (internundervisning) i hele kommunen ♦ Ta i bruk flere systematiske verktøy for arbeidsmiljøutvikling ♦ Holde fokus på gjennomføring av årlige medarbeider/PLUS-samtaler i hele organisasjonen ♦ Involverer lederne lokalt med å fremme lønnskrav, men det foreligger ikke noe system for dette ♦ Utvikle systematikken i å markedsføre seg som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Har ikke et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler, men allikevel noe midler på den enkelte sektor	♦ Tilbyr ikke lønnsamtaler systematisk til alle ansatte ♦ Har ikke noe «friskliv»-tilbudet til egne ansatte ♦ Har ikke et systemet med individuelle karriereplaner for egne ansatte ♦ Har ingen goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Kommunen jobber ikke systematisk for å øke mangfoldet i organisasjonen ♦ Jobbe ikke med medarbeiderutvikling/medarbeiderskap i hele organisasjonen ♦ Jobber ikke systematisk for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2018							
Utviklingsstrategi og lærende organisasjon	52	 <table><caption>Bar Chart Data</caption><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr><tr><td>Herøy 2018</td><td>52</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>41</td></tr></table>	Year	Score	Herøy 2018	52	Herøy 2016	41
Year	Score							
Herøy 2018	52							
Herøy 2016	41							

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

	SUM	Maks
7. Organisasjonsutvikling	52	100
7.1 Hvordan beskrives kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	11,0	15
7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	14,8	25
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	17,0	20
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	4,5	20
7.5 Hvordan jobber kommunen kreativitet og kontinuerlige forbedringer?	4,8	20

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

Herøy kommune har en meget god og tydelig utviklingsstrategi med perspektivet 2017-2020. Denne følges godt opp og ligger som bakteppe for alt organisasjonsutviklingsarbeid som Herøy jobber med på kommunenivå.

Kommunen samordner kvalitetsarbeidet og arbeidet med kontinuerlige forbedringer på overgripende nivå igjennom det strategiske lederteamet. Det oppleves av alle at man er blitt langt bedre på dette de siste årene og det er et felles ønske i strategisk ledergruppe om at man skal lykkes med dette. Men det oppleves også at man har et stykke å gå før man har realisert potensialet til ledergruppen på samhandling og strategisk fokus.

7.2 Hvordan jobber man med å analysere avvik, feilmeldinger og tilbakerapportering?	14,8	25,0
--	-------------	-------------

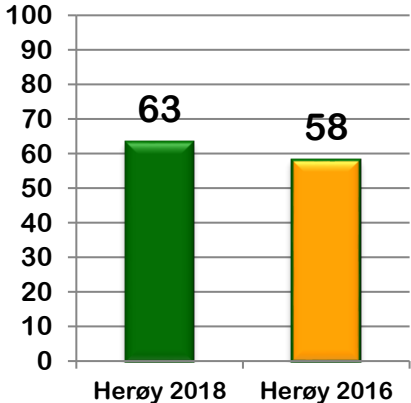
Herøy kommune benytter Compilo som sitt kvalitetssystem. Systemet brukes gjennomgående i hele organisasjonene og det oppleves at man blir stadig bedre på dette. Prosedyrebanken brukes aktivt, men man sliter litt mer å finne formen på hvordan man skal bruke avviksdelen. Det rapporteres avvik som (stort sett) lukkes fortløpende. Herøy har ikke en overordnet kvalitetsgruppe med representanter fra alle sektorer som ser på det systemiske i dette og om det er gjennomgående avvik som krever oppfølging på organisasjonsnivå. Man har heller ikke etablert kvalitetssirkler på avdelingsnivå (men man har HMS-grupper som tar tak i avvik som angår disse). Alle vi snakket med opplever at man fortsatt har en betydelig vei å gå før dette systemet er godt innarbeidet i Herøy kommune.

Avdelingene redegjør ikke systematisk for gjennomførte analyseresultat og tiltak for alle ansatte i organisasjonen/gjeldende avdeling, men det løftes i noen grad til de politiske komiteene. Man rapporterer ikke lenger på avvik til kommunestyret i tertialrapporten.		
7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre og ved å se på andres gode praksis?	17,0	20,0
Herøy kommune forsøker å jobbe systematisk og strategisk 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 nyttige fagnettverk som tjenesten har stort faglig utbytte av å delta på. I tillegg har man nå startet et tett samarbeid med Vanylven på mange områder. 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 og egne utviklingsprosjekter. Herøy har en tydelig strategi i forhold til å se hvordan andre løser sine utfordringer og for å fange opp nye ideer til egen organisasjon. Men man forsøker å være fremoverlente og lete etter beste og neste praksis. De senere årene har man hatt mye fokus på utviklingsarbeid i forhold til Kommunekompasset. Den strategiske ledergruppa har ved gjentatte anledninger vært på studieturer til svenske (og danske) kommuner for å fange opp beste og neste praksis for kommunal forvaltning.		
7.4 Jobber man systematisk for å forbedre kvaliteten på tjenestene?	4,5	20,0
Kommunen jobber ikke systematisk med en eller flere kommuneovergripende metoder (eks tjenestedesign, 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 (tavlemøter i PLO, lærende møter i skolen, etc). Herøy kommune har noen ikke noen gjennomgående plattformer eller tiltak for å spre gode idéer som kan føre til effektivisering og utvikling ut i organisasjonen. Man har en god «delingskultur» på enkelte sektorer, men man har et stykke å gå når det gjelder å dele på tvers av sektorene. I den grad det gjøres er det litt på ledermøter og på intranett. 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 andre gangen man bruker Kommunekompasset som verktøy for å utvikle organisasjonen/forvaltningspraksisen. Dette følges veldig systematisk opp. Kommunen har ikke jobbet systematisk med å engasjere brukerne i forbedring av tjenesten (Tjenestedesign) på kommunenivå.		
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. Man har ikke noen form for innovasjonspris eller lignende for å løfte frem de gode eksemplene.		

Herøy har ikke noe system for å støtte gjennomføringen av innkomne forbedringsforslag gjennom kompetanseutvikling, frikjøp, studiepermisjon, økonomiske ressurser, etc. Men man forsøker å være positiv og mulighetsorientert dersom det kommer opp gode ideer.

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 litt på intranett.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid organisasjonsutvikling ♦ God systematikk i bruken av Kommunekompasset som utviklingsverktøy ♦ Samordner og jobber strategisk med organisasjonsutvikling og kvalitetsutvikling i strategisk lederteam	♦ Har et kvalitetssystem (Compilo) men det gjenstår en del før dette er godt implementert hele organisasjonen ♦ Følge bedre opp analyser av kvalitetsbrister (som fremkommer i kvalitetssystemet) med tiltaksplaner og tydelig ansvars plassering på alle enheter/sektorer ♦ Redegjøre mer systematisk for gjennomførte kvalitetsforbedringstiltak i alle enheter for alle ansatte ♦ Bli bedre på å spre alle gode ideer som kan føre til kvalitetsforbedring og effektivisering ut i hele organisasjonen ♦ Kommune deltar i mange lærende nettverk regionalt, men ikke på alle tjenesteområder ♦ Gjennomføre mer systematisk egeninitierte kvalitetsvurderinger på alle sektorer ♦ Jobbe mer systematisk med kommuneovergripende metoder (eks tavlemøter) for å forbedre kvaliteten på tjenestene i det daglige arbeidet (ut over kvalitetssystemet) ♦ Samhandle mer systematisk med utdanningsinstitusjoner for å utvikle kvaliteten på alle kommunens tjenester ♦	♦ Har ikke et system for internrevisjon/ «Ledelsens gjennomgang for alle virksomheter ♦ Jobbe ikke systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Arbeider i liten grad med systematisk å synliggjøre og tydeliggjøre innleverte forbedringsforslag ♦ Har ikke et system som støtter medarbeidernes kreativitet og læring på avdelingsnivå

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2018							
Kommunen som samfunnsutvikler	63	 <table><thead><tr><th>Year</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>Herøy 2018</td><td>63</td></tr><tr><td>Herøy 2016</td><td>58</td></tr></tbody></table>	Year	Score	Herøy 2018	63	Herøy 2016	58
Year	Score							
Herøy 2018	63							
Herøy 2016	58							

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

	SUM	Maks
8. Kommunen som samfunnsbygger	63	100
8.1 Har kommunen helhetlige planer/strategier for samfunnsutvikling?	9,0	15
8.2 Hvordan samhandler kommunen med lokale krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	10,6	15
8.3 Hvordan samhandler kommunen med kulturlivet?	13,1	15
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	11,1	15
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	3,6	10
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	10,6	15
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	5,0	15

8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling? 9,0 15,0

Herøy kommunen har en helhetlig kommuneplan som er gjeldende fra 2013 – 2025. Planen er god og gjennomarbeidet. Utfordringen er at den har liten legitimitet i organisasjonen og følges i liten grad opp hverken politisk eller administrativt. Politisk gir man uttrykk for at man har mer tro på «akuttkompetanse» enn systematisk planarbeid og målrettet langsiktig styring.

Også når det gjelder planstrategien, så er dette et godt og gjennomarbeidet dokument, som ble til etter en relativt omfattende prosess, men som det virker å være lite eierskap til og bevissthet om.

8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet? 10,6 15,0

Herøy kommune har ikke etablert et fast fora for å samle aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet. Men man samarbeider mye Herøy Næringsforum. I tillegg er det etablert ulike Facebook-grupper som man følger nøye for å få innspill til hvordan man skal utvikle lokalsamfunnet. 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. Planen fremover er å etablere mer systematiske «medborgerpanel» som arena for å teste ut nye ideer og få innspill til alternative løsninger fra innbyggerne.

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. Særlig gjelder dette idrettslagene der flere idrettslag får betalt for å ta vare på idrettsanleggene.

Kommunen gir oppdrag til frivillige organisasjoner for å støtte opp rundt deres virksomhet, når det faller seg naturlig å gjøre det slik. Et eksempel på dette er utbygging av bredbånd i sammen med Runde grendelag.

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 Herøy Næringsforum, samt igjennom ulike prosjekter i skolen som fokuserer på hvilke yrker man bør velge for å ha gode jobbmuligheter i Herøy.

8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?

13,1

15,0

Herøy kommune har stort fokus på kultur, idrett og frivillighet. Kommune har ikke et eget kulturråd, men man har idrettsråd samt egen politisk komite som følger opp denne sektoren. Kommunen har flere lokaler rundt omkring i kommunen som stilles til rådighet for det lokale kulturlivet vederlagsfritt.

Herøy kulturskole er den tredje største i fylke, med et omfattende tilbud innen musikk, dans, drama og visuelle kunstuttrykk. Det er tilbud til ulike aldersgrupper og på alle nivå.

Kommunen samarbeider med lokalt kultur- og foreningsliv om årlige kulturarrangementer, så som Kongens ring, Maritime dager, ulike konsertarrangementer, mv.

8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?

11,1

15,0

Når det gjelder utviklingen av det lokale og regionale næringslivet, så forsøker Herøy kommune å være aktive. Kommunen har ikke gjennomført næringslivsundersøkelser for å få tak i næringslivets behov, men man har en tett dialog med næringslivet på mange nivåer og arenaer. Man er med i ulike fora på næringsområdet så som Shippingklubben og Fosnavågkonferansen.

Kommunen støtter gründervirksomhet igjennom førstelinjetjenesten «HoppID», samt at man støtter det aktivt gjennom et kommunalt næringsfond. Kommunen har også etablert «nyskapingsparken» som er et gratis tilbud til alle næringsdrivende i regionen.

Kommunen har bidratt til kompetansegivende tiltak for det lokale næringslivet. Eksempler på dette er:

- Klekkeriet (Samarbeid mellom Fosnavåg nyskapingspark, NAV Herøy og kommunen)
- Jobbklubb (Samarbeid mellom NAV Herøy og Furene)
- Jobbsjansen (Kommunen i lag med NAV arbeidslivsenter og NAV Herøy)

Herøy kommune deltar både i lokal og regionale samarbeidsorgan for å fremme det lokale næringslivet. Det er også i disse dager et arbeid på gang med en ny masterplan for å fremme turisme og reiseliv i Herøy.

8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	3,6	10,0
Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så har ikke Herøy 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, men man er med i et prosjekt som har EU-finansiering for utbygging av åpen WIFI for innbyggere og beøkende i Fosnavåg. Kommunen markedsfører seg ikke internasjonalt for å fremme kommunen som arbeidsmarked, bosted og turistdestinasjon.		
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	10,6	15,0
Kommunen har en oppdatert klima- og energiplan. Dette ligger som en aktiv del av HMS-oppfølgingen og grønne innkjøp. Kommunen har etablert ladestasjon ved kulturhuset og lagt til rette for det ved rådhuset. 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 samt at man jobber med å redusere bruken av kjemikalier i renholdet. Herøy kommune jobber med energieffektiviserende tiltak innenfor egen virksomhet/eiendomsmasse og har gjort dette siden 2010. Det er inngått flere EPC-kontrakter samt igangsatt ulike ENØK tiltak ut i fra hva budsjetttrammene til enhver tid tillater. Herøy 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.		
8.7 Hvordan jobber man med sosial bærekraft og utenforskap?	5,0	15,0
Herøy 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 fokus på oppvekst. Kommunen har gjennomført egne bolystprosjekter rettet mot flyktninger og arbeidsinnvandrere. Kommunen jobber ikke aktivt for å motvirke ekstreme og antidemokratiske bevegelser/organisasjoner, da det har vært opplev som lite behov. Kommunen benytter i liten grad frivillig lag og foreninger som verktøy for å fremme likestilling, sosial interaksjon, etc.		

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

5. Avslutning

Dette er andre evaluering av Herøy kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren i 2018 er hele 106 poeng høyere enn det den var i 2016. Dette er meget bra og godt ut over det vi normalt ser som gjennomsnittlig i progresjon i poengutvikling hos kommuner som jobber med systematisk kommuneutvikling. Det er ingen tvil om at mange av prosjektene fra Utviklingsstrategiene er igangsatt og gjennomført med stort trykk og klokskap, og at Herøy kommune i 2018 fremstår som en annen kommune enn det som var tilfelle i 2016.

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

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

Lykke til med det videre arbeidet!

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