



KS KONSULENT

Kommunekompasset

Evaluering av Ibestad kommune - 2012

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Forord | 3 |
| 2. Generelt | 4 |
| 3. Metode | 5 |
| 4. Resultat | 6 |
| 5. Forvaltningspraksis pr fokusområde | 13 |
| Offentlighet og demokratisk kontroll | 13 |
| Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering | 15 |
| Politisk styring og kontroll | 17 |
| Lederskap, ansvar og delegasjon | 19 |
| Resultatfokus og effektivitet | 21 |
| Kommunen som arbeidsgiver | 23 |
| Utviklingsstrategi og lærende organisasjon | 25 |
| Kommunen som samfunnsutvikler | 27 |
| 6. Avslutning | 29 |

1. Forord

Ibestad kommune ønsker å videreutvikle sin kommuneorganisasjon. For å vite hvor man skal og i hvilke retning man skal bevege seg, er det avgjørende å vite hvor man står. Ibestad kommune har derfor valgt å foreta en *Kommunekompassevaluering* for å finne ut av hvordan status er på forvaltningspraksisen i Ibestad kommune. Hensikten er å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste praksis, og la dette være med på å danne beslutningsgrunnlag for i hvilken retning man ønsker at Ibestad kommune skal utvikle seg i åra som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Ibestad kommune scorer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset fokuserer på. Rapporten sammenligner også Ibestad kommune med øvrige kommuner som har benyttet denne metodikken.

Resultatene i Ibestad er jevnt over middels til lave. Totalscoren ligger i nedre sjikt blant de kommunene som har tatt i bruk Kommunekompasset, og dermed også lavere enn landsgjennomsnittet. Resultatet gir slikt sett et bilde av at man over tid ikke har vært tydelig fra overordnet ledelse på helhetlige føringer eller på i hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Dette har medført at avdelingene har utviklet sin praksis på mange områder. Det finnes få gjennomgående systemer i Ibestad kommune. På mange av områdene har noen avdelinger/virksomheter likevel kommet et stykke på vei, mens andre ikke har gjort noe på det samme temaet.

En lav score i Kommunekompasset er ikke det samme som at kommunen gir dårlige tjenester. Det kan likevel være at kommunen har en betydelig gevinst å hente når det gjelder kvaliteten på forvaltningspraksisen, noe som igjen vil gi en bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon.

KS-Konsulent as takker for oppdraget og ønsker Ibestad kommune lykke til med et spennende og viktig utviklingsarbeid.

Trondheim, oktober 2012

2. 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.

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 og 1. amanuensis Morten Øgård ved Universitetet i Agder (se *Kommunekompasset, Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, for en nærmere presentasjon). Verktøyet blir fortløpende oppdatert av KS/KS-K, for at det til en hver tid skal være tilpasset omgivelsene og hva som er beste praksis for en kommune. Verktøyet er senest revidert i februar 2010, denne gangen i samarbeid med søsterorganisasjonene til KS i Sverige og Danmark. Det betyr at Kommunekompasset fra 2010 er et skandinavisk verktøy, noe som vil muliggjøre sammenligninger på tvers av landegrensene. Se nettsiden www.kommunekompasset.no for å sammenligne Ibestad med øvrige norske, svenske og danske 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.

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 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.

3. 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. Poenggivningen på hvert spørsmål avgjøres av:

- **System/prosess** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert systemet/prosessen er i kommunen
- **Omfang** – i hvor stor del av kommunen systemet benyttes
- **Resultat** – hvordan kommunen evner å lære av resultatene samt ta de inn i den videre utviklingen av organisasjonen
- **Evaluering/analyse** – hvordan kommunen utvikler systemet/prosessen og bruker det over tid

På hver av disse 8 fokusområdene måles kommunens resultater ut i fra til sammen 177 spørsmål/indikatorer. Det kan scores inntil 100 poeng på hvert hovedområde, i alt 800 poeng.

I Ibestad kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører og formannskapet, rådmann, seksjonsledere, stab, mellomledere og hovedtillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene har KS-K gitt en scoresetting på de åtte fokusområdene.

4. Resultat

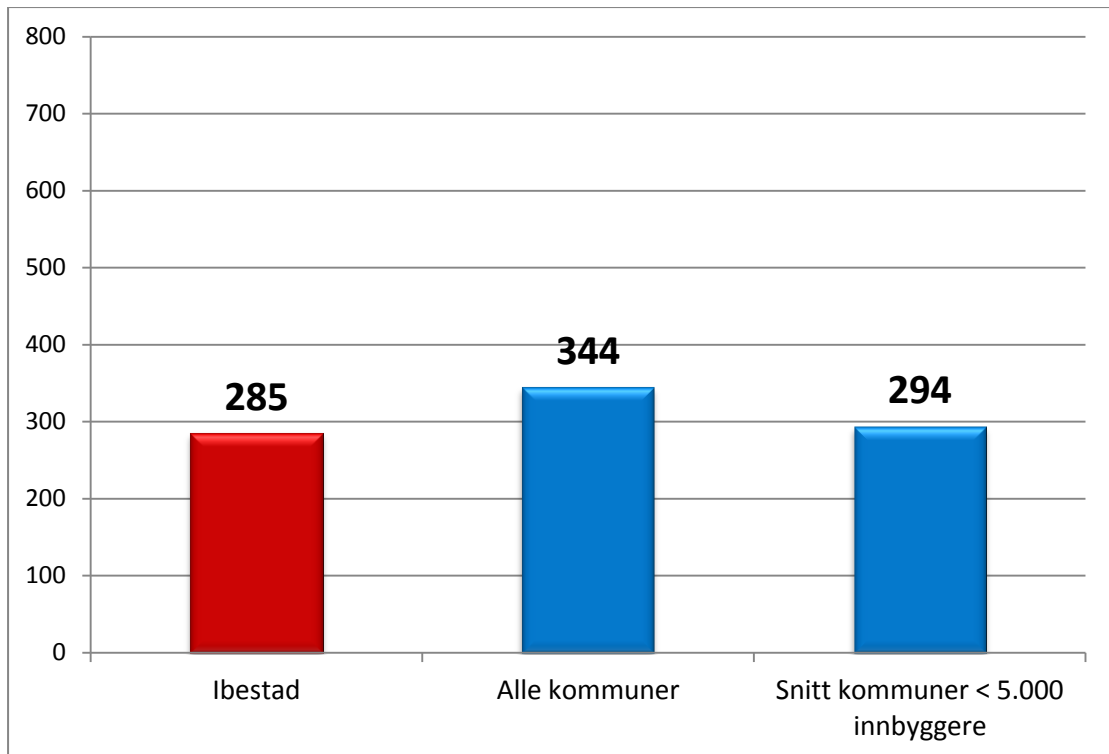
Kommunekompasset er et standardisert verktøy. Dette betyr at verktøyet og scoresettingen benyttes på samme måte i alle andre kommuner som blir evaluert. Fordelen med dette er at kommunene, i tillegg til å kunne sammenligne seg med seg selv over tid, får en mulighet til å sammenligne seg med andre dersom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

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

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

Ibestad kommune tilhører gruppen kommuner med mindre enn 5.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 14 kommuner som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset i Norge.

Ibestad kommune scorer totalt 285 poeng av 800 mulige. Dette er i nedre halvdel av de norske kommunene som har blitt målt. Resultatet ligger rett under midten av skalaen blant kommunene med mindre enn 5000 innbyggere som er evaluert ved hjelp av Kommunekompasset. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 294, som er under gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 344. Forskjellene fremkommer i diagrammet nedenfor:

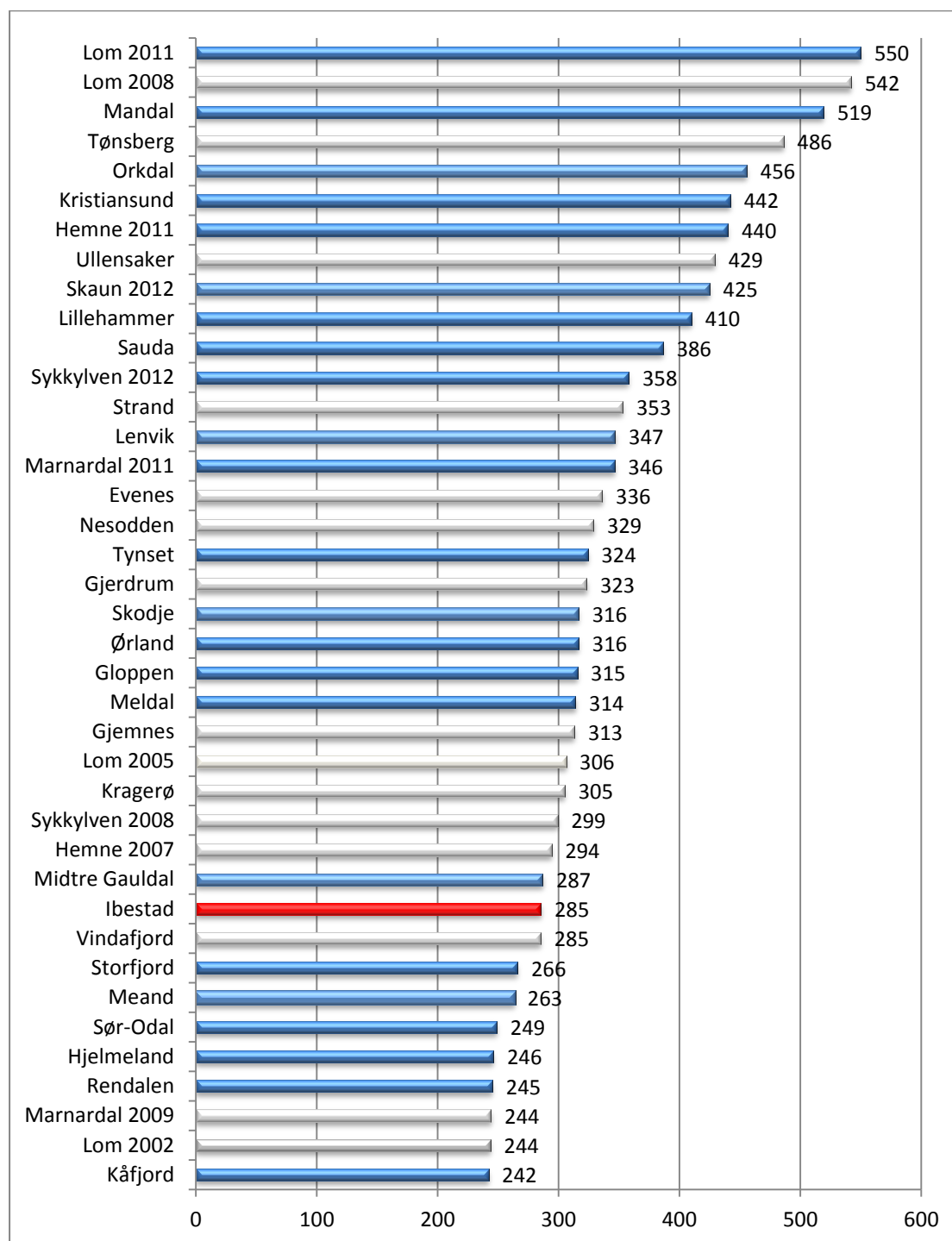


Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig score. Hva som faktisk gjør at det er slik, er det vanskelig å si sikkert. Men ut i fra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en klar sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke 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 score i Kommunekompasset har ni over 10.000 innbyggere. Av de ti kommunene med lavest score har syv under 5.000 innbyggere og 3 mellom 5.000 og 10.000 innbyggere. Men; det er verdt å merke seg at den kommunen i Norge som skårer desidert høyest i Kommunekompasset – Lom kommune – kun har 2.400 innbyggere!

Vel så interessant er det å se på sammenhengen mellom inntektsnivå og resultat. Av de 10 kommunene som skårer dårligs i Norge i Kommunekompasset kan 8 klassifiseres som kommuner med høye eller middels inntekter, mens av de 10 som skårer best er 7 kommuner lavinntektskommuner. Den sterkeste sammenhengen ligger altså på kommuneøkonomi. Rike kommuner tenderer i større grad enn fattige kommuner til å «kjøpe» seg ut av en del utfordringer.

Hvis vi ser på totalscoren for Ibestad sammenlignet med andre kommuner, ligger Ibestad betydelig lavere enn midtsjiktet av kommunene. Nedenfor følger oppsettet

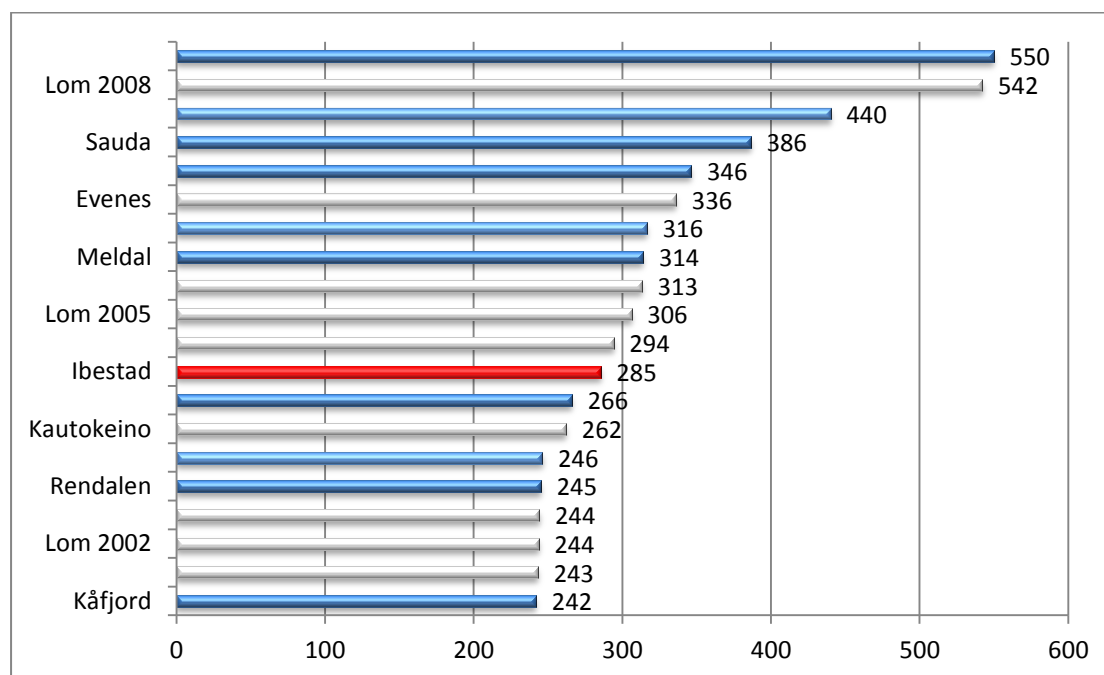
som viser resultatet fra samtlige kommuner¹. Ibestads resultat er vist som rød stolpe.



¹ Kommunekompasset gjennomgikk en omfattende revisjon i 2010. Den nye Kommunekompassversjonen er noe mer krevende enn den gamle, så resultatforholdet mellom kommuner som er evaluert etter ny (blå stolper) og gammel versjon (grå stolper) er ikke helt sammenlignbare. En analyse av svenske kommuner viser at det skiller mellom 50-70 poeng på ny og gammel versjon. Det vil si at skal man sammenligne Ibestad med kommuner der resultatet er presentert med gråfarge, så må man plusse på 50-70 poeng på Ibestad resultater i denne rapporten for å få sammenlignbare størrelser.

Som vi ser over ligger Ibestad i nedre kvartil, men det er små forskjeller i poengsummene, så det er ikke veldig mye som skal til før kommunen klatrer betydelig opp på lista.

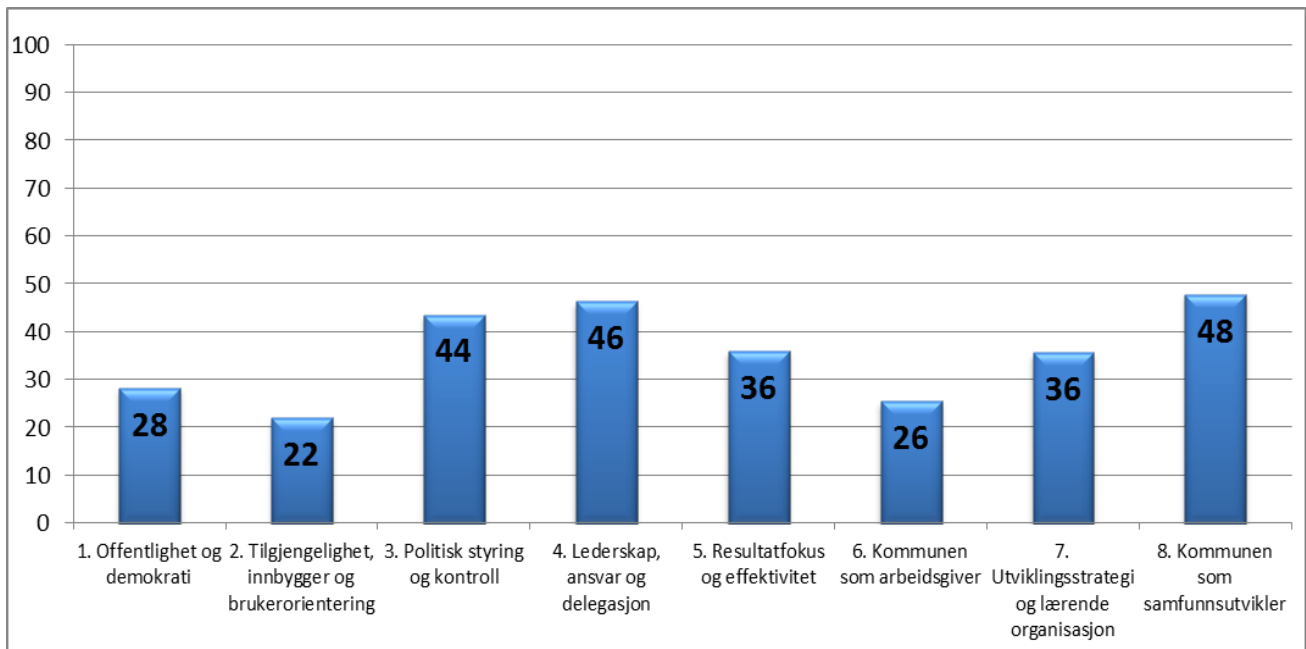
Dersom vi begrenser utvalget til kommuner i gruppen for de under 5.000 innbyggere ser bildet slik ut:



Også her ser vi at resultatene ligger midt i utvalget av kommunene, og også her ser vi at poengforskjellene er relativt små, bortsett fra for de som ligger på toppen.

De blå søylene er evalueringer med ny versjon (etter 2010) og de grå er evaluering med gammel versjon (før 2010) av Kommunekompasset. Også her må man legge til 50-70 poeng på de blå søylene for å kunne sammenligne med de grå.

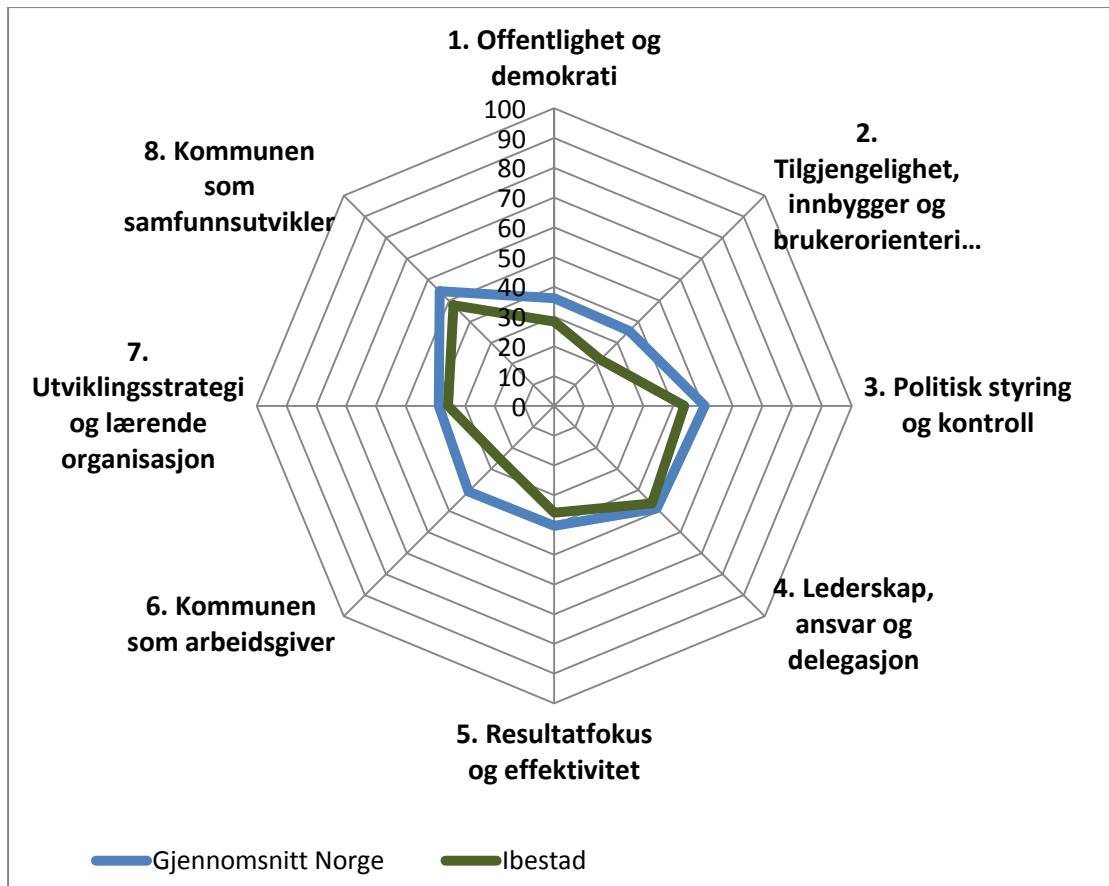
I det videre forlater vi total scoren og går ned til de enkelte fokusområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan scoren på de åtte fokusområdene fordeler seg for Ibestad kommune:



Som vi ser scorer Ibestad kommune noe høyere på tre av fokusområdene enn de øvrige: *Politisk styring og kontroll* (44 poeng), *Lederskap, ansvar og delegasjon* (46 poeng) og *Kommunen som samfunnsutvikler* (48 poeng). Lavest scorer kommunen på følgende områder: *Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering* (22 poeng) og *Kommunen som arbeidsgiver* (26 poeng).

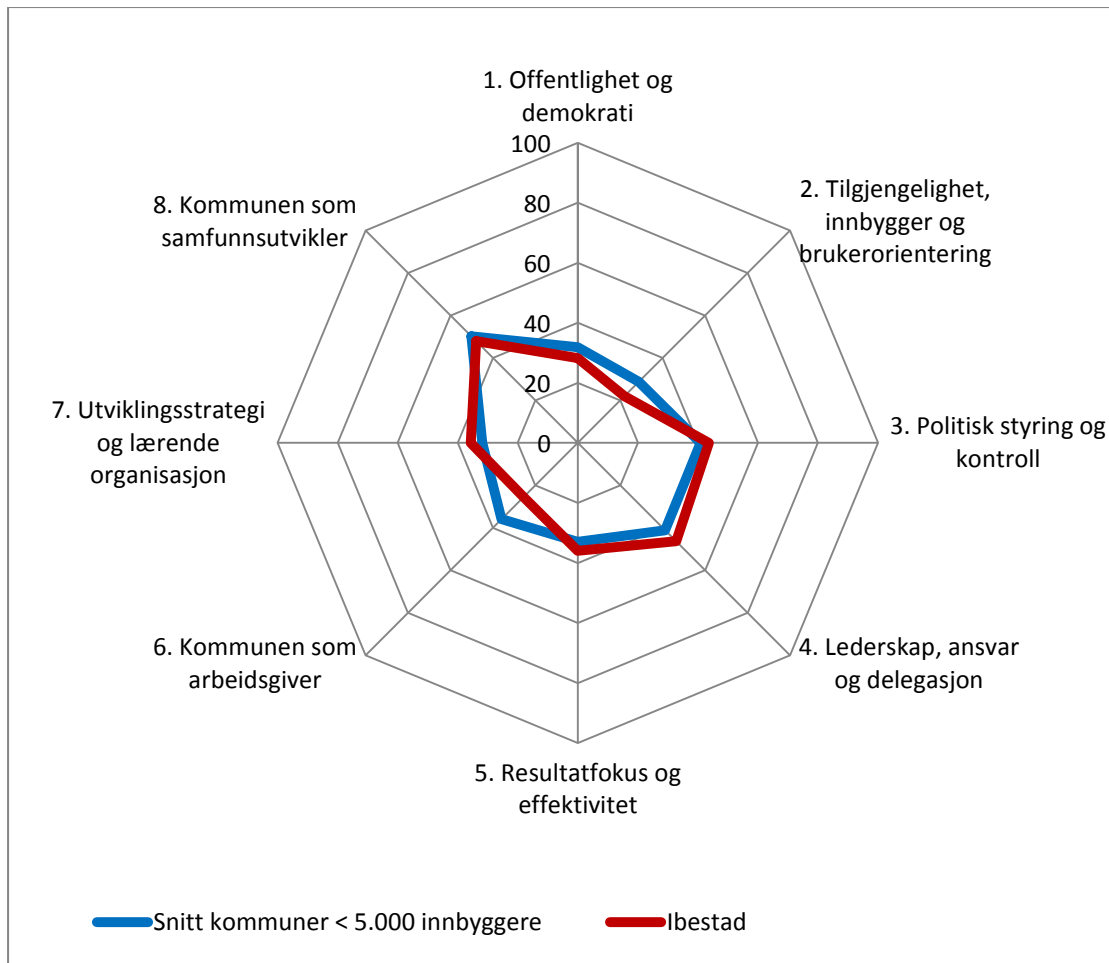
I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Ibestad kommune med alle de andre kommunene i landet (45 stk) som er evaluert etter Kommunekompasset av KS-Konsulent as de siste 10 årene²:

² I tillegg har Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo gjennomført et ukjent antall evalueringer.



Som vi ser av diagrammet scorer Ibestad rett under snittet på 5 områder: 3 - *Politisk styring og kontroll*, 4 - *Lederskap, ansvar og delegasjon*, 5 - *Resultatfokus og effektivitet*, 7 - *Utviklingsstrategi og lærende organisasjon* og 8 - *Kommunen som samfunnsutvikler*. Mens på de øvrige områdene ligger kommunen lavere, og til dels betydelig lavere.

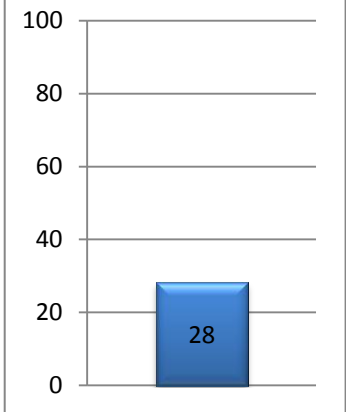
Hvis vi sammenligner med bare kommuner på under 5.000 innbyggere, så endrer bilde seg noe:



Her ser vi at avstanden til gjennomsnittet blir noe annerledes. Her ligger Ibestad på landsgjennomsnittet for kommuner med under 5000 innbygger på en av de åtte dimensjonene – område 8. På fire områder ligger Ibestad høyere – områdene 3, 4, 5 og 7, og kun på tre områder ligger kommunen lavere enn snittet i kommunegruppa – områdene 1, 2 og 6.

I det påfølgende vil vi gjennomgå alle de 8 fokusområdene. Vi vil påpeke sterke og svake sider, samt si noe om grunnlaget for scoresettingen og hva som skal til for ytterligere å forbedre forvaltningspraksisen på hvert område.

5. Forvaltningspraksis pr fokusområde

| FOKUSOMRÅDE 1 | Poeng 2012 | |
|---|------------|---|
| Offentlighet og demokratisk kontroll | 28 |  |

| | Sum | Max |
|--|-----------|------------|
| 1 Offentlighet og demokrati | 28 | 100 |
| 1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon? | 1,5 | 15,0 |
| 1.2 Hvordan informeres innbyggerne? | 7,7 | 20,0 |
| 1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater? | 6,3 | 25,0 |
| 1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse? | 8,9 | 30,0 |
| 1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon? | 4,0 | 10,0 |

Dette første fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et demokrati-perspektiv. Ibestad er en liten kommune med en godt engasjert lokalbefolkning. Over mange år har det derfor vært godt kontakt mellom politikere og innbyggere. Kommunen har imidlertid ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for demokratiutvikling. Ei heller en strategi for kommunikasjon og informasjon, men politisk er det gitt uttrykk for at informasjon til og involvering av innbyggerne er viktig.

Møteinnkallinger til politiske møter, saksutredninger og vedtak etter møtene offentliggjøres på kommunens internettside. I tillegg ligger sakspapirene i trykt utgave flere steder i kommunen. De politiske møtene overføres ikke direkte eller via streaming på noen medier. Dette har nylig vært oppe som sak, men fikk ikke flertall. Møter i politiske utvalg annonseres i lokalavisa, på Ibestad portalen og på kommunens hjemmeside, men ikke ut over dette. Kommunen har ikke tatt i bruk Facebook, Twitter eller andre sosiale medier for å nå ut med informasjon til innbyggerne. Men kulturhuset er i gang med egen Facebook side. Kommunen har ikke egen informasjonsavis og kjøper ei heller regelmessig spalteplass i Harstad tidende (HT) for slik å kunne informere innbyggerne om kommunale nyheter. Men i sommer kjøpte man imidlertid en helside i HT og man har også hatt kommunalt nytt både på nettstedet og i sommerutgaven av reklameavisa til Tour de Andørja.

Politiske saker og utredninger kan være komplisert og omfattende stoff å sette seg inn i for innbyggere. Kommunen lager ikke regelmessig korte og lettfattelige versjoner av politiske saker som ville kunne bidra til å skape større interesse blant innbyggerne, men det hender.

Når det gjelder å kommunisere ut kommunens resultater til innbyggerne gjøres ikke dette i noen systematisk form. Men dersom man enten i tjenesteproduksjonen, på KOSTRA eller på andre målinger ser at man scorer bra, kontaktes primært HT for positivt oppslag i avisa. Kommunen har kommet i gang med gjennomføring av brukerundersøkelser på noen områder (oppvekst / pleie og omsorg), men har ingen tradisjon for verken å kommunisere resultatene ut, sammenstille de og sammenligne de med andre kommuners resultater eller systematisk å drøfte resultatene med innbyggerne for å skape engasjement rundt kommunal tjenesteproduksjon. I den grad man lager sammenstillinger er det i budsjett og årsrapport mht KOSTRA, uten at dette dermed presenteres for innbyggerne.

Å fremme innbyggerdialog og legge til rette for innbyggernes deltakelse i viktige beslutningsprosesser varierer noe. I budsjettsaker er det liten grad av involvering ut over det partiene initierer. Men man har et gode tradisjoner for å gjennomføre folkemøter i viktige saker. Eksempler på dette er asylmottak for enslige mindreårige (EM), bosetting av EM, bank, samhandlingsreformen, eiendomsskatt, offentlige innkjøp og miljøstasjonen. Som oppstartsprosess til kommuneplanens arealdel ble det også gjennomført en rekke møter. Og folk møter opp. Kommunen har ikke etablert noen faste kanaler hvor innbyggerne kan komme i direkte kontakt med eller komme med innspill/forslag til politikerne. Tidligere var det mulighet for dette i kommunestyret, men pga lav interesse ble denne muligheten avviklet. På kommunens hjemmeside ligger det kontaktlister over politiske utvalgs medlemmer med e-postadresser og telefonnummer.

Kommunen har ikke gjennomført noen form for innbyggerundersøkelser.

Kommunens har nylig oppdatert sine etiske retningslinjer. Man har ikke etablert noen tydelige kanaler hvor utenforstående kan tipses om betenkelig forhold de ser i kommunen.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens internettsider ♦ Oppdaterte etiske retningslinjer ♦ Lang og god erfaring med innbyggerinvolvering og informasjon gjennom folkemøter | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne ♦ Utvikle kontaktinformasjonen til politikerne ♦ Gjøre etiske retningslinjer bedre kjent ute i organisasjonen ♦ I større grad lage sammendrag/kortversjoner av politiske saker ♦ I større grad systematisk informere innbyggerne om kommunens resultater ♦ I større grad lage resultatsammenstillinger med andre kommuner | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av demokratiet ♦ Mangler en vedtatt informasjonsstrategi ♦ Kommunen gjennomfører ikke innbyggerundersøkelser ♦ Ingen overføring av politiske møter på internett eller andre medier ♦ Har svært liten kjennskap til forvaltningsrevisjon ♦ Bruker ikke sosiale medier (Facebook/Twitter) ♦ Bruker ikke kanaler hvor innbyggerne kan komme direkte i kontakt med politikerne (åpen halvtime i kommunestyret, politiker kaféer, etc) ♦ Ingen etablerte kanaler for tips om etiske betenkelig forhold |

| FOKUSOMRÅDE 2 | Poeng 2012 | |
|--|-------------------|--|
| Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering | 22 | |

| | Sum | Max |
|--|-----------|------------|
| 2 Tilgjengelighet og brukerorientering | 22 | 100 |
| 2.1 Fins det en helhetlig strategi for brukerorientering i kommunen? | 3,0 | 15,0 |
| 2.2 Hvordan jobber kommunen med tilgjengelighet og service? | 2,5 | 25,0 |
| 2.3 Hvordan informerer kommunen om service og tjenester? | 4,7 | 15,0 |
| 2.4 Hvordan jobber kommunen med fritt brukervalg og brukers muligheter til å påvirke kommunens tjenestetilbud? | 8,5 | 15,0 |
| 2.5 Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser? | 1,8 | 15,0 |
| 2.6 Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og for tilbakemeldinger / klager fra brukerne? | 1,5 | 15,0 |

Ibestad kommune har ingen overordnet plan eller strategi for brukerorientering. Men seksjonene/avdelingene ser dette fokuset som en naturlig del av sin hverdag gjennom det fagetiske perspektivet.

Fokuset på brukeren og service rettet mot denne, er viktig i alle avdelingene uten at man har valgt å nedfelle dette i særlig grad i skriftlige rutiner eller planer. Servicefokuset er dermed ikke synliggjort på den måten at det tas fast inn i utlysningstekster, det kommer litt ned i rekken av hva man vektlegger ved nyansettelser, og det premieres i liten grad gjennom lønnsforhandlinger. Kommunen har for øvrig et introduksjonsprogram for nytilsatte uten at det vektlegges spesielt her. Og man har en omdømmeplakat som vel i liten grad oppfattes som forankret ute i organisasjonen.

Man har heller ikke noen praksis for å måle brukernes/innbyggernes opplevelse av kommunens service gjennom serviceundersøkelser.

Når det gjelder kommunens nettsider scorer man 3 av 6 mulige stjerner på disse hos Difi for 2011. Sidene har universell utforming i form av mulighet til å endre skriftstørrelse og kontrast, men mulighetene for å få til sammenligninger mellom avdelingene er ikke godt tilstede. Man har i noe grad brukt tid på å legge til rette for e-Servicetilbud i deler av organisasjonen, som strekker seg til at man for flere områder kan skrive ut blanketter. Det er ikke lagt til rette for å sende inn søknader elektronisk på enkelte tjenester, og kommunen mangler løsning for elektronisk signatur.

Kommunen har eget Servicetorg som er relativt nyopprettet og som man jobber med å videreutvikle. Servicetorget yter både interne og eksterne tjenester. Kontoret har ikke utvidet åpningstid og yter i liten grad 1. linjetjenester for saksbehandling.

Når det gjelder tilpasning av tjenesteinnhold og omfang til brukernes ønsker og behov, er man veldig gode på dette i Ibestad. Og i den grad brukerne melder ekstra behov imøtekommes dette i all hovedsak, og uten særlig ventetid.

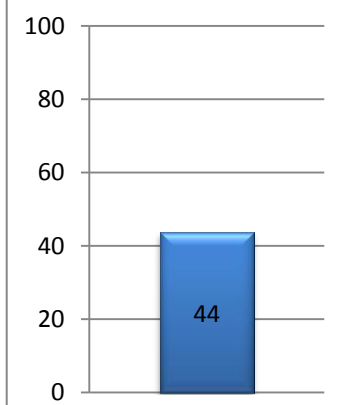
Man har ikke i særlig grad lagt til rette for frie brukervalg. Dette er et politisk aktuelt tema, men fordi kommunen er liten og slike alternativer er vanskelige å få til begrenses de reelle mulighetene. Det fins imidlertid en privat grunnskole. I de tilfeller det kreves IP og IOP benytter man dette, og da med stor grad av brukerinvolvering.

Brukerundersøkelser er ikke rullet ut i hele kommunen. Skole har i likhet med i andre kommuner, kommet lengst på dette området. I pleie og omsorgssektoren ble det for første gang i fjor gjennomført brukerundersøkelser både i hjemmetjenesten og i institusjon.

Man har heller ikke etablert andre faste former for jevnlig å fange opp brukernes synspunkter, selv om man også her i praksis innhenter synspunkter der det faller seg naturlig i hverdagen. Skole skiller seg noe ut her, ved at man har flere etablerte arenaer som FAU, samarbeidsutvalg og elevråd, hvor nettopp brukersynspunkter kan innhentes.

Kommunen har ikke utarbeidet serviceerklæringer, men benytter nasjonal tjenestekatalog på nettsidene. Man har ikke etablert noen system for eller helhetlig oppfølging av synspunkter og klager som kommer inn til kommunen. Innkomne klager til tjenesteområdene håndteres i egen avdeling i tråd med eget regelverk.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen tilpasser tjenestene i stor grad til brukernes behov ♦ Vektlegger brukerinvolvering i IP og IOP ♦ Politisk er det interesse for fritt brukervalg | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Videreutvikle kommunens nettsider med sikte på fullført saksbehandling på alle områder gjennom e-Service ♦ Tilpasse kommunens ulike informasjonsmateriell mv. til brukere med ulike behov ♦ Sette service som egen dagsorden for alle avdelinger ♦ Få på plass brukerundersøkelser som et viktig styringsinstrument i hele kommunen ♦ Få på plass systematikk for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen ♦ Liten grad av konkurrerende tjenesteleverandører til kommunen | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Det finnes ingen egen strategi for brukerorientering ♦ Premierer ikke avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god kundebehandling ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager ♦ Måler ikke opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Kommunen har ikke serviceerklæringer ♦ Legge til rette for sammenligninger mellom avdelinger, sektorer og andre kommuner ♦ Mangler muligheten for sammenligninger av avdelinger på hjemmesidene |

| FOKUSOMRÅDE 3 | Poeng 2012 | |
|-------------------------------------|------------|---|
| Politisk styring og kontroll | 44 |  |

| | Sum | Max |
|--|-----------|------------|
| 3 Politisk styring og kontroll | 44 | 100 |
| 3.1 Gjennomsysres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging? | 6,0 | 15,0 |
| 3.2 Styres kommunen av tydelige politiske mål? | 7,1 | 25,0 |
| 3.3 Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen? | 14,7 | 25,0 |
| 3.4 Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen? | 6,7 | 20,0 |
| 3.5 Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon? | 9,3 | 15,0 |

Ibestad kommune mangler både visjon og verdier. Administrativt jobbet man nylig ut et verdigrunnlag uten at dette er politisk forankret.

Kommunen har ikke en tydelig beskrevet og helhetlig styrings-/oppfølgingsmodell. Men man har fått på plass en årshjulstenkning og en erkjennelse av at å styre etter penger ikke er godt nok. Ordfører har lansert og følger opp sine Topp 10 områder, og man har fått på plass en rekke målformuleringer i budsjettet. I den grad kommunen styres av overordnede mål, fremkommer disse i budsjettet. Men det varierer svært hvor konkrete og tydelige disse er, og mest konkret i tiltaksform. Man har en vei å gå for å få på plass resultatindikatorer og resultatfokus. Og politikerne opplever nok at det er en vei å gå før det er etablert prosesser som gjør at det er en god sammenheng mellom politiske prioriteringer og fordelingen av budsjettmidler, siden rådmannen utarbeider et ferdig budsjettforslag som legges frem til politisk behandling i begynnelsen av november.

4 ganger pr år rapporteres det på budsjett og mål. Rapporteringen baserer seg på økonomirapporter og tilbakemeldinger fra seksjonslederne, og rådmannen utarbeider en samlet rapport til politisk nivå. I tillegg er det innført månedlige budsjettkontroller. Etter kommuneproposisjonen i juni legger rådmannen frem en økonomimelding som tar for seg føringene i proposisjonen, økonomisk status, utfordringene man står overfor samt en oversikt over aktuelle tiltak fra seksjonene. På bakgrunn av denne forventer rådmannen politiske styringssignaler som grunnlag for ny budsjettprosess.

I den grad det foreligger resultatfremstillinger hvor man sammenligner seg med andre kommuner er dette ved bruk av KOSTRA tall inn i budsjett og årsmelding. Internt i organisasjonen er det liten praksis for at man lager resultatsammenligninger mellom avdelingene / enhetene.

Kommunen har ikke utarbeidet en egen eierskapsmelding /-strategi for sine kommunale foretak eller øvrige bedrifter. Men kommunestyret er generalforsamling i både Ibestad eiendom og Ibestad ASVO.

Forvaltningsrevisjon har ikke vært gjennomført systematisk siste årene. Politisk er ikke dette en type evaluering som er særlig kjent. Siste evaluering skjedde for et par år tilbake hvor delegasjonsreglementet var tema.

Når det gjelder delegasjoner er dette nok et område som preges av gamle tradisjoner. Alle ansettelse skjer av et administrasjonsutvalg. I den grad noe er delegert til rådmann i forbindelse med nyttilsetninger så er det lønnsfastsetting. Forøvrig forhandles også lønnen til seksjonslederne av politisk nivå. Tilsvarende tradisjon gjelder også til en viss grad i budsjettssammenheng. Kommunestyret vedtar budsjettet på nettorammer for seksjonene. Videre vedtar formannskapet rammeområdene (ansvarsnivå) innenfor seksjonsrammene.

Samspeillet mellom politikk og administrasjon oppfattes ikke som helt ryddig. Det har i mange år forekommet og forekommer til en viss grad fortsatt at politikere kontakter ansatte ute i tjenesteområdene og også motsatt. Både rådmann og ordfører har imidlertid satt fokus på det som defineres som en lite heldig kultur.

For å bygge kompetanse om virksomheten og sentrale tema inviteres både nøkkelpersoner og ledere inn i politiske møter for redegjørelser, noe som oppfattes som både interessant og lærerikt av politikerne. Kommunen har gjennomført folkevalgtopplæringen både i egen regi (KS) og i regi av Fylkesmannen i Troms som opplevdes å fungere godt. Kommunen har ikke gjennomført folkevalgtundersøkelser.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Politisk nivå har satt dagsorden gjennom 10 prioriterte områder ♦ God folkevalgtopplæring ♦ Inviterer nøkkelpersoner inn i politiske fora for å bygge kompetanse i sentrale saker og om virksomheten ♦ Det rapporteres på oppfølging av politiske vedtak ♦ Rådmannen rapporterer jevnlig og legger frem en økonomimelding for politisk nivå | <ul style="list-style-type: none"> ♦ I større grad styre på flere elementer enn bare økonomi ♦ Kommunens politiske vedtatte mål kan bli mer resultatfokusert ♦ Videreutvikle systematikken og innholdet i rapporteringen til politisk nivå på økonomi og resultatoppnåelse ♦ I større grad utvikle resultatsammenligninger både internt eller eksternt ♦ Benytte sammenligninger med andre kommuner for å fremme egenutvikling ♦ I større grad delegerer fullmakter i ansettelse og budsjetttrammer til rådmann ♦ Vurdere budsjettprosessen mht tidspunkt for og omfang av involvering | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke etablert en helhetlig styrings- og oppfølgingsmodell ♦ Mangler visjon og verdier ♦ Lite fokus på sammenheng mellom resultat og ressursbruk ♦ Mangler resultatindikatorer ♦ Utvikle en eierstrategi i tråd med kommunens mål og strategier for kommunens selskaper / KF'er ♦ Folkevalgtundersøkelser gjennomføres ikke ♦ I større grad få på plass ryddig skille mellom politisk og administrativ organisasjon ♦ Lite kjennskap til forvaltningsrevisjon |

| FOKUSOMRÅDE 4 | Poeng 2012 | |
|--|------------|--|
| Lederskap, ansvar og delegasjon | 46 | |

| | Sum | Max |
|---|-----------|------------|
| 4 Lederskap, ansvar og delegasjon | 46 | 100 |
| 4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen? | 6,0 | 15,0 |
| 4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon? | 1,0 | 10,0 |
| 4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer? | 6,4 | 20,0 |
| 4.4 Hvordan tydeliggjøres lederens personlige ansvar i organisasjonen? | 10,3 | 15,0 |
| 4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten? | 17,2 | 20,0 |
| 4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling? | 5,5 | 20,0 |

Ibestad kommune har ikke en helhetlig lederplattform som beskriver lederfilosofi og forventninger til kommunens ledere. Men i gjeldende lederavtaler fremgår tre punkter om forventet lederatferd. I tillegg er det nettopp utarbeidet er verdigrunnlag for kommunen som nå gjenstår å bli forankret ute i organisasjonen.

Delegasjonen av fullmaktene i administrasjonen varierer mellom seksjonene og for mellomlederne. Fra politisk nivå er det delegert budsjetttrammer ned til ansvarsnivå, og rådmann har videredelegert sin fullmakt til seksjonslederne. Det varierer imidlertid hvordan delegasjonene er gjort ned til mellomlederne. Noen av mellomlederne kan fritt disponere midler mellom lønnsmidler og andre driftsutgifter, og har slik sett en nettoramme å forholde seg til. Mens andre ytterpunktet er at mellomlederen bare har noen konkrete arter å disponere innenfor, resten må innhentes godkjenning for. I praksis gir dette begrenset handlingsrom og vanskeliggjør en god løpende daglig drift. Det er ikke etablert en praksis for tjenestene å fremføre mer-/mindreforbruk av regnskapsresultatet mellom år. Delegasjoner på personalområdet er svært begrenset. Alle tilsettinger skjer politisk av administrasjonsutvalget. Det varierer i hvor stor grad mellomlederne er involvert. Utvelgelse og intervju skjer primært på rådmanns- og seksjonsnivå. Det ligger til rådmannen å opprette / nedlegge / omgjøre stillinger.

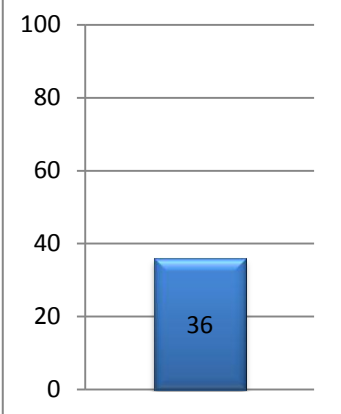
Internt i kommunen jobber man til en viss grad på tvers av tjenesteområder. Når det gjelder tverrsektorielle prosjekter beskrives disse i liten grad skriftlig så lenge det ikke er store prosjekter. Det finnes ingen felles prosjektmal for Ibestad kommune, men i praksis har man nok en felles forståelse for hva som bør inngå i en slik prosjektbeskrivelse. Når det gjelder

tverrfaglige prosesser fins disse også beskrevet uten at dette er samlet i en fullstendig skriftlig oversikt over hvordan det jobbes tverrsektorielt/flerfaglig i kommunen.

Når det gjelder kommunens administrative ledere opplever noen at de har en klar forståelse av hva som forventes av dem, mens andre er mer usikre. På seksjonsnivå fins det lederavtaler. Som følge av manglete resultatmål i kommunen, mangler det også klare resultatkrav i avtalen, men lederne oppfatter likevel at det stilles klare forventninger til dem i avtalene. Det fins også et eget punkt om at de kan bli satt til andre oppgaver dersom de ikke oppfyller lederrollen på en tilfredsstillende måte. Det er vel heller ikke tydelig at gode lederprestasjoner belønnes ved lokale forhandlinger. Seksjonslederne evalueres av rådmann to ganger pr år – vår og høst (deriblant medarbeidersamtalen). Tilsvarende skjer ikke for mellomlederne. Hvorvidt etablert ledelsesstruktur er effektiv mht å få spredt informasjon ut til, og hentet inn innspill fra medarbeiderne varierer nok noe mellom seksjonene, men Ibestad er en liten kommune og styringslinjene er derfor oversiktlig. Ibestad kommune har en uttalt 3-nivå modell med rådmann som øverste administrative beslutningsnivå, seksjonslederne som andre beslutningsnivå og mellomlederne som tredje beslutningsnivå. Som tidligere nevnt varierer delegasjonen mellom de ulike mellomlederne og det er svært stor forskjell på både seksjonene og avdelingene mht størrelse på budsjett og antall ansatte. Ut fra størrelsen på kommunen kan det kanskje være grunn til å se på antall ledere pr beslutningsnivå. Et annet forhold som også kan være aktuelt for gjennomgang er hvilke roller som defineres som ledere. Lederne opplever for øvrig at de har gode støttefunksjoner, men at man på IKT siden har en del utfordringer.

Rådmannen oppfattes som klar og tydelig i organisasjonen. Han fremstår som en god rollemodell for kommunens mål og vurderinger og gir klare styringssignaler. Et annet spørsmål er kanskje hvor god øvrige ledere er på å synliggjøre rådmann i sin ledergjerning. Rådmannens lederteam – seksjonslederne og assisterende rådmann – møtes hver fjortende dag. I tillegg er det nå etablert et forum hvor mellomlederne også møter sammen med rådmannens lederteam. Dette lederforumet ble etablert for tre år siden. Det antas at normal møtestruktur på dette forumet blir et par ganger i året. Så langt har tiden gått på å skape felles forståelse for lederskap og for regelverk og retningslinjer i organisasjonen. Kommunen har kjørt to lederprogram – et eksternt og et internt. Og man prioriterer hvert år å reise bort på en 2-dagers ledersamling hvor sentrale tema løftes opp. Man har ikke noe fastlagt samarbeid om lederutvikling med eksternt part for videre lederutvikling. Med hensyn til å rekruttere nye ledere fra egne rekker har man ikke noe opplegg for dette.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Rådmannen oppfattes som synlig og tydelig i organisasjonen ♦ Har lederavtaler på seksjonsledernivå | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Vurdere lederstruktur, delegasjon og fullmakter ♦ Vurdere å utvide delegasjonene til mellomlederne ♦ Utvikle systematikken i det tverrfaglige/flerfaglige arbeidet ♦ Videreutvikle hyppigere lederfora for diskusjon av ledelsesrelaterte temaer i hele organisasjonen ♦ Videreføre lederutviklingstenkningen | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen har ikke en lederplattform ♦ Kan ikke overføre over- / underskudd mellom år ♦ Mangler et system for lederevalueringer ♦ Gode lederprestasjoner belønnes ikke ♦ Det fins ingen helhetlig oversikt over den tverrfaglige / -sektorielle samhandlingen i kommunen |

| FOKUSOMRÅDE 5 | Poeng 2012 | |
|--------------------------------------|------------|---|
| Resultatfokus og effektivitet | 36 |  |

| | Sum | Max |
|---|-----------|------------|
| 5 Resultater og effektivitet | 36 | 100 |
| 5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling | 3,0 | 15,0 |
| 5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen? | 10,0 | 20,0 |
| 5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll? | 13,2 | 20,0 |
| 5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat? | 2,0 | 15,0 |
| 5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering? | 4,4 | 20,0 |
| 5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten? | 3,3 | 10,0 |

Ibestad kommune har ikke innført noen form for helhetlig eller balansert resultatstyring i kommunen. Når det gjelder effektivitetsutvikling har man heller ikke fått på plass en overordnet strategi. Enhetene opplever likevel at man over mange år har hatt et resultatfokus knyttet til økonomi, og at effektiviseringen av tjenesteområdene nok i mange tilfeller har handlet om å øke produktiviteten, men innenfor de ulike fagperspektivene.

Man har ikke egne verktøy for å beregne hva de ulike aktivitetene koster. Når man budsjetterer legger man fjorårets budsjett til grunn og konsekvensjusterer dette til gjeldende situasjon, før man korrigerer evt aktivitetsnivå gjennom kostnadsberegnete tiltak ofte basert på rene årsverksberegninger. Dette gjør også at man mangler gode systemer for å jobbe systematisk med effektivitetsutvikling gjennom nettopp å sammenligne ressursbruk med oppnådd kvalitet og resultater.

Seksjonslederne har jevnlig møter med sine mellomledere. Meldes avvik her forsøker man først å finne løsninger på dette nivå. Dersom det ikke lykkes løfter seksjonslederne avvikene opp til rådmannens ledergruppe gjennom budsjettkontrollene. Uløste avvik legges så frem for kommunestyre og formannskap i budsjettkontroll saker. Men siden kommunen ikke har økonomiske buffere er som regel utfallet på slike saker at seksjonen må finne inndekking selv.

Kommunen opplever ikke at de har gode systemer for oppfølging av ressursbruk og

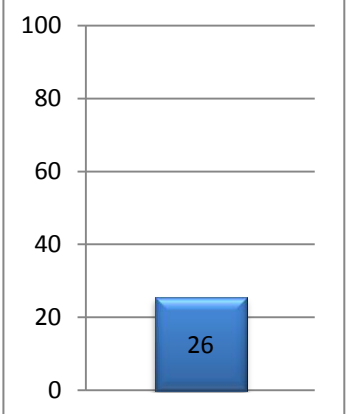
måloppnåelse, men håper å få bedre løsninger på dette når man får nytt økonomisystem på plass. Styring forgår dermed gjennom den økonomiske rapportering, rapportering på vedtatte tiltak og sykefravær. Man er kanskje ikke gode nok til å involvere ansatte i utviklingen av ressursbruk og måloppnåelse over hele linja. I de fleste sammenhenger «tilhører» nok dette ledernivået. Ved at man nå har etablert den store ledergruppen hvor mellomlederne inngår, har man en lederarena hvor man kan ha strategiske diskusjoner om sammenhengen mellom ressursbruk og resultatoppnåelse, men man er nok ikke helt der ennå. Ibestad kommune har heller ikke jobbet systematisk med prosessforbedringer med siktemål å effektivisere disse (LEAN, Kaizen, etc), men noen av avdelingene opplever likevel man løpende forsøker å holde fokus på dette.

Kommunen har liten erfaring med å sammenligne seg med andre kommuner ut over bruken av KOSTRA tall. Man deltar imidlertid i ulike nettverk, gjerne av faglig karakter, for å lære og utvikle seg uten at man dermed jobber systematisk ved å sammenligne seg gjennom ulike former for nøkkeltall og resultatindikatorer. Man har heller ingen praksis for å jobbe med sammenligninger internt for evt å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet. Man deltar i flere regional nettverk, men da først og fremst av faglig karakter og ikke nettverk der man jobber for å effektivisere tjenestene. Man har i noen grad praksis for å jobbe med sammenligninger internt for evt å avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet gjennom deltakelse i effektiviseringsnettverkene til KS.

Kommunen jobber i noen grad regionalt sammen med andre kommuner for å dele på kostnader og samtidig effektivisere tjenestene. Eksempler på dette er samarbeidet om brannsjef, renovasjon og arkiv (IKAT).

I den grad kommunen samarbeider med frivillige organisasjoner for å bedre tjenestetilbudet skjer ikke dette i noen formelle former, men en del aktiviteter og arrangementer skjer i regi av frivillighetsentralen.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Kostnader konteres og belaster på tjenestesteder (man følger KOSTRA) ♦ Budsjettavvik meldes til politisk nivå i budsjettkontrollsakene | <ul style="list-style-type: none"> ♦ I større grad skaffe seg informasjon om hva de enkelte tjenestene koster og legge dette til grunn for aktivitetsnivået i budsjettet ♦ Utnytte bedre de etablerte arenaer, på tvers av sektorer, til at ledere på alle nivå løpende skal diskutere helhetlig ressursbruk og resultatoppnåelse ♦ I større grad utvikle sin nettverksdeltakelse til også å bli effektivitetslærende nettverk med utviklingsfokus gjennom bruk av nøkkeltall og sammenligninger ♦ Samarbeide mer med andre for å dele på kostnader ♦ Ta i bruk interne møtefora for å diskutere ressursbruk og måloppnåelse ♦ I større grad utnytte potensialet i samarbeid med 3. sektor - inn i tjenesteproduksjonen | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke systemer som sikrer effektivitetsfokus / -utvikling ♦ Kommune jobber ikke med effektivitetsutvikling gjennom en systematikk hvor man sammenligner ressursbruk med oppnådde resultater ♦ Kommunen har i liten grad et resultatfokus, men mest tiltaks- og økonomifokus ♦ Kommunen sammenligner seg ikke systematisk med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet ♦ Kommunens dagligliv preges av et driftsfokus mer enn et helhetlig og strategisk utviklings- og læringsfokus |

| FOKUSOMRÅDE 6 | Poeng 2012 | |
|----------------------------------|------------|---|
| Kommunen som arbeidsgiver | 26 |  |

| | Sum | Max |
|--|-----------|------------|
| 6 Kommunen som arbeidsgiver - personalpolitikk | 26 | 100 |
| 6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi? | 5,3 | 15,0 |
| 6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver | 3,2 | 20,0 |
| 6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling? | 4,0 | 25,0 |
| 6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner? | 2,7 | 15,0 |
| 6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø? | 6,3 | 15,0 |
| 6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)? | 4,1 | 10,0 |

Når det gjelder en helhetlig personal/arbeidsgiverstrategi så har ikke Ibestad kommune dette. Man har flere del-reglementer (lønnspolitisk plan, permisjon, fleksitid m.fl.) men ingen overbyggende plan/strategi som forener og synliggjør Ibestad kommunenes ambisjoner og målsettinger med sitt organisasjonsarbeid. Som et resultat av dette var det utviklet ulik praksis mellom de ulike avdelingene, men gjennom etableringen av den store ledergruppen har man nå fått gått gjennom en rekke av kommunens regler / planer nettopp for å sikre en felles praksis. Det samme gjelder for rekruttering. Her har man heller ingen helhetlig strategi, men det jobbes nå for å få en slik på plass.

I en situasjon med noen utfordringer på rekrutteringsfronten, har man ikke hatt virkemidler ut over lønn for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Nå har man innført et rekrutteringstilskudd for spesielle grupper basert på behov for kompetanse i organisasjonen. For tiden er det tre grupper: Ingeniører, førskolelærere og sykepleiere. Kommunen markedsfører seg heller ikke, hverken i egen kommune, i regionen eller på høyskoler og videregående skoler, som en spennende og attraktiv arbeidsplass. Men kommunen er opptatt av omdømmebygging, og ser på medarbeiderne som en viktig ressurs her, derfor blant annet omdømmeplakaten. Kommunen tilbyr sine medarbeidere et "friskhetstilbud". Alle kan trene en time i uka, uten at dette er kjent over alt og for øvrig svært lite benyttet da mange brukerrettede tjenester finner det vanskelig å finne løsninger i den praktiske hverdagen.

Medarbeidersamtaler skal nok som hovedregel tilbys til alle ansatte hvert år. Når dette likevel ikke gjennomføres kan det være flere årsaker til dette. Manglende opplæring og sentrale

føringer, samt at ikke alle lederne har hatt samtaler på tross av mange års ansettelse er nok noe av forklaringen her. Kompetansen blant de ansatte som helhet er fortsatt ikke kartlagt som følge av avtalen i tariffområdet. Det er heller ikke noe system for å gjennomføre individuell kartlegging eller planlegging. Oppfølging og oppdaterte kompetanseplaner er derfor noe man venter på. Enkelte avdelinger jobber imidlertid mer bevisst enn andre både med kartlegging og med kompetanseplanlegging, for å kunne fylle et evt gap her. Tidligere år har man hatt bedre med kompetansemidler i Ibestad, enn de siste årene hvor man har kuttet kraftig i dette på grunn av ressursituasjonen. Det er heller ikke noen helhetlig rapportering eller oversikt over hvor mye tid / ressurser som medgår til kompetanseheving et år og hva man får igjen.

Kommunen har ikke gjennomført noe helhetlig medarbeiderskapsprogram med siktemål på å utvikle de ansatte i medarbeiderrollen.

Når det gjelder lønn og lønnspolitikk har kommunen akkurat utarbeidet en ny lønnspolitisk plan som skal opp til behandling i formannskapet, og hvor muligheten til å følge denne opp gjennom lokale lønnstillegg basert på resultatoppnåelse er tatt tydeligere inn. Dette er det nok i prinsippet rom for i gjeldende plan uten at man systematisk har tatt i bruk muligheten. Og muligheten er nok heller ikke særlig godt kjent blant medarbeiderne. Lønnsamtaler er i noen grad brukt.

Medarbeiderundersøkelser gjennomføres ikke årlig. Man kom i gang med deler av pleie og omsorg i fjor, uten at det vel har vært noen god oppfølging av resultatet. Og systemet tenkes videreutviklet nå i høst for en ny del av organisasjonen. For øvrig varierer arbeidet med arbeidsmiljøet mellom avdelingene. Noen avdelinger lykkes veldig godt i både iverksetting og oppfølging av tiltak, samt tar tak i situasjoner i en tidlig fase, mens andre nok har større utfordringer.

Mangfold blant ansatte er i seg selv et viktig tema for Ibestad kommune som arbeidsgiver, nettopp fordi men lever i et flerkulturelt samfunn gjennom at man bosetter enslige mindreårige flyktninger, samt at man ser disse som potensielle fremtidig arbeidstakere i kommunen. Kommunen har derfor hatt ungdommer inne på sommerjobb og i andre oppdrag. I denne sammenheng har man også temaet diskriminering blitt aktualisert.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen ser på mangfold som viktig i fremtidig rekrutteringssammenheng ♦ Kommunen har et "friskhetstilbud" til ansatte ♦ Revidert flere av personalreglementene nylig | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Gjennomføre medarbeidersamtaler i hele organisasjonen ♦ Motivere flere til å gjennomføre lønnsamtaler ♦ Etablere et system for budsjettering og rapportering av midler avsatt / brukt til kompetanseheving ♦ Innføre systematisk kartlegging og analyser av kompetanse og kompetansebehov i hele organisasjonen ♦ Jobbe systematisk med arbeidsmiljøutvikling i hele organisasjonen | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Kommunen har ikke en helhetlig personal/arbeidsgiverstrategi ♦ Kommunen gjennomfører ikke medarbeiderutvikling ♦ Kommunen markedsfører seg i liten grad som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Vektlegger i liten grad belønning av individuelle prestasjoner i lokale lønnsforhandlinger ♦ Man gjennomfører ikke systematisk medarbeiderundersøkelser, og følger i liten grad opp resultatet ♦ Ingen kultur for at ansatte belønnes for resultat- og måloppnåelse |

| FOKUSOMRÅDE 7 | Poeng 2012 | |
|---|------------|--|
| Utviklingsstrategi og lærende organisasjon | 36 | |

| | Sum | Max |
|--|-----------|------------|
| 7 Utvikling av virksomheten | 36 | 100 |
| 7.1 Hvordan beskrive kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen? | 3,6 | 15,0 |
| 7.2 Hvilke metoder og verktøy benyttes for å utvikle virksomheten og kvalitet? | 19,5 | 25,0 |
| 7.3 Lærer man gjennom å samarbeide med andre eller ved å se på andres gode praksis? | 4,8 | 20,0 |
| 7.4 Hvordan jobber kommunen med kreativitet og innovasjon? | 2,8 | 20,0 |
| 7.5 Hvordan jobber kommunen med IKT-støttesystemer for å effektivisere det interne arbeidet? | 5,0 | 20,0 |

Ibestad kommune har ikke en eksplisitt plan eller strategi som omhandler service-/kvalitetsarbeid og utvikling/fornyelse, men kommunen har selvsagt utviklingsfokus innenfor de ulike fagområdene sine. Kommunen har heller ikke en egen IKT-strategi, men man har likevel i praksis gjort et klart strategisk valg i ikke å ha maskinpark eller programvare lokalt, men tjenesten kjøpes av en profesjonell ekstern part.

Når det gjelder kommunens utviklingsarbeid virker det ikke som det er lagt opp til en felles og strukturert måte å gjøre dette på for hele organisasjonen, som sikrer en koordinert og helhetlig utvikling. Når det er sagt, foregår det nok et utviklingsarbeid ute i enhetene som følge av faglige endringer og med et økonomisk fokus. Brukerundersøkelser kan også brukes i denne sammenheng, men her er man ennå i startgropen for flere av enhetene.

Et godt elektronisk kvalitetssystem kan være et godt verktøy i utviklingssammenheng. Dette har ikke Ibestad innført for hele organisasjonen, men noen av enhetene har likevel sine egne løsninger hvor det blant annet også inngår avviksrapportering. Andre har mer papirbaserte løsninger.

Kommunen har ingen tradisjon for jevnlig å gjennomføre egen initierte eksterne kvalitetsvurderinger. Og siste forvaltningsrevisjon skjedde for et par år tilbake.

En måte å lære og utvikle seg på er å se hvordan andre løser ting og kanskje da også fange opp nye ideer. Noen av enhetene deltar i regionale nettverk, og pleie og omsorg har også vært med på effektiviseringsnettverkene til KS. I tillegg oppdateres ansatte gjennom å delta

på kurs.

Med hensyn til kreativitet og innovasjon i utviklingsarbeidet var det relativt bred enighet om at dette har man nok ikke helt kultur for. Man skulle gjerne sett at det kunne «boble» litt mer. Men når det er sagt forsøker man å ivareta og motivere ildsjeler til videre utdanning dersom det er rom for dette innenfor kommunens kompetansebehov. Man har heller ikke tradisjoner for å spre gode ideer internt i organisasjonen selv om det skjer innimellom, og ei heller belønner man de gode ideene som dukker opp med mer enn et klapp på skuldra.

Kommunen deltar som tidligere nevnt i en del læringsnettverk med fokus på kvalitetsutvikling i tjenestene. Man har ikke etablert noe helhetlig systematisk samhandling med utdanningsinstitusjoner eller andre eksterne fagmiljøer for å fremme utvikling, men det finnes noen eksempler. Studiesenteret har åpnet for nye muligheter her.

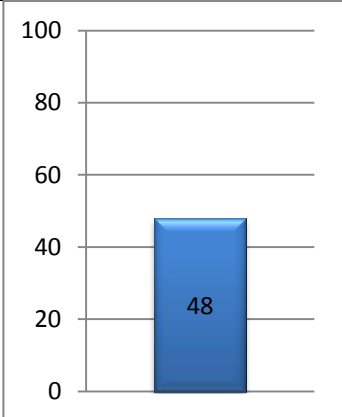
Ibestad kommune jobber ikke kontinuerlig for å søke/bli tildelt eksterne utmerkelser/ priser som utfordringen for å utvikle sin virksomhet og for å bygge et godt omdømme regionalt og nasjonalt.

Når det gjelder systemer som kan understøtte og effektivisere rene administrative oppgaver og prosesser er man i gang. Den største utfordringen ligger nok i at man har et økonomisystem som ligger på en gammel plattform og som vanskeliggjør innføring og implementering av andre systemer som kan forenkle administrative prosesser, eks skanning av faktura, elektroniske reiseregninger m.m. Ute på enhetene fins det også en rekke fagsystemer som forenkler daglige prosesser.

Ibestad kommune har ikke vedtatt en handlingsplan hvor lederansvaret for IKT forankres på samme måte som for økonomi og personell. Dette ligger i stor grad på den enkelte leders interesse og kompetanse, og noen er svært bevisste sitt ansvar for området.

Kommunen har ikke intranett.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">♦ Har fokus på utvikling innenfor de ulike fagområdene♦ Tatt et klart strategisk valg med hensyn til maskinpark og programvare – eksternt profesjonell part | <ul style="list-style-type: none">♦ I større grad få på plass et strategisk og overordnet fokus for kvalitetsutvikling♦ Legge til rette for et samlet og strategisk utviklingsarbeid i kommunen♦ I større grad bevisst belønne og gi oppmerksomhet til nye og gode ideer♦ Videreutvikle bruken av IKT som strategisk utviklingsstøtte♦ I større grad delta i lærende nettverk♦ I større grad invitere inn til eksterne kvalitetsvurderinger | <ul style="list-style-type: none">♦ Kommunen har ikke intranett♦ Kommunen har ikke et helhetlig kvalitetssystem♦ Få på plass gode støtteordninger til utvikling av kreative medarbeidere♦ Har ingen strategisk samhandlingspartner for utviklingsarbeid♦ Spisse utviklingsarbeidet gjennom å jobbe for eksterne utmerkelser♦ Eksisterende økonomisystem vanskelig andre støttesystemer |

| FOKUSOMRÅDE 8 | Poeng 2012 | |
|--------------------------------------|------------|---|
| Kommunen som samfunnsutvikler | 48 |  |

| | Sum | Max |
|---|-----------|------------|
| 8 Kommunen som samfunnsbygger | 48 | 100 |
| 8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling? | 0,0 | 15,0 |
| 8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet? | 9,7 | 20,0 |
| 8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet? | 15,7 | 20,0 |
| 8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet? | 10,9 | 15,0 |
| 8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter? | 1,0 | 10,0 |
| 8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling? | 10,7 | 20,0 |

Ibestad kommune har ikke en vedtatt kommuneplan. Planstrategien er utarbeidet og klar for høringsrunde. Prosess for samfunnsdelen starter opp nå i oktober, og man har tro på at arealdelen, etter mange års forsøk nå snart skal være klar til vedtak.

Utviklingen av lokalsamfunnet er svært viktig både for kommunen, næringslivet og innbyggerne i Ibestad. I denne sammenheng har blant annet ideprosjektet vært sentralt. Kommunen har ikke etablert noe eget forum/møtearena for aktører som er engasjert i utviklingen av lokalsamfunnet, da man har flere slike uformelle møtesteder og engasjementet er stort blant innbyggerne. Dugnadskafeene er blant annet slike aktuelle møtesteder. En alternativ måte kommunen kan støtte organisasjoner på, er å gi de kommunale oppdrag som genererer inntekter til organisasjonen og skaper engasjement og entusiasme for lokalsamfunnet. Dette gjøres ikke i utstrakt grad, men særlig Frivillighetsentralen er en aktuell aktør her.

Ideprosjektet er sentralt i mange sammenhenger når det kommer til utvikling av kommunen, både mht kultur, lokale prosjekter, næringsliv og omdømmebygging. Omdømmebygging foregår i flere sammenhenger. Både gjennom bolystprosjektet og gjennom et samarbeid med organisasjonen Tour de Andørja. I tillegg støtter kommunen nå opp rundt et initiativ fra Artic Race of Norway som også vil kunne være med å sette Ibestad på kartet for sin flotte natur.

Ibestad kommunen har ikke et eget rådgivende kulturråd. Kommunen har et flott kulturhus i sentrum hvor man har fått på plass en daglig leder. Huset rommer en sal med et flott

kjøkken, bibliotek, foaje, svømmehall, idrettshall og kino. Kommunen har i tillegg to ungdomsklubber og en kulturskole. Sistnevnte har i hovedsak et musikals tilbud, og man har ingen ventetid. Annet hvert år deles det ut en kulturpris. I den grad man samarbeider regionalt innenfor kultur er dette primært i samarbeid med Harstad. Av årlige kulturarrangementer hvor kommunen enten bidrar økonomisk eller med annen bistand kan nevnes eldredagen, arrangement i regi av Tour de Andørja og vårsprett. I tillegg er det også arrangementer i Fabeløya naturlekepark.

Kommunen har på plass både en strategisk næringsplan og en reiselivsplan. Kommunen har tidligere hatt et næringsforum, som dessverre ikke lenger eksisterer og man forsøker nå å få på plass en løsning i samarbeid med Harstad kommune. Så når det gjelder næringslivet er ideprosjektet kommunens viktigste redskap både for kommunens organisasjon, men også for kommunen som helhet. Prosjektet er lagt utenfor den administrative styringslinja til rådmann. Rådmann er observatør i styret.

Kommunen gjennomfører ikke næringslivsundersøkelser. Kommunen har midler som kan ytes i form av tilskudd eller lån til nyetableringer gjennom næringsfondet. Og i den grad det er behov for bistand til etablering eller kompetanseutvikling skjer dette med bistand fra ideprosjektet. I tillegg gjennomføres en Gründercamp på kulturhuset for blant annet ungdommer kan møte og hvor kommunen stiller med veiledere. Når det gjelder internasjonale kontakter og arenaer så er man i startfasen på noe som kan se ut som et spennende samarbeid med Kina. Den kinesiske ambassadøren til Norge har vært på besøk hvor man diskuterte både malmforekomster og turisme. Ut over dette har man lite samarbeid internasjonalt, og man søker i liten grad midler gjennom EU eller andre internasjonale kanaler.

Bærekraftig utvikling er satt på dagsorden gjennom at det ble vedtatt en klima- og energiplan i vinter. I tillegg har man vært med på Astafjordprosjektet som har kartlagt havbunnen langs kystsonen til seks av kommunene i Sør-Troms. Kommunen har også i samarbeid med Polar Energi etablert to prosjekter for å se på alternative løsninger for kommunen. Og av konkrete energieffektiviseringstiltak som er iverksatt internt av kommunen kan nevnes senkning av temperatur, nye vindu, tidskobling på gatelys m.m. Ibestad bosetter enslige mindreårige flyktninger og har derfor stort fokus på hvordan integrering og utvikling av boligområder bør foregå. En boligsosial handlingsplan er under utarbeidelse.

| Styrker | Utfordringer | Svakheter |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en nylig vedtatt klima- og energiplan ♦ Godt utviklet musikk- og kulturskoletilbud ♦ Deler ut kulturpriser annen hvert år ♦ Har et eget kulturhus ♦ Bidrar til faste årlige kulturarrangementer ♦ Ideprosjektet jobber bredt mht utvikling på mange områder ♦ Har strategisk næringsplan og reiselivsplan | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Jobbe mer systematisk med frivillige lag og organisasjoner for å fremme utviklingen av lokalsamfunnet ♦ Jobbe mer aktivt overfor egne avdelinger og innbyggerne mht bærekraftig utvikling ♦ I enda større grad ha fokus på omdømmebygging ♦ I større grad komme i posisjon til å søke prosjektmidler internasjonalt | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Mangler en vedtatt kommuneplan ♦ Det gjennomføres ikke systematiske næringslivsundersøkelser ♦ Kommunen har ikke en helhetlig strategi for hvordan man samhandler med 3. sektor for å utvikle lokalsamfunnet ♦ Mangler et rådgivende kulturråd ♦ Mangler en boligsosial handlingsplan |

6. Avslutning

Dette er første evaluering av Ibestad kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Scoren på de ulike fokusområdene ligger jevnt over fra middels og lavere sammenlignet med de øvrige kommunene som har tatt i bruk Kommunekompasset.

Når det er sagt vil vi igjen minne om at dette ikke er en vurdering av nivået på kommunens tjenestetilbud, som vi tvert i mot sitter med et inntrykk av at er svært omfattende og godt. Når man likevel ikke scorer høyere i Kommunekompasset er det fordi Ibestad kommune i liten grad har vektlagt et strategisk, helhetlig og gjennomgående utviklingsarbeid for tjenesteområdene samlet i kommunen. Eksempelvis at kommunen mangler en kommuneplan og annet overordnet planverk. Det som likevel drar scoren opp er at det virker å være startet opp mye spennende arbeid på mange områder, som kan være en start på nettopp en tydelig kurs og helhetlig utvikling for kommunen.

Hvis kommunen ønsker å utvikle seg videre på de fokusområdene som Kommunekompasset vurderer, anbefaler KS-K at man i første rekke får på plass et helhetlig styringssystem og en arbeidsmetode for å systematisere den styringsinformasjonen som allerede fins. I tillegg bør man hente inn brukerperspektivet i langt større grad både fra innbyggerne og brukerne av tjenestene. Det anbefales at denne styringsinformasjonen settes inn i en årshjulstenkning for oppfølging, dialog, evaluering og utvikling basert på bruker-, medarbeider- og innbyggerundersøkelser kombinert med objektiv informasjon om kvalitet og økonomi, slik at kommunen får utviklet seg i et helhetlig styrings- og utviklingsperspektiv. På denne måten kan man få lagt et godt grunnlag for både å utvikle dialogen og samspillet med innbyggerne, men også for en god prosess sammen med politikerne med planarbeid og tilbakerapportering på hvordan kommunen jobber, hva man prioriterer og hva som leveres av resultater, slik at man ikke bare ser på mengde, men også kvaliteten på de tjenestene som blir levert.

Ibestad kommune har et veldig godt grunnlag for å jobbe videre med spennende utvikling siden organisasjonen fremstår med en meget kompetent og godt motivert gruppe medarbeidere, ledere og politikere.

Lykke til med videre arbeidet!

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