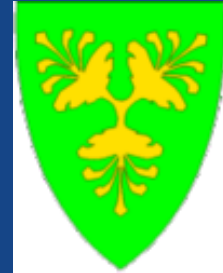


Kommune- kompass



Marnardal kommune

19. februar 2020

Håvard Moe, senior
KS-Konsulent

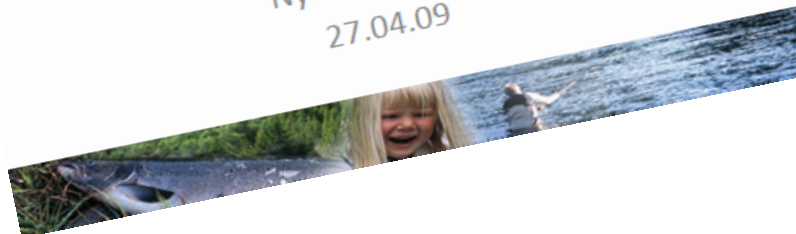




MARNARDAL KOMMUNE
Den grønne kommunen

Marnardal kommune

Nye tider
Nye muligheter
27.04.09



SPENST 2012

SPennende **EN**ergigivende **St**yring **2012**



Hva er Kommunekompasset?

- For enklest å forklare hvordan Kommunekompasset virker, kan man trekke paralleller til skolen:
 - I skoleverket finnes det beskrevet i læreplanen, en "idé" om hva som er det optimale kunnskapsnivå for en elev
 - Elevene får så karakterer som forteller noe om hvor nære eller langt unna dette idealet de er.
- På samme måte finnes det en "idé" om hva som er den optimale kommune.
 - Kommunekompasset vurderer så hvor langt unna eller hvor nærme kommunen er dette idealet.
 - "Ideen" om hva den optimale kommune bør ha av rutiner, prosesser, arbeidsformer og samhandlingsmønstre er utviklet av KS/KS-K, KL og SKL, i samarbeid med professor H. Baldersheim (UiO) og 1. amanuensis Morten Øgård (UiA)

Hvordan ser idealkommunen ut?

- *Idealkommunen er en kommune som:*
 - *jobber systematisk og planmessig*
 - *jobber helhetlig og integrert*
 - *vektlegger resultater og effektivitet*
 - *er åpen og brukerorientert*
 - *kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater*
 - *evner å lære av denne evalueringspraksisen.*
- ***Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk målstyrt kommuneorganisasjon***

Felles nordisk verktøy

- De nordiske arbeidsgiver- og interesseorganisasjonene (KS-K/KS, SKL og KL) har gått sammen om å utvikle en nordisk modell som benyttes i alle tre land.
 - Omkring 130 svenske og 70 norske kommuner har gjennomført en eller flere kompassmålinger siden 1997
- Verktøyet er sist revidert november 2010
 - Foreliggende Kommunekompasset versjon 2.0 er nå et skandinavisk verktøy.
 - Se www.kommunekompasset.no

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

Poenggivning

- 8 fokusområder – 177 spørsmål/målepunkter
 - 100 poeng på hvert område
 - Maks 800 poeng
- Poenggivning på hvert spørsmål gis ut i fra:
 - **System/prosess** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert er systemet/prosessen?
 - **Omfang** – i hvor stor del av kommunen benyttes systemet?
 - **Resultat** – hvordan evner kommunen å lære av resultatene samt ta de inn i organisasjonen?
 - **Evaluering/analyse** – hvordan utvikler kommunen systemet/prosessen og bruker det over tid?

Metode

- Intervjuer med:
 - Ordfører og formannskapet
 - Rådmann
 - Strategisk gruppe
 - Stabsledere
 - Et utvalg enhetsledere
 - Hovedtillitsvalgte

På bakgrunn av svarene i intervjuene har KS-K gitt en scoresetting på de åtte fokusområdene.

Husk;

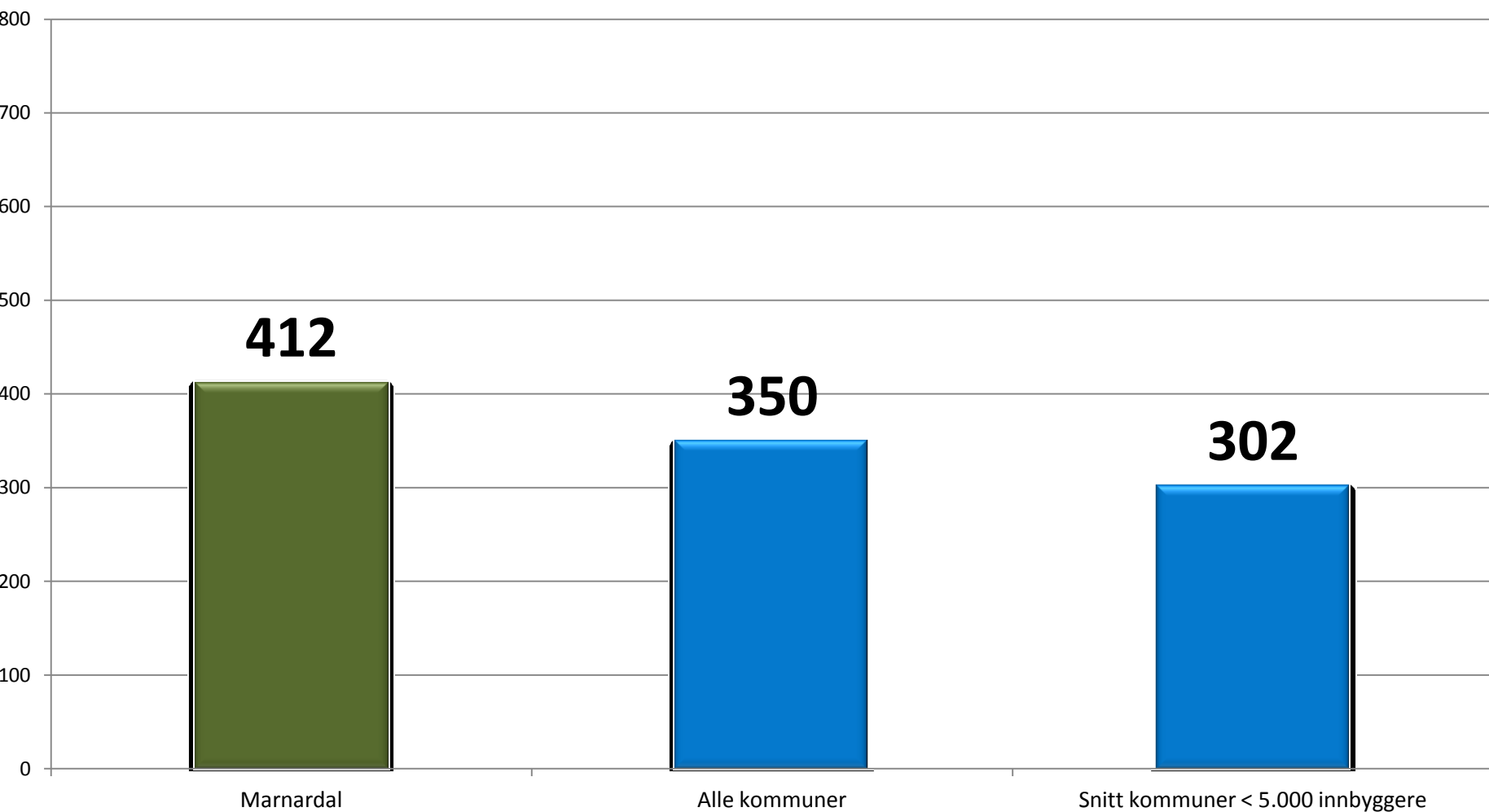
- Kommunekompasset er ikke et revisjonsverktøy (rett/galt), men et strategiverktøy (hva skal vi velge/prioritere)!
- Kommunekompasset sier ikke noe om tjenestekvalitet
 - Det er mulig å skåre lavt, men fortsatt gi gode tjenester
 - (men sannsynligheten er da stor for at produktiviteten er lav)
- Kommunekompasset måler først og fremst *hva du har gjort*
 - Vedtatte og planlagte tiltak gir ikke uttelling
- Noen av indikatorene kan det være at Marnardal kommune ikke ønsker å fokusere på.
 - Det er derfor ikke sikkert at den teoretiske høyeste skåren for Marnardal kommune er 800 poeng

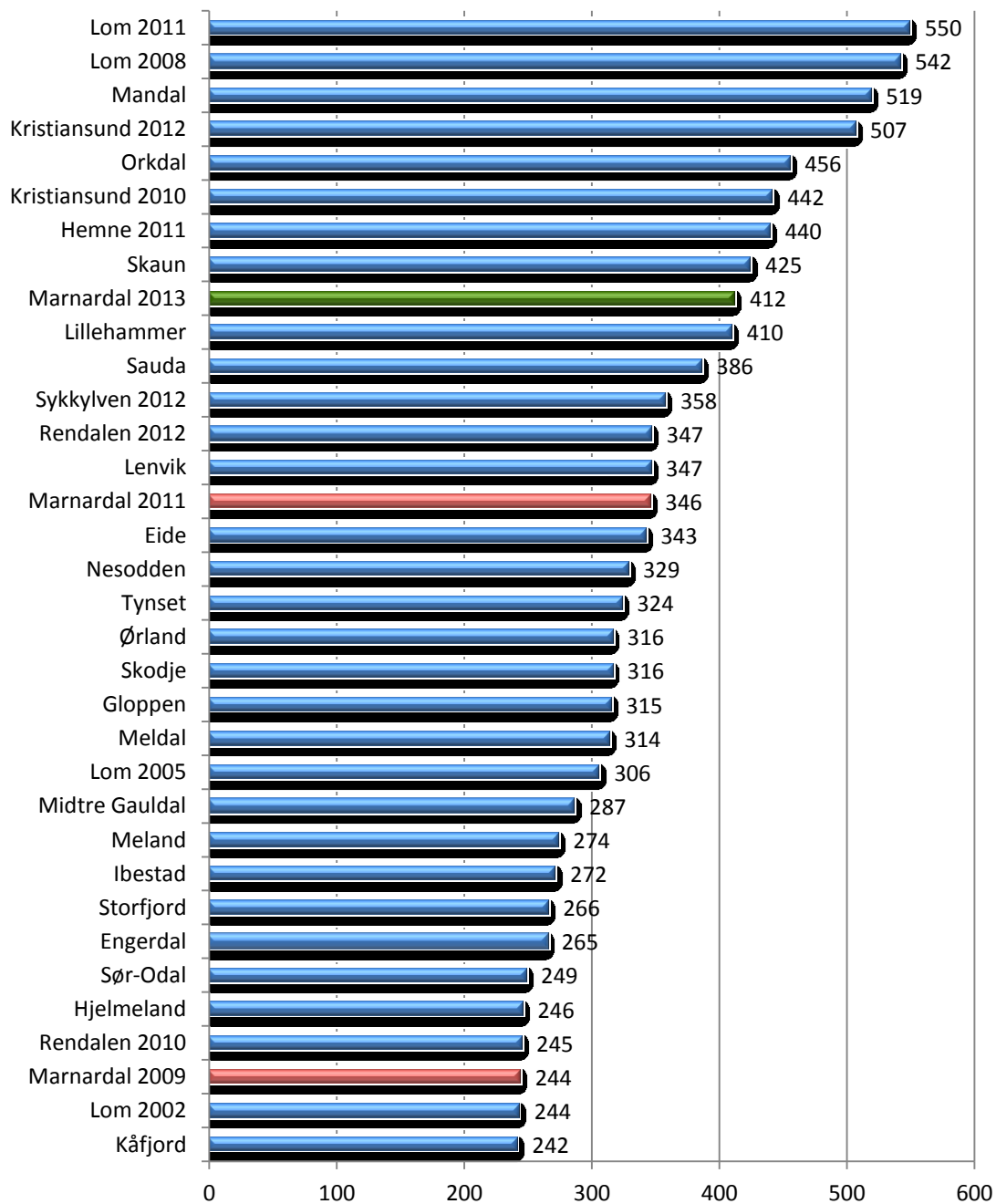
Et poeng til slutt;

- Man kan lett bli for opphengt i poenggivningen.
 - Det spiller ingen rolle om poengsummen for Marnardal er 412 eller $\pm 5\%$. Det er profilen og grad av intensitet på de ulike fokusområdene som betyr noe

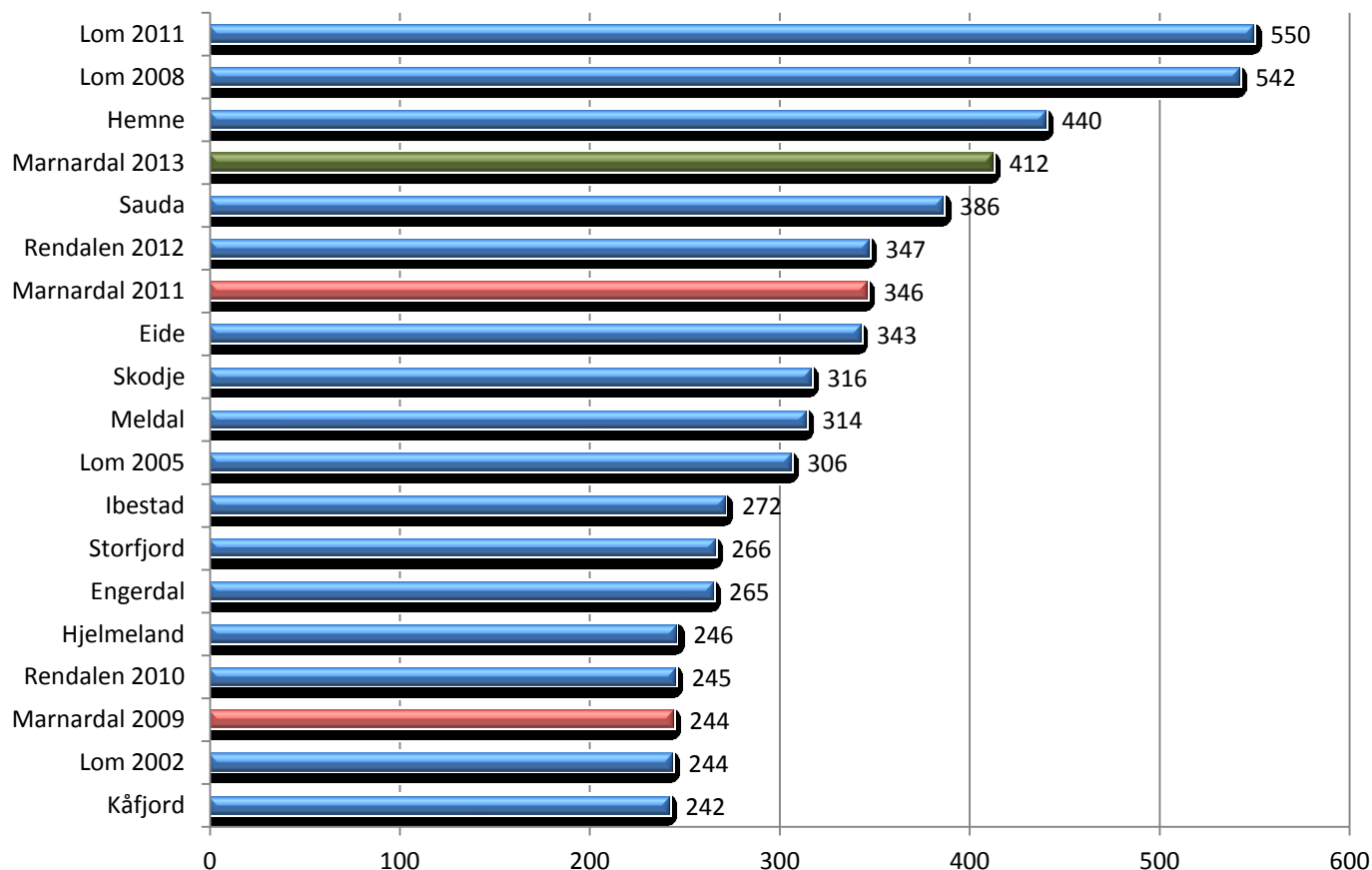


Marnardal skårer 412 poeng

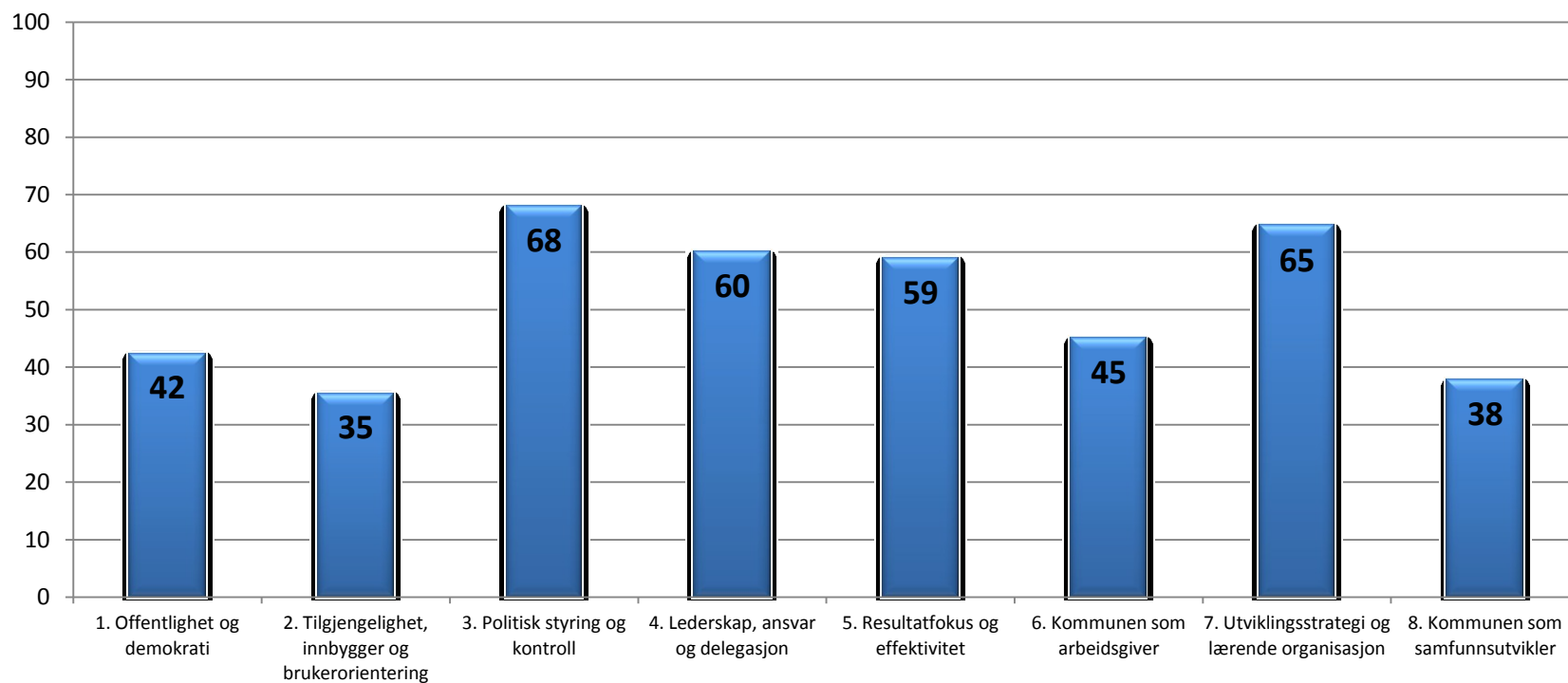




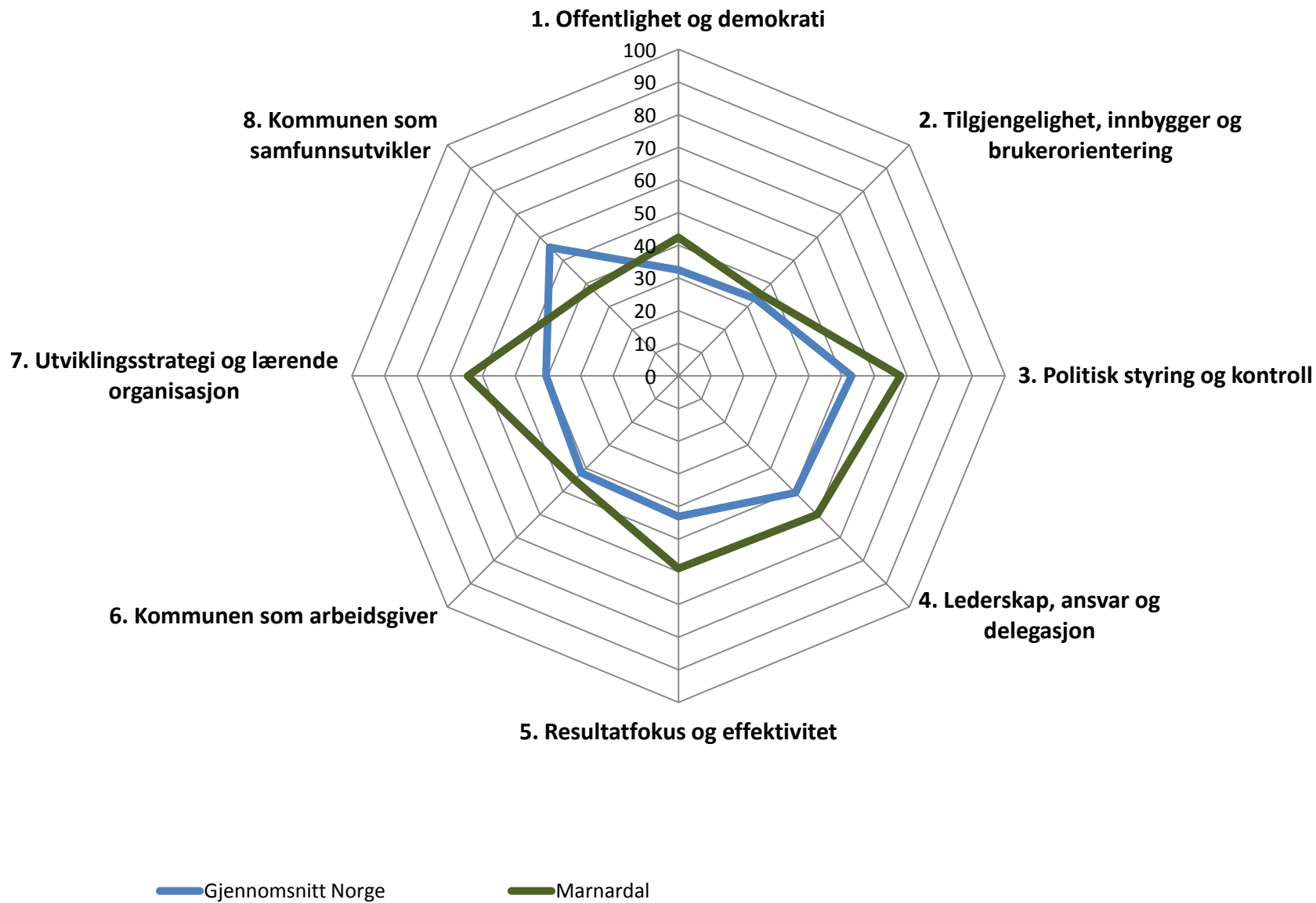
Kommuner med mindre enn 5.000 innbyggere



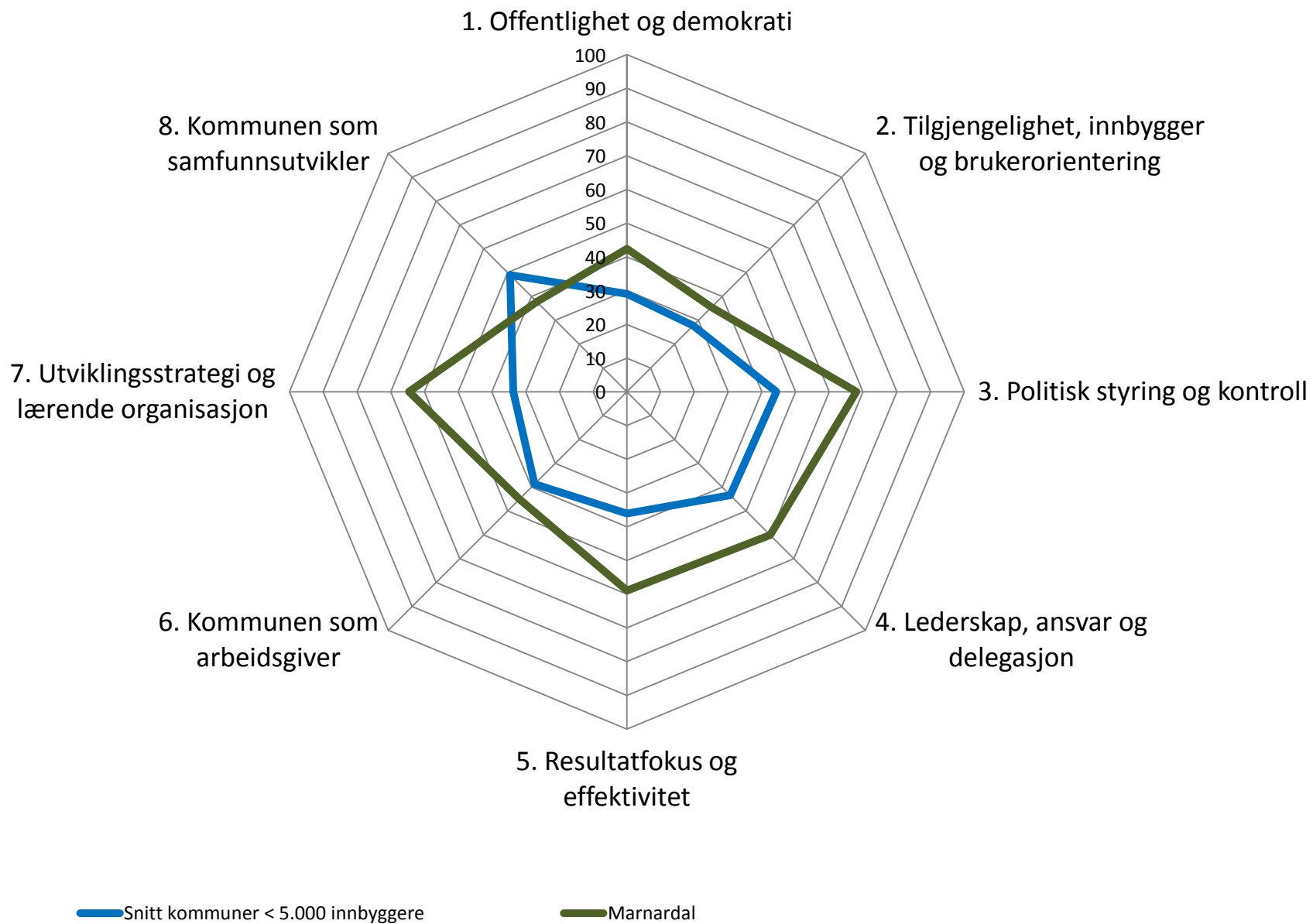
Poeng – 8 fokusområder



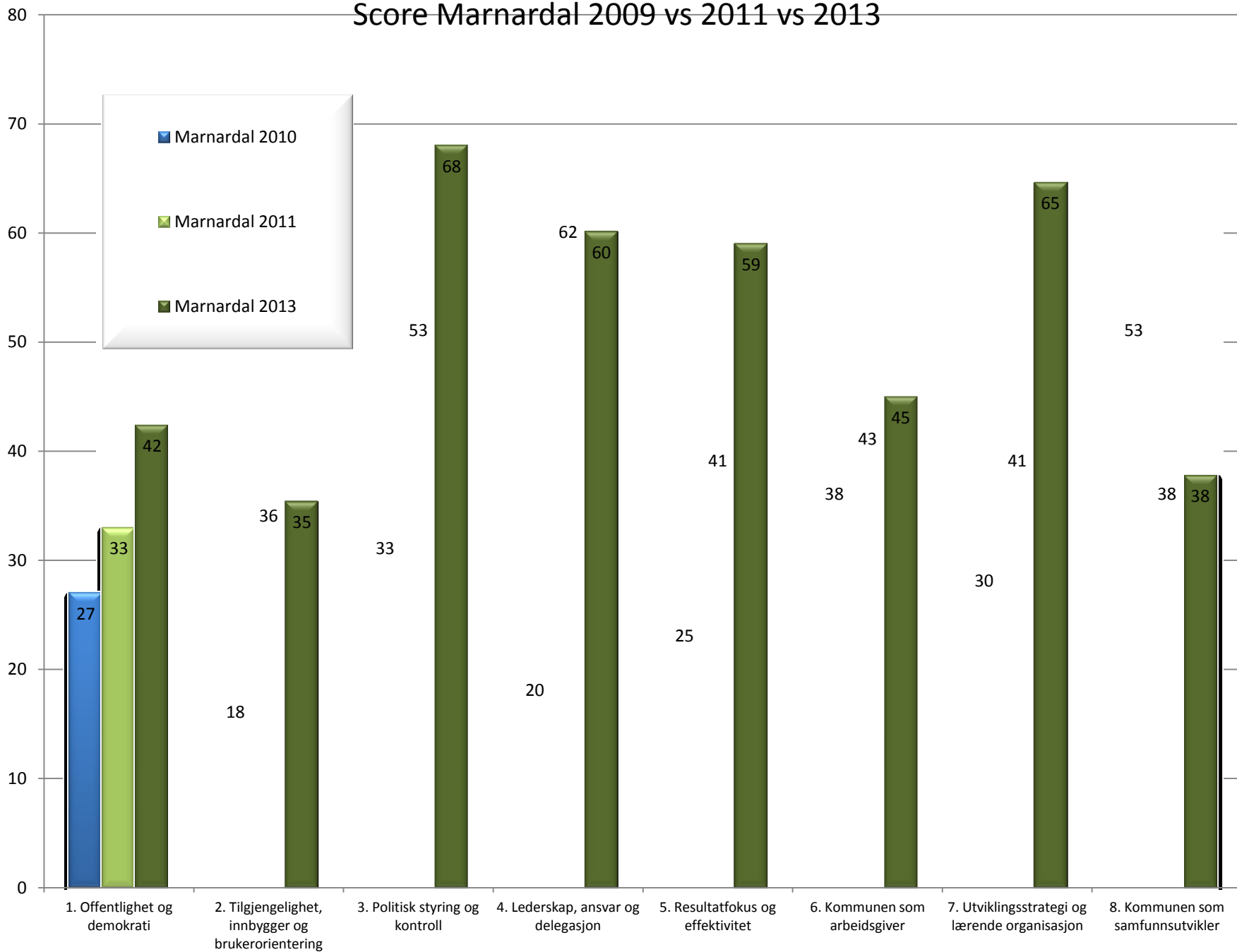
Marnardal vs alle kommuner evaluert med Kommunekompasset 2.0



Marnardal vs kommuner med mindre enn 5000 innbyggere



Score Marnardal 2009 vs 2011 vs 2013



Konklusjon

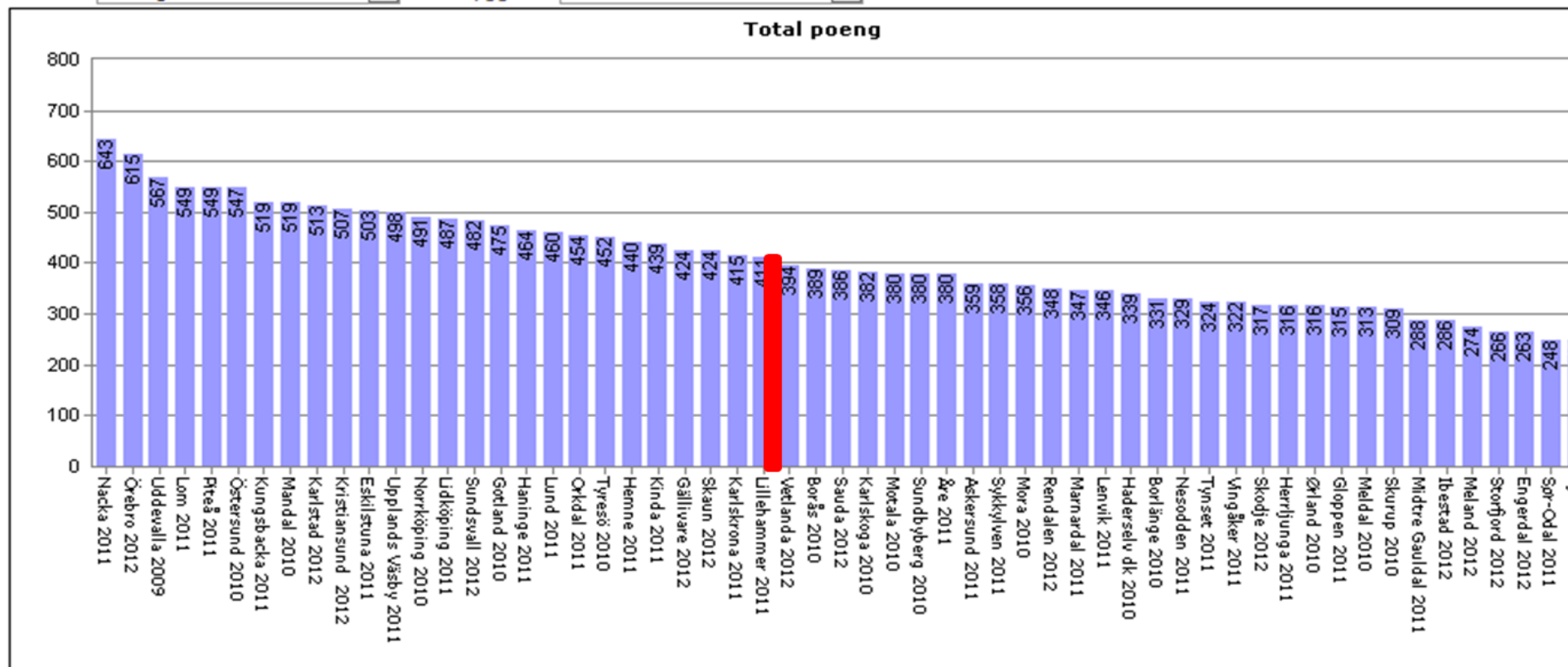
Alt i alt kan vi derfor si at fremgangen er betydelig i Marnardal på disse 3 årene som er gått siden første evaluering. Dette skyldes først og fremst et meget godt, systematisk og helhetlig organisasjonsutviklingsarbeid med tydelige målsettinger og god fremdrift siden 2010. ***All ære til politisk ledelse og administrativ ledelse og ansatte, som står bak den flotte utviklingen for organisasjonen Marnardal kommune!***

Resultatene i Marnardal kommune ligger nå helt i toppen av de små kommunene som har blitt evaluert ved hjelp av Kommunekompasset som metode, og man ligger godt over gjennomsnittet i landet. Utviklingen siden januar 2010 har vært betydelig på samtlige områder, med unntak av område 8 – kommune som samfunnsutvikler. **Marnardal kommune fremstår i 2013 som en radikalt annerledes kommune enn i 2010, og er nå blant landets aller mest spennende småkommuner.** Fra underveisevalueringen i 2011 til sluttevalueringen i 2012 er det utviklingen på to områder som er særlig verdt å merke seg: Kommunen har nå fått full effekt av fokuset på et helhetlig mål- og resultatstyringssystem (område 5) og kommunen skårer meget høyt på utviklingsstrategi og kommunen som lærende organisasjon (område 7). **SPENST 2012 har vært en ubetinget suksess i så måte.**

Skandinavisk database på www.kommunekompasset.no

Diagram over alle kommuners score

Sorter: Poeng Innbyggere: Alle



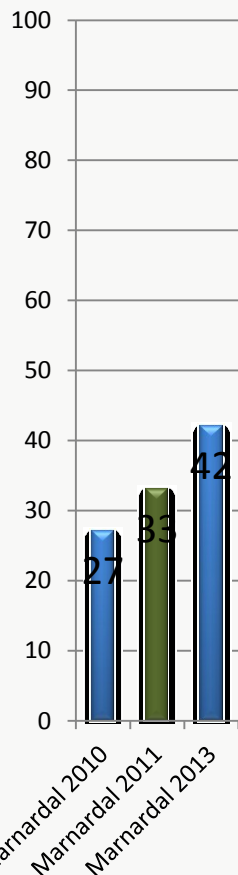
Poengfordeling område 1

	Sum	Max
1 Offentlighet og demokrati	42	100
1.1 Fins det en plan / strategi for utvikling av demokrati og informasjon?	4,5	15,0
1.2 Hvordan informeres innbyggerne?	10,5	20,0
1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?	4,2	25,0
1.4 Hvordan fremmes innbyggerdialog og deltakelse?	14,5	30,0
1.5 Etikk - hvordan motvirkes korrupsjon?	5,7	10,0

Fokusområde 1:

Offentlighet og demokrati

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
• Har en oppdatert informasjonsstrategi • Møteinnkallinger, saksutredninger og protokoller ligger i sin helhet tilgjengelig på kommunens nettsider • Har egen kommuneavis/ informasjonsblad • Etiske retningslinjer virker å være relativt godt kjent • Har etablerte eksterne kanaler for tips om etiske betenkelig forhold • Har et helhetlig internkontroll/HMS-system • Overfører kommunestyremøtene på nett • Har gjennomført innbyggerundersøkelse én gang •	• Bli bedre på å markedsføre politiske møter overfor innbyggerne • Bruke sosiale medier mer aktivt(Facebook/ Twitter, etc) • Kommunisere kommunens resultater mer systematisk ut til innbyggerne • Tilgjengeliggjøre resultatet fra forvaltningsrevisjonen på en bedre måte • Utvikle innbyggerdialogen videre for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser • Systematisere arenaer hvor innbyggerne kan komme i kontakt med politikerne • Utvikle og tilgjengeliggjøre kontaklinformasjon til politikerne på nettsiden	• Har ikke en egen strategi for utvikling av demokratiet • Lager ikke sammendrag/ kortversjoner av politiske saker • Har ikke lenger elektronisk forslagskasse fra innbyggerne til politikerne • Sammenstiller, sammenligner og presenterer ikke resultatene systematisk for innbyggerne • Bruker ikke resultatene som fremkommer til systematisk dialog med innbyggerne for å skape engasjement •

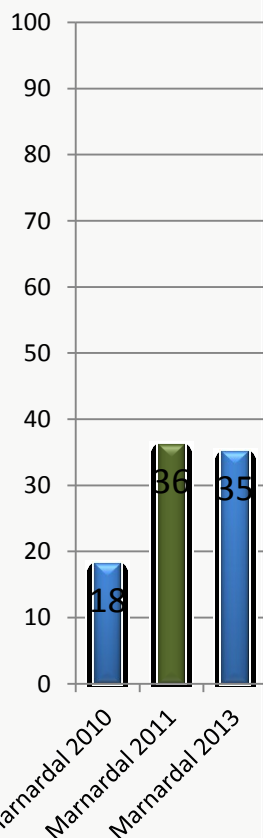
Poengfordeling område 2

		Sum	Max
2 Tilgjengelighet og brukerorientering		35	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?	4,6	25,0
2.3	Hvordan informerer kommunen om service og tjenester?	7,5	15,0
2.4	Hvordan jobber kommunen med fritt brukervalg og brukerens muligheter til og påvirket kommunens tjenestetilbud?	7,5	15,0
2.5	Hvordan jobber kommunen med brukerundersøkelser?	7,7	15,0
2.6	Hvordan jobber kommunen med forventningsavklaringer på tilbudt tjenestenivå og for tilbakemeldinger / klager fra brukerne?	5,3	15,0

Fokusområde 2:

Tilgjengelighet, innbygger og brukerorientering

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Universell utforming på nettsider og informasjonsmateriell ♦ Har servicekontor ♦ Flinke til å tilpasse tjenesten til brukernes behov ♦ Gode på å innhente brukernes synspunkter gjennom systematisk bruk av brukerundersøkelser	♦ Videreutvikle kommunens nettsider med sikte på fullført saksbehandling på alle områder gjennom e-Service ♦ Sette service som egen dagsorden for alle avdelinger ♦ Tydeliggjøre og ta i bruk service som kriterium i lønnspolitisk retningslinjer ♦ Få på plass systematikk for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd/dialogmøter ♦ Vurdere om man er flink nok til å gi tjenester ut i fra individuelle behov ♦ Premierer ikke eksplisitt avdelinger eller enkeltpersoner som lykkes i god brukerbehandling/service	♦ Det finnes ingen egen strategi for brukerorientering ♦ Vurderer ikke nettsidene jevnlig ut i fra et bruker-/innbyggerperspektiv ♦ Opplærer ikke systematisk de ansatte i møte med brukerne/serviceholdninger ♦ Måler ikke systematisk opplevelse av tilgjengelighet og service ♦ Legger ikke til rette for sammenligninger av resultatene fra brukerundersøkelsene mellom sektorene i kommunen ♦ Kommunen har ikke et helhetlig system for å innhente synspunkter og håndtere klager/tilbakemeldinger ♦ Bruker ikke serviceerklæringer som verktøy for servicefokus ♦ Finnes ikke alternative tilbydere til de kommunale tjenestene (der hvor det kunne ligge til rette for det)

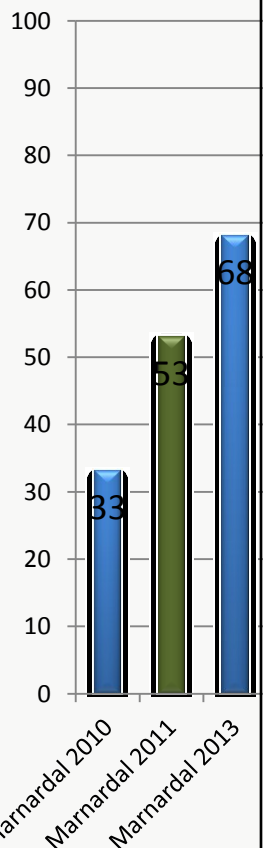
Poengfordeling område 3

		Sum	Max
3 Politisk styring og kontroll		68	100
3.1	Gjennomsyres kommunen av et helhetlig system for styring og oppfølging?	7,5	15,0
3.2	Styres kommunen av tydelige politiske mål?	15,5	25,0
3.3	Hvordan rapporterer administrasjonen til politisk nivå og har politikerne muligheter til å føre tilsyn med administrasjonen?	17,3	25,0
3.4	Hvordan er delegasjonen og ansvarsfordelingen mellom politisk nivå og administrasjonen?	19,0	20,0
3.5	Hvordan fremmes en gjensidig forståelse av oppgaver, roller og spilleregler mellom politikere og administrasjon?	8,8	15,0

Fokusområde 3:

Politisk styring og kontroll

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
- Tydelig beskrevet styrings- og oppfølgingsmodell (årshjul) - Gjennomført og helhetlig delegeringsreglement - Gode rapporteringsrutiner - God sammenheng mellom de politiske ambisjonene og tilgjengelig ressurser - Gode, ryddige og klare linjer i samspillet mellom politikk og administrasjon	- Revitalisere/avklare kommunens visjon - Sette fokus på en helhetlig og gjennomgående målstruktur i styringsdokumentet - Ha fokus på å videreutvikle en helhetlig styrings- og oppfølgingsmodell som inkluderer mer enn bare økonomi - Utvikle systematikken og innholdet i rapporteringen til politisk nivå på resultatoppnåelse gjennom året - Utvikle et enda bredere grunnlag for sammenligninger med andre kommuner - Utvikle videre sammenheng mellom resultat og ressursbruk - I større grad å diskutere resultater gjennom året og ikke bare i årsmeldingen - Systematisere forvaltningsrevisjonen med fokus på læring - Holde fokus på folkevalgt-opplæring gjennom hele perioden	- Kommunen har ikke en tydelig og felles eiet verdiplattform - Mangler tydelige resultatindikatorer i styringsdokumentet og i den strategiske dialogen om resultater - Folkevalgtundersøkelser gjennomføres ikke

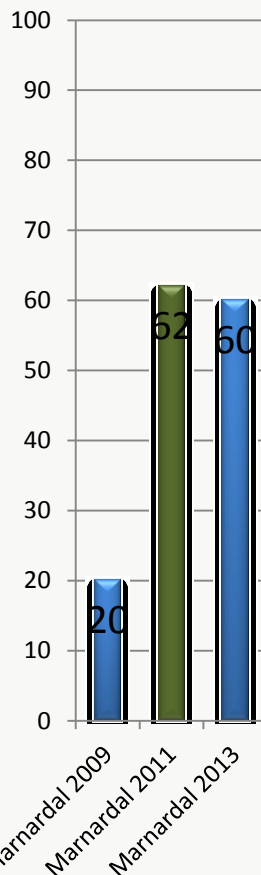
Poengfordeling område 4

	Sum	Max
4 Lederskap, ansvar og delegasjon	60	100
4.1 Fins det en helhetlig strategi for lederskap, ansvar og delegasjon i kommunen?	12,0	15,0
4.2 Hvilket ansvar har enhetene for budsjett, personell og organisasjon?	5,8	10,0
4.3 Hvordan beskrives organiseringen av og ansvaret for samarbeid på tvers av sektorer?	9,6	20,0
4.4 Hvordan tydeliggjøres ledernes personlige ansvar i organisasjonen?	4,7	15,0
4.5 Hvordan utøver toppledelsen sitt ansvar overfor enheten?	20,0	20,0
4.6 Hvordan jobber kommunen med lederutvikling?	8,0	20,0

Fokusområde 4:

Ledelse, ansvar og delegasjon

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
• Bred delegering av fullmakter til lederne • Ledelsesstrukturene er hensiktsmessige og velfungerende • Synlig og tydelig rådmann og strategisk ledergruppe • En ledelsesstruktur som oppleves som hensiktsmessig • Gode støttefunksjoner til ledelsesrelaterte problemstillinger • Har gode lederarenaer • Gode på tversektorielle prosesser	• Holde et tydeligfokus på lederplattformen • Tydeliggjøre systemet for fremføring av mer/mindreforbruk • Gjøre felles prosjektmetodikk kjent i kommunen • Ta i bruk lederkontrakter/ avtaler i hele kommuneorganisasjonen • Holde trykket/fokus oppe på ledeutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner • Bli enda bedre og tydeligere på å belønne gode lederprestasjoner	• Benytter ikke andre verktøy for systematiske lederevalueringer (ut over lederavtalen) • Har ikke en systematisk oversikt over pågående prosjekter • Lederavtalen er ikke tydelig på at det kan få konsekvenser for egen funksjon hvis man ikke leverer • Arbeider ikke for å identifisere, utvikle og rekruttere ledertalenter i egen organisasjon

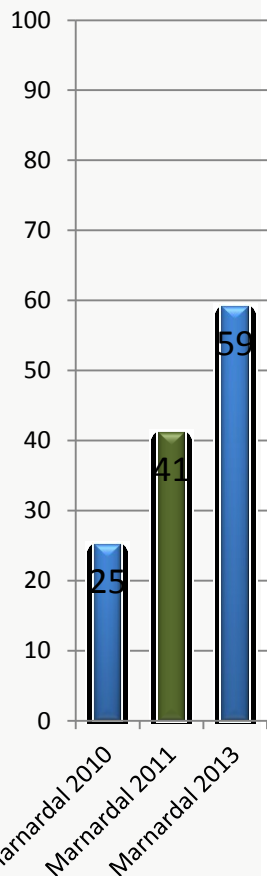
Poengfordeling område 5

	Sum	Max
5 Resultater og effektivitet	59	100
5.1 Strategi for resultatstyring og effektivitetsutvikling	10,5	15,0
5.2 Hvordan synliggjør kommunen sammenhengen mellom kostnader og resultat i budsjettprosessen?	13,0	20,0
5.3 Hvordan jobber kommunen med utvikling av arbeidsprosesser, oppfølging og kontroll?	7,2	20,0
5.4 Hvordan kommuniseres og føres strategiske diskusjoner om ressurser og resultat?	10,0	15,0
5.5 Hvor aktivt benyttes sammenligninger som et ledd i utvikling av service og effektivisering?	11,6	20,0
5.6 Eksternt samarbeid for å styrke servicetilbudet og øke effektiviteten?	6,7	10,0

Fokusområde 5:

Resultatfokus og effektivitet

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
- Kostnader konteres og belaster på tjenestesteder (man følger KOSTRA) - Systematisk oppfølging av avvik på økonomi - Samarbeider mye med nabokommuner for å dele på kostnader og øke kvaliteten i tjenestetilbudet	- Vedta en ny eksplisitt strategi for resultatstyring og effektivitet - I større grad å 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 enheter, for å diskutere helhetlig ressursbruk og resultatoppnåelse - I større grad å sammenligne seg systematisk med andre for å kunne avdekke forskjeller i kvalitet, resultat og effektivitet - I større grad utvikle tjenestenes nettverksdeltakelse til også å bli effektivitetslærende nettverk med utviklingsfokus gjennom bruk av nøkkeltall og sammenligninger - Samarbeide ytterligere med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet. - Har gode interne møtefora for å diskutere ressursbruk og måloppnåelse – men disse må brukes enda bedre - Trekke de ansatte mer med i diskusjonen omkring ressursbruk og resultater gjennom året - Holde fokus på å utvikle flere månedlige resultatindikatorer - Jobbe mer systematisk med prosessoptimalisering	Har ikke et system som muliggjør for utenforstående å følge med på ressursbruk og resultater

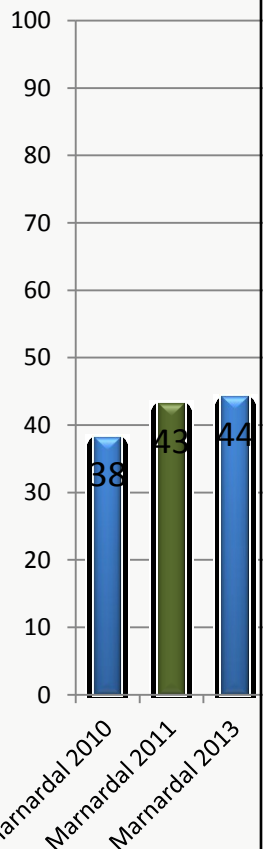
Poengfordeling område 6

	Sum	Max
6 Kommunen som arbeidsgiver - personalpolitikk	44	100
6.1 Fins det en helhetlig personalstrategi?	4,5	15,0
6.2 Kommunen som attraktiv arbeidsgiver	4,2	20,0
6.3 Vektlegges kompetanse- og medarbeiderutvikling?	14,3	25,0
6.4 Hvordan skjer individuell lønnsfastsetting og belønnes gode prestasjoner?	6,5	15,0
6.5 Hvordan jobber kommunen med arbeidsmiljø?	12,2	15,0
6.6 Hvordan jobber kommunen med mangfold (etnisitet, kulturforskjeller og likestilling)?	2,2	10,0

Fokusområde 6:

Kommunen som arbeidsgiver

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Gjennomfører årlige medarbeidersamtaler etter et fastlagt system ♦ Finnes et system med budsjettering og rapportering på kompetansemidler ♦ Har et godt «friskliv»-tilbud til egne ansatte ♦ Gjennomfører årlig medarbeiderundersøkelse med god oppfølging	♦ Oppdatere kompetanse-kartleggingen som er gjennomført i 2009 ♦ Leve ut den lønnspolitiske planen ♦ I større grad å vektlegge belønning av individuelle prestasjoner i lokale lønnsforhandlinger ♦ Ta i bruk flere verktøy for arbeid med arbeidsmiljøutvikling ♦ Ta i bruk individuelle karriereplaner for flere ansatte	♦ Kommunen har ikke en helhetlig personal/ arbeidsgiverstrategi ♦ Har ikke en egen rekrutteringsstrategi ♦ Kommunen gjennomfører ikke medarbeiderutvikling/ medarbeiderskap ♦ Har ingen andre goder ut over godt arbeidsmiljø for å styrke spesielle yrkers attraktivitet ♦ Ansatte belønnes i praksis i liten grad for resultat- og måloppnåelse ♦ Tilbyr ikke systematisk lønnsamtaler ♦ Kommunen har ingen systematisk aktiviteter gående for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte ♦ Tar ikke i bruk mangfold i egen organisasjon som en systematisk ressurs i service

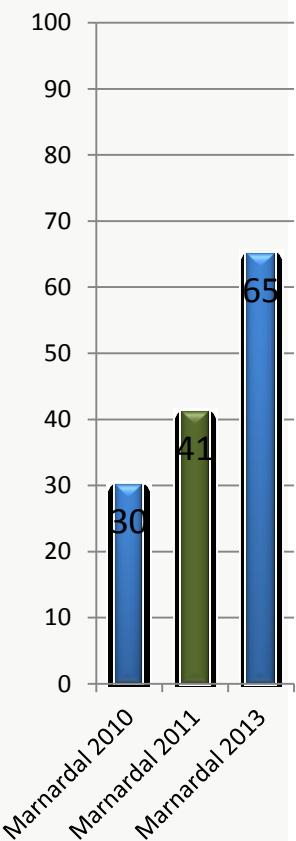
Poengfordeling område 7

		Sum	Max
7 Utvikling av virksomheten		65	100
7.1	Hvordan beskrive kommunens strategiske kvalitetsarbeid og utvikling av servicen?	10,2	15,0
7.2	Hvilke metoder og verktøy benyttes for å utvikle virksomheten og kvalitet?	22,0	25,0
7.3	Lærer man gjennom å samarbeide med andre eller ved å se på andres gode praksis?	14,1	20,0
7.4	Hvordan jobber kommunen med kreativitet og innovasjon?	6,3	20,0
7.5	Hvordan jobber kommunen med IKT-støttesystemer for å effektivisere det interne arbeidet?	12,0	20,0

Fokusområde 7:

Utviklingsstrategi og lærende organisasjon

Poengskår:



Styrker	Utfordringer	Svakheter
• Kommunen har en helhetlig plan/system for utviklingsarbeid • Det pågår et sammenhengende og aktivt utviklingsarbeid i kommunen • Kommunen gjennomfører jevnlig ekstern egeninitierte kvalitetsvurdering • Samhandler systematisk med eksternt kompetansemiljø • Har et felles kvalitetsverktøy for hele organisasjonen • Alle ansatte har tilgang til PC ved behov	• I større grad belønner gode ideer og godt arbeid • Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning • Bli flinkere til å spre de gode historiene • Bli enda flinkere til å støtte medarbeidernes kreativitet med tid til utdanning og utvikling • Har jobbet en god del med å integrere IKT som en basisferdighet/krav til ledelsen på lik linje med krav til fag, personal og økonomi, men det gjenstår fortsatt en del • Jobbe med å ta i bruk hensiktsmessige administrative støttesystemer	• Har ikke en oppdatert IKT-strategi • Utvikle et system for interne utmerkelser for å verdsette enkeltpersoner/avdelinger • Spisser ikke utviklingsarbeidet gjennom å jobbe for eksterne utmerkelser

Poengfordeling område 8

	Sum	Max
8 Kommunen som samfunnsbygger	38	100
8.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?	7,5	15,0
8.2 Hvordan samhandler kommunen med private krefter for å utvikle lokalsamfunnet?	7,7	20,0
8.3 Hvordan samarbeider kommunen med kulturlivet?	13,3	20,0
8.4 Hvilken rolle har kommunen i utviklingen av næringslivet?	5,3	15,0
8.5 Hvordan jobber kommunen med internasjonale kontakter?	0,0	10,0
8.6 Hvordan jobber kommunen med bærekraftig utvikling?	4,0	20,0

Fokusområde 8:

Kommunen som samfunnsutvikler

Styrker	Utfordringer	Svakheter
- Kommunen deler årlig ut kulturpris og kulturstipend - Godt kulturskoletilbud - Kommunen har en vedtatt klimaplan - Samarbeider i Lindesnesregionen for å fremme næringslivet	- Jobber med å revidere kommuneplanens samfunns- og arealdel - Vurdere om man i større grad skal samarbeide med næringslivet og lokale aktører for å bygge omdømme - Utnytte mulighetene for energieffektivisering	- Det gjennomføres ikke systematiske næringslivsundersøkelser - Jobber i liten grad for å etablere samarbeid mellom egen virksomhet og næringslivet - Kommunen har ikke en helhetlig strategi for hvordan man samhandler med frivillige lag og organisasjoner - Ikke etablert noen faste møtearenaer for de som er engasjert i utvikling av lokalsamfunnet - Går ikke aktivt ut og tar initiativet til/støtter etableringen av lokale foreninger og samarbeidsgrupper - Mangler et rådgivende kulturråd eller lignende - Jobber lite i/med det internasjonale perspektivet - Markedsfører ikke kommunen internasjonalt

Poengskår:

