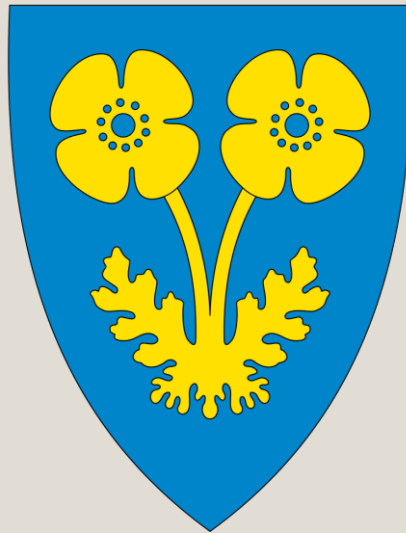




Kommunekompasset - 2023

Evaluering av forvaltningspraksisen i Meløy kommune



Innholdsfortegnelse

Forord	3
1. Generelt	4
2. Metode	6
3. Resultat	7
4. Forvaltningspraksis pr fokusområde	13
Demokrati og samfunnsutvikling	13
Offentlighet og demokrati	13
Samfunnsutvikling	17
Styring og effektivitet	22
Styring og kontroll	22
Effektivitet	26
Tjenestekvalitet	28
Brukerens fokus og service	29
Kvalitetsutvikling	32
Organisasjonskvalitet	35
Arbeidsliv	35
Lederskap og medarbeiderskap	38
5. Avslutning	41

Forord

Meløy kommune har besluttet å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode. Dette er første gangen Meløy kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert på hvilke områder Meløy har en god forvaltningspraksis i dag og på hvilke områder det bør være rom for forbedringer. Dette som en del av det kontinuerlig pågående organisasjonsutviklingsarbeidet i Meløy kommune. Det er også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning Meløy kommune som organisasjon skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Meløy kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset vurderer. Resultatene i Meløy er jamt over gode. Meløy skårer 429 av 800 mulige poeng i Kommunekompasset. Dette er over gjennomsnittlig skår blant de 80 evalueringene som er gjennomført med Kommunekompasset som metode siden 2013, og også over gjennomsnittet for kommuner i gruppa med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. Meløy gjør mye bra i daglig drift i den enkelte virksomhet og tjenestested, og man har utviklet mange gode systemer, rutiner, retningslinjer, policy, etc som gjelder for hele kommunen. Men de fleste systemer og rutiner mangler en god implementering og forankring helt ned i organisasjonen. Kommunen vil ha et stort potensial til forbedring hvis man i større grad klarer å ta i bruk alle systemene ned på virksomhetsnivå, samt få den til å henge sammen som én organisasjon med felles systemer, rutiner og læring på tvers i organisasjonen.

KS-K håper at denne evalueringen inspirerer Meløy kommune til å fortsette det systematiske arbeidet for å utvikle forvaltningspraksisen ytterligere på utvalgte områder. Det vil med overveiende sannsynlighet gi både en bedre og mer effektiv kommuneorganisasjon.

Lillestrøm, april 2023

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 de er dette idealet. 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 styrt organisasjon.

Utgangspunktet for kriteriene ble utviklet av en internasjonal ekspertgruppe i forbindelse med utdelingen av en pris til "Årets kommune" i 1993. Ansvarlig for prisutdelingen var den tyske allmennyttige Bertelsmann Stiftung. Disse kriteriene er siden tilrettelagt og tilpasset for norske forhold av professor Harald Baldersheim ved Universitetet i Oslo. Verktøyet ble revidert i 2010, den gangen i samarbeid med søsterorganisasjonene til KS i Sverige - SKR (Sveriges Kommuner og Regioner). Det betyr at Kommunekompasset fra 2010 er et felles norsk-svensk verktøy, noe som muliggjør sammenligninger på tvers av landegrensene. Kommunekompass-versjonen fra den gangen kalles versjon 2.0. I april 2016 gjorde man en ny revidering/oppdatering av Kommunekompasset til versjon 2.1.

I 2020 gjennomførte man en ny revisjon av verktøyet. Også denne gang i samarbeid med SKR i Sverige. Det ble foretatt en helhetlig gjennomgang av verktøyet der man tok ut mange vurderingspunkter som nå er blitt mer eller mindre standard i kommunesektoren (dvs det som «alle» gjør/har), og la til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Man la i større grad lagt vekt på samskaping, likeverd og samfunnsutvikling i den revisjonen. Det ble også snudd om litt på rekkefølgen på de åtte områdene slik at de henger bedre sammen og gir en mer konsistent beskrivelse av kommunens arbeid. Den versjonen som nå foreligger kalles for **Kommunekompasset 3.0**. Utviklingen fra Kommunekompasset 1.0 til Kommunekompasset 3.0 henger tett sammen med utviklingen av – og synet på – kommunesektoren de siste 25 årene:

	Kommune 1.0 Frem til ca 1990	Kommune 2.0 ca 1990 - 2015	Kommune 3.0 Fra ca 2015
Kommunen er	en myndighet	en organisasjon	et lokalsamfunn
Kommunen møter innbyggerne som	undersåtter	kunder	ressurssterke, aktive samfunnsborgere
Politikernes oppgave er	å avgjøre enkeltsaker	å styre organisasjonen	å lede lokalsamfunnet
Politikernes virke er	å behandle saker på formelle møter med formelle dagsordener	... sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder	prege dagsordenene og stimulere aktiviteten i lokalsamfunnet
Politikerne har kontakt med	få innbyggere gjennom avgjørelser av enkeltsaker	flere innbyggere gjennom dialog med brukerråd og borgerinvolvering i planlegging	mange flere innbyggere gjennom møteplasser, aktiviteter og hendelser og ved at aktive borgere involverer kommunen
Suksesskriteriet for den gode kommunen er	rettsikkerhet	faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet	et attraktivt og innovativt lokalsamfunn, hvor alles ressurser er i spill
Den gode medarbeider er faglig dyktig og er	opptatt av det korrekte og rettferdige	serviceinnstilt, imøtekommende og kan leve seg inn i innbyggernes behov	opptatt av å finne ressurser hos alle, bringe mennesker sammen i fellesskap, fasilitere og støtte
Den gode leder er	god til å huske reglene	god til styring	god til ledelse

Kommunekompasset er altså et dynamisk verktøy hvor idealet stadig fornyes/utvikles. Det betyr at hvis en kommune gjør akkurat det samme i 2023 som man gjorde i 2016, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Etter en mindre revidering i 2021 har man nå versjon 3.1 og det er denne som er benyttet i denne evalueringen.

2. Metode

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende fire fokusområder med tilhørende åtte delområder:

Demokrati og samfunnsutvikling

1. Samspill mellom folkevalgte og innbyggere
2. Samfunnsutvikling

Styring og økonomi

3. Styring og kontroll
4. Effektivitet

Tjenestekvalitet

5. Brukerens fokus og service
6. Kvalitetsutvikling

Organisasjonskvalitet

7. Arbeidsliv
8. Lederskap og medarbeiderskap

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/analyse** – hvordan kommunen evner å lære av resultatene samt ta de inn i den videre utviklingen av organisasjonen og hvordan kommunen utvikler systemet/prosessen og bruker det over tid

På hver av disse åtte fokusområdene måles kommunens praksis ut ifra til sammen 75 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert delområde, i alt 800 poeng.

I Meløy kommune er det gjennomført intervjuer med formannskapet, kommunedirektør, kommunalsjefer, virksomhetsledere, stabspersonell og tillitsvalgte. På bakgrunn av svarene i intervjuene, samt gjennomgang av dokumenter og nettsider, 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 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 norske kommuner dersom det er ønskelig. Ved å gå inn på www.skr.se og søke etter «Kommunkompassen» kan man også sammenligne Meløy med 100 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010.

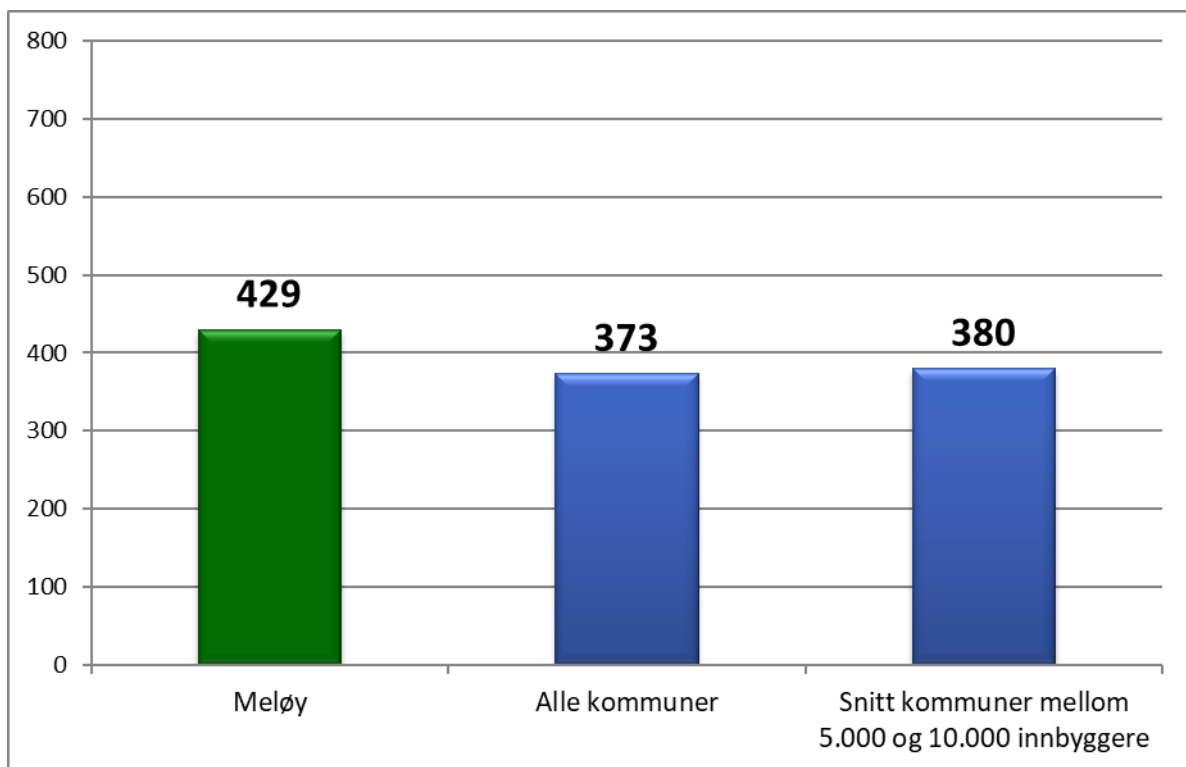
Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og man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

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

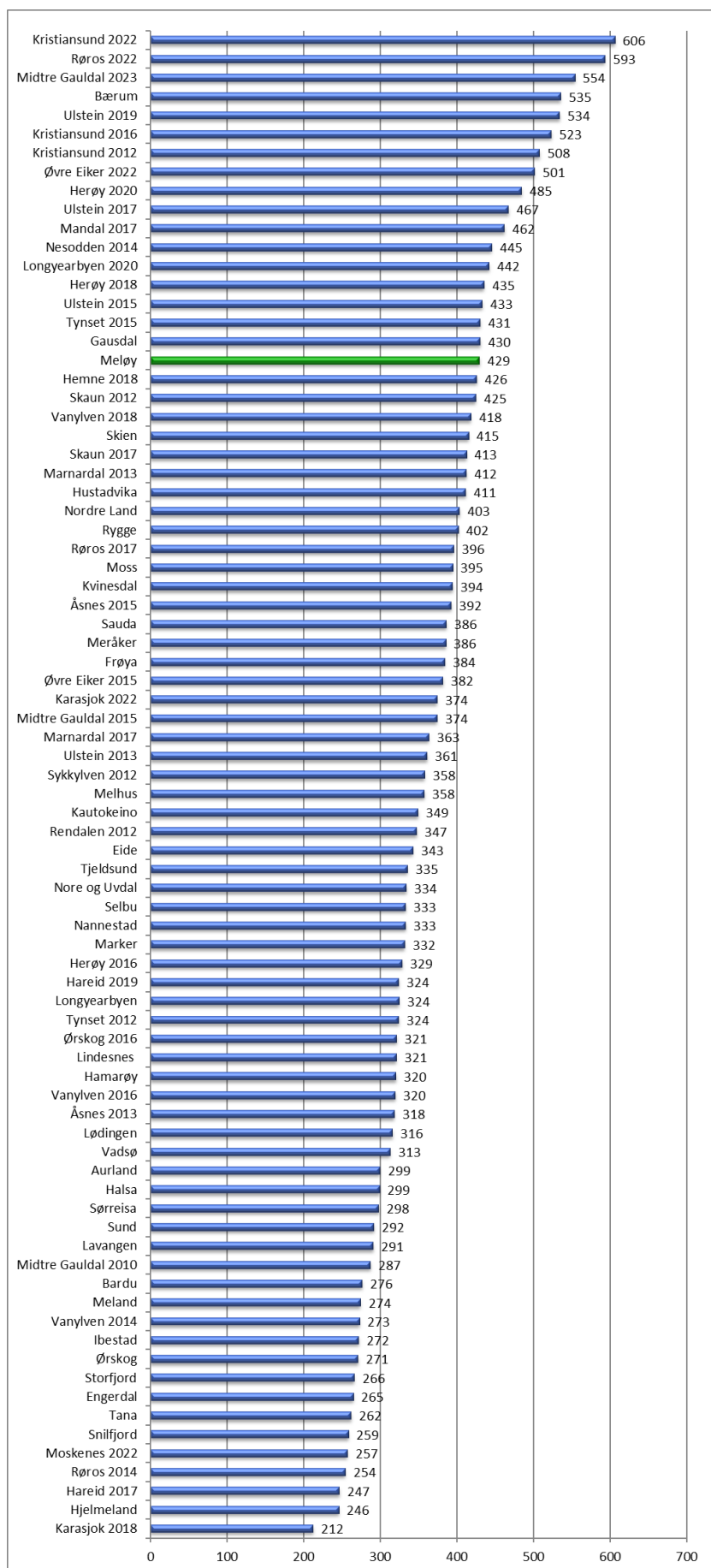
Meløy kommune tilhører gruppa med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 19 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

Meløy kommune skårer totalt 429 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger godt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (373 poeng) og for gruppen med kommuner med mellom 5.000-10.000 innbyggere (380 poeng):



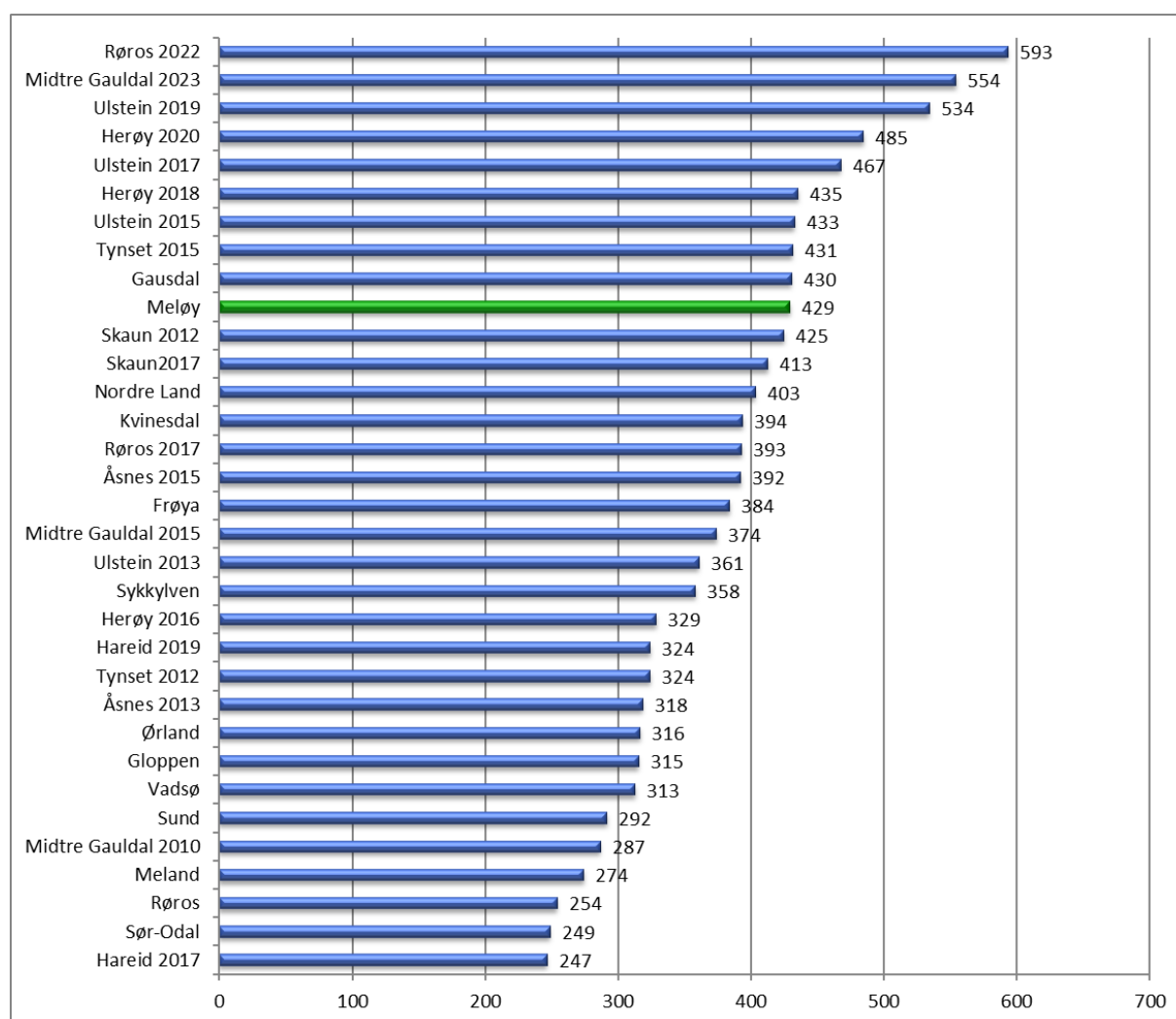
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette er ikke så underlig i og med at større kommuner ofte kan dra stordriftsfordeler av å drive med utviklings- og forbedringsarbeid. Av de femten kommunene med høyest skår i Kommunekompasset har syv over 10.000 innbyggere og åtte mellom 5.000 og 10.000 innbyggere og én under 5.000 innbyggere. Av de femten evalueringene med lavest skår har ni under 5.000 innbyggere og seks mellom 5.000 og 10.000 innbyggere.

Nedenfor følger oppsettet som viser resultatet fra kommuner som har gjennomført Kommunekompassevalueringer etter 2013. Resultatet til Meløy på denne evalueringen er vist som grønn stolpe:



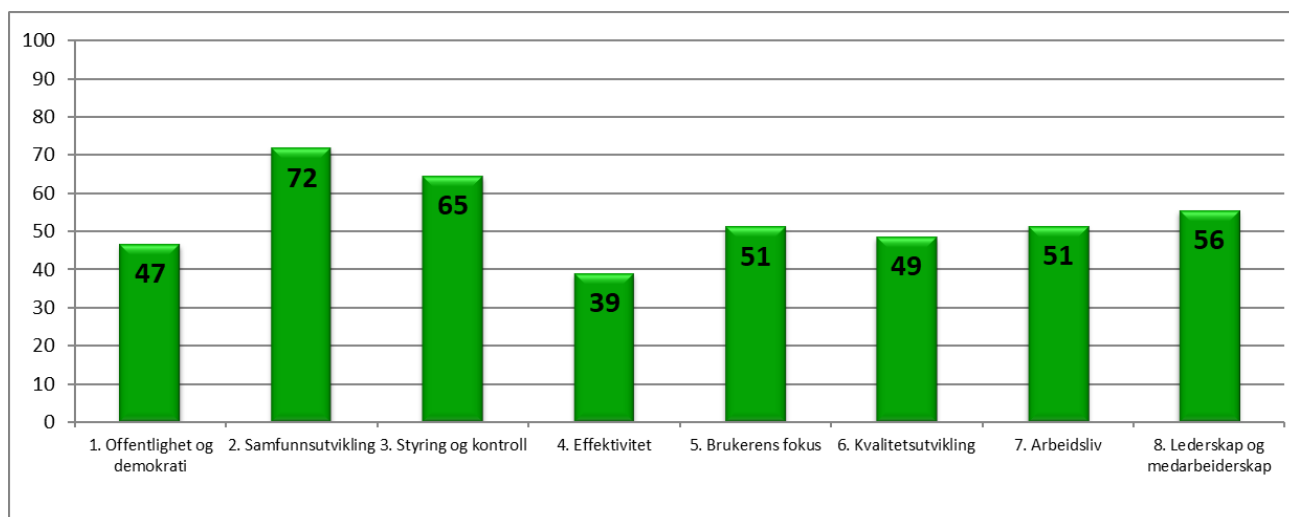
En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 360 – 380 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

Dersom vi begrenser utvalget til kommuner i gruppen for kommuner med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere, ser bildet slik ut:



Sett i denne konteksten er også resultatene gode for Meløy kommune.

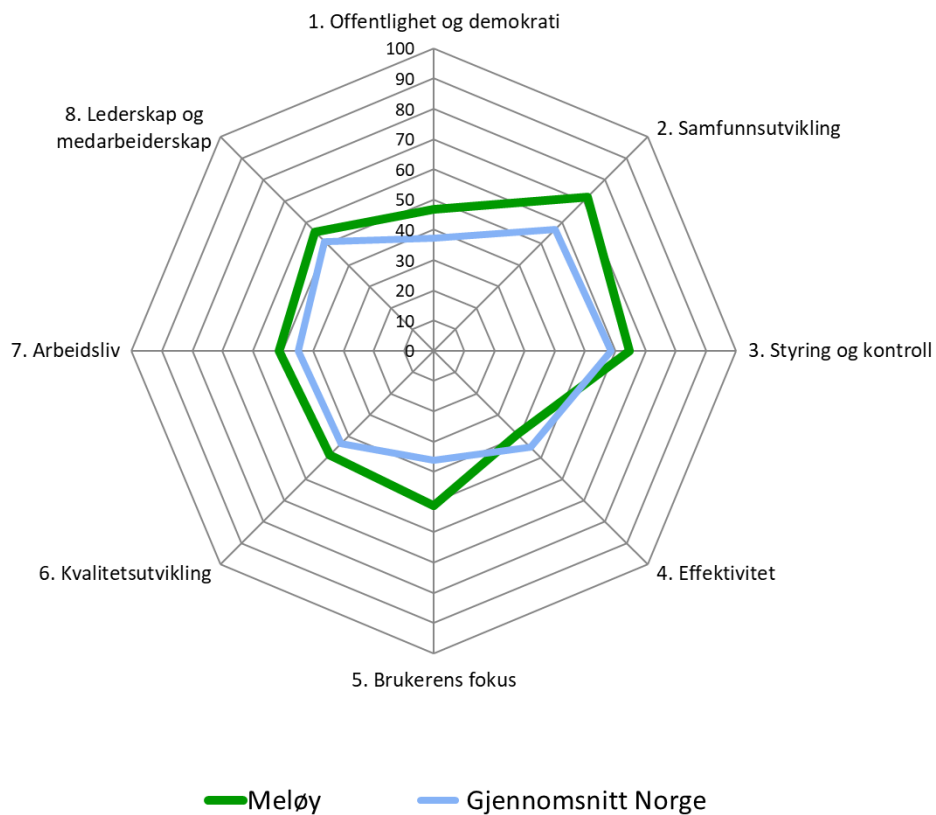
I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte delområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte delområdene fordeler seg for Meløy kommune:



Som vi ser, er det noe variasjon i skåren mellom de ulike områdene. Meløy skårer over 50 poeng på område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll* område 5 *Brukerens fokus*, område 6 *Kvalitetsutvikling*, område 7 *Arbeidsliv* og område 8 *Lederskap og Medarbeiderskap*. Lavest er skåren på område 1 *Offentlighet og demokrati*, og område 4 *Effektivitet*.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Meløy med alle de andre evalueringene etter Kommunekompasset som er gjort siste ti år (80 stk):

Meløy kommune vs gjennomsnittet for alle kommuner evaluert med Kommunekompasset

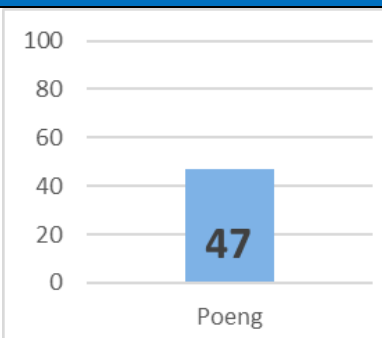


Som vi ser av diagrammet over, skårer Meløy over snittet på alle områder unntatt på område 4 *Effektivitet*. Størst avstand til gjennomsnittet er det på område 2 *Samfunnsutvikling* og område 5 *Brukerens fokus*.

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

Demokrati og samfunnsutvikling

DELOMRÅDE 1	Poeng 2023	
Offentlighet og demokrati	47	 Poeng

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	47	100
1.1 Strategi for kommunikasjon og demokratiutvikling	3,3	20,0
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne	3,3	10,0
1.3 Innbyggernes mulighet til dialog med politikken	16,8	30,0
1.4 Transparens om resultater	3,3	10,0
1.5 Forutsetninger for gode politisk prosesser	15,0	30,0
1.1 Fins det en plan/strategi for utvikling av demokrati og kommunikasjon?	3,3	20,0
Meløy kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg. Man har høy bevissthet om de ulike grendelagene og det snakkes litt om hvordan man kan få til bedre og mer systematisk dialog med innbyggerne, men det mangler strategier og tiltak for et tydeligere medborgerskap i Meløy. Meløy har en ti år gammel kommunikasjonsstrategi, men denne er det ingen som forholder seg til lenger. Kommunen er i ferd med å rekruttere en kommunikasjonsmedarbeider. Kommunen har en gjennomgående grafisk profil, som stort sett brukes i på nettsteder, dokumenter og presentasjoner.		
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne?	8,3	10,0
Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer. Meløy har evaluert nettsiden mot 47 krav til tilgjengelighet som inngår i EUs web-direktiv om universell utforming av offentlige nettsteder (og mobilapplikasjoner). Dette omfatter blant annet tekstavstand, kontrast, ledetekst, statusbeskjeder, etc. Pt er det ikke tilfredsstillende måloppnåelse på 15 av disse 47 kravene.		

Kommunens nettsider er godt strukturerte, og innholdsmessige oppdaterte med god og oppdatert informasjon, og med mange elektroniske skjemaer via Kommune24:7. Kommunen har en gode og oppdaterte Instagram- og Facebook-sider som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og kommunisere med innbyggerne. Meløy har ingen tydelig strategi for å tilpasse informasjonen til ulike innbyggers behov gjennom fokus på alder på mottagere, kanalstrategier, etc, men kommunen har retningslinjer for bruk av sosiale medier. Meløy har jobbet systematisk med utvikling av Klart språk og vant en pris for dette i 2019. Kommunen har også språkprofil på ansattportalen og i papirformat.

For å markedsføre politiske møter annonseres disse på ordinær måte på kommunens nettsider og på Facebook. Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag, og kommunen har ikke tatt i bruk «oppsnakk» med videopresentasjon av sakene i forkant av møtene i kommunestyret som publiseres på nett og sosiale medier for å informere om hva som står på den politiske agendaen. Meløy kommunen har i liten grad tatt i bruk video som metode for å kommunisere og bygge et positivt omdømme.

Møtene i kommunestyret overføres direkte på nett igjennom en god teknisk løsning med KommuneTV. Sendingene er tilgjengelig i etterkant og sekvensielt oppdelt, koblet mot saksutredninger (men ikke protokoll).

1.3 Innbyggernes mulighet for dialog med politikken?

16,8

30,0

Kommunen jobber ikke *systematisk* for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («medborgerdialog») i sentrale beslutningsprosesser gjennom året i form av faste innbyggermøter, brukerpaneler, høringer, mm.

Kommunen avholder ikke noen form for politikerkafeer, «stormøter» eller lignende hvor innbyggerne kan komme i direkte dialog med politikerne, men man avholder folkemøter når det er viktige saker på agendaen. Meløy har mange aktive grendelag som ordfører og kommunedirektør treffer en gang pr år, men disse er ikke tatt inn som en formell del av styringssystemet. Men man har et «grendelagsfond» på 500' som grendelagene kan søke midler fra.

Det finnes ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikerne, men det ligger informasjon om innbyggerforslag eller www.minsak.no på kommunens nettsider. Kommunen har ikke samlet informasjonen på nettsiden om hvordan man kan påvirke politiske prosesser («Slik kan du påvirke»). Men epostadressen og telefonnummeret til alle politikerne ligger på kommunens nettsider, og det er linket til alle de politiske partienes nettsider.

Kommunen har ikke gjennomført noen innbyggerundersøkelser for å fange opp *innbyggernes* syn på kommunen.

1.4 Transparens om resultater?

3,3

10,0

Kommunen har ingen tydelig strategi for hvordan de skal informere innbyggerne om de resultatene som kommunen skaper. Kommunen har ingen strategi eller plan for å fortelle innbyggerne om hva man har fått til og hva man *ikke* har fått til. Det gjøres sporadisk avhengig av hva som er på dagsorden (særlig hvis resultatene er gode).

Kommunen utgir ingen fysiske eller digitale publikasjoner («Kommuneavis») for å fortelle innbyggerne om hva som er på agendaen i kommunen, hva man har oppnådd av resultater og hva man planlegger fremover.

1.5 Forutsetninger for gode politiske prosesser

15,0

30,0

Kommunen har hatt en opplæring for de folkevalgte gjennom KS Folkevalgtprogram. Men administrasjonen er flinke på å informere politikerne underveis når det er saker på agendaen som krever fagkunnskap/innsikt, samt at man har mange «workshops» i kommunestyret der man kan diskutere ulike temaer (uten at det er direkte knyttet til vedtakssaker).

Kommunen sikrer kvaliteten på de saksutredningene som politikerne får ved at kommunedirektøren leser igjennom alle saksfremstillinger og gir de en helhetlig form. Politikerne opplever at det stort sett er god kvalitet på de sakene de får fremlagt, men at man kanskje burde gi bredere vurderinger av de ulike alternativene (og ikke bare kommunedirektørens forslag til vedtak).

Kommunen har ikke løftet det å forbygge trusler og hatretorik rettet mot de folkevalgte som tema i kommunestyret. Det har vært en del tilfeller der folkevalgte i Meløy har måtte stå i/håndtere dette, men kommunen har ikke tatt frem noen rutiner eller policies for hvordan dette skal håndteres.

Meløy kommune har etiske retningslinjer som gjelder for alle ansatte. Alle ansatte og vikarer må skrive under på at de har lest de. Men det foreligger ikke noen systematikk, metoder eller verktøy for å følge opp de etiske retningslinjene (etisk refleksjon, refleksjonskort, etikkspill eller lignende). Kommunen har oppdaterte rutiner og strukturer for å håndtere både intern og ekstern varsling.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Kommunestyremøtene overføres på nett med god teknisk løsning, sekvensielt oppdelt og koblet mot saksfremlegg («KommuneTV») ♦ Aktiv og god Instagram- og Facebook-profil	♦ Har kontakthinformatjon til politikerne (e-post) tilgjengelig på nett, men den kan være vanskelig å finne for de som ikke er kjent med innsynsløsningen ♦ Utvikle flere strategier og tiltak for å sikre at innbyggerne kan påvirke og delta i beslutningsprosessene ♦ Ordfører møter grendeutvalgene årlig, men det bør vurderes om dette systemet bør formaliseres og utvikles slik at dette formaliseres som en del av styringssystemet ♦ Gode rutiner for å kvalitetssikre saksfremstillingene, men det bør vurderes om man skal utrede saker i et bredere perspektiv ♦ Har etiske retningslinjer, men det må lages en rutine som sikrer at alle reflekterer over disse årlig	♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke en oppdatert kommunikasjonsstrategi ♦ Har ikke samlet informasjon på nett om hvordan man kan komme i kontakt med og påvirke politikken («Slik kan du påvirke») ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne ♦ Jobber ikke systematisk med innbyggerdialog/medborgerskap for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser ♦ Markedsføre ikke politiske møter for innbyggerne (ut over at det legges på nettsider og Facebook) ♦ Bruke ikke video systematisk for å informere om politiske saker ♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne ♦ Jobber ikke systematisk for å forebygge trusler og hatretorik mot de folkevalgte ♦ Har ikke gjennomført noe innbyggerundersøkelse for å fange opp innbyggernes og fritidsinnbyggernes syn på kommunen

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2023	
Samfunnsutvikling	72	Poeng

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

	SUM	Maks
2. Samfunnsutvikling	72	100
2.1 Strategisk fokus	11,0	15
2.2 Sosial holdbarhet	23,8	30
2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet	13,2	30
2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur	24,0	25

2.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?	11,0	15,0
---	-------------	-------------

Meløy kommune har en samfunnsdel av kommuneplan som gjelder perioden 2021 - 2030. Planen er godt forankret både politisk og administrativt, og det henvises til den og mange ulike strategier flere steder i budsjett og økonomiplan. Men man har ikke klart å omsette den i konkrete (strategier og) tiltak inn i en handlingsplan. Meløy har ikke hentet målene fra samfunnsplanen inn en handlingsdel (4-årig strategi/tiltaksplan) slik Plan- og bygningsloven krever. Man har heller ikke slått dette sammen med økonomiplanen (slik de fleste kommuner gjør det i dag), slik at man får en «Handlings- og økonomiplan» i et felles dokument, som man så rapporterer på i årsmeldingen. Det er derfor vanskelig for de som ikke kjenner Meløy godt å se sammenhengen og hvordan Meløy arbeider for å operasjonalisere samfunnsplanen i konkrete tiltak.

2.2 Sosial holdbarhet i lokalsamfunnet	23,8	30,0
---	-------------	-------------

Meløy har flere strategier for å jobbe med å bygge et sosialt holdbart og bærekraftig lokalsamfunn. Igjennom prosjektet/modellen» «Ilag førre ongan – bedre tverrfaglig innsats» jobber man med å gi ansatte verktøy slik at de blir bedre på å identifisere barn og unge som det er knytte bekymring for. I arbeidet inngår og å samarbeid med politi og Felles Ansvar i Salten i forhold til ungdom med bekymringsfull atferd. Prosjektet kjører egne fagdager på ulike relevante og dagsaktuelle temaer.

Meløy jobber systematisk med utvikling av folkehelse. Meløy kommune har 100 % stilling som folkehelserådgiver. Folkehelserådgiver er organisert i Kultur og folkehelse, men samarbeider på tvers av tjenester og kommunalsjefområder. Meløy kommune har siden 2005 hatt samarbeidsavtale om folkehelsearbeid med Nordland fylkeskommune, og har nylig inngått partnerskapsavtalen «Gode lokalsamfunn for alle» med Nordland fylkeskommune.

Avtalen har følgende satsingsområder: framtidsrettet stedsutvikling og attraktive steder å møtes, barnehage og skole som utvikler og iverksetter læring, helse og livskvalitet og kommunikasjon, informasjon og formidling.

Kommunen har ikke egen plan for folkehelsearbeidet, men folkehelse inngår i alle kommunens planer. Kommunen har satset på utvikling av uteområder ved utvalgte skoler i samarbeid med frivillighet og næringsliv.

I Folkehelseprogrammet jobber man også med å skape løsninger for å knytte skole, fritid og tjenester bedre sammen slik at ungdommer opplever trivsel og inkludering i skole og fritid. Kommunen tilbyr friplasser på aktivitetstilbud, lav egenandel på deltakelser, jevnlig gratis inngang i Meløy fritidsbad, Åpent hus med diverse gratis aktiviteter, mange lavterskel-aktiviteter på Meløy bibliotek med blant annet Gamer space en dag i uka. Meløy bibliotek administrerer en rikholdig utstyrssentral, og flere av skolene har egne utstyrssentraler til bruk i skole- og fritid. I tillegg bidrar kommunen med tilskudd til lavterskel og gratis aktiviteter og møteplasser i regi av frivilligheten. NAV og psykisk helse- og rustjenesten samarbeider om IPS ung. IPS ung er et tilbud til de mellom 16-30 år, som har det vanskelig psykisk eller har utfordringer med rus, og som trenger hjelp til å starte eller komme tilbake til jobb eller skole. I perioden 2022 til 2024 er Meløy med i Program for folkehelsearbeid i kommunene, og får midler fra Helsedirektoratet til utprøving av 100 % toårig stilling som skole- og fritidskontakt ved Ørnes skole, Meløy oppvekstsenter og Bolga oppvekstsenter.

Meløy kommune har Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelser 2021-2024 og har i tillegg utarbeidet Handlingsplan for ferdselsårer i samarbeid med Salten friluftsråd. Kommunen arrangerer årlig markering av folkehelseuka for å bevisstgjøre og synliggjøre arbeidet. Folkehelsearbeidet i Meløy blir lagt merke til, og bidrar med erfaringsutveksling til andre kommuner, og holder også innlegg om arbeidet på webinarer, fagdager og konferanser.

Meløy kommune har et omfattende beredskapsplanverk som omfatter Plan for kommunal beredskap og kriseledelse 2022, ROS Meløy 2020, Smittevernplan, Pandemiplan, Plan for oppfølging av samfunnssikkerhet og beredskap 2020-2023, Beredskapsplan for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer. Vi har også planene Trafikksikkerhetsplan 2022-2026 og en Hovedplan vann 2019-2023.

Kommunen har utarbeidet brosjyre «Når krisen inntreffer» som sendes til alle husstander. Meløy kommunen legger fortløpende ut aktuell informasjon på kommunens hjemmeside og facebookside. Meløy kommune inngår i Salten Brann IKS som er et interkommunalt brann- og redningsselskap.

I Ungdata 2022 og Fylkeshelseundersøkelsen 2020 skårer Meløy godt på opplevd trygghet. Vi bruker resultatene fra Ungdata (både ungdomstrinn og videregående trinn) aktivt i planarbeid. Her inngår for eksempel tiltak i trafikksikkerhetsplan.

Eldrereformen Leve hele livet er organisert som et prosjekt, men arbeidet er satt på vent på grunn av skifte i ledelse. Det foregår mye godt arbeid med tilbud til eldre i regi av kulturkontoret, Meløy frivilligsentral og frivilligheten ellers. Meløy kommune er med i KS sitt nettverk i forhold til universell utforming.

Meløy kommune bruker Rådet for personer med nedsatt funksjonsevne, Eldrerådet og Meløy ungdomsråd aktivt. Kommune har jobbet særlig godt med ungdomsmedvirkning både rettet mot planarbeid, tjenesteutvikling og politisk påvirkning.

Det pågår et arbeid med å utarbeide boligplan for Meløy og her det boligsosiale arbeidet særlig fokus med blant annet samarbeid med Husbanken og Statsforvalteren i Nordland. Det er et godt samarbeid internt i kommunen i forhold til inkludering av minoritetsspråklige til ulike møteplasser, arrangementer og aktiviteter. I 2022 hadde vi markering av Skeivt kulturår med ulike arrangement, og i juni 2023 skal man være med på markering av Pride. Kommunen har over flere år satset på å gi alle barn og unge i Meløy muligheten til å delta på fritidstilbud. Man jobber etter Fritidserklæringen og har ulike tiltak med friplasser, lav egenandel eller gratis tilbud. Kommunen har også opprettet egen tilskuddsordning.

2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet

13,2

30,0

Kommunens arbeid med bærekraft og klimapåvirkning er forankret i kommuneplanens samfunnsdel målet er å skape et miljømessig bærekraftig samfunn gjennom blant annet en offensiv klimapolitikk og en forsvarlig ressursforvaltning. Kommunen jobber med å lage en ny plan for klima- og energi. Planforslaget skal være ferdig pr august 2023. Planen skal inneholde en handlingsdel med konkrete målsettinger for kommunen som

- Planlegger og forvalter
- Oppdragsgiver/Innkjøper
- Igangsetter/pådriver
- Arbeidsgiver.

Det er større oppmerksomhet mot ras- og skredfare og kommunen avslår, eller stiller strengere krav til dokumentasjon ved bygging i utsatte områder. Det legges separate rør for overvann når det legges nye VA-nett. Kommunen jobber med å utrede tiltak i 2 boligområder med flomfare fra elv/bekk.

Meløy kommune eier, sammen med åtte andre kommuner, Iris Salten IKS. Derigjennom foregår det noen aktiviteter for å lære opp innbyggeren i bærekraftig livsførsel slik som «Reine strender» og «Gjenbruk i Salten». Det er avfallssortering på kommunens lokasjoner og ansatte oppfordres derigjennom til å sortere avfall på best mulig måte.

2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur

24,0

25,0

Kommunen arbeider for styrke frivillighet, organisasjoner og samskaping gjennom flere ulike satsninger. Meløy består av ti sterke bygdesamfunn og har rundt 120 aktive lag og foreninger. For å få en god stedsutvikling i alle bygdene er man avhengig av god samskaping mellom kommunen, næringslivet og innbyggerne. Gjennom profileringsprosjektet «Meløy tett på», har Meløy kommune dannet en samskapingsarena for grendelagene, næringslivet og Meløy kommune, med mål om å skape attraktive bygder og samarbeid om rekruttering. Det er etablert en tilskuddsordning «Bygdeutviklingsmidler» der det årlig deles ut 500 000 kroner til prosjekter som bidrar til å skape attraktive bygder, og bo og bli-lyst. Gjennom ordningen har frivilligheten fått muligheten til å jobbe fram store og viktige stedsutviklingstiltak, i samarbeid med Meløy kommune og det lokale næringslivet.

I tillegg til samhandlingen gjennom Meløy tett på, har Meløy kommune et godt samarbeid med lokale lag og foreninger. Kommunen gjennomfører blant annet større prosjekt i samarbeid med frivillighet og næringsliv for å utvikle gode uteområder ved enkelte skoler, blant annet aktivitetsparken ved Enga skole, og Halså skole. Det tildeles årlig kulturmidler til

lag og foreninger, og mange av tilbudene og aktivitetene som er initiert ut fra avdelingen for kultur og folkehelse skapes i samarbeid med aktuelle lag og foreninger. Kommunen har også et nært samarbeid med Meløy Frivilligsentral. Meløy Frivilligsentral bidrar også inn i prosjektet Meløy tett på, da som Meløy tilflytterkontor. Meløy kommune bidrar økonomisk for å sikre drift av enkelte aktiviteter og tilbud som drives på dugnad, blant annet Glomfjord Alpinsenter, og gaming eventet Arctic Gaming Experience. Meløy kommune abonnerer på Tilskuddsportalen, og gjennomfører kurs i søknadsskriving for å øke bruken av denne.

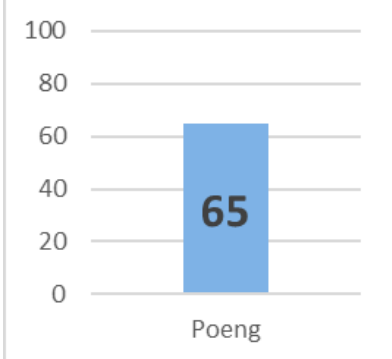
Meløy kommune arbeider langsiktig og strategisk med å legge til rette og stimulere utvikling av lokalt næringsliv. Strategiene er nedfelt i en omforent strategisk næringsplan. Kommunen har et godt samarbeid med næringslivet gjennom Meløy Næringsforum, i utvikling av infrastruktur og tilrettelegging av næringsareal. Det satses på å fremme vekst gjennom økt kompetanse og god samhandling med gründere og utviklingsprosjekter i eksisterende bedrifter. Kommunen og næringslivet har utviklet og drifter i fellesskap et omdømme og rekrutteringsprogram.

Meløy kommune har et aktivt kulturliv med svært mange lag og foreninger i kommunen. Gjennom bygdeutviklingsmidlene, kulturmidlene, spillemidlene og samarbeid med lag og foreninger ønsker kommunen å bidra til et sterkt og rikt kulturliv. I løpet av våren 2023 vil Meløy kommune komme i gang med en oppgradering av samfunnssalen i Meløy kulturhus. Meløy bibliotek er svært aktive med en mengde ulike lavterskel aktiviteter rettet både mot barn og voksne gjennom året. Meløy Fritidsbad er et svært populært møtested både for barn og voksne.

Meløy kommune ønsker å bidra til at barn og ungdom har tilgang til profesjonell kunst og kultur, både som publikum, utøver og arrangør. Dette gjøres gjennom Meløy kulturskole, tilbud om forestillinger, utstillinger, kurs og workshops gjennom året, og arbeidet med Ung Kultur Møtes (UKM). Kulturavdelingen jobber også for å få på plass «Sommermusikanter», hvor barn og unge får sommerjobb som musikere. Ungdomsmedvirkning er et satsningsområde i Meløy kommune, og fra høsten 2023 vil kommunen ha ansatt en barne- og ungdomskonsulent som skal jobbe særskilt med ungdomsmedvirkning og ungdomskultur. Kommunen har på hjemmeside en kulturkalender hvor lag og foreninger, og andre kulturutøvere kan markedsføre sine arrangementer. Meløy kommune fikk ferdigstilt sin Kulturminneplan våren 2022, og gjennomføre tiltak for sikring og formidling av kulturminner i hht. vedtatte plan. Meløy kommune jobber med å realisere et eget kulturprogram for kulturhovedstadsåret 2024, og har utarbeidet et kulturprogram for sommeren 2023.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Jobber i et bredt perspektiv for å fremme inkludering og motvirke utenforskap ♦ Har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud ♦ Gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Jobber med folkehelse som en gjennomgående virksomhetsprosess/perspektiv i alle deler av organisasjonen ♦ Jobber systematisk med å øke opplevd trygghet og sikkerhet (ut ifra det som er det opplevde behovet) ♦ Jobber godt og systematiske på samspillet med sivilsamfunnet og frivilligheten som bidrag til å utvikle lokalmiljøet ♦ Er en god støttespiller for lokalt næringsliv ♦ Jobber godt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap	♦ Har en nylig vedtatt kommuneplan, men denne må følges opp med en konkret handlingsplan/tiltak ♦ Jobbe mer helhetlig og systematisk for å sikre likeverd og likestilling i befolkningen ♦ Har en energi- og klimaplan, men denne må revideres/rulleres ♦ Jobbe mer systematisk for å redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet	♦ Har få tiltak for å jobbe med klimatilpasning (da det ikke oppleves som et stort behov) ♦ Jobbe lite systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk i egen organisasjon og i lokalsamfunnet for øvrig

Styring og effektivitet

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2023	
Styring og kontroll	65	

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

	SUM	Maks
3. Styring og kontroll	65	100
3.1 Strategi for styring	6,7	10
3.2 Politisk styring	24,7	40
3.3 Analyse og rapportering	20,0	30
3.4 Samspill politikk og administrasjon	13,3	20
3.1 Strategi for styring	6,7	10,0

Meløy har beskrevet en styrings- og oppfølgingsmodell slik at politikere, ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene i budsjett- og økonomiplan (BØP). Men den kommer først på side 60 i BØP-dokumentet og er ikke lagt til grunn som en gjennomgående struktur for hele dokumentet og hele planprosessen. Meløy kommune har laget utrolig mye dokumentasjon på alle områder, men det virker ikke som dette er gjennomarbeidet og godt implementert for hele organisasjonen (og da særlig nedover i organisasjonen). Som en informant vi snakket med uttrykte det: «Styringssystemet stopper hos kommunalsjefene». Det oppleves da også at Meløy må jobbes mer systematisk for å få til en mer helhetlig og sammenhengende styring og utvikling av kommunen. Meløy kommune må utvikle og beskrive sin modell for helhetlig virksomhetsstyring som viser hvordan de ulike elementene henger sammen, samt hvordan man arbeider politisk og administrativt innenfor rammen av denne.

Selv om systemet beskrives i teorien, så har ikke Meløy kommune slått sammen handlingsdelen til kommuneplan og økonomiplanen til en «Handlings- og økonomiplan» (HØP). Det tydeliggjøres ikke konkret hvordan man skal jobbe med målene i samfunnsdelen og hvilke tiltak som skal iverksettes på tjenesteområde og virksomhet for å nå målene. Man kaller det fortsatt derfor budsjett- og økonomiplan (BØP).

3.2 Styring, visjon og verdigrunnlag	24,7	40,0
Meløy kommune har vedtatt en visjon i kommuneplanen; «Raus og kraftfull – mot et bærekraftig Meløysamfunn». Denne virker å være godt kjent, men det må fortsatt jobbes mer med den for at den skal bli en drivende kraft i organisasjonen. Kommunestyret utøver sitt styringsansvar igjennom vedtak og oppfølging av de saker som fremmes og i noen grad igjennom de planer og strategier som foreligger. Kommunestyret i Meløy forholder seg i liten grad til det langsiktige utfordringsbildet i kommunene. Kommunen står ovenfor store demografiske endringer som allerede har – og i fremtiden enda mer - vil medføre et betydelig press på den kommunale tjenesteproduksjonen. Kommunestyret har ikke rigget organisasjonen med tanke på struktur og effektivitet slik at man er i stand til å møte disse store utfordringene som nå kommer. Dette har da også medført at man har store vedvarende økonomiske utfordringer i kommunen. Meløy har ikke utviklet et tydelig system for helhetlig virksomhetsstyring med gjennomgående mål fra samfunnsdelen inn i økonomiplan, som følges opp med tiltak og økonomiske midler i budsjett, og som iverksette i virksomhetsplaner og med målbare indikatorer på virksomhetsnivå for å kunne måle resultatene av tiltakene i årsrapporten. Kommunen har mange planer som nå skal legges inn som en del av styringssystemet, men man har ikke funnet den helhetlige og gjennomgående formen og metodikken på dette i Meløy kommune. Kommunen har fem gjennomgående perspektiver: Samferdsel og kommunikasjon, Rekruttering for kvalitet i tjenesteområdene, Barn og Ungdom, Et målrettet boligtilbud, Et ledende næringsliv med nyskapning og bærekraftig utvikling. Men dette hentes ikke inn i økonomiplanen og operasjonaliseres ikke i hovedmål og delmål/strategier. Det operasjonaliseres heller ikke i et system med virksomhetsplaner med konkret tiltak på hver virksomhet for å støtte opp under disse målene. Kommunen har et system med «arbeidsprogram» pr tjenesteområde der målene, men dette omtales ikke i økonomiplanen og det er vanskelig å se den «røde tråden» i styringsdokumentet. Kommunen har tatt i bruk Stratsys som system for helhetlig virksomhetsstyring. Dette for bedre å kunne se ressursbruk i sammenheng med mål og resultater, men det gjenstår fortsatt mye på å ta dette i bruk i hele organisasjonen. Per nå er det først og fremst et rapporteringssystem for økonomirapporteringen.		
3.3 Oppfølging og analyse	20,0	30,0
Styringen skjer ut ifra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten. Rapporteringen skjer igjennom aggregering av data fra tjenestenes rapportering og opp til kommunedirektør. Det rapporteres ikke på målstrukturen i budsjett- og økonomiplan, men på fem utvalgte indikatorer: Lønn, sykefravær, Vikar, Konsulentbruk og Overtid. I tillegg rapporteres det månedlig også på HMS. Administrativt opplever man at man gjennom dette systemet kanskje ikke får gitt en grundig nok og helhetlig årsaksforklaring, mens man politisk opplever at man ikke har god nok kontroll og at det kommer for mange «overraskelser» på slutten av året. Dette medfører i sin tur igjen en unødvendig detaljfokusert styring fra politikerne. Meløy kommune har tradisjonelt sett hatt god kommuneøkonomi og det preger organisasjonen i den forstand at de fleste problemer løses med å tilføre mer ressurser, i		

stedet for å analysere utfordringsbildet, iverksette korrigerende tiltak og følge opp tjenesteproduksjonen (med de konsekvenser det får).

Meløy kommune har ikke utviklet en helhetlig beskrivelse av Internkontrollen i et dokument/system. Man har en egen dedikert ressurs i tjenestoområdet for stab og støtte som har ansvaret for dette, og de fleste av de tjenestespesifikke prosessene og støtteprosessene er på plass, men det mangler litt på de kommuneovergripende prosessene, samt å sette dette sammen i en helhetlig internkontroll. Det må også jobbes med å implementere dette i organisasjonen, da det fortsatt ikke er tydelig definert for de vi snakket med hva som ligger i Internkontroll, ut over det ut over å utarbeide prosedyrer og å melde avvik.

Meløy bruker Compilo som sitt kvalitetssystem for hele organisasjonen og DigiPRO på Helse og velferd. Det meldes avvik i Compilo og disse rapporteres i tertialrapporten til politisk nivå, men oppsummeres ikke i årsrapporten.

Det er ikke opprettet en gjennomgående «kvalitetsorganisasjon» i Meløy kommune med ansvar for Internkontroll og Kvalitetsutvikling, men det rapporteres til kommunestyret på HMS og sykefravær i hvert møte. Det skrives en egen HMS årsrapport som behandles i AMU og kommunestyre på våren. Det er fokus på internkontrollsystemet i SLT og lederprogrammet, og det er kontinuerlig opplæring for ansatte på internkontroll. Kommunen har fortsatt et stort potensial på å få tydeliggjort internkontrollaktivitetene for alle ledere og tillitsvalgte i organisasjonen, samt å lære av dette, slik at man får til en kontinuerlig forbedring og kvalitetsutvikling av hele kommuneorganisasjonen.

3.4 Samspill mellom politikk og administrasjon

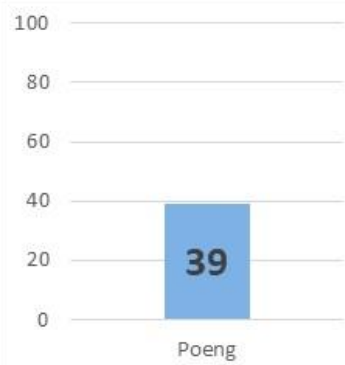
13,3

20,0

Det virker tidvis å være et litt uryddig forhold i samspillet mellom politikk og administrasjon i Meløy. Det er tidvis tett bånd mellom politikk og administrasjon og det hender at man går utenom de etablerte styringslinjene når beslutninger skal tas. Flere folkevalgte er også ansatte i kommunen og dette gir også et uryddig beslutningsbilde. Politisk er man tidvis veldig detaljorientert og opptatt av her og nå, mens man strever med å få tatt de store beslutningene for å sikre de helhetlig, langsiktige og bærekraftige beslutningene.

Meløy kommune har et budsjettseminar i løpet av året der formannskapet, kommunedirektør og kommunalsjefer, og hovedtillitsvalgte møter til informasjon og dialog om utfordringsbildet. Men det er ingen arenaer der hele kommunestyret, lederne i de politiske utvalgene og styre, råd og utvalg (eldreråd, ungdomsråd og råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne), kommunalsjefer, virksomhetsledere og hovedtillitsvalgte møtes i åpent fora med en (litt) åpen agenda for å bygge kompetanse og for å sette fokus på kommunens utfordringer og muligheter («uformelle formelle dialogmøter»).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en helhetlig kommunevisjon/ kommuneverdier som er godt forankret i hele organisasjonen	♦ Har en helhetlig styringsmodell, men denne må tydeliggjøres og legges til grunn for en helhetlig virksomhetsstyring av Meløy ♦ Har helhetlige gjennomgående mål i kommuneplanen, men disse er ikke brutt ned på hovedmål og strategier og hentet inn gjennomgående i budsjett- og økonomiplan ♦ Rapporterer tertialvis gjennom året til politisk nivå, men disse er ikke på samme målstruktur som budsjettet ♦ Bruker Stratsys som system for helhetlig virksomhetsstyring, men fortsatt et stort potensial for å ta i bruk flere elementer i dette ♦ Har et system med arbeidsprogram (virksomhetsplaner), forankret i målene i budsjett- og økonomiplan, men disse omtales ikke i styringsdokumentene og det er vanskelig for utenforstående å se sammenhengene ♦ Rapporterer på målbare indikatorer i styringssystemet på sykefravær og økonomi, men må vurdere om denne rapporteringen fanger godt nok opp status på den totale driften ♦ Jobber mer systematisk med analyser av resultat og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat igjennom året ♦ Har ikke et godt dokument som beskriver Internkontrollen, men mange av elementene er på plass ♦ Videreutvikle internkontrollaktivitetene i et helhetlig kvalitetssystem med tydelig årshjul og en gjennomgående «kvalitetsorganisasjon» for oppfølging av systemet ♦ Videreutvikle det politiske resultatfokuset på mer enn bare økonomi, sykefravær og avvik ♦ Holde fokus på hvordan man kan videreutvikle samspill mellom politikk og administrasjon ♦ Tydeliggjøre rolleavklaring på hva som er den politiske oppgaven (hva/når) og den administrative oppgaven (hvordan/hvem)	♦ Har ikke målbare indikatorer i styringssystemet på andre områder enn sykefravær og økonomi ♦ Har ikke en eller flere årlige arenaer med fokus på systematisk og åpen dialog mellom alle politikere, ledere, tillitsvalgte og administrasjon for felles læring og refleksjon

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2023	
Effektivitet	39	

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

	SUM	Maks
4. Effektivitet	39	100
4.1 Strategi for effektivitet	12,7	20
4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	6,7	20
4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten	4,3	20
4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten	10,7	20
4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten	4,7	20

4.1 Strategi for effektivitet	12,7	20,0
--------------------------------------	-------------	-------------

Meløy kommune har en tydelig strategi for omstilling og effektivitetsutvikling igjennom prosjektet *Omstillingsprogram Meløy 2025*. Programmet har vart i snart to år og har en egen omstillingsrådgiver tilknyttet prosjektet. Man jobber (relativt) helhetlig med dette i hele organisasjonen igjennom A3-metodikk, men man har allikevel ikke klart å komme frem til en helhetlig og felles strategi for hva som må til for å få en robust og bærekraftig kommuneøkonomi på mellomlang og lang sikt i Meløy kommune. Kommunen har tradisjonelt hatt svært gode inntekter, men dette har endret seg noe de siste årene på grunn av store endringer i den demografiske sammensetningen av innbyggere (som i sin tur gir endringer i overføringene fra staten).

4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	6,7	20,0
--	------------	-------------

Meløy kommune har ikke noen klar strategi eller verktøy (tildelingsmodeller, demografidrevet budsjettering eller lignende) for å tilpasse sin virksomhet til den demografiske utviklingen. Man har ingen ressursfordelingsmodeller i de store tjenesteområdene for å sikre at ressursbruken ikke øker (eller reduseres) når antall brukere endre seg på en tjeneste.

Meløy har ikke utviklet en tydelig prosjektmodell for gjennomføring av større investeringsprosjekter, men kjøper heller inn denne kompetansen når man har behov for det. For prosjekter med ekstern finansiering stilles det som regel strenge krav til hvordan dette skal organiseres og gjennomføres fra programmene/de som stiller med økonomiske midler.

Kommunen har ingen gevinstrealiseringsmodeller/tankegang ved investeringer. Kommunen har tradisjonelt hatt svært gode inntekter fra kraft og man har ingen tradisjon for å tenke effektivitet. Struktur og gamle modeller for tjenesteleveranser har vært langt viktigere enn effektivitet og kvalitetsutvikling i tjenestene.

Meløy kommune følger ikke noen bestemt metodikk, arbeidsformer eller organisering for å planlegge og gjennomføre større *utviklingsprosesser* for å sikre systematisk fokus på ansvar, kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc. Men man bruker Prince 2 i alle digitaliseringsprosjekter, og har to sertifiserte prosjektledere på denne metodikken. Som nevnt tidligere ligger det veldig mye systemer, rutiner og dokumentasjon på toppnivå i organisasjonen i Meløy, men det kommer ikke ned og ut i organisasjonen. Det er med andre ord mye nytt og nyttig – men det blir ikke nyttiggjort i tilstrekkelig grad.

4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten

4,3

20,0

Meløy kommune har ikke fastlagt en systematisk metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller dekningsgrader, prioritering, produktivitet og effektivitet på kommunenivå. Det presenteres ingen KOSTRA-tall i budsjett- og økonomiplan og årsmeldingen, og det oppleves at det er relativt liten interesse i organisasjonen – både politisk og administrativt – for slik informasjon. I 2020 laget man en helhetlig økonomisk KOSTRA-analyse, men det brukes for liten tid/er for liten vilje til å finne konkrete og korrigerende tiltak på bakgrunn av disse tallene for å effektivisere ressursbruken.

Heller ikke internt i organisasjonen i Meløy bruker man mye tid og energi på å sammenligne ressursinnsats og resultater på tvers av virksomheter og tjenestoområder. Dette finnes ingen oversikt over hva den enkelte skoleplass koster på den enkelte skole, barnehageplass pr barnehage, kostnad pr bruker i hjemmetjenesten, etc. Her går man glipp av et stort potensial for mer systematisk innsikt og læring på tvers, for hvordan man kan jobbe for å få en mer effektiv tjenesteproduksjon.

4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten

10,7

20,0

Kommunen har ikke noen systematikk for å ta i bruk nye arbeidsmåter, teknologi og teknikk for å øke produktiviteten/kutte kostnader. Man jobber tiltaks- og teknologidrevet ut ifra det som er mulighetene på de enkelte områdene, og da først og fremst for å heve kvaliteten. Det få eksempler på digitaliseringsprosjekter der man har hentet ut økonomiske gevinster (direkte) ved å digitalisere. Men det blir (stort sett) alltid bedre kvalitet. Meløy har kommet relativt langt på å ta i bruk administrative støttesystemer, men man har fortsatt en lang vei å gå når det gjelder å ta i bruk velferdsteknologi og andre teknologiske virkemidler for tjenesteleveransene.

Meløy kommune har ikke jobbet med LEAN, effektivitetsnettverk, tjenstedesign, eller lignende for å øke effektiviteten.

4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten

4,7

20,0

Kommunen har historisk ikke hatt noen god systematikk i samarbeidet internt mellom ulike virksomheter for å øke effektiviteten igjennom felles prosjekter og læring på tvers. Meløy har

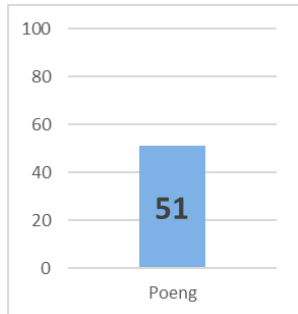
relativt lite fokus på tverrfaglig samarbeid. Dette gjelder både internt i tjenesteområdene, men særlig *mellom* tjenesteområdene.

Meløy kommune har relativt lite *operativt* interkommunalt samarbeid på tjenestenivå med nabokommunene, ut over de «obligatoriske» (revisjon, renovasjon, veterinær, etc) samarbeidene.

Meløy jobber i lite grad sammen med andre eksterne aktører (frivilligheten, lag, organisasjoner, andre private aktører, etc) for å effektivisere driften, øke kvaliteten, samt støtte og videreutvikle tjenestene. Man har en Frivillighetssentral og «generelt mye frivillighet og dugnadsånd» i bygdene og lag og organisasjoner. Men det er veldig lite samskaping med disse for å øke effektiviteten i Meløy kommune som organisasjon.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Jobbe godt med å utvikle og forenkle administrasjonen gjennom ny teknikk og nye arbeidsmåter ♦	♦ Har en tydelig gjennomgående strategi for effektivitet i omstillingsprogrammet, men dette har foreløpig gitt lite konkrete resultater ♦ Har ikke en egen prosjektmetodikk for planlegging, gjennomføring og oppfølging av investeringsprosjekter, men kjøper denne kompetansen ved behov på større prosjekter ♦ Gjennomføre mer systematisk og gjennomgående sammenligninger av kostnader (KOSTRA-analyser) og kvalitet (tjenesteanalyser) for å identifiser utfordringsbildet og mulighetsrom ♦ Kommunen bruke Prince 2 som prosjektmetodikk for å beskrive og følge opp større digitaliseringsprosjekter, men ingen prosjektmodell som gjelder for hele kommunen.	♦ Bruker ikke ressursfordelingsmodeller for å sikre lik og effektiv ressursutnyttelse ♦ Jobber ikke systematisk gjennom verktøy og modeller for å tilpasse sin virksomhet til endringer i den demografiske utviklingen ♦ Samarbeider lite med andre kommuner for å kutte kostnader og utvikle kvaliteten ♦ Jobber lite med LEAN, effektiviseringsnettverk, tjenstedesign eller lignende for å utvikle effektiviteten ♦ Jobber lite systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet ♦ Benytter lite sammenligninger internt mellom enheter i kommunen for å øke effektiviteten ♦ Jobber lite på tvers av tjenesteområder for å øke effektiviteten og lære av hverandre

Tjenestekvalitet

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2023	
Brukerens fokus og service	51	

Dette fokusområdet tar for seg kommunens kontakt med innbyggerne i et *serviceperspektiv* og hvordan kommunen jobber for å forstå og legge til rette for å dekke *brukerens behov* med forståelse for deres perspektiv og behov.

	SUM	Maks
5. Brukernes fokus	51	100
5.1 Strategi for å ha brukerens fokus	6,7	20
5.2 Medarbeidernes fokus på service	3,3	20
5.3 Tilgjengelighet	13,3	20
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	17,3	20
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	10,7	20

5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service

6,7

20,0

Meløy kommune har ikke utarbeidet en egen strategi for service og brukeroporientering for å sette fokus på brukermøte, brukernes behov og opplevelse av tjenesteleveransen. «Raus og Kraftfull» er kommunens visjon, men det er ikke satt inn i en kontekst av serviceleveransen. Kulturskolen har utarbeidet serviceerklæringer som ligger på nett, og det er fokus på brukerens perspektiver og opplevelser av tjenesten i prosjektet «Bedre tverrfaglig innsats for barn og unge», men ellers er det ingen systematisk fokus på dette i Meløy. Det er i stor grad overlatt til den enkelte virksomhet og den enkelte ansatte å bestemme hva som er godt nok på dette området. Det foreligger ikke noen tydelig strategi om hvordan Meløy kommune skal jobbe med dette som organisasjon.

5.2 Medarbeidernes fokus på service

3,3

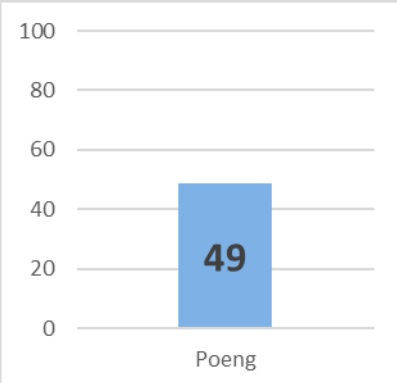
20,0

Det foregår ikke en helhetlig og systematisk opplæring av ansatte i Meløy kommune med fokus på brukermøter og god service. Perspektivet løftes noe i det daglige arbeidet på enkelte personalmøter i de ulike virksomhetene. De fleste initiativ og tiltak som blir iverksatt er tilfeldige og hendelsesstyrt, og det er i stor grad opp til hver enkelt medarbeider å definere standarden på hva som er godt nok når det gjelder service og gode brukermøter.

Kommunen har ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser. Dette kan være månedens serviceopplevelse, servicepris, fotokonkurranser på månedens serviceøyeblikk eller lignende.

5.3 Tilgjengelighet	13,3	20,0
Meløy kommune har jobbet en del med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen. Man har et veiledningssenter på rådhuset som gir generell informasjon og veiledning om kommunale tjenester. Meløy har jobbet mye med å øke den digitale tilgjengeligheten for innbyggerne. Man har en digitaliseringsstrategi hvor dette er fokuset, og dette har gitt gode resultater. Det er nå mulig å booke time med saksbehandler på nett og man har digital servicevert i publikumsmottaket på rådhuset. Man har tatt i bruk app'er i skole og barnehage og har kommet lang på digital samhandling mellom hjem og skole/barnehage. Meløy er middels gode på velferdsteknologi og har tatt i bruk digitale trygghetsalarmer, dørlåser og så vidt begynt med medisindispensere. Meløy har ikke jobbet systematisk med Tjenstedesign for å forenkle og utvikle innbyggerne og brukernes møte med kommunen (har hatt et prosjekt på det i Miljøtjenesten), men det er høyt fokus på rask saksbehandling, og kommunen er en av de beste kommunene i regionen på byggesaksbehandling. Kommunen skårer relativt godt i åpenhetsbarometeret med en 61. plass (av 356).		
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	17,3	20,0
Nettsidene er kommunens hovedkanal for presentasjon av kommunens servicetilbud. Meløy har gode og oppdaterte nettsider med mye informasjon og digitale skjemaer på mange tjenester. Kommunen er aktivt til stede på Facebook, Instagram og LinkedIN. Kommunen har i liten grad tatt i bruk video som verktøy for å informere og markedsføre kommunen generelt og om tjenester og viktige hendelser spesielt.		
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	10,7	20,0
Meløy kommune jobber i noen grad systematisk for å gjøre det mulig for brukerne å påvirke tjenestenes utforming ut over det som skjer i den daglige dialogen med tjenestemottagerne. Kommunen gjennomfører noen brukerundersøkelse (ut over de lovpålagte)r for å fange opp brukernes syn på tjenestene, men her kan man bli mer systematisk på bruk av dette som et verktøy i hele organisasjonen. Man jobber nå for å få opp brukerutvalgene på institusjonene. De lovpålagte rådene (Eldre råd, Ungdomsråd, og råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne) brukes relativt aktivt. Kommunen har flere gode initiativ, men det er fortsatt et stort potensial for mer systematiske og helhetlige modeller for tilbakemeldinger fra brukerne i hele organisasjonen.		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ God presentasjon av kommunens servicetilbud ♦ Har kommunalt veiledningssenter på rådhuset ♦ Gode og oppdaterte nettsider ♦ God på bruk av sosiale medier ♦ Bruker rådene (Eldreråd, Ungdomsråd, etc) systematisk ♦ Gode på bruk av digitale skjemaer og e-service	♦ Jobbe mer systematisk med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen gjennom ulike digitale løsninger ♦ Enkelte gode initiativ og rutiner for å innhente brukernes synspunkter gjennom brukerråd/dialogmøter – men fortsatt et potensial for utvikling ♦ Mer systematisk gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser på andre områder enn de lovpålagte	♦ Har ikke en dedikert strategi eller servicepolicy for brukerorientering og service ♦ Har ikke noe system for å trene og utdanne medarbeiderne for å utvikle det gode brukermøte og god service ♦ Ingen samarbeid med andre eksterne aktører for å sette fokus på og for å lære opp ansatte i servicekultur og brukerorientering ♦ Lite bruk av video som verktøy for å fortelle om kommunens servicetilbud og for å lære opp brukerne ♦ Ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2023	
Kvalitetsutvikling	49	

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

	SUM	Maks
6. Kvalitetsutvikling	49	100
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	6,7	20
6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	10,7	20
6.3 Kontinuerlig forbedring	13,0	30
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	18,3	30

6.1 Strategi for kvalitetsutvikling

6,7

20,0

Meløy kommune har ikke en overgripende strategi for hvordan det skal jobbes med kvalitet og kvalitetsutvikling i organisasjonen. Man har relativt nylig tatt i bruk Compilo som kvalitetsverktøy, mens man bruker DigiPro på helse og omsorg (skal etter hvert linkes mot Compilo). Dette er ikke satt inn i en kontekst der man jobber med helhetlig styring inkludert kvalitetsutvikling og internkontroll.

Kommunen har ikke vedtatt en helhetlig utviklingsstrategi for organisasjonsutvikling på kommunenivå.

6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet

10,7

20,0

Kommunen samordner i noen grad organisasjonsutviklingsarbeidet og kvalitetsarbeidet på kommunenivå i kommunedirektørens strategiske lederteam (SLT). Meløy har en dedikert kvalitetsrådgiver, men denne er ikke fast (månedlig) i SLT-møtene og gjennomgår status på kvalitetsarbeidet, herunder avviksrapportering og tiltak for å lukke avvik. Kvalitetsrådgiver blir invitert inn når det er spesielle saker på agendaen.

Som nevnt over har ikke Meløy etablert et system med en tydelig gjennomgående «kvalitetsorganisasjon», med kvalitetsgrupper på alle tjenestesteder som rapporterer til en overordnet kvalitetsgruppe (ledet av kvalitetsrådgiver) som har som ansvar å følge opp det systemiske i kvalitetsarbeidet, herunder avvikanalyser og kontinuerlig forbedring. Man har heller ikke etablert et system med ledelsens årlige gjennomgang. Kvalitetsarbeidet følges først og fremst opp av den enkelte virksomhetsleder gjennom daglig drift, og igjennom ulike strukturer på tjenesteområdene. Dette fungerer tidvis relativt dårlig, og det er behov for å

gjennomgå praksis på dette området. Som en informant vi snakket med uttrykte det: «Det har ingen hensikt å melde avvik. Ingen bryr seg. Det skjer jo ikke noe på toppen allikevel».

Det rapporteres på avvik til formannskapet og kommunestyret i hver tertialrapport og i årsmeldingen.

6.3 Kontinuerlig forbedring

13,0

30,0

Meløy kommune benytter som sagt Compilo som sitt kvalitetsverktøy. Det skal brukes gjennomgående i hele organisasjonen, men det gjenstår mye før det er implementert i hele organisasjonen. Man har begynt å melde avvik i enkelte tjenester, men det mangler mye på å få inn alle prosedyrer i systemet for alle tjenesteområder og det virker fortsatt å være en manglende felles og systematisk *kvalitetskultur* i Meløy.

Det er i liten grad beskrevet konkret hvordan kvalitetsarbeidet konkret skal organiseres og følges opp i praksis. Gjennom avviksmeldinger via Compilo/Digipro, systematiske ROS-analyse, årshjul for prosessene, analyse og oppfølging av avvikene i kvalitetssirkler/kvalitetsgrupper, rapportering, samt ledelsens gjennomgang og systematiske grep for å forhindre gjentagende feil, etc, så skal kommunen ha en helhetlig kvalitetsstyring (og internkontroll) som gir kommunestyret et godt grunnlag for å ivareta egenkontrollen. Tjenesteområdet Helse og velferd har nylig begynt å jobbe på denne måten.

Kommunen har ikke et system for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte igjennom ulike former «forbedringsforslag». Det ligger som en mulighet i Compilo, men denne har man ikke tatt i bruk. Man har ikke noen form for innovasjonspris eller lignende for å løfte frem de gode eksemplene eller motivere de ansatte til å komme med forbedringsforslag.

Kommuneledelsen har ingen system eller strategi for å støtte innovasjonsarbeidet for å utvikle kvaliteten i tjenestene, ut over å heie på de gode initiativene. Kommunen støtter ikke innovasjonsarbeidet systematisk for å utvikle kvaliteten i tjenestene med konkrete tiltak og/eller penger, men det hender dersom det dukker opp spesielle saker/initiativ.

6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling

18,3

30,0

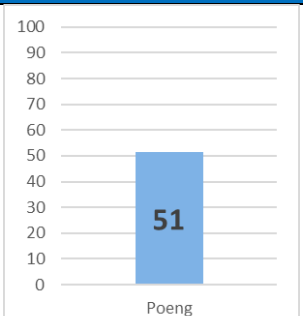
Meløy kommune har ingen strategi for å få virksomheten til å samarbeide på tvers for å lære av hverandre, identifisere beste praksis og løfte frem gode eksempler. Men lederprogrammet ble i noen grad benyttet til dette. Men det er fortsatt et stort potensial i Meløy å få virksomhetene til å lære av hverandre på tvers av tjenesteområdene, dele gode eksempler og utvikle beste praksis.

Meløy kommune har mye samarbeid med nabokommunene for å utvikle kvaliteten (og kompetansen til de ansatte) på tjenestene gjennom ulike fagråd, fagnettverk og kompetanseforum. Dette skjer særlig gjennom samarbeidene i regi av RKK Salten. Det mangler en helhetlig oversikt over dette og hvilke sektorer som ikke har slikt samarbeid.

Meløy kommune samarbeider noe med kompetansemiljøer fra universitets- og høyskolesektoren for å utvikle kvaliteten på tjenestene og for å finne nye måter å løse utfordringene på. Særlig innenfor oppvekstsektoren er det mye av dette gjennom Rekomp i barnehage og Dekomp i skole. I tillegg skjer det en del i regi av RKK Salten.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Jobber godt med å ta i bruk digitalisering og ny teknikk for å utvikle kvaliteten på tjenestene ♦ Jobber godt sammen med andre kommuner for å utvikle kvaliteten på tjenestene	♦ Har ikke en helhetlig strategi for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling i tjenestene, men det jobbes allikevel med dette ♦ Har ikke utviklet og definert en tydelig «kvalitetsorganisasjon» med forankring på alle virksomheter, via en sentral kvalitetsgruppe med kvalitetsrådgiver, og inn til SLG – men det finnes elementer av det. ♦ Jobbe mer systematisk med å samordne arbeidet med kvalitetsutvikling i strategisk ledergruppe, på både organisasjons- og tjenesteperspektivet ♦ Har et kvalitetsverktøy (Compilo) men det gjenstår fortsatt en del før systemet er godt implementert hele organisasjonen. ♦ Jobbe mer systematisk med kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen ved å løfte opp avviksrapporter og ROS-analyser i ledermøtene ♦ Jobbe mer systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling ♦ Samarbeide mer systematisk med organisasjoner (høyskole, konsulenter, etc) som arbeider med forskning og utvikling	♦ Har ikke en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling ♦ Jobber lite med læring på tvers i organisasjonen for å identifisere gode eksempler og beste praksis for arbeidet med kvalitetsutvikling ♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring ♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning

Organisasjonskvalitet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2023	
Arbeidsliv	51	

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

	SUM	Maks
7. Arbeidsliv	51	100
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	5,0	15
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	26,0	40
7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær	13,8	25
7.4 Likeverd og mangfold	6,7	20

7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv 5,0 15,0

Meløy kommune har ikke vedtatt en helhetlig arbeidsgiverstrategi. Man har et «Arbeidsreglement» fra 2005, samt rutiner og reglementer for de fleste områdene som omhandler personalpolitiske spørsmål. Det står noe om det i lederavtalene, men ikke utskrevete som en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som setter fokus på hvordan Meløy kommune skal utvikle seg som arbeidsgiver fremover. Både for å utvikle de som arbeider i organisasjonen i dag, samt sikre tilgang på kompetent arbeidskraft i fremtiden.

7.2 Strategisk kompetansemobilisering 26,0 40,0

Meløy kommune har ikke jobbet helhetlig og systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov. Man har et felles verktøy for kartlegging av status på kompetanse i organisasjonen igjennom «Medarbeiderportalen», men det er vanskelig å hente ut gode rapporter fra denne så den er lite i bruk. I helse og velferd og på oppvekst har man allikevel rimelig god oversikt kompetansebeholdningen gjennom bruk av egne oversikter.

Kommunen har utarbeidet overordnet kompetanseplan med krav til tiltaksdel på alle enheter etter en felles mal fra 2019. Denne er til revisjon nå. Meløy jobber relativt godt og systematisk med kompetanseutvikling for sine medarbeidere for å møte framtidens behov. Det gjøres både igjennom å benytte sentrale ordninger (særlig innenfor Oppvekst og Helse og Velferd), via RKK Salten, samt at det også settes av noe midler lokalt til dette. Kommunen har ingen tydelige strategier for hvordan man skal jobbe med læring *på* eller *i* arbeid (kollegial læring).

Meløy jobber noe med å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver. Det jobbes med et prosjekt på NOR Universitet på rekruttering av lærere gjennom et 3-årig prosjekt. Det planlegges også å iverksette et tilsvarende prosjekt på Helse og velferd.

Kommunen bruker WEBCruiter som system for å kvalitetssikre ansettelsesprosessene og Catalystone for onboarding og oppfølging av nyansatte. Meløy har avsatt en dedikert stillingsressurs til å jobbe med rekruttering. Dette fungerer godt. Man har også de senere årene begynt å jobbe tettere sammen med lokalt næringsliv med felles annonser/utlysninger på stillinger (for å synliggjøre jobbpotensialet for par/familier).

7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær

13,8

25,0

Meløy kommune har ingen fastlagt systematikk for å jobbe med utviklingen av arbeidsmiljøet ut over at det finnes en felles mal for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Her må alle signere (elektronisk) på at dette er gjennomført. Dette følges allikevel ulikt opp i organisasjonen.

Det er gjennomført en felles medarbeiderundersøkelse i 2017 (10 Faktor), samt noen andre undersøkelser på tjenester hvor det har vært utfordringer med arbeidsmiljøet. Kommunen planlegger å gjøre en ny helhetlig medarbeiderundersøkelse i 2023. Kommunen benytter ingen andre systematiske og gjennomgående verktøy for utvikling av arbeidsmiljø (kulturdugnad, «pulsmåling», nærværsmål, etc). Kommunen har ikke noen arbeidsmiljø/HMS-pris for å sette fokus på godt arbeidsmiljø.

Kommunen har en oppdatert rutine (prosedyrebeskrivelser, sjekkliste, informasjonsbrev) for hvordan lederne skal følge opp arbeidet med nærvær og lavt sykefravær. Det sendes ut melding til alle ansatte en gang pr år med denne rutinebeskrivelsen, samt til alle som blir sykemeldt. Allikevel opplever HR/stab at dette ikke følges godt nok ute i organisasjonen og at det fortsatt er for mye «privat praksis» på dette området. Her må SLT tydeliggjøre og følge med virksomhetslederne opp at rutineene følges.

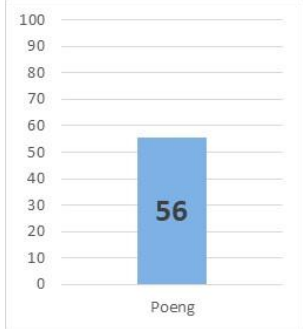
7.4 Likeverd og mangfold

6,7

20,0

En kommune skal speile sine innbyggere når det gjelder kjønn, alder, etnisitet, funksjonshindringer, seksuell legning, mm. Meløy kommune har ikke tatt aktive grep for å øke likeverdet i organisasjonen. Ut over perspektivene kjønn og lønn som er naturlig tilstedeværende i rekruttering av medarbeidere, så er det ingen konkrete tiltak som synes for å sikre likeverd på arbeidsplassen. Kommunen har ikke tatt aktive grep for å motvirke diskriminering og sikre mangfoldet blant medarbeiderne for å sikre at kommunen speiler sine innbyggere.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Jobber helhetlig og systematisk for å sikre kvaliteten i rekrutteringsprosessene ♦ Har gode prosedyrer og rutiner for onboarding ♦ Jobbe godt med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov	♦ Jobber mer strategisk med utvikling av HR-funksjonen i kommunen ♦ Har kompetanseplan med tilhørende tiltaksdel, men denne må revideres og implementeres ♦ Har en felles mal/metodikk for gjennomføring av medarbeidersamtaler, men denne følges i ulik grad opp ♦ Har et verktøy for strategisk kompetansekartlegging på kommunenivå, men klarer ikke å nyttiggjøre/ta ut rapporter fra databasen ♦ Jobbe mer helhetlig og systematisk med oppfølging for å øke nærværet og redusere sykefravær ♦ Profilere kommunen mer systematisk som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Jobbe mer systematisk for å øke mangfoldet i organisasjonen	♦ Har ikke en helhetlig arbeidsgiverstrategi ♦ Gjennomfører ikke systematiske medarbeiderundersøkelser ♦ Jobber ikke systematisk med å oppnå likeverd og likestilling på arbeidsplassen ♦ Jobber ikke systematisk for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2023	
Lederskap og medarbeiderskap	56	

Dette fokusområdet tar for seg hvordan lederskap og medarbeiderskap forvaltes og etterleves i kommunen.

	SUM	Maks
8. Lederskap og medarbeiderskap	56	100
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	6,7	20
8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	23,5	30
8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon	13,3	20
8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap	12,1	30

8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap

6,7

20,0

Meløy kommune har en tydelig tenkning for hvordan lederskapet i kommunen skal utvikles og hvilke forventninger man har til godt lederskap. Dette står beskrevet både i lederavtalen, i beskrivelsen av lederprogrammet som nylig ble gjennomført, og i rutiner for onboarding av nye ledere. Men det mangler fortsatt ett tydelig strategidokument som sammenfatter disse beskrivelsene av hva som er godt kommunalt lederskap i Meløy.

Meløy jobbet litt med *medarbeiderskap* som begrep og perspektiv for ansatte i organisasjonen i 2021, men det er ikke konkretisert hva godt medarbeiderskap skal være i Meløy kommune eller hvordan man skal jobbe for å utvikle dette fremover (ut over at begrepet er benyttet i enkelte dokumenter).

8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger

23,5

30,0

Meløy kommune har jobbet noe med utviklingen av kommunens toppledelse som rollemodeller for hele organisasjonen. Men det er fortsatt et potensial både for å utvikle strategisk ledergruppe som et *team* og for å tydeliggjøre hvordan kommunedirektørens ledergruppe skal arbeide som rollemodeller for å tydeliggjøre felles retning, visjon, verdigrunnlag, etc. Toppledelsen er først og fremst synlig for organisasjonen gjennom den enkelte kommunalsjef. Organisasjonen opplever dog at man har en ledergruppe som er rimelig samstemt og går samme retning. Så oppleves det også at man nå står «og trår litt vannet» i påventete av at det skal rekrutteres ny kommunedirektør som skal ta organisasjonen videre.

Meløy kommune har godt og gjennomarbeidet system for å tydeliggjøre ledernes oppdrag og mandat gjennom et system med årlige lederavtaler som følges opp med to årlige

ledersamtaler. Dette fungerer godt og de lederne vi snakket med var godt fornøyd med systemet (selv om enkelte opplevde at det ble litt rigid i formen).

Meløy har flere arenaer der man jobber med å løfte frem betydningen av et kollektivt orientert lederskap som bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og oppdrag. Dette skjer først og fremst i de månedlige virksomhetsledermøtene, på de to årlige ledersamlingene og på de sektorvise ledermøtene.

Lederne i Meløy gis relativt gode forutsetninger og støtte for å kunne utøve et godt lederskap (effektive støttesystem, håndterbart kontrollspenn, gode lederforum, god støtte), men at det er litt utfordring med å få staben til å fungere som en effektiv støttespiller for virksomheten og organisasjonen. Denne evalueringen gir ikke et klart svar på hva som er utfordringen, men basert på den informasjonen vi fanget opp virker det både som om det er uklarhet i organisering og ansvar internt i staben, kapasitet til støtte og følge opp alle kommunens enheter (Meløy har svært mange virksomheter/tjenestesteder til å være en så vidt liten organisasjon), og organisasjonens vilje til å følge opp retningslinjer, prosedyrer og innspill fra staben. Meløy kommune bør sette i gang en prosess med å skape mer klarhet i dette, da det virker hemmende på organisasjonen.

8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon

13,3

20,0

Ledelses- og organisasjonsstrukturene i Meløy oppleves å fungere relativt godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, tiltak, resultater og analyser. Meløy har ingen klar strategi for å kommunisere viktig ledelsesinformasjon ut i linja og hvordan informasjonsflyten fra kommunedirektørens ledergruppe og sentral stab skal tilflyte linjeledelsen og ansatte (nyhetsbrev, intranett, filmer, lederblogger, møteplasser eller andre kanaler). Det skjer først og fremst muntlig gjennom linja og i ledermøter, men også dels igjennom e-post. Det oppleves at Meløy fortsatt har et forbedringspotensial når det gjelder å kommunisere ut ledelsesinformasjon.

8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap

12,1

30,0

Meløy har jobbet systematisk med lederutvikling gjennom et eget lederutviklingsprogram (sammen med ekstern part) som har pågått over flere år. Dette er nå avsluttet, men det er et behov for at man fortsatt holder trykk på lederutvikling for å sikre gjennomføringskraft i de omstillingene som Meløy må igjennom i årene som kommer.

Meløy kommune har ikke utviklet en felles handlingsplan eller konkrete tiltak for hvordan man skal jobbe med å utvikle et mer påkoblet og aktivt medarbeiderskap i kommunen.

Meløy har ikke en tydelig strategi for å skape forutsetninger for innflytelse og delaktighet for alle ansatte gjennom medvirkningsprosesser gjennom HMS-møter/kvalitetsgrupper i hver virksomhet, der plasstillitsvalgte, verneombud og virksomhetsleder møtes for å holde fokus på helse, miljø og sikkerhet, samt fokus på løpende drift, økonomistyring og kvalitetsarbeid.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
♦ Har en strategi for lederskap i en felles lederplattform (men denne bør skrives ut i ett dokument) ♦ Har fastlagte tverrfaglige virksomhetsledermøter hver måned for å sikre at lederne agerer som forbilde og er bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og mål – dvs en felles ledelses-organisasjonskultur ♦ Har et gjennomgående system med lederavtaler for alle ledere ♦ Et godt og gjennomarbeidet system med to årlige ledersamtaler på bakgrunn av lederavtalen for alle ledere ♦ Ledelses/organisasjonsstrukturen fungerer godt	♦ Lederne har gode forutsetninger og støtte for å kunne utøve et godt lederskap, men det er et behov for en helhetlig gjennomgang av stabens rolle og ansvar/myndighet i forhold til linja ♦ Strategisk ledergruppe er synlig og tilgjengelige for organisasjonen, men bør jobbe med utvikling av lederteamet som oppgaveløsende team ♦ Strategisk ledelse må bli mer synlig og tydelig i utviklingsarbeidet ♦ Ledelsesinformasjonen fremstår som litt fragmentert og tilfeldig ♦ Har gjennomført et godt lederutviklingsprogram, men det må tydeliggjøres hvordan dette skal følges opp fremover ♦ Jobbe mer systematisk med hvordan kommunen skal jobbe med utvikling av medarbeiderskapet (tydeliggjøring av oppdrag og ansvar, medarbeidersamtaler og medarbeiderskapsutdanning)	♦ Har ikke et system med HMS-grupper/kvalitetsgrupper på alle virksomheter for å gi de ansatte innflytelse, delaktighet og ansvar igjennom partsgrupper ♦ Har ikke en strategi for medarbeiderskap

5. Avslutning

Dette er første evaluering av Meløy kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Resultatskåren ligger noe over landsgjennomsnittet og slikt sett er dette et godt resultat som viser at Meløy kommunen jobber godt med forvaltningspraksisen på mange områder.

Når man ikke skårer høyere så er det fordi man fortsatt har mye å hente ved å i større grad jobbe som én organisasjon med felles rutiner, systemer og prosedyrer på flere områder generelt og på tvers av tjenesteområdene og enhetene.

«Systematisk» og «Helhetlig» er to helt sentrale ord i hvordan Kommunekompasset vurderer god kommunal forvaltningspraksis. I praksis vil det si at Meløy 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. Meløy har mye rutiner og prosedyrer på plass, men det gjenstår fortsatt en del på å implementere dette i daglig forvaltningspraksis i alle tjenesteområder og enheter. Det å være god er ikke én handling. Det er en vane.

Omstillingsevne og vilje er to andre begreper som blir viktig at Meløy fokuserer i årene som kommer. Kommunen står ovenfor store demografiske endringer i befolkningssammensetningen de neste 10-15 årene. Dette vil måtte bety en radikal omlegging av tjenestestrukturene og en langt høyere fokus på ressursbruk og effektivitet enn det Meløy tradisjonelt har vært vant til.

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

Lykke til med det videre arbeidet!