

# FRØYA KOMMUNE

ADMINISTRASJONSUTVALGET		Saksliste
<b>Møtested:</b> Kommunestyresalen	<b>Møtedato:</b> 31.10.2023	<b>Kl.</b> Ca 10:30

## Møteinnkalling

Medlemmene innkalles herved til overnevnte møte. Forfall må straks meldes til informasjonen, Tlf 72 46 32 00 eller til postmottak@froya.kommune.no  
Varamedlemmer møter etter nærmere beskjed.

### Sakliste:

Saksnr.	Arkivsaksnr. <b>Innhold</b>
8/23	23/2109 <b>GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 26.09.23</b>
9/23	23/2007 <b>ADMINISTRATIV STRUKTUR 2024 OU STAB OG STØTTE – ORGANISERING AV STAB OG STØTTETJENESTENE I FRØYA KOMMUNE</b>

Sistranda, 24.10.23

Kristin Furunes Strømskag  
Ordfører

Siv-Tove Skarshaug  
Sekretær

**Saksdokumentene er lagt ut til offentlig ettersyn på følgende sted:**

[www.froya.kommune.no](http://www.froya.kommune.no).

# FRØYA KOMMUNE

Administrasjonsutvalget		Møtebok
Møtedato: 31.10.2023	Arkivsaksnr: 23/2109	Sak nr: 8/23
Saksbehandler: Siv-Tove Skarshaug	Arkivkode: 033	Gradering:

Saken skal behandles i følgende utvalg:		
8/23	Administrasjonsutvalget	31.10.2023

## GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 26.09.23

### Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 26.09.23 godkjennes som framlagt.

### Vedlegg:

Protokoll fra møte 26.09.23

# FRØYA KOMMUNE

Administrasjonsutvalget		Møtebok
Møtedato: 31.10.2023	Arkivsaksnr: 23/2007	Sak nr: 9/23
Saksbehandler: Sonja Dybvik	Arkivkode: 031	Gradering:

Saken skal behandles i følgende utvalg:		
9/23	Administrasjonsutvalget	31.10.2023

## ADMINISTRATIV STRUKTUR 2024 OU STAB OG STØTTE – ORGANISERING AV STAB OG STØTTETJENESTENE I FRØYA KOMMUNE

### Forslag til vedtak:

**Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens forslag til ny administrative struktur fra 2024**

### Vedlegg:

OU rapport/evaluering stab/støtte  
Kommunekompasset  
Utviklingsstrategi

### Saksopplysninger:

Det er fastsatt i Kommunelovens 13-1. Hvilken myndighet som er delegert til kommunedirektøren;

«.. Kommunedirektøren det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner; hvis ikke noe annet er fastsatt i lov, for alle ansatte i kommunen..»

[Delegeringsreglement | Frøya kommune \(kf.no\)](#) forteller hva som er delegert kommunedirektøren og til de ulike politiske hvilke utvalg i kommunen.

**Om delegasjon og myndighet i saker hva gjelder organisasjonen Frøya kommune, oversikt over delegering av myndighet til kommunedirektøren:**

### Administrasjon og personalforvaltning

Kommunedirektøren har innenfor dette området myndighet til:

- Treffe beslutninger innenfor drift av kommunen når dette ligger innenfor rammer som kommunestyret har vedtatt, herunder delegert anvisningsmyndighet i henhold til vedtatt økonomireglement.
- Opptre som arbeidsgiver på vegne av kommunestyret overfor de ansatte innenfor lov-, avtale- og planverk vedtatt av kommunestyret
- Ansette i alle stillinger unntatt i kommunedirektørstillingen
- Tilpasse organisasjonen i tråd med overordnede målsettinger gitt av kommunestyret, forsvarlig tjenesteyting og god ressursbruk

- Opprette, legge ned og endre stillinger innenfor de økonomiske rammer som kommunestyret har vedtatt
- Melde og kreve påtale for straffbare forhold rettet mot kommunen med hjemmel i Straffeloven § 79
- I saker om som omhandler omstillings og endringsarbeid i organisasjonen, skal dette fremmes i administrasjonsutvalget.

I reglementet står det følgende: **Saker der administrasjonsutvalget har uttalerett**

Administrasjonsutvalget har uttalerett i følgende saker:

- Omstillings - og endringsarbeid
- Organisasjonsutvikling
- Reglement, retningslinjer og instruksjoner som gjelder ansatte
- Fastsetting av kommunens lønnspolitikk
- Andre saker kommunestyret/formannskap legger frem for utvalget

### Bakgrunn for saken:

Frøya kommune gjennomførte i november 2022 en evaluering av sin forvaltningspraksis ved hjelp av Kommunekompasset som verktøy. (vedlagt) Resultatene ble jamt over gode. Frøya skårer 384 av 800 mulige poeng.

KS- K sier følgende i sin rapport: «*Frøya gjør mye bra i daglig drift i den enkelte enhet og virksomhet. Men kommunen fremstår også relativt sektorisert og fragmentert organisasjon, der de fleste systemer og rutiner bare er implementert i deler av organisasjonen. Kommunen vil ha et stort potensial til forbedring hvis man i større grad klarer å få den til å henge sammen som én organisasjon med felles systemer, rutiner og læring på tvers i organisasjonen*»

Ut fra disse funnene utarbeidet kommunedirektøren våren 2023 en utviklingsstrategi. (Vedlagt)

Denne ble vedtatt av kommunestyret 27.04.23 i sak 48/23, og skal jobbes med de neste 5 årene, hvorpå det skal gjennomføres en ny kommunekompassundersøkelse. Målsettingen er å score 570 ved neste måling om 5 år.

År		Område	Oppstart
2023-2027	Fokusområde 1	Styring og kontroll	2023
2023-2027	Fokusområde 2	Effektivitet	2023
2023-2027	Fokusområde 3	Tjeneste og organisasjonskvalitet	2024
2023-2027	Fokusområde 4	Digital transformasjon	2023
2023-2027	Fokusområde 5	Kommunen som politisk-demokratisk arena	2024
valgperioden			

I fokusområde (FO) 1: styring og kontroll ble følgende delmål satt:

### Utarbeide strategidokument; helhetlig styring i Frøya kommune

1. **Evaluering, og implementering av organisering stab, støttetjenester og nytt service/tjenestekontor**
2. Utarbeide gode lederskapsstrategier for oppfølging av ledere og verktøy for god ledelse i Frøya kommune
3. Ta i bruk og unytte Framsikt som helhetlige styringsverktøy
4. Planlegge og gjennomføre resultatkonferanser med politikerne årlig
5. Utarbeide en bærekraftstrategi (som del av/forarbeid til revidering av samfunnsdel av kommuneplan)

**Denne saken er en direkte oppfølging av Fokusområde 1, punkt 1.- styring og kontroll, evaluering, og implementering av organisering av stab, støttetjenester og nytt service/tjenestekontor.**

Følgende står også spesifikt i kommunekompasset: (om stab og støtte) «Det oppleves at man i Frøya kommune har en betydelig utfordring med å få staben til å fungere som en effektiv støttespiller for virksomheten og organisasjonen. Det er uklarhet i både organisering og ansvar internt i staben, og hvordan stab og støtte virker ut mot organisasjonene. Frøya kommune må sette i gang en prosess med å skape mer klarhet i dette, da det virker hemmende på organisasjonen. (s 37)

### OU prosess 2023

Organisasjonsgjennomganger kan ha ulike tilnærminger og formål. Illustrasjonen viser hva som kan være ulike innganger til organisasjonsgjennomganger. Denne gjennomgangen av stab og støtte har kun hatt fokus på organisatoriske grep. I sammenheng med innføringen av justert organisering av stab og støtte vil en for å få effekt av endringene igangsette arbeide med det to andre områdene; effektivisering og kultur.



Hovedmål for OU prosessen har vært:

- Å styrket fokus på strategisk ledelse og prioriterer viktige utviklingsområder og gir effektive støttetjenester.
- At innbyggerne skal oppleve en organisasjon som er brukerorientert og har fokus på behovene.

Delmål:

- Utviklingsressurser arbeider tverrfaglig og helhetlig.
- Utviklingsoppgaver løses med prosjektmetodikk når dette er hensiktsmessig. Større prosjekter og større prioriterte satsninger skal følges opp systematisk gjennom egen status og rapportering.
- Strategisk ledergruppe har tilstrekkelig kapasitet til å utvikle strategisk retning og planleggingskapasitet til å legge til rette for gjennomføring.

- Støttetjenester løses på lavest mulige effektive nivå og arbeidsdelingen mellom virksomhetene og stab og støtte er tydeliggjort.
- Frøya kommune bruker digitale løsninger for effektiv drift.
- Frøya kommune har tydelige og avklarte møte- og samarbeidsarenaer for å styrke samhandling og kommunikasjon internt og eksternt.
- Frøya kommune har enkel tilgang for innbyggere og brukere til tjenester. Intern koordinering og tverrfaglighet skal ha innbyggerens behov som utgangspunkt

I arbeidet med organisasjonsgjennomgang har det vært vektlagt medvirkning fra ansatte og ledere. Det har vært etablert en arbeidsgruppe bestående av representanter fra ulike stab- og støtteområder.

Arbeidsgruppen har bestått av: Stabssjef Marit Wisløff Norborg, kommuneoverlege Ingrid Kristiansen, HR-sjef Sonja Dybvik, rådgiver næring Nils Jørgen Karsen, leder forvaltning- og koordinerende virksomhet Siv-Anita Fillingsnes, faglig leder Servicesenter Veronica Lervik Furuviik, hovedtillitsvalgt Bente Øyen og hovedverneombud Olav Raanes. Stabssjef har vært prosjektleder og KS Konsulent v/seniorrådgiver Olve Molvik har vært innleid konsulent.

Det har vært søkt OU-midler fra KS til arbeidet og vi har fått innvilget 109.000 kr (til inndekning av utgifter konsulent)

### **Kommunedirektørens (KD) tilrådning:**

KD støtter arbeidsgruppas tilrådning og modell, at alternativ 1 iverksettes med de begrunnelser som også vist i rapporten:

Alt som «hører sammen» skal samles i samme avdeling, slik at strukturen er TYDELIG og alle vet hvor oppgaver og ansvar ligger plassert

Vi deler opp i 2 stab/støtteavdelinger;

- Interne tjenester: økonomi/organisasjon
- Eksterne tjenester: samfunn/innbygger

Rammeområde allmenne og tekniske tjenester omdøpes til rammeområde samfunn og teknikk. Dette er også i tråd men politisk struktur da det nye hovedutvalget har fått navnet «samfunn».

1 lederstillinger tas bort og 1 lederstilling omgjøres til avdelingsleder

- Virksomhetslederstilling på servicekontoret omgjøres til avdelingsleder, med spesielt ansvar for kommunikasjon og informasjon
- Stabssjefstillingen utgår og oppgavene omfordeles inn i ny organisasjonsmodell

Unntaket fra tilråningen:

- Forvaltningskontoret gjøres om til en stabsavdeling under samfunn/innbygger.
- Denne har alle 3 kommunalsjefene likt ansvar for, slik at intensjonene fungerer. (se vedlegget ti OU-rapporten om 0-24 prosessen)
- Kommunalsjef helse og mestring har det formelle ansvaret og hovedansvaret og personalansvar for avdelingslederen
- Avdelingen får hovedansvar for ØKE (ØYA koordinerende enhet)

### **Effekt/effektivisering av ny organisering:**

- Samler alle som jobber med det samme, slik at vi får en mer smidig organisering
- Kutte ned på lederspenet og gir kortere vei «til toppen»
- Økt fokus på service og tjenester til innbyggerne (eksterne blikket)
- Økt fokus på beredskap og sikkerhet
- Øke fokus på tjenester til «de som faller mellom» dvs resultatet av 0-24/prosessen

**Konsekvenser av omgjøringen:**

Stabsjefstillingen utgår og oppgavene omfordeles i ny modell

Følgende avdelinger/områder legges under paraplyen interne tjenester, og ledes av økonomisjef/assisterende kommunedirektør:

- Økonomi og lønn, HR og organisasjon, IT, beredskap og samfunnssikkerhet

Følgende avdelinger legges under paraplyen eksterne tjenester og ledes av kommunalsjef allmenne og tekniske tjenester (samfunn og teknikk)

- Samfunn/nøring/utvikling/prosjekt, innbygger/kommunetorget

Dagens forvaltningskontor for helse og omsorg som ligger under pleie og omsorgstjenesten i dag, løftes ut fra virksomheten og legges som en stabsavdeling direkte under kommunalsjef helse og mestring. Det anmerkes at i budsjettforslaget for 2024 tilrår kommunedirektøren å styrke denne avdelingen med en stilling som barnekoordinator (en ny lovpålagt oppgave)

Kommunedirektøren tilrår at rådgiverstilling kultur som blir ledig 01.01.24 omgjøres til stilling som samfunnsplanlegger. Arbeidsoppgaver til kulturrådgiver legges til øvrige stillinger i stab og kultur og idrett. Samfunnsrådgiverstillingen legges inn i avdeling samfunn/næring/utvikling

Organisering skal evalueres etter 2 år.

**Veien videre:**

Forutsetningene for å lykkes vil være at det i detaljeringen av organisasjonen,

- tydeliggjøres formål og mandat for de ulike organisasjonsenheterne;
- tydelig ledelse og lederoppfølging
- møte- og samarbeidsarenaer defineres og har definert formål og at
- det tas i bruk prosjektmetodikk og
- utarbeides oversikt (portefølje) for utviklingsaktiviteter.
- Funksjonsbeskrivelse/organisasjonsbeskrivelse oppdateres og revideres.
- Ledere innplasseres (evt. vurdering av utlysning)
- Detaljering av organisering, oppgavebeskrivelser og arbeidsdeling med linjeorganisasjon gjennomgås, årsverksfordeling m.m. besluttes.
- Oversikt/funksjonsbeskrivelsen møte- og samarbeidsarenaer oppdateres.

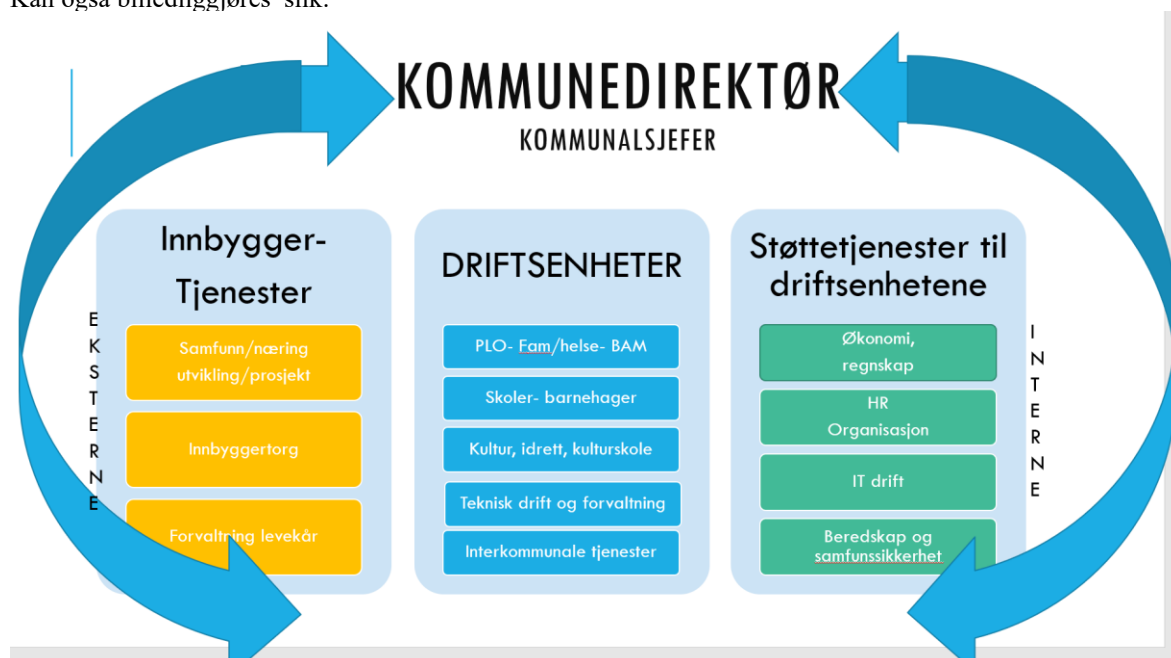
Nytt administrativt organisasjonskart fra 2024:

GRØNN = støtte til driftsorganisasjonen  
 GUL = stab samfunn og innbyggertjenester

# KOMMUNEDIREKTØR



Kan også billedliggjøres slik:





**Vurdering:**

Tjenestene, kravene og forventningene til kommunen blir stadig mer kompleks. Det blir stilt krav til mer tverrfaglige samhandling på tvers av den organisasjonsstruktur kommunen har i dag. I tillegg har kommunene fått nye og flere oppgaver den skal dekke, jfr. flere nye reformer.

Felles for de statlige satsninger er krav om omlegging av tjenester, både for å styrke tidlig innsats, forebygging og tverrfaglig innsats, og for å imøtekomme ulike bærekraftsmål.

Med dette som bakteppe har kommunedirektøren gjennom 2023 kjørt en prosess hvor hovedmål har vært:

- Å styrket fokus på strategisk ledelse og prioriterer viktige utviklingsområder og gir effektive støttetjenester.
- At innbyggerne skal oppleve en organisasjon som er brukerorientert og har fokus på behovene.

For å lykkes i prosesser hva gjelder kommunens ansatte, nye arbeidsmåter, ny organisering mv ønsker Kommunedirektøren å ha en god politisk forankring. Kommunedirektøren tilrår derfor i denne saken at administrasjonsutvalget støtter forslaget til ny administrativ organisering fra 2024, med de begrunnelser som vist i sak og vedlegg.

**Forhold til overordna planverk:**

Samfunnsplan, organisasjonens Frøya kommune

**Økonomiske konsekvenser:**

Alle endringer dekkes innenfor rammen som er avsatt i budsjett og handlingsplan.

**Skal saken på høring til FEB/FUR/Andre råd og utvalg?**

Ja, til kontaktmøtet

## SAKSFRAMLEGG

**Saksbehandler:** Siv-Tove Skarshaug

**Arkiv:** 033

**Arkivsaksnr.:** 23/2109

**Saken skal behandles i følgende utvalg:**

Administrasjonsutvalget

### **GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 26.09.23**

#### **Forslag til vedtak:**

**Protokoll fra møte 26.09.23 godkjennes som framlagt.**

#### **Vedlegg:**

Protokoll fra møte 26.09.23

# FRØYA KOMMUNE

## MØTEPROTOKOLL

### Administrasjonsutvalget:

Møtested: Kommunestyresalen	Møtedato: 26.09.2023	Møtetid: 10:00 - 10:05	Av utvalgets medlemmer møtte 9 av 9
Fra og med sak:	6/23		
Til og med sak:	7/23		

### Faste representanter i Administrasjonsutvalget i perioden 2019-2023

<b><u>H/Pp:</u></b> Kristin Strømskag  <b><u>Sp/V/Frp</u></b> Knut Arne Strømøy Lene Dahlø Skarsvåg Arvid Hammernes	<b><u>Ap:</u></b> Billy Fredagsvik Geir Egil Meland  <b><u>R/Sv:</u></b> Dordi Hammer	<b><u>Arbeidstakerrepresentanter:</u></b> <b><u>Fagforbundet:</u></b> Bente Kristin Øyen  <b><u>Utdanningsforbundet:</u></b> Marthe Vatn
---	--	---

### Faste representanter med forfall:

<b><u>H/Pp:</u></b>  <b><u>Sp/V/Frp</u></b>	<b><u>Ap:</u></b>  <b><u>R/Sv:</u></b>	<b><u>Arbeidstakerrepresentanter:</u></b> <b><u>Fagforbundet:</u></b>  <b><u>Utdanningsforbundet:</u></b>
---	--	--

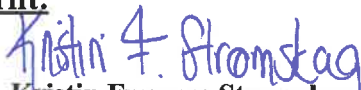
### Vararepresentanter som møtte:

<b><u>H/Pp:</u></b>  <b><u>Sp/V/Frp</u></b>	<b><u>Ap:</u></b>  <b><u>R/Sv:</u></b>	<b><u>Arbeidstakerrepresentanter:</u></b> <b><u>Fagforbundet:</u></b>  <b><u>Utdanningsforbundet:</u></b>
---	--	--

### Merknader:

1. Innkalling med sakliste ble enstemmig godkjent.

### Underskrift:

  
Kristin Furunes Strømskag  
Ordfører

  
Dordi Hammer  
Protokollunderskriver

  
Siv-Tove Skarshaug  
Sekretær

# HOVEDUTSKRIFT

**Utvalg:** Administrasjonsutvalget  
**Møtedato:** 26.09.2023

## SAKSLISTE

<b>Saksnr.</b>	<b>Arkivsaksnr.</b> <b>Innhold</b>
6/23	23/1857 <b>GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 21.08.23</b>
7/23	23/1567 <b>OMGJØRING FAGSTIGE TIL KOMPETANSETILLEGG – FRØYA KOMMUNE</b>

6/23

**GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 21.08.23**

**Vedtak:**

**Protokoll fra møte 21.08.23 godkjennes som framlagt.**

**Enstemmig.**

**Innstilling:**

Protokoll fra møte 21.08.23 godkjennes som framlagt.

7/23

**OMGJØRING FAGSTIGE TIL KOMPETANSETILLEGG – FRØYA KOMMUNE**

**Vedtak:**

- **Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens omgjøring fra fagstige til kompetansetillegg for alle ansatte innenfor alle 3 lønnskapitlene**
- **Kompetansetillegget er gyldig fra 26.09.23, med følgende unntak: Kommunedirektøren saksbehandler og utbetaler kompetansetillegg for ansatte i kap 3 og 5 som har fullført videreutdanning, og som ikke har fått økonomisk uttelling i forbindelse med lokal lønnsoppgjør. Det gjelder fullført utdanning som er gjennomført siste 5 år. Kompensasjon vil da bli gitt etter gammel fagstige. Endelig dato tilbake i tid settes til 26.09. 2018**

**Enstemmig.**

**Innstilling:**

- **Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens omgjøring fra fagstige til kompetansetillegg for alle ansatte innenfor alle 3 lønnskapitlene**
- **Kompetansetillegget er gyldig fra 26.09.23, med følgende unntak: Kommunedirektøren saksbehandler og utbetaler kompetansetillegg for ansatte i kap 3 og 5 som har fullført videreutdanning, og som ikke har fått økonomisk uttelling i forbindelse med lokal lønnsoppgjør. Det gjelder fullført utdanning som er gjennomført siste 5 år. Kompensasjon vil da bli gitt etter gammel fagstige. Endelig dato tilbake i tid settes til 26.09. 2018**

# SAKSFRAMLEGG

**Saksbehandler:** Beathe Sandvik Meland

**Arkiv:** 031

**Arkivsaksnr.:** 23/2007

**Saken skal behandles i følgende utvalg:**

Administrasjonsutvalget

## ADMINISTRATIV STRUKTUR 2024

### OU STAB OG STØTTE – ORGANISERING AV STAB OG STØTTETJENESTENE I FRØYA KOMMUNE

#### Forslag til vedtak:

**Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens forslag til ny administrative struktur fra 2024**

#### Vedlegg:

OU rapport/evaluering stab/støtte

Kommunekompasset

Utviklingsstrategi

#### Saksopplysninger:

Det er fastsatt i Kommunelovens 13-1. Hvilken myndighet som er delegert til kommunedirektøren;

*«.. Kommunedirektøren det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner, hvis ikke noe annet er fastsatt i lov, for alle ansatte i kommunen..»*

[Delegeringsreglement | Frøya kommune \(kf.no\)](#) forteller hva som er delegert kommunedirektøren og til de ulike politiske hvilke utvalg i kommunen.

**Om delegasjon og myndighet i saker hva gjelder organisasjonen Frøya kommune, oversikt over delegering av myndighet til kommunedirektøren:**

#### Administrasjon og personalforvaltning

Kommunedirektøren har innenfor dette området myndighet til:

- Treffe beslutninger innenfor drift av kommunen når dette ligger innenfor rammer som kommunestyret har vedtatt, herunder delegert anvisningsmyndighet i henhold til vedtatt økonomireglement.
- Opptre som arbeidsgiver på vegne av kommunestyret overfor de ansatte innenfor lov-, avtale- og planverk vedtatt av kommunestyret
- Ansette i alle stillinger unntatt i kommunedirektørstillingen

- Tilpasse organisasjonen i tråd med overordnede målsettinger gitt av kommunestyret, forsvarlig tjenesteyting og god ressursbruk
- Opprette, legge ned og endre stillinger innenfor de økonomiske rammer som kommunestyret har vedtatt
- Melde og kreve påtale for straffbare forhold rettet mot kommunen med hjemmel i Straffeloven § 79
- I saker om som omhandler omstillings og endringsarbeid i organisasjonen, skal dette fremmes i administrasjonsutvalget.

I reglementet står det følgende: **Saker der administrasjonsutvalget har uttalerett**

Administrasjonsutvalget har uttalerett i følgende saker:

- Omstillings - og endringsarbeid
- Organisasjonsutvikling
- Reglement, retningslinjer og instruksjoner som gjelder ansatte
- Fastsetting av kommunens lønnspolitikk
- Andre saker kommunestyret/formannskap legger frem for utvalget

### **Bakgrunn for saken:**

Frøya kommune gjennomførte i november 2022 en evaluering av sin forvaltningspraksis ved hjelp av Kommunekompasset som verktøy. (vedlagt) Resultatene ble jamt over gode. Frøya skårer 384 av 800 mulige poeng.

KS- K sier følgende i sin rapport: «Frøya gjør mye bra i daglig drift i den enkelte enhet og virksomhet. Men kommunen fremstår også relativt sektorisert og fragmentert organisasjon, der de fleste systemer og rutiner bare er implementert i deler av organisasjonen. Kommunen vil ha et stort potensial til forbedring hvis man i større grad klarer å få den til å henge sammen som én organisasjon med felles systemer, rutiner og læring på tvers i organisasjonen»

Ut fra disse funnene utarbeidet kommunedirektøren våren 2023 en utviklingsstrategi. (Vedlagt)

Denne ble vedtatt av kommunestyret 27.04.23 i sak 48/23, og skal jobbes med de neste 5 årene, hvorpå det skal gjennomføres en ny kommunekompassundersøkelse. Målsettingen er å score 570 ved neste måling om 5 år.

År		Område	Oppstart
2023-2027	Fokusområde 1	Styring og kontroll	2023
2023-2027	Fokusområde 2	Effektivitet	2023

2023-2027	Fokusområde 3	Tjeneste og organisasjonskvalitet	2024
2023-2027	Fokusområde 4	Digital transformasjon	2023
2023-2027 valgperioden	Fokusområde 5	Kommunen som politisk-demokratisk arena	2024

I fokusområde (FO) 1: styring og kontroll ble følgende delmål satt:

### Utarbeide strategidokument; helhetlig styring i Frøya kommune

1. **Evaluering, og implementering av organisering stab, støttetjenester og nytt service/tjenestekontor**
2. Utarbeide gode lederskapsstrategier for oppfølging av ledere og verktøy for god ledelse i Frøya kommune
3. Ta i bruk og unytte Framsikt som helhetlige styringsverktøy
4. Planlegge og gjennomføre resultatkonferanser med politikerne årlig
5. Utarbeide en bærekraftstrategi (som del av/forarbeid til revidering av samfunnsdel av kommuneplan)

**Denne saken er en direkte oppfølging av Fokusområde 1, punkt 1.- styring og kontroll, evaluering, og implementering av organisering av stab, støttetjenester og nytt service/tjenestekontor.**

Følgende står også spesifikt i kommunekompasset: (om stab og støtte) «Det oppleves at man i Frøya kommune har en betydelig utfordring med å få staben til å fungere som en effektiv støttespiller for virksomheten og organisasjonen. Det er uklarhet i både organisering og ansvar internt i staben, og hvordan stab og støtte virker ut mot organisasjonene. Frøya kommune må sette i gang en prosess med å skape mer klarhet i dette, da det virker hemmende på organisasjonen. (s 37)

### OU prosess 2023

Organisasjonsgjennomganger kan ha ulike tilnærminger og formål. Illustrasjonen viser hva som kan være ulike innganger til organisasjonsgjennomganger. Denne gjennomgangen av stab og støtte har kun hatt fokus på organisatoriske grep. I sammenheng med innføringen av justert organisering av stab og støtte vil en for å få effekt av endringene igangsette arbeide med det to andre områdene; effektivisering og kultur.



Hovedmål for OU prosessen har vært:

- Å styrket fokus på strategisk ledelse og prioriterer viktige utviklingsområder og gir effektive støttetjenester.
- At innbyggerne skal oppleve en organisasjon som er brukerorientert og har fokus på behovene.



#### Delmål:

- Utviklingsressurser arbeider tverrfaglig og helhetlig.
- Utviklingsoppgaver løses med prosjektmetodikk når dette er hensiktsmessig. Større prosjekter og større prioriterte satsninger skal følges opp systematisk gjennom egen status og rapportering.
- Strategisk ledergruppe har tilstrekkelig kapasitet til å utvikle strategisk retning og planleggingskapasitet til å legge til rette for gjennomføring.
- Støttetjenester løses på lavest mulige effektive nivå og arbeidsdelingen mellom virksomhetene og stab og støtte er tydeliggjort.
- Frøya kommune bruker digitale løsninger for effektiv drift.
- Frøya kommune har tydelige og avklarte møte- og samarbeidsarenaer for å styrke samhandling og kommunikasjon internt og eksternt.
- Frøya kommune har enkel tilgang for innbyggere og brukere til tjenester. Intern koordinering og tverrfaglighet skal ha innbyggerens behov som utgangspunkt

I arbeidet med organisasjonsgjennomgang har det vært vektlagt medvirkning fra ansatte og ledere. Det har vært etablert en arbeidsgruppe bestående av representanter fra ulike stab- og støtteområder.

Arbeidsgruppen har bestått av: Stabssjef Marit Wisløff Norborg, kommuneoverlege Ingrid Kristiansen, HR-sjef Sonja Dybvik, rådgiver næring Nils Jørgen Karsen, leder forvaltning- og koordinerende virksomhet Siv-Anita Fillingsnes, faglig leder Servicesenter Veronica Lervik Furuvik, hovedtillitsvalgt Bente Øyen og hovedverneombud Olav Raanes. Stabssjef har vært prosjektleder og KS Konsulent v/seniorrådgiver Olve Molvik har vært innleid konsulent.

Det har vært søkt OU-midler fra KS til arbeidet og vi har fått innvilget 109.000 kr (til inndekning av utgifter konsulent)

#### **Kommunedirektørens (KD) tilråding:**

KD støtter arbeidsgruppas tilråding og modell, at alternativ 1 iverksettes med de begrunnelser som også vist i rapporten:

Alt som «hører sammen» skal samles i samme avdeling, slik at strukturen er TYDELIG og alle vet hvor oppgaver og ansvar ligger plassert

Vi deler opp i 2 stab/støtteavdelinger;

- Interne tjenester: økonomi/organisasjon
- Eksterne tjenester: samfunn/innbygger

Rammeområde allmenne og tekniske tjenester omdøpes til rammeområde samfunn og teknikk. Dette er også i tråd men politisk struktur da det nye hovedutvalget har fått navnet «samfunn».

1 lederstillinger tas bort og 1 lederstilling omgjøres til avdelingsleder

- Virksomhetslederstilling på servicekontoret omgjøres til avdelingsleder, med spesielt ansvar for kommunikasjon og informasjon
- Stabssjefstillingen utgår og oppgavene omfordes inn i ny organisasjonsmodell

Unntaket fra tilrådingen:

- Forvaltningskontoret gjøres om til en stabsavdeling under samfunn/innbygger.
- Denne har alle 3 kommunalsjefene likt ansvar for, slik at intensjonene fungerer. (se vedlegget ti OU-rapporten om 0-24 prosessen)
- Kommunalsjef helse og mestring har det formelle ansvaret og hovedansvaret og personalansvar for avdelingslederen
- Avdelingen får hovedansvar for ØKE (ØYA koordinerende enhet)

### **Effekt/effektivisering av ny organisering:**

- Samler alle som jobber med det samme, slik at vi får en mer smidig organisering
- Kutte ned på lederspennet og gir kortere vei «til toppen»
- Økt fokus på service og tjenester til innbyggerne (eksterne blikket)
- Økt fokus på beredskap og sikkerhet
- Øke fokus på tjenester til «de som faller mellom» dvs resultatet av 0-24/prosessen

### **Konsekvenser av omgjøringen:**

Stabssjefstillingen utgår og oppgavene omfordeles i ny modell

Følgende avdelinger/områder legges under paraplyen interne tjenester, og ledes av økonomisjef/assisterende kommunedirektør:

- Økonomi og lønn, HR og organisasjon, IT, beredskap og samfunnssikkerhet

Følgende avdelinger legges under paraplyen eksterne tjenester og ledes av kommunalsjef allmenne og tekniske tjenester (samfunn og teknikk)

- Samfunn/nøring/utvikling/prosjekt, innbygger/kommunetorget

Dagens forvaltningskontor for helse og omsorg som ligger under pleie og omsorgstjenesten i dag, løftes ut fra virksomheten og legges som en stabsavdeling direkte under kommunalsjef helse og mestring. Det anmerkes at i budsjettforslaget for 2024 tilrår kommunedirektøren å styrke denne avdelingen med en stilling som barnekoordinator (en ny lovpålagt oppgave)

Kommunedirektøren tilrår at rådgiverstilling kultur som blir ledig 01.01.24 omgjøres til stilling som samfunnsplanlegger. Arbeidsoppgaver til kulturrådgiver legges til øvrige stillinger i stab og kultur og idrett. Samfunnsrådgiverstillingen legges inn i avdeling samfunn/næring/utvikling

Organisering skal evalueres etter 2 år.

### **Veien videre:**

Forutsetningene for å lykkes vil være at det i detaljeringen av organisasjonen,

- tydeliggjøres formål og mandat for de ulike organisasjonsenheter;
- tydelig ledelse og lederoppfølging
- møte- og samarbeidsarenaer defineres og har definert formål og at
- det tas i bruk prosjektmetodikk og
- utarbeides oversikt (portefølje) for utviklingsaktiviteter.
- Funksjonsbeskrivelse/organisasjonsbeskrivelse oppdateres og revideres.
- Ledere innplasseres (evt. vurdering av utlysning)
- Detaljering av organisering, oppgavebeskrivelser og arbeidsdeling med linjeorganisasjon gjennomgås, årsverksfordeling m.m. besluttet.
- Oversikt/funksjonsbeskrivelsen møte- og samarbeidsarenaer oppdateres.

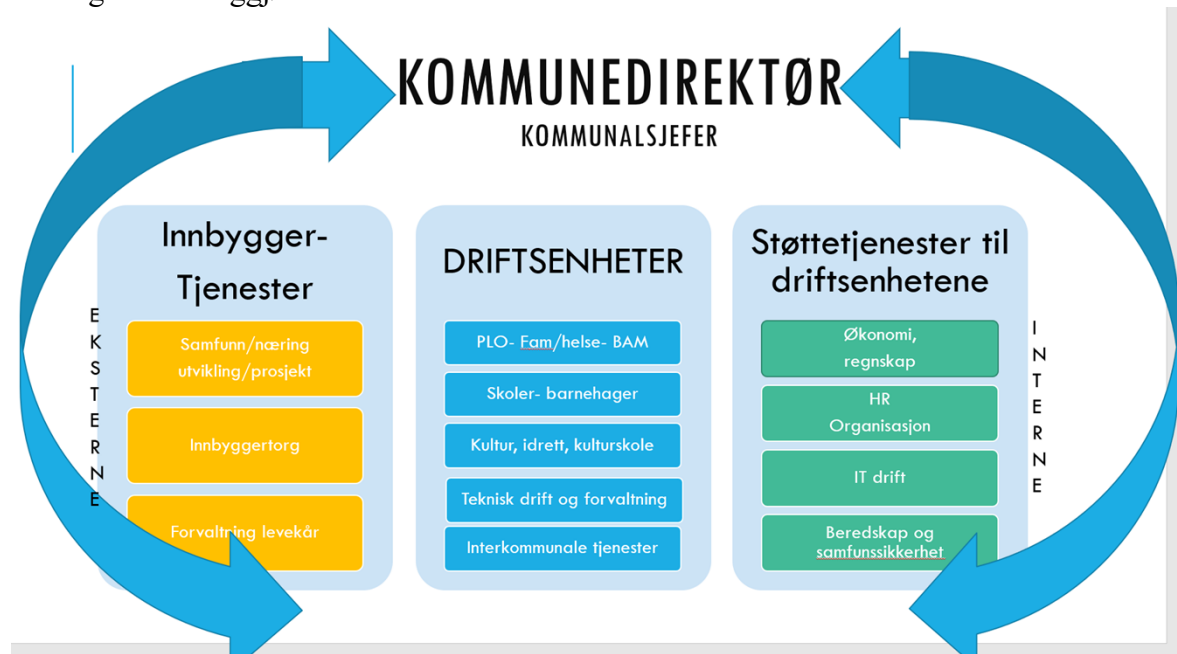
### **Nytt administrativt organisasjonskart fra 2024:**

GRØNN= støtte til driftsorganisasjonen  
 GUL = stab samfunn og innbyggertjenester

# KOMMUNEDIREKTØR



Kan også billedliggjøres slik:



**Vurdering:**

Tjenestene, kravene og forventningene til kommunen blir stadig mer kompleks. Det blir stilt krav til mer tverrfaglige samhandling på tvers av den organisasjonsstruktur kommunen har i dag. I tillegg har kommunene fått nye og flere oppgaver den skal dekke, jfr. flere nye reformer.

Felles for de statlige satsninger er krav om omlegging av tjenester, både for å styrke tidlig innsats, forebygging og tverrfaglig innsats, og for å imøtekomme ulike bærekraftsmål.

Med dette som bakteppe har kommunedirektøren gjennom 2023 kjørt en prosess hvor hovedmål har vært:

- Å styrket fokus på strategisk ledelse og prioriterer viktige utviklingsområder og gir effektive støttetjenester.
- At innbyggerne skal oppleve en organisasjon som er brukerorientert og har fokus på behovene.

For å lykkes i prosesser hva gjelder kommunens ansatte, nye arbeidsmåter, ny organisering mv ønsker Kommunedirektøren å ha en god politisk forankring. Kommunedirektøren tilrår derfor i denne saken at administrasjonsutvalget støtter forslaget til ny administrativ organisering fra 2024, med de begrunnelser som vist i sak og vedlegg.

### **Forhold til overordna planverk:**

Samfunnsplan, organisasjonens Frøya kommune

### **Økonomiske konsekvenser:**

Alle endringer dekkes innenfor rammen som er avsatt i budsjett og handlingsplan.

### **Skal saken på høring til FEB/FUR/Andre råd og utvalg?**

Ja, til kontaktmøtet



# Kommunekompasset - 2022

Evaluering av forvaltningspraksisen i Frøya kommune



# Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> _____	<b>3</b>
<b>1. Generelt</b> _____	<b>4</b>
<b>2. Metode</b> _____	<b>6</b>
<b>3. Resultat</b> _____	<b>7</b>
<b>4. Forvaltningspraksis pr fokusområde</b> _____	<b>13</b>
Demokrati og samfunnsutvikling _____	<b>13</b>
Offentlighet og demokrati _____	<b>13</b>
Samfunnsutvikling _____	<b>16</b>
Styring og effektivitet _____	<b>20</b>
Styring og kontroll _____	<b>20</b>
Effektivitet _____	<b>24</b>
Tjenestekvalitet _____	<b>26</b>
Brukerens fokus og service _____	<b>27</b>
Kvalitetsutvikling _____	<b>30</b>
Organisasjonskvalitet _____	<b>33</b>
Arbeidsliv _____	<b>33</b>
Lederskap og medarbeiderskap _____	<b>36</b>
<b>5. Avslutning</b> _____	<b>39</b>

## Forord

Frøya kommune har besluttet å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode. Dette er første gangen Frøya kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert på hvilke områder Frøya 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 Frøya kommune. Det er også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om i hvilken retning Frøya kommune som organisasjon skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Denne rapporten angir hvordan Frøya kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset vurderer. Resultatene i Frøya er jamt over gode. Frøya skårer 384 av 800 mulige poeng i Kommunekompasset. Dette er over gjennomsnittlig skår blant de 73 evalueringene som er gjennomført med Kommunekompasset som metode siden 2013, og også litt over gjennomsnittet for kommuner i gruppa med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. Frøya gjør mye bra i daglig drift i den enkelte enhet og virksomhet. Men kommunen fremstår også relativt sektorisert og fragmentert organisasjon, der de fleste systemer og rutiner bare er implementert i deler av organisasjonen. Kommunen vil ha et stort potensial til forbedring hvis man i større grad klarer å 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 Frøya 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, november 2022

# 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. Kommunekompassversjonen 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 2022 som man gjorde i 2016, så vil man få noe dårligere skår fordi beste praksis stadig utvikler seg.

Etter en mindre revidering i 2022 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.

Poenggivning på hvert spørsmål avgjøres av:

- **System/prosess** – hvor omfattende, gjennomarbeidet og dokumentert systemet/prosessen er i kommunen
- **Omfang** – i hvor stor del av kommunen systemet benyttes
- **Resultat/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 Frøya 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](http://www.skr.se) og søke etter «Kommunkompassen» kan man også sammenligne Frøya med 100 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010.

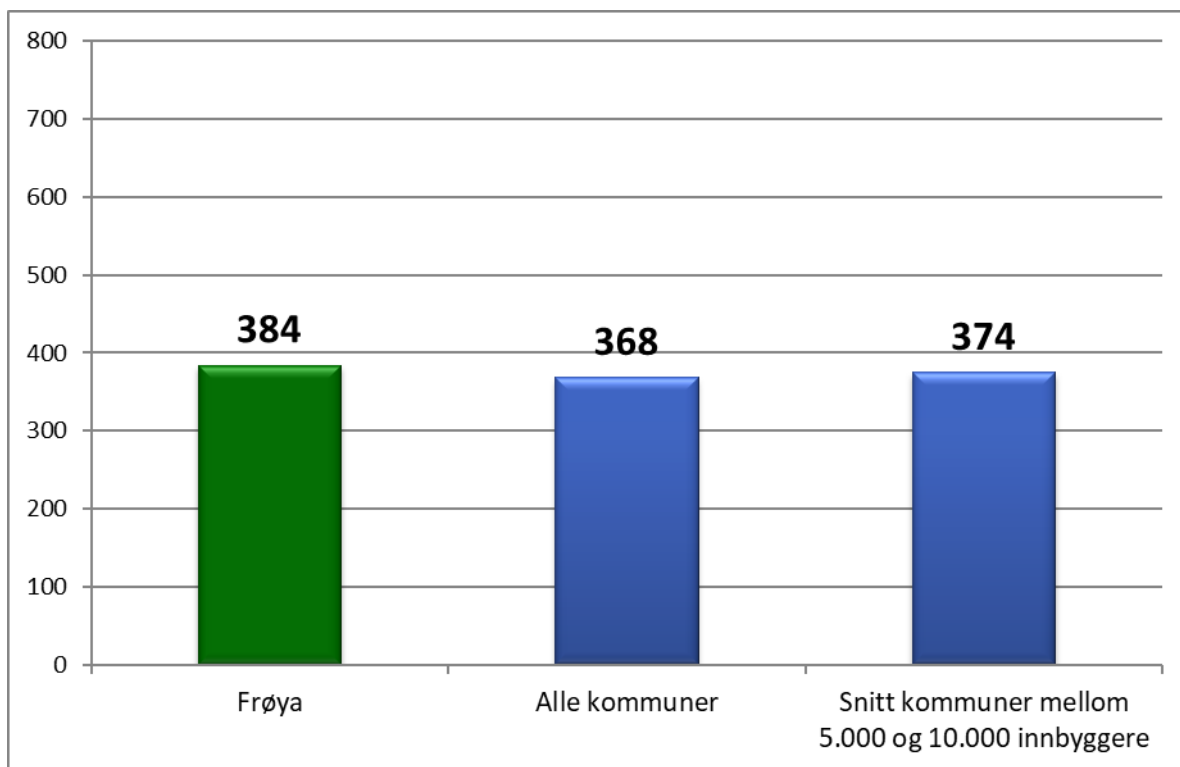
Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og man 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

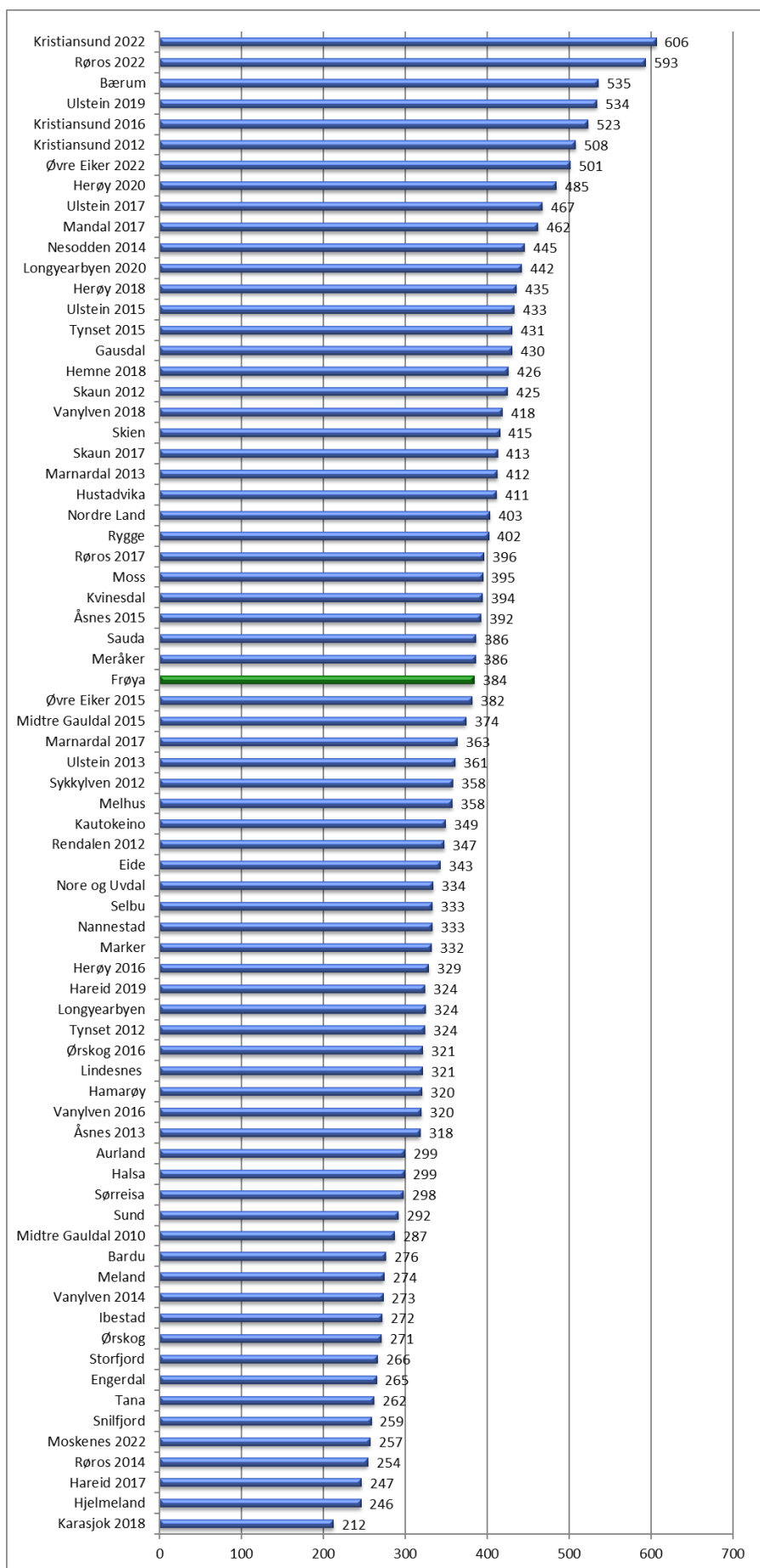
Frøya kommune tilhører gruppa med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 18 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

Frøya kommune skårer totalt 384 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger litt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (368 poeng) og for gruppen med kommuner med mellom 5.000-10.000 innbyggere (374 poeng):



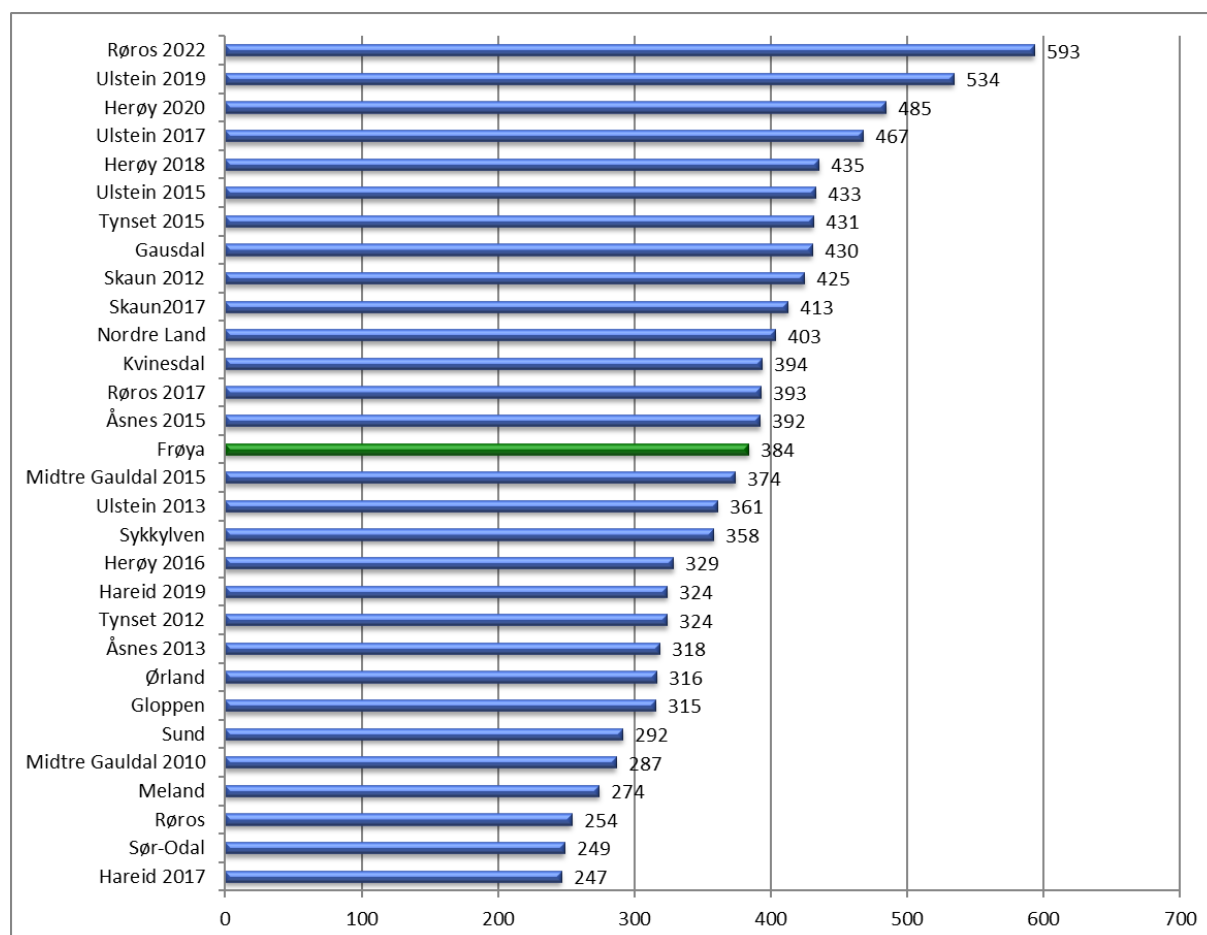
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette 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 syv 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 Frøya på denne evalueringen er vist som grønn stolpe:



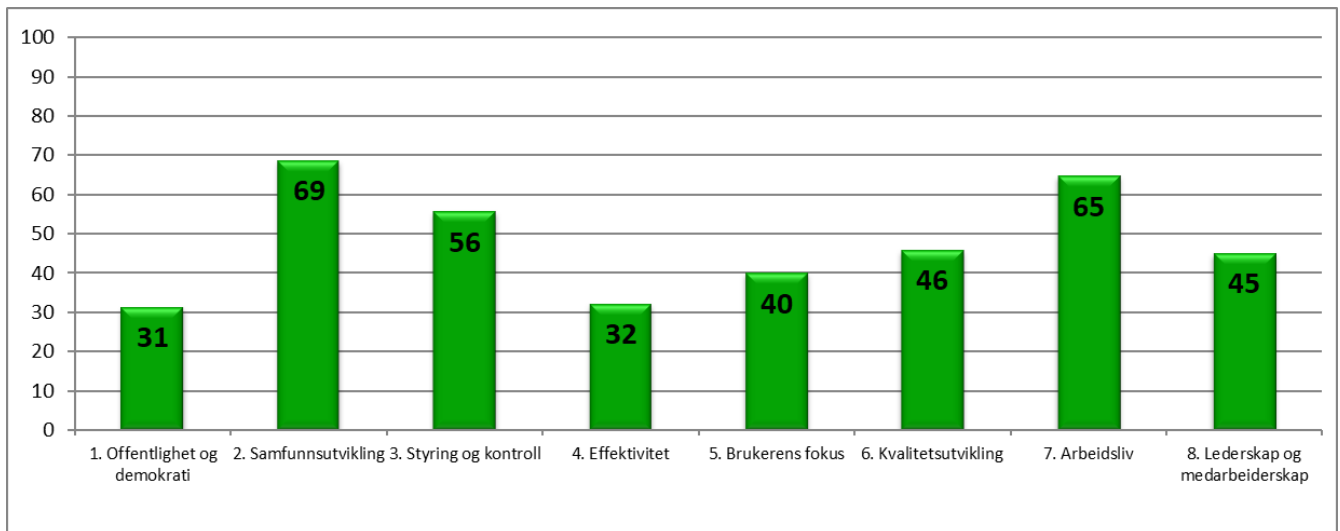
En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 360 – 380 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

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 resultatene middels gode for Frøya kommune.

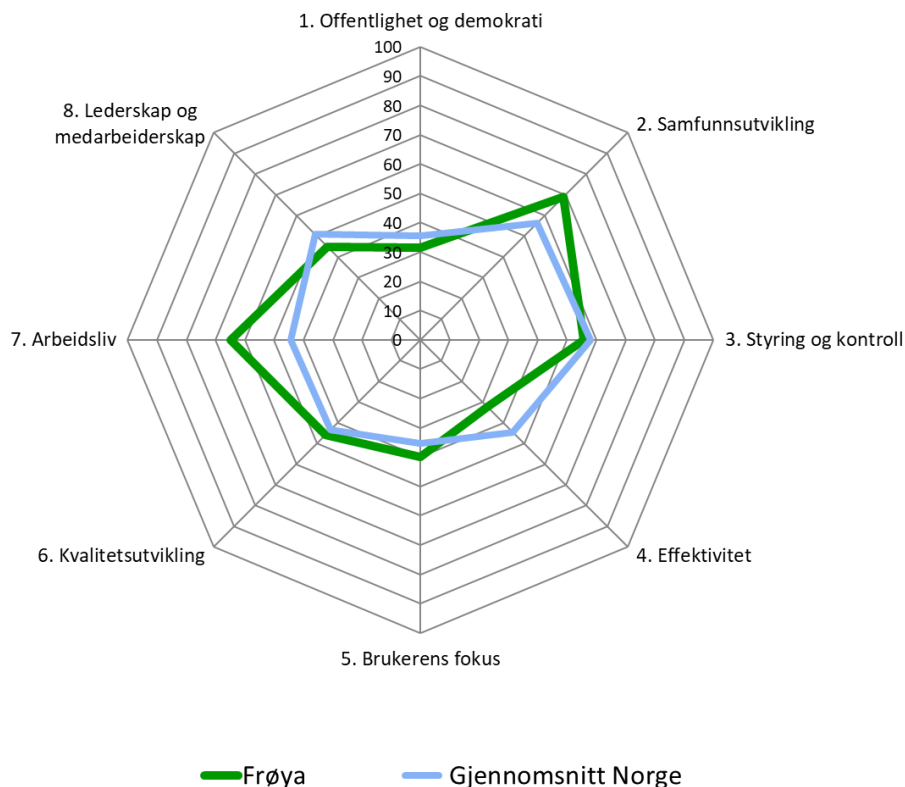
I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte delområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte delområdene fordeler seg for Frøya kommune:



Som vi ser, er det betydelig variasjon i skåren mellom de ulike områdene. Frøya skårer høyt (over 50 poeng) på område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll* og område 7 *Arbeidsliv*. Lavest er skåren på område 1 *Offentlighet og demokrati*, og område 4 *Effektivitet*.

I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Frøya med alle de andre evalueringene etter Kommunekompasset som er gjort siste åtte år (73 stk):

## Frøya kommune vs gjennomsnittet for alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



Som vi ser av diagrammet over, skårer Frøya over snittet på område 2 *Samfunnsutvikling* og område 7 *Arbeidsliv*. Frøya skårer litt under gjennomsnittet på område 1 *Offentlighet og demokrati* og område 8 *Lederskap og medarbeiderskap*, mens man skårer godt under gjennomsnittet på område 4 *Effektivitet*. På øvrige områder skåre Frøya kommune omtrent som gjennomsnittet.

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 2022	
Offentlighet og demokrati	<b>31</b>	

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

	SUM	Maks
<b>1. Offentlighet og demokrati</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
1.1 Strategi for kommunikasjon og demokratiutvikling	0,0	20,0
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne	3,3	10,0
1.3 Innbyggernes mulighet til dialog med politikken	10,0	30,0
1.4 Transparens om resultater	3,3	10,0
1.5 Forutsetninger for gode politisk prosesser	14,8	30,0
<b>1.1 Fins det en plan/strategi for utvikling av demokrati og kommunikasjon?</b>	<b>0,0</b>	<b>20,0</b>
<p>Frøya kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at demokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg. Det snakkes litt om hvordan man kan skape større engasjement blant innbyggerne, men det mangler strategier og tiltak for et tydeligere medborgerskap.</p> <p>Frøya har ikke en tydelig kommunikasjonsstrategi eller dedikerte kommunikasjonsmedarbeider. Kommunen har heller ingen tydelig og gjennomgående grafisk profil.</p>		
<b>1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne?</b>	<b>3,3</b>	<b>10,0</b>
<p>Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer. Frøya var først i Norge med å få godkjent nettsiden mot 47 krav til tilgjengelighet som inngår i EUs webdirektiv om universell utforming av offentlige nettsted (og mobilapplikasjoner). Dette omfatter blant annet tekstavstand, kontrast, ledetekst og statusbeskjeder.</p> <p>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.</p>		

Kommunen har i liten grad tatt i bruk video som metode for å kommunisere og bygge et positivt omdømme i Frøya kommune. Møtene i kommunestyret overføres direkte på nett. Sendingene er tilgjengelig i etterkant, men er ikke sekvensielt oppdelt og/eller koblet mot saksutredninger og protokoll.

Kommunens nettsider er godt strukturerte, men innholdsmessig mangler det litt relevant informasjon på enkelte tjenesteområder. Innholdsproduksjonen til kommunens digitale flater, havner i stor grad som tilleggsarbeid på virksomhetslederne, noe som medfører lite og kvalitativt middels godt resultat. Kommunen har en Facebook-side som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og kommunisere med innbyggerne, men den brukes mest til å annonsere ledige stillinger. Kommunen har ingen tydelig strategi for å tilpasse informasjonen til ulike innbyggers behov gjennom fokus på alder på mottagere, informasjon på flere språk, kanalstrategier, etc. Frøya kommune er et multikulturelt og internasjonalt orientert samfunn, men dette speiles i liten grad på kommunens nettsider.

### 1.3 Innbyggenes mulighet for dialog med politikken?

10,0

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, men man har i de siste årene jobbet en del med å løfte frem de ulike rådene (eldreråd, ungdomsråd, etc) og gi de en større og tydeligere plass i styringen av kommunen.

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. Før pandemien avholdt formannskapet og utvalgene enkelte møter utenfor rådhuset, men denne praksisen er ikke tatt opp igjen. Frøya har mange aktive grendelag, men disse er ikke tatt inn som en formell del av styringssystemet.

Det finnes ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikerne, og det ligger ingen informasjon om innbyggerforslag eller [www.minsak.no](http://www.minsak.no) på kommunens nettsider. Kommunen har ikke samlet informasjonen på nettsiden om hvordan man kan påvirke politiske prosesser («Slik kan du påvirke»). Kommunen har ikke gjennomført noen innbyggerundersøkelser for å fange opp *innbyggenes* syn på kommunen.

E-postadressen til alle politikerne ligger på kommunens nettsider, men ikke annen kontaktinformasjon eller informasjon om politisk interessefelt.

### 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. Kommunen har to lokale mediekkanaler gjennom avisene Hitra-Frøya og Froya.no. Disse er aktive på å formidle politiske saker om man ønsker å få de opp på den offentlige agendaen.

### 1.5 Forutsetninger for gode politiske prosesser

14,8

30,0

Kommunen har hatt en opplæring for de folkevalgte gjennom KS Folkevalgtprogram. Det foreligger ingen plan eller strategi for hvordan de folkevalgte skal sikres oppdatert og

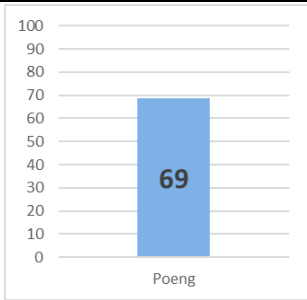
helhetlig kunnskap igjennom hele perioden knyttet til de sakene som skal behandles, men administrasjonen er flinke på å informere politikerne underveis når det er saker på agendaen som krever fagkunnskap/innsikt.

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 det ofte er veldig lange saker med mange vedlegg.

Kommunen har ikke løftet det å forbygge trusler og hatretorik rettet mot de folkevalgte som tema på et kommunestyremøte. Det har vært få tilfeller der folkevalgte i Frøya har måtte stå i/håndtere dette.

Kommunen har etiske retningslinjer som gjelder for alle ansatte. Det er uklart om de også er gjort gjeldende for politikerne. Kommunestyret har ikke brukt noe tid på å reflektere rundt hvor de etiske grenselinjene og utfordringene går, men de er flinke til å stille habilitetsspørsmål. Administrativt har man ikke noen systematikk for å følge opp de etiske retningslinjene (etisk refleksjon, refleksjonskort, etikkspill eller lignende).

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Oppdater nettsider med mer brukerinformasjon og flere elektroniske skjemaer og selvbetjeningsløsninger</li> <li>♦ Har kontaktinformasjon til politikerne (e-post) lett tilgjengelig på nett, men ingen informasjon ut over dette</li> <li>♦ Gode rutiner for å kvalitetssikre saksfremstillingene, men det bør vurderes om man kan forenkle og korte ned antall saker og mengde igjennom å se på delegeringsreglementet</li> <li>♦ Mer aktiv Facebook-profil, samt vurdere om man også bør være til stede på andre sosiale plattformer</li> <li>♦ Kommunen har etiske retningslinjer - men det må lages en rutine som sikrer at alle reflekterer over disse årlig</li> <li>♦ Kommunestyremøtene overføres med enkel løsning på nett, men det bør vurderes om denne bør utvikles med sekvensiell oppdeling og koblinger mot sakspapirer og protokoll («kommune-TV»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet</li> <li>♦ Har ikke en oppdatert kommunikasjonsstrategi</li> <li>♦ Har ikke samlet informasjon om hvordan man kan komme i kontakt med politikerne på nett («Slik kan du påvirke»)</li> <li>♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne</li> <li>♦ Jobber ikke systematisk med innbyggerdialog/medborgerskap for å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser</li> <li>♦ Markedsføre ikke politiske møter for innbyggerne</li> <li>♦ Bruke ikke video systematisk for å informere om politiske saker</li> <li>♦ Kommuniserer ikke kommunens resultater systematisk ut til innbyggerne</li> <li>♦ Jobber ikke systematisk for å forebygge trusler og hatretorik mot de folkevalgte</li> <li>♦ Har ikke gjennomført noe innbyggerundersøkelse for å fange opp innbyggernes og fritidsinnbyggernes syn på kommunen</li> </ul>

<b>FOKUSOMRÅDE 2</b>	<b>Poeng 2022</b>	
<b>Samfunnsutvikling</b>	<b>69</b>	

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

	SUM	Maks
<b>2. Samfunnsutvikling</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
2.1 Strategisk fokus	13,0	15
2.2 Sosial holdbarhet	24,0	30
2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet	16,0	30
2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur	15,8	25

#### 2.1 Har kommunen en helhetlig plan / strategi for samfunnsutvikling?

**13,0      15,0**

Frøya kommune har en samfunnsdel av kommuneplan som gjelder perioden 2015 - 2027. Planen brukes gjennomgående i hele organisasjonen. Administrasjonen har eierskap til denne og de målene som er satt der, mens man politisk nok har litt mindre eierskap til den i og med at det var forrige kommunestyre som vedtok den. Frøya bør vurdere om man skal revidere/rullere den i begynnelsen av neste kommunestyreperiode for å gi den en bedre forankring i nytt kommunestyre.

Frøya har henter målene fra samfunnsplanen inn handlingsdelen (4-årig strategi/tiltaksplan) og slår dette sammen med økonomiplanen, slik at man får en «Handlings- og økonomiplan» i et felles dokument. Men kommunen kaller det ikke for Handlings- og økonomiplan (HØP) og det er derfor litt vanskelig for de som ikke kjenner dokumentene godt å se sammenhengen og hvordan Frøya arbeider for å operasjonalisere samfunnsplanen i konkrete tiltak.

#### 2.2 Sosial holdbarhet i lokalsamfunnet

**24,0      30,0**

Frøya kommune jobber aktivt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap. Kommunen har en folkehelsesatsning som heter «ØYA – det trengs ei hel øy for å oppdra et barn». Her er hovedmålene å hindre utenforskap, fremme inkludering, få gode system for tidlig oppdagelse av utfordringer og tidlig innsats, samt bedret psykisk helse blant barn og unge. Satsningen består av flere delprosjekt, der man forsøker å se folkehelse i et bredt perspektiv og på flere plan samtidig.

Kommunen har stort fokus på å tilrettelegge for arenaer som skal være inkluderende. Eksempelvis ungdomsbaser, hybelkroken for videregående elever, etter skoletid for elever på mellomtrinnet, strikk og bingo for unge voksne, en aktiv frivilligsentral med mange aktiviteter for alle aldersgrupper, et folkebibliotek som har inkluderende og flerkulturelle arrangement, møteplasser etc. Kommunen har en utstyrssentral som låner ut utstyr gratis, Senior-surf som inkluderende tiltak for seniorer, «livsglede for eldre» som har flere

arrangement og tiltak for å motvirke ensomhet. Frøya kommune har et aktivt forhold til å forsøke å skape et sosialt holdbart samfunn. Samtidig påpeker mange av de vi snakket med at man fortsatt er for lite flinke til å se mangfoldet og mulighetene som de flerkulturelle samfunnet gir.

Kommunen jobber med å øke opplevd trygghet og sikkerhet gjennom Trafikksikkerhetsutvalget som er aktivt hva gjelder trafikksikkerhet. Det er stort fokus på utbygging av gang- og sykkelveier, men det mangler fremdeles en del steder i mange tettbygde strøk med stor trafikk. Ut over dette oppleves Frøya som en trygg boplass med lite behov for å jobbe trygghetsskapende tiltak.

Per tiden har kommunen ikke egen folkehelsekoordinator, men oppgaven ivaretas til dels av kommuneoverlege og prosjektleder for 024-piloten. Kommunen møter dermed ikke lovkravet på revidering av oversikt folkehelse og planarbeid hva gjelder forebygging av selvmord, forebyggende plan, vold i nære relasjoner (men det arbeides med dette). ØYA-satsningen – med spesielt fokus på psykisk helse barn og unge og med SLT-koordinator som del prosjektleder for 024-piloten, er et svært viktig folkehelseiltak. Ellers har kommunen flere konkrete folkehelseiltak, eksempelvis Frøya-trimmen som er et kommunalt arrangement som driftes av Frivilligsentralen og som engasjerer mange til aktivitet, utvikling av turløyper sammen med turistforeningen lokalt, opprettelse av aktivitetsområder a la Tuftepark. Det er samarbeid med forskningsmiljø for å finne kommunetilpassede tiltak mot overvekt og fedme (KOMPASS). Man har satsset mye på utbygging av kultur- og idrettsarenaer, samt uformelle møteplasser for idrett og aktivitet. Kommunen har fokus på friskliv og en egen koordinator på dette. Det er alltid innspill fra kommunelege på reguleringsplaner og i høringer.

Gjennom ØYA-prosjektet er det fokus på medvirkning av ungdom og unge voksne og delprosjektet 0-24, som arbeider med å finne system som sikrer at alle får samme tilbud og hjelp og at det er uavhengig av relasjoner. Ut over dette har kommunen ingen aktive strategier eller tiltak for å øke likeverd og likestillingen i befolkningen når det gjelder økonomisk eller sosial bærekraft.

### 2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet

16,0

30,0

Kommunen har en utdatert klima- og energiplan fra 2010, men som man nå holder på å rullere/revidere. Kommunen jobber systematisk for å redusere *kommuneorganisasjonens* klimapåvirkning særlig gjennom å ha fokus på innkjøp av elektriske biler, utbygging av ladestasjoner, utfasing av all bruk av fossile energikilder i egen virksomhet, bedre isolering, sentral driftsstyring av ventilasjonssystemer, samt mer effektiv belysning i bygg.

Kommunen jobber lite med hvordan man kan redusere klimapåvirkningen fra *lokalsamfunnet* gjennom å oppfordre til økt bruk av elektriske båter, elektriske biler og elektrifisering av maskinparken i landbruket. Kommunen har kjøpt inn ladestasjoner for å understøtte elektrifiseringen på land og til vanns.

Kommunen har til nå ikke hatt behov for store satsninger for klimatilpasning, ut over å hensynta dette i planprosesser og byggesaksbehandling. Det er gjennomført klima-ROS med Frøya brann og redning. Kommunen jobber lite systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet ut over kildesortering for husstander og bedrifter (som ivaretas av avfallsselskapet), samt ved å vurdere om det er bedre sirkulærøkonomi å rehabilitere enn hele tiden å bygge nytt.

Frøya kommune jobber litt for å styrke frivillighet og samarbeid med lokale organisasjoner. Dette gjøres gjennom samarbeid med grendelagsrådet som koordineres av Frivilligsentralen. En slik samskaping fører forhåpentligvis til et eierskap, og kan dermed stimulere til frivillighet.

Virksomhet kultur/idrett ved Frivilligsentralen og ungdomsbasen har vært til stede på foreldremøter for å informere om tilbud som Etter skoletid, Ungdomsbasen og andre arrangement, og på denne måten også fått foresatte mer på banen som frivillige.

Frøya er en næringsvennlig kommune med høyt fokus på utvikling av lokalt næringsliv. Det kommer mye initiativ fra næringslivet og næringsaktørene styrer utviklingen. Frøya kommune jobber tett på næringslivet. Frøya har de siste 10-årene opplevd en kraftig ekspansjon, spesielt innen havbruksnæringen. Rullering av arealplan og tilrettelegging av næringsareal og infrastruktur er sentralt i arbeidet for kommunen. Men kystfiskeren står også fortsatt veldig sterkt på Frøya. Kommunen har etablert en låneordning for unge fiskere, der kommunen tilbyr topplån med gunstige vilkår, da i samarbeid med lokal bank. Kommune har også en lånegarantiordning rettet mot unge fiskere.

Kommunen har et næringsfond der etablerte og nyetablerte bedrifter kan søke om tilskudd. Kommunen blir kontaktet og er en støttespiller for eksterne som ønsker etablering i kommunen. Nye initiativ som kan nevnes er; Equinor og Havsol-prosjekt, Bølgekraft og Karbonfangst-prosjekt. Kommunen er ofte i dialog og samarbeid med næringslivet, der man også er behjelpelig med lokale samarbeidspartnere.

Kommunen har nedsatt et forhandlingsutvalg med politiske representanter samt representanter fra kommunedirektøren. Utvalget er et arbeidsutvalg for formannskapet og skal forhandle om kjøp/ salg av eiendom, samt være kommunens representant i dialog og forhandlinger med ulike næringsaktører.

Frøya kommune har fokus på kultur og idrett og bruker relativt mye av budsjettet på dette. Frøya kommune stimulerer til et rikt kulturliv både gjennom gode økonomiske rammer for drift av kulturhus, kino, bibliotek, idrettslag (gratis hall-leie) og gjennom god kontakt med lag og organisasjoner. Det er også fondsmidler som lag og organisasjoner kan søke, som kulturmidler, Salmarfond, Museumsfond og ungdomsfond.

Kommune har gode fasiliteter for kulturutøvelse i bred forstand. Innenfor idrett har kommunen eksempelvis idrettshall, fotballhall, basishall, svømmehall og gode utendørsanlegg. Innenfor andre kulturuttrykk har Frøya kulturhus med kultursal, kinosal, bandrom og studio. Frøya-hallene og Frøya frivilligsentral er samlokalisert og samarbeider tett, noe som gir effektiv ressursutnyttelse. Her holder også ungdomsbasen til.

Frøya bibliotek samarbeider tett med eksterne lag/organisasjoner som Frøya historielag og folkeakademiet, og tilbyr mange arrangement der blant annet inkluderingsarbeid har fokus. Frøya kommune har også stilt ressurser til disposisjon i arbeid med filmskaping, og dette genererer frivillig arbeid i form av statister og hjelpere. Dette kommer kulturlivet til gode også på lenger sikt. Det er nå jobbet med ny kulturplan med konkrete mål og tiltak .

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har kommuneplan som brukes aktivt</li> <li>♦ Jobber i et bredt perspektiv for å fremme inkludering og motvirke utenforskap</li> <li>♦ Har et aktivt kulturliv</li> <li>♦ Godt utviklet kulturskoletilbud</li> <li>♦ Gir støtte til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet</li> <li>♦ Jobber med folkehelse som en gjennomgående virksomhetsprosess/perspektiv i alle deler av organisasjonen gjennom ØYA-prosjektet</li> <li>♦ Jobber systematisk med å øke opplevd trygghet og sikkerhet (ut ifra det som er det opplevde behovet)</li> <li>♦ Er en god støttespiller for lokalt næringsliv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jobber mer systematisk for å redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet</li> <li>♦ Jobber mer helhetlig og systematisk for å sikre likeverd og likestilling i befolkningen</li> <li>♦ Jobber mer systematisk for å fremme inkludering og motvirke utenforskap</li> <li>♦ Har en energi- og klimaplan, men denne må revideres/rulleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jobber lite systematisk på samspillet med sivilsamfunnet og frivilligheten som bidrag til å utvikle lokalmiljøet</li> <li>♦ Har få tiltak for å jobbe med klimatilpasning (da det ikke oppleves som et stort behov)</li> <li>♦ Jobber lite systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk i egen organisasjon og i lokalsamfunnet for øvrig</li> </ul>

## Styring og effektivitet

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2022	
Styring og kontroll	56	

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
<b>3. Styring og kontroll</b>	<b>56</b>	<b>100</b>
3.1 Strategi for styring	3,3	10
3.2 Politisk styring	27,3	40
3.3 Analyse og rapportering	16,3	30
3.4 Samspill politikk og administrasjon	8,7	20

### 3.1 Strategi for styring 3,3 10,0

Frøya kommune har (som nevnt over) slått sammen handlingsdelen til kommuneplan og økonomiplan. Men man kaller det fortsatt budsjett- og økonomiplan (og ikke Handlings- og økonomiplan).

Frøya har ikke beskrevet en tydelig styrings- og oppfølgingsmodell slik at politikere, ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengen i styringsprosessene. Det står noe om det i dokumentet «Kommunedirektørens Internkontroll», men ikke i budsjett- og økonomiplan, års- eller tertialrapport. Det er vanskelig å se/finne «den røde tråden» i styringssystemet i Frøya kommune. Det oppleves da også at Frøya har et betydelig potensial på å bli en mer planstyrt kommune, og det må jobbes mer systematisk for å få til en mer helhetlig og sammenhengende styring og utvikling av kommunen. Frøya 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.

### 3.2 Styring, visjon og verdigrunnlag 27,3 40,0

Frøya kommune har vedtatt en visjon i kommuneplanen; «Kraft og mangfold», og denne virker å være godt kjent i organisasjonen.

Kommunen har et felles verdigrunnlag i **ÅRET**-verdiene; **Å**penhet, **R**espekt, **E**ngasjement, og **T**roverdighet som er vedtatt i kommuneplanen. Disse virker å være relativt godt forankret i organisasjonen, men også her er det et behov for å løfte de opp og tydeliggjøre hva disse



betyr for lederskapet og medarbeiderskapet i Frøya kommune. Politisk har det vært lite fokus på disse etter at de ble vedtatt.

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 Frøya forholder seg i liten grad til samfunnsdelen i Kommuneplanen og de vedtak som er gjort der. Kommunestyret er saksorienterte og opptatt av «her og nå»-problemstillinger og i mindre grad hva som er utfordringene på mellomlang og lang sikt. De fleste beslutninger blir gjort med bakgrunn i de enkelte sakers utfordringer og muligheter, og i mindre grad til hvilke effekt dette vil ha på langsiktig drift og utvikling. Også politikerne selv opplever at de er veldig opptatt av detaljer og at man ikke har klart å løfte politikken fra detalj- til rammestyling. Dette medfører en høy arbeidsbelastning på administrasjonen i form av mange saker og politiske initiativ.

Frøya har ikke utviklet et tydelig system for helhetlig virksomhetsstyring med gjennomgående mål fra samfunnsdelen inni økonomiplan, som følges opp med tiltak og økonomiske midler i budsjett, og som iverksette i virksomhetsplaner og med målbare indikatorer på virksomhetsnivå for å sikre operasjonaliseringen av handlingsdelen/ økonomiplanen.

Kommunen har fire gjennomgående perspektiver: Levekår og folkehelse, Natur, miljø og klima, Samfunn, næring og kultur, og Organisasjonen Frøya kommune, som hentes inn i økonomiplanen og operasjonaliseres i hovedmål og delmål der. Men dette operasjonaliseres ikke i et system med Virksomhetsplaner med konkret tiltak på hver virksomhet.

Kommunen har tatt i bruk Framsikt 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 budsjett- og rapporteringssystem. Kommunen har mange planer som nå skal revideres og legges inn som en del av styringssystemet, men man har ikke en dedikert kommuneplanlegger med ansvar for plansystemet i Frøya kommune.

### 3.3 Oppfølging og analyse

16,3

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 drift og tiltak ut ifra organisasjonsstrukturen, samt verbalvedtak. Frøya kommune har relativt sett meget god kommuneøkonomi og det preger organisasjonen i den forstand at alle problemer løses med å tilføre mer ressurser, i stedet for å analysere utfordringsbildet, iverksette korrigerende tiltak og følge opp tjenesteproduksjonen.

Frøya kommune har utviklet en helhetlig beskrivelse av Internkontrollen i dokumentet «Kommunedirektørens internkontroll» og har en egen dedikert ressurs i kommunedirektørens stab som har ansvaret for dette. Men det er fortsatt ikke tydelig definert for de vi snakket med hva som ligger i dette ut over det som gjelder ROS-analyser og kvalitetssystem/avvikssystem.

Frøya bruker Compilo som sitt kvalitetssystem. Det meldes avvik i Compilo og disse rapporteres i tertialrapporten til politisk nivå, men oppsummeres ikke i årsrapporten. Det er nedsatt en arbeidsgruppe fra alle rammeområdene som har fokus på internkontroll. Mandatet til gruppa er gjennomgå avvik, klager, sjekklister og miljørettet helsevern for alle rammeområdene. Gruppa skal se på gjentagelse og hyppighet, hvilke klager som kommer inn og gi tilbakemelding til de rammeområdene som har gjentatte avvik. Det rapporteres ikke på dette i tertial- eller årsrapport.

Forum Miljørettet helsevern (MHV) er en del av overordnet internkontrollgruppe i kommunen. Disse følger opp avvik i kommunens avvikssystem, herunder vurdering av risikobaserte tilsyn. Kommunen har tilsyn jfr veileder for Miljørettet helsevern. Tilsynene utføres av ekstern tilbyder, Nemko Norlab og kommunen deltar i interkommunal styringsgruppe som legger tilsynsplaner og har faglig oppdateringer innenfor MHV.

Kommunen har fortsatt et potensial på å få tydeliggjort internkontrollaktivitetene for alle ledere og tillitsvalgte i organisasjonen, samt å lære av dette slik at man får en til en kontinuerlig forbedring og kvalitetsutvikling av hele kommuneorganisasjonen, samt å få utvidet perspektivet fra å bare handle om miljørettet helsevern, til også omhandle faglig kvalitet, økonomistyring, service, etc.

#### 3.4 Samspill mellom politikk og administrasjon

8,7

20,0

Det virker tidvis å være et litt uryddig forhold i samspillet mellom politikk og administrasjon i Frøya. Det er tett bånd mellom politikk, administrasjon og tillitsvalgte. Mange folkevalgte er også ansatte i kommunen og dette gir også et uryddig beslutningsbilde. Et helt grunnleggende prinsipp i politikk er at den informasjonen én politiker (eller parti) har - skal alle ha. Men dette virker ikke alltid å være tilfelle i Frøya.

Politisk er man veldig detaljorientert og ser ikke at dette binder opp veldig mye av tiden til administrasjonen. Frøya bør gjennomgå delegeringsreglementet og arbeidsformen til de politiske organene for å se om det kan lette byrden for den enkelte politiker og forenkle og forbedre samspillet med administrasjonen.

Frøya kommune har ingen «uformelle formelle» dialogmøter i løpet av året der kommunestyret, lederne i de politiske utvalgene og styre, råd og utvalg (eldreråd, ungdomsråd og råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne), hovedtillitsvalgte og kommunalsjefer og virksomhetsledere kan møtes i åpent fora med en (litt) åpen agenda for å bygge kompetanse og for å sette fokus på kommunens utfordringer og muligheter.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en helhetlig kommunevisjon</li> <li>♦ Har kommuneverdier som er godt forankret i hele organisasjonen</li> <li>♦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tydeliggjøre og visualisere styrings- og oppfølgingsmodellen for helhetlig virksomhetsstyring</li> <li>♦ Har helhetlige gjennomgående mål, som er brutt ned på hovedmål og delmål, men som ikke fanges opp i sektor og virksomhetsplaner</li> <li>♦ Rapporterer tertialvis gjennom året til politisk nivå, men disse er ikke på samme målstruktur som budsjettet</li> <li>♦ Bruker Framsikt som system for helhetlig virksomhetsstyring, men fortsatt et stort potensial for å ta i bruk flere elementer i dette</li> <li>♦ Jobber mer systematisk med analyser av resultat og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat igjennom året</li> <li>♦ Har et godt dokument som beskriver Internkontrollen, men det gjenstår fortsatt en god del på å få det godt forankret i hele organisasjonen</li> <li>♦ Videreutvikle internkontrollaktivitetene i et helhetlig kvalitetssystem med tydelig årshjul og en gjennomgående «kvalitetsorganisasjon» for oppfølging av systemet</li> <li>♦ Videreutvikle det politiske resultatfokuset på mer enn bare økonomi og sykefravær</li> <li>♦ Holde fokus på hvordan man kan videreutvikle samspill mellom politikk og administrasjon</li> <li>♦ Tydeliggjøre rolleavklaring på hva som er den politiske oppgaven (hva/når) og den administrative oppgaven (hvordan/hvem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke målbare indikatorer i styringssystemet på andre områder enn sykefravær og økonomi</li> <li>♦ Har ikke et system med virksomhetsplaner</li> <li>♦ Har ikke en eller flere årlige arenaer med fokus på systematisk og åpen dialog mellom politikere og administrasjon for felles læring og refleksjon</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2022	
Effektivitet	<b>32</b>	<p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
<b>4. Effektivitet</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
4.1 Strategi for effektivitet	4,0	20
4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	4,6	20
4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten	9,7	20
4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten	6,7	20
4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten	7,3	20

<b>4.1 Strategi for effektivitet</b>	<b>4,0</b>	<b>20,0</b>
--------------------------------------	------------	-------------

Frøya kommune har ikke en (tydelig) strategi for effektivitetsutvikling, men det ligger i noen grad som en del av budsjett- og økonomiplanen gjennom enkle handlingsregler. Det har også vært en egen politisk sak på dette. Politisk er det generelt liten interesse for å sette fokus på effektivitet og beste praksis i Frøya kommune, da det er en opplevelse av at det (stort sett) er penger nok. Så lenge budsjettet strekker til de aktiviteten man har gående, så er det liten interesse for å se hvordan man kunne gjort det billigere/og eller bedre.

<b>4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten</b>	<b>4,6</b>	<b>20,0</b>
--	------------	-------------

Frøya kommune har ikke noen klar strategi eller verktøy (tildelingsmodeller, demografidrevet budsjettering eller lignende) for å tilpasse sin virksomhet til den demografiske utviklingen. Man har sagt at man ønsker en ressursfordelingsmodell på oppvekstområdet, men politisk er man fortsatt avventende til denne type modeller da struktur og gamle modeller for tjenesteleveranser fortsatt er mer førende enn kravet om effektivitet i tjenesteproduksjonen.

Frøya har ikke utviklet en tydelig prosjektmodell for gjennomføring av større investeringsprosjekter, men kjøper heller inn denne kompetansen når man har behov for det. Mindre prosjekter tar man selv. Det er et ønske om å utvikle en felles prosjektmetodikk og en modell for porteføljestyring av alle (investerings)prosjekter.

Frøya 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. For prosesser med ekstern finansiering stilles det som regel strenge krav til hvordan dette skal organiseres og gjennomføres fra programmene/de som stiller med økonomiske midler. På digitale prosjektet bruker man ofte Veikart for tjenesteinnovasjon.

#### 4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten

9,7

20,0

Frøya 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 noe KOSTRA-tall i økonomiplan og årsmeldingen, men det oppleves at det er relativt liten interesse i organisasjonen – både politisk og administrativt – for slik informasjon. Man opplever også at man har liten analysekompetanse på å tolke disse tallene, så man har kjøpt noen analyser fra Telemarksforskning. Men det brukes for liten tid/er for liten vilje til å finne konkrete og korrigerende tiltak på bakgrunn av disse tallene for å effektiviser ressursbruken.

Heller ikke internt i organisasjonen i Frøya bruker man mye tid og energi på å sammenligne ressursinnsats og resultater på tvers av virksomheter og sektor. Her går man glipp av et stort potensial for mer systematisk 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

6,7

20,0

Kommunen har ikke noen systematikk i å ta i bruk nye arbeidsmåter, teknologi og teknikk for å øke produktiviteten/kutte kostnader. Frøya kommune har ikke jobbet med LEAN, effektivitetsnettverk, eller lignende for å øke effektiviteten, men man har jobbet en del med digitalisering på Oppvekst og igjennom arbeidet med Helseplattformen, uten at dette har resultert i at man har kuttet kostnader. Det oppleves at man jobber for lite strategisk og helhetlig med digitalisering, og at man sliter med å få ut synergier imellom de ulike systemene. Det er et stort potensial og behov for å se på digitalisering i et bredere perspektiv, med mer informasjonsflyt på tvers.

Frøya har de senere årene tatt i bruk nye elektroniske verktøy som i noen grad har effektivisert administrasjonen (elektroniske fakturaer inn/ut, timelister, reiseregninger, meldinger, etc) men det er fortsatt et potensial for mer automasjon og effektivisering på dette området.

#### 4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten

7,3

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. Frøya har relativt lite fokus på tverrfaglig samarbeid. Dette gjelder både internt i sektorene, men særlig mellom sektorene.

Frøya kommune har en god del interkommunalt samarbeid, slik som NAV, PPT, brann og redning, jordmor, lege, rus/psykisk helse, mm. Man opplever at man har stort utbytte av disse samarbeidene og da først og fremst i form av redusert sårbarhet og økt kvalitet.

Potensiale for mer samarbeid med Hitra (og andre kommuner) er absolutt til stede, men det er liten vilje til dette om det medfører at ansatte må begynne å reise imellom kommunehusene.

Frøya jobber i noen grad med hvordan man kan samarbeide med frivillige organisasjoner for å effektivisere, støtte og videreutvikle tjenestene. Man har Frivillighetssentral og «livsglede» på sykehjemmet, samt at ungdomsskolen og Fiskarlaget samarbeider om Naust-prosjektet. Men det er langt igjen til Frøya er noen «samskapingkommune».

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en tydelig gjennomgående strategi for effektivitet, men har handlingsregler i økonomiplan</li> <li>♦ Jobbe mer helhetlig med å utvikle og forenkle administrasjonen gjennom ny teknikk og nye arbeidsmåter</li> <li>♦ Har ikke en egen prosjektmetodikk for planlegging, gjennomføring og oppfølging av investeringsprosjekter, men kjøper denne kompetansen ved behov på større prosjekter</li> <li>♦ Gjennomføre mer systematisk og gjennomgående sammenligninger av kostnader (KOSTRA-analyser) og kvalitet for å identifiser utfordringsbildet og mulighetsrom</li> <li>♦ Fortsatt potensial for å samarbeide mer med andre kommuner for å kutte kostnader og utvikle kvaliteten</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bruker ikke ressursfordelingsmodeller for å sikre lik og effektiv ressursutnyttelse</li> <li>♦ Jobber ikke systematisk gjennom verktøy og modeller for å tilpasse sin virksomhet til endringer i den demografiske utviklingen</li> <li>♦ Jobber lite med LEAN, Tjenestedesign eller lignende for å utvikle effektiviteten</li> <li>♦ Har ikke en fastlagt metodikk for å beskrive og følge opp større utviklingsprosjekter og prosesser</li> <li>♦ Benytter lite sammenligninger internt mellom enheter i kommunen for å øke effektiviteten</li> <li>♦ Jobber lite på tvers av sektorer for å øke effektiviteten og lære av hverandre</li> </ul>

## Tjenestekvalitet

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2022	
Brukerens fokus og service	40	

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
<b>5. Brukernes fokus</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
5.1 Strategi for å ha brukerens fokus	6,7	20
5.2 Medarbeidernes fokus på service	3,3	20
5.3 Tilgjengelighet	10,7	20
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	8,7	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**

Frøya kommune har ikke utarbeidet en egen strategi for brukerorientering for å sette fokus på brukermøte, brukernes behov og opplevelse av tjenesteleveransen. «Møte med kommunens brukere» er tredje punkt i etiske retningslinjer, men det er lite systematisk fokus på dette. Enkelte av tjenestene har utarbeidet tjenestebeskrivelser tilbake i 2017, men det virker å være relativt lite fokus på dette i dag. 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 Frøya kommune skal jobbe med dette som organisasjon.

### 5.2 Medarbeidernes fokus på service

**3,3    20,0**

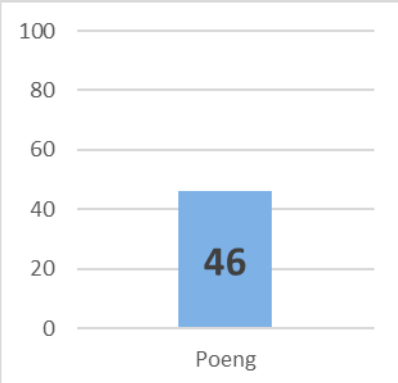
Det foregår ikke en helhetlig og systematisk opplæring av ansatte i Frøya kommune med fokus på brukermøter og god service. Perspektivet løftes noe i det daglige arbeidet på enkelte personalmøter i de ulike virksomhetene. De initiativ og tiltak som blir iverksatt er tilfeldige og hendelsesstyrt, og det 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	10,7	20,0
<p>Frøya kommune har jobbet noe med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen. Man har et servicesenter på rådhuset som gir generell informasjon og veiledning om kommunale tjenester, samt regelstyrt saksbehandling på skjenkebevillinger, bostøtte, ledsagerbevis, parkeringskort og transportordning for funksjonshemmede. Man har også to «digitale serviceverter» som brukerne kan logge seg inn på når man er på besøk på kommunehuset, for å melde sin ankomst til de man har avtale med.</p> <p>Kommunen har også jobbet noe med å øke tilgjengeligheten ved å ta i bruk app'er i skole og barnehage, samt digitale skjemaer på mange tjenester. Kommunen har ansatte et brukerombud i 20% stilling innenfor eldre og helse, som kan hjelpe brukerne med på nå igjennom med sin sak.</p> <p>Frøya har ikke jobbet systematisk med Tjenstedesign for å forenkle og utvikle innbyggerne og brukernes møte med kommunen. Flere av de vi snakke med tok til orde for at Frøya er alt for dårlig på digital service ut mot brukere, innbyggere og næringsliv. Kommunen skårer også relativt dårlig i åpenhetsbarometeret.</p>		
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	8,7	20,0
<p>Nettsidene er kommunens hovedkanal for presentasjon av kommunens servicetilbud. Kommunens nettsider fremstår som litt utdaterte og innholdsmessig er det tidvis svært begrenset informasjon man finner der.</p> <p>Kommunen er til stede på Facebook med en kommuneside, men her er det stort sett bare pandemi-informasjon og stillingsutlysninger. Kommunen har nylig starte en TikTok-konto, men har ikke noen helhetlig strategi hvor hvordan man skal være til stede på andre sosiale plattformer ut over dette. Kommunen har ikke tatt i bruk video som verktøy for å informere og markedsføre kommunen generelt og om tjenester og viktige hendelser spesielt.</p>		
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	10,7	20,0
<p>Frøya 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 brukerundersøkelser for å fange opp brukernes syn på tjenestene (ut over de lovpålagte), men her kan man bli mer systematisk på bruk av dette som et verktøy i hele organisasjonen. I ØYA-prosjektet er barnets stemme veldig viktig, og man har blant annet et brukerpanel med unge voksne for å få bedre innsikt i deres perspektiver og utfordringer. De lovpålagte rådene (Eldre og brukerråd, Ungdomsråd, etc) er viktige på Frøya og brukes aktivt.</p> <p>Kommunen har flere gode initiativ, men det er fortsatt et potensial for mer systematiske og helhetlige modeller for tilbakemeldinger på tvers i hele organisasjonen.</p>		



Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har kommunalt servicesenter på rådhuset</li> <li>♦ Bruker rådene Eldre og brukerråd, Ungdomsråd, etc) systematisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en dedikert strategi eller servicepolicy for brukerorientering og service, men det ligger litt om det i etiske retningslinjer</li> <li>♦ Oppdatere og utvikle nettsidene</li> <li>♦ Utvikle innhold og tilstedeværelse på Facebook</li> <li>♦ Er på TikTok, men vurder om man også bør være tilgjengelig på andre sosiale medier</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen gjennom ulike digitale løsninger</li> <li>♦ Fortsatt et potensial for å bli bedre på å ta i bruk digitale skjemaer og e-service</li> <li>♦ Enkelte gode initiativ og rutiner for å innhente brukernes synspunkter gjennom brukerråd/dialogmøter – men fortsatt et potensial for utvikling</li> <li>♦ Mer systematisk gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser på andre områder enn de lovpålagte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke noe system for å trene og utdanne medarbeiderne for å utvikle det gode brukermøte og god service</li> <li>♦ Ingen samarbeid med andre eksterne aktører for å sette fokus på og for å lære opp ansatte i servicekultur og brukerorientering</li> <li>♦ Lite bruk av video som verktøy for å fortelle om kommunens servicetilbud og for å lære opp brukerne</li> <li>♦ Ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser</li> </ul>

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2022	
Kvalitetsutvikling	<b>46</b>	 <p>Poeng</p>

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

	SUM	Maks
<b>6. Kvalitetsutvikling</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	8,7	20
6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	13,3	20
6.3 Kontinuerlig forbedring	8,0	30
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	16,0	30

#### 6.1 Strategi for kvalitetsutvikling

8,7

20,0

Frøya kommune har en overgripende strategi for kvalitetsutvikling i dokumentet «Kommunedirektørens internkontroll». Dokumentet beskriver (i noen grad) sammenhengene mellom kvalitetssystemet, styringssystemet og internkontrollen, men det virker i liten grad å være implementert i organisasjonen. Det virker også å være uklarheter i hvordan dette skal følges opp i staben og da særlig i forholdet mellom internkontrollen og kvalitetssystemet.

Kommunen har ikke vedtatt en helhetlig utviklingsstrategi for organisasjonsutvikling på kommunenivå, men det ligger enkelte elementer av det også i dokumentet «Kommunedirektørens internkontroll».

#### 6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet

13,3

20,0

Kommunen samordner i liten grad organisasjonsutviklingsarbeidet og kvalitetsarbeidet på kommunenivå i kommunaldirektørens ledergruppe. Arbeidet med kvalitet og kontinuerlig forbedring på tjenestenivå samordnes og diskuteres ikke systematisk i strategisk ledergruppe, og det er ikke månedlig rapportering inn i strategisk ledergruppe på avvikshåndtering og internkontroll. Tilsynsrapporter blir heller ikke diskutert og fulgt opp, men det er på agendaen når det er konkrete utfordringer knyttet til dem. Det oppleves at man har et stykke å gå før man har realisert potensialet til ledergruppen på samhandling og strategisk fokus på kvalitets- og organisasjonsutvikling.

Frøya har etablert en overordnet kvalitetsgruppe bestående av kommuneoverlege, stabssjef, verneombud, kommunalsjef for tekniske og allmenne tjenester, m.fl. som har som ansvar å følge opp det systemiske i kvalitetsarbeidet, herunder avviksanalyser og kontinuerlig forbedring. Man har også delvis etablert et system med ledelsens årlige gjennomgang.

6.3 Kontinuerlig forbedring	8,0	30,0
<p>Frøya kommune benytter 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 og sektorer, men det mangler mye på å få inn alle prosedyrer i systemet for alle sektorer. På de fleste tjenester følges det opp i forhold til avvik på HMS, mens det er bare på sektor Helse og omsorg at det brukes på utvikling av faglig kvalitet.</p> <p>Kvalitetsutvalget har ansvar for gjennomgang av kvalitetssystemets overordnede struktur og fellesbestemmelser, og man har HMS-grupper på enhetene som i varierende grad også jobber som kvalitetsutvalg (dvs har fokus på mer enn bare HMS). Kommunen har som nevnt over en beskrivelse av den helhetlige internkontrollen i «Kommunedirektørens internkontroll», men denne beskriver i liten grad hvordan kvalitetsarbeidet konkret skal organiseres og følges opp i praksis. Gjennom avviksmeldinger via Compilo, systematiske ROS-analyse, årshjul for prosessene, analyse og oppfølging av avvikene i kvalitetssirkler/kvalitetsgrupper, rapportering, samt ledelsens gjennomgang og systematiske grep for å forhindre gjentakende feil, etc, så skal kommunen ha en helhetlig internkontroll som gir kommunestyret et godt grunnlag for å ivareta egenkontrollen.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>		
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	16,0	30,0
<p>Frøya 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 lederforum og fagforumene benyttes i noen grad til dette. Man har som nevnt avdelingsvise HMS-grupper og et overordnet kvalitetsutvalg, men man opplever allikevel at disse har lite fokus på å dele gode ideer, erfaringer og kompetanse på tvers av virksomheter og sektorer. Det er en utfordring at man er så vidt svak på tverrfaglig samarbeid og samhandling i Frøya kommune (ut over sektorgrensen). Så har man satt i gang flere gode initiativ for å utvikle dette, eksempelvis igjennom ØYA-prosjektet.</p> <p>Frøya kommune har mye samarbeid med nabokommunene gjennom ulike nettverk for å utvikle kvaliteten (og kompetansen til de ansatte) på tjenestene gjennom ulike fagråd, fagnettverk og kompetanseforum. Man har også et felles lederutviklingsprogram sammen med Hitra, der det foregår mye erfaringsutveksling. Men det mangler en helhetlig oversikt over dette og hvilke sektorer som ikke har slikt samarbeid.</p> <p>Frøya kommune samarbeider med ulike kompetansemiljøer fra universitets- og høyskolesektoren (særlig ulike avdelinger innenfor NTNU-systemet) for å utvikle kvaliteten</p>		

på tjenestene og for å finne nye møter å løse utfordringene på. Oppvekstsektoren er særlig proaktive i forhold til et slikt arbeid. Øvrige sektorer har et potensial for å bli bedre her.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en helhetlig strategi for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling i tjenestene, men det gjenstår mye på å implementere denne</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med å samordne arbeidet med kvalitetsutvikling i strategisk ledergruppe, på både organisasjons- og tjenesteperspektivet</li> <li>♦ Har et kvalitetsverktøy (Compilo) men det gjenstår fortsatt en del før systemet er godt implementert hele organisasjonen.</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk og proaktivt med å ta i bruk digitalisering og ny teknikk for å utvikle kvaliteten på tjenestene</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen ved å løfte opp avviksrapporter og ROS-analyser i HMS-gruppene</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling</li> <li>♦ Jobber godt sammen med andre kommuner for å utvikle kvaliteten på tjenestene på enkelte sektorer og enheter, men fortsatt potensial for større samarbeid på alle enheter/ sektorer</li> <li>♦ Samarbeide mer systematisk med organisasjoner (høyskole, konsulenter, etc) som arbeider med forskning og utvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en helhetlig utviklingsstrategistrategi for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling</li> <li>♦ Jobber lite med læring på tvers i organisasjonen for å identifisere gode eksempler og beste praksis for arbeidet med kvalitetsutvikling</li> <li>♦ Har ikke et helhetlig system på kommunenivå for å etterspørre og måle kontinuerlig forbedring</li> <li>♦ Har ikke et system som tilrettelegger og stimulerer medarbeiderne til kreativitet og nytenkning</li> </ul>

## Organisasjonskvalitet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2022	
Arbeidsliv	65	

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

	SUM	Maks
<b>7. Arbeidsliv</b>	<b>65</b>	<b>100</b>
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	11,5	15
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	22,0	40
7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær	17,9	25
7.4 Likeverd og mangfold	13,9	20

### 7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv 11,5 15,0

Frøya kommune har en ny arbeidsgiverstrategi som ble vedtatt i mars 2022. Denne virker foreløpig å være litt lite kjent i organisasjonen. Flere av de vi snakket med peker på at det foregår en profesjonalisering av arbeidsgiverrollen i Frøya kommune nå, og at det skjer svært mye spennende og bra på det feltet på kort tid. Men at det da også tidvis er en utfordring i «å henge med» på alt det nye som skjer på HR-området. Frøya kommune har klart å bygge en strek HR-stab som driver dette arbeidet frem.

### 7.2 Strategisk kompetansemobilisering 22,0 40,0

Frøya jobber bare i noen grad helhetlig og systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov. Det er ikke gjennomført noen helhetlig kompetansekartlegging for hele kommunen, og kommune er i slutfasen med å finne et felles verktøy for kompetansekartlegging som skal benyttes i hele organisasjonen. De ulike sektorene og virksomhetene har kommet ulikt langt på dette. På oppvekst har man kommet lengst med god oversikt, mens det i helse og omsorg virker mer tilfeldig hvordan dette følges opp. På teknisk har man lite strategisk perspektiv på dette og tar det mer ved behov. Kommunen har ikke utarbeidet noen overordnet kompetansestrategi med krav til kompetanseplaner på alle enheter etter en felles mal.

Det oppleves at det er varierende tilgang på støtte og midler til kompetanseutvikling for de ansatte. Det er mye stimuleringsmidler/tilskuddsordninger fra fylkeskommunen og statsforvalteren på oppvekst og helse og omsorg. De som ikke kommer under disse kategoriene, må få dekket sitt behov over virksomhetens budsjett og da er det ofte mindre midler tilgjengelig til kompetanseutvikling.

Frøya jobber systematisk med å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver. Hovedstrategien er å ha et godt arbeidsmiljø, samt å ta imot lærlinger (men det er krevende å finne/få tak i lærlinger). Kommunen deltar på utdanningsmesser, markedsfører seg på sosiale medier for å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver, samt at man markedsfører seg digitalt på alle Schibsteds digitale flater.

Frøya kommune har etablert FØYAPAKKEN som virkemiddel for å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft. Dette er en tiltakspakke som ble etablert i 2013, og revidert i 2023. Denne inneholder signeringsbonus (rekruttering av ansatte med minimum bachelor, unntatt ledere), bonus til lærlinger, lojalitetsbonus, Økt kvelds og nattillegg (gjelder alle i turnus), mm.

Kommunen bruker JobbNorge som gjennomgående fagsystem for rekruttering i hele organisasjonen. De fleste vi snakker med opplever at man er i god utvikling når det gjelder å profesjonalisere rekrutteringsprosessene, men at det fortsatt gjenstår en del på profesjonalitet og systematikken rundt «onboardingen» av nyansatte.

### 7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær

17,9

25,0

Frøya kommune jobber bare i noen grad systematisk med utviklingen av et godt arbeidsmiljø. Man har gjennomført 10-Faktorundersøkelsen to ganger (2016 og 2018) som et verktøy for å utvikle arbeidsmiljøet i kommunen. Noen av de vi snakket med hadde hatt stort utbytte av dette, mens andre opplever verktøyet vanskelig tilgjengelig både når det gjelder begrepsbruk og hvordan man konkret skal følge det opp i etterkant.

Det finnes en mal for medarbeidersamtalen og en mal for utviklingsplan for medarbeiderne som oppfølging av medarbeidersamtalen. Det er litt varierende i hvilke grad medarbeidersamtaler gjennomføres i henhold til planen og malen. Det rapporteres ved HMS-rapportene til AMU på hvor mange/hvor stor andel som har hatt medarbeidersamtale.

Frøya kommune jobber godt med nærvær og for å få ned sykefraværet. Det rapporteres fra virksomhetene hver måned på dette. Alle virksomheter har HMS-utvalg som har tett oppfølging av dette. Man jobber tett med NAV og oppfølgingsplaner, samt at HR er veldig tett på virksomhetene og bistår i forhold til dette.

### 7.4 Likeverd og mangfold

13,9

20,0

En kommune skal speile sine innbyggere når det gjelder kjønn, alder, etnisitet, funksjonshindringer, seksuell legning, mm. Frøya kommune er et flerkulturelt samfunn og man har begynt å ta konsekvensen av dette blant annet ved å ha utlysningstekster der det står: «Frøya kommune er opptatt av mangfold, og vi oppfordrer derfor alle som er kvalifiserte til å søke hos oss, uansett alder, kjønn, funksjonshemming og nasjonal eller etnisk bakgrunn. Vi tilpasser arbeidsplassen om du har behov for det». Kommunen har samarbeid med Vekstbedriften DalPro. Avtalen er politisk forankret og har som målsetting at 5% av nye tilsetninger skal være med ansatte som har stått utenfor arbeidslivet. Så er erfaringen at det fortsatt gjenstår mye før man har et likeverdsperspektiv i hele organisasjonen og at man når målene som er satt.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en nylig vedtatt og revidert arbeidsgiverpolitikk</li> <li>♦ Jobber systematisk med å profilere kommunen som en attraktiv arbeidsgiver</li> <li>♦ Jobbe helhetlig og systematisk for å øke nærværet og redusere sykefravær</li> <li>♦ Har en felles mal/metodikk for gjennomføring av medarbeidersamtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jobber ikke med strategisk kompetansekartlegging på kommunenivå, men er i ferd med å anskaffe nytt fagsystem for dette</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med strategisk planer på alle virksomheter for å møte framtidens behov</li> <li>♦ Vurdere om det bør budsjetteres med sentrale kompetansemidler for medarbeiderne</li> <li>♦ Bruker 10-Faktor for å utvikle arbeidsmiljøet, men bør vurder hvordan denne kan følges opp med ny undersøkelse/evt byttes med et annet mer hensiktsmessig verktøy</li> <li>♦ Jobber godt med å kvalitetssikre rekrutteringer, men bør se hvordan «onboarding-prosessen» kan optimalisere</li> <li>♦ Godt system for å øke mangfoldet i organisasjonen, men dette må følges opp med konkrete tiltak og resultatmålinger</li> <li>♦ Jobber mer systematisk for å motvirke diskriminering og særbehandling blant kommunens ansatte</li> </ul>	

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2022	
<b>Lederskap og medarbeiderskap</b>	<b>45</b>	

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

	SUM	Maks
<b>8. Lederskap og medarbeiderskap</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	5,3	20
8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	18,1	30
8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon	8,7	20
8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap	13,0	30

<b>8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap</b>	<b>5,3</b>	<b>20,0</b>
--	------------	-------------

Frøya kommune har en felles lederplakat i dokumentet «God ledelse i Frøya». Denne ble utviklet i samarbeid i lederforum før pandemien, men man har ikke jobbet med å implementere den og følge opp hver enkelt leder ut ifra den. Det oppleves ikke at Frøya kommune har en klar strategi og forventning til hva godt lederskap skal være eller en tydelig retning på hvordan det kollektive lederskapet skal utvikles.

Frøya har ikke jobbet med medarbeiderskap som begrep og perspektiv for ansatte i organisasjonen. Det står noe om dette perspektivet i «Kommunaldirektørens internkontroll», men det er ikke fulgt opp på noen måte gjennom konkretisering av hva godt medarbeiderskap skal være i Frøya kommune.

<b>8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger</b>	<b>18,1</b>	<b>30,0</b>
---	-------------	-------------

Frøya kommune har jobbet lite systematisk med utviklingen av kommunens toppledelse som rollemodeller for hele organisasjonen. Toppledelsen er først og fremst synlig for organisasjonen gjennom den enkelte kommunalsjef, men det oppleves også at kommunedirektøren er tett på, synlig og interessert. Det er fortsatt et potensial for å tydeliggjøre hvordan kommunedirektørens ledergruppe skal arbeide som rollemodeller for å tydeliggjøre felles retning, visjon, verdigrunnlag, etc.

Frøya kommune har ikke en helhetlig gjennomarbeidet modell for å tydeliggjøre ledernes oppdrag og mandat. Noen har lederavtaler, mens andre ikke har det. Frøya har ikke et fastlagt system med årlige ledersamtaler, men enkelte av lederne har medarbeidersamtaler hvor også lederskap, resultatoppnåelse, organisasjonskultur, etc er med som momenter i medarbeidersamtalen.



Frøya har flere arenaer der man jobber med å løfte frem betydningen av et kollektivt orientert lederskap som er bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og oppdrag. Dette skjer først og fremst i de månedlige virksomhetsledermøtene, der man flere ganger har reflektert rundt utfordringer og muligere i lederskapet. Men også på de sektorvise møtene er dette et tema som løftes i ulike sammenhenger.

Det oppleves at man i Frøya har en betydelig utfordring med å få staben til å fungere som en effektiv støttespiller for virksomheten og organisasjonen. Det er uklarhet i både organisering og ansvar internt i staben, og hvordan stab og støtte virker ut mot organisasjonen. Frøya kommune må sette i gang en prosess med å skape mer klarhet i dette, da det virker hemmende på organisasjonen.

Lederne i Frøya gis relativt gode forutsetninger og støtte for å kunne utøve et godt lederskap (effektive støttesystem, håndterbart kontrollspenn, gode lederforum, god støtte), men flere av de vi snakket med peker på at manglende flyt, kapasitet og samordning i toppledelse og staben (ref avsnittet over), noe som gjør at man sliter med å få tatt ut det potensialet som ligger i organisasjonen.

### 8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon

8,7

20,0

Ledelses- og organisasjonsstrukturene oppleves å fungere middels godt for å ivareta spredning av informasjon, samt diskutere mål, oppgaver, resultater og vurderinger. Frøya 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 ledermøter, men også dels igjennom e-post. Det oppleves at Frøya har et forbedringspotensial når det gjelder å kommunisere ut ledelsesinformasjon.

### 8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap

13,0

30,0

Frøya jobber med lederutvikling i et felles prosjekt sammen med Hitra kommune. Programmet retter seg spesielt mot avdelingsleder og virksomhetsledere. Virksomhetslederne opplever at dette har fungert relativt godt, men at det på grunn av pandemien har blitt litt krevende å holde fremdriften og å få alle til å prioriter dette. Det er et behov for at man fortsatt holder trykk på dette og at man også greier å binde sammen Frøya som en organisasjon med et kollektivt lederskap igjennom dette arbeidet.

Frøya 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.

Frøya har en ikke en tydelig strategi for å skape forutsetninger for innflytelse og delaktighet for alle ansatte gjennom medvirkningsprosesser, men man har HMS-møter i hver enhet fire ganger i året, der plasstillitsvalgte, verneombud og virksomhetsleder møtes for å holde fokus på helse, miljø og sikkerhet. Kommunen har potensial for å videreutvikle dette til samarbeidsforum som tar ansvar for innflytelse og delaktighet for alle ansatte i et bredere perspektiv.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har en strategi for lederskap i en felles lederplattform, men det gjenstår fortsatt mye på å få den implementert og godt fulgt opp</li> <li>♦ 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, oppgaver og organisering</li> <li>♦ Strategisk ledelse må være mer synlig og tilgjengelige for organisasjonen</li> <li>♦ Strategisk ledelse må bli mer synlig og tydelig i utviklingsarbeidet</li> <li>♦ Har ikke et gjennomgående system med lederavtaler med årlig rullering og oppfølging, selv om enkelte leder har det</li> <li>♦ Ledelsesinformasjonen fremstår som litt fragmentert og tilfeldig</li> <li>♦ Har et godt lederutviklingsprogram gående sammen med Hitra, men dette må følges opp med program som samler ledelsen i Frøya mot felles mål</li> <li>♦ Ledelsesstrukturen fungerer godt på sektor – men det er behov for avklaring av stabens organisering</li> <li>♦ Jobbe mer systematisk med hvordan kommunen skal jobbe med utvikling av medarbeiderskapet (tydeliggjøring av oppdrag og ansvar, medarbeidersamtaler og medarbeiderskapsutdanning)</li> <li>♦ Utvikle HMS-gruppene til et mer helhetlig og gjennomarbeidet system for å gi de ansatte innflytelse og delaktighet igjennom partsgrupper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Har ikke en strategi for medarbeiderskap</li> <li>♦ Har ikke et system med faste årlige ledersamtaler på bakgrunn av lederavtalen for alle ledere</li> </ul>

## 5. Avslutning

Dette er første evaluering av Frøya kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Resultatskåren ligger noe over landsgjennomsnittet og slikt sett er dette et godt resultat som viser at Frøya kommunen jobber godt med forvaltningspraksisen på mange områder. Samtidig varierer skåren på de ulike fokusområdene mye fra godt over til godt under landsgjennomsnittet, noe som viser at det fortsatt er rom for et betydelig utviklingsarbeid på flere av dimensjonen som Kommunekompasset vurderer.

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 sektorene og enhetene. «Systematisk» og «Helhetlig» er to helt sentrale ord i hvordan Kommunekompasset vurderer god kommunal forvaltningspraksis. I praksis vil det si at Frøya 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. Frøya har mye rutiner og prosedyrer på plass, men det gjenstår fortsatt en del på å implementere dette i daglig forvaltningspraksis i alle sektorer og enheter. Det å være god er ikke én handling. Det er en vane. Godt helhetlig og tverrfaglig lederskap og et solid medarbeiderskap er helt avgjørende for å lykkes.

«Samskaping», «Medvirkning» og «Kommune 3.0» er tre andre begreper som blir viktig at Frøya fokuserer i årene som kommer. Dagens og morgendagens utfordringer løses ikke av Frøya kommune alene. Det er først når man klare å mobilisere egen organisasjon sammen med lokalt næringsliv, innbyggere, frivilligheten og nabokommuner at man får den nødvendige kraften og forpliktelsen til å skape varige endringer som favner alle.

Frøya 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!

KS-Konsulent as  
Postboks 1378 Vika  
0114 OSLO  
[www.kskonsulent.no](http://www.kskonsulent.no)  
[konsulent@ks.no](mailto:konsulent@ks.no)  
24 13 26 00

Kommunedirektøren

# KOMMUNEKOMPASSET

Utviklingsstrategi 2023- 2027

FRØYA MED KOMPASSKURS **570**



# Kompasskurs 570

Utviklingsstrategi for Frøya kommune

## Innhold

Utviklingsstrategi 2023- 2027 .....	1
Kompasskurs 570 .....	2
Innledning .....	3
Visjon .....	3
Frøya mot kompasskurs 570.....	3
MÅL.....	4
Suksessfaktorer .....	4
Overordnet utviklingsstrategi.....	4
Status kommunekompasset.....	4
Prioriteringer.....	7
Bærekraft .....	8
Fokusområder .....	8
<b>FOKUSOMRÅDE 1: Styring og kontroll .....</b>	<b>8</b>
Utarbeide strategidokument; helhetlig styring i Frøya kommune .....	8
<b>FOKUSOMRÅDE 2: Effektivitet .....</b>	<b>8</b>
Utarbeide helhetlig rutine for regnskapsoppfølging/budsjettkontroll.....	8
<b>FOKUSOMRÅDE 3: Tjeneste og organisasjonskvalitet.....</b>	<b>9</b>
3.1    Utarbeide en organisasjonsstrategi (kompetansestrategi) .....	9
3.2    Utarbeide Kommunikasjonsstrategi for Frøya kommune.....	9
3.3    Servicekommunen Frøya - tilgjengelighet og brukerorientering .....	9
<b>FOKUSOMRÅDE 4: Digital transformasjon .....</b>	<b>10</b>
Organisasjonsutvikling med digital kompetanseheving .....	10
<b>FOKUSOMRÅDE 5: Kommunen som politisk-demokratisk arena .....</b>	<b>10</b>
Utarbeide en strategi for utvikling av lokaldemokratiet .....	10
Øvrige prosesser .....	11
Arbeidsform .....	11

## Innledning

Frøya kommune gjennomførte i november 2022 en evaluering av sin forvaltningspraksis ved hjelp av Kommunekompasset som verktøy. Dette er første gangen kommunen gjennomfører en slik evaluering.

Hensikten med evalueringen er å få vurdert forvaltningspraksisen i Frøya. Det var også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om hvilken retning Frøya kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen kommunal forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, prioriterer områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på.

Senest innen 5 år (2027) skal kommunen gjennomføre ny evaluering og det vil kunne vurderes om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt.

I tillegg til arbeidet med den konkrete utviklingsstrategien, pågår også kontinuerlig utviklingsarbeid på andre områder i kommuneorganisasjonen. I dette ligger blant annet et stort behov for implementering av dokumenter, planer og prosesser som tidligere er vedtatt. Eksempler på dette er kulturplan, arbeidsgiverstrategi, ny oppvekstbruksplan, ny boligsosial plan, KPA næring, og øvrige planer i henhold til kommunens planstrategi m.m. Dette arbeidet må sikres oppfølging og sees i sammenheng med utviklingsstrategien.

Utviklingsstrategien, med de tilhørende delstrategiene, skal sikre målfokus og gjennomføringskraft. De enkelte delstrategiene følges opp av en konkret handlingsplan.

Hensikten med dette dokumentet er altså tredelt:

1. Synliggjøre mål og prioriteringer for organisasjonen
2. Være retningsgivende for kommunens ansatte
3. Danne grunnlag for jevnlig vurdering av oppnådde mål og resultater

## Visjon

Frøya mot kompasskurs 570



## MÅL

### ORGANISASJONEN FRØYA KOMMUNE

#### OVERORDNET MÅL:

Frøya kommune er en fremtidsrettet og innovativ tjenesteyter og arbeidsgiver

Sånn vil vi ha det:	Sånn vil vi gjøre det:
Frøya kommune er tydelig på strategi og styring.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere et plan- og rapporteringssystem der kommuneplanen er det styrende dokumentet.</li> <li>• Vektlegge god økonomisk styring og langsiktig planlegging for en bærekraftig økonomi.</li> <li>• Være proaktivt engasjert og handlingsdyktig i prosessen med kommunereformen 2015.</li> </ul>
Frøya kommune er en profesjonell og moderne tjenesteleverandør.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benytte tidsriktige digitale tjenester.</li> <li>• Levere kvalitet og service i tjenestene gjennom forutsigbar og likeverdig behandling.</li> <li>• Være en åpen organisasjon som gir rom for medvirkning og sikre god informasjonsflyt internt og eksternt.</li> <li>• Ha fokus på utvikling og omstilling av organisasjonen for å møte fremtidens utfordringer gjennom forbedring – forenkling og fornying.</li> </ul>
Frøya kommune er en attraktiv og moderne arbeidsgiver.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha tydelige, inkluderende, målrettede og utviklende ledere.</li> <li>• Ha avklarte oppgaver, roller og strukturer i organisasjonen.</li> <li>• Rekruttere, ta vare på og videreutvikle ansatte.</li> <li>• Ha gode medarbeidere som bidrar til et positivt arbeidsmiljø.</li> </ul>
Frøya er en integreringskommune som ivaretar mangfoldet i befolkningen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide en helhetlig plan for integrering som omfatter alle tjenesteområder i kommunen.</li> <li>• Etablere et servicesenter for nye innflyttere.</li> <li>• Gjenspeile mangfoldet i befolkningen i organisasjonen.</li> <li>• Legge til rette for språkopplæring.</li> <li>• Kommunisere til innbyggerne på to språk, norsk og engelsk.</li> </ul>

## Suksessfaktorer

- ✓ Solid forankring i administrativ og politisk ledelse
- ✓ Aktiv deltakelse og eierskap i hele organisasjon
- ✓ Aktiv deltakelse og eierskap fra tillitsvalgte og verneombudene
- ✓ Tydelig lederskap i prosessen
- ✓ Jobbe helhetlig og systematisk
- ✓ Lojalitet til beslutning

## Overordnet utviklingsstrategi

Utviklingsstrategien for Frøya bygger på en overordnet tenkning for myndiggjøring, resultatledelse, mål og resultatstyring, samt kvalitetsforbedring gjennom åpne og inkluderende prosesser. Sentralt i strategien står en effektiv forvaltning av fellesskapets midler, med bakgrunn i politisk vedtatte mål og rammer og med et klart og tydelig fokus på tjenestene til brukerne og innbyggerne i Frøya kommune.

## Status kommunekompasset

For enklest å forklare hvordan Kommunekompasset virker, kan det trekkes paralleller til skolen. I skoleverket finnes det en Læreplan som sier noe om hva elevene bør kunne på de ulike trinnene. Det finnes altså en «idé» om hva som er det optimale kunnskapsnivået. Elevene får karakterer som beskriver hvor nærme dette idealet de er. På samme måte finnes det en «idé» om hva som er den «optimale kommune». Kommunekompasset vurderer hvor langt unna eller hvor nærme man er dette idealet.

Idealkommunen som beskrives av Kommunekompasset er en kommune som jobber systematisk og planmessig, som har fokus på helhet og sammenheng, som vektlegger resultater og effektivitet, som



er åpen og brukerorientert, som kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater og som evner å lære av denne evalueringspraksisen. Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk målstyrt kommuneorganisasjon.

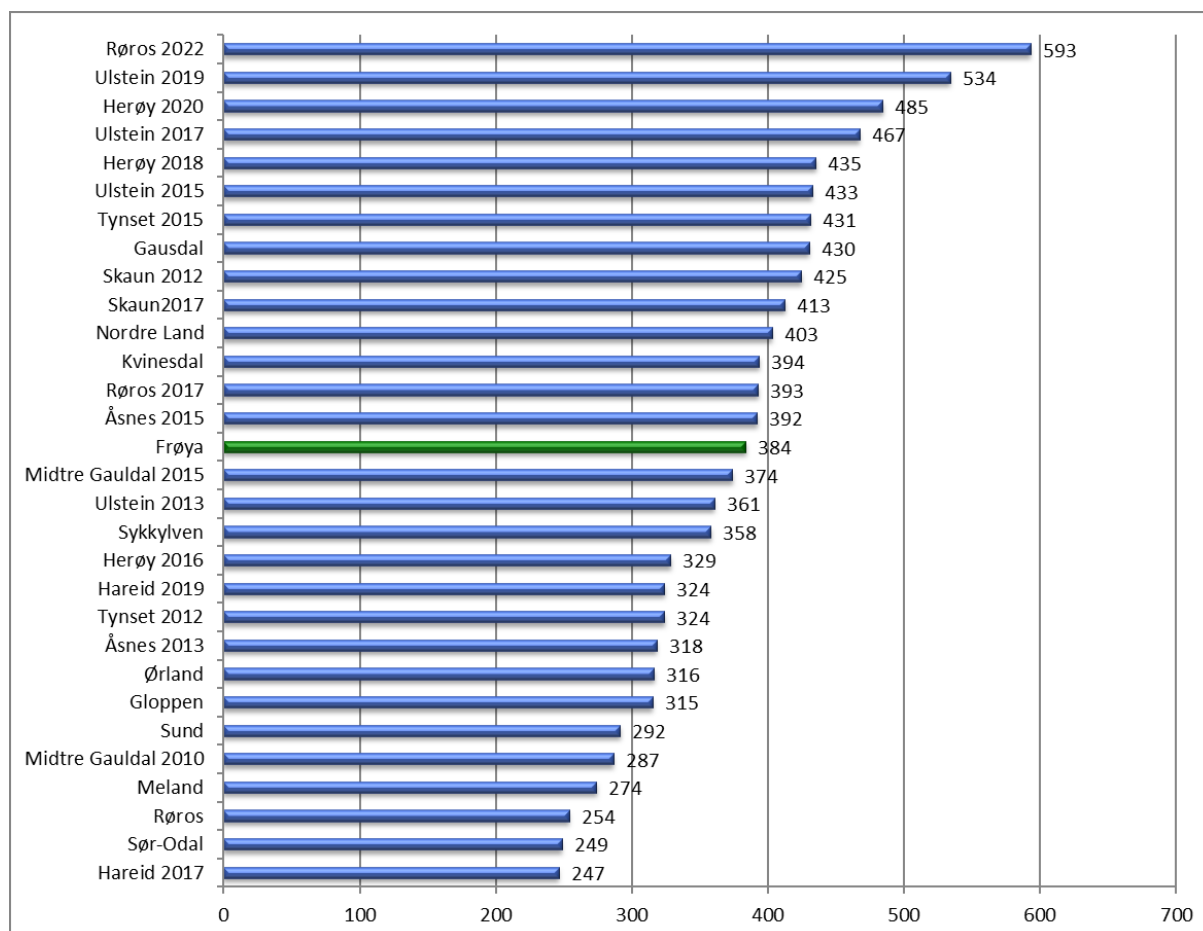
**Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:**

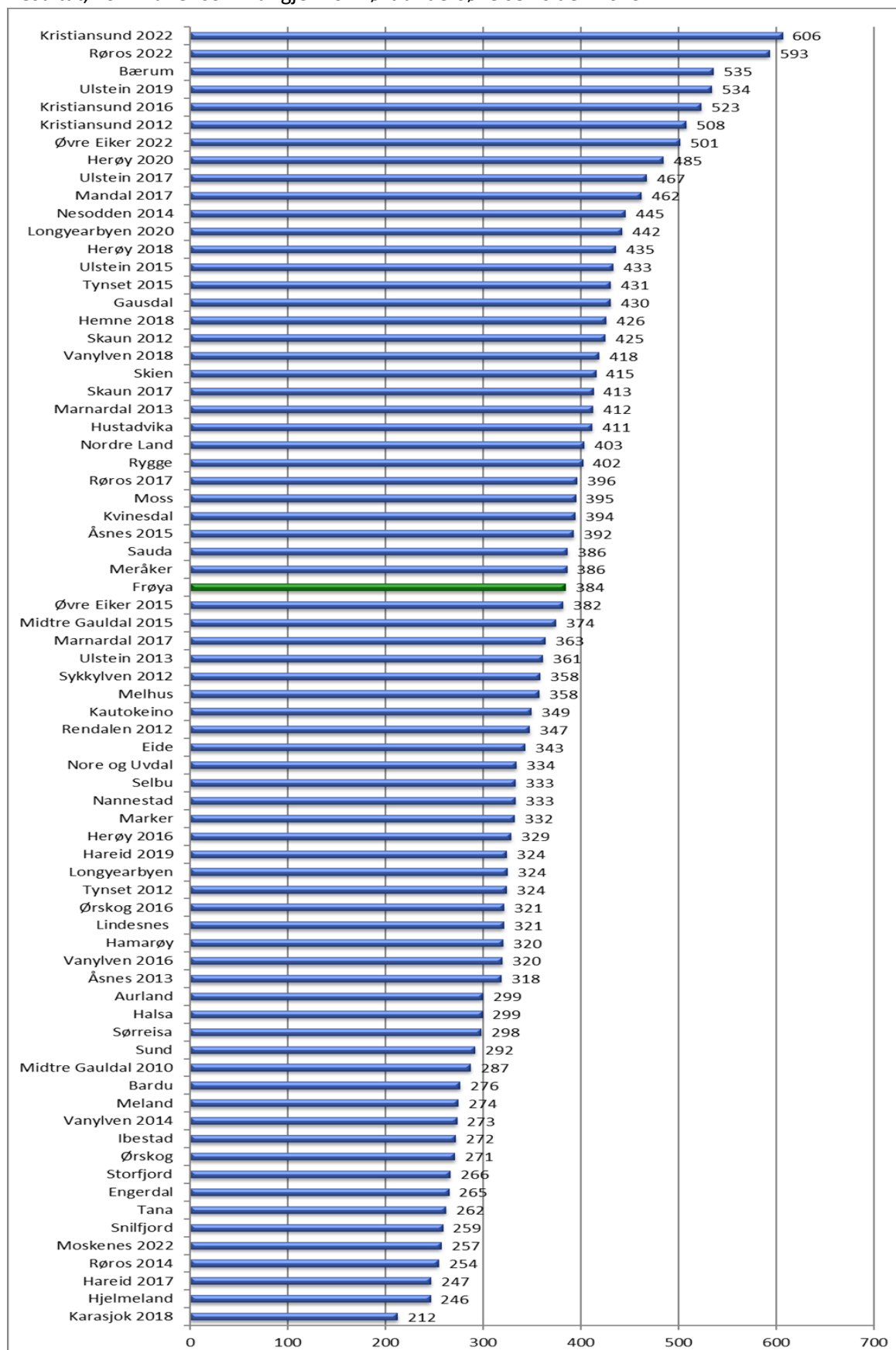
1. Offentlighet og demokrati
2. Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering
3. Politisk styring og kontroll
4. Lederskap, ansvar og delegasjon
5. Resultatfokus og effektivitet
6. Kommunen som arbeidsgiver
7. Utviklingsstrategi og lærende organisasjon
8. Kommunen som samfunnsutvikler

På hver av disse 8 områdene kan det skåres 100 poeng, dvs totalt 800 poeng.

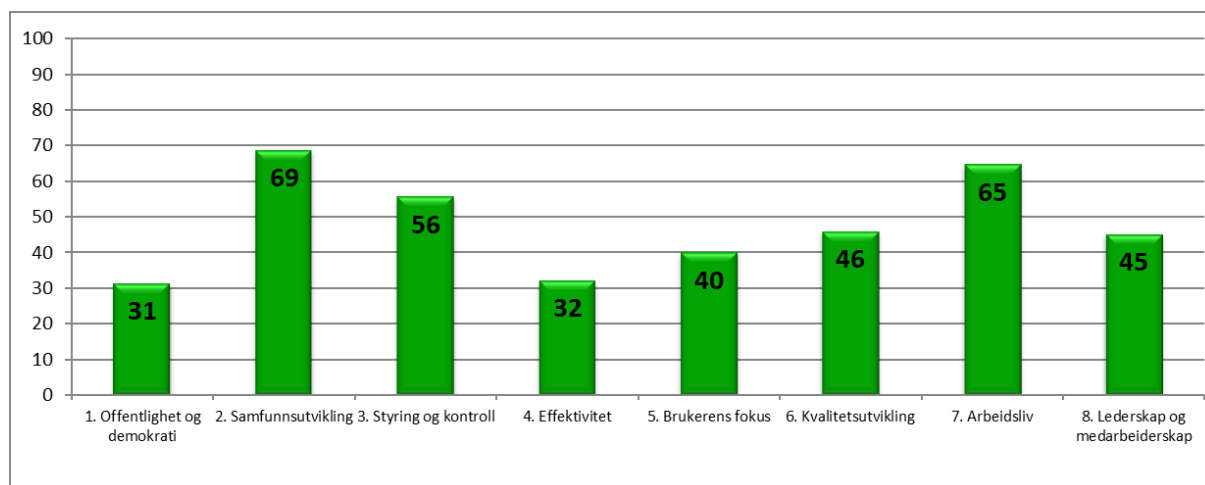
Frøya kommune skårer totalt 384 poeng av 800 mulige poeng. Resultat ligger litt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert (368 poeng) og for gruppen med kommuner med mellom 5.000-10.000 innbyggere (374 poeng):

**Sammenlikning, kommuner med 5000- 10 000 innbyggere**



**Resultat, kommuner som har gjennomført undersøkelsen siden 2013:**


Resultat for Frøya kommune for hvert fokusområde i Kommunekompasset.



Som tabellen viser, er det betydelig variasjon i skåren mellom de ulike områdene. Frøya skårer høyt (over 50 poeng) på område 2 *Samfunnsutvikling*, område 3 *Styring og kontroll* og område 7 *Arbeidsliv*. Lavest er skåren på område 1 *Offentlighet og demokrati*, og område 4 *Effektivitet*.

I et helhetlig utviklingsarbeid er det viktig å holde fokus på alle områdene. Men et godt utviklingsarbeid handler også om å prioritere, og en utviklingsstrategi må speile de områdene som det er størst forbedringspotensialet på.

### Prioriteringer

Optimalt sett så kan en ønske seg oppstart av alle fokusområdene samtidig, da **alt henger som kjent sammen med alt**. I erkjennelsen av at daglig drift skal ivaretas samtidig, og at det stort sett er de samme personene som skal delta i utviklingsprosjektet, må det prioriteres ett fokusområde av gangen. Hvert fokusområde med sine delstrategier innebærer omfattende prosesser, både i forhold til forankring, planlegging, og ikke minst gjennomføring, implementering og endring av praksis.

Så er det også slik at enkelte delstrategier innenfor de forskjellige fokusområdene vil starte opp tidligere enn berammet år, der dette er naturlig. Eksempelvis startes det opp et arbeid med å bruke teams som intranett og innbyggerdialog som metode allerede våren 2023.

**De 5 fokusområdene som det skal lages en utviklingsstrategi på for perioden 2023-2027 er:**

År	Fokusområde	Omnråd	Oppstart
2023-2027	Fokusområde 1	Styring og kontroll	2023
2023-2027	Fokusområde 2	Effektivitet	2023
2023-2027	Fokusområde 3	Tjeneste og organisasjonskvalitet	2024
2023-2027	Fokusområde 4	Digital transformasjon	2023
2023-2027 valgperioden	Fokusområde 5	Kommunen som politisk-demokratisk arena	2024

## Bærekraft

Kommunens bærekraftsmål skal ha et tydelig avtrykk i utviklingsstrategiene

## Fokusområder

På bakgrunn av Kommunekompassevalueringen, skal Frøya kommune utvikle den kommunale organisasjonen ved først å fokusere på følgende delstrategier:

### FOKUSOMRÅDE 1: Styring og kontroll

**Ansvarlig: Kommunedirektør**

#### **Delstrategier:**

Utarbeide strategidokument; helhetlig styring i Frøya kommune

- 1.1 Evaluering, og implementering av organisering stab, støttetjenester og nytt service/tjenestekontor
- 1.2 Utarbeide gode lederskapsstrategier for oppfølging av ledere og verktøy for god ledelse i Frøya kommune
- 1.3 Ta i bruk og unytte Framsikt som helhetlige styringsverktøy
- 1.4 Planlegge og gjennomføre resultatkonferanser med politikerne årlig
- 1.5 Utarbeide en bærekraftstrategi (som del av/forarbeid til revidering av samfunnsdel av kommuneplan)

### FOKUSOMRÅDE 2: Effektivitet

**Ansvarlig: Økonomisjef**

#### **Delstrategier:**

Utarbeide og implementere

Utarbeide helhetlig rutine for regnskapsoppfølging/budsjettkontroll

- 2.1 ressursfordelingsmodeller innen oppvekst og helse
- 2.2 helhetlige rutiner der KOSTRA og andre verktøy tas i bruk for å analysere, sammenlikne og styre
- 2.3 struktur og kultur for deling. Delingskultur – rapporteringsverksteder
- 2.4 Ta i bruk LEAN eller andre metoder for evaluering og læring i hele organisasjonen
- 2.5 Utnytte Framsikt som helhetlige styringsverktøy

### FOKUSOMRÅDE 3: Tjeneste og organisasjonskvalitet

#### 3.1 Utarbeide en organisasjonsstrategi (kompetansestrategi)

**Ansvarlig: HR-sjef**

##### **Delstrategier:**

Organisasjonsstrategien handler om kompetanse. Den handler om hvordan vi kan sikre nødvendig kompetanse i en situasjon hvor det er konkurranse om arbeidskraften. Den handler om å utvikle den kompetansen organisasjonen til enhver tid har, og sist, men ikke minst, handler det om hvordan organisasjonens samlede kompetanse kan omsettes til gode tjenester for innbyggerne. Det handler om lederskap og medarbeiderskap

Organisasjonsstrategien skal også omhandle:

- Strategi for medarbeiderskap
- Retningslinjer/policy for å gjennomføre etisk refleksjon årlig i hele organisasjonen
- Retningslinjer/ policy for systematisk gjennomføring og oppfølging av bruker-, innbygger- og medarbeiderundersøkelser

#### 3.2 Utarbeide Kommunikasjonsstrategi for Frøya kommune

**Ansvarlig: Stabssjef**

Det skal legges en strategi både for intern og ekstern kommunikasjon

#### 3.3 Servicekommunen Frøya - tilgjengelighet og brukerorientering

**Ansvarlig: Stabssjef**

##### **Delstrategier:**

Service, tilgjengelighet og brukerorientering har sammenhenger med mange forhold i en kommune, ikke minst har det relasjon til delstrategi digital transformasjon.

Kommune 3.0 skal ligge til grunn for delstrategien (smartkommune og samskapingskommunen er begrep som brukes for å beskrive kommune 3.0. Dette defineres som en metode hvor ansatte, politikere, innbyggere og næringsliv sammen finner ut hvordan et behov eller en utfordring skal løses)

Følgende strategier og tiltak skal gi forbedring på dette området:

- Utvikle strategi/temaplan for brukerorientering
- Etisk refleksjon
- Metodikk for bruk av undersøkelser – gjennomføring, kommunisering av resultat og oppfølging
- Oppfølging vedtatt kommunikasjonsstrategi – løfte fram kommunikasjon eksternt og internt
- Metoder for dialog – tilpasset ulike behov og målgrupper
- Etablere servicepolicy – service i alle ledd!
  - «Ukas servicerefleksjon» - gjennomføres i virksomhetene
  - Kurs og work-shops
  - Månedens gylne serviceøyeblikk
- Etablere serviceerklæringer

## FOKUSOMRÅDE 4: Digital transformasjon

### Ansvarlig: Kommunalsjef allmenne og tekniske tjenester

Digital transformasjon er prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester:

- hvor brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen, og som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi
- en grunnleggende og omfattende endring, og ikke en mindre justering
- redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring

### Delstrategier:

#### Organisasjonsutvikling med digital kompetanseheving

- Revidere og følge opp digitaliseringsstrategi
- Tjenesteutvikling og ny design av tjenesteleveransen og arbeidsprosessen som ligger bak (tjenstedesign)
  - Prøve ut piloter
- Brukerpanel – tilbakemeldinger for forbedring og videreutvikling
- Utvikle bruk av kommunikasjonsflater

## FOKUSOMRÅDE 5: Kommunen som politisk-demokratisk arena

**Kommunestyret tildeler denne til det politiske utvalget som vil få ansvar for samfunnsutvikling i neste valgperiode, med følgende forslag til mandat:**

Mål:

Gi innbyggerne større mulighet til å påvirke styring og utvikling av eget lokalsamfunn gjennom aktiv bruk av ulike former for nærdemokratiske ordninger, dialogarenaer og bedre tilgang på informasjon om eget lokalsamfunn. Dette som ledd i kommune 3.0 utviklingen, og målet om å bli en mer åpen kommune.

Delstrategier/mandat:

Utarbeide en strategi for utvikling av lokaldemokratiet som bl.a. inneholder:

- En vurdering av hvordan Frøya kommune i større grad kan ta i bruk den kraft og kompetanse som ligger i innbyggernes kunnskap om og engasjement i eget lokalsamfunn
- Valg av metoder og arbeidsformer som er egnet for å styrke og utvikle nærdemokratiet, innbyggerinvolvering, barn og unges medvirkning og befolkningens engasjement for utviklingen av eget lokalsamfunn
- Valg av ulike metoder - både fysiske og digitale - for medborgerdialog som kan ligge til grunn for kontakten mellom valgte politikere og innbyggere igjennom valgperioden
- Valg av metoder for hvordan innbyggere skal få større innsikt i de resultater som Frøya kommune skaper for å skape politisk engasjement og kjennskap til utviklingen av eget lokalsamfunn

**Ansvarlig: kommunedirektøren**

## Øvrige prosesser

Det vises til innledningen der forholdet mellom utviklingsstrategien og øvrige utviklingsprosesser beskrives. Sammen med utviklingsstrategien vil det alltid være øvrige prosesser som skal følges opp.

Det være seg ulike kommuneplaner, temaplaner, statlige og regionale planer, budsjett og økonomiplan osv.

Det er derfor viktig å se sammenhengen mellom utviklingsstrategien og øvrige prosesser, slik at disse utfyller hverandre i utviklingen mot felles mål for Frøya kommune

**Det må jobbes helhetlig og systematisk for å lykkes med plan- og utviklingsarbeidet**

**Alt henger som kjent sammen med alt og alt ☺**



AHA strategien, «Alt Henger sammen med Alt»

## Arbeidsform

- ✓ Formannskapet eier utviklingsarbeidet
- ✓ Kommunedirektøren (KD) leder utviklingsarbeidet
- ✓ KD rapporterer status kvartalsvis til FSK
- ✓ Strategisk ledergruppe (SLG) er styringsgruppe for utviklingsstrategien
- ✓ Kontaktmøte og lederforum er referansegrupper
- ✓ Tillitsvalgte og vernetjenesten skal være delaktig i alle delstrategiene, fast og etter behov
- ✓ Hvert utviklingsprosjekt *kan* innhente bistand fra eksterne rådgivere
- ✓ Interne rådgivere deltar fast etter behov
- ✓ Hvert utviklingsprosjekt utarbeider et mandat. Mandatet skal godkjennes av SLG før oppstart. Mandatet skal inneholde følgende:
  - ✓ Mål
  - ✓ Bærekraftvurdering/avtrykk
  - ✓ Tids og fremdriftsplan/milepælplan
  - ✓ Handlingsplan
  - ✓ Evaluering

Sistranda 14.03.23

Beathe Sandvik Meland

Kommunedirektør

[Skriv her]



# Organisasjonsgjennomgang Frøya kommune – forslag til ny struktur stab og støtte.

Sluttrapport

26.09.23



## INNHold

1.1 Bakgrunn og utfordringsbilde.....	3
1.2 Utgangspunktet for vurderingene.....	3
1.3 Hovedlinjer i eksisterende organisering av stab og støtte .....	4
1.4 Organisering av arbeidet og hvordan har prosessen vært? .....	4
1.6 Hvilke mål og prinsipper skal legges til grunn for organiseringen av stab og støtte? .....	5
2.0 Modeller og hovedanbefaling revidert modell for organisering av stab og støtte.....	6
2.1 Modeller som er vurdert .....	6
2.2 Oppgavefordeling .....	11
2.2.3 Organisering og drift av ØYA prosjektet, også forslag på navn: ØKE - ØYA koordinerende enhet .....	12
2.3 Anbefaling organisasjonsstruktur for stab og støtte .....	13
3.0 Oppsummering og anbefalinger for videre detaljering og etablering av stab og støtte .....	15
3.1 Vurdering av valgt modell opp mot målene og prinsippene for organisasjonsgjennomgangen .....	15
3.2 Anbefalinger veien videre .....	17
4.0 Vedlegg.....	18
Vedlegg 1 Gjeldende organisasjonskart og funksjonsbeskrivelse .....	18
Vedlegg 2: Utvidet tiltaksteam .....	19
Vedlegg 3 – rapport for underarbeidsgruppe – «organisatorisk plassering av den nye» .....	20
Vedlegg 4 saksprotokoll administrativ tilpasning 2020.....	23

## 1. Bakgrunn for oppstart av organisasjonsgjennomgangen

### 1.1 Bakgrunn og utfordringsbilde

Tjenestene, kravene og forventningene til kommunen blir stadig mer kompleks. Det blir stilt krav til tverrfaglige planer på tvers av den organisasjonsstruktur kommunen har i dag. I tillegg har kommunene fått nye og flere oppgaver den skal dekke, f.eks. folkehelsearbeid, reform aldersvennlig samfunn (stortingsmelding 15 (2017-2018), stortingsmelding 6 og oppvekstreformen. Felles for de statlige satsninger er krav om omlegging av tjenester, både for å styrke tidlig innsats, forebygging og tverrfaglig innsats, og ulike bærekrafts mål. Dette gjelder også for krav til planverk, utbygging av infrastruktur, klimaperspektivet og digitalisering, ofte i et samarbeid med andre.

Organiseringen og ressursinnsatsen i Frøya har først og fremst vært innrettet mot å levere tjenester, utøve myndighet, og legge til rette for lokaldemokratiet. Dette vil også være en hovedoppgave i framtiden, men organisasjonen må i sterkere grad tilpasses og utvikles for å møte fremtidsbildet og ivareta samfunnsutviklerrollen med et tverrfaglig blikk. For å møte dette ble det gjort justeringene av organisering av stab og støttefunksjonene i 2020.

Frøya kommune gjennomførte høsten 2022 Kommunekompassevaluering. Evalueringen avdekket områder innenfor stab og støtte. Kommunekompassgjennomgangen viser behov for organisatoriske justeringer for å sikre en mer tverrfaglig utviklingsorientert stabsfunksjon.

For å møte disse utfordringene, og for å ha en mer framtidrettet organisasjon, har kommunedirektøren startet en organisasjonsgjennomgang av stab- og støtteorganiseringen. Strategisk ledergruppe vil bli direkte berørt for den delen som gjelder fordeling og ansvar for stab- og støtteenheter. I tillegg vil særlig stabsfunksjonene være avgjørende som tilrettelegger og i gjennomføring for strategisk ledelse, noe som kan påvirke arbeidsprosessene mellom stab og strategisk ledergruppe. Virksomhetsnivået vil i begrenset grad bli omfatta av gjennomgangen med noen unntak. Det er også noen støtte- og fagressurser i virksomhetene. Disse er ikke tatt inn i gjennomgangen.

Frøya kommune har gått foran med Øyaprojektet for å sikre bærekraftige og helhetlige tjenester til innbyggerne. Delprosjektet 0-24 har hatt som mål å sikre at barnet blir satt i sentrum og at behovet til barnet skal være utgangspunktet og komme til barnet framfor at barnet og foresatt skal finne og leite seg fram til de ulike hjelperessursene i kommunen. Prosjektet har levert sitt grunnlag for hvilke endringer som må til og gitt innspill til hvordan dette kan organiseres. Kommunedirektøren har lagt dette inn i mandatet til arbeidsgruppen for organisering av stab og støtte.

### 1.2 Utgangspunktet for vurderingene

Organisasjonsgjennomganger kan ha ulike tilnærminger og formål. Illustrasjonen viser hva som kan være ulike innganger til organisasjonsgjennomganger. Denne gjennomgangen har hatt fokus på organisatoriske grep. I sammenheng med innføringen av justert organisering av stab og støtte vil en for å få effekt av endringene igangsette arbeide med det to andre områdene; effektivisering og kultur.



Figur 1.

### 1.3 Hovedlinjer i eksisterende organisering av stab og støtte

Frøya kommune er administrativt inndelt i to nivåer med fire rammeområder. Dette er kommunedirektøren og 16 virksomheter. Stab er opprettet for å ivareta strategisk, helhetlig planlegging i Frøya kommune. Alle rådgiverne i kommunen med kompetanse innen plan og strategiarbeid er samlet i stab. Dette er gjort for å ha kompetansen på en plass, slik at de kan dra veksler på hverandre, bli mest mulig tverrfaglig med mål om at det skal gi synergieffekter til hele organisasjonen. Tjenestefunksjoner i stab er næring, digitalisering, folkehelsearbeid, HR, prosjekter, barn og unge, kommuneoverlege og omdømme. Stab ledes av stabsleder. Støttefunksjoner har vært organisert under servicesenteret, som har vært en egen virksomhet.

Organiseringen er beskrevet i en egen funksjonsbeskrivelse som er en del av kvalitetshåndboken til Frøya kommune, se vedlegg 1. Det er etablert en midlertidig organisering av stab. Stabsleder har midlertidig fungert som virksomhetsleder for Servicesenteret. Strategisk ledergruppe, bestående av kommunedirektør, økonomisjef, stabssjef og kommunalsjefer, har overtatt personal- og økonomiansvaret for rådgiverne. Dette i en periode for å ivareta personalet.

### 1.4 Organisering av arbeidet og hvordan har prosessen vært?

I arbeidet med organisasjonsgjennomgang har det vært vektlagt medvirkning fra ansatte og ledere. Det har vært etablert en arbeidsgruppe bestående av representanter fra ulike stab- og støtteområder. Arbeidsgruppen har bestått av: Stabssjef Marit Wisløff Norborg, kommuneoverlege Ingrid Kristiansen, HR-sjef Sonja Dybvik, rådgiver næring Nils Jørgen Karsen, leder forvaltning- og koordinerende virksomhet Siv-Anita Fillingsnes, faglig leder Servicesenter Veronica Lervik Furuvik, hovedtillitsvalgt Bente Øyen og hovedverneombud Olav Raanes. Stabssjef har vært prosjektleder og KS Konsulent v/seniorrådgiver Olve Molvik har vært innleid konsulent.

Arbeidsgruppen har gjennomført 8 arbeidsmøter. Det er gjennomført 3 workshop/møter med alle ansatte i 1. etasje på herredshuset. Ekstern konsulent har gjennomført individuelle og gruppesamtaler med berørte medarbeidere for å få innsikt og innspill på hva som fungerer

bra og hva som kan forbedres. Det er gjennomført to møter med lederforum og to møter med strategisk ledergruppe. Det ble utarbeidet en SWOT-analyse etter innsiktsfasen som er brukt i arbeidet med utforming av utfordringsbilde, mål for organisering av stab og støttefunksjonene og i arbeidet med alternative modeller.

Underveis i arbeidet ble det behov for å gå grundigere inn i organisering av prosjektet 0 – 24. Det ble etablert en egen underarbeidsgruppe som utgikk fra arbeidsgruppen og knyttet til seg fagpersoner med funksjoner og oppgaver tilgrensende 0-24 prosjektet. Dette er beskrevet i kapittel 2.2.3.

Innsiktsfasen viser at støttefunksjonene i all hovedsak opplever å ha tydelig ansvar og oppgaver. Utfordringene som trekkes særlig fram er kommunikasjon, informasjon og samhandling internt mellom støttefunksjonene.

Stabssenheten har i liten grad fungert som en felles stab med prioriteringer av oppgaver og ressursstyring. Det er sammensatte tilbakemeldinger på hva som kan være årsaken til dette. Pandemien har tatt oppmerksomhet (all) fra flere av rådgiverne i staben, noe som også kan ha bidratt til mindre handlekraft og måloppnåelse for staben. Det er laget midlertidige rapporteringsløsninger for rådgivere i staben underveis og dette har skapt uklarhet om både ledelse av staben og rollen til staben og vanskeliggjort helhetlig og tverrfaglig tilnærming til utfordringene, både i tilretteleggingen for strategisk ledelse og i planlegging og gjennomføring av vedtak/prosjekt. De midlertidige endringene har også påvirket sammensetningen av strategisk ledergruppe, noe som kan ha påvirket forventningene til stabsfunksjonene.

Ledelse av servicekontoret har vært midlertidig i påvente av gjennomgangen av organisasjonen.

## 1.6 Hvilke mål og prinsipper skal legges til grunn for organiseringen av stab og støtte?

I prosessen har det vært drøftet mål og prinsipper for framtidig organisering. Ulike modeller har så blitt sett opp mot disse. Avslutningsvis vil anbefalt modell blir vurdert opp mot disse.

Valgt organisering skal ivareta følgende hovedmål og delmål:

### **Hovedmål:**

**Vi har styrket fokus på strategisk ledelse og prioriterer viktige utviklingsområder og gir effektive støttetjenester.**

**Innbyggerne skal oppleve en organisasjon som er brukerorientert og har fokus på behovene.**

Delmål:

- Utviklingsressurser arbeider tverrfaglig og helhetlig.
- Utviklingsoppgaver løses med prosjektmetodikk når dette er hensiktsmessig. Større prosjekter og større prioriterte satsninger skal følges opp systematisk gjennom egen status og rapportering.
- Strategisk ledergruppe har tilstrekkelig kapasitet til å utvikle strategisk retning og planleggingskapasitet til å legge til rette for gjennomføring.
- Støttetjenester løses på lavest mulige effektive nivå og arbeidsdelingen mellom virksomhetene og stab og støtte er tydeliggjort.
- Frøya kommune bruker digitale løsninger for effektiv drift.
- Frøya kommune har tydelige og avklarte møte- og samarbeidsarenaer for å styrke samhandling og kommunikasjon internt og eksternt.
- Frøya kommune har enkel tilgang for innbyggere og brukere til tjenester. Intern koordinering og tverrfaglighet skal ha innbyggerens behov som utgangspunkt.

Frøya kommune har begrenset med ressurser og tilgjengelig fagkompetanse og kapasitet for å bruke på stab og støttefunksjoner. I praksis vil oppgaveløsningen i mange tilfeller være personavhengig og være avhengig av at fagpersoner er fleksible både i oppgaveansvar og utførelse. I denne organisasjonsgjennomgangen har vi valgt å være prinsipielle i modellvalg og beskrivelse for å sikre at organisasjonen, omgivelsene og den enkelte leder og medarbeider vet hva som forventes og hva som er hovedrollen og oppgaven til enheten/avdelingen. Rolleavklaring både på organisasjonsnivå og individnivå legger grunnlag for effektiv oppgaveutførelse, lederstøtte og fleksibilitet i organisasjonen.

## 2.0 Modeller og hovedanbefaling revidert modell for organisering av stab og støtte

### 2.1 Modeller som er vurdert

I innsiktsfasene er tilbakemeldingene tydelige på at dagens organisering av stab og rapporteringslinjene for de ulike støtteenhetene ikke fungerer. Nåværende organisering er ikke tatt med som et eget alternativ.

Hovedgrepene som blir vurdert er hvordan de ulike funksjonene og oppgavene skal grupperes i enheter og hvordan disse skal ledes og rapportere. Organisasjonsinndelinger vil alltid skape nye grenseflater og hvordan samhandlingen mellom enheter og ledelse blir utøvd for å se helhet og sammenheng vil være avgjørende uavhengig av modellvalg.

Det har vært vurdert ulike modeller for å møte utfordringsbildet og oppfylle målene som er satt. Ulike modeller har vært utarbeidet, har vært drøftet i arbeidsgruppen og presentert i personalmøtene og for ledergruppen.

#### **Organisatoriske benevelser og ledelse av stab og støtte**

Arbeidsgruppen har vært opptatt av å sikre felles forståelse i organiseringen av roller og funksjoner og benevelser er viktig i beskrivelse av organisasjoner. Det brukes samme benevelser som for linjeorganisasjonen med virksomheter og avdeling, f.eks. virksomhet

økonomi og budsjett. Virksomhet er organisert med direkte rapportering til strategisk ledelse, men avdeling er innen en virksomhet.

Lederfunksjoner i stab og støtte kan ha ansvar for fag, personal og økonomi eller det kan være funksjoner som bare har fagansvar. For lederstillinger i stab og støtte brukes virksomhetsleder og avdelingsleder, f.eks. virksomhetsleder for økonomi.

Virksomhetsleder og avdelingsleder – brukes når det er delegert myndighet for personal, fag og økonomi.

Fagleder – brukes når det er behov for å tydeliggjøre fagansvar. Fagleder kan ha det daglige ansvar for å organisere og fordele arbeid, men har ikke personalansvar og økonomiansvar.

For stabsfunksjoner som samles i en virksomhet kan disse, når det er hensiktsmessig med helt flat struktur, ledes direkte av strategisk ledelse.

Medarbeidere i stab og støtte vil inngå i ulike samarbeids- og lederforum uavhengig av hvor de er personalmessig plassert. Disse forumene beskrives i funksjonsbeskrivelsen av stab og støtte.

Lederstrukturen i stab og støtte påvirker også strategisk ledergruppe. Denne består i dag av 7 personer. Gruppen bør ha kapasitet til å sette strategisk agenda og retning, men opplever at operative driftsutfordringer i for stor grad krever all oppmerksomhet. Staben sin rolle i å tilrettelegge og bidra med beslutningsgrunnlag og tilrettelegge for helhetlig og tverrfaglig gjennomføring er det enighet om må styrkes. Dette handler både om ledergruppens egen organisering, prioritering og gjennomføring av møtearenaer og ledelse av stab og støtte. Ansvarsdelingen internt i strategisk ledelse og hvilke stab og støttestrukturer som skal være en del av strategisk ledelse har betydning for organisering og inndelingen av stab og støtte.

#### **Aktuelle hovedmodeller for organisering av stab og støtte.**

Det er to modeller som arbeidsgruppen har gått videre med. Modellene viser strukturer og effekten av dette vil ha på mellomlang og lang sikt. Det avgjørende for om Frøya kommune lykkes vil være både den faglige utviklingen i virksomhetene og den enkelte avdeling, hvordan samhandlingen mellom avdelingene og virksomhetene utvikles, organisasjonskulturen som utvikles og ledelsesutøvelsen, jf. også de ulike inngangene som er vist i figur 1.

Modellene som er vurdert viser 2 hovedretninger:

Alternativ 1, hvor stab- og støtte deles inn mot det organisatoriske interne og det samfunns- og innbyggerrettede eksterne.

Alternativ 2, som har en tradisjonell innretning med de to hovedfunksjonene økonomi og organisasjon og en utviklingsfunksjon. I begge modellene er det lagt inn elementer som ivaretar utfordringsbildet og de målene som er lagt som følge av dette.

«0-24» har i modellene blitt lagt inn som et samarbeidsforum. Det er plassert på kommunedirektørnivå. I detaljeringen vil rapporteringslinjene blir endelig lagt, jf. pkt. 3.2 og vedlegg 3.

## Modell - Alternativ 1

Modellen tilrettelegger for samling av stab- og støttefunksjoner med perspektivet – utadrettet og innadrettet i to hovedområder. Samfunns- og innbyggerperspektivet samles og styrkes for å gi mer helhet i utviklingen og legger til rette for samhandling og tilsvarende for økonomi og organisasjon. Uavhengig av hvem som har ansvaret for stab og støttefunksjonene i strategisk ledergruppe vil prinsippet om at de skal bidra på tvers av rammeområder og virksomheter legges til grunn.



Arbeidsgruppas forslag til modell 1 beskrives under, men tar ikke stilling til hvem som kan bekle de ulike stillingene på et overordnet nivå.

Arbeidsgruppa mener at stab – «økonomi og organisasjon» (internt), og «samfunn og innbygger» (eksternt) etableres som to avdelinger, som samhandler med hverandre. Hensikten med en slik oppdeling er å skille på det som i hovedsak er internt og det som er eksternt.

### Internt – Økonomi og Organisasjon

- Ledelse av intern stab - Økonomi og budsjett - ivaretas av økonomisjefen som deltaker i SLG.
- Ledelse av intern stab – Organisasjonsutvikling – ivaretas av HR-sjefen som deltaker i SLG.

### Eksternt – Utvikling samfunn og Innbyggertjenester

- Arbeidsgruppa ser at en trenger en koordinerende funksjon som har fokus på de fag og prosjekt som i dag innebærer stab og servicesenter. Denne funksjonen skal være en kobling mellom SLG, stab og virksomheter.
- Hver avdeling; (1) Utvikling og samfunn og (2) Innbyggertjenester bør ha hver sin avdelingsleder.
- Om personal og økonomiansvar skal legges på kommunalsjef-nivå eller til avdelingsleder er diskutert. Arbeidsgruppa er opptatt av at deltakere i SLG ikke skal

ha for mye driftsansvar, som oppfølging økonomi og personalansvar medfører. Derfor foreslås at økonomi- og personalansvar legges til avdelingsledere

- Hver avdeling har fagledere som rapporterer til sin leder.

Arbeidsgruppa har diskutert hvorvidt den koordinerende funksjonen skal være en fysisk leder eller en funksjon som ivaretas av en i strategisk ledergruppe eller av en avdelingsleder. Det som er viktig er at rollen har direkte kobling mot SLG og har oversikt over de prosesser og prosjekt som gjennomføres, også i virksomheter. «Utvikling samfunn» skal ha ansvaret for prosjektporteføljen og skal ha mandat som gir muligheter for å knytte til seg nødvendig kompetanse, også fra virksomheter. Det overlates til KD å avklare dette.

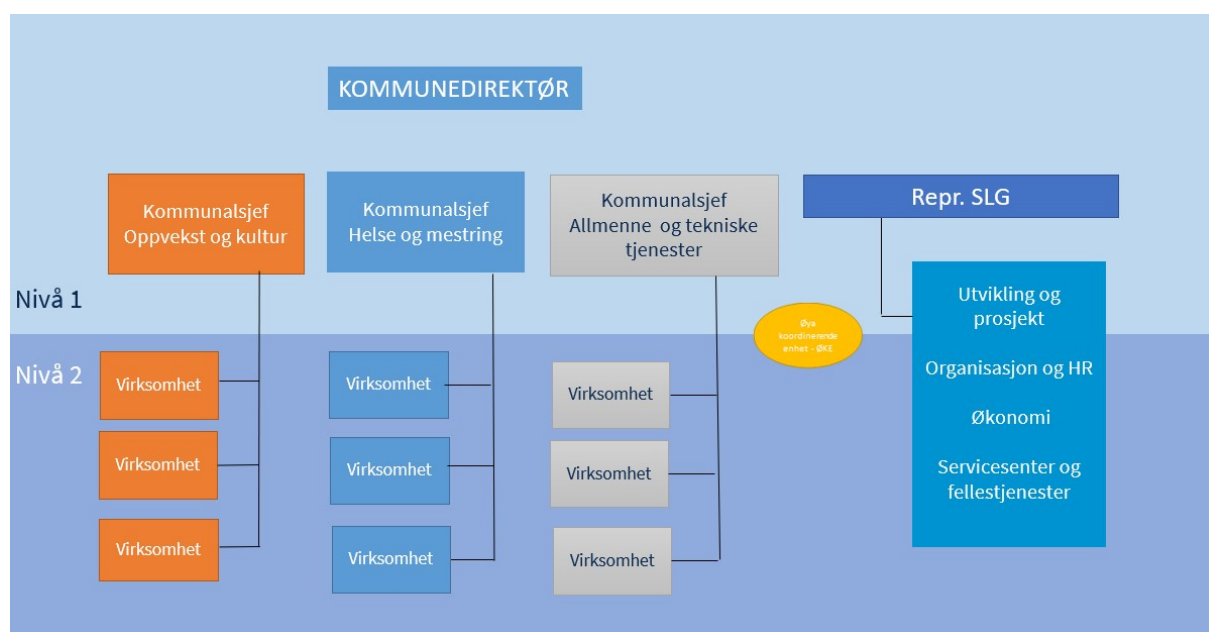
Det er uenighet i arbeidsgruppa om ØKE skal være sentral plassert mellom de 2 stabsfunksjonene i organisasjonskartet. Uenigheten går på om et samarbeidsforum skal vises i et organisasjonskart eller ikke. Dette med bakgrunn i at Frøya kommune har flere samarbeidsforum som ikke vises i organisasjonskartet. Samtidig er det synspunkter i arbeidsgruppa og argumenterer for at det er viktig å vise hvor ØKE er plassert da 0 – 24 prosjektet nå har landet og er et satsingsområde i Frøya kommune. Siden det er ulike syn på plassering av ØKE i organisasjonskartet ber arbeidsgruppa om at SLG tar en beslutning på om ØKE skal synliggjøres i selve organisasjonskartet.

Arbeidsgruppa foreslår også at Servicesenteret endrer navn til innbyggertjenester og avsluttes som egen virksomhet.

Arbeidsgruppa finner det hensiktsmessig at IKT-avdelingen inngår i den interne stabsfunksjonen og kan med fordel plasseres under Organisasjonsutvikling. Det samme gjelder internkontroll.

## Modell - Alternativ 2

Modellen bygger på en tradisjonell modell inndelt i økonomi og organisasjon. Modellen kan gjennomføres med disse to avdelingene. Da tillegges utvikling og prosjekt en av avdelingene.





Modellen rendyrker dagens struktur og er tradisjonell med organisasjon/HR/ HMS og økonomi som hovedinndeling. Dette tydeliggjør og samler stab- og støttefunksjoner. For å synliggjøre behovet for å ha fokus på langsiktig og tverrfaglig planlegging for utvikling og helhetlig gjennomføring etableres en avdeling for utvikling og prosjekt. Denne vil ha stabsfunksjoner som arbeider på tvers av fag, utvikler planer og har ansvar for prosjektgjennomføring/porteføljeoversikt og kan sammenlignes med Stab samfunn i modell 1. I tillegg kan øvrige støtte- og fellesfunksjoner legges som en egen avdeling.

Ledelsesfunksjon kan ha følgende løsninger:

- a) gjennom en felles leder for stab- og støttefunksjoner i strategisk ledelse og avdelingsledere for hver de fire enhetene/avdelingene.
- b) gjennom en fra strategisk ledelse som har tilsvarende lederfunksjon som i under a), men hvor avdelingsleder for økonomi og HR og organisasjonsutvikling møter i SLG etter fast møteplan.
- c) Servicesenterfunksjon og administrative funksjoner legges til en av avdelingene med en egen avdelingsleder for servicesenteret.

Fag og funksjoner kan også få en særskilt tilknytning/kobling mot rammeområdene, men være organisert i stab og støtte for å ha sikre helhetlig og tverrfaglig kompetanse og utvikling.

Denne løsningen legger opp til en samling av stab og støttefunksjonen på en leder i strategisk ledergruppe. Dette kan bidra til sterkere koordinering inn mot strategisk ledergruppe og effektive arenaer for ledelse av stabene. Utfordringen kan være at rådgiverne opplever større avstand til strategisk ledergruppe. En målrettet og effektiv bruk av fagkompetanse som kan synliggjøre fagrådgivere/prosjektledere er at de utarbeider beslutningsunderlag og evt. møter i SLG på aktuelle saker/temaer. Dette vil også gjelde for Lederforum, jf. gjeldende funksjonsbeskrivelse, vedlegg 1.

Arbeidsgruppa så raskt at innholdet i modell 2 i stor grad overensstemmer med beskrivelsene modell 1. Derfor har arbeidsgruppa ikke gått mer i detalj i beskrivelser og forslag til lederfunksjoner.

## 2.2 Oppgavefordeling

### 2.2.1 Hovedoppgaver for de ulike stab- og støtteenheten

I begge de vedlagte modellene kan enkelte funksjoner plasseres i flere virksomheter. Lønn, ikt og digitalisering er funksjoner som ofte diskuteres og hvor kommuner velger ulike organisatorisk tilknytning.

Det vil også være en diskusjon om hvor ansvaret for samfunnsplaner skal være eller om det skal deles mellom stab og virksomheter innenfor plan/teknisk. For handlingsdelen av handlings- og økonomiplanen vil det være tilsvarende mellom utviklingsenheter og økonomienhet. Begge disse vil ofte være oppgaver som er tjent med å prosjekt-/arbeidsgruppe-organiseres for å sikre tverrfagligheten, men definering av eierskap vil være viktig for å synliggjøre ansvar.

Utviklingsoppgaver krever i de fleste tilfeller ulike kompetanse og involvering i gjennomføringen. Frøya kommune har i dag ikke felles metodikk eller samlet oversikt på utviklingsoppgaver og gjennomføring av politiske vedtak. Dette ansvaret vil alltid ligge til kommunedirektør som fordeler og delegerer oppgaver. Ansvaret for å utvikle metodikk og oversikt på utviklingsoppgaver (portefølje) bør legges til stabsfunksjoner og er synliggjort i begge de to modellene.

IT og digitalisering er områder som krever høy oppmerksomhet og satsing i dag og framover. IT som støtte for virksomheter og drift av infrastruktur bør rendyrkes og organiseres i en egen enhet. Digitalisering handler om å levere det samme som før, men nå ved hjelp av en digital teknologi. Som eksempelvis digitalisering av bank. Mens digital transformasjon handler om at den nye teknologien gjør at vi kan levere noe helt annet enn det som var mulig før. Strategi og utarbeidelse av grunnlag for prioritering av områder for digitalisering som ikke løses i linjen bør legges til stab. Vedtatt ressursinnsats (f.eks. infrastrukturprosjektet og helseplattform) kan både legges i virksomhetslinjen eller i stab. Hvis det legges i virksomhetslinjene svekkes fagmiljøet i stab, det bør da vurderes en løsning hvor de arbeider faglig mot det aktuelle rammeområdet, men har personal og fagtilhørighet til stab.

**Økonomi** – her samles alle økonomifunksjoner som regnskap, fakturering, innkjøp og budsjettering

**Organisasjonsutvikling, HR og HMS** – her legges støtte og utvikling innen kompetanse, rekruttering, arbeidsgiverpolitikk, sykefraværsoppfølging, lønn, IT-driftsstøtte, internkontroll m.m. Avdelingen vil ha både ha det som er støtteoppgave innen personaloppfølging og strategisk HR som f.eks. arbeidsgiverstrategi, rekrutteringsstrategier m.m.

**Utviklings- og prosjektstab** – I denne virksomheten organiseres alle funksjoner som har ansvar for helhetlige utviklingsoppgaver innen samfunnsutvikling, innbyggertjenester, digitalisering, kommunikasjonsstrategi, folkehelse, næring og faglig utvikling som ikke er lagt til virksomhetsnivået. Dette innebærer både det som er felles fagplaner og mer overordnede samfunnsplaner.

Det vil her være et spørsmål om rådgiverfunksjoner med fagbakgrunn fra et av rammeområdene skal knyttes personalmessig til denne staben eller til stab under kommunalsjef. Som hovedtilnærming bør driftsstøtte ligge i støttestrukturen. Løsningen som foreslås for 0-24 vil også ivareta støtte på faglige spørsmål. Det har særlig vært spørsmål om skolefaglig og barnehagefaglig støtte og koordinering. Dette kan ivaretas gjennom at kommunalsjef for rammeområdet kan nyttiggjøre ressurser fra staben til avtalte oppgaver. Utviklingsarbeid innen skole og barnehageområde i form av planer vil være en del av staben sin oppgave og krever helhetlig og tverrfaglige kompetanse

**Internkontroll** - Kommunedirektøren er den som har det øverste ansvaret for internkontroll og kvalitet i hele organisasjonen, men det er ikke praktisk gjennomførbart å til enhver tid å vite hva som foregår i alle virksomheter. Ledere på alle nivå er derfor viktige nøkkelpersoner og pådrivere for arbeidet med internkontroll og kvalitet i kommunale tjenester.

Kommunedirektørens internkontroll må tydeliggjøres og en må legge til rette for oppfølging, utarbeide system, utvikling og ansvar for internkontrollen. Internkontroll legges til «Organisasjonsutvikling».

**Innbyggertjenester** - Servicesenteret har en viktig funksjon angående innbyggertjenester. Senteret er første møte med innbygger og er derfor også «sannhetens øyeblikk». Arbeidsgruppa anbefaler at Servicesenteret bytter navn til innbyggertjenester, under stab samfunn og innbygger og at en tar en gjennomgang av ledelse og oppgaver knyttet til tjenesten. Arbeidsgruppa konkluderer med at en ikke trenger en virksomhetsleder for tjenesten, men en avdelingsleder som ivaretar det daglige arbeidet.

### 2.2.3 Organisering og drift av ØYA prosjektet, også forslag på navn: ØKE - ØYA koordinerende enhet

Organisasjonsgjennomgangene skulle foreslår organisatorisk plassering av «det nye»<sup>1</sup>. Innledningsvis var det uklart for arbeidsgruppen hva som var målet, oppgavene og funksjonen til «det nye». Prosjektet ble presentert for arbeidsgruppen og arbeidsgruppen hadde behov for at det ble arbeidet særskilt med mulige organisatoriske løsninger og som involverte aktuelle aktører som hadde kompetanse på området, ble påvirket av og hadde roller i løsningen.

Underarbeidsgruppen fikk i oppdrag å komme med forslag til organisatorisk plassering av «det nye» med utgangspunkt i de to hovedalternativene til modell. Underarbeidsgruppen skal også drøfte innhold, mandat/myndighet og pengestrøm i «det nye».

Rapport fra underarbeidsgruppen ligger som vedlegg 3.

Underarbeidsgruppen anbefaler at dagens koordinerende enhet<sup>2</sup> løftes som et samarbeidsforum og utvides med flere deltakere. De går bort fra at «det nye» må være en egen virksomhet/avdeling.

Gruppen foreslår at dette samarbeidsforumet får navnet ØYA koordinerende enhet - ØKE. Utfra kunnskapsinnhenting og tidligere prosesser foreslår gruppen at ØKE plasseres overordnet og sentralt. Gruppen foretrekker alternativ 1.

Hovedargumentet for sentral plassering er at det er vesentlig at ØKE oppleves som nøytralt og direkte underlagt kommunedirektør/SLG med den autoriteten det innebærer. Dette må henge sammen med et tydelig mandat/myndighet for forumet. I tillegg muliggjør en sentral plassering bedre oversikt, samt en bedre mulighet for innspill til system – og planarbeid/ending på grunnlag av hva samarbeidsforumet til enhver tid erfarer. Det foreslås at underarbeidsgruppen får en aktiv rolle i det videre innføringsarbeidet.

Forvaltning helse ligger per i dag plassert organisatorisk i virksomheten PLO, dette ønskes endret til å ligge direkte under kommunalsjef helse.

## 2.3 Anbefaling organisasjonsstruktur for stab og støtte

Arbeidsgruppa har konkludert med en felles anbefaling og at alternativ 1 gir en tydeligere og klarere inndeling på stab og støtteroller. Det eksterne og interne perspektivet blir klarere. Begge modellene vil allikevel ha forutsetninger for å nå målene som er satt.

- Stab økonomi og budsjett ledes av økonomisjef. Her legges budsjett, kontrollerfunksjon, regnskap, faktura og anskaffelser. Økonomisjef har også ansvar for virksomhetsstyring og internkontroll og bruker ressurser fra staben
- Stab organisasjon ledes av HR-sjef. Her legges HR, HMS, IT-drift, lønn og organisasjonsutvikling
- Arbeidsgruppa finner det hensiktsmessig at IKT-avdelingen inngår i den interne stabsfunksjonen og kan med fordel plasseres under Organisasjonsutvikling
- Arbeidsgruppa ser at en trenger en koordinerende leder som har fokus på de fag og prosjekt som i dag innebærer stab og servicesenter. Denne lederen skal være en kobling mellom SLG, stab og virksomheter
- Hver avdeling; (1) Utvikling og samfunn og (2) Innbyggertjenester bør ha en avdelingsleder
- Om personal og økonomiansvar skal legges på kommunalsjef-nivå eller til avdelingsleder er diskutert. Arbeidsgruppa er opptatt av at deltakere i SLG ikke skal ha for mye driftsansvar, som oppfølging økonomi og personalansvar medfører
- Hver avdeling har fagledere som rapporterer til sin leder. Avdelingsledere har personal og økonomiansvar
- I samfunnsstaben samles rådgiverstillingene som har samfunn og tjenesteutvikling som sine hovedoppgaver. Det forutsetter at rådgivere som arbeider med tjenesteutvikling har faglig tilknytning til rammeområdene og at det etableres strukturer for dette.

SLG vil alltid ha høy oppmerksomhet på effektiv drift av kommunen, men skal ha sterkere fokus på strategisk utvikling og gjennomføring av overordna planer. Stabene vil ha en sentral rolle og være en forutsetning for at Strategisk ledergruppe og kommunen skal lykkes med dreiningen. Stabene skal bidra med tilrettelegging og beslutningsgrunnlag for Strategisk ledergruppe og det forutsettes at møtestrukturer etableres og at stabene ledes slik at SLG får helhetlig og tverrfaglig grunnlag for å fremme strategisk retning til politisk nivå og påfølgende tilrettelagt gjennomføring i organisasjonen. Møtestrukturen må ta høyde for at SLG vil ha behov for at økonomi og organisasjon har faste møtepunkter i SLG.

Flere av de utfordringene og oppgavene som stab og støtte skal løse krever møte- og samarbeidsarenaer. Eksempler på dette er beredskap/kriseledelse, miljø/bærekraft, folkehelse, digitalisering, kommunikasjon og internkontroll. Samfunnsstaben vil kunne ha rollen for å organisere, ha lederroller og dette sammen med prosjektorganisering av oppgaver vil gi mulighet for tverrfaglige og helhetlige løsninger.

Det legges ingen fagrådgivere til rammeområdene. Rådgiverne samles i samfunnsstab. Unntaket er Forvaltning helse som foreslås flyttet fra virksomhetsnivå til kommunalsjef helse

og mestring. Forvaltning helse har hatt en utvikling hvor de gradvis har fått flere oppgaver og har utviklet forvaltningen. Det kan vurderes om dette skal utvikles videre for å få en effektiv forvaltning. Det foreslås en gradvis utvikling og det foreslås ikke tiltak i denne omgangen.

#### 2.4 Møte- og samarbeidsarenaer

Endring av organisasjonsstrukturer samler oppgaver og funksjoner som har samme oppgavetype og rolle for å øke måloppnåelsen, men skaper samtidig nye grenseflater. Møte- og samarbeidsstrukturer må etableres for å sikre god samhandling internt i enhetene og mellom enheter. I funksjonsbeskrivelsen står de ulike møtene og forumene beskrevet, denne er ikke justert og oppdatert og fungerer delvis. Etter vedtatt endring for stab/støtte blir det viktig å oppdatere nåværende funksjonsbeskrivelse.

I kommunekompasset og i prosessen med organisasjonsgjennomgang kommer det klart fram at intern kommunikasjon er en utfordring for faglig samarbeid, tjenesteleveranser og utvikling.

Digital deling og samhandling er effektive verktøy for informasjonsdeling. Foreløpig har ikke Frøya kommune et intranett som muliggjør informasjonsdeling, men Teams er godt etablert og gir mulighet både for deling og samhandling. Frøya kommune bør ha en strategi for hvilke kanaler det er behov for og som skal brukes til informasjonsdeling og samhandling.

Faste møtestrukturer, både digitale og fysiske, er viktig for både informasjonsdeling og samarbeid. Det er etablert faste møtearenaer i organisasjonen, bl.a. lederforum. Gjennom justert organisering av stab og støtte er målet at også denne møtearenaen skal utvikles og utvikling, tverrfaglighet og helhet skal styrkes. Stab og støtte vil ha en viktig oppgave for å bidra til at forumet er en viktig bidragsyter i utvikling og gjennomføring av planer og strategier. Det avklares hvem fra stab som evt. møter fast i lederforum.

Internt i stab og støtte er møte- og samarbeidsarenaer viktig for informasjonsdeling, for å skape felles retning og for gjennomføring av oppgaver som krever sammensatt kompetanse og har avhengigheter og synergier. Sterkere grad av prosjektorganisering vil være viktig i denne sammenheng, men det må utvikles metodikk og erfaring før dette vil ha effekt.

Det er viktig at det internt i stab og støtte fastsettes en møtestruktur tilpasset både de enkelte fagene sine behov, behovet for å dele felles informasjon og behovet for felles retning og tilhørighet. Møter- og samarbeidsarenaer som etableres skal ha et formål og inngå i en struktur. Dette utvikles i detaljeringen av organisasjonen.

### 3.0 Oppsummering og anbefalinger for videre detaljering og etablering av stab og støtte

### 3.1 Vurdering av valgt modell opp mot målene og prinsippene for organisasjonsgjennomgangen

Målene for organisasjonen er satt innledningsvis i prosessen og har vært brukt for å vurdere de ulike alternative løsninger i gjennomgangen. I det påfølgende oppsummeres det hvordan de ulike målene er ivaretatt i de anbefalte løsningene

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Utviklingsressurser arbeider tverrfaglig og helhetlig.</b></li></ul> <p>Begge modellene har en enhet som har funksjoner og oppgaver som krever tverrfaglighet og helhetlige løsninger, ansvar for felles prosjektmetodikk og oversikt på utviklingsoppgaver.</p> <p>Opgaven med å utarbeide beslutningsgrunnlag for strategisk ledergruppe ivaretas i begge modellene.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Strategisk ledergruppe har tilstrekkelig kapasitet til å utvikle strategisk retning og planleggingskapasitet til å gjennomføres</b></li></ul> <p>Strategisk ledergruppe vil samle lederansvaret for stab og støttefunksjoner og tydeliggjøre dette i ny organisering. Utviklingsenheten vil ha som mandat å tilrettelegge for oppfølging og gjennomføring for strategisk ledergruppe. Dette gjelder for begge modellene. Sammensetning, antall medlemmer og funksjoner som er representert i strategisk ledelse vil påvirke arbeidsform og agenda. Stabsfunksjonene sitt mandat og rolle vil også ha betydning både for forutsetningene for ledergruppen sin behandling av saker og hvilke fokus gruppen får.</p> <p>Det er avgjørende at strategisk ledergruppe ikke blir for involvert i daglig drift, som oppfølging økonomi og personalansvar medfører.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Utviklingsoppgaver løses med prosjektmetodikk når dette er hensiktsmessig og prosjekter og større prioriterte satsninger vises i egen oversikt og følges opp systematisk.</b></li></ul> <p>Begge alternativene ivaretar dette. Alternativ 1 gir sterkere tilknytning til flere fagmiljøer med mer innbyggerrettet fokus. Alternativ 2 gir mulighet for sterkere intern koordinering med de internt rettede stabsfunksjonene.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Støttetjenester løses på lavest mulige effektive nivå og arbeidsdelingen med virksomheter og stab og støtte er tydeliggjort.</b></li></ul> <p>Alternativ 1 tydeliggjør de interne støttefunksjonene og i detaljeringen vil dette ha hovedfokus. I alternativ 1 vil det være en risiko for at det kan bli stor avstand til driftsenhetene for stabsfunksjonene som ligger i stab samfunn.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Frøya kommune bruker digitale løsninger for effektiv drift</b></li></ul> <p>Digitalisering vil være et gjennomgående ansvar i hele organisasjonen. I begge de foreslåtte modellene kan utviklingen av digitale løsninger og tilrettelegging for digital transformasjon tydeliggjøres. I begge modellene vil styrking av prosjektgjennomføring og prosjektoversikt (portefølje) være viktig for å styrke styring og gjennomføring.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Frøya kommune har enkel tilgang for innbyggere og brukere til tjenestene. Intern koordinering og tverrfaglighet skal ha innbyggerens behov som utgangspunkt.</b></li></ul>

Alternativ 1 tydeliggjør samfunn- og innbyggerperspektivet. Servicesenter videreføres i begge modellene. ØKE er foreslått inn i begge modellene.

- Frøya kommune har tydelige og avklarte møte- og samarbeidsarenaer for å styrke samhandling og kommunikasjon internt (og eksternt).

Alternativ 2 vil ha enda tydeligere samarbeidsarenaer gjennom strukturer, men vil måtte etablere samarbeid/tverrfaglige arenaer mellom enhetene. Alternativ 1 legger til rette for organisering av mer tverrfaglighet innen samfunnsutvikling, dette vil kreve aktiv ledelse og aktiv bruk av samarbeidsarenaer.

Forutsetningene for å lykkes vil være at det i detaljeringen av organisasjonen, tydeliggjøres formål og mandat for de ulike organisasjonsenhetene; -tydelig ledelse og lederoppfølging, - møte- og samarbeidsarenaer defineres og har definert formål og at det tas i bruk prosjektmetodikk og utarbeides oversikt (portefølje) for utviklingsaktiviteter.

### 3.2 Anbefalinger veien videre

Arbeidsgruppa vil anbefale at følgende aktiviteter gjennomføres for detaljering og forberedelser til innføring.

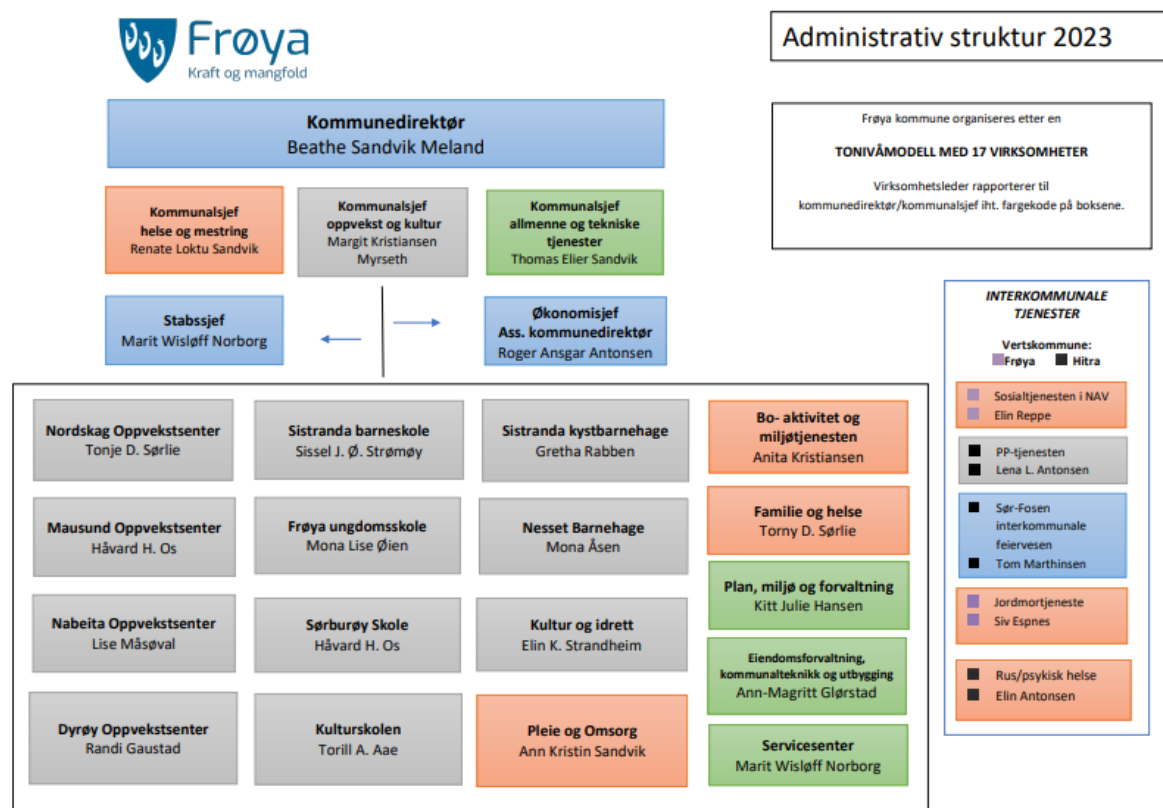
Tid	Aktivitet
27. August	Rapport legges ut for kommentarer fra arbeidsgruppen.
30. august	Frist for arbeidsgruppemedlemmer å gi innspill til rapport som skal bearbeides før siste møte i arbeidsgruppen.
22. september	Møte i arbeidsgruppen – sluttbehandling av rapport.
26. september	Leverer rapport til Strategisk ledergruppe for gjennomgang og videre oppfølging.
	Tilbakemelding fra KD til arbeidsgruppa innen offentliggjøring og videre prosess.
	Høring og medbestemmelse/amu-behandling.
	Funksjonsbeskrivelse oppdateres og revideres. Vurderes endret navn til organisasjonsbeskrivelse  Ledere innplasseres (evt. vurdering av utlysning) Detaljering av organisering, oppgavebeskrivelser og arbeidsdeling med linjeorganisasjon gjennomgås, årsverksfordeling m.m. besluttet.  Oversikt/funksjonsbeskrivelsen møte- og samarbeidsarenaer oppdateres.
	Innplassering av ansatte gjennomføres
1. januar 2024	Drift





## 4.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 Gjeldende organisasjonskart og funksjonsbeskrivelse



## Vedlegg 2: Utvidet tiltaksteam

### Utvidet tiltaksteam - innhold

- Utvidet tiltaksteam erstatter og slår sammen dagens tiltaksteam og dagens samarbeidsteam
- Er lavterskel
- Utvidet tiltaksteam har to funksjoner:
  - Å være en arena for å drøfte og løse saker tidligst mulig og på lavest mulig nivå for å finne tiltak til barn/familie/bruker
  - Å gi råd, opplysning og veiledning til kollegaer
- Alle virksomheter kan ha/initiere utvidet tiltaksteam
- Alle tjenester/representanter må ha tilgjengelig «grønn» tid i kalenderen samtidig for å kunne møtes snarlig
- Her SKAL familiens og barnets stemme bli hørt, inkludert og vektlagt fra start.
  - Det kan skje sammen med/via en tillitsperson eller at barnet/familien deltar på alt selv
  - Dersom utvider tiltaksteam skal brukes som kollegaveiledning trenger ikke barn/foreldre/familie delta om intensjonen ved møtet er tydelig kommunisert i forkant
  - Informert samtykke
- Vær bevisst på hva vi deler selv om vi har samtykke
- Del det som er nødvendig, ikke alt

### Utvidet tiltaksteam – evaluering og videre arbeid

- Tid i utvidet tiltaksteam før evaluering:
  - 2 måneder som hovedregel
- Evaluering kan være:
  - Egenevaluering sammen med bruker
  - Evaluering av ØKE

Videre arbeid:

Utvidet tiltaksteam kan etablere et fagteam direkte, uten å måtte gå gjennom kartleggingsteam om man ved egnevalueringen er helt sikker på at man har riktig retning i arbeidet og at man har med de tjenester og tilbud som trengs. Utvidet tiltaksteam kan sende saker til evaluering/vurdering i ØKE dersom man er litt usikker på om man har rett retning i arbeidet. Da er det ØKE som etablerer fagteam/ansvarsgruppe/koordinator om det er behov for det.

## Vedlegg 3 – rapport for underarbeidsgruppe – «organisatorisk plassering av den nye»

### *Oppdrag/mandat*

Underarbeidsgruppen kommer med forslag til organisatorisk plassering av «det nye» med utgangspunkt i hovedalternativene. Underarbeidsgruppen skal også drøfte innhold, mandat/myndighet og pengestrøm i «det nye».

### *Deltakere underarbeidsgruppe*

Marit W Norborg (leder av gruppa), Siv Anita Fillingsnes (forvaltning helse), Mona Åsen (oppvekst), Pia Kathrine Ohren (024) og Ingrid Kristiansen, kommuneoverlege

### *Metode*

Gruppen har gjennomført 6 møter totalt. Gruppen har innhentet kunnskap fra Kinn kommune som har lang erfaring med å jobbe tverrfaglig og tverrsektorielt. I tillegg er det gjennomført et arbeidsmøte med virksomhetsleder for Eiendomsforvaltning, kommunalteknikk og utbygging i forhold til rollen boligforvalter, som ligger til denne tjenesten i dag.

I jobbingen har man hatt fokus på å innhente erfaringer og kompetanse fra alle deltakerne i gruppa og eksterne aktører, det være seg rammene helse, oppvekst, teknisk (bolig) og forvaltning og spesielt arbeidet i koordinerende virksomhet, samt det oppsummerte arbeidet fra 024 (hospitering, prosjektgruppearbeid mv.) og arbeidet i arbeidsgruppa for stab/støtte.

Dette har lagt grunnlag for den anbefalingen som følger.

### *Momenter som har vært med i drøftingene*

Forvaltning/saksbehandling foregår i dag på alle rammer (helse, oppvekst, teknisk).

Forvaltning helse har per i dag ansvar for koordinerende virksomhet som forvalter vedtak knyttet til individuell plan (IP) og koordinator. Koordinerende virksomhet har manglet mandat for å utpeke koordinatorene i andre rammer enn innenfor helse. Dette oppleves som utfordrende da de fleste barn/unge har skole/barnehage og fritid som en viktig del av sine liv.

Det er gode erfaringer med å ha tilknyttet barnekoordinator til koordinerende virksomhet.

Barnekoordinator har veiledningsrolle for ordinære koordinatorene i tjenestene, samt systemansvar for Visma samspill.

Forvaltning helse ligger per i dag plassert organisatorisk i PLO. Den fagspesifikke forvaltningen bør ha faglig tilknytning til .

#### *Anbefalinger*

Etter å ha landet en felles forståelse for utfordringsbildet og skapt et felles kunnskapsgrunnlag, kommer gruppa med følgende anbefalinger:

Gruppen anbefaler at dagens koordinerende virksomhet løftes som et samarbeidsforum og utvides med flere deltakere. Vi går bort fra at «det nye» må være en egen virksomhet/avdeling.

Gruppen forslår at dette samarbeidsforumet får navnet ØYA koordinerende enhet - ØKE.

Utfra kunnskapsinnhenting og tidligere prosesser er det avgjørende at ØKE plasseres overordnet og sentralt, se forslag til plassering i alternativ 1 og 2. Gruppen foretrekker alternativ 1.

Hovedargumentet for sentral plassering er at det er vesentlig at ØKE oppleves som nøytralt og direkte underlagt kommunedirektør/SLG med den autoriteten det innebærer. Dette må henge sammen med et tydelig mandat/myndighet for forumet. I tillegg muliggjør en sentral plassering bedre oversikt, samt en bedre mulighet for innspill til system – og planarbeid/endring på grunnlag av hva samarbeidsforumet til enhver tid erfarer.

Forumet skal kunne forvalte samordningsplikten/samarbeidsplikten hjemlet i velferdstjenestelovene. Forumet bør ha kjennskap til de ulike lovene som styrer retter og plikter innenfor tjenesteytingen, selv om den fagspesifikke forvaltningen fremdeles bør ligge på rammene.

Innbyggere (via brukerpanel) og ansatte har ytret et behov for en ordning som tar innover seg koordinering av tjenester for innbyggere som har behov for hjelp fra to eller flere av kommunens virksomheter. De samme har også et ønske om å ha en ordning som ivaretar råd og veiledning, samt struktur for evaluering. Dette innebærer også opplæring, veiledning og rådgiving til koordinatorene, herunder også opplæring i samhandlingsverktøyet Visma samspill. Dette vil i denne anbefalingen ivaretas av ØKE.

Forumet bør bestå av faste nøkkelpersoner fra alle rammer, men med mulighet for å kalle inn andre deltakere ved behov – avhengig av sak/agenda.

I samarbeidsforumet som er anbefalt bør det tilstrebes en fast struktur, både på tidspunkt, agenda og samarbeidsmåte.

Det er viktig å gi ØKE et klart mandat og tilstrekkelig myndighet. ØKE bør være en forvaltningsvirksomhet for søknader om koordinator, barnekoordinator og individuell plan, og ha kommunedirektørens myndighet til å avgjøre hvilken tjeneste som skal avgi koordinator. ØKE bør også ha et opplærings – og systemansvar. ØKE bør også bidra til å implementere metodikken «utvidet tiltaksteam», som utarbeidet av prosjektgruppa i 024, i alle tjenester.

Gruppen har vurdert om ØKE skal ha økonomisk ansvar/tildeling knyttet til brukere av tjenester. Her har man landet på at dette bør bibeholdes rammene som i dag.

Med ØYA koordinerende virksomhet - ØKE, mener gruppen, at kommunen vil sikre en systematisk og god praksis for tverrfaglig kartlegging av behov for tjenester.

**Dersom kommunedirektør/SLG vedtar denne form for organisering/utforming som gruppa anbefaler, forslås det at gjeldende underarbeidsgruppe består og jobber videre med mer spesifikk utforming av ØYA koordinerende virksomhet - ØKE; roller som skal inn i samarbeidsforumet, mandat/myndighet, retningslinjer og prosedyrer mv.**

### ***Forutsetninger***

Ved implementering av modell, ser gruppa nødvendigheten av å samtidig jobbe med:

- Tillit
- Kultur
- Holdning

## Vedlegg 4 saksprotokoll administrativ tilpasning 2020

# Saksprotokoll

<b>Utvalg:</b>	Administrasjonsutvalget
<b>Møtedato:</b>	23.10.2019
<b>Sak:</b>	7/19

**Arkivsak:** 19/2409

### SAKS PROTOKOLL - ADMINISTRATIV TILPASNING 2020

#### Vedtak:

**Administrasjonsutvalget støtter rådmannens forslag til organisering fra 01.01.20, med de begrunnelser som gitt i saksfremstillingen.**

#### Det overordnet målet med tilpasningen har vært

- Å tilpasse administrativ struktur til ny politisk struktur
- Å styrke fagområdene økonomi, personal (HR), strategisk saksbehandling
- Rydde i strukturen, slik at rådmann gis handlingsrom til å prioritere de rette oppgavene

#### Suksessfaktorer det må jobbes med for å lykkes med tilpasningen

- Rolle og forventningsavklaringer linje/stab inkl kommandolinjer
- Møte, samarbeids-, og kommunikasjonsarenaer i organisasjonen
- Ledelse og lederoppfølging
- Evaluering av stillingsinnholdet til kommunalsjefene, spesielt med tanke på å styrke økonomioppfølgingen og hånheving av det tverrfaglige samarbeidet i kommunen

#### Følgende prinsipper ligger fast, og er videreført i den «nye» administrative organiseringen:

- Frøya kommunes administrasjon er organisert i en flat struktur der virksomhetslederne har helhetlig personal, økonomi og fagansvar.
- Hvert rammeområdet har en kommunalsjef, som alle virksomhetslederne rapporterer til. Dette medfører en av dagens stillingshjemler omgjøres til kommunalsjef for tekniske og allmenne tjenester (i tråd med politisk organisering)
- **Virksomheten strategi og utvikling avvikles som egen virksomhet og ansatte overføres til stab.**
  - Staben deles i to, en driftsdel og en strategisk del.
  - Stab skal ha egen leder. Denne benevnes stabssjef
    - Den strategiske staben skal jobbe mot rådmann og ha fokus på utvikling og strategier (gjøre politiske føringer om til strategi), strategisk saksbehandling.
    - Fagstaben skal primært jobbe med drift og serve virksomhetene.
    - Personal/HR styrkes og legges i fagstab.
- **Økonomisjefstillingen fristilles fra personalansvar og legges direkte under rådmann**
- **Regnskapsavdelingen overføres til servicesenteret og ledes av virksomhetsleder servicesenter**
- **Servicesenteret (inkl regnskap og IKT) legges under ramme tekniske og allmenne tjenester**

- **Rammeområdet kultur avvikles fra 2020, mens virksomheten kultur og idrett legges under ramme oppvekst, og kommunalsjef for oppvekst og kultur**
- **Virksomhetene sorteres til følgende rammeområder**
  - **Oppvekst og kultur**
  - **Helse og mestring**
  - **Tekniske og allmenne tjenester**
  - **I tillegg et rammeområde for fellesadministrasjonen (folkevalgte, rådmann, stab mm)**
- **Nye roller/stillinger skal bekles av allerede ansatte i organisasjonen før utlysning, såfremt disse fyller krav til stillingen.**
- **Endringen gjennomføres innen vedtatte stillingshjemler 2019.**

**Enstemmig.**



KS KONSULENT

Postboks 1378 Vika, 0114 OSLO • [www.kskonsulent.no](http://www.kskonsulent.no)