

GLOPPEN KOMMUNE

Saman om ein betre kommune

Sluttrapport

12. november 2014



Gloppen kommune har i perioden 2011 – 2014 vore ein del av Kommunal- og moderniserings - departementet sitt utviklingsprogram "Saman om ein betre kommune". Denne rapporten summerer opp dei viktigaste hendingane, kva resultat som er nådde og tilrådde aktivitetar etter at prosjektet er avslutta.

Forord

Dette er avsluttande rapport etter prosjektet "Saman om ein betre kommune". Prosjektet er gjennomført som ein del av Kommunal- og moderniseringsdepartementet sitt utviklingsprogram med same tittel.

Prosjektet kom til etter ein søknad frå Gloppen kommune til dåverande Kommunal- og regionaldepartementet. Føremålet med søknaden var å arbeide meir målretta med kompetanse og rekruttering som eit bidrag til kvalitet og økonomi i tenestene.

Prosjektet vil rette ei takk til dei tilsette, tillitsvalde og folkevalde i kommunen som har delteke i gjennomføringa av prosjektet. Utan deira aktive deltaking ville det ikkje vore mogeleg å få dei resultatane som er omtala i rapporten.

Samarbeidet mellom dei tre partane har gjeve ein arena som har vore fruktbar for utviklingsoppgåver. Med tanke på komande utfordringar med å utvikle tenestene ser vi at dette samarbeidet kan vere ein god arena for oppgåver som krev felles innsats.

Rapporten vil gje eit innblikk i mandat og metode før resultatane som er nådde innan dei enkelte måla vert vurdert. Rapporten omtalar og organisering, gjennomføring, suksessfaktorar og viktig læring frå prosjektet. Avslutningsvis kjem rapporten med nokre råd for innarbeiding av erfaringane som er gjort.

Sandane 12.11.2014

Prosjektleder

Samandrag

Saman om ein betre kommune har vore eit omfattande prosjekt med fleire oppgåver og målsettingar. Kjerneoppgåva i prosjektet har vore å etablere ein kompetanse- og rekrutteringsplan og innarbeiding av strategiane og tiltaka i organisasjonen.

Hovudområde i arbeidet med kompetanse- og rekrutteringsplan:

- kurs og anna opplæring
- seniorpolitikk
- registrering av kompetanse på tilsette
- analyse av kompetansebehov i framtida
- leiarutvikling
- rekruttering lokalt, nasjonalt og utland
- fagdag innan kompetansearbeid
- oppfølging av nytilsette
- lærlingar
- utvikling av kjernekompetanse

Ei viktig erfaring frå prosjektet er at ein god kompetanse- og rekrutteringsplan, med klar ansvarsdeling, skaper resultat. Det å forankre planen i Kommunestyret gjev dei nødvendige styringssignala til organisasjonen som skal følgje den opp.

Viktig læring er og at rekruttering av nye innbyggjarar ikkje vert gjort med enkle marknadsføringstiltak. Nettverk, personleg engasjement og direkte kontakt med potensielle kandidatar er tre nøkkelfaktorar. Desse tre faktorane er og med på å redusere risikoen for å rekruttere tilflyttarar som flytter ut etter kort tid eller tilflyttarar som ikkje aktivt tek del i lokalsamfunnet.

Prosjektet har erfart at hovudområda i kompetanse- og rekrutteringsplanen er relevante for organisasjonen og medverkar til ønska endringar. Samla sett vil oppgåvene som prosjektet har arbeidd med styrke utviklingsevna til kommunen og den enkelte medarbeidar.

Prosjektet tilrår at kompetanse- og rekrutteringsoppgåvene vert vidareført, med dei endringane som prosjektet har lagt inn i forslag til justert kompetanse- og rekrutteringsplan.

Kommunen bør vurdere vidareføring av dei andre oppgåvene i prosjektet og eventuelt korleis dette skal gjerast.

I samanheng med endringane i leiinga i kommunen og dei pågåande organisasjonsendringane, vert det viktig å gjennomgå- og tildele ansvar for oppgåvene som skal vidareførast.

Innhald

Forord	1
Samandrag.....	2
Innleiing	4
Mandat	5
Metode	5
Omgrep.....	5
Mål.....	6
Effekt mål:	6
Resultatmål:.....	6
Gjennomføring	7
Organisering	7
Ekstern rapportering, evaluering og deltaking.....	8
Resultat.....	8
Effektar	17
Suksessfaktorar	18
Viktig læring frå prosjektet.....	18
Innarbeiding av erfaringane frå prosjektet	18
Økonomi	19

Innleiing

Saman om ein betre kommune er eit samarbeid mellom Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (KMD), KS, LO Kommune, YS Kommune, Unio og Akademikerne.

Utviklingsprogrammet, som går frå 2011 til 2015, gir støtte til lokale prosjekt og tek føre seg nokre av dei viktigaste utfordringane i kommunesektoren: sjukefråvær, kompetanse og rekruttering, heiltid/deltid og omdømme. Programmet tel i 2014 110 kommunar. Dei første fekk opptak hausten 2011 og hausten 2012 kom ytterlegare 59 kommunar med.

Kommunane som er med i programmet deltek med eigne lokale prosjekt. Dei får tilgang til faglege ressursmiljø og verdifull erfaringsutveksling med andre kommunar ved deltaking i nasjonale nettverk. Kommunane får og økonomisk støtte til gjennomføring av prosjektarbeidet. Partane sentralt er opptekne av at erfaringane som kommunane haustar frå prosjektarbeidet også skal kunne komme andre kommunar til nytte. Programmet har og til hensikt å ta i bruk nye arbeidsformer som fremmer innovasjon og nyskaping.

Eit krav for å delta i programmet er at prosjektet er forankra i eit lokalt samarbeid. Folkevalde, administrative leiarar og medarbeidarar/ tillitsvalde skal delta konstruktivt i utforminga av prosjektet og rapportering frå dette.

Gloppen kommune er teken opp i programmet under utfordringa kompetanse og rekruttering. Søknaden var grunngjeven med at kommunen hadde eit behov for å arbeide målretta med å halde på, utvikle og rekruttere nødvendig kompetanse. Søknaden hadde overskrifta «å meistre oppturen» og tok utgangspunkt i den vanskelege økonomiske situasjonen i 2008.

Det står vidare i søknaden frå kommunen: Vi snudde situasjonen på sær kort tid, og fekk positivt driftsresultat både i 2009 og 2010. Oppturen kan ha starta, og vi ser at vi då står ovanfor utfordringar knytt til å halde fokus på kva vi er i gang med - sikre stabil sunn økonomisk drift gjennom eit systematisk arbeid med vekt på å:

- betre/endre prosessar, rutinar og arbeidsdeling
- utvikle nødvendig kompetanse
- utvikle kvalitetskrav både til rolla som tenesteytar og til rolla som arbeidsgjevar
- ta i bruk digitale verktøy
- binde organisasjonen saman, skape forståing for heilskapen og ikkje berre delane
- hindre gjentakning av situasjonen i og etter 2008

Tanken er at ein sunn driftsøkonomi er det beste utgangspunktet for å vere ein god arbeidsgjevar og ein føreseieleg tenesteleverandør. Det byggjer godt omdømme og er mellom anna viktig for rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling.

Mandat

Prosjektet er forankra i kommuneplanen for 2008 – 2020 og i økonomiplanen for 2011 – 2014. Begge dokumenta omtaler behov for fornying av organisasjonen, effektivisering, kvalitetsutvikling, endringsvilje/omstillingsevne og kompetanseutvikling.

Formannskapet vedtok deltaking i prosjektet i sak 74/11.

Metode

Saman om ein betre kommune er organisert som eit prosjekt med utgangspunkt i metoden PLP – prosjektleiarprosess. Metoden er tilpassa noko for å fungere best mogleg lokalt i Gloppen kommune. Grunnprinsippa i metoden er ikkje endra og dei tre berande prinsippa er: personleg ansvar, forpliktande samarbeid og resultat.

Omgrep

Prosjekt: Ei tidsavgrensa oppgåve med ei definert målsetting, avtalt budsjetteramme og ressursbruk. For kvart prosjekt vert det oppretta ein prosjektorganisasjon som er ansvarleg for prosjektets gjennomføring og leveransar (Innovasjon Norge).

Oppdragsgjevar: Eig prosjektet og skal:

- avgjere om prosjekt skal nyttast som metode
- lage prosjektoppdrag
- velje ut- og vere samtalepartner for prosjektansvarleg
- halde seg oppdatert og vurdere konsekvensar ved avvik på resultat, tid, kostnader og risiko

Prosjektansvarleg: Er ansvarleg for at prosjektet vert gjennomført.

Prosjektleiar: Prosjektleiar skal sikre at prosjektet vert gjennomført effektivt og at det leverer etter oppdrag. Prosjektleiar er ansvarleg for at prosjektet leverar på fastsett tid og budsjett samt at myndigheitenes krav og eksterne lover og reglar vert haldne.

Hovudoppgåvene til prosjektleiar er å planlegge, organisere og koordinere samt oppfølging.

Styringsgruppe: Styringsgruppa i eit prosjekt er ei formell gruppe som kan etablerast etter ønske frå prosjektansvarleg eller oppdragsgjevar.

Dei viktigaste oppgåvene til styringsgruppa er å bidra til at prosjektet får dei nødvendige ressursane, gje råd i problemstillingar prosjektansvarleg tek opp, gje aktiv støtte til prosjektleiar, halde seg oppdatert på prosjektets framdrift og kommunisere og følgje opp avgjerd i styringsgruppa.

Prosjektgruppe: Er oppretta for å støtte prosjektleiar med planlegging, organisering, koordinering og oppfølging.

Statusrapport: Rapport som viser avvik frå prosjektplanen. Går frå prosjektleiar til styringsgruppe/prosjektansvarleg og eventuelt vidare til oppdragsgjevar.

Milepæl: Milepæl = dato + hending. Milepælane er ein viktig del av prosjektplanen og skal sikre kontroll med framdrift og resultatutvikling i prosjektet. Milepælane må kunne kontrollerast ved å observere hendinga eller dokumentere den.

Eksempel på milepæl: «innan 24.01.2013 - prosjektplan er utarbeidd og godkjent»

Resultatmål: Kva skal prosjektet lage/utføre/levere.

Eksempel: «Når det er etablert felles metode for utviklingsarbeid – innan 01.05.2013»

Effekt mål: Kva skal vi oppnå med prosjektet.

Eksempel: høgare brukartilfredsheit, % vekst, reduserte kostnader.

Mål

Effekt mål:

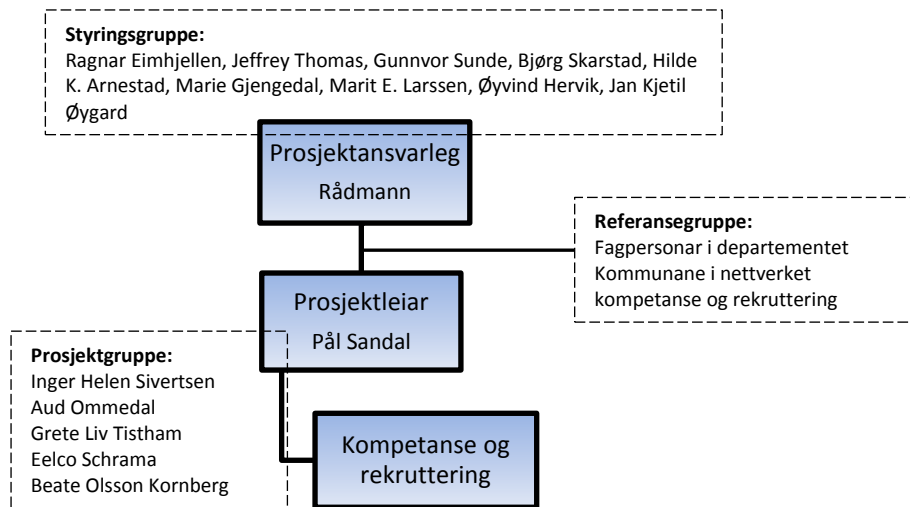
Gløppen kommune har etablert miljø for kompetanse, endrings- og utviklingsarbeid og er med det i stand til å nå dei mål som er sette for organisasjonen og tenestene

Resultatmål:

1. Når det er etablert felles metode for utviklingsarbeid, den er kjent i organisasjonen og einingsleiarane har kompetanse til å bruke metoden innan 1.mai 2013
2. Når kvalitetskriteria for tenestene i kommunen er etablert innan 1. november 2013
3. Når strategisk kompetanseplan er etablert og vert etterlevd i organisasjonen innan 1.januar 2014
4. Når system for balansert målstyring er implementert innan 1.juli 2013
Implementert er definert slik: Når IT verktøyet BedreStyring, målkort og arbeidsmetode for målstyring er teke i bruk av alle tre nivå og rapportering til politisk nivå er basert på dette
5. Når det er etablert moglegheiter for innbyggjarane til å kunne være med på å utvikle kommunen. Dette skal kunne gjerast både munnleg og skriftleg. Innan 1. januar 2013
6. Når det er identifisert og utarbeidd tilråding om utviklingsområder kommunen skal arbeide med i perioden 1. januar 2014 – 31. desember 2015 innan 1. desember 2013

Gjennomføring

Organisering



Den nasjonale prosjektleiinga (KMD) sette krav om at kommunens folkevalde, administrative leiarar og medarbeidarar/ tillitsvalde skulle delta konstruktivt i utforminga av prosjektet. Det vart difor sett saman ei styringsgruppe med tre representantar frå kvar av gruppene.

Styringsgruppa har hatt faste møte i prosjektperioden. På møta legg prosjektleiar fram statusrapport, der det blant anna kjem fram kva som er oppnådd sidan sist og kva avvik som er registrert. Dei sju faste punkta i rapporten er:

1. Måloppnåing
2. Framdrift
3. Ressursbruk og økonomi
4. Risiko
5. Korrektive tiltak
6. Spesielle problem og utfordringar
7. Prosjektleiars eigen vurdering

Styringsgruppa har delteke på nettverkssamlingar saman med dei andre kommunane som deltek innan temaet kompetanse og rekruttering. Fokus på samlingane var deling av erfaring og kunnskap og diskusjon av felles utfordringar i prosjekta i tillegg til faglege innlegg.

Referansegruppa er oppretta av kommunal- og moderniseringsdepartementet og skal vere til støtte for dei lokale prosjekta. Fagpersonane i ressursgruppa har stor fagleg tyngde innan prosjektleiing og arbeid med kompetanse og rekruttering i ulike organisasjonar.

Prosjektgruppa har vore sett saman av tilsette frå administrasjonen. Arbeidet med aktivitetane i prosjektet har omfatta fleire personar, men det har vore ei fast gruppe som har hatt oppgåver

og ansvar frå starten av. Utgangspunktet for arbeidet til prosjektgruppa er kompetanse- og rekrutteringsplan for Gloppen kommune og milepælsplanen for prosjektet.

Milepælsplanen er eit planleggingsverktøy som viser milepælar, aktivitetar som skal sikre at prosjektet når milepælane, kva månad dei ulike aktivitetane er planlagt og estimert arbeidsinnsats. Planen stadfestar og kven som er ansvarleg for dei ulike aktivitetane, kven som skal informerast, kven som skal spørjast om råd og kven som tek avgjerd.

Totalt har prosjektet hatt 25 milepælar som skal leie til at måla i prosjektet vert nådd. 104 ulike aktivitetar var planlagde for å nå milepælane og den samla timeinnsatsen var estimert til 1594 timar (1 årsverk = 1750 timar).

Ekstern rapportering, evaluering og deltaking

Prosjektet v/ prosjektleiar skal og rapportere og dokumentere aktiviteten til KMD. Dette har vore gjort i eigne malar og til fastsette tidspunkt. Rapportane er halvårsrapport, årsrapport og dokumentasjon på bruk av tildelte midlar.

Departementet nyttar konsulentselskapet Agenda Kaupang for å analysere rapportane og vurdere kva kommunane får av resultat på sine lokale prosjekt. Gloppen kommune har fått særleg merksemd for sitt arbeid med å etablere prosjekt som metode og resultata frå rekrutteringsarbeidet. Dette er omtala i eigne artiklar på departementet sine nettsider.

Agenda Kaupang har og evaluert prosjektplanane som er utarbeidd av kommunane. Agenda Kaupang viser i sin rapport til Gloppen kommune som eit eksempel på gode målformuleringar.

KMD legg vekt på at erfaringane i dei ulike prosjekta vert delt mellom kommunane. Dette har Gloppen kommune gjort ved å delta på nettverkssamlingane, gjennom direkte kontakt med andre kommunar i «saman om ein betre kommune» og overlevering av malar og erfaringar til andre kommunar i Sogn og Fjordane og Hordaland etter førespurnad. Gloppen kommune har gjort delar av sitt arbeid tilgjengeleg for andre ved at det er lagt ut på KMD sine nettsider.

Gloppen kommune var ein av foredragshaldarane på Kommuneforlaget sin årlege brukarkonferanse i 2013. Gloppen kommune var førespurt om å delta på konferansen med bakgrunn i kva vi hadde fått til på relativt kort tid innan heilskapleg leiing.

Gloppen kommune vart på slutten av 2013 spurt om å delta i Kommuneforlaget sitt strategiske arbeid med å utvikle dataverktøyet BedreStyring. Gloppen kommune har vore ein aktiv deltakar i dette i første halvår 2014.

Resultat

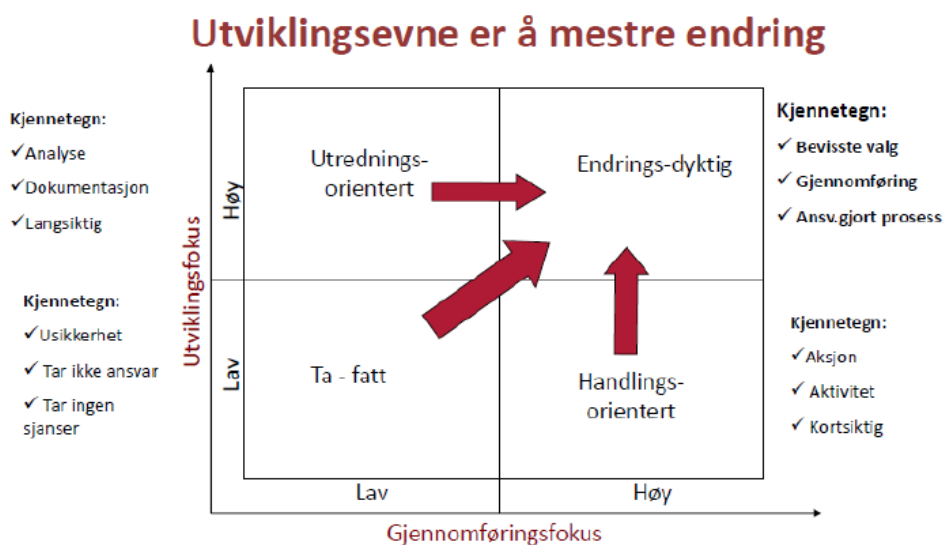
Mål 1

«Når det er etablert felles metode for utviklingsarbeid, den er kjent i organisasjonen og einingsleiarane har kompetanse til å anvende metoden - innan 1.mai 2013»

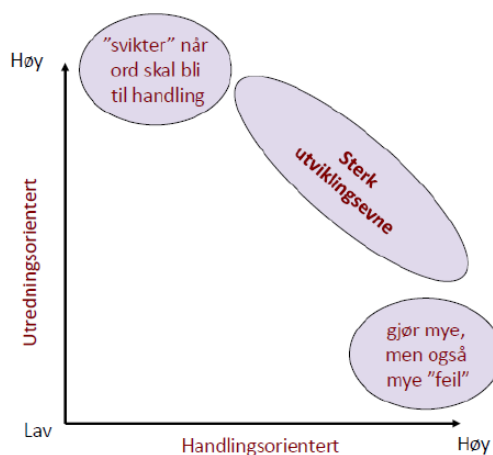
Den administrative leiinga i kommunen vurderte det som sentralt å få på plass ein metode for å drive effektivt utviklingsarbeid i kommunen. Ut i frå det som stod i gjeldande planar var det mange utviklingsretta oppgåver som skulle løysast og leiarane hadde behov for ein felles arbeidsmetode. Ein slik felles metode vil legge til rette for samhandling mellom einingar og sektorar og auke den samla gjennomføringsevna i organisasjonen.

Figurane under kan vere illustrasjonar på kva kommunen ynskjer å oppnå for organisasjonen og den enkelte medarbeidar ved å ha ein felles prosjektmetode.

Organisasjoners utviklingsevne



Utviklingsevnen



Figurar: IFO instituttet

Prosjektleiariar fekk ein grundig innføring i metoden PLP (prosjektleiariarprosess) frå fagperson i ressursgruppa hausten 2012. Prosjektet undersøkte deretter kva metodar som var i bruk i fleire små og store offentlege organisasjonar. Det vart undersøkt kva malar og eventuelle metodar som allereie var i bruk i kommunen. Resultatet frå undersøkingane viste at PLP var ein utbreidd metode og at det ikkje var store variasjonar mellom prosjektmetodane til dei organisasjonane ein undersøkte.

Prosjektet samla dei malane som var i bruk i Gloppen kommunen og utvikla nokre nye. Det vart mellom anna laga ein brukarmanual for å gje ei enkel innføring i omgrep og PLP som metode.

Første aktiviteten, etter at malane var på plass, var å gå inn i dei pågåande utviklingsoppgåvene i kommunen og få strukturert arbeidet etter den valde prosjektmetoden. Det vart gjeve opplæring samtidig som ein dreiv praktisk arbeid i prosjekta. Resultatet, i følgje tilbakemeldingar frå dei ansvarlege for oppgåvene, var eit meir effektivt og målretta arbeid.

Eit annan resultat var at våre tilsette som deltok i fylkesprosjekt eller prosjekt saman med andre organisasjonar hadde kjennskap til måten å arbeide på. Dei kunne då ta ei meir aktiv rolle i arbeidet og medverke til at prosjekta vart godt organisert.

I 2013 vart det sett opp kurs for innføring i prosjektmetode for prosjektleiariar. Totalt 4 kurs vart arrangert med intern instruktør. Deltakinga var ikkje god nok til å nå delen av målet om at alle einingsleiariar skulle få kompetanse til å bruke metoden. Einingsleiariane er vurdert som dei mest sentrale tilsette for å få til utviklingsoppgåver. Det vart difor lagt vekt på prosjektkompetansen til einingsleiariane når målet vart utarbeidd.

Etter å ha gjennomført kurs og individuell opplæring evaluerte prosjektgruppa arbeidet. Gruppa konkluderte med at den mest effektive opplæringa vart gjort i følgje med praktisk arbeid i eit konkret prosjekt. Motivasjonen for å lære var større når ein hadde fått ei konkret oppgåve eller eit spesielt ansvar. Det å gjennomføre kurs og at det deretter går lang tid før ein får gjort praktisk prosjektarbeid gjev mindre læring. Prosjektet har difor ikkje pressa på for å nå denne delen av målet.

Ved utgangen av prosjektet er det framleis slik at ikkje alle einingsleiariar har opplæring i metoden, men det er godt kjent at kommunen nyttar den. Det er og tilsette som har erfaring med prosjektarbeid og/ eller leiing av prosjekt som kan lære vidare og gje råd.

Arbeidet med dette målet er lagt merke til av fleire kommunar. Gloppen kommune har levert ut malar og delt kunnskap i møte med andre kommunar eller når vi er blitt oppmoda om det. Tilsette i kommunen har gjennomført opplæring i prosjektarbeid for andre kommunar.

Mål 2

«Når kvalitetskriteria for tenestene i kommunen er etablert innan 1. november 2013»

Dette målet inneheld i utgangspunktet eit omfattande arbeid. Det var lagt opp til eit lokalt arbeid for å få på plass kriterier for dei ulike tenestene. Føremålet med dette var å sikre at det blir levert rett teneste etter dei lovene og forskriftene som til ei kvar tid er gjeldande. Innbyggjarane/ brukarane får med det styrka sin rettstryggleik og sakshandsaminga vert i større grad lik i heile kommunen. Kvalitetskriteria var tenkt å vere eit oppslagsverk for tenesteleiarane slik at kunnskapen om dei ulike tenestene vart auka blant leiarane og andre tilsette.

Etter ei innleiande kartlegging såg prosjektgruppa fleire større utfordringar. For det første ville arbeidet krevje stor innsikt i gjeldande lover for å få dei riktige kriteria på plass. Pr i dag er det i overkant av 3200 ulike gjeldande lover og forskrifter for kommunane. Korleis skal ein halde kriteria oppdatert når det skjer endringar? Det var og behov for å gjere kriteria tilgjengelege digitalt – på ein framtidsretta måte.

Prosjektgruppa vurderte at dette var eit produkt som ikkje kunne utviklast lokalt. Etter vidare undersøkingar med andre kommunar og KS, så starta prosjektet eit søk etter leverandørar på aktuelle produkt.

Prosjektet vurderte den digitale tenestekatalogen til Kommuneforlaget som framtidsretta, og som eit produkt etter våre krav. Kommuneforlaget har i si løysing ansvaret for å oppdatere kriteria etter kvart som det kjem endringar i lover eller forskrifter. Den digitale tenestekatalogen har lagt til rette for lokale justeringar i kriteria der det er ynskjeleg eller oppretting av eigne kriterie.

Prosjektet leverte resultatet innan fristen 1. november 2013. Tenestekatalogen er likevel ikkje gjort tilgjengeleg for tilsette i kommunen ved utgangen av prosjektet. Det vert framleis venta på at IKT Nordfjord skal få den ut på intranett. IKT Nordfjord har vedvarande utfordringar med drifta og har ikkje prioritert nye installeringar.

Tenestekriteria er etablert, men det vert ei oppgåve for driftsorganisasjonen å gjere dei tilgjengeleg til dagleg bruk for leiarane og andre nøkkelpersonar i kommunen. Det vil og vere ei oppgåve for den enkelte sektorsjef, saman med sine einingsleiarar, å utarbeide lokale kriterie der leiinga vurderer det som nødvendig.

Mål 3

«Når strategisk kompetanseplan er etablert og vert etterlevd i organisasjonen innan 1. januar 2014»

Dette har vore det mest omfattande målet for prosjektet. Det er her medlemmane i prosjektgruppa har hatt flest oppgåver og brukt mest tid. Kort fortalt har prosjektet følgd opp tiltaka og strategiane i kompetanse- og rekrutteringsplanen og arbeidd med innføring av desse. Dette har vore arbeid innan:

- kurs og anna opplæring
- seniorpolitikk
- registrering av kompetanse på tilsette
- analyse av kompetansebehov i framtida
- leiarutvikling
- rekruttering lokalt, nasjonalt og utland
- fagdagar innan kompetansearbeid
- oppfølging av nytilsette
- lærlingar
- utvikling av kjernekompetanse

Prosjektgruppa har hatt fokus på å etablere rutinar i driftsorganisasjonen og ikkje ta for stort ansvar for oppgåvene sjølv. Prosjektgruppa har sett det som ei viktig oppgåve å innarbeide erfaringane og etablere rutineane som må på plass for å følgje opp kompetanse- og rekrutteringsplanen. Personane i prosjektgruppa har og stillingar som er naturleg at får ansvar etter at prosjektet er avslutta.

Sjølv kompetanse- og rekrutteringsplanen vart utarbeida etter første samling i det nasjonale nettverket for kompetanse- og rekruttering. Linda Lai, frå KMD si ressursgruppe, var fagleg rådgjevar for innhald i planen. Planen vart godkjent av kommunestyret juni 2012. Totalt sett har planen vist seg å vere eit godt planverk med gode metodar for kompetanseutvikling- og rekruttering på overordna nivå.

Tema: Kurs og anna opplæring

Det er oppretta og drifta ei eiga kursside med kurskatalog på intranettet til kommunen. Her vert kurs som er felles i kommunen- eller som omfattar fleire avdelingar lyst ut. Kursinformasjon og påmelding er samla på kurssida og gjer det lett å administrere og registrere kurs og anna utdanning.

Kurs og anna opplæring vert prioritert etter kompetansebehov som er lista opp i kompetanseplanen. Arbeidet føl og strategien om å utdanne eigne instruktørar, slik at kommunen får eigne fagpersonar og kan drive intern opplæring på dei fleste område. Ansvar for oppfølging av kurs og anna utdanning ligg til kommuneadministrasjonen ved personal avdelinga. Tiltaka i kompetanseplanen er eit leiaransvar på alle nivå.

Prosjektet har undervegs i prosjektet diskutert *e-læring* med dei andre kommunane i nettverket i Saman om ein betre kommune. E-læring er i denne samanheng; læringsarbeid der den lærande normalt nyttar ei datamaskin for å motta lærestoff og oppgåver, arbeide med og diskutere desse og levere svar på oppgåver (Kjelde: Mona Engvig: E-Læring. Tapir 2010).

E-læring kan vere effektivt for standardisert utdanning og skapar få kostnadar når det først er etablert. Sjølv om dette ikkje er arbeid praktisk med i prosjektet så kan det vere av interesse for kommunen å følgje utviklinga innan dette område i tida som kjem.

Tema: Seniorpolitikk

Seniorpolitisk plan er utarbeidd som vedlegg til kompetanse- og rekrutteringsplanen. Tiltaka er gjennomført og seinare evaluert. Ansvar for oppfølging av seniorpolitisk plan ligg til personal- og lønnsfunksjon i administrasjonen.

Prosjektet har lagt vekt på å få informasjon ut til avdelingane generelt og til dei aktuelle tilsette spesielt. Det er utarbeidd eigen evaluering som inneheld tilrådde endringar i seniorpolitisk plan.

Tema: Leiarutvikling

Det er vidareført eit leiarprogram i regi av Nordnorsk Leiarutvikling. Prosjektet har delteke i planlegging, koordinering og delvis i gjennomføring av samlingane. Etterarbeid er og ei oppgåve som prosjektet har administrert.

Leiarprogrammet er i stor grad finansiert av OU midlar frå KS og har gjennomført 2 – 3 samlingar pr år i prosjektperioden.

Nordnorsk Leiarutvikling har hatt det faglege ansvaret og prosjektet har fungert som ein til retteleggar. Prosjektet si rolle i den faglege delen har vore å spele inn tema for leiar samlingane ut i frå anna aktivitet som organisasjonen er i gong med innan kompetanseutvikling.

Overordna fokus i leiarprogrammet har vore heilskapleg leing og samhandling mellom nivå i organisasjonen og mellom leiarane. Rekruttering og kompetanseutvikling av medarbeidarane er to konkrete tema som går direkte på prosjektet sitt arbeid.

Resultat av leiarutvikling er vanskeleg å måle, men det er ut frå evalueringar registrert endringar i åtferd i arbeidssituasjonen hos leiarane. Her ligg definisjonen "læring er ei relativ varig endring av åtferd" til grunn (Svartdal, F. & Flaten, M.A. (1998)). Nordnorsk Leiarutvikling gjennomførte ei eigenvurdering og ei medarbeidarvurdering av den enkelte leiar i 2013. Ei ny gjennomføring i 2015 vil kunne dokumentere endringane. Prosjektet vil tilrå at dette vert diskutert med Nordnorsk Leiarutvikling for å få ei meir faktabasert evaluering av verdien av eit leiarutviklingsprogram. Dette kan vere eit godt grunnlag for å prioritere framtidige utviklingstiltak for leiarane i kommunen.

Tema: Rekruttering lokalt, nasjonalt og utland

Rekruttering har gradvis fått større fokus utover prosjektperioden. Den eine årsaka til dette er politiske signal om at den viktigaste utfordringa kommunen har i dei komande åra er folketalsutvikling. Den andre årsaka er kommunen og lokale bedrifter sitt kortsiktige og langsiktige behov for kompetent arbeidskraft. Prosjektet hadde og eit ynskje om å teste ut potensiale i samarbeidsavtala med Bremanger kommune v/ Marcel Meijer innan rekruttering frå utlandet.

For kommunen er ei stabil og positiv folketalsutvikling avgjerande for kva ein kan tilby av tenester. Totalt rekrutterte prosjektet 22 personar frå utlandet i 2013/2014. Verdien av dei statlege overføringane og auka inntekt på kommunal skatt vert ca kr 1 200 000,- pr år.

Dette er ca tal basert på statlege satsar for 2013/2014. Utrekning av statlege overføringar er ei komplisert øving og vert ikkje forklart nærare i denne rapporten. Føremålet er å vise litt av verdien og viktigheita av rekruttering.

Dei samfunnsmessige verdiane er ikkje undersøkt, men for mange bygdesamfunn er ein ny familie eit viktig bidrag til utviklinga lokalt. Lokalt næringsliv treng rekruttering av relevant kompetanse.

Personane rekruttert frå utlandet kan vi seie sikkert at ikkje ville ha kome til Gloppen utan aktiv rekruttering. Dette er basert på intervju med dei vaksne tilflyttarane. Korleis og kvifor andre tilflyttarar valde å kome til Gloppen i prosjektperioden kjenner prosjektet lite til, men dette er og eit område det har vore arbeidd aktivt med.

Erfaringa er at samarbeidet med Bremanger kommune v/ Marcel Meijer er eit godt utgangspunkt for å rekruttere relevant arbeidskraft og samfunnsengasjerte innbyggjarar frå utlandet. Det er likevel berre eit utgangspunkt og det krev systematisk arbeid lokalt i Gloppen kommune for faktisk å få resultat. Erfaringa til prosjektet er at eit stort fleirtal av dei som kom til Gloppen tok valet om å flytte i møte med andre menneske – tilsette i kommunen. «Rett person» på oppgåva vert difor viktig.

I desember 2014 går avtala med Bremanger kommune ut. Kommunen har, i oktober 2014, vedteke at avtala skal vidareførast.

Framtidsfylket har vore den viktigaste samarbeidspartnaren for fylkes- og nasjonal rekruttering. Prosjektet har tydeleggjort planane og målsettinga for deltaking på arrangementa til Framtidsfylket. Rekrutteringsaktiviteten til Gloppen kommune har fanga merksemda til ca 60 interesserte kandidatar. Resultatet av dette rekrutteringsarbeidet er ikkje klarlagt. Ei av årsakene til dette er at norske tilflyttarar organisera tilflytting sjølve, utan spesiell hjelp frå kommunen. Statistikk frå statistisk sentralbyrå viser tilflytting og utflytting, men kor mange tilflyttarar som er komne på grunn av rekrutteringstiltak vert ikkje fanga opp. Prosjektet er usikker på verdien av ei eventuell spørjeundersøking til dei som er tilflyttarar, men det kan vere eit tiltak som gjev meir innsikt i effektane av det nasjonale rekrutteringsarbeidet.

Generelt sett har kommunane mykje større utfordring med å lukkast med slikt rekrutteringsarbeid, mot det å rekruttere frå utlandet. Norsk senter for bygdeforskning viser til at det er fem gonger så vanskeleg å rekruttere tilbake ein utflytta innbyggjar som det er å rekruttere ein frå utlandet (Mariann Villa, *ei framtid for småsamfunna? Om bygeutviklingas paradoks*. Foredrag på Bulystkonferansen 2013).

Tilrådinga frå prosjektet er at kommunen satsar vidare på rekruttering frå utland, samtidig som ein brukar etablerte samlingspunkt nasjonalt til å vise fram stadskvalitetane Gloppen har. Nasjonal rekruttering kan gjerast med få ressursar ved å samarbeide med aktørar som f.eks Framtidsfylket og den vidaregåande skulen.

Prosjektet vil og oppmode kommunen om å vurdere tiltak for å halde på dei som har flytta til kommunen. Ut frå erfaring med tilflyttarar frå utlandet, så er ikkje dette ei utfordring i Gloppen i dag. Det kan likevel vere eit tiltak som kan auke den langsiktige effekten av tilflytting ytterlegare.

Tema: Fagdagar innan kompetansesarbeid

Fagdagar var sett på agendaen for å leggje til rette for deling av kunnskap og erfaring. Det har vore fleire fagdagar i prosjektperioden, men det konkrete oppdraget til prosjektet var å arrangere ein fagdag innan kompetanse og rekruttering. Føremålet med fagdagen var å sette fokus på temaet kompetanse og rekruttering, informere og rettleie leiarane på oppgåvene i kompetanse- og rekrutteringsplanen og motivere for tenking innan kompetanseutvikling.

Fagdagen vart gjennomført våren 2013 med støtte frå fleire av fagpersonane frå ressursgruppa til departementet. Deltakarane var leiarar, verneombod og hovudtillitsvalde i kommunen.

Erfaringane frå samlinga er gode, men for å endre noko må ein slik dag henge tett saman med relevant aktivitet i organisasjonen. Fagdagar er nyttige verktøy når dei er godt planlagde, passar med aktuell aktivitet i organisasjonen og vert følgd av praktiske oppgåver.

Tema: Oppfølging av nye tilsette

Ein god start, i tydinga relevant informasjon og opplæring, er eit av satsingsområda i kompetanse- og rekrutteringsplanen.

Prosjektet har bygd vidare på det eksisterande opplegget for nye tilsette i kommunen og har ikkje gjennomført spesielle endringar.

Tema: Utvikling av kjernekompetanse

Kjernekompetanse er eit omgrep som vart introdusert på fagdagen for kompetanse og rekruttering. Føremålet med å definere kjernekompetanse er å få ei tydelegare prioritering av tiltak og ressursar innan kompetanseutvikling.

Kjernekompetanse er definert til å vere " den kompetanse som er unik for verksemda og vanskeleg å erstatte og som er nyttig for brukaren" (Kva gjør din kommune unik og hvordan? KS: 2010).

Prosjektet har utarbeida eit kapittel om kjernekompetanse i framlegg til justert kompetanse- og rekrutteringsplan.

Avvik

Prosjektet har arbeidd med alle område i kompetanse- og rekrutteringsplanen. Det er likevel nokre avvik som krev merksemd etter at prosjektet er avvikla. Det eine er mangelfull registrering av kompetanse hos tilsette i kommunen sitt kompetanseregistreringssystem. Dette har vore eit avvik i store delar av prosjektperioden, men ved utgangen av 2013 var det over 80% av dei tilsette som hadde registrert sin kompetanse.

Dette avviket har forsinka- og auka feilkjeldene i det vidare arbeidet med å analysere framtidige kompetansebehov.

Kompetanseregistrering er ein kontinuerleg prosess og dei data som vert samla skal kunne brukast til å planlegge- og prioritere kompetansetiltak i organisasjonen. Det skal og vere eit søkeverktøy for å finne nødvendig kompetanse til spesielle oppgåver. Det viktigaste vert difor å ha ei rutine for registrering av kompetanse ved tilsetjing og ved gjennomført etter- og vidareutdanning. Ansvar for dette bør ligge på ein sentral personalfunksjon.

Eit anna tiltak som ikkje er godt nok etterlevd, er avdelingsvise kompetanseplanar. Den overordna planen seier at det skal utviklast kompetanseplanar lokalt ved den enkelte avdeling. Etter det prosjektet kjenner til, så er dette gjort i varierende grad. Leiinga må følgje opp dette arbeidet i tida som kjem med rettleiing og tidsfristar.

Mål 4

«Når system for balansert målstyring er implementert innan 1.juli 2013»

Prosjektet har definerte tydinga av implementert slik: Når IT verktøyet BedreStyring, målkort og arbeidsmetode for målstyring er teke i bruk av alle tre nivå og rapportering til politisk nivå er basert på dette.

Årsaka til at denne oppgåva kom med i prosjektet var ei erkjenning av at eit styringssystem handlar mest om evne, vilje og haldningar. I mindre grad om teknologi. Prosjektet har brukt forholdet 20% teknologi og 80% kompetanse. I prosjektperioden har teknologien og dataverktøyet BedreStyring fått ein del merksemd. Arbeidet til prosjektgruppa har i større grad fokusert på arbeidsmetodane, val av mål for tenestene, kva det skal målast på og korleis?, Rapportering og ei forenkling av dette og korleis leiarane omset politiske mål til konkrete mål for tenestene.

Prosjektet leverte eit resultat som stetta kravet i målsettinga innan tidsfristen 1. juli 2013. Prosjektet har likevel hatt oppgåver på dette området og i andre halvår 2013. Oppgåvene har vore å gjere BedreStyring meir brukarvennleg, rettleiing av leiargruppene, vidare opplæring av leiarar, rapportering og arbeid med å sette mål for tenestene.

Organisatoriske effektar prosjektet har observert i 2013 er betre forståing blant fleire leiarar for heilskapen i kommunen. Raskare handling og iverksetting av tiltak ved avvik i økonomi eller kvalitet og større interesse for å arbeide med utviklingsretta oppgåver. Det er og nokre fleire leiarar som har fått betre forståing for økonomistyring og tek større ansvar for den økonomiske situasjonen.

Prosjektet har levert sitt konkrete produkt og det vert opp til leiarane korleis dette skal utvikle seg. Prosjektet ser at eit styringssystem er svært avhengig av engasjementet til toppleiarane for å få langsiktige effektar på kvalitet og økonomi.

Mål 5

«Når det er etablert moglegheiter for innbyggjarane til å kunne være med på å utvikle kommunen. Dette skal kunne gjerast både munnleg og skriftleg. Innan 1. januar 2013»

Aktivitetane under dette målet har vore gjennomføring av brukarundersøkingar og innbyggjarundersøking, bruk av sosiale media og lokal medverknad. Dei to siste oppgåvene har i meir eller mindre grad blitt overført til andre avdelingar i administrasjonen. Brukar og innbyggjarundersøking er handtert av prosjektet.

Prosjektet har nytta KS sine nasjonale undersøkingar i gjennomføringa. Dette gjer det mogeleg å samanlikne seg med andre kommunar og eit nasjonalt snitt.

Resultatet frå undersøkingane gir avdelingane ei god tilbakemelding frå brukarar. Det er då lettare å ta tak i konkrete område ein ynskjer å utvikle. Prosjektet har rettleia avdelingane i gjennomføring og etterarbeid. Erfaringa til prosjektet er at avdelingane arbeider ulikt med slike tilbakemeldingar og prosjektet har tilført arbeidsmetodar for korleis ein effektivt kan betre tenestekvaliteten basert på resultat frå undersøkinga. Ei anna erfaring frå dette arbeidet er at mange avdelingar viser stor vilje til å ta tak i tilbakemelding frå brukarane.

Mål 6

«Når det er identifisert og utarbeida anbefaling om utviklingsområder kommunen skal arbeide med i perioden 1.januar 2014 – 31.desember 2015 innan 1.desember 2013»

Styringsgruppa drøfta det framtidige innhaldet i prosjektet hausten 2013. To grunnar var viktige i vurderinga. Den eine var at det måtte vere aktuelle oppgåver for kommunen på kort sikt. Den andre var om det var nokon av desse oppgåvene som kunne dra nytte av nettverka i Saman om ein betre kommune. Dei fire nettverka i Saman om ein betre kommune nasjonalt er: omdømme, kompetanse og rekruttering, sjukefråvær og heiltid/deltid.

Styringsgruppa konkluderte med følgjande oppgåver for prosjektet i 2014:

1. Kompetanse og rekruttering
2. Omdømme
3. Heiltid/deltid

Kompetanse og rekruttering vert ei vidareføring av pågåande arbeid med kompetanse- og rekrutteringsplanen. Eit omdømmearbeid starta kommunen på i 2013 og har vore organisert under Saman om ein betre kommune. Heiltid/deltid vert ei oppfølging av administrasjonsutvalet sitt vedtak om å delta på fylkesprosjektet «Det store heiltidsvalet».

Effektar

Det er for tidleg å kunne uttale seg klart om effektane av prosjektet i høve effektmålet. Effektmålet er relatert til kva grad kommunen er i stand å nå måla for organisasjonen og tenestene. Dette krev blant anna tydelege mål i styrande dokument! Prosjektet har også

arbeidd med denne utfordringa og ser ei positiv utvikling i gjeldane økonomiplan og planstrategi.

Effektmålet seier og at det skal etablerast eit miljø for kompetanse, endrings- og utviklingsarbeid. Prosjektet har definert eit slikt miljø til å vere: eit miljø er etablert når min 6 tilsette har gjennomført min 2 prosjekt kvar som prosjektleiar. 3 tilsette skal ha eksternt prosjektleiarkurs. Dette kan vere 3 av dei 6 med prosjektleiarerfaring eller det kan vere 2 øvrige tilsette med minimum eit prosjekt som prosjektleiar.

Dette minimumskravet vart nådd i 2013. Kommunen har med det eit bra utgangspunkt for å organisere og gjennomføre dei komande utviklingsoppgåvene. Prosjektet meiner at gjennomføringsevna til organisasjonen er styrka med dette miljøet og den kan styrkast ytterlegare ved å utvide det. Til fleire i ein organisasjon som har kunnskap om arbeidsmetodane som er nytta, til sterkare vert utviklingsevna i organisasjonen (sjå figurar under mål 1).

Suksessfaktorar

Ein suksessfaktor for prosjektet har vore samarbeidet mellom dei tre partane folkevalde, administrativ leiing og tillitsvalde. Dette har styrka diskusjonane undervegs og det generelle arbeidet i prosjektet.

Motivasjonen og interessa for arbeidet hos dei som har delteke i prosjektgruppa har og vore viktig for gjennomføring og resultat.

Ein tredje suksessfaktor er satsinga til departementet på dette programmet. Nettverkssamlingar, økonomisk støtte og ressurspersonar som har støtta prosjektet har gjort det mogeleg å organisere eit solid prosjekt på lokale utfordringar.

Viktig læring frå prosjektet

Ei viktig erfaring frå prosjektet er at ein god kompetanse- og rekrutteringsplan, med klar ansvarsdeling, skaper resultat. Det å forankre planen i Kommunestyret gjev dei nødvendige styringssignala til organisasjonen som skal følgje den opp.

Viktig læring er også at rekruttering av nye innbyggjarar ikkje vert gjort med enkle marknadsføringstiltak. Nettverk, personleg engasjement og direkte kontakt med potensielle kandidatar er tre nøkkelfaktorar. Desse tre faktorane er og med på å redusere risikoen for å rekruttere tilflyttarar som flyttar ut etter kort tid eller tilflyttarar som ikkje aktivt tek del i lokalsamfunnet.

Innarbeiding av erfaringane frå prosjektet

Det viktigaste tiltaket for å innarbeide erfaringane frå prosjektet er å peike ut ansvarlege funksjonar for oppgåvene ein vel å implementere eller vidareføre. Dette er spesielt viktig med

tanke på dei endringane som er gjort i leiinga i kommunen og dei pågåande endringane i administrasjonen.

Økonomi

Nøkkeltala i dette kapittelet viser rekneskapen til prosjektet isolert sett - slik det er ført på «prosjekt 12004 Saman om ein betre kommune».

Rekneskapsåret er ikkje avslutta, men det er ikkje venta fleire utgifter. På 2014 er ikkje siste overføring frå departementet kome med. Totalt 2014 vert difor kr 233 513,- og ikkje kr 533 513,- slik det står i rekneskapen på neste side.

Prosjektet har eit større meirforbruk i 2013 på kr 551 381,-. I all hovudsak kjem dette frå sviktande inntekter. Det var i 2012 budsjettert for 2013 med ein høg ambisjon om sjølvfinansiering. Dette viste seg tidleg i 2013 at kunne bli vanskeleg å nå.

Den viktigaste årsaka til at prosjektet ikkje har skaffa meir i direkte inntekt er kriteria i dei offentlege støtteordningane. Det er strenge krav til at midlane ikkje skal gå til drift eller eksisterande prosjekt. Det er stort sett eksterne kostnader til f.eks konsulent som vert dekkja.

Prosjektet har søkt om og fått tildelt kr 430 000,- (utover dei faste overføringane pr år på kr 300 000,-). Dette er midlar til kompetansehevande tiltak for leiarar og kompetansehevande tiltak innan velferdsteknologi. Dette kan som sagt ikkje tilkome Saman om ein betre kommune p.g.a. kriteria for tildelinga, men det skapar meir aktivitet innan prosjektet sitt ansvarsområde.

Noko som og har påverka resultatet er at prosjektleiar har vore disponert til andre oppgåver i kommuneadministrasjonen. Dette gjeld pågåande prosjekt som f.eks "moderniseringsprogrammet", men og administrative oppgåver som må handterast i fylgje med lengre fråvær i andre stillingar.

Det er ikkje kompensert for dette arbeidet til prosjektet. Ei årsak til at det ikkje vart gjort er at lengda og omfanget på fråværet ikkje var kjent ved første vikariering. Etter det prosjektet kjenner til har ikkje meirforbruket i prosjektet bidrege til meirforbruk på "ansvar 1000 rådmannen" som prosjektet ligg under i rekneskapen.

Målsettinga var å nå resultatata i prosjektet med full ekstern finansiering. Status ved avslutta prosjekt viser eit meirforbruk isolert sett, men ein meirverdi gjennom resultatata f.eks ved rekruttering av nye innbyggjarar.

	Regnskap	Regnskap	Regnskap
	2012	2013	2014
12004 Saman om ein betre kommune			
Lønn og sosiale utgifter			
Fast lønn	279 849	666 307	400 761
Anna lønn og trekkpliktig godtgjersle	555	4 000	2 928
Pensjonsinnskott og trekkpliktige forsikringsordningar	244	655	432
Pensjonsinnskott - klp	55 342	93 940	75 372
Arbeidsgjevaravgift	35 615	81 080	50 826
Sum Lønn og sosiale utgifter	371 606	845 981	530 319
Driftsutgifter			
Kontormateriell	12 463	0	0
Matvarer	0	539	0
Anna forbruksmatr./råvarer og tenester	40 525	11 088	2 293
Post, banktenester, telefon	-444	-3 200	-2 014
Opplæring, kurs	0	99 354	2 770
Utg./godtj. For reiser, diett, bil m.M.	64	6 752	0
Forsikring og utgifter til vakthald og sikring	466	366	144
Sum Driftsutgifter	53 074	114 900	3 193
Overføringar			
Mva. som gjev rett til momskompensasjon	6 347	10 715	691
Sum Overføringar	6 347	10 715	691
Refusjonar			
Refusjon frå staten	-300 000	-300 000	0
Komp. moms påløpt i driftsrekneskapen	-6 347	-10 715	-691
Internsal	0	-109 500	0
Sum Refusjonar	-306 347	-420 215	-691
Sum prosjekt 12004 Saman om ein betre kommune	124 680	551 381	533 513
TOTALT	124 680	551 381	533 513