



Kommunekompasset - 2022

Evaluering av forvaltningspraksisen i Røros kommune



Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> _____	<i>3</i>
<i>1. Generelt</i> _____	<i>4</i>
<i>2. Metode</i> _____	<i>6</i>
<i>3. Resultat</i> _____	<i>7</i>
<i>4. Forvaltningspraksis pr fokusområde</i> _____	<i>14</i>
Demokrati og samfunnsutvikling _____	14
Offentlighet og demokrati _____	14
Samfunnsutvikling _____	17
Styring og effektivitet _____	21
Styring og kontroll _____	21
Effektivitet _____	24
Tjenestekvalitet _____	28
Brukerens fokus og service _____	28
Kvalitetsutvikling _____	31
Organisasjonskvalitet _____	34
Arbeidsliv _____	34
Lederskap og medarbeiderskap _____	37
<i>5. Avslutning</i> _____	<i>40</i>

Forord

Røros kommune har besluttet å gjennomføre en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av **Kommunekompasset** som metode og verktøy. Dette er tredje gangen Røros kommune gjennomfører en slik evaluering. Hensikten er å få vurdert på hvilke områder Røros 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 Røros kommune. Denne rapporten angir hvordan Røros kommune skårer på de ulike fokusområdene som Kommunekompasset evaluerer. Rapporten sammenligner også Røros kommune med øvrige norske og svenske kommuner som har benyttet denne metodikken.

Resultatene i Røros er nå jamt over svært gode. Kommunen skårer nå høyest i Norge av de 58 norske kommunene som har benyttet Kommunekompasset en eller flere ganger siden 2010. Røros har hatt meget god utvikling på alle åtte områder siden 2017, og dette vitner om et helhetlig, systematisk og langsiktig utviklingsarbeid som er drevet frem av engasjerte, kompetente og utviklingsorienterte politikere, ledere og ansatte i Røros kommune.

KS-K håper at den gode skåren også i denne evalueringen inspirerer Røros kommune til å fortsette dette gode arbeidet, da det er fortsatt områder hvor det bør være rom for videreutvikling.

KS Konsulent gratulerer Røros kommune med fantastisk gode resultater og ønsker lykke til med det videre utviklingsarbeidet.

Lillestrøm, januar 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. Kommunekompass-versjonen fra den gangen kalles versjon 2.0, og i april 2016 gjorde man en ny revidering/oppdatering av Kommunekompasset til versjon 2.1.

I 2020 har man gjennomført en ny revisjon av verktøyet. Også denne gang i samarbeid med SKR i Sverige. Man har hatt en helhetlig gjennomgang av verktøyet, tatt ut mange vurderingspunkter som nå er blitt mer eller mindre standard i kommunesektoren (dvs det som «alle» gjør/har), og lagt til nye beste praksis metoder/arbeidsformer/modeller. Man har i større grad lagt vekt på samskaping, likeverd og samfunnsutvikling i den revisjonen. Det er 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 2021 har man nå versjon 3.2 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 79 spørsmål/indikatorer. Det kan skåres inntil 100 poeng på hvert delområde, i alt 800 poeng.

I Røros kommune er det gjennomført intervjuer med ordfører/formannskapet, kommunedirektør, kommunalsjefer, virksomhetsledere, stabspersonell og hovedtillitsvalgte. 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 andre kommuner som blir evaluert. Fordelen med dette er at kommunene, i tillegg til å kunne sammenligne seg med seg selv over tid, får en mulighet til å sammenligne seg med andre norske kommuner dersom det er ønskelig. Ved å gå inn på www.skr.se og søke etter «Kommunkompassen» kan man også sammenligne Røros med 200 svenske kommuner som har benyttet Kommunekompasset siden 2010.

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

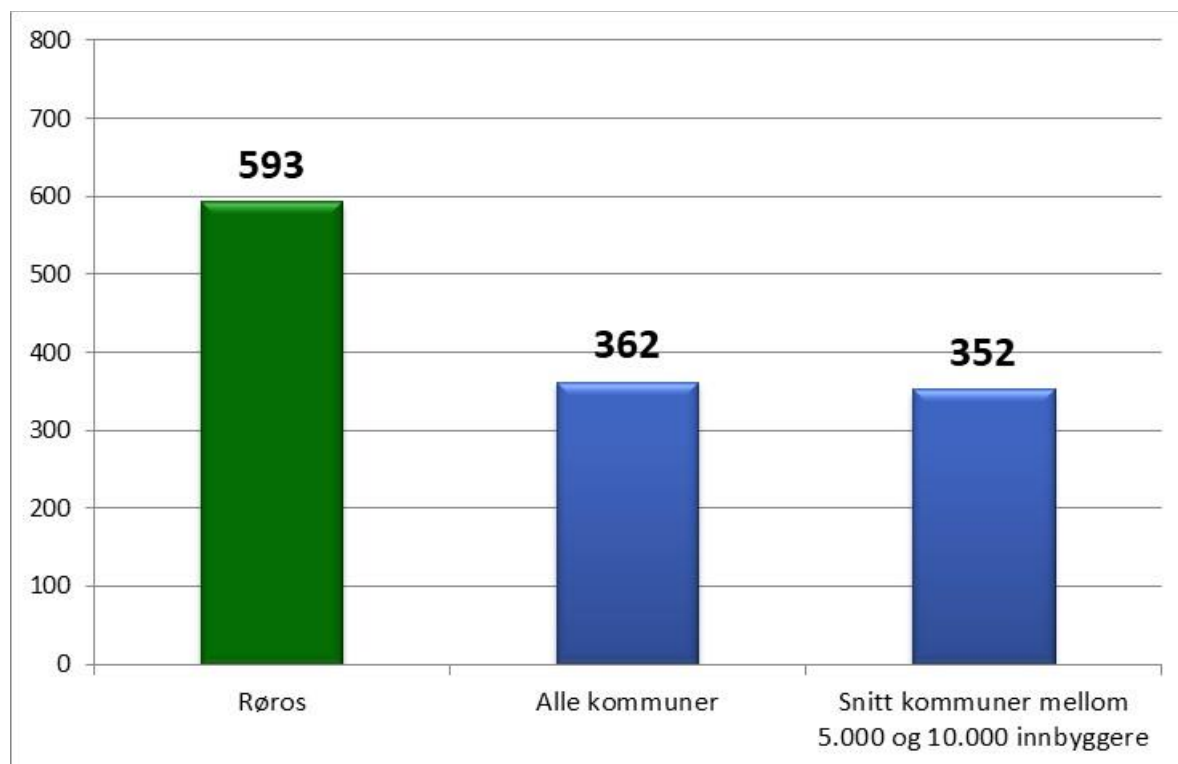
I og med at det er ulike muligheter for organisasjonsutvikling i kommune-Norge - avhengig av ressursgrunnlag og kompetanse i den kommunale organisasjon - så har vi valgt å gruppere resultatene etter kommunestørrelse basert på innbyggertall. Kommunekompasset i Norge opererer med tre grupperinger:

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

Røros kommune tilhører gruppen med kommuner med mellom 5.000 – 10.000 innbyggere. I denne gruppen er det totalt 16 kommuner i Norge som er evaluert en eller flere ganger ved hjelp av Kommunekompasset etter 2013.

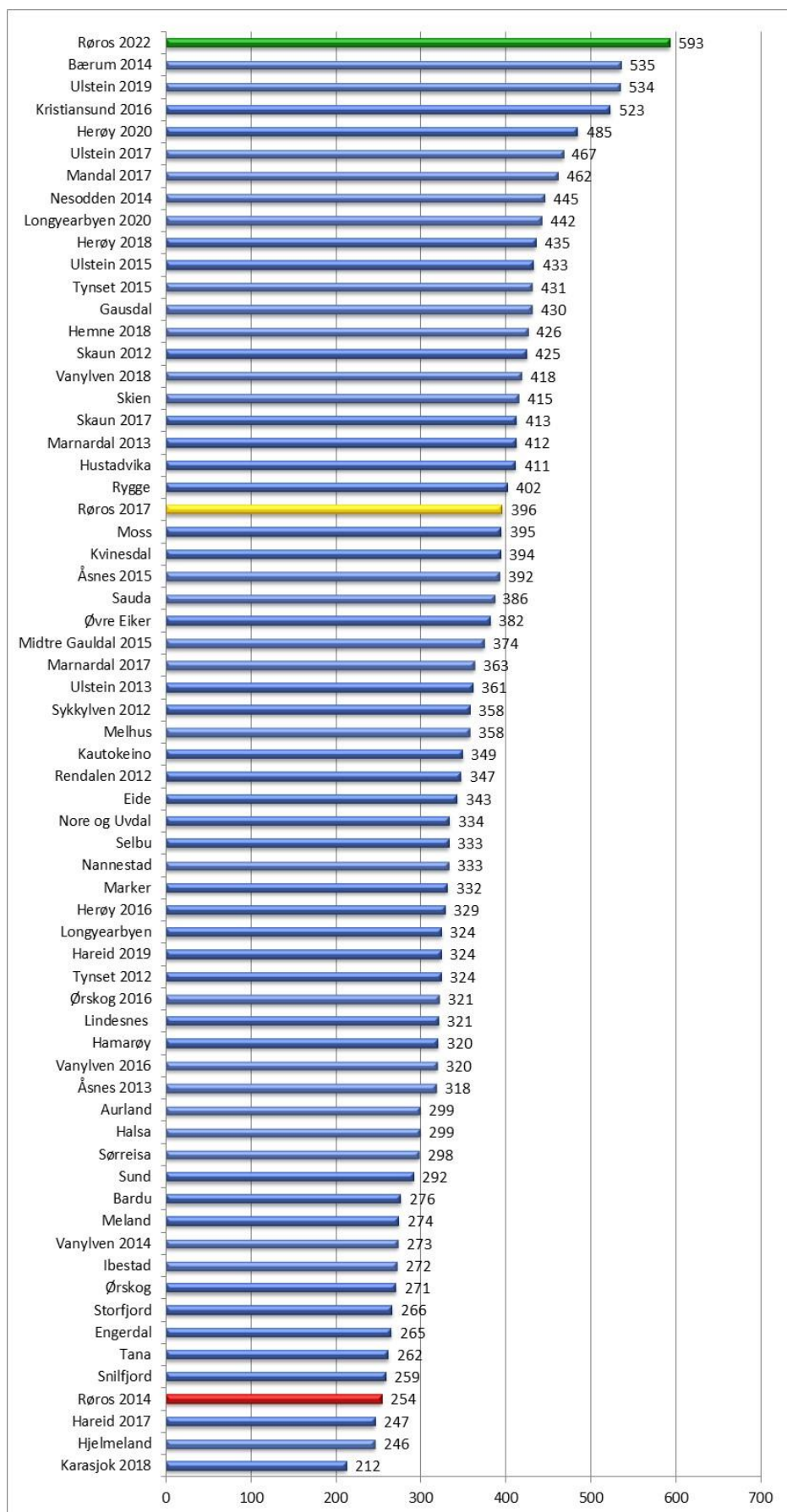
Røros kommune skårer totalt 593 poeng av 800 mulige poeng. Dette er meget bra og den høyeste skåren som noen gang (siden 1997) er gitt til en norsk kommune! Gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert ligger på 362 poeng.

Resultatet i Røros ligger da også godt over snittet for kommuner med mellom 5.000 – 10000 innbyggere, som er på 352 poeng. Forskjellene kommer frem i diagrammet nedenfor:



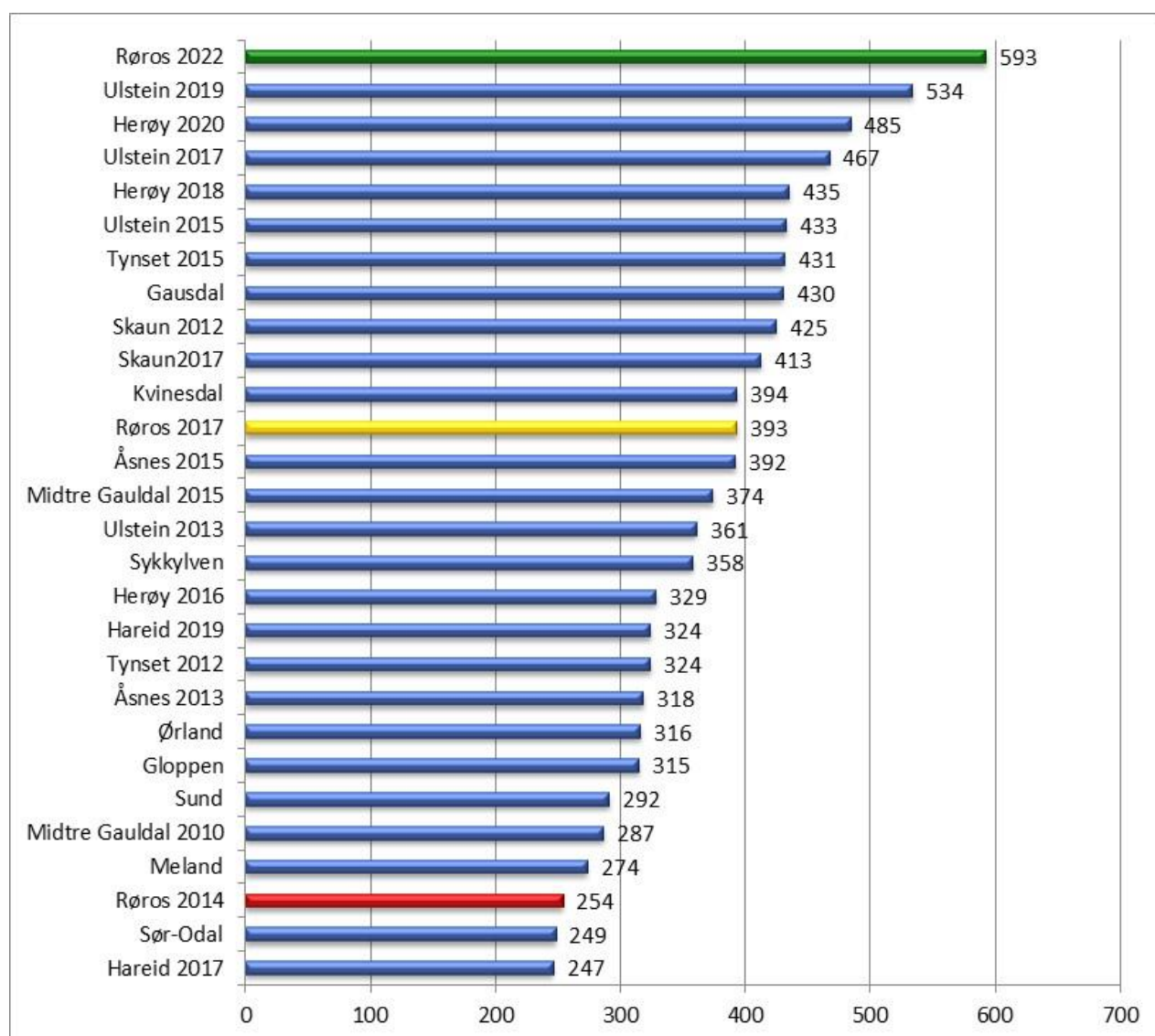
Stolpene i diagrammet visualiserer variasjonen i gjennomsnittlig skår. Hva som faktisk gjør at det er noe forskjeller, er det vanskelig å si noe sikkert om. Men ut ifra det tallgrunnlaget KS-K besitter, ser det ut til at det er en sammenheng mellom kommunestørrelse og resultat i Kommunekompasset. Dette 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 Røros på denne evalueringen er vist som grønn stolpe, evalueringen fra 2017 som gul stolpe og evalueringen fra 2014 som rød stolpe:



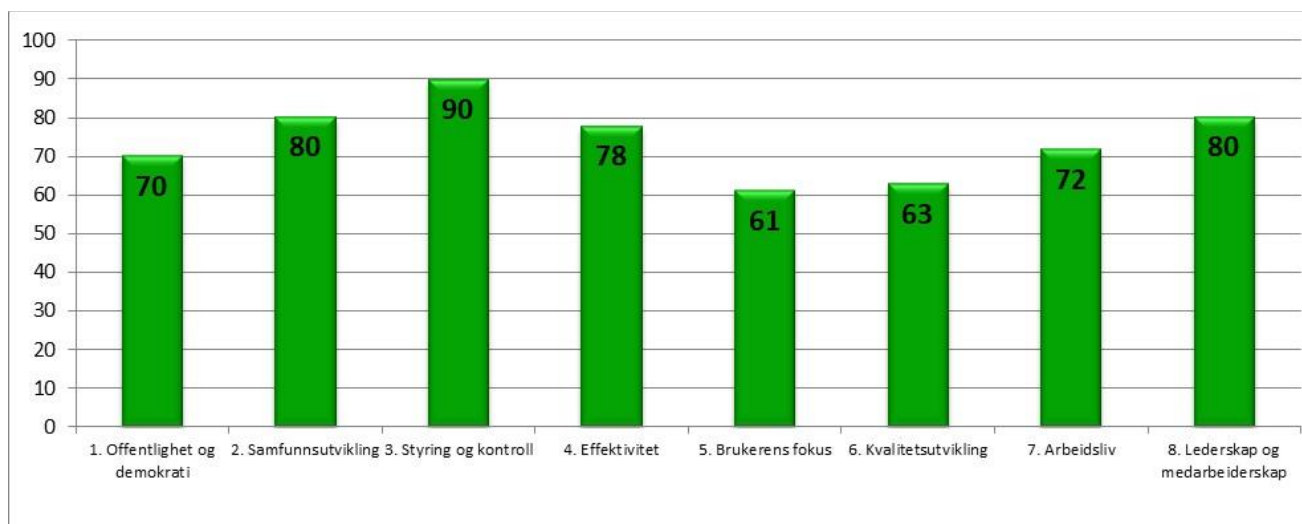
En «normalskår» i Kommunekompasset for en norsk kommune som jobber normalt godt med utviklingsarbeid ligger i intervallet 320 – 360 poeng. Under dette har man en svak forvaltningspraksis, og over dette havner man stort sett bare hvis man har satt som mål/er bevisst på å utvikle egen forvaltningspraksis.

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



Også sett i denne konteksten er resultatene veldig gode. Den «reisen» som Røros har tatt i utviklingen av forvaltningspraksisen fra 254 poeng i 2014 til 593 poeng i 2022 er fantastisk imponerende og fortjener å stå som et lysende eksempel på hva en kommune kan oppnå gjennom et langsiktig og systematisk utviklingsarbeid!

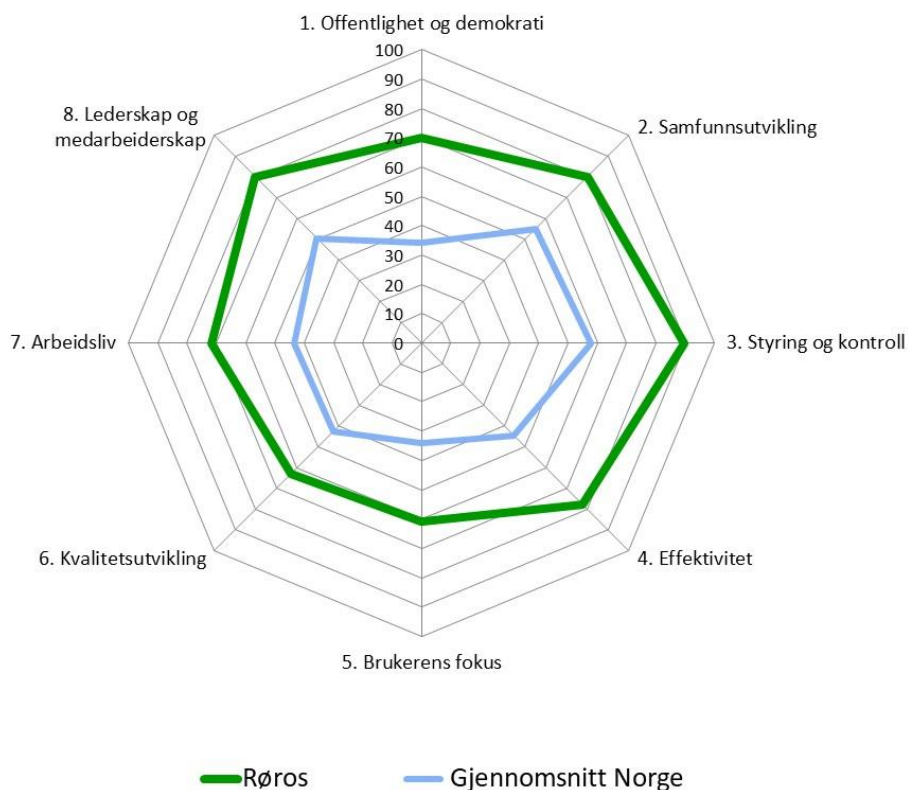
I det videre forlater vi totalskåren og går ned til de enkelte delområdene. I tabellen nedenfor kan vi se hvordan skåren på de åtte delområdene fordeler seg for Røros kommune:



Som vi ser skårer Røros høyt (over 50 poeng) på alle områder. Høyest er skåren på område 3 *Styring og kontroll* med 90 poeng. Dette er den høyeste skåren som noen gang er gitt på dette (og noe) området i en norsk Kommunekompassevaluering! Også på område 4 *Effektivitet* og område 8 *Lederskap og medarbeiderskap* har man tidenes høyeste skår i en norsk Kommunekompassevaluering. Lavest er skåren på område 5 *Brukerens fokus* med 61 poeng. Men også dette er meget bra og den tredje høyeste skåren som noen gang er gitt på dette området til en norsk kommune.

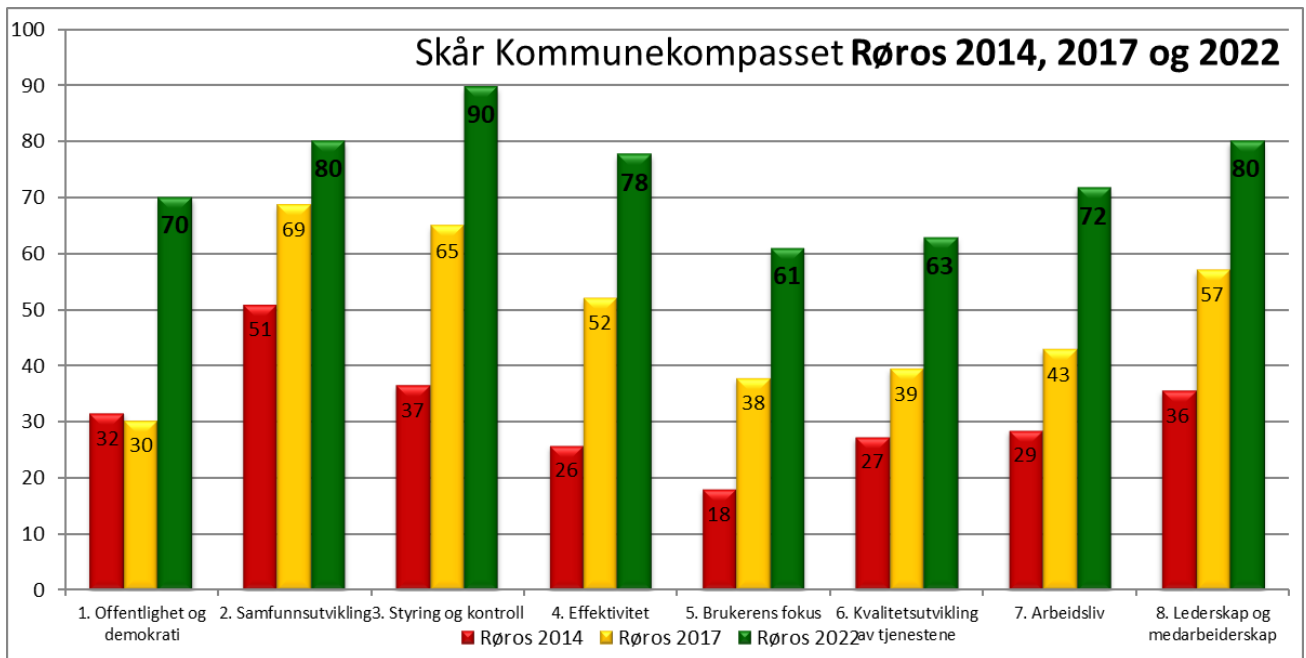
I spindeldiagrammet nedenfor har vi sammenlignet Røros kommune med alle de andre evalueringene etter Kommunekompasset som er gjort siste åtte år (66 stk):

Røros vs gjennomsnittet for alle kommuner evaluert med Kommunekompasset



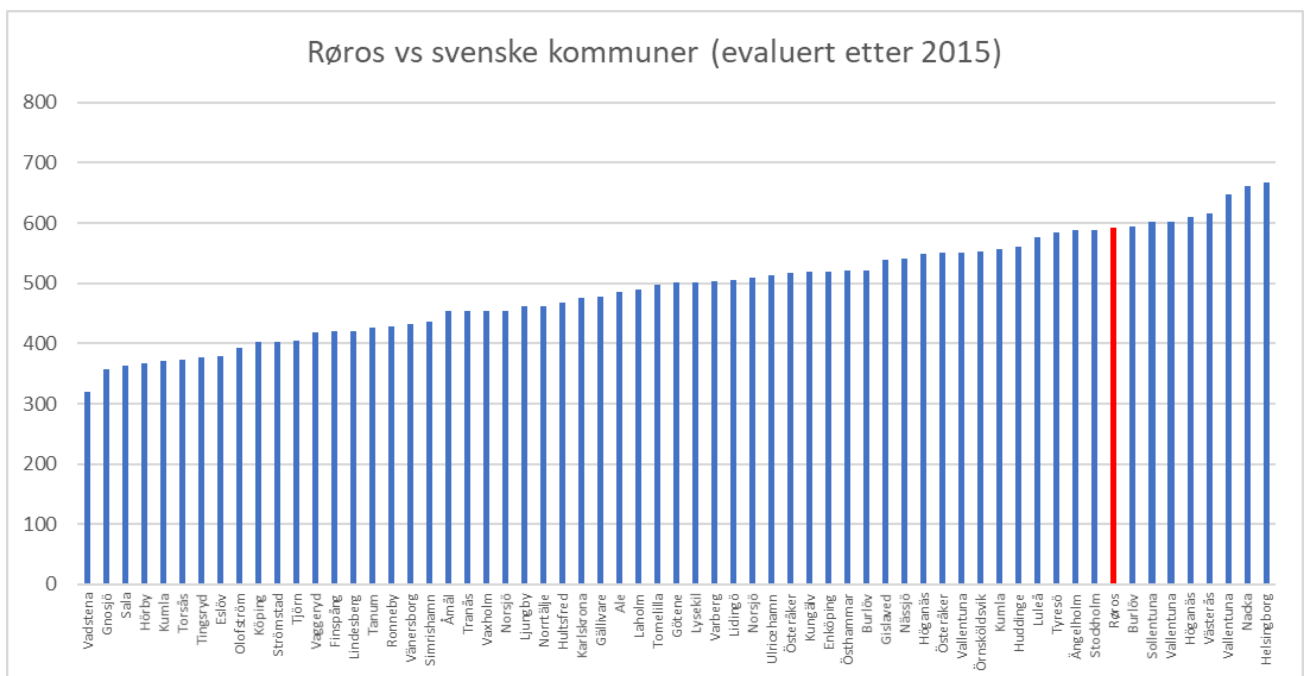
Som vi ser av diagrammet over skårer Røros langt over snittet på alle områdene som kommunekompasset vurderer. Avstanden til gjennomsnittet er størst på område 1 *Offentlighet og demokrati*, Område 3 *Styring og kontroll*, og område 4 *Effektivitet*

Om vi sammenligner utviklingen på de åtte områdene i 2014, 2017 og 2022 så finner vi følgende:



Vi ser at utviklingen har vært formidabel på alle åtte områdene fra 2014 til 2022. Særlig har utviklingen vært stor på område 1 *Offentlighet og demokrati* fra 2017 til 2022, men alle områdene har hatt en betydelig utvikling.

Også sett i forhold til et utvalg svenske kommuner (de som er evaluert etter 2015) skårer nå Røros svært høyt (Røros er markert som rød stolpe):



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	70	<table border="1"> <caption>Bar chart data: Offentlighet og demokrati</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	Røros 2014	32	Røros 2017	30	Røros 2022	70
År	Poeng									
Røros 2014	32									
Røros 2017	30									
Røros 2022	70									

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

	SUM	Maks
1. Offentlighet og demokrati	70	100
1.1 Strategi for kommunikasjon og demokratiutvikling	14,3	20
1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne	8,3	10
1.3 Innbyggernes mulighet til dialog med politikken	19,0	30
1.4 Transparens om resultater	3,3	10
1.5 Forutsetninger for gode politisk prosesser	25	30

1.1 Fins det en plan/strategi for utvikling av demokrati og kommunikasjon? **14,3 20,0**

Røros kommune har ikke utviklet en helhetlig plan eller vedtatt en strategi for hvordan man ønsker at hele lokaldemokratiet i kommunen skal fungere og utvikle seg, men kommunen har laget en egen strategi for innbyggerdialog. De politiske utvalgene har begynt å jobbe etter denne og hatt god effekt av den. Det er fortsatt enkelte av tiltakene i denne som ikke er iverksatt og som man har store forventninger til, eksempelvis et digitalt innbyggerpanel.

Kommunen har en god helhetlig kommunikasjonsstrategi for å sikre god informasjon og legge grunnlaget for god dialog med kommunens innbyggere, hytteboere og næringsliv. Dette arbeidet følges relativt godt opp i hele organisasjonen, selv om man enda ikke klarer å følge opp alle intensjonene og tiltakene i kommunikasjonsstrategien.

1.2 Kommunens informasjon til innbyggerne? **8,3 30,0**

Innbyggerne informeres om saker og politiske vedtak på kommunens hjemmesider der de er tilgjengelige for offentlig innsyn før og etter møter i politiske organer. Kommunen bruker nettsider, Facebook, SMS, epost og lokalmedia som de viktigste kanalene for kommunal informasjon. Nettsidene er innholdsrike og oppdaterte. Kommunen har jobbet mye og systematisk med opplæring for å få ansatte til å bruke et enklere skriftspråk igjennom flere «Klart språk»-prosjekter.

Kommunen presenterer ikke saker systematisk for innbyggerne i form av korte og lettfattelige sammendrag. For å markedsføre politiske møter annonseres disse på kommunens nettsider. Kommunen har en god systematikk på bruk av «oppsnakk» med videopresentasjon fra ordfører av sakene i forkant av kommunestyremøtene som publiseres på nett og sosiale medier for å informere om hva som står på den politiske agendaen. Lokalmedia er også veldig tilgjengelige å løfte saker opp på den offentlige agendaen.

Møtene i kommunestyret streames direkte på nett, og ligger tilgjengelig i etterkant - sekvensielt oppdelt - slik at innbyggerne i etterkant kan følge debattene på de sakene de er interessert i. Disse er ikke koblet mot saksutredning og vedtak. Kommunen har en god Facebook-side som kommunikasjonskanal for å spre informasjon og i noen grad kommunisere med innbyggerne. Kommunen har i liten grad tatt i bruk video for å informere innbyggere og for å bygge omdømme i Røros kommune, men man har laget en profesjonell rekrutteringsvideo for å se om dette kan hjelpe på rekruttering av fastleger til Røros.

1.3 Innbyggernes mulighet for dialog med politikken?

19,0

30,0

Kommunen har som nevnt over så vidt begynt å jobbe systematisk for å gi innbyggerne reell deltagelse/innflytelse («medborgerdialog»/innbyggermedvirkning) i viktige saker som løftes på den politiske agendaen gjennom ulike virkemidler for innbyggerinvolvering. Man har forsøkt ulike arbeidsformer der politikere kan komme i direkte dialog med innbyggerne gjennom møtepunkter på Kaffestuggu, Domus, etc. Røros har ikke et system med spørrehalvtimer eller åpen talerstol på kommunestyremøtene. Det finnes ikke noen form for «elektronisk forslagskasse» eller lignende hvor innbyggerne kan komme med innspill og forslag til politikere (ut over direkte e-postkontakt med den enkelte folkevalgte), men mange tar direktekontakt med ordfører eller en folkevalgt når de har saker på hjerte.

Kommune har ikke noen systematikk (ut over der hvor det er lovpålagt med høring) for hvordan man skal ta med innbyggerne i de *faste beslutningsprosessene* gjennom året. Kommunen har ikke samlet informasjonen på nettsiden om hvordan man kan påvirke politiske prosesser («Slik kan du påvirke») slik at det er lett for innbyggerne å se hvordan de kan bidra. Det er en «nettflis» på nettsiden som heter «Innbyggerinvolvering», men denne er tom/uten innhold.

Det finnes kontaktinformasjon til alle politikere på kommunens hjemmesider slik at det mulig for innbyggerne å ta direkte kontakt hvis det skulle være ønske om det.

Kommunen gjennomfører faste innbyggerundersøkelser for å fange opp *innbyggernes* syn på kommunen når det gjelder omdømme, kulturtilbud, samferdsel, fysisk utforming, etc. Denne rapporteres tilbake til politisk nivå og legges til grunn for planlegging og prioritering av tiltak

1.4 Transparens om resultater?

3,3

10,0

Kommunen har ingen tydelig strategi, kanaler eller metodikk for hvordan de skal informere innbyggerne om de resultatene som kommunen skaper. Det skjer i noen grad på Facebook-siden og mye via lokalmedia, men ellers er det ingen systematikk, verktøy eller dedikerte kanaler i det å informere kommunens innbyggere om de resultatene kommunen oppnår. Men kommunen har tatt i bruk Framsikt som styringsverktøy, og alle tertialrapporter og årsrapporter publiseres på nett via denne løsningen.

1.5 Forutsetninger for gode politiske prosesser	25,0	30,0
<p>Kommunen har gjennomført KS Folkevalgtprogram, men ellers har man ikke jobbet systematisk siste kommunestyreperiode for å bygge kompetanse hos de folkevalgte på spesifikke fagfelt (kommuneøkonomi, plan- og bygningslov, etc). Men det er mange orienteringer i kommunestyret om aktuelle problemstillinger for å gi politikerne bedre innsikt.</p> <p>Kommunen har en god systematikk for å sikre kvaliteten på de saksutredningene som politikerne får, både igjennom kursing av saksbehandlere, kvalitetssikring av kommunedirektør og kommunalsjefer, fokus på fakta og analyser, klart språk etc. Det foreligger en egen rutine for saksbehandling/skriving av saker i ESA. Politisk er det stor tilfredshet med kvaliteten på saksfremstillingene. Kommunen praktiserer en ordning med saksordfører på viktige saker for å sikre at de ulike politiske perspektivene også ivaretas igjennom saksutredningen/prosessen.</p> <p>Kommunen har jobbet litt med å forbygge trusler og hatretorik rettet mot de folkevalgte. Det har vært nettmøter med KS, Statsforvalteren og Politi på temaet, og man har hatt en runde på det i kommunestyret.</p> <p>Kommunen har vedtatte egne etiske retningslinjer både for politikere og ansatte. Disse virker å være godt kjent og mye benyttet ute i tjenestene og blant politikerne. Det har vært gjennomført flere runder med etisk refleksjon både blant politikere i utvalg og kommunestyret, og ute i tjenestene. Men det er ikke utarbeidet noe system med refleksjonskort, opplæringsvideo, nettundervisning, eller lignende for å sette fokus på etisk standard i hele tjenesten for alle ansatte i hele organisasjonen.</p>		

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en god kommunikasjonsstrategi ♦ Gode og oppdaterte nettsider ♦ Markedsfører møter i kommunestyret med «oppsnakk» på video fra ordfører ♦ Har kontaktinformasjon til alle politikere på nett ♦ Gode etiske retningslinjer både for politikere og ansatte ♦ Gode rutiner for å kvalitetssikre saksfremstillingene ♦ Gjennomfører systematisk innbyggerundersøkelse for å fange opp innbyggernes syn på kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en strategi for innbyggerinvolvering som man har begynt å jobbe godt med, men det gjenstår fortsatt en del ♦ God løsning for å overføre kommunestyremøter på nett, men denne er ikke koblet mot saksutredning og protokoll ♦ God Facebookside, men kommunen er ikke aktiv på andre sosiale plattformer ♦ Bruke video mer systematisk i markedsføring og informasjon om kommunens virksomhet ♦ Bli mer systematiske på å kommunisere kommunens resultater ut til innbyggerne ♦ Gjennomfører KS Folkevalgtprogram, men ikke annen mer fagspesifikk politikeropplæring, eksempelvis på budsjett og kommuneøkonomi ♦ Holde fokus på det å forebygge trusler og hatretorikk mot de folkevalgte 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en egen strategi for utvikling av lokaldemokratiet ♦ Har ikke noen samleside for politiske prosesser - «Slik kan du påvirke» ♦ Lager ikke sammendrag/kortversjoner av politiske saker myntet på innbyggerne

FOKUSOMRÅDE 2	Poeng 2022									
Samfunnsutvikling	80	<table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Samfunnsutvikling - Poeng</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	Røros 2014	51	Røros 2017	69	Røros 2022	80
År	Poeng									
Røros 2014	51									
Røros 2017	69									
Røros 2022	80									

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

	SUM	Maks
2. Samfunnsutvikling	80	100
2.1 Strategisk fokus	15,0	15
2.2 Sosial holdbarhet	21,5	30
2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet	18,6	30
2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur	25,0	25

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

Kommuneplanens samfunnsdel er gjeldende fra 2016 – 2028. Denne er godt kjent i hele organisasjonen og er et viktig styringsverktøy og verdigrunnlag for hele organisasjonen. Den blir ofte løftet frem både politisk og administrativt, og virksomhetene bruker denne aktivt for å legge egne virksomhetsplaner. Kommunens arealplan er oppdatert og gjeldende fra 2019.

Kommunen har en vedtatt planstrategi fra 2020 som er koblet opp mot FN's bærekraftsmål, og med høye ambisjoner for hva som skal gjennomføres av planarbeid i kommende kommunestyreperiode.

2.2 Sosial holdbarhet i lokalsamfunnet 21,5 30,0

Røros kommune jobber aktivt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap. I Utvalg for oppvekst har man over tid jobbet med en «Strategi for inkludering og mangfold». Kommunen er også i ferd med å ansette en «inkluderingskoordinator» i samarbeid Røros idrettslag, finansiert med midler fra Bufdir. Koordinatoren skal være «en bro» mellom kommunen og frivilligheten for å inkludere flest mulig på aktiviteter utenfor skoletid – uavhengig av familiebakgrunn og inntekt. Kommunen har en utstyrssentral (BUA) for gratis utlån av sports-, aktivitets- og fritidsutstyr, og man er en JOIN-kommune der barn og unge kan få gratis tilbud til ulike aktiviteter gjennom aktivitetskort. I tillegg jobbes det systematisk med å styrke uteområdene ved skolen som en møteplass for uorganisert aktivitet for alle både i og utenfor skoletid.

Kommune er en liten og oversiktlig kommune og det oppleves å være trygge utemiljøer og omgivelser på Røros. Kommunen har løpende dialog med politikontakten og man jobber

systematisk med analyse og oppfølging av hvordan innbyggerne opplever dette, både gjennom innbyggerundersøkelsen, Ungdata-undersøkelsen og løpende innbyggerdialog.

Folkehelsearbeidet skal inngå i alt planverk for kommunen og skal ivaretas av alle tjenester i kommunen og koordineres av en Folkehelsekoordinator. Røros kommune har en folkehelseplan fra 2017 med seks ulike satsningsområder, og dette arbeidet følges opp i alle virksomheter.

Kommunen er som nevnt over i ferd med å utvikle en strategi for inkludering og mangfold, for å sikre likeverd og likestilling i befolkningen. Kommunen var aktiv samarbeidspartner for Pride på Røros. Alle tjenestesteder med flaggstenger flagget, og alle virksomheter hadde fokus på temaet. Kommunen er også med i ABSOLUTT-programmet hvor temaet er hvordan man skal få et enda mer inkluderende Røros-samfunn.

Røros 1. juli 2018 ble innlemmet som samisk forvaltningskommune. Utvalg for oppvekst utarbeidet i 2020 "Utviklingsplan for språk og kultur", og dette er grunnlaget for jobben som foregår i alle virksomhetene i kommunen. Kommunen har siden 2016 har samisk barnehageavdeling, og utvidet til to avdelinger fra høsten 2021. Alle kommunens barnehager, både kommunale og private, har fått utdelt en sekk med mye samisk utstyr for å bruke i samisk kompetanseheving av barna. Kommunen har en utviklingsplan for samisk språk og kultur og samarbeider med Fylkeskommunen v/Aajege – samisk språk og kultursenter, for å fremme samisk språk og kultur.

2.3 Bærekraft og økologisk holdbarhet

18,6

30,0

Kommunen har en klima- og miljøplan – «Fra kobber til klima» - fra 2018 med tydelige og ambisiøse målsettinger. Kommunen har innført klimabudsjettering fra 2019 med tydelige og ambisiøse klimamål og hele(!) kommuneorganisasjonen er sertifisert som miljøfyrtårn. Kommunen har også etablert faste månedlige dialogmøter med politisk og administrativ ledelse der klima står på agendaen. Man har stort fokus på miljøvennlig innkjøp, fått mer fokus på gjenbruk (særlig av møbler), anskaffet elbiler i hjemmetjenesten og administrasjonen, endrer reisevaner for jobbreisen og har gjennomgått all kjemikaliebruk i organisasjonen. Kommunen har også over flere år jobbet med et EPC-prosjekt hvor bygg gjennomgås og oppgraderes med mål om å redusere energiforbruket.

Kommunen har jobbet noe med hvordan man kan redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet. Man deler hvert år ut en klimapris til en virksomhet/bedrift på Røros, man ønsker å bidra til at flere blir miljøfyrtårnsertifisert og kommunen bidrar med tilskudd til de bedriftene som blir miljøsertifisert. I Røros er det mange store arrangementer som samler et stort publikum. Kommunen jobber tett sammen med arrangørene med planlegging av avfallshåndtering i forkant av alle store arrangementer og med en evaluering etter. Røros er også sertifisert som bærekraftig reisemål. Samarbeidet mellom kommunen og destinasjonsselskapet er avgjørende for en slik sertifisering. Det legges til rette for kildesortering igjennom det lokale avfallsselskapet.

Kommunen jobber med *klimatilpasning* gjennom klimaplanen der strategi 3 omhandler dette. Man deltar aktivt i Statsforvalterens nettverk for dette og har utarbeidet et utkast til en klimasårbarhetsanalyse. Tiltakene knyttet til denne vil bli foreslått inn som en del av budsjett og økonomiplanen for 2023.

Kommunen jobber i noen grad for å fremme sirkulær økonomi og forbruk både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet. Dette gjøres delvis gjennom det lokale avfallsselskapet, gjennom utveksling av møbler internt i kommunen, man har etablert en utstyrssentral i regi av BUA-nettverket, og ved å veilede innbyggerne om hvordan man skal restaurere og rehabilitere gamle trebygg.

2.4 Sivilsamfunn, næringsliv og kultur

25,0

25,0

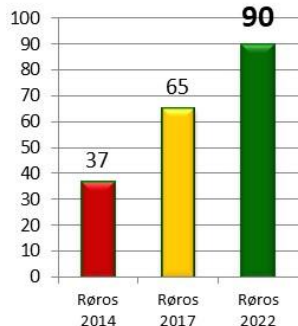
Kommunen har en egen kommunedelplan for kultur for 2017-2029 - «Med kultur for kultur» -der hovedmål er å ha en stor frivillighet og et aktivt lag- og organisasjonsliv med et bredt tilbud til alle aldersgrupper. Dette skal gjøres gjennom å ha målrettede støtteordninger og å yte tilskudd til lag og organisasjoner, styrke kommunikasjonene mellom lag/organisasjoner og det offentlige, ta vare på ildsjeler og frivillige, legge til rette for møteplasser, tilrettelegge for øvings- og produksjonslokaler for enkeltpersoner, lag og foreninger og ved å inkludere nye innbyggere i kulturlivet. Kommunen har et bredt, variert og systematisk samarbeid med lag og organisasjoner som sikrer både høy aktivitet og god bredde og kvalitet i tilbudet.

Røros kommune jobber systematisk for å være en aktiv medspiller for næringslivet. Utvalg for kultur og samfunnsutvikling jobbet i 2021 med saken «Røros kommune som tilrettelegger for arbeidsplasser» som ble behandlet i kommunestyret. I denne vektlegges samhandling og koordinering som viktige grep, og man har som følge av dette blant annet endret tittelen «nærings sjef» til «næringskoordinator» for å tydeliggjøre «koordinerings- og tilretteleggerrollen. Man har høyt fokus på dialog både med enkeltbedrifter og med grupper av bedrifter, slik at næringslivet skal føle seg sett og forstått. Kommunen legger aktivt til rette for å utveksle kompetanse mellom privat og offentlig sektor innen arbeid med organisasjon og ledelse, klima- og miljø, innovasjon og utvikling.

Røros kommune har ni år på rad blitt rangert som Norges beste kulturkommune gjennom Telemarkforsknings kulturindeks. Røros har vært svært gode til å videreutvikle det gode utgangspunktet man har gjennom verdensarvstatus og høy kulturinteresse i befolkningen, hytteboere og tilreisende, samt å jobbe svært aktivt med kultur på tvers i kommunen. Kommunen deler ut både kulturpris og frivillighetspris, er arrangør, medarrangør og tilrettelegger for et stort antall festivaler, spel, konserter, utstillinger, mm. Kommunen har en aktiv og god kulturskole med et bredt spekter av tilbud.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en god og oppdatert kommuneplan ♦ Har en oppdatert kulturplan ♦ Kommunen har et aktivt kulturliv ♦ Godt utviklet kulturskoletilbud ♦ Jobber godt for å fremme inkludering og motvirke utenforskap ♦ Jobber godt og systematisk sammen med sivilsamfunnet som bidrag til å utvikle lokalmiljøet ♦ Har en oppdatert klima- og miljøplan ♦ Jobber helhetlig og systematisk med å styrke frivillighet, organisasjoner og samskaping i kommunen ♦ Gir støtte på mange plan til personer og organisasjoner som aktivt bidrar til utviklingen av lokalmiljøet ♦ Jobber med Folkehelse som et gjennomgående perspektiv i hele organisasjonen ♦ Jobber systematisk og helhetlig for å være en aktiv støttespiller for lokalt næringsliv ♦ Jobber godt med å øke opplevd trygghet og sikkerhet ♦ Har en plan for å øke likeverd og likestilling i befolkningen 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Implementere tiltakene for å jobbe med klimatilpasning ♦ Jobb mer systematisk for å redusere klimapåvirkningen fra lokalsamfunnet ♦ Jobb mer systematisk for å fremme sirkulær økonomi og forbruk i egen organisasjon og i lokalsamfunnet for øvrig 	

Styring og effektivitet

FOKUSOMRÅDE 3	Poeng 2022									
Styring og kontroll	90	 <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	Røros 2014	37	Røros 2017	65	Røros 2022	90
Year	Score									
Røros 2014	37									
Røros 2017	65									
Røros 2022	90									

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

	SUM	Maks
3. Styring og kontroll	90	100
3.1 Strategi for styring	9,0	10
3.2 Politisk styring	35,3	40
3.3 Analyse og rapportering	25,3	30
3.4 Samspill politikk og administrasjon	20	20

3.1 Strategi for styring

9,0

10,0

Røros kommune har beskrevet styrings- og oppfølgingsmodellen på sine nettsider i slik at ansatte og utenforstående kan få innblikk i og se sammenhengene i styringsprosessene. Her kunne man dog med fordel også ha brukt flere illustrasjoner og figurer som viser styringsmodellen (for eksempel den som ligger i planstrategien).

Det er en felles opplevelse fra både politikere, ledere og tillitsvalgte at Røros har klart å etablere en god modell for helhetlig styring og at dette styringssystemet virker for hele organisasjonen. Systemet sikrer god involvering, sammenheng og gjennomføringskraft, og det oppleves av alle at Røros nå er i en helt annen liga når det gjelder helhetlig styring, enn der man var ved første Kommunekompassevaluering i 2014.

Kommunen bruker Framsikt som teknisk støtte for sin virksomhetsstyring og opplever å ha god effekt av dette.

3.2 Styring, visjon og verdigrunnlag

35,3

40,0

Røros kommune har i kommuneplanen vedtatt en visjon som er gjennomgående og gjeldende for hele kommunen: «Pulsen i fjellet». Denne er kjent av alle og brukes mye både politisk og administrativt.

Røros kommune har ikke et tydelig verdigrunnlag, men skriver i kommuneplanen at verdien kulturelle, inkluderende, stolte, engasjerte og dugnadsånd ligger til grunn for visjonen. I Røros er det hele planen og «Pulsen i fjellet» som til sammen er verdigrunnlaget.

Kommunestyret utøver sitt styringsansvar først og fremst igjennom årlige budsjettvedtak og gjennom planer, meldinger og strategier. Man har etter hvert et godt utviklet plansystem og politikerne er klar over og opptatt av sitt langsiktige og helhetlige styringsansvar. Det oppleves at kommunestyrets vedtak nå i langt større grad en tidligere er kunnskapsbasert, strategiske og realistiske.

Røros er i ferd med å innføre et system for helhetlig mål og resultatstyring med Framsikt som system. Pr i dag er det ikke en gjennomgående målstruktur fra kommuneplan til virksomhetsplaner, men målene *Verdiskaping*, *Bokvalitet*, *Folkehelse* og *Verdensarv* ligger til grunn for styringen selv om disse ikke er hentet ned gjennomgående i styringsdokumentene.

3.3 Oppfølging og analyse

25,3

30,0

Styringen skjer ut ifra de rammer som legges i budsjettvedtaket om høsten og det rapporteres tilbake til kommunestyret tertialvis og i årsrapporten på driftsregnskap, investering og sykefravær. Røros har ikke en gjennomgående målstruktur på øvrige kvalitative mål ned på virksomhetsnivå som det rapporteres på, men man styrer systematisk på de fire dimensjonene *mennesker*, *tjenester*, *samfunn* og *økonomi* i målkortene på alle virksomheter.

Det rapporteres tertialvis igjennom året på økonomiske og kvalitative mål og resultater ved hjelp av Framsikt som rapporteringsverktøy. Dette fungerer veldig godt, særlig på økonomidata, investering og sykefravær. Rapporteringen på drift og kvalitative mål er ikke gjennomført for alle virksomheter og er veldig kortfattet.

Rapportene bygges opp igjennom månedlige rapporteringsverksteder som økonomi har med hver virksomhet. Kommunen jobber systematisk med analyse av nåsituasjonen og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat igjennom året. Budsjettreguleringer gjøres kun to ganger i året, noe som gir bedre oversikt og kontroll. Røros kommune opplever både administrativt og politisk at de til enhver tid har god kontroll på løpende drift. Det er stor politisk tilfredshet med den tilbakemeldingen de får både igjennom de faste rapporteringene som kommer som saker til behandling og den løpende tilbakemeldingen om status på drifta.

Røros har et gjennomarbeidet system for internkontroll og bruker Compilo som sitt verktøy. Kommunen har et årshjul for prosessen og har definert et system med «Ledelsens årlige gjennomgang», man jobber systematisk med ROS-analyser i hele kommunen ut ifra et gjennomgående system og er systematiske på analyse, resultat og oppfølging av dette. Arbeidet samordnes i KLT (kommunedirektørens lederteam) hvor man holder tak i og prioriterer de ulike internkontrollprosessene. Det oppleves at man er gjennomgående gode på internkontroll i Røros, men at det fortsatt er en del å hente på systemnivå når det gjelder analyse av avvikene.

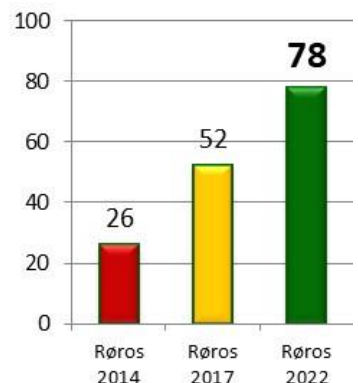
Det rapporteres på oppfølging av politiske vedtak i systemet Bridge, men man er nå i en prosess hvor man vurderer om man også skal ta i bruk Framsikt på dette området.

3.4 Samspill mellom politikk og administrasjon**20,0****20,0**

Det er et meget godt og ryddig forhold i spillet mellom politikk og administrasjon i Røros i dag. Det oppleves at linjene følges, at det er høy grad av tillit, og at man hele tiden jobber systematisk med tolkning og utviklingen av rolleklarhet. Det er faste møter mellom politisk og administrativ ledelse hver uke, og disse møtene oppleves som gode og tillitsfulle. Det er stor tilfredshet med hvordan dette har utviklet seg de siste årene fra både politisk og administrativ ledelse.

Røros kommune har flere arenaer der folkevalgte og administrasjon kan bygge kompetanse og diskutere kommunens strategiske utfordringer og muligheter. Kommunedirektør har faste møter med ordfører og varaordfører hver uke. Formannskapet har møter hver 14. dag hvor også kommunalsjefene møter. I tillegg har man et system med dialogkonferanser. Dialogkonferanse 1 avholdes på våren der kommunestyret, virksomhetsledere, hovedtillitsvalgte og stab møtes for å diskutere utfordringsbildet. På høsten er det Dialogkonferanse 2. Her møtes formannskapet + gruppeledere som ikke sitter i formannskapet + tillitsvalgte og virksomhetsledere for å prioritere hva som skal jobbes med fram mot ferdigstillingen av Handlingsprogram og økonomiplan.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig kommunevisjon som bygger på et tydelig verdigrunnlag ♦ Kommunestyret utøver systematisk sin styringsfunksjon ♦ Jobber systematisk med analyser av resultat og korrigerende tiltak i forhold til forventet resultat ♦ Et godt og tillitsfullt samarbeid mellom politikk og administrasjon ♦ Rapporterer på oppfølging av politiske vedtak ♦ Har politisk resultatfokus på mer enn økonomi og sykefravær ♦ Har meget gode åpne arenaer der folkevalgte, tillitsvalgte og leder kan bygge kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en tydelig styrings- og oppfølgingsmodell som er godt beskrevet, men som også bør visualiseres ♦ Har et mål og resultatsystem, men ikke med gjennomgående mål fra kommuneplanen, som er brutt ned på virksomhetsnivå i virksomhetsplaner ♦ Rapporterer tertialvis til politisk nivå på regnskap, investering og sykefravær, men ikke like systematisk på øvrige målområder/ perspektiver ♦ Har et godt system for internkontroll, men det må jobbes enda mer med å få maksimalt ut av dette – gjelder særlig oppfølging av avvik på systemnivå i kvalitetsgrupper eller lignende 	

FOKUSOMRÅDE 4	Poeng 2022									
Effektivitet	78	 <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Effektivitet - Poeng over tid</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>78</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	Røros 2014	26	Røros 2017	52	Røros 2022	78
År	Poeng									
Røros 2014	26									
Røros 2017	52									
Røros 2022	78									

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

	SUM	Maks
4. Effektivitet	78	100
4.1 Strategi for effektivitet	16,0	20
4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten	12,1	20
4.3 Sammenligninger for å øke effektiviteten	16,7	20
4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten	17,3	20
4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten	15,5	20

4.1 Strategi for effektivitet

16,0

20,0

Røros kommune har ikke en tydelig beskrevet strategi for effektivitetsutvikling, men kommunen jobber veldig systematisk og målrettet med effektivisering i alle ledd og i alle prosesser. Man har det siste året blitt mye mer bevisst på hvordan man kan jobbe mer på tvers i organisasjonen for å bli mer offensiv og man har også fått et langt større fokus på gevinstrealisering. Staben er veldig tett på driften igjennom hele året i Røros og gevinstrealiseringstankegangen er under innføring i hele organisasjonen.

4.2 Langsiktig planlegging for å øke effektiviteten

12,1

20,0

Røros kommune har en tydelig strategi for å tilpasse sin virksomhet til den demografiske utviklingen. Man har en kontinuerlig debatt om lærernorm og skolestruktur i skole, og bemanningsnorm og struktur i barnehage. På pleie og omsorg er man godt i gang med å bygge kapasitet for å kunne følge veksten i antall eldre innbyggere på en god og effektiv måte.

Kommunen har ikke noen tydelig strategi eller verktøy for hvordan man skal jobbe med planlegging, gjennomføring og oppfølging ved større investeringer (porteføljestyling, gevinstrealiseringsmodeller, effektivitetsanalyser, ROI (Return on investment)-analyser, etc) for å sikre at investeringen er økonomisk bærekraftig igjennom hele perioden som investeringskostnadene belaster driftsøkonomien. Mens man opplever at man har god kontroll på de store investeringsprosjektene, så er de små investeringsprosjektene langt mer

utfordrende å styre. Man har derfor satt seg som mål å halvere antall linjer i investeringsbudsjettet for å pakketere færre og større investeringsprogrammer med strammere styring.

Røros kommune har tatt frem et eget regneark med oversikt over hvilke løpende utviklingsprosesser som pågår i kommunen for å planlegge og gjennomføre større utviklingsprosjekter (og prosesser) for å sikre systematisk fokus på ansvar, kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc. Dette behandles og følges opp fortløpende i KLT. Dette skal i løpet av 2022 legges over i virksomhetsstyringsmodulen i Framsikt.

4.3 Sammenligning for å øke effektiviteten

16,7

20,0

Røros kommune har meget god innsikt i ressursbruken internt og hva de ulike tjenestene skaper av resultater. Igjennom flere runder har det vært gjort omfattende analyser av dette både på skoleområdet (i forbindelse med skolestruktur), barnehage (i forbindelse med barnehagestruktur) og pleie og omsorg (i forbindelse med morgendagens omsorgsbehov). For tiden pågår det et tilsvarende arbeid på helseområdet.

Røros kommune har ikke lengre en fastlagt metodikk (som inngår i årshjulet) for å sammenligne seg med andre kommuner for å avdekke forskjeller i kvalitet, produktivitet og effektivitet, da man etter mange års systematisk jobbing med dette, opplever å ha meget god innsikt i eget kostnads- og kvalitetsbilde og hvor man fortsatt har potensial for effektivisering. Man bruker heller ikke Kommunebarometeret veldig systematisk. Men kommunen jobber fortsatt veldig målrettet med effektivisering på alle områder hvor det er politisk vilje til å jobbe med dette.

4.4 Nye arbeidsmåter og ny teknikk som øker effektiviteten

17,3

20,0

Røros kommune har de siste årene jobbet mye og systematisk for å sikre at nye arbeidsmåter og ny teknologi og teknikk blir tatt i bruk for å øke produktiviteten/kutte kostnader. Man har satsset mye på digitalisering gjennom eksempelvis velferdsteknologiprojekter og innføring av «mobil pleie» i pleie og omsorg. Opptakssystemet i barnehager er fulldigitalisert. Det samme gjelder skjenkebevilgninger. Ansettelsesprosesser er fulldigitalisert, «min side» på eiendomsforvaltning gir fullt innsyn i egen eiendomsinformasjon, man har jobbet mye digitalisering av byggesak og man har en pådriverrolle sør i Trøndelag i arbeidet med utvikling av Helseplattformen. Alt dette har også medført at man har måtte jobbe mye med prosessoptimalisering. Man har modnet så mye at man har lagt ned «styringsgruppa for digital transformasjon», da dette nå er en naturlig del av alt omstillingsarbeid som foregår i Røros kommune.

4.5 Samarbeid for å øke effektiviteten

15,5

20,0

Kommunen har de siste årene begynt å samarbeide mye internt mellom ulike virksomheter for å øke effektiviteten igjennom felles prosjekter og for å sikre læring på tvers. Det er en god erkjennelse av at man må snakke mer sammen, lære av hverandre og ta seg tid til å utvikle rutiner, prosedyrer og samhandlingsmønster på tvers, slik at hverdagen i det lange løp både blir mer effektiv og kvaliteten på leveransene øker. Dette har resultert i mange gode og effektiviserende samarbeid, eksempelvis mellom brann og trygghetsalarmer i hjemmetjenesten, samarbeid mellom brannkorps, bygningsforvaltning og brukere med

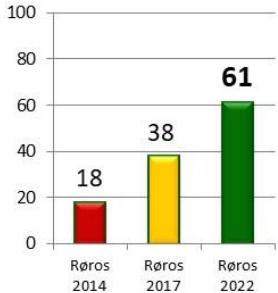
utfordrende bosituasjon innenfor psykisk helse og rus, mellom barnehage og sykehjem, helse og skole, etc.

Røros kommune deltar i en del interkommunale samarbeid. Først og fremst i 3K-samarbeidet med Os og Holtålen, der man blant annet har felles NAV-kontor, felles barneverntjeneste, felles lønnings- og regnskapskontor, PPT, brann mm. Det har nylig vært en evaluering av dette samarbeidet der man ser at noe fungerer godt, mens andre områder fortsatt har stort potensial for forbedring. Man har også felles innkjøp på IKT i Værnes-regionen og felles innkjøp gjennom Abakus (11 kommuner i Østerdalen + Røros, Frøya, Orkland og Rindal).

Røros kommune jobber mye med andre eksterne aktører for å øke effektiviteten og da først og fremst kvaliteten. Dette skjer særlig gjennom arbeid med frivillige lag og organisasjoner. Pensjonistforeningen, Røde Kors, Rotary og Krigsveteranene har bistått mye på pandemihåndteringen, og Norsk Kvinner sanitetsforening bistår med veiledning til personer med rusavhengighet og man samarbeider NOK Trondheim som er et gratis lavterskel hjelpetilbud til utsatte for seksuelle overgrep og deres pårørende. Skolene og barnehagene har samarbeid med Litteraturfestivalen, sanitetsforeningene, idrettslag, Rørosmuseet, Frivilligsentralen. Coopdugnaden/Røde Kors samarbeider med kommunen om finansiering av elevavgift til elever fra familier med dårlig økonomi. Røros idrettslag, Golfklubben, Elden, Galleri Kunst og kaos samarbeidet sommeren 2021 med kommunen i forbindelse med sommerskole for å kunne tilby et best mulig tilbud til alle barn. I samisk barnehage er det mye samarbeid med representanter innenfor reinbeitedistriktene og samiske interesser generelt. Barnehagene er bl. a med i reingjerdet, og er også med å behandle dyret etter slakting.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Jobber hele tiden systematisk for å tilpasse sin virksomhet til endringer i den demografiske utviklingen ♦ Jobber godt på tvers av sektorer og virksomheter for å øke effektiviteten og lære av hverandre ♦ Beskriver større utviklingsprosjekter og prosesser systematisk når det gjelder kostnader, kvalitative mål, fremdrift, etc ♦ Jobber systematisk og godt med å utvikle nye arbeidsmåter og ta i bruk ny teknikk (Tjenestedesign, LEAN/prosessoptimalisering, Digitalisering,) for å øke produktiviteten/kutte kostnader ♦ Har tatt i bruk mange digitale løsninger for å utvikle og forenkle administrasjonen ♦ Samarbeider godt med andre kommuner for å kutte kostnader, og øke kvaliteten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke vedtatt en eksplisitt strategi for effektivisering, men jobbes veldig målrettet med dette ♦ Følger ingen bestemt metodikk for planlegging, gjennomføring og oppfølging ved større investeringer (porteføljestyring, gevinstrealiseringsmodeller, effektivitetsanalyser, ROI-analyser, etc), men har tett oppfølging og lite overskridelse på de store investeringsprosjektene ♦ Har god innsikt og benytter sammenligninger av kostnader og kvalitet (KOSTRA-analyser) for å identifiser utfordringsbildet og mulighetsrom når det er behov, men utarbeider ikke dette etter fastlagt mal ♦ Kommunen er i ferd med å etablere gevinstrealiseringsmodellen til KS i organisasjonen, men dette må følges opp ♦ Stiller ikke effektiviseringskrav til alle investeringer gjennom gevinstrealiseringsmodeller og investeringsanalyser, men har alltid fokus på dette i forarbeidet ♦ Samarbeide mer systematisk med frivilligheten for å utvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenestetilbudet 	

Tjenestekvalitet

FOKUSOMRÅDE 5	Poeng 2022									
Brukerens fokus og service	61	 <table border="1"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>61</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	Røros 2014	18	Røros 2017	38	Røros 2022	61
Year	Score									
Røros 2014	18									
Røros 2017	38									
Røros 2022	61									

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 opplevde behov i tjenesteleveransen.

	SUM	Maks
5. Brukernes fokus og service	61	100
5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service	11,3	20
5.2 Medarbeidernes fokus på service	5,7	20
5.3 Informasjon og tilgjengelighet	13,3	20
5.4 Informasjon om tjenestetilbud	13,3	20
5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester	17,3	20

5.1 Strategi for å ha brukerens fokus og service 11,3 20,0

Røros kommune har ikke utarbeidet en egen helhetlig strategi for service og brukerorientering for å sette fokus på brukermøte og brukernes behov og opplevelse av tjenesteleveransen. Det ligger i gjeldende utviklingsstrategi at man skal utvikle dette, men dette arbeidet er ikke fullført. Kommunen har allikevel jobbet en del med fokuset på service og brukerorientering de siste årene. Man har lenget hatt fokus på brukerundersøkelser, medvirkningsstrategier, brukerfokus, serviceledelse, mm, og man har ambisjoner om å videreutvikle dette perspektivet. Kommunen har også jobbet systematisk og målrettet med utvikling av «klart språk» og kommunen fikk «hederlig omtale» under utdelingen av Klart Språk-prisen i 2021.

5.2 Medarbeidernes fokus på service 5,7 20,0

Det foregår ikke en systematisk opplæring av ansatte i Røros kommune med fokus på brukermøte og service, og det er en erkjennelse av at man fortsatt har en del å hente på systematikken på dette området. Perspektivet løftes i varierende grad i det daglige arbeidet på de ulike virksomhetene. Man har som nevnt over jobbet mye med klart språk og digitalisering, men fokuset på «det gode møte» er fortsatt i stor grad en individuell ferdighet som den enkelte selv kan og må avgjøre standarden på.

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, månedens tilbakemelding fra en bruker eller lignende. Men det sendes ut et fredagsbrev til alle ansatte og her løftes tidvis dette perspektivet.

5.3 Informasjon og tilgjengelighet

13,3

20,0

Røros kommune har jobbet systematisk med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen. Kommunen har et godt utviklet servicetorg som både hjelper med enkel saksbehandling og er en veileder videre i den kommunale forvaltningen. Kommunens nettsider fremstår som oppdaterte og innholdsrike og man har flere dedikerte app'er for å forenkle kontakten med kommunen som «MyKid» i barnehage og «Min Skole» i skolen. På Eiendomsforvaltning har man tatt i bruk «Min side» for at innbyggerne enkelt skal finne informasjon om egne eiendommer. På byggesak har man testet ut alle skjemaer i byggesak med brukerne for å sikre at de er forståelige og har et klart språk. I tillegg tilbyr kommunen «byggesak over disk» der byggesaksbehandlere har en fast dag på servicetorget og kan etter timebestilling behandle byggesøknader som er komplette der og da.

Røros har tatt i bruk elektroniske søknadsskjemaer på mange områder, men det er fortsatt også en del områder hvor man må skrive ut et skjema, fylle ut og sende inn via epost. Man har bygget opp en løsning med «sikker saksbehandling i barnehage, skole og PPT» som gjør at kommunen nå har fullført automatisert elektronisk saksbehandling der. Det samme gjelder skjenkebevillinger. Man har også høye ambisjoner om å ha heldigitale søknader på byggesak i løpet av noen år.

5.4 Informasjon om tjenestetilbud

13,3

20,0

Kommunens nettsider er som tidligere beskrevet gode og innholdsrike (om enn litt «tettpakket»). På alle områder er det gode beskrivelser av den tjenesten man har krav på, kontaktinformasjon, søknadsskjemaer og informasjon om klageadgang. Man har ikke noen Chattbot for å kunne stille spørsmål, eller presentasjon av ofte stilte spørsmål, men dette jobbes det med som en del av prosjektet «servicetorgetts rolle i kommuneorganisasjonen»..

Kommunen er til stede på Facebook, men ikke på andre sosiale plattformer. Det ligger i handlingsplanen i kommunikasjonsstrategien at vi skal ta i bruk Instagram, men dette er ikke iverksatt enda. Kommunen har heller ikke tatt i bruk video som verktøy for å informere om de tjenestene som kommunen leverer.

5.5 Muligheten til å påvirke utformingen av egne tjenester

17,3

20,0

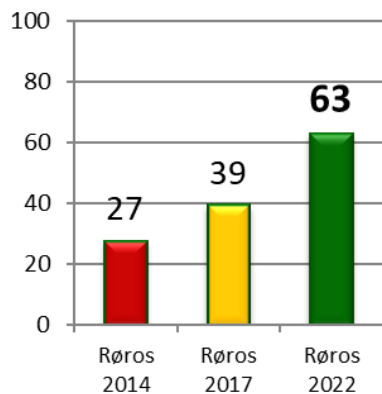
Røros kommune jobber kunnskapsbasert og systematisk for å gjøre det mulig for brukerne å påvirke tjenestenes utforming ut over det som skjer i den daglige dialogen med tjenestemottagerne. Kommunen har en systematisk rutine for gjennomføring av brukerundersøkelser hvert 2. eller 3. år i alle tjenester (årlig der det er krav om det). På psykisk helse og rus har man tatt i bruk Norse Feedback for å måle den individuelle tjenesteopplevelsen.

I barnehagene analyserer man løpende brukerdata og endrer tjenestetilbudet ut ifra brukernes behov og ønsker (nå sist ved å endre åpningstider). I skolen har man elevundersøkelse, foreldreundersøkelse, skolegårdsundersøkelse og venndiagram. I barnevern og NAV brukes brukerundersøkelser og NAV har brukerpanel. I fysio har man et samarbeidsprosjekt med Unicare Røros for å se på brukermedvirkning, og i psykisk helse har

tatt i bruk digital plattform på kartlegging som sikrer at brukermedvirkningen systematisk og god.

Man har bransjemøter på byggesak og møter i sentrumsforeningen, man har pårørenderåd på sykehjemmet, man har samisk faggruppe og internasjonalt råd. I tillegg fungerer alle de lovpålagte utvalgene (Eldreråd, ungdomsråd, Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, FAU, SU, etc) godt og oppleves å være gode samtalepartnere og sparringspartnere for utviklingen av de kommunale tjenestene.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Arbeider godt med å forenkle kontakten med kommuneorganisasjonen gjennom servicetorg, nettsider, app'er, etc ♦ Har et godt system for gjennomføring og oppfølging av brukerundersøkelser ♦ God metodikk for å innhente brukernes synspunkter i hele kommunen gjennom brukerråd, utvalg, brukerundersøkelser, etc 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en utskrevet servicepolicy for brukerorientering og brukerens fokus, men jobber allikevel mye med dette ♦ Innholdsmessig gode nettsider, men mangler litt på teknologiske løsninger (chatbot, digitale skjemaer, etc) ♦ Kommunen har ikke noe helhetlig system for å trene og utdanne medarbeiderne for å utvikle det gode brukermøte og gi god service, men fokus på dette løftes allikevel hele tiden i tjenestene ♦ Utvikle e-Service/digitale skjemaer til å omhandle alle tjenester ♦ Utvikle tilstedeværelsen på flere sosiale plattformer enn Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ingen verktøy eller metodikk for å gi oppmerksomhet til arbeidsgrupper/eller personer som utmerker seg positivt med god service og gode brukeropplevelser ♦ Bruker lite video som verktøy/metode for å presentere tjenestene

FOKUSOMRÅDE 6	Poeng 2022									
Kvalitetsutvikling	63	 <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Quality Development Scores</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>63</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	Røros 2014	27	Røros 2017	39	Røros 2022	63
Year	Score									
Røros 2014	27									
Røros 2017	39									
Røros 2022	63									

Dette fokusområdet tar for seg hvordan kommunen jobber med kvalitetsutvikling av tjenestene, organisasjonsutvikling, innovasjon og organisatorisk læring.

	SUM	Maks
6. Kvalitetsutvikling	63	100
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	13,3	20
6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	17,3	20
6.3 Kontinuerlig forbedring	14,5	30
6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling	17,7	30
6.1 Strategi for kvalitetsutvikling	13,3	20,0

Røros kommune har en tydelig Utviklingsstrategi for helhetlig organisasjonsutvikling som man jobber med på kommunenivå for å utvikle organisasjonen i retning av en mer strategisk, effektiv, digital, samskapende og brukerorientert kommune. Denne har hatt veldig høyt fokus, men på grunn av pandemien har tempoet med å følge denne opp blitt roet litt ned.

På sektor/virksomhetsnivå finnes det ikke en eller flere overbyggende planer for å jobbe med kvalitetsutvikling, men mange enkeltplaner (trygt skolemiljø, spesialundervisning, etc). Men man er nå i gang med å starte opp arbeidet med en Strategi for oppvekst og utdanning og en Strategi for helse og omsorg som har som ambisjoner om å binde dette arbeidet sammen i et mer helhetlig perspektiv.

6.2 Sentral koordinering av kvalitetsarbeidet	17,3	20,0
Kommunen samordner organisasjonsutviklingsarbeidet på kommunenivå igjennom KLT (kommunedirektørens lederteam). Som vist i innledningen har Røros hatt en betydelig utvikling siden første Kommunekompassevaluering i 2014. Utviklingsreisen siden den gang har hele tiden vært forankret i det strategiske lederteamet til kommunedirektøren og arbeidsformen i KLT gjør at dette nå har blitt en naturlig del av de løpende prosessene.		
Når det gjelder samordning av kvalitetsutvikling på sektor/virksomhetsnivå, så oppleves det at man har noe mer å gå på og at man ikke er like systematisk som når det gjelder organisasjonsutviklingen og virksomhetsstyringen. Men man har felles ambisjoner her. Alle		

sektorer bruker Compilo som kvalitetsverktøy og det gir et godt grunnlag for å videreutvikle arbeidet på dette området. Man har også en sentralt plassert kvalitetsrådgiver i stab som bidrar på dette området.

6.3 Kontinuerlig forbedring

16,0

30,0

Røros kommune benytter som nevnt over Compilo som sitt kvalitetssystem. Systemet brukes gjennomgående i hele organisasjonen. Det varierer litt mellom de ulike sektorene hvor systematisk de er i sin bruk av dette verktøyet både på system/ organisasjonsnivå og tjenestenivå, men alle virksomheter er godt i gang. De aller fleste virksomheter har nå prosedyrebanken på plass, og man er i gang med å melde avvik. Men det er veldig ulik kultur for dette i de ulike sektorene, og man jobber med å få opp fokuset på dette. Kontinuerlig forbedring ligger inne som et eget punkt i lederavtalene.

Røros har ikke en overordnet kvalitetsgruppe med representanter fra alle sektorer eller et system med faste kvalitetsnettverk/sirkler på alle virksomheter som ser på det systemiske i dette og om det er gjennomgående avvik som krever oppfølging på organisasjonsnivå. Men det skjer veldig mye ideutvikling og læring på tvers i virksomhetsledergruppa, og arbeidsmiljøutvalgene ivaretar en slik funksjon på mange av virksomhetene. I andre virksomheter tas det i vernerunder og/eller i «Ledelsens årlige gjennomgang».

Røros kommune er generelt aktive på å bruke ny teknikk og digitalisering for å forbedre kvaliteten på tjenestene for innbyggere og brukere. På alle sektorer og virksomheter har man høy digital modenhet, og god forståelse for hvordan dette også endrer behovet til gjennomføringen av tjeneste/virksomhetsprosessene. Røros har de siste årene implementert mange nye systemer som aktivt bidrar til å bedre kvaliteten i tjenestene for brukerne.

Røros kommune har valgt å ikke eksplisitt satse på innovasjon, men heller legge det som en del av det løpende utviklingsarbeidet, noe eksempelvis arbeidet med Helseplattformen er et godt eksempel på. Man har også hatt det som hovedtema på en lederutviklingsamling. Kommunen har ikke et system for å samle inn forbedringsforslag fra sine ansatte. Det ligger i Compilo men benyttes ikke. Man har heller ikke noen form for innovasjonspris eller lignende for å løfte frem de gode eksemplene eller motivere de ansatte til å komme med forbedringsforslag.

6.4 Samarbeid for kvalitetsutvikling

17,7

30,0

Røros kommune bruker og har brukt mye tid på virksomhetsledermøter og ledersamlinger for å lære av hverandre og for identifisere beste praksis og gode eksempler andre steder i organisasjonen. Både internt i den enkelte sektor og på tvers av virksomhetene foregår det mye slikt arbeid. Man opplever å være gode på rutiner og prosedyrer, men at man har mer å gå på når det gjelder systematisk læring fra avvik.

Som nevnt over finnes det ikke noe system med avdelingsvise kvalitetsutvalg og et overordnet kvalitetsutvalg som har ansvar for å dele gode ideer, erfaringer og kompetanse på tvers av virksomheter og sektorer, og enkelte av de vi snakket med stilte spørsmål ved om man var flinke nok til å trekke de ansatte systematisk med i dette utviklingsarbeidet, eller om dette ble litt for mye drevet ovenfra og ned.

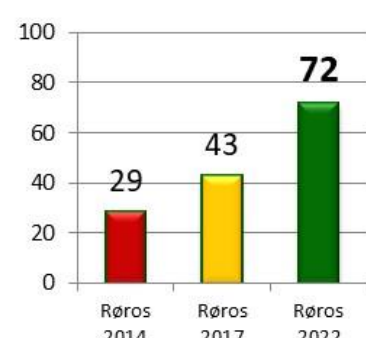
Røros kommune forsøker i noen grad å samarbeide med andre kommuner for å forbedre servicen og kvaliteten for brukerne. Det interkommunale samarbeidet man har er både for å spare penger, men også for å øke fagmiljøene og på den måten heve kvaliteten på tjenestetilbudet. Man samarbeider med andre kommuner på å gi et kvalitativt godt samisk barnehagetilbud. Røros kommune samarbeider også med andre instanser. Samisk helseteam er et 2-årig samhandlingsprosjekt mellom Røros kommune, St Olavs hospital og Sørsamisk helsenettverk.

Flere av de vi snakket med påpekte at mange av de tradisjonelle fagnettverkene man tidligere var med i, nå er lagt ned, men kommunen er med i mange nye utviklingsnettverk på mange områder.

Røros kommune har mange og gode samarbeid med eksterne kompetansemiljøer (høyskole, FoU, konsulentfirmaer, eller lignende) for å utvikle kvaliteten i organisasjonen og på tjenestene. Barnehagen jobber tett sammen med Dronning Mauds Minde i Trondheim, skolene med NTNU og Høyskolen i Innlandet, Teknisk og Helse samarbeider med NTNU, Kartverket og Statsforvalteren. Rørosprosjektet er organisert som et samarbeid mellom Røros kommune, den interkommunale legevakten på Røros og St. Olavs hospital, der det i snart 3 år er prøvd ut et konsept om mobil integrert helsetjeneste. En av to ambulanser er byttet ut med en helsevaktbil, og deler av ambulansetjenesten har fått utvidete oppgaver i kommunehelsetjenesten.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en helhetlig utviklingsstrategi for kommunens arbeid med organisasjonsutvikling ♦ Samordner arbeidet med kvalitetsutvikling i strategisk lederteam på organisasjonsnivå ♦ Flinke på å ta i bruk digitalisering og ny teknikk for å utvikle kvaliteten på tjenestene for brukerne ♦ Jobber godt og systematisk med læring på tvers i organisasjonen (ut over sektorene) for å identifisere gode eksempler og beste praksis for arbeidet med kvalitetsutvikling ♦ Jobber systematisk med å involvere brukerne i kvalitetsutvikling (Tjenstedesign) ♦ Samhandler mye med lag og organisasjoner for å øke kvaliteten og effektiviteten på tjenestetilbudet. ♦ Samhandler systematisk med utdanningsinstitusjoner eller andre kompetansemiljøer for å utvikle kvaliteten på alle kommunens tjenester ♦ Deltar i mange lærende nettverk sammen med andre kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke helhetlige strategi(er) for kommunens arbeid med kvalitetsutvikling på virksomhetsnivå, men det jobbes godt med det ♦ Større potensial for å samhandle med andre kommuner for å forbedre kvaliteten og servicen på tjenestene ♦ Ta i bruk flere metoder/verktøy for å stimulere og støtte innovasjonsarbeidet blant ansatte ♦ Har et kvalitetssystem (Compilo) som er implementert hele organisasjonen, men det gjenstår fortsatt en del på å få effekt av det på læring på organisasjonsnivå ♦ 	

Organisasjonskvalitet

FOKUSOMRÅDE 7	Poeng 2022									
Arbeidsliv	72	 <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <caption>Arbeidsliv - Poeng</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Poeng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>72</td> </tr> </tbody> </table>	År	Poeng	Røros 2014	29	Røros 2017	43	Røros 2022	72
År	Poeng									
Røros 2014	29									
Røros 2017	43									
Røros 2022	72									

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

	SUM	Maks
7. Arbeidsliv	72	100
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	15,0	15
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	26,3	40
7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær	21,7	25
7.4 Likeverd og mangfold	8,7	20
7.1 Strategi for et bærekraftig arbeidsliv	15,0	15,0
<p>Røros kommune har en arbeidsgiverstrategi fra 2017. Det er høy bevissthet om denne i hele organisasjonen og den brukes i alle ledd og på alle nivåer i organisasjonen. Man skal i gang med en revidering av den igjen nå og man legger opp til en omfattende prosess med bred involvering. Det oppleves av de fleste vi snakket med at Røros etter hvert har fått en helhetlig og lik utøvelse av arbeidsgiverpolitisk praksis, og at man har klart å samle de ulike sektorene i utøvelsen av en felles arbeidsgiverpolitikk. Så er det fortsatt eksempler på at det praktiseres litt ulikt rundt om på virksomhetene, men man har en tydelig og god retning på arbeidet.</p>		
7.2 Strategisk kompetansemobilisering	26,3	40,0
<p>Røros kommune jobber systematisk med strategisk kompetanseutvikling for å møte framtidens behov. Man har nylig vedtatt en overordnet kompetansestrategi for hele kommunen. Denne skal følges opp med kompetanseplaner på alle virksomheter som er forankret i denne strategien, men det er bare noen virksomheter som har kommet skikkelig i gang med dette arbeidet.</p> <p>Kommunen har høy bevissthet på betydningen av å jobbe med kompetanseutvikling for den enkelte medarbeider for å møte framtidens behov. Men det oppleves at det er lite tilgang på støtte og midler til å reise på kurs og videreutdanning/opplæring, med mindre man er innenfor de gruppene som har tilgang på statlige ordninger (skole, barnehager), og ikke minst er det vanskelig å finne midler til å sette inn vikarer på grunn av fravær ved deltagelse på kompetanseutviklende kurs. Men kommunen forsøker å legge til rette for læring gjennom</p>		

bruk av interne nettverk, KS Læring, refleksjon og bevisstgjøring gjennom utarbeidelse av prosedyrer, veiledning av praksiskandidater, lærlinger og traineer, etc.

Røros er ikke spesielt aktive på å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver. Man opplever å ha god tilgang på pedagoger i skolen, mens man sliter mer med rekrutteringen i barnehager og helse og velferd. Kommunen bruker i liten grad sosiale medier for å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver ut over å bekjentgjøre ledige stillinger på Facebook. Man har ingen aktiv profil på LinkedIn eller lignende. Man har nå for første gang laget en profesjonell promoteringsvideo for å forsøke å rekruttere leger til kommunen. Ellers satser man på at verdensarvstatusen og Røros sitt omdømme skal være med på å rekruttere folk.

Kommunen bruker EasyCruit som jobbsøkerportal gjennomgående i hele organisasjonen for rekruttering. Man opplever at man har hatt stor effekt av dette og at det stadig blir bedre og bedre. Men det er et behov for opplæring – særlig på de mindre enhetene som ikke benytter dette systemet så ofte. Men alle vi snakket med opplever at man har gode, tydelige og systematiske rutiner på dette området, og at man har en HR-avdeling som er veldig tett på hele rekrutteringsprosessen.

7.3 Arbeidsmiljø og sykefravær

21,7

25,0

Røros kommune jobber helhetlig og systematisk med utvikling av arbeidsmiljøet. Man har etablert et system med Arbeidsmiljøgrupper på alle tjenestesteder bestående av leder, tillitsvalgte og verneombud. Disse jobber etter en fastlagt og systematisk mal, og dette fungerer meget godt. Man er veldig systematisk på å bruke 10 Faktor og oppfølging av denne for å utvikle arbeidsmiljøet i kommunen, man har et godt system med felles mal for gjennomføring av medarbeidersamtaler, og man deler ut prisen «Årets medarbeider» og «Årets arbeidsmiljø» i regi av AMU.

Røros kommunen jobber godt og systematisk for å øke nærværet og redusere sykefravær. Man er en IA-bedrift med et eget IA-utvalg som er et underutvalg av AMU. Det lages egne handlingsplaner for reduksjon av sykefraværet og de tjenestestedene som har særlig høyt sykefravær må sette inn særskilte tiltak. Røros løftes ofte frem som en kommune med gode rutiner på dette området. Til tross for dette sliter man fortsatt med høyt sykefravær og et tidvis høyt konfliktnivå på enkelte tjenestesteder.

7.4 Likeverd og mangfold

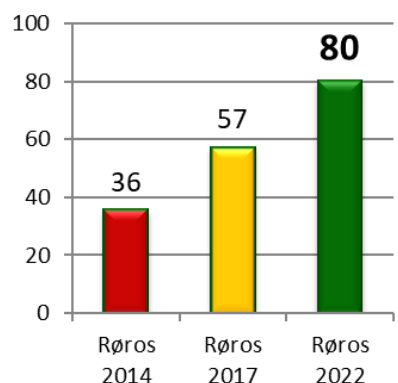
8,7

20,0

Røros kommune jobber med å ta mer aktive grep for å øke mangfoldet i organisasjonen. Man holder nå på med å lage en «strategi for mangfold og inkludering» hvor «Røros som arbeidsgiver» er et viktig perspektiv. I denne strategien skal man sette fokus på det brede perspektivet i forhold til likestilling imellom kjønn i forhold til lønn og fordeling av posisjoner lederskap, etnisitet, funksjonsnivå, LHBT, etc for å løfte fokus på mangfold og likeverd.

Så har kommunen foreløpig tatt få aktive grep å motvirke diskriminering og sikre mangfoldet blant medarbeiderne utover de lovpålagte i forhold til kjønn og lønn, men man deltok aktivt i forhold til Røros Pride i 2021.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en god og helhetlig arbeidsgiverpolitikk ♦ Har et godt og gjennomarbeidet system for å kvalitetssikre rekrutteringsarbeidet ♦ Har et godt og helhetlig system med arbeidsmiljøgrupper på alle tjenestesteder ♦ Jobber godt med 10-Faktorundersøkelsen for å utvikle arbeidsmiljøet ♦ Har en felles mal/metodikk for gjennomføring av medarbeidersamtaler og de aller fleste får tilbud om en slik samtale ♦ Jobber godt for å øke nærværet og redusere sykefravær med utgangspunkt i IA-avtalen ♦ Har arbeidsmiljøpris og pris for årets medarbeider for å sette fokus på verdien av godt arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har utviklet en god kompetansestrategi, men denne må følges opp med kompetanseplaner på alle tjenestesteder ♦ Jobbe mer helhetlig og systematisk på alle tjenester med kompetanseutvikling for sine egne ansatte for å møte fremtidens behov. ♦ Bli mer aktiv og systematisk på å profilere Røros kommune som en attraktiv arbeidsgiver ♦ Fullføre arbeidet med en strategi for mangfold og inkludering ♦ Følge opp det gode initiativet for å øke mangfoldet i organisasjonen med konkrete tiltak og retningslinjer 	

FOKUSOMRÅDE 8	Poeng 2022									
Lederskap og medarbeiderskap	80	 <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Bar chart data</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Røros 2014</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Røros 2017</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>Røros 2022</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Score	Røros 2014	36	Røros 2017	57	Røros 2022	80
Year	Score									
Røros 2014	36									
Røros 2017	57									
Røros 2022	80									

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

	SUM	Maks
8. Lederskap og medarbeiderskap	80	100
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	12,3	20
8.2 Strategisk lederteam som rollemodeller	30,0	30
8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon	16,0	20
8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap	21,8	30
8.1 Strategi for lederskap og medarbeiderskap	12,3	20,0

Røros kommune jobber veldig systematisk for å sikre at lederne agerer som forbilde og er bærer av kommunes visjon, verdigrunnlag, målsettinger og organisasjonskultur. Man har en felles lederplattform som beskriver hva som er god kommunal ledelse, og man har en helhetlig tenkning for hvordan lederskapet skal utvikles. Men dette er ikke nedfelt i en tydelig strategi for utvikling av lederskapet i Røros kommune.

Kommunen har ikke jobbet på strategisk nivå for å utvikle en felles plattform for å fremme medarbeiderskapet i organisasjonen, ut over at perspektivet ligger til grunn i arbeidsgiverpolitikken. Men det jobbes ulikt godt med dette ute i den enkelte virksomhet gjennom 10-Faktorarbeidet og arbeidsmiljøgruppene. Enkelte tjenestesteder hadde kurs for alle ansatte i 2019 gjennom KS Læring hvor dette var et viktig perspektiv, men dette er ikke fulgt opp.

8.2 Lederskapets oppdrag og forutsetninger	30,0	30,0
Den strategiske ledelsen (kommunedirektørens lederteam) fremstår tydelig i organisasjonen som rollemodeller for å implementere kommunens visjon og verdigrunnlag, systemer og forvaltningspraksis. De oppfattes tydelige på retning og fremstår samstemte som en gruppe utad. Det oppleves at de er oppriktig opptatt av at delegasjonen skal forbli delegert, og at medarbeidere og ledere skal være myndiggjort. Kommuneledelsen fremstår som veldig opptatt av utvikling og omstilling, både som gruppe og den enkelte kommunalsjef og ikke minst kommunedirektør.		

Rørøros kommune har flere systemer og rutiner for å tydeliggjøre lederens oppdrag. Man har et omfattende system med kommunedirektørens oppdragsbrev og lederavtaler for å tydeliggjøre lederens oppdrag og mandat. Dette følges opp igjennom to årlige ledersamtaler. Dette oppleves som gode verktøy og arenaer for lederne.

Lederne i Rørøros opplever at de gis gode forutsetninger for å kunne utøve et godt lederskap. De har effektive digitale støttesystemer, et håndterbart kontrollspenn, gode stabs/støttefunksjoner, og god støtte fra den strategiske ledelsen. Det er mange og gode lederarenaer både på kommunenivå og på sektor som gir mulighet for å hente lederstøtte, diskutere utfordringer og utvikle lederkompetansen både kollektivt og for den enkelte leder.

Rørøros har en ledelsesmodell med to beslutningsnivåer oppdelt i sektorer, med hver sin kommunalsjef. Det er en veldig tydelig plan på hvilke møtearenaer og metoder/verktøy man skal benytte for å sikre at lederne agerer som forbilder og bærere av kommunens visjon, verdigrunnlag og mål, det vil si utviklingsagenter for en felles organisasjonskultur. Dette skjer først og fremst igjennom de systemene man har etablert, på felles og sektorvise ledermøter, og igjennom LAP (Ledelse Av Prosesser)-studiet som alle ledere i Rørøros kommune må gjennomføre.

Hele dette område er en **Gullstjerne** i Kommunekompasset (dvs absolutte beste praksis som de aller fleste andre kommuner kan lære av) og et eksempel til etterfølgelse for mange norske kommuner.



8.3 Intern kommunikasjon og ledelsesinformasjon

16,0

20,0

Ledelsesinformasjon i Rørøros kommuniseres først og fremst igjennom linja. Man har en møtестruktur med Kommunedirektørens Utvidede LederTeam (KULT) og Kommunedirektørens LederTeam (KLT) som møtes hver mandag. Kommunedirektørens Ledergruppe (KLG) som er med virksomhetslederens møtes en gang pr måned og Lederforum som innebefatter alle med en eller annen form lederansvar møtes 4 ganger i året. I tillegg er det sektorvise ledermøter. Ut over dette kommuniseres ledelsesinformasjon via fagsystemer, dedikerte app'er, Compilo, epost, «Fredagsbrev», mm.

8.4 Utvikling av lederskap og medarbeiderskap

21,8

30,0

Rørøros kommune har jobbet veldig systematisk og langsiktig med lederutviklingsarbeid over mange år. Alle ledere har som nevnt gjennomført LAP-studiet i samarbeid med Høgskolen i Innlandet. Dette er noe som også alle nye ledere forventes å gjennomføre. Her har man også hatt med «ledertalenter» i en runde og dette er noe man ønsker å gjenta. I tillegg gjennomføres det 2-dagers ledersamling to ganger i året med fokus på konkrete utfordringer i Rørøros kommune, men med bistand fra Høgskolen i Innlandet.

Rørøros kommune har ikke utviklet en felles «Medarbeiderplakat» som beskriver forventningene til medarbeiderskapet i Rørøros kommune. Man har få fellesarenaer for alle ansatte ut over «Kommunedirektørens julekaffe», og det jobbes i dag ulikt med dette rundt om på de forskjellige avdelingene og enhetene. Barnehagene har tatt tak i dette litt systematisk, men ellers er det fortsatt potensial for forbedring i helhet og systematikk her.

Kommunen har en strategi for å skape forutsetninger for innflytelse og delaktighet for alle ansatte gjennom systematisk samarbeid med de tillitsvalgte og gjennom arbeidet i arbeidsmiljøgruppene. Det er et godt og tillitsfullt samarbeid med de tillitsvalgte på alle ledd, og de har faste møter med kommunedirektør og kommunalsjefer en gang pr måned der man tar opp saker som de tillitsvalgte har meldt opp, og de er med på alle dialogseminarer og sektorvise budsjettseminarer. De tillitsvalgte opplever samarbeidet som bra og at de er oppriktig ønsket inn. Linken mellom tillitsvalgte og politikere forvaltes i ADMU og også dette oppleves å fungere godt.

Styrker	Utfordringer	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Toppledelsen er synlig, tydelig, og toneangivende på strategisk retning for hele organisasjonen ♦ Toppledelsen engasjerer seg aktivt i utviklingsarbeid ♦ Lederne gis gode forutsetninger for å kunne utøve et godt lederskap gjennom et håndterbart kontrollspenn ♦ Gode stabs- og støttefunksjoner for lederne ♦ Gode lederarenaer for å diskutere faglige-, driftsmessige-, og ledelsesspørsmål ♦ Har et godt system for lederavtaler som fungerer godt ♦ Har et system med faste ledersamtaler på bakgrunn av lederavtalen ♦ En velfungerende og hensiktsmessig organisasjonsstruktur ♦ Stor grad av organisasjonsklarhet når det gjelder ansvar, roller og myndighet ♦ Har et kontinuerlig pågående lederutviklingsarbeid i samarbeid med ekstern partner for hele ledergruppa ♦ Jobber systematisk for å gi ansatte gode vilkår for innflytelse og delaktighet igjennom flere kanaler, partsarbeid og verktøy/metoder 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har en felles overgripende tenkning for hvordan lederskapet i kommunen skal utvikles, men denne er ikke utskrevet og tydeliggjort 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Har ikke en tydelig strategi for hvordan medarbeiderskapet skal utvikles

5. Avslutning

Dette er tredje evaluering av Røros kommune ved hjelp av Kommunekompasset. Skåren på alle områder ligger høyere - og til dels betydelig høyere - enn landsgjennomsnittet for alle kommuner som har evaluert seg med Kommunekompasset. Røros kommune skårer nå høyest i Norge og fremstår som en eksempelkommune for resten av kommune-Norge på hvordan man bør jobbe systematisk med utviklingsarbeid over tid.

Så er det fortsatt enkelte områder på alle fokusområdene hvor det bør være rom for et utviklingsarbeid. Særlig gjelder dette område 1 *Offentlighet og demokrati*, område 5 *Brukerens fokus og service* og område 6 *Kvalitetsutvikling av tjenestene*. Også når det gjelder å mobilisere hele det brede laget av ansatte gjennom et tydelig fokus på Medarbeiderskap, så har man et forbedringspotensial.

Røros kommune må nå vende blikket mot de aller beste norske kommunene og ikke minst svenske og danske kommuner for å hente ideer og inspirasjon til videre utviklingsarbeid. Man må være forberedte på at nå kan man ikke bare «følge etter». Nå må man innovere og skape ny beste praksis på felt hvor det kanskje i dag ikke finnes så mange løsninger. Den største utfordringen er dog å fortsette og å fullføre det systematiske, helhetlige og langsiktige arbeidet som man er så godt i gang med. Det å være god er ikke én handling – det er en vane.

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

Lykke til med det videre arbeidet!

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