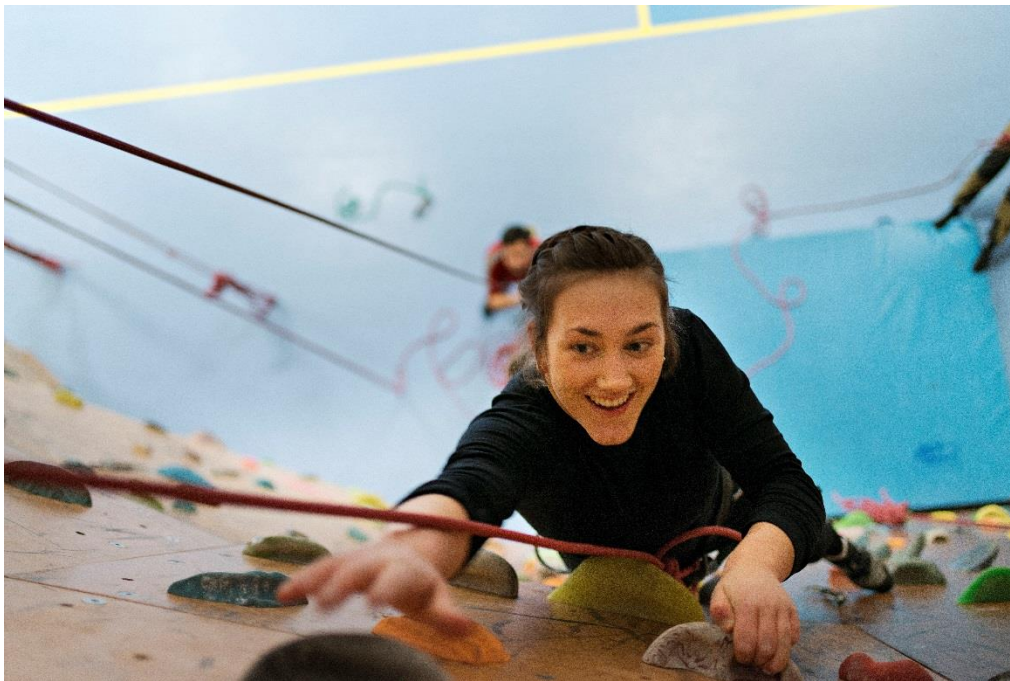


KOMMUNEKOMPASSET

UTVIKLINGSSTRATEGI 2 FOR 2018-2020 RØROS KOMMUNE 2020



*Vedtatt i kommunestyret 24. mai 2018
K-sak 33/18*



VERDENSARV



INDUSTRI



KULTUR

*Pulsen
i fjellet*

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning	3
1.1 Visjon.....	4
1.2 Langsiktige mål.....	4
1.3 Sukessfaktorer.....	4
1.4 Overordnet utviklingsstrategi.....	5
2 Status kommunekompasset	5
3 Delstrategier	8
3.1 Delstrategi 1: Helhetlig styring – implementering og videreutvikling	8
3.2 Delstrategi 2: Kommunen som politisk-demokratisk arena.....	8
3.3 Delstrategi 3: Servicekommunen Røros - tilgjengelighet og brukerorientering.....	9
3.4 Delstrategi 4: Digital transformasjon.....	9
4 Øvrige prosesser	10

1. INNLEDNING

Røros kommune gjennomførte høsten 2017 en ny evaluering av forvaltningspraksisen ved hjelp av Kommunekompasset som verktøy. Dette er andre gangen kommunen gjennomfører en slik evaluering. Første gang var i desember 2013 som en del av omstillingsprosjektet som ble igangsatt høsten 2013.

Hensikten med evalueringen var å få vurdert hvilken utvikling som har vært på forvaltningspraksisen i Røros siste tre og halvt år. Det var også ønskelig å få vurdert egen forvaltningspraksis opp mot beste kommunale praksis, som grunnlag for en diskusjon om hvilken retning Røros kommune skal videreutvikle seg i årene som kommer.

Den største verdien med Kommunekompasset er å bruke det som et støtteverktøy for utvikling av egen kommunal forvaltningspraksis. Det vil si at man etter en vurdering, velger seg ut en del områder som man setter i gang et systematisk utviklingsarbeid på. Dette nedfelles i en utviklingsstrategi med flere delstrategier slik det ble gjort med utviklingsstrategien 2014-2016. Etter 2-3 år kan man gjennomføre en ny evaluering og det vil kunne vurderes om igangsatte tiltak har hatt ønsket effekt. Det har Røros kommune nå fått dokumentert med sin evaluering fra høsten 2017 som viste at gjennomført utviklingsstrategi var avgjørende for å kunne få et forbedret resultat. Gjennomføring av utviklingsstrategien har vist seg å ha avgjørende betydning for den totale og helhetlige utviklingen Røros kommune har vært inne i de senere årene. Etter den siste evalueringen har Røros kommune vedtatt å etablere en ny utviklingsstrategi for å målrette og løfte forvaltningspraksisen videre.

I tillegg til arbeidet med den konkrete utviklingsstrategien, pågår også kontinuerlig utviklingsarbeid på andre områder i kommuneorganisasjonen. I dette ligger blant annet stort behov implementering av dokumenter, planer og prosesser som er vedtatt både av rådmannen og politisk. Eksempler på dette er arbeidsgiverstrategi, kommunikasjonsstrategi, planer i henhold til kommunens planstrategi m.m.. Dette arbeidet må sikres oppfølging og sees i sammenheng med utviklingsstrategien.

Ny utviklingsstrategi tar utgangspunkt i evalueringsrapporten fra september 2017 og utviklingsstrategi 2014-2016 ettersom denne inneholder elementer som det fortsatt må arbeides med i organisasjonen. Utviklingsstrategien, med de tilhørende delstrategiene, skal sikre målfokus og gjennomføringskraft. De enkelte delstrategiene følges opp av en konkret handlingsplan.

Hensikten med dokumentet er altså tredelt:

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

Med denne utviklingsstrategien tar Røros sikte på å bevege kommunen ytterligere i retning av det som mange kaller 3.0-kommunen eller samskapingskommunen. Forskjellen beskrives av og til slik:

	Kommune 1.0 Frem til ca. 1970	Kommune 2.0 Ca. 1970-2007	Kommune 3.0 Fra 2007-
Kommunen er	en myndighet	en organisasjon	et lokalsamfunn
Kommunen møter innbyggerne som	undersätter	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 innbyggerens 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

Kilde: <http://www.offentligservice.no/getfile.php/2730763.1186.bbextwsbrt/Skanderborg+kommune+--+Kommunen+3.0+skjematisk.pdf>

Kommune 3.0 har et tydeligere fokus på at den gode kommunen skapes *sammen* med innbyggerne, næringsliv og besøkende. Men kommune 3.0 kommer *ikke* i stedet for kommune 2.0 og 1.0. Den kommer i tillegg til. Kommune 3.0-perspektivet forutsetter at Røros kommune fortsatt skal være en god forvaltningskommune (kommune 1.0) og at vi har mye ugjort på servicekommunen (kommune 2.0) som vi må jobbe videre med. Utviklingsstrategi 2014-2016 fokuserte i stor grad på å utvikle kommune 2.0-perspektivet i Røros. Denne utviklingsstrategien vil videreutvikle 2.0-kommunen og også løfte fram kommune 3.0-perspektivet.

1.1 Visjon

Røros mot kompasskurs 550!

1.2 Langsiktige mål

- ✓ Røros kommune skal utvikle og levere tjenester i samspill med innbyggere og brukere ut fra tilgjengelige ressurser.
- ✓ Røros kommune skal videreutvikle en serviceorientert, fleksibel og endringsdyktig organisasjon gjennom motiverte, kreative og myndiggjorte medarbeidere.

1.3 Suksessfaktorer

- ✓ Kvaliteten på og innholdet i de kommunale tjenestene skal ytterligere utvikles gjennom dialog med brukerne og med god utnyttelse av Røros kommunes totale ressurser, herunder frivillige lag og organisasjoner og nabokommuner
- ✓ Kommunen skal ha en lederkultur som inspirerer til å skape et lærende miljø som sikrer medarbeiderne faglig og personlig utvikling
- ✓ Kommunen skal ha en kultur som bygger på en avklart og etablert servicepolicy som gjennomsyrrer hele organisasjonen
- ✓ Gjennom medvirkning, dialog, utstrakt delegering og ansvarliggjøring skal kommunen skape et arbeidsmiljø og en organisasjonskultur som motiverer og engasjerer lederne og medarbeiderne

- ✓ Infrastrukturen (eks. økonomiforvaltning, digital transformasjon, kommunikasjon) skal være optimal innenfor de tilgjengelige rammer, slik at omstillingsarbeid og tjenesteutvikling kan gjennomføres på en effektiv og god måte
- ✓ Politikerne skal legge til rette for demokratiutvikling basert på valgte modeller for dette

1.4 Overordnet utviklingsstrategi

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

2 STATUS KOMMUNEKOMPASSET

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 dette idealet de er. På samme måte finnes det en "idé" om hva som er den "optimale kommune". Kommunekompasset vurderer hvor langt unna eller hvor nærme man er dette idealet.

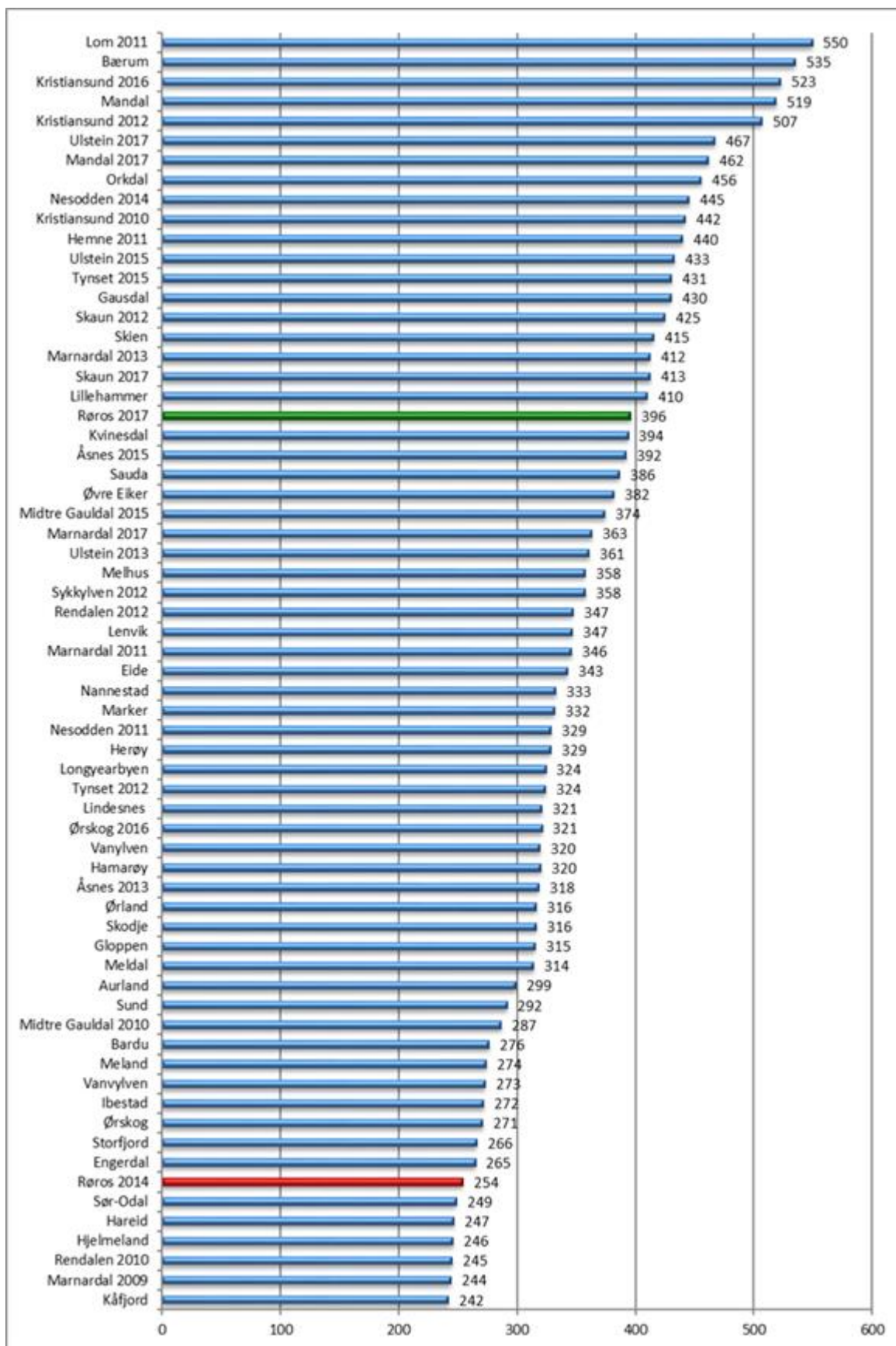
Idealkommunen som beskrives av Kommunekompasset er en kommune som jobber systematisk og planmessig, som har fokus på helhet og sammenheng, som vektlegger resultater og effektivitet, som er åpen og brukerorientert, som kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater og som evner å lære av denne evalueringspraksisen. Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk målstyrt kommuneorganisasjon.

Kriteriene i Kommunekompasset består av følgende 8 fokusområder:

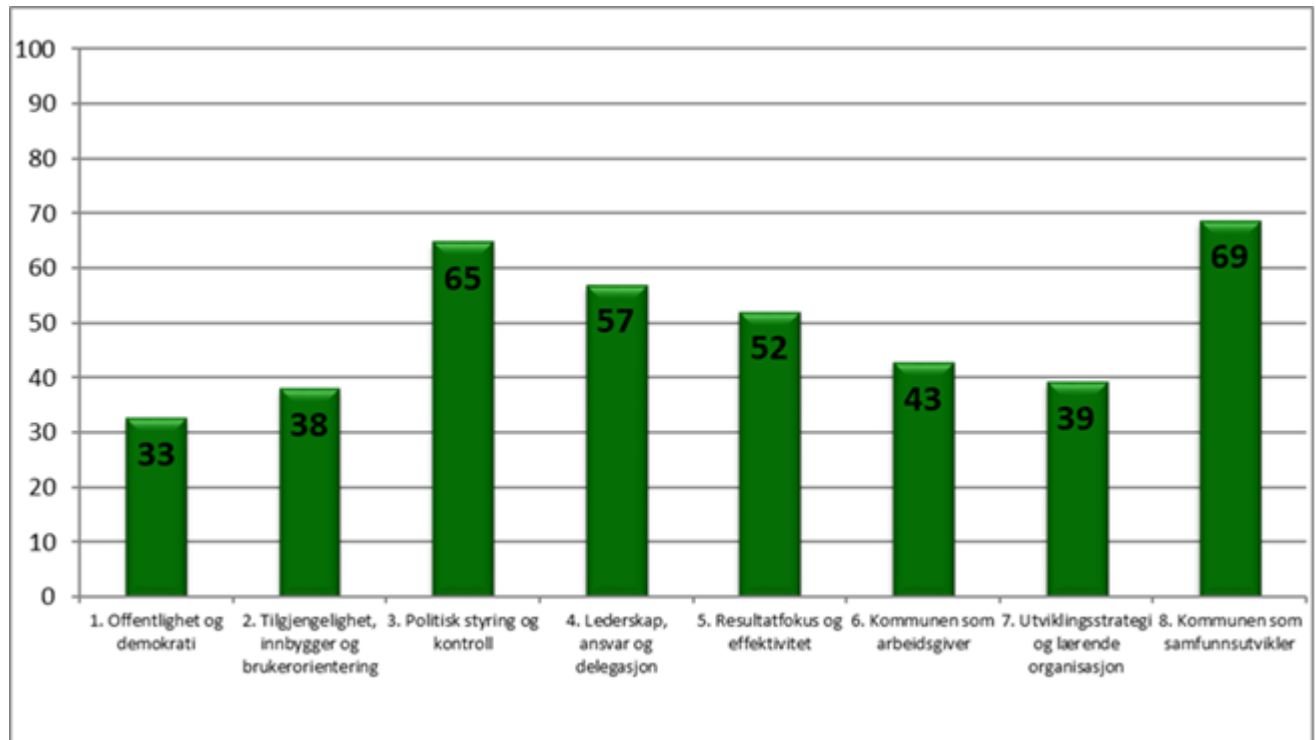
1. Offentlighet og demokrati
2. Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering
3. Politisk styring og kontroll
4. Lederskap, ansvar og delegasjon
5. Resultatfokus og effektivitet
6. Kommunen som arbeidsgiver
7. Utviklingsstrategi og lærende organisasjon
8. Kommunen som samfunnsutvikler

På hver av disse 8 områdene kan det skåres 100 poeng, dvs totalt 800 poeng. Røros kommune skårer totalt 396 poeng. Dette er bra og i den øvre kvartil av norske kommuner som har gjennomført en eller flere kommunekompassevalueringer siden 2010. Resultatet i Røros ligger godt over gjennomsnittet for kommuner med mellom 5.000 og 10.000 innbyggere. Dette gruppegjennomsnittet ligger på 356, som er 6 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle norske kommuner som ligger på 362.

Nedenfor sees en tabell som viser utvikling for Røros kommune fra 2013 til 2017 sammenliknet med andre norske kommuner.



Resultat for Røros kommune for hvert fokusområde i Kommunekompasset.



Røros skårer høyt (over 50 poeng) på fire av områdene. Høyst er skåren på område 3 Politisk styring og kontroll med 65 poeng og område 8 Kommunen som samfunnsutvikler der skåren er 69 poeng.

På område 2 Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering (38 poeng), område 6 Kommunen som arbeidsgiver (43 poeng) og område 7 Utviklingsstrategi og lærende organisasjon (35 poeng) er skåren middels, mens på område 1 Offentlighet og demokrati (33 poeng) er skåren lav.

I et helhetlig utviklingsarbeid er det viktig å holde fokus på alle områdene. Men et godt utviklingsarbeid handler også om å prioritere, og en utviklingsstrategi må speile de områdene som det er størst forbedringspotensiale på. Utviklingsstrategien som ble gjennomført etter første måling i 2013, har vært avgjørende for det gode resultatet i 2017. Det er derfor viktig at ny utviklingsstrategi løfter Røros kommune videre i dette utviklingsarbeidet. Kommunestyret behandlet evalueringsrapporten i sitt møte 7. desember 2017. De to fokusområdene som det er vedtatt at det skal lages en utviklingsstrategi på er:

- ✓ Fokusområde 1 Offentlighet og demokrati
- ✓ Fokusområde 2 tilgjengelighet, bruker- og innbyggerinvolvering.

Utviklingsstrategien skal også inneholde sentrale elementer fra utviklingsstrategi 2014-2016 for å sikre at dette arbeidet får «satt seg» i organisasjonen.

3 DELSTRATEGIER

På bakgrunn av Kommunekompassevalueringen 2017 og utviklingsstrategien 2014-2016, skal Røros kommune utvikle den kommunale organisasjonen ved først å fokusere på følgende delstrategier:

1. Helhetlig styring – implementering og videreutvikling
2. Kommunen som politisk-demokratisk arena – innbyggerorientering og medborgerskap
3. Servicekommunen Røros – tilgjengelighet og brukerorientering
4. Digital transformasjon

Nedenfor presenteres delstrategiene. Disse følges opp med kontinuerlige bestillinger fra rådmannens strategiske ledersteam (SLG) og/eller med innarbeidelse i årshjulet der dette er naturlig og nødvendig. I tillegg skal også utviklingsstrategien forankres i lederutviklingsprogrammet. Delstrategi 2 er forankret politisk da komite for kultur og samfunnsutvikling er blitt tildelt denne som komitesak fra formannskapet.

3.1 Delstrategi 1: Helhetlig styring – implementering og videreutvikling

Utviklingsstrategi 2014-2016 inneholdt delstrategi 5 – helhetlig styring. Dette arbeidet var svært krevende da denne styringsmetoden var helt ny, både for ledelsen administrativt og politisk og ansatte. Arbeidet hadde hovedfokus i forbindelse med ROBEK-nettverket som Røros var en del av og innføringen ble gjennomført, blant annet med innføring av styringskort, planmessig gjennomføring og oppfølging av ulike undersøkelser (bruker-, medarbeider- og innbyggerundersøkelser) og årshjul.

Selv om dette nå er innført i Røros kommune, så er det mye og målrettet arbeidet som må til for å få dette implementert i organisasjonen, dvs å få dette til «å sette seg i organisasjonen». Derfor vil helhetlig styring være en egen delstrategi også i utviklingsstrategi 2 for å sikre fortsatt prioritet av dette arbeidet. I dette ligger også:

1. Videreutvikling av arenaer
2. Videreutvikling av dokumenter (perspektivanalyse/utfordringsdokument som skal legges fram hver vår med presentasjon på dialogkonferanse 1)
3. Utviklingssamtale med virksomhetsledelsen med utgangspunkt i et utfordringsbilde for virksomheten.
4. Kvalitetsstyring
5. Implementering av vedtatte planer, spesielt sektorovergripende planer – og sette disse i en helhetlig sammenheng med økonomiplanen og årsberetning (plansystem)

3.2 Delstrategi 2: Kommunen som politisk-demokratisk arena

Denne delstrategien er etablert som komitesak. Formannskapet har tildelt denne til komite kultur og samfunnsutvikling med følgende mandat:

Mål:

Gi innbyggerne større mulighet til å påvirke styring og utvikling av eget lokalsamfunn gjennom aktiv bruk av ulike former for nærdemokratiske ordninger, dialogarenaer og bedre tilgang på informasjon om eget lokalsamfunn

Mandat:

1. Utarbeide en strategi for utvikling av lokaldemokratiet som bl.a. inneholder:
 - 1.1 En vurdering av hvordan Røros kommune i større grad kan ta i bruk den kraft og kompetanse som ligger i innbyggernes kunnskap og engasjement om eget lokalsamfunn
 - 1.2 Valg av metoder og arbeidsformer som er egnet for å styrke og utvikle nærdemokratiet, innbyggerinvolvering, barn og unges medvirkning og befolkningens engasjement for utviklingen av eget lokalsamfunn
 - 1.3 Valg av ulike metoder - både fysiske og digitale - for medborgerdialog som kan ligge til grunn for kontakten mellom valgte politikere og innbyggere igjennom valgperioden
 - 1.4 Valg av metoder for hvordan innbyggere skal få større innsikt i de resultater som Røros kommune skaper for å skape politisk engasjement og kjennskap til utviklingen av eget lokalsamfunn

3.3 Delstrategi 3: Servicekommunen Røros - tilgjengelighet og brukerorientering

Service, tilgjengelighet og brukerorientering har sammenhenger med mange forhold i en kommune, ikke minst har det relasjon til delstrategi 4 – digital transformasjon. Men i utviklingsstrategien ønsker vi spesielt å framholde dette perspektivet med en villet utvikling på dette feltet da evalueringsrapporten viste svake resultater på dette. Følgende strategier og tiltak skal gi forbedring på dette området:

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

3.4 Delstrategi 4: Digital transformasjon

Digital modenhet handler om mer enn å gjøre skjemaer og brev tilgjengelige på nett. Digitalisering er en prosess man ikke blir ferdig med. Gode og tilgjengelige digitale tjenester skal styrke dialogen med innbyggere og brukere og forenkle hverdagen både for innbyggere og ansatte. For å få dette til må det til en digital kompetanseheving, et begrep som brukes ulikt. Forståelsen av begrepet har endret seg over tid. Tidligere ble «digital kompetanse» gjerne forstått som kompetanse på ulike fagsystemer, digitale verktøy eller IT-løsninger. Nå blir begrepet i større grad brukt om evnen til å tilegne seg ferdigheter, kunnskap, kreativitet og holdninger som alle trenger for å kunne bruke digitale medier for læring og mestring i kunnskapssamfunnet. Dette krever digital kompetanseheving, men ikke minst endringsvilje og endringsevne. Altså evne og vilje til å se at de digitale mulighetene kan forbedre måten vi produserer tjenester til det beste for innbyggere og brukere på. I dette bildet er begrepet digital transformasjon blitt etablert:

DiFi (Direktoratet for Forvaltning og IKT) skriver følgende om dette:

«Digital transformasjon viser at det ikke er tilstrekkelig å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Vi må tenke nytt og løse våre samfunnsoppdrag på nye måter.

Dette utfordrer etablerte måter å løse det offentliges oppgaver på, men også hvordan alle i virksomheten jobber, hvordan den ledes, verdier og tankesett som eksisterer, prosesser, synet på medarbeidere og omgivelsene rundt oss.

Digital transformasjon kan beskrives i slik:

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

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

I dette perspektivet skal delstrategi digital transformasjon omfatte:

1. Organisasjonsutvikling med digital kompetanseheving – forutsetter endringsvilje og endringsevne
2. Etablere og følge opp digitaliseringsstrategi
3. Tjenesteutvikling og ny design av tjenesteleveransen og arbeidsprosessen som ligger bak (tjenstedesign)
 - a. Prøve ut piloter
4. Brukerpanel – tilbakemeldinger for forbedring og videreutvikling
5. Utvikle bruk av kommunikasjonsflater

4 ØVRIGE PROSESSER

Det vises til innledningen der forholdet mellom utviklingsstrategien og øvrige utviklingsprosesser beskrives. Sammen med utviklingsstrategien vil det alltid være øvrige prosesser som skal følges opp. Det er viktig å se sammenhengen mellom den konkrete utviklingsstrategien og øvrige prosesser, at disse utfyller hverandre i utviklingen mot felles mål for Røros kommune. Oversikten nedenfor er ikke uttømmende, men representerer sentrale utviklingsprosesser i årene framover:

- ✓ Implementering og utvikling av planer og dokumenter:
 - Kommunikasjonsstrategi
 - Arbeidsgiverstrategi
 - Økonomiplan
 - Årsberetning
 - Planer i henhold til vedtatt planstrategi
- ✓ Omstilling og ny omsorgsstruktur med utstrakt bruk av velferdsteknologi
- ✓ Lederutviklingsprogram 2018-2019
- ✓ Klarspråk – prosjekt og etablering av klarspråk i virksomhetene
- ✓ KS Læring – verktøy for kompetanseheving