



LINDÅS KOMMUNE

OMSTILLINGS- OG UTVIKLINGSPROGRAM 2014-17

MILEPELSRAPPORT NOV 2014, FRÅ RÅDMANNEN TIL KOMMUNESTYRET



DER DRAUMAR BLIR RØYNDOM



Innhald		Side
1.	Forord	4
2.	Rapportens struktur og oppbygging	5
3.	Oppdrag og mandat	5
3.1	Oppdraget frå kommunestyret	5
3.2	Oppdrag presisert frå formannskapet 9.1.2014	5
4.	Prosjektplan	6
5.	Prosess	8
5.1	Organisering og roller	8
5.2	Felles undersøkingmetodikk for heile organisasjonen	8
5.3	Einingsleiar sin analyse	9
5.4	Einingsamlinga	9
5.5	Kva kom ut av prosessane på einingsnivå?	10
5.6	Starten på ein endringskultur?	11
6.	Lindås kommune som organisasjon i forhold til organisasjonstrender innanfor kommunal sektor	11
6.1	Organisasjonen som vart etablert 1.1.2007	11
6.2	Utfordringar med einingsleiarmodellen	13
6.3	Organisasjonstrender	14
7.	Konkurransetsetting	14
7.1	Mandat: Vurdere konkurranseutsetting	14
7.2	Definisjon av omgrepet «konkurransetsetting»	14
7.3	Hovudtrender	15
7.4	Konkurransetsetting i Lindås	15
7.5	Konkurransetsetting av kjerneoppgåver	15
7.6	NHO-Service: Kostnadsanalyse	16
7.7	Konkurransetsetting og konsekvensar for tilsette	16
7.8	Konklusjon og tilråding om konkurranseutsetting	16

8.	Hovudfunn og forslag til tiltak	17
8.1	Forprosjekt	17
8.2	Behov for å styrkje overordna strategisk leiing	17
8.3	Leiarstruktur og leiarressurs på einings- og avdelingsnivå	18
8.4	Behov for å utvikle nokre sentrale fagfunksjonar på tvers av tenester	18
8.5	Innsparingspotensiale mellom lovpålagde og ikkje-lovpålagde tenester	19
8.6	Langsiktig utviklingsstrategi	19
8.7	Støttefunksjonane	19
8.8	Utvikle og ta i bruk effektive kvalitets- og styringssystem	20
9.	Strategiar for vidare arbeid	21
9.1	Direkte kostnadsreduksjon gjennom økonomiplanarbeidet	21
	Endring gjennom utviklingsprogram	
9.2	Planmetodikk forankra i plan- og bygningslova	21
9.3	Strammare prosjektstyring	22
9.4	Heilskapleg styring	23
10.	Utviklingsprogram: «Lindås 2019 – ein betre kommune»	23
10.1	Mål	23
10.2	Avgrensingar og prioriteringar	24
10.3	Roller i program og prosjekt	24
10.4	Prosjektportefølje i «Lindås 2019 – ein betre kommune»	25
10.5	Prosjekt utanfro programmet/prosjekt på vent	27
10.6	Beslutningar om oppstart	28
	Vedlegg	29

1. Forord

Oppdraget for omstilling og utvikling av kommuneorganisasjonen blei gitt i samband med budsjettet for 2014. Målet var å få til ein berekraftig drift på lang sikt. Lindås kommune var ikkje i ein krise, og målet var å styre slik at ein kunne unngå ein krise.

Proessen har hatt ein brei involvering av av leiarar, tillitsvalde og verneombod. Og det har vore stort engagement frå alle dei involverte. Ei gruppe som har bidratt sterkt er den partssamansette arbeidsgruppa. Samansett av rådmannsteamet, representantar for driftsleiarnivået, hovudtillitsvalde og hovudverneombod, var dette ei gruppe som vart godt samansveisa, og der det var høgt under taket. Denne gruppa hjalp til å forankre viktige grep underveges i prosessen.

Vi skal framheve dei som har stått midt i driftsleiing medan prosessen har gått føre seg – einingsleiarane. Vi har faktisk under prosessen endra organisering av det strategiske nivået i organisasjonen, eit nivå som einingesleiarane er ein del av. Vi har også signalisert at endringar kan få konsekvensar for oppdeling i einingar – då først og fremst innan oppvekst. Einingsleiarane har bidratt positivt i prosessen, og samtidig halde fokus på drift og leiarar/medarbeidarar i sine einingar.

Ny rådmann, Ørjan Raknes Forthun, kom på plass i juni. Frå då av tok han sjølvsagt regien på prosjektet. «Kontinuerleg forbetring» av organisasjonen, er eit av perspektiva han har vektlagt, ikkje minst eit heilskapleg perspektiv på system og verktøy for styring. Dette vil vere perspektivet på dei siste kapitla i denne rapporten.

Rapporten gir grunnlag og retning for relativt tydelege endringar i organisering, system og arbeidsprosessar. Det er ikkje grunnlag for å si at måten vi har dreve på til no er dårleg. Men når kommunen no må inn i krevjande prosessar for å redusere kostnadene, blir det naudsynt å styrke det gjennomgåande systemet for styring. Som eit eksempel, legg rådmannen opp til at endring skal skje gjennom godt styrte prosjekt der vi sikrar at vi kjem i mål med dei resultata vi må ha, gitt dei utfordringar vi har. Endringane som er skissert i denne rapporten, er difor endringar som er naudsynte for å rigge organisasjonen til dei utfordringane vi no har.

Til sist ein takk til formannskapet som har følgd prosessen på nært hald, gjennom informasjon om prosessen i alle formannskapsmøte. Vi som har stått oppe i prosessane har både merka interesse, innsikt, forankring og av og til utolmodigheit. Ei viktig rolle for eit viktig prosjekt for kommunen!

Ole Georg Hoaas

Prosjektleder

2. Rapportens struktur og oppbygging

Rapporten byggjer på ein brei prosess der innspel frå einingsleiarane og det som kom fram i dei partssamansette einingssamlingane er sentrale. Dette materiale ligg til grunn for det meste av det som kjem fram i hovuddelen av rapporten. Men for at lesaren ikkje skal misse hovudlinene i stoffet er dokumentasjon einingsvis lagt ut som vedlegg. Då kan dei som ynskjer å gå djupare inn i stoffet, lese meir i vedlegga.

I hovudrapporten har vi lagt vekt på på svare systematisk på bestillinga frå kommunestyre og formannskapet.

Dei siste to kapitla handlar om rådmannen sitt framlegg til strategiar og tiltak for det arbeidet som må gjerast frametter med organisasjonen Lindås kommune.

3. Oppdrag og mandat

3.1 Oppdraget frå kommunestyret

I økonomiplanen for 2014 – 2017, vedteke av kommunestyret den 19.12.2013, vart det gjort følgjande vedtak:

For å sikra langsiktig berekraftig økonomi er det naudsynt å redusera driftskostnadene. Det skal etablerast eit omstillingsprogram som omfattar heile den kommunale drifta. Dette skal skje i tett samarbeid med politisk og administrativ leiing, dei tilsette og deira organisasjonar.

Omstillingsprogrammet skal vera eit forpliktande fellesprosjekt mellom politikk og administrasjon, og det er viktig å ha ei felles forståing for kva som er målet med programmet. Programmet skal innbefatta m.a. organisering, struktur, tenestenivå og eventuell konkurranseutsetting.

Nærare mandat og prosess skal etablerast snarast. Avklaring av endeleg mandat og prosess skal skje i dialog mellom formannskap og administrativ leiing, så tidleg som mogleg i 2014. Formannskapet skal og ha ei sentral rolle i den vidare prosessen med omstillingsprogrammet.

3.2 Oppdrag presisert av formannskapet 9. januar 2014

Tidleg i januar tok rådmannen initiativ til å starte opp programmet. Mandat, framdrift og prosess for programmet vart presisert i eit ekstraordinært formannskapsmøte. Rådmannen fekk i dette møte mandat til å planlegge, koordinere og gjennomføre programmet. Det blei presisert at formannskapet skulle vere referansegruppe for programmet, og at det skulle rapporterast om programmet i kvart formannskapsmøte.

Formannskapet gjorde følgjande vedtak:

Kommunen skal i økonomiperioden 2014-2017 gjennomføre eit omstillings- og utviklingsprogram som omfattar heile den kommunale drifta, med sikte på å redusera driftskostnadene til eit langsiktig berekraftig nivå. Målet for programmet er:

- *å redusera driftskostnadene slik det framgår av økonomiplanen*
- *å utvikla kommuneorganisasjonen slik at den står rusta til å møte utfordringane frem mot 2025*

Programmet skal vera eit forpliktande fellesprosjekt mellom politikk og administrasjon/tilsette og skal mellom anna sjå på endringar og tiltak innanfor:

- *organisering*
- *tenestestruktur*
- *tenestenivå*
- *vurdering av konkurranseutsetting av tenester*

Når det gjeld strukturelle tiltak og eventuell konkurranseutsetting skal aktuelle endringar handsamast gjennom gode prosessar, med utgangspunkt i vedtekne retningslinjer:

Rådmannen får fullmakt til å planleggja, koordinera og gjennomføre programmet, i samsvar med:

- *prosess, organisering og tidsplan som framgår av saksutgreiing, der endeleg program skal liggja føre innan 1.11.2014*
- *politiske føringar i planfasen*
- *politiske vedtak i samband med handsaming av endeleg av endeleg program og økonomiplan i desember 2014*
- *oppdatering av program og økonomiplan påfølgjande år*

Pågåande kostnadsutviklingsprogram for pleie og omsorg skal integrerast i omstillingsprogrammet på eit høveleg tidspunkt.

Formannskapet skal vera referansegruppe for programmet. Dette inneber mellom anna:

- *å vera ein aktiv samarbeidspart i planfasen, spesielt når ein kjem til drøfting av aktuelle tiltak. Omstillingsprogrammet skal vera fast post på agendaen til alle ordinære formannskapsmøter og gje innstilling til kommunestyret når det gjeld endeleg program og seinare oppdateringar.*

4. Prosjektplan

Prosjektplanen tar omsyn til at det våren 2014 vart rekruttert ny rådmann, parallelt med oppstart av programmet. Tida fram til ny rådmann kom på plass, dvs. første halvår, var i stor grad planlagt som ein periode med ein brei prosess for innsamling av forslag og data frå heile organisasjonen.

Følgjande milepelar vart lagt inn i prosjektplanen (Kjelde: Presentasjon formannskapet 01.09.2014):

Milepelar

- **Grunnlag: Januar / februar**
 - Gjennomgang av rapportar / analyser / forvaltingsrevisjonar etc. som ligg føre internt, som har relevans for vurdering av drifta
 - Oversyn over ny kunnskap om effektiv kommunal organisering og drift (Gjerne sjå på nokre samanliknbare kommunar)
 - Utkast til nokre standardar for god kommunal organisering og drift (Kva skal vi måle oss mot i ein analyse?)
 - Arbeid med undersøkingsmetodikk
 - Kople på eksterne fagmiljø
 - Kombinere økonomianalyse med tenesteanalyse og organisasjonsanalyse
- **Undersøkingfase: Mars / april / mai**
 - Dekke heile organisasjonen
 - Delprosjekt for kvar eining der einingsleiar står sentralt
 - Datagrunnlaget klart om lag 1. mai, og ein analyseperiode fram til 1. juni
 - Tidlege konklusjonar inn i revidert budsjett
- **Utviklingsfase: Juni / Juli / August / September**
- **Hovudrapport i forkant av handsaming av økonomiplanen: Oktober**
- **Gjennomføring av tiltak i etterkant av hovudrapport: November / desember**
 - Noko kan setjast i verk fortløpande. Noko vil ligge i budsjethandsaminga



Prosjektplanen er følgd fram til juni 2014 med eitt unntak: Tidsskjemaet var for stramt til at ein klarte å gjennomføre eit planlagt seminar om konkurranseutsetting for omstillingsutvalet og formannskapet. Det vart konkludert med at dette må skje på hausten 2014. I det vidare arbeidet har rådmannen konkludert med at konkurranseutsetting bør vurderast litt seinare i prosessen, og då etter at det blir avklart kva kommunar som blir omfatta av kommunesamanslåingar.

Ny rådmann, som var på plass 1. juni, tok initiativ til å gjennomgå og redefinere prosjektet og prosessen. Dette har skjedd i ein dialog med alle involverte leiarar og organ, inkludert formannskapet.

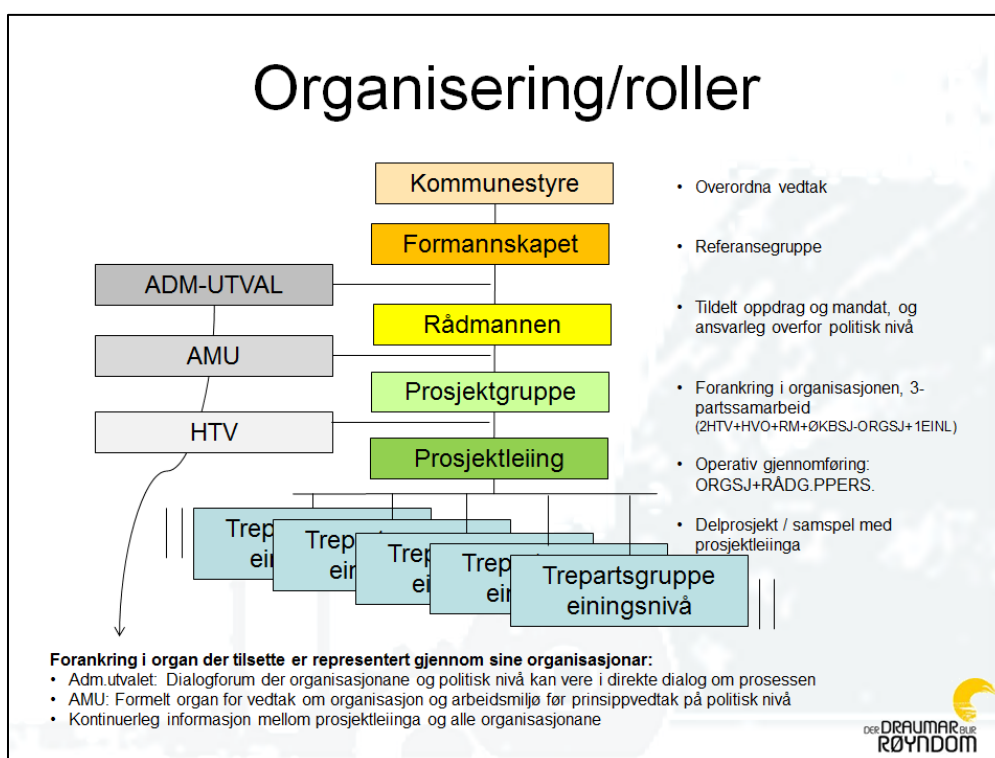
Arbeidet i omstillingsprosessen våren 2014 vert i forhold til det vidare arbeid definert som eit forprosjekt for den endelege planen for omstilling i Lindås kommune. Den utvida leiarsamling 5. og 6. juni, der og omstillingsutvalet og sentrale stabsfunksjonar hos rådmannen var med, er milepelen som definerer avslutninga av denne fasen. Her var det gjennomført utviklingsverkstader på sentrale tema som har kome fram i prosessen, og dette materiale er også gjennomgått med omstillingsutvalet i etterkant.

5. Prosess

5.1 Organisering og roller

Lindås kommune har dei siste åra satsa på å utvikle partssamarbeid og intensjonane i hovudavtalen om medverknad i utviklingsprosessar av dei tilsette. Med dette som utgangspunkt vart det lagt opp til ein prosess nedanfrå med deltaking av leiarar, tillitsvalde og verneombod. Samtidig var det eit mål å utnytte eksisterande beslutnings- og dialogfora i organisasjonen i desse prosessane.

Rådmannen peikte ut personal- og organisasjonssjef som prosjektleiar, og oppretta ei partssamansett prosjektgruppe med deltaking frå einingsleiarnivå, stab hos rådmannen, to tillitsvalde, hovudverneombod og rådmannens leiargruppe.



5.2 Felles undersøkingsmetodikk for heile organisasjonen

Mandatet og oppdraget frå kommunestyret vart brukt som eit grunnlag for ein undersøkingsmetodikk, som omfatta heile organisasjonen. Ein felles undersøkingmanual var utforma med utgangspunkt i kommunestyrevedtaket, og utfordra organisasjonen nedanfrå til å sjå på følgjende problemstillingar:

Effektiv organisering:

- Balansen mellom heilskapleg og oversiktleg modell – og ein modell som tek på alvor kompleksiteten i oppgåver som skal løysast av kommunen
- Kva skal vi ha fokus på i organisasjonsgjennomgangen? Eksempel på problemstillingar:

- Er tenesteproduksjonen effektivt organisert?
- Er driftsorganisering tilpassa dei ulike tenesteområda?
- Kva er riktig kontrollspenn i dei ulike sektorane og fagmiljøa?
- Korleis fungerer støttefunksjonane i forhold til å gjere driftsorganisasjonen slagkraftig?
- Korleis fungerer strategisk leiing?

Tenestestruktur:

- Lokalisering av tenestetilbodet er krevjande prosessar, både å føreslå, gjere vedtak om og gjennomføre.
- Samtidig: Store endringar i busetnad, næringsliv og kommunikasjon i ein kommune med stor geografisk spreiding, gjer det vanskeleg å komme utanom at dette blir tema.
- Endring i struktur av tenestetilbod krev meir langsiktighet enn frå lokalval til lokalval, og blir lett valkampema.
- Risikoen for at strukturprosessar som det ikkje blir noko av, legg band på store politiske og administrative ressursar.

Tenestenivå:

- I botn ligg rettane til den enkelte innbyggjar om lovpålagte tenester
 - Viktig: Solid fagleg vurdering av kva som ligg innanfor det som er lovpålagt og fagleg forsvarleg
- På område der kommunen vel å gi tenester over lovpålagt og forsvarlig tenesteyting må dette vere på grunnlag av ein politisk prioritering

Konkurransetsetting:

- I kva grad er konkurranseutsetting i bruk på dei ulike tenesteområda i andre kommunar
- I kva grad kan ein sjå konkurranseutsetting som teneleg verkemiddel for effektiv drift innanfor einingane sine tenester?

5.3 Einingsleiar sin analyse

I prosessen vart einingsleiar utfordra til å ha ein brei prosess innanfrå i einiga som grunnlag for sin eigen analyse. Trass at alle røyster skulle kome fram og bli høyrte, er det grunnleggjande at einingsleiar er ansvarleg for sin eigen analyse, og at det som blir fremma av einingsleiar er arbeidsgjevaranalysen på dette nivået.

5.4 Einingssamlinga

Prosesen nedanfrå i organisasjonen vart avslutta ved at tillitsvalde, verneombod og leiarar i kvar eining var med på ei samling der problemsstillingane i programmet vart drøfta. I desse samlingane skulle einingsleiar leggje fram sin analyse, og det vart gjennomført gruppeprosessar på kvar enkelt problemstilling i omstillingsprogrammet.



Einingsamlingane med leiarar, tillitsvalde og verneombod ga eit godt utgangspunkt for å vurdere utfordringar og moglegheiter. Her frå samlinga i eigedomseininga.

5.5 Kva kom ut av prosessane på einingsnivå?

Det var ei bestilling til organisasjonen, dels å peike på moglege innsparingar, og dels på smartare og meir framtidretta måtar å nytte ressursane på. Sjølv om det er kome forslag på begge desse bestillingane, kan ein ikkje samla si at det kom direkte forslag til innsparingar som var tilstrekkelege for det som må skje i Lindås kommune. Det er tydeleg at det er krevjande for ein organisasjon som er vant med romslege rammer, å ta konkrete kostnadskutt i den enkelte driftseining. Både i vedtaksprosjektet og i arbeidet innanfor kvar enkelt eining har det vist seg vanskeleg å få fram konkrete tiltak. Dette heng ikkje saman med manglande vilje, men den store kulturforskjellen det å operere innanfor stramme rammer i forhold til vide.

Når resultatet av prosessane likevel samla sett blir vurdert som positive og verdifulle, er det først og fremst fordi heile organisasjonen har tatt utfordringane inn over seg, og vent seg tanken at endringar er på veg. At fagmiljøa har mest fokus på utvikling er i seg sjølv naturleg. Desto viktigare er det at leiarar og beslutningsorgan klarar å prioritere og sjå organisasjonen under eitt.

Resultatet frå prosessane kan oppsummerast slik:

- Det har vore fokus på både innsparing og utvikling. Dialogen i gruppene har lett konsentrert seg om utvikling, og blitt mindre konkret på innsparing.
- Det viktigaste bidraget til innsparing har kome gjennom einingsleiar sin analyse og forslag, og som har blitt diskutert og dokumentert i trepartsgruppene. Når einingsleiar må gå vidare med innsparingsforslag, har det meste vore nemnd og diskutert i prosessen tidlegare.
- I materiale som har kome fram frå dei ulike einingane, ligg det innebygd at leiarar, tillitsvalde og verneombod naturleg nok argumenterer for at organisering og ressursbruk i eininga kan forsvarast. Folk har eit eigarforhold til måten å gjere ting på i eiga eining, og argumentasjonen er knytt til at dette er til beste for brukarane av tenestene eininga produserer. Dette til tross, er det kome mange innspel som som ser heilskap og utfordringar på tvers.

- Samtidig er det slik at sjølv om deltakarane i samlingane argumenterer for å oppretthalde og utvikle, er dei samtidig opne for på kva område tenestenivå ikkje er direkte lovpålagt, og der det er mogleg å gjere endringar utan at tenestenivået blir ulovleg. Slik er handlingsrommet for einingsleiar synleggjort gjennom dialogen, utan at det har kome konkrete forslag.
- Materiale frå desse prosessane har og verdi i og med at motforestillingar til reduksjonar kjem opp tidleg. Då kan leiar ta omsyn til motforestillingane på eit tidleg tidspunkt, og kommunisere med organisasjonen på ein måte som er så presis som mogleg frametter.

5.6 Starten på ein endringskultur

I den vidare prosessen, er det inga tvil om at rådmannen og leiarar i lina må foreslå endringar som ikkje alle vil ynskje velkommen. Samtidig er det å håpe at prosessen viser veg til ein kommunikasjon mellom leiar, tillitsvalde og verneombod som kan integrerast inn i eit normalt årshjul, i normale og kontinuerlege endringsprosessar. Brukt rett er desse prosessane eit viktig skritt framover når det gjeld å etablere ein sunn endringskultur i organisasjonen. Ein endringskultur som også har sunn økonomistyring som eit grunnelement, er ein klar ambisjon for det vidare arbeidet.

6. Lindås kommune som organisasjon i forhold til organisasjonstrendar innanfor kommunal sektor

6.1 Organisasjonen som vart etablert 1.1.2007

Noverande organisasjonsstruktur vart etablert 1.1.2007, og var den gong ei bestilling frå politisk nivå til ny rådmann i ein kommune som då var på veg ut av eit økonomisk uføre der kommunen var på ROBEK. Tidleg på 2000-talet hadde kommunen gått frå ein etats-modell til ein svært flat struktur, der 65 avdelingar/funksjonar rapporterte direkte til rådmannsnivået.

Grunngjevinga for den nye strukturen er oppsummert i følgjande lysark (Oversikt over ny administrativ organisering i Lindås kommune, 21.09.2006).

Prinsipp

For organisasjonen:

- Befolkninga sine behov skal vere i fokus (ikkje tent med kontinuerleg underskotssituasjon)
- Kunne sjå kommunens totale drift under eitt og få heilskapstenking
- Omstillingsdugeleik (kunne takle kontinuerlege kvalitetsforbetringar)
- Rask handlekraft for å møte endringar i rammevilkår og brukars behov
- Viktige vegval skal takast så nær brukar og så rask som mulig
- Styrke utviklingsdelen av kommunens arbeid, ved at visjonar og kreativitet vert sett i fokus
- Ansvar og mynde skal vere lett synleg
- Mindre fragmentering av administrative stillingar (dette betyr også ein fokus på å redusere tal deltidsstillingar)

For resultateneingane:

- Utstrakt delegasjon av ansvar og mynde innanfor eiga resultateneing (endelig ansvar sit framleis hjå rådmann)
- Høve til å drive eininga som ei "verksemd" og sjå utgifter og inntekter i samanheng
- Klare krav og målsetnader gjevne frå rådmann til einingsleiarane gjennom leiaravtale og årlege målformuleringar (med oppfølging og tilbakemelding)
- Ansvar for delegert oppfølging av alle tilsette ved eininga (medarbeidar- samtaler, resultatmål, karrieremål, kompetanseutvikling, etc.)
- Fokus på utvikling av leiarrolla i einingane
- Den einskilde resultateneingsleiar skal ha den totale kommunale måloppnåinga som hovudfokus i sitt arbeid ved den einskilde eining
- Leiarane skal jobbe tett med rådmann og følgjast opp individuelt i den krevjande rolle det er å vere mellomleiar i ein dynamisk kommune

Målsettinga for organiseringa var å skape ein heilskapleg, omstillingsdyktig og handlekraftig organisasjon.

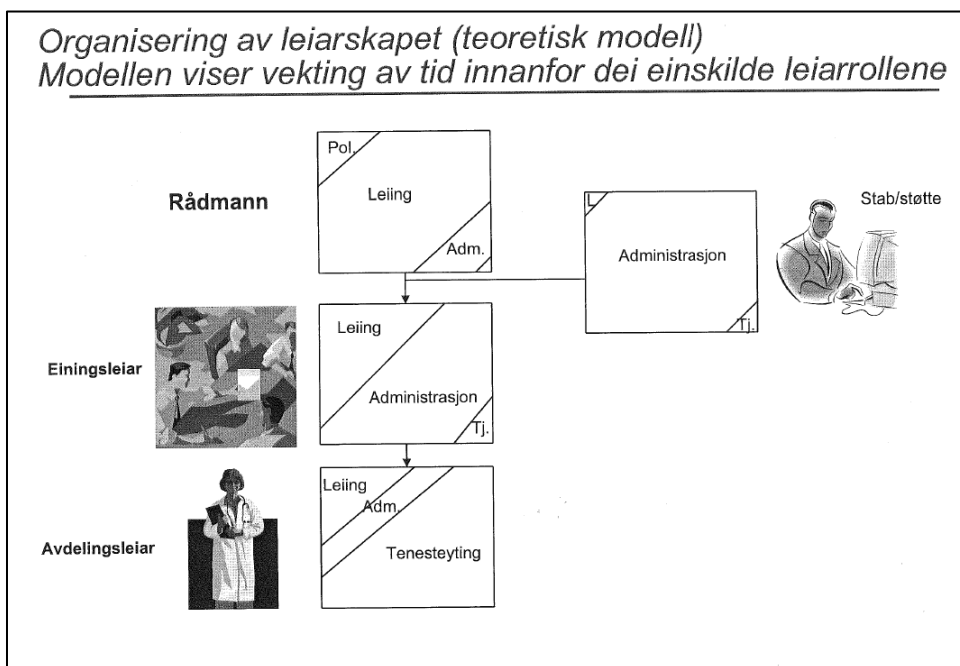
Modellen hadde eit lite rådmannsteam på tre stillingar: Rådmann, assisterande rådmann og personal- og organisasjonssjef. I etterkant vart denne toppleiargruppa supplert med økonomi- og budsjettsjef.

Hovudstrukturen var bygd kring resultateiningar, der einingsleiar skulle ha «utstrakt delegasjon av ansvar og mynde innanfor eiga resultateining», og «høve til å drive eininga som ei «verksemd» og sjå utgifter og inntekter i samanheng.

I denne strukturen vart det definert tre leiarnivå – sjå lysark nedanfor:

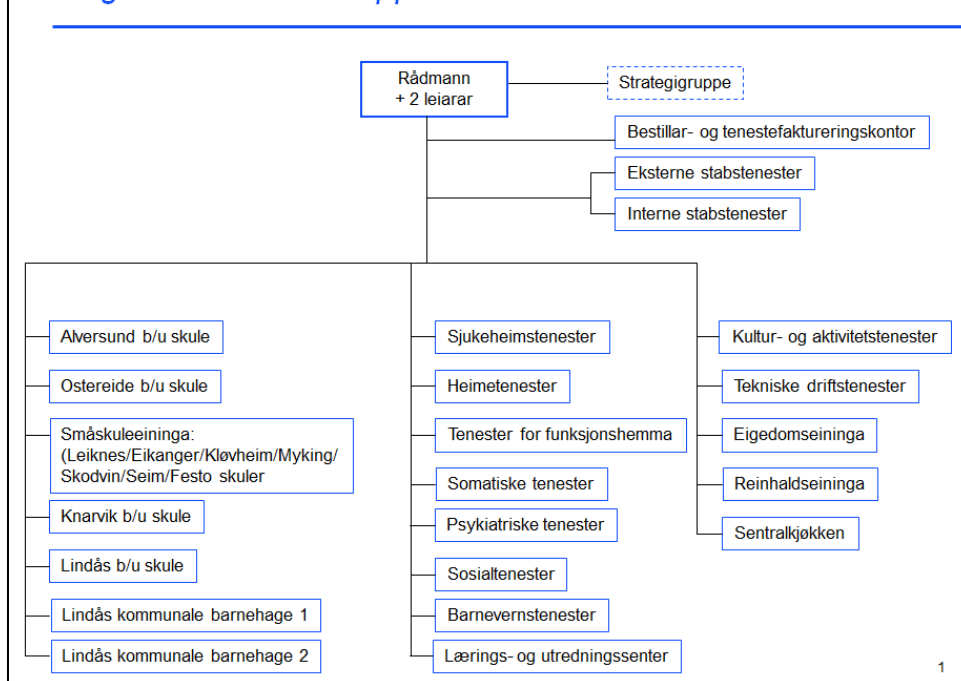
- Rådmann/rådmannens leiarteam
- Einingsnivået
- Avdelingsnivået

Noverande organisering er på mange måtar designa slik at han skal vere lik for heile organisasjonen. Fordelen med lik struktur, er at han er lett å kjenne att frå tenesteområde til tenesteområde.



Med dette som grunnlag vart organisasjonskartet frå 1.1.2007 slik:

Einingar/kontor som rapporterer direkte til rådmann



Rådmannen etablert i 2007 eit eige toppleiarprogram, som gjekk over fleire år, for å skape ei leiargruppe som kunne arbeide godt saman på tvers av einingane. Det vart i tillegg etablert faglege nettverk mellom einingar som hadde ansvar for «beslekta» tenester, til dømes innanfor helse/omsorg og oppvekst.

Organisasjonsmodellen frå 2007 bygde fortsatt på teoriar frå offentleg sektor, som la vekt på flat struktur, myndiggjering og samarbeid i nettverk. Samtidig var det starten på ein utvikling bort frå dei opprinnelege ideane om utflating av organisasjonsmodellen. «To-nivå-modellen» hadde no tre nivå, og omgrepet tonivå vart eit skilje mellom to hovudnivå, eit strategisk nivå og eit driftsnivå. Driftsnivået kunne ha fleire undernivå alt etter kor store einingane var ut frå størrelsen på dei tenestemråda som dei skulle organisere.

Prinsippa bak 2007-organisasjonen er i stor grad framleis aktuelle. Når vi no tek nye grep, er det verken aktuelt å gå tilbake til den gamle etatsorganiseringa, eller til den ultraflate organisasjonen før 2007. Men erfaringa frå 2007 har vist behov for nye løysingar på nokre område.

6.2 Utfordringar med einingsleiarmodellen

Organisasjonsmodellen frå 2007 nådde mange av måla som var sett for den. Ikkje minst er det i perioden etter satsinga på leiarutvikling, både på einingsleiarliv og avdelingsleiarliv.

Målsettinga om eit strategisk leiarskap som kunne arbeide på tvers av tenestemråda er likevel ikkje innfridd. Slik leiarstrukturen er i dag, er det ein tendens at drifta blir optimalisert innanfor den enkelte eining, og at potensialet for ressursutnytting ikkje blir utnytta. At rådmannen ikkje har representert fagkompetanse frå dei store tenestemråda helse/omsorg og oppvekst i sitt leiarteam, har til tider gjort denne tendensen sterkare. Etablering av nettverk på tvers av einingane har ikkje i

tilstrekkeleg grad kompensert for dette. Det er tilbakemeldingar på at nettverk blir for utydelege når det er behov for styring.

Gjennomgangen av organisasjonen viser og at både leiarressurs og merkantile ressursar på einingsnivå er relativt stor, og at ein kan spare ein del ressursar her, om ein ser organisasjonen under eitt.

6.3 Organisasjonstrendar innanfor kommunal sektor

Erfaringane Lindås kommune har gjort, er ganske typiske for trendane innanfor kommunal organisering dei siste 20 åra. Dette gjeld både den sterke utflatinga av organisasjonen tidleg på 2000-talet, og ulike modifiseringar i åra etter. Status frå Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR) «Trender i kommunal organisering» oppsummerer status slik:

- Det har skjedd ein tilbakegang i utflating av organisasjonsstruktur (eks. 2-nivå-modell)
- Færre kommunar nyttar intern differensiering, dvs. at dei organiserer ulikt på ulike tenesteområde
- I omlag halvparten av kommunane inngår kommunaldirektørar/kommunalsjefar for dei store tenesteområda i rådmannen sin leiargruppe, og dette talet er aukande
- Det er mest vanleg med kommunaldirektørar som dekjer fleire område (dvs. ikkje spesialiserte stillingar)
- Det er kraftig auke i kommunar som brukar konkurranseutsetting på eitt eller fleire område. Tekniske tenester er sterkare konkurranseutsett enn individretta tenester.

7. Konkurransetsetting

7.1 Mandat: «Vurdere konkurranseutsetting»

Oppdrag og mandat frå kommunestyret var å «vurdere konkurranseutsetting». Så langt har dette skjedd gjennom å konsultere forskingsmiljø og ved litteratursøk. Vidare har det vore eit møte mellom prosjektleiar og rådgjevar i KS som er spesialist på konkurranseutsetting innanfor helse og omsorg, Kari Hesselberg.

Sist, men ikkje minst, har prosjektgruppa besøkt kommunane Os og Fjell. Desse har konkurranseutsett delar av drifta, som tradisjonelt er drive internt.

7.2 Definisjon av «konkurranseutsetting»

Innkjøp av varer og tenester i den kommunale drifta skjer i stort omfang og mange former, og konkurranse er sjølvstøtt eit element i alle innkjøp. Konkurransetsetting brukar vi spissa når det vert arrangert ein anbodskonkurranse om drifta av ei teneste eller tenesteområde, der private og eventuelt kommunale driftseiningar kan komme med tilbod. (Nibir 2012:125).

Konkurranseutsetting er dels grunngeve i meir effektiv utnytting av ressursar, og dels i å forbedre kvaliteten på tenestene. Det viser seg imidlertid, at det er vanskeleg å finne eintydig dokumentasjon

på at konkurranseutsetting har slik effekt. Effektivitet og kvalitet blir dokumentert vekselvis både i ordinære og konkurranseutsette tenester i kommune-Noreg.

7.3 Hovudtrendar

NIBR (Norsk institutt for by- og regionsforskning) sin rapport «Kommunal organisering 2012» viser en ganske sterk auke av kommunar som har teke i bruk konkurranseutsetting på eit eller anna område. (Frå 60,6 % i 2008 til 82,1 % i 2012). Det er likevel ganske stabilt kva tenesteområde som oftast er konkurranseutsett. Følgjande område har størst andel kommunar som brukar konkurranseutsetting:

- Drift og vedlikehald av kommunale vegar (66 %)
- Renovasjonstenester (41 %)
- Drift og vedlikehald av anlegg (20 %)
- Revisjon (20 %)
- Drift og vedlikehald av bygningar (19 %)

Sjølv om det har vore mykje fokus på konkurranseutsetting i enkelte kommunar av individretta kommunale kjernetenester, har ikkje dette fått eit omfang som samla sett slår særleg høgt inn statistisk. 7 % av norske kommunar hadde innslag av konkurranseutsetting av institusjonsbaserte pleie- og omsorgstenester. Det same gjaldt pleie og bistand i heimen. I desse kommunane er hovudtenesta drive av kommunale driftseiningar, men med eit supplement av eit eller fleire private bidrag.

7.4 Konkurransesutsetting i Lindås

Også i Lindås slår dei nasjonale trendane inn. Vi har i stor grad konkurranseutsett drift og vedlikehald av kommunale vegar. Til dømes renovasjon, IKT-drift vert drive av eit interkommunalt selskap, etter prinsipp prega av bestillar/utførar, der steget ut til konkurranseutsetting ikkje er stort.

Det er særleg to område vi har hatt fokus på, som i mange kommunar er konkurranseutsett; reinhald og sentralkjøkkendrift. Reinhald har ein driftsform som vart gjennomgått og utvikla i 2006/2007, og blei vurdert opp mot konkurranseutsetting. Det same perspektivet har vore med når det gjeld utviklinga av sentralkjøkkenet. Sentralkjøkkenet har, så langt vi kan sjå, ein svært strømliniforma drift, og effektivisering ligg kanskje i å utvide brukargruppe og levere mat til fleire kommunar.

Alt i alt, er dette område som ein kontinuerleg bør ha eit blikk på når det gjeld konkurranseutsetting. Men no, er det mindre marginar å hente her slik drifta er i dag. Å starte ein prosess for konkurranseutsetting i dag, vil difor kunne flytte fokus frå andre område der behovet for endringar er større.

7.5 Konkurransesutsetting av individretta kjerneoppgåver

Enkelte kommunar har konkurranseutsett delar av individretta tenester innanfor pleie og omsorg. Omstillingsutvalet var på studiebesøk til Os kommune, som har hatt ein sjukeheimsavdeling på anbod. I den siste anbodsrunder vann den kommunale driftsorganisasjonen tilbake anbodet. Os

kommune legg vekt på den positive effekten det har på kommunale tenester å dokumentere kvalitet i konkurranse med andre tilbydarar.

Ifølgje FAFO 2013, «Kvalitet, effektivitet og arbeidsvilkår i sykehjem og hjemmetjenester», kjem det fram at det ikkje er gjort brei evaluering eller forskning av effektivitet og kvalitet i konkurranseutsette pleie- og omsorgstenester samanlikna med interne driftsavdelingar. Inntrykket vi har frå undersøkingar gjort i dette prosjektet, er at det ikkje finst forskning som støttar at konkurranseutsetting fører til billegare drift eller betre kvalitet. Derimot, vil truleg moglegheita for konkurranseutsetting påverke dei interne driftseiningane positivt.

7.6 NHO Service: Kostnadsanalyse

I prosessen har vi også sett på NHO Service sin rapport om potensiale for konkurranseutsetting i norske kommunar. NHO Service skriv i sine rapportar: «Denne kostnadsanalysen er en indikator på potensialet ved beste praksis i kommunal oppgaveløsning. Beregningene er forholdsvis enkle og baserer seg på et begrenset antall nøkkeltall.»

Analysen tek for seg sjukeheimstenester og heimetenester, reinhald og drift og vedlikehald. Den viser skilnaden mellom kostnader i aktuell kommune og snittet av dei beste ti kommunane.

Rapporten er eit godt utgangspunkt for vidare analyse, men gir ikkje grunnlag for endelege konklusjonar. Grunnen til det, kan vere fleire forhold, ut over effektivitet i drifta, som kan ligge til grunn for skilnader i kostnadsnivå. Ikkje minst er struktur ein viktig kostnadsdrivar å ta omsyn til. Politiske føringar for tenestenivå vil også gi forskjellar i kostnader.

Metoden NHO Service har brukt svarar til metoden Lindås kommune har brukt i omstillingsprosjektet for å definere innsparingspotensial.

7.7 Konkurransesetting og konsekvensar for tilsett

Arbeids- og sosialdepartementet har i 2014 fått ein sluttrapport, der arbeidstakarkonsekvensane ved konkurranseutsetting er vurdert. «Konkurransesetting av offentlege tenester, sluttrapport, 1. juni 2014 ved Oslo Economics, Acteacan og Arbeidsforskningsinstituttet». Rapporten konkluderer med at det ikkje er mogleg, basert på deira funn, å seie om arbeidsvilkår generelt er betre eller dårlegare ved konkurranseutsetting. Biletet er nyansert, og det er store skilnadar mellom bransjar.

Dersom ein går inn for å arbeide vidare med konkurranseutsetting i Lindås, vil det sikkert bli fokus på arbeidsvilkår for dei tilsette, og denne rapporten kan vere ein nyansert inngang til dette.

7.8 Konklusjon og tilråding om konkurranseutsetting

Med den avgrensa tilnærminga vi har til konkurranseutsetting i dette prosjektet, kan vi si følgjande:

- Kommunen har i dag konkurranseutsette tenester på fleire område, særleg i teknisk sektor.

- Konkurransenutsetting kan vere interessant som eitt av fleire verkemiddel å prøve ut for å utfordre dei interne driftsmiljøa
- Det ligg ikkje føre dokumentasjon på at konkurransenutsetting av sentrale individretta tenester fører til auka effektivitet og kvalitet.

På bakgrunn av dette er det ikkje grunnlag for å prioritere konkurransenutsetting som eit hovudverkemiddel i dag.

8. Hovudfunn og forslag til tiltak

8.1 Forprosjekt

Parallelt med oppstart av omstillings- og utviklingsprogrammet, skulle Lindås kommune rekruttere og tilsette ny rådmann. Ny rådmann var plass 1. juni. I og med at utvikling av organisasjonen er eit område, som både etter intensjonane i kommunelova og delegasjonen til rådmannen i Lindås ligg klart innanfor rådmannen sine plikter og fullmakter, vart juni eit tidsskille i programmet. Det som skjedde før juni fekk karakteren til eit forprosjekt – og vart eit utgangspunkt for å utvikle framtidretta strategiar. Det er også slik prosessen har fungert! Tida etter juni har i stor grad blitt brukt til å utforme desse strategiane, og forankre dei både inn mot einingsleiargruppa, omstillingsutvalet og formannskapet.

Lista over funn og tiltak blir i stor grad ein prosess retta mot heile organisasjonen, der mange har kome til ordet. Mandatet i første halvår var å undersøke og analysere. Vi skulle også ta ned dei konklusjonane som var klare, og starte implementering i organisasjonen. Gjennomgangen nedanfor blir difor ein gjennomgang av moment, og tilhøyrande tiltak, som anten er sett i verk, eller som blir foreslått sett i verk.

Nokre tiltak blir foreslått som konkrete prosjekt, prioritert på rådmannsnivå. Svært mykje er avgrensa tiltak eller mindre prosjekt som må løysast på einings- og avdelingsnivå.

8.2 Behov for å styrkje overordna strategis leing

Tidleg i prosessen vart det klart at det var behov for å styrkje fagkompetansen på drift av hovudtenestene på eit strategisk nivå. Til grunn for denne erkjenninga ligg fleire funn:

- Djupare driftsforståing kan mangle i rådmannsteamet
- Kontrollspennet for rådmannen/rådmannsteamet blir for stort
- Ein manglar eit overordna nivå som kan halde oppe det overordna trykket og eigarskapet til kontinuerleg utvikling i samspelet mellom tilgrensande fagfelt.
- Ekstern gjennomgang av bestillarkontoret byggjer også opp under denne konklusjonen (foreslår kommunalsjef/meir tydeleg leing på alle nivå)

Tiltak: Det er tilsett to kommunalsjefar: Ein for oppvekst, og ein for helse og omsorg som starta hausten 2014.

8.3 Leiarstruktur og leiarressurs på einings- og avdelingsnivå

Også når det gjeld leiarstrukturen elles i organisasjonen har det kome opp mange problemstillingar. For det første ser vi at hovudinndelinga som er gjennomført i einingar, avdelingar og fagseksjonar, ikkje er like tenleg i alle tenesteområda. Når vi no går gjennom leiarstrukturen på ny, vil vi i større grad ta omsyn til dei leiarutfordringane som ligg i den enkelte tenesta, og tilpasse leiarstrukturen til desse utfordringane.

Lindås har satsa på leiing som eit viktig grep i organisasjonen. Det er ein riktig prioritering. Samtidig er det slik at det samanlikna med andre kommunar blir brukt større ressursar på leiing i Lindås. Det er ikkje tvil om at vi i ein fase med kostnadsreduksjonar, og må redusere den totale ressursen som blir brukt til leiing.

Tiltak: Leiarstruktur og leiarressurs blir gjennomgått både på eit overordna nivå, og som ein del av organisasjonsprosjekt i det enkelte tenesteområde.

8.4 Behov for utvikling nokre sentrale fagfunksjonar som arbeider på tvers av tenester

Her tenker vi først og fremst på to felt: Vedtaks- og bestillarfunksjonen innanfor helse- og omsorgstenesta, og PPT/spes.ped.tenester innanfor oppvekstsektoren.

- Innanfor helse og omsorg er bestillarfunksjonen sentral når det gjeld overordna styring og kostnadskontroll. Det ligg no føre ein intern arbeidsrapport om å spisse og utvikle denne funksjonen. Samspelet mellom eit spissa bestillarkontor og kommunalsjef vil bli sentralt framover.
- Behovet for å spisse og målrette spes.ped.-ressursane og ressursane til styrking opp mot spesielle behov har kome fram i stor styrke innanfor skule og barnehage. Det betyr også at ein må sjå nærare på organisering av PPT/Læringscenteret.

I tillegg er planavdelinga, og metodikken i plan- og bygningslova ein sentral funksjon, som rådmannen ynskjer å utnytte meir strategisk på tvers i organisasjonen.

Forslag til tiltak:

- Rådmannen gjennomfører ein prosess for å spisse kjerneoppgåvene i bestillarkontoret. Det betyr også ei fornuftig forankring av oppgåver, som ikkje blir med vidare i bestillarkontoret.
- Gjennomgang og utvikling av tenestene i PPT og læringscenteret: Dette vil bli ein del av eit større heilskapleg prosjekt for å utvikle oppvekstfeltet i Lindås.
- Meir strategisk bruk av plankompetansen i kommunen ved å knytte planavdelinga meir direkte opp mot rådmannen

8.5 Innsparingspotensiale mellom lovpålagte- og ikkje-lovpålagte tenester

I hovudsak er situasjonen slik, at dei aller fleste tenestene som Lindås kommune yter, er forankra i lov og forskrifter. Men i stor grad melder einingane at dimensjonering og tenestenivået er opp til kommunen å slå fast. I veldig liten grad er det kome fram konkrete forslag om å ta ned tenestenivået der det blir opplevd å vere i overkant gode tenester. Men det er kome fram konkret kunnskap som einingsleiar, og ikkje minst rådmannen kan ta utgangspunkt i når det eventuelt skal gjerast kutt. Dette må brukast i dialogen mellom rådmannen og einingsleiar i budsjettprosessen. Rådmannen sitt pålegg om å synleggjere konsekvensar av 5 prosent kutt i budsjettet går i same retning.

Forslag til tiltak:

- Utnytte kunnskap i denne rapporten i budsjettprosessen

8.6 Langsiktig utviklingsstrategi

Det viser seg å vere utfordrande å ta ned driftsnivået til mange tenester på kort sikt. Ofte er tenestene knytt til vedtak overfor enkeltpersonar som treng tenester i mange år. Endring i tilbodet er eit svært stor inngrep i livssituasjonen deira. Endra vedtak og endra teneste må ta tid, og kanskje må hovudendringa vere retta mot nivået på nye vedtak.

Ofte vil tenesteutvikling også henge saman med lokalisering og effektive anlegg. Tenestestrategi heng nøye saman med drift og utvikling av institusjonar og bufellesskap.

Forslag til tiltak:

- Fange opp både kortsiktige og langsiktige strategiar, og lage forpliktande utviklingsløp også for dei langsiktige tiltaka. Dette kan gjerast dels gjennom planprosessar, og dels gjennom betre prosjektstyring.

8.7 Støttefunksjonane

I prosessen har det kome fram kunnskap på enkeltfunksjonar innan for stab og støtte. Støttetenestene er sentrale for korleis driftseiningane fungerer. Område som må sikrast er særskilt:

- Dokumentsenteret
- Lønn/rekneskap
- Drift av bilpark
- Sentral innkjøpsfunksjon

I praksis må alle støttefunksjonane utvikle seg i takt med organisasjonen sine behov. Behovet for ein langsiktig strategi for desse tenestene, betyr også at ein må planlegge for samlokalisering av fleire av tenestene, for å nytte merkantile ressursar langt betre i organisasjonen. Vidareføring av «kontorprosjektet» må difor stå sentralt (prosjekt for å nytte rådhuset og andre bygg organisasjonen disponerer så effektiv som mogleg).

Sentral funksjon for offentlege innkjøp er framheva som eit stor behov, og slik det er i dag konstaterer fleire einingar at dei ikkje arbeider effektivt nok med dette feltet.

Om det blir eit faktum at Lindås blir ein del av eit prosjekt for å slå saman kommunar i Nordhordland, vil det bli naudsynt å gå nøye igjennom stabs- og støttefunksjonar. I denne omgang går vi inn på tiltak som er viktigast for å få noverande organisasjon til å fungere. Meir grunnleggjande prosjekt kjem naturleg lenger ute i perioden, når vi får avklaringar om kommunesamanslåing.

Tiltak:

- Gå gjennom den merkantile ressursen, og sjå på plassering og samhandling mellom driftsorganisasjonen og stab/støtte, og intern arbeidsdeling mellom støtteavdelingane. Dette blir dels stetta gjennom organisasjonsprosjekt og gjennom LEAN-prosjekt.
- Sikre dokumentsenteret gjennom betre utnytting av dei merkantile ressursane på tvers av faggrupper.
- Vurdere å etablere eit sentralt innkjøpskontor/innkjøpsfunksjon

8.8 Utvikle og ta i bruk effektive kvalitets- og styringssystem

Gjennomgåande vert det etterspurt meir heilskapleg prioritering av kvalitets- og styringssystem. Ikkje minst å stille krav til at etablerte system blir nytta.

Kommunen har i samband med dette eit opplegg for å ta i bruk kvalitetssystem frå Kommuneforlaget, og vil i tillegg vurdere å ta i bruk Kommuneforlaget sitt styringssystem «Betre kommune».

I omstillingsprosessen har det kome fram behov for å få etablert eit heilskapleg styringssystem, som byggjer på prinsipp og metodikk for målstyring, og der internkontroll og avvikssystem er med.

Tiltak:

Etablering av eit system for heilskapleg styring er ein del av hovudstrategien som er lagt inn i utviklingsprogrammet Lindås 2019, konkretisert i underprosjekt «Tiltak avgrensa til enkelte einingar».

Dette er ikkje ei uttømmende liste over tiltak som er kome opp i dei enkelte einingane. Lista vil bli utvida etter kvart.

9. Strategiar for vidare arbeid

9.1 Direkte kostnadsreduksjon gjennom økonomiplanarbeidet. Endring gjennom utviklingsprogram

Frå juni har rådmannen skissert to spor i arbeidet med å få ned ressursbruken og utvikle organisasjonen. Konkrete kostnadsreduksjonar blir tatt direkte inn i budsjettprosessen, og endring av organisasjonen er foreslått tatt inn i eit utviklingsprogram som har fått arbeidstittel «Lindås 2019 – ein betre kommune». Det er sjekka ut i dialog med formannskapet at dette er i tråd med den politiske bestillinga.

Prosessen våren 2015 har skapt stor engagement på grasrotnivå i dei ulike tenestene. Likevel har forslaga som har kome opp med nokre unntak, hatt meir fokus på utvikling enn kostnadsreduksjonar.

Rådmannen har, på bakgrunn av dokumentasjonen som er kome fram i prosessen til no, vektlagt behovet for administrativ spissing og konkretisering på fleire område. Målsettinga for desse tiltaka er å utvikle organisasjonen slik at han står rusta til å møte framtidige utfordringar, og i særleg grad gjere organisasjonen klar til å gå inn i ein mogleg storkommune i Nordhordland. Tiltak på dette område vart lansert i formannskapsmøte 2. september 2014 på denne måtet:

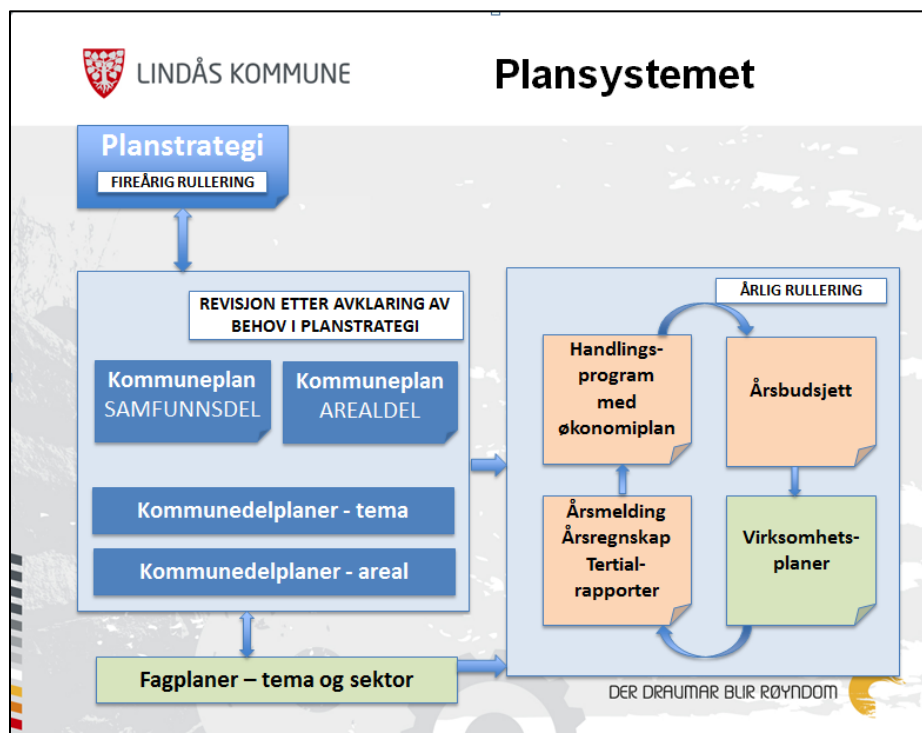
- Bruke LEAN som eit forbettringsverktøy i heile organisasjonen. I samband med dette har fokus på «gevinstrealisering».
- Verksemdsplanar
- Implementering av KF (Kommuneforlaget) sitt kvalitetsstyringssystem inkl. avvikssystem.
- Vurdere KF «Betre styring»
- Betre system for prosjektstyring – både for drift- og investeringsprosjekt. Også her ha fokus på «gevinstreslisering».
- System for oppfølging av politiske vedtak
- Rullere planstrategi med 2019 som perspektiv
- Organisering: Gjennomgang av leiarstruktur i alle delar av organisasjonen.
- Gjennomgå tenestestruktur og organisering av oppvekstfeltet med mål om ny organisering frå 1. august 2015.
- Redusere gapet mellom faktis tilbod og lovpålagt tilbod, der det er eit gap: Vedtaksprosjektet
- Vurdere konkurranseutsetting av tenester. Rådmannen foreslår at dette blir vurdert når prosessen om samanslåing av kommunar i Nordhordland er kome lenger.

9.2 Planmetodikk forankra i plan og bygningslova

I omstillingsprosessen har det kome fram at det er stor avstand mellom dei overordna politisk vedtekne strategidokumenta, og det den enkelte leiar styrer etter i drifta. Samtidig er det planprosessane, slik det er lagt opp i plan og bygningslova, som skal sikre demokratisk forankring og medverknad frå innbygarane.

Behovet for auka fokus på planprosessar må stå som eit overordna og langsiktig mål. Samtidig er dette i omstillingsprosessen aktualisert gjennom framlegg frå organisasjonen om å sjå på

skulestruktur på nytt. I samband med dette er det tenleg å gjennomføre ein avgrensa planprosess, knytt til den utfordringa som må løysast. Ved å nytte planprosessmetodikken på denne måten, kan ein unngå at konkrete utfordringar, som ein må løyse på kort sikt, ikkje må vente på rullering av store plandokument.



Arbeid med å gjere plansystemet og planmetodikken med utgangspunkt i kommuneloven står sentralt i styringssystemet som rådmannen legg opp til.

9.3 Strammare prosjektstyring

Lindås kommune har med god forankring, også politisk, lagt i front innanfor mange tenesteområder, noko som har ført til mange prosjekt – og prosjektlignande prosessar. Omstillingsprosessen har vist at for mange utviklingsprosjekt har hatt for svak prosjektstyring. Svak styring gjeld både fasen der ein opprettar og prioriterer prosjekt, på styring og beslutningar av prosjekt i prosjektperidoen, og ikkje minst evaluering og sikring av den gevinsten som prosjektet skulle gi.

Omstillingsprorammet har omfatta heile organisasjonen, og heile organisasjonen må på sikt utvikle seg. Likevel tek rådmannen til orde for å prioritere stramt kva rekkefølge ein skal gå inn på dei ulike områda. Difor vil oppvekst blir prioritert det første året fram til sommaren 2019. Andre prosjekt kjem i den rekkefølge ein kan sikre gjennomføringskapasitet. For helse- og omsorgssektoren innebar det mellom anna at ein måtte ha på plass kommunalsjef for området, før ein kunne planlegge vidare i detalj.

9.4 Heilskapleg styring

Planmetodikk og prosjektstyring er to viktige element i det heilskaplege styringssystemet som rådmannen legg vekt på å utvikle. Dette er eit system som bygger på tenkning og metodikk for målstyring.

I eit slikt system skal det også liggje eit elektronisk grensesnitt til dei som skal vere ein del av det heilskaplege styringssystemet. Difor er Lindås kommune i ferd med å implementere eit kvalitetssystem, KF kvalitet, som skal ta vare på dette.

I systemet for heilskapleg styring ligg også internkontroll og system for å handtere avvik. Ei rullering av internkontrollen blir difor også prioritert frametter.

10. Utviklingsprogram: «Lindås 2019 – ein betre kommune»

Dette kapitlet er avslutninga av rapporten og oppsummering av tiltak som rådmannen, etter ein brei prosess, foreslår av utviklingstiltak for kommunen – i tråd med vedteke mandat. Samtidig, er det ei skisse til ein programplan som må utviklast vidare for god styring og gode prosessar. Slik ein no legg opp til å arbeide, vil kvart enkelt prosjekt som blir prioritert, ha sitt mandat og plan, og dette betyr at ressursar og risiko blir vurdert, og at ein er tydeleg på kva måte prosjektet fører organisasjonen i riktig retning.

10.1 Mål

Programmet har følgjande mål:

- Utvikle ein effektiv kommuneorganisasjon, som er klar til å fungere som ein basisorganisasjon i ein ny storkommune
- Sikre organisering og leiing for forsvarleg tenesteyting innanfor tildelte økonomiske rammer
- Sikre at administrasjon og støttefunksjonar fungerer effektivt og minimerer sløsing av ressursar, slik at største del av ressursane kan nyttast til tenesteproduksjon
- Sikre at endringsprosessane har stor grad av medverknad frå tilsette og dei tilsette sine organisasjonar.
- Programmet har som mål å finne den organisering og leiarstruktur som best tener kvart tenestemråde. Samtidig skal dette skje i eit heilskapleg perspektiv for heile kommuneorganisasjonen.
- Sikre at nødvendige strukturtiltak blir sett på dagsorden, og at den politiske prosessen for slike tiltak blir samordna med behova for brukarane av kommunen sine tenester.

Programplanen vil utforme konkrete effektmål og plan for å realisere gevinstene som er lagt til rette for gjennom prosjekta. Det skal vere tydeleg styring i forhold til å hente ut slike gevinstar.

10.2 Avgrensningar og prioriteringar

Programmet er avgrensa til:

- 2019, dvs. den perioden som kommunen, etter slik kommuneprosessen ser ut, er eigen kommune
- Utvikling av kommuneorganisasjonen, noko som omfattar organisering og leiarstruktur, og utvikling av effektive system for styring og kvalitet

Det vil kome større interkommunale prosjekt i perioden som vil få konsekvensar for programmet. Ikkje minst er kommuneprosessen ein slik prosess. Prosjekt og utvikling av drift i helsehuset er eit anna eksempel på eit slikt prosjekt. Helsehuset er eit stort prosjekt, som må få plass når ein skal utvikle god organisering av helse- og omsorgstenestene.

Dette betyr at avgrensingar og prioriteringar må vurderast ved viktige milepelar, og i alle fall knyttast til økonomiplanprosessen kvart år.

10.3 Roller i program og prosjekt

Det skal vere tydelege roller og ansvar knytt til program og prosjektportefølje. Rollene er skisseert slik: Roller for prosjektstyring, medverknad av brukarar og tilsette, og for dei som arbeider med innhaldet i prosjet skal ligge føre i prosjektmanual. Prosjektmanualen omfattar også rollene på polisk nivå, og manualen vert forankra politisk.

10.4 Prosjektportefølje i Lindås 2019

Dette er den porteføljen som ein ser for seg pr. 30. oktober 2019. Mange av prosjekta er starta opp, og justeringar vil dels kome av det som kjem opp i oppstartsprosessen, og ikkje minst i den politiske handsaminga av dette programmet og økonomiplanen.

Nr.	Tema	Prosjekt	Start	Slutt	Merknad
1a	Heilskalpeg styring	Grunnlagsdokument	Nov14	Des14	Grunnlagsinformasjon om kva verktøy og system vi har, kvar dei ligg, og kva rekkefølge dei blir implementert
1b		KF-kvalitet	Jun14	Mar15	Elektronisk system som held oversikt over kvalitets- og styringssystema, og som sørger for eit effektivt

					grensesnitt for dei som skal bruke systema. (Dvs. at systemet teknisk er lagt til rette slik at det er enkelt å bruke.)
1c		System for prosjetstyring	Sep14	Des14	System med prosjektmanual som vert lagt inn i KF-kvalitet, med malar for mandat, plan, økonomistyring, evaulering osv.
1d		Opplæring prosjetstyring	Sep14	Des14	Pilot gjennomført sep14. Opplæringsprogram blir gjennomført som to dagars samling for dei som skal vere prosjektleiarar i programmet.
1e		Planmetodikk som metode og kompetanse	Jan15		Rådmannen legg opp til revisjon av planstrategien. Utvikling av plan som metode vil kome deretter.
2a	LEAN: Metode for kontinuerleg forbetring	Etablere system og verktøy, utdanne ressurspersonar for lean-prosessar i organisasjonen. Følgjande LEAN-prosjekt er aktuelle:	Jan15	Mar15	Lindås har gjennomført ein pilot i 2013. No skal vi legge til rette for at heile organisasjonen skal bruke verktøyet.
2b		Samspel mellom personal/lønn og lineleiarane i tilsettingsprosessar	Jan15	Juni15	Dette er prosessar med mange aktørar, og med stort potensiale for å bli meir strømliniforma.
2c		Bruk av merkantile ressursar på tvers av organisasjonen	Jan15	Fleire pros.	Kome opp i omstillingsprosessen som eit viktig tema. Både innsparings- og effektiviseringstema.
2d		Dialogen mellom eigedomstenesta og brukarane av bygga	Sep15	?	Viktig tema for skular, barnehagar, sjukeheimar, bufellesskap. Heng saman med ressursar som går til leiar/merkantil, og kva system og samhandling som går mellom eigedom og institusjonane.
2e		Samspel mellom bestillarkontoret og utførareiningane for helse- og omsorgstenester	Mar15	?	Vidareføring av prosess knytt til «spissing» av organisering som vert gjennomført haust14. Korleis bestillar og utførar i stor grad påverkar ressursbruken i tenestene.
2f		Andre leanprosjekt etter forslag frå einingsleiar			
2g		Implementering som ein heilskapleg	Jan16 ?	Des19 ?	

		utviklingsmetode			
3a	Organisering	Gjennomgå og dokumentere organisasjon pr.1.1.2015	Okt15	Des15	Grunnlag for ny AD-struktur som grunnlag for alle styringssystem (AD-struktur: Den tekniske strukturen i lønssystemet som plasserer alle tilsette i ein leiarline)
3b		Grunnprinsipp for leiarstruktur	Nov14	Des14	Blir evaluert og justert i samband med prosessen i oppvekst og omsorg. Stikkord: Balanse mellom økonomi og behovet for eit overkommeleg kontrollspenn. Meir differensiering mellom sektorane er nødvendig.
3c		Gjennomgang av leiarstruktur og leiarressurs i heile organisasjonen	Nov14	Juni15	Dette vert køyrt som eit parallelt prosjekt på kommunenivå med konkrete prosjekt i dei store tenesteområda
4	Prosjekt retta mot dei store tenesteområda				Dette er store og kompliserte program som blir leia av respektive kommunalsjefar, og der det blir fleire underprosjekt.
4a	Oppvekst	Skulestruktur	Aug14	Mai15	Oppstart gjennom sak til kommune om avgrensa delplan for endring av skulestruktur
4b		Organisering	Okt14	Juli 15	Prosess innanfor skuleåret 14/15
4c		Kvalitetsprosjekt	Aug15	?	Stikkord: spes.ped., førebygging, tverrfagleg samarbeid osv.
4d	Helse og omsorg	Organisatorisk spissing av kjernefunksjonen i bestillarkontoret	Feb14	Des14	Ekstern gjennomgang ferdig juni. Organisasjonsprosess haust14.
4e		Leiarstruktur	Jan15	Des15	Mrk. konklusjonane om justering av leiarstruktur bør kome vår15, implementering i løpet av året.
4f		Gjennomgang av merkantile funksjonar	Jan15	Des15	Viser til LEAN-prosjekt. Heng også saman med merkantile ressursar andre stader i organisasjonen
4g		Ressurs på natt i pleie og omsorg	2015		Omstillingsprogrammet har vist at vi brukar meir ressursar på natt enn

					samanliknbare kommunar. Dette er ei strukturell utfordring, ved at vi har mange institusjonar som kunne vore meir samlokalisert for å utnytte nattpersonale.
4h		Organisering av eining for funksjonshemma	2015	Jan17 ?	Fleire problemstillingar: Tal avdelingar, flerie bufelleskap i ein avdeling. Samanhengen mellom personale på dag i bufelleskap og dagtilbod. Lokalisering og utnytting av nattpersonale osv.
4i	Tekniske tenester	Organisering av tenestene som ligg under eininga Areal og miljø	Aug14	Des14	Plan vert knytta direkte til rådmannen. Byggesak styrka som eiga driftsening. Fullføre organisering i forhold til dei andre faggruppene på Areal og miljø
5a	Kommunikasjonsstrategi		Nov14	Des14	Programmet er avhengig av løpande og målretta kommunikasjon
6a	Kompetansestrategi	Kompetaneplan 2015	Nov14	Jan15	Programmet er heilt avhengig av at tiltak fører til læring og kompetanse. Rullering av kompetanseplanen opp mot måla i programmet blir gjennomført.

10.5 Prosjekt utanfor programmet/prosjekt på vent

Prosjektporteføljen er det rådmannen meiner bør prioriterast på kort og mellomlang sikt. Samtidig er det prosjekt på gang interkommunalt, som kan få stor påverknad til denne prosjektporteføljen. For eksempel:

- Prosess for samanslåing av kommunar i Nordhordland.
 - Prosessen vil vere viktig i seg sjølv, i og med at han vil påvirke utviklingskapasiteten i organisasjonen
 - Samtidig som ei har teke ei avgjerd om kva kommunar som skal slå seg saman, må ein starte ein prosess for å slå saman administrasjon, stab- og støttefunksjonar
- Helsehuset
 - Svært viktig organisasjonsprosjekt. Samlokalisering av tenester gjev ein unik moglegheit for å utvikle faglege samarbeidsmonstre, også dette regionalt.

I tillegg vil interne prosjekt og tiltak som er i gang påverke prosessen. Arbeidet i dei ulike prosjekta er med andre ord heile tida i ein dynamisk utvikling. Dette tek prosjektmetodikken høgde for.

10.6 Beslutningar om oppstart

I mandatet til omstillings- og utviklingsprogrammet var det presisert at tiltak som var utvikla på eit tidleg tidspunkt i prosessen, ikkje skulle vente med beslutning etter at denne rapporten er levert. Det er også slik at de fleste problemstillingar som denne rapporten tek opp, ligg innanfor rådmannen sine fullmakter.

På dette grunnlag er arbeidet med tiltak sett i verk så langt administrasjonen har hatt kapasitet til det. Samtidig vil budsjettprosessen og politiske vedtak om utviklingsprogrammet gje ny retning og energi i dei tøffe prosessane som ligg føre oss.

Vedlegg 1: Datamateriale frå einingane

Innhald:

1. Innleiing
2. Helse- og omsorgseiningane
3. Oppvekst
4. Teknisk sektor
5. Forvaltning, administrasjon og støttefunksjonar

1. Innleiing

1.1 Struktur for gjennomgangen av einingane

Gjennomgangen av materiale frå einingane er strukturert slik:

- Oversikt over organisasjon og ressursbruk, bygd på einingsleiar sine innspel.
- Synleggjering av potensiale for innsparing med utgangspunkt i Kostra
- Hovudpunkta i einingsleiar sin analyse
- Innspel i einingssamlinga eller frå andre kanalar i einingane
- Oppsummering og vurderingar
-

I dette kapitlet vil det kome fram mange synspunkt og tal som ikkje er endeleg verifisert. Men det er likevel viktig at data som utfordrar organisasjonen kjem med vidare i prosessen, ikkje minst når det gjeld arbeidet med budsjettet. Det er viktig å merke seg at budsjettprosessen kjem parallelt med ferdigstilling av denne rapporten og at det der ligg så verifiserte tal som er mogleg å skaffe.

1.2 Bruk av kostratal i gjennomgangen

I bruken av nøkkeltal frå Kostra har vi stort sett brukt samanlikninga til gruppe 8, som er den gruppa Lindås tilhører i Kostra. Dette skal vere kommunar med så like føresetnader som mogleg. Vi må likevel presisere at dette er kun eit utgangspunkt for ein analyse. I ein vurdering av potensiale for kostnadsreduksjonar vil det naturleg å sjå på snittet av dei kommunane som skårer best innanfor dei områdene vi ser på. Vi skal difor ikkje trekke for bastane konklusjonar på grunnlag av kostratala som er presentert i dette vedlegget. Dei er likevel eit utgangspunkt for samanlikningar.

1.4 Organisasjonskart og leiarstruktur pr. 1. juni 2014

Rapporten byggjer på data som er samla inn frå einingane våren 2014. Samtidig er organisasjonen i stadig utvikling, og det er gjort justeringar i organisasjonen i fleire einingar etter dette. Dette blir i nokon grad gjort greie for, men i hovudsak er det eit bilete slik organisasjonen er pr. 1. juni som blir vist i rapporten.

2. Helse- og omsorgseiningane

2.1 Moment på tvers av einingane

2.1.1 Etablering av kommunalsjef for helse og omsorg

Tidleg i prosessen vart det klart at det er behov for kommunalsjef på det store tenestefeltet helse og omsorg. Dette er kommunisert både internt i organisasjonen og til politisk nivå, drøfta med organisasjonene, lyst og tilsettingsprosessen gjekk i juni. Kommunalsjef for helse og omsorg er på plass frå ca. 1. november 2014.

2.1.2 Bestillarkontoret

Lindås kommune oppretta i 2007 eit bestillar- og faktureringskontor for helse- og omsorgstenester med utgangspunkt i ein «bestiller-utfører-modell» som mer og mer ble tatt i bruk, særlig i større kommuner. I regi av omstillings- og utviklingsprogrammet tok vi initiativ til å få evaluert denne funksjonen hos oss, og Sonat Consulting fikk dette avgrensede oppdraget.

Målsettingen for ein slik funksjon er:

- ein meir profesjonell saksbehandling i tråd med lovar og forskrifter
- likt tenestetilbod på tvers av einingar
- klart skilje på bestillar- og utførarrolle, og tydeleggjere ansvar og ressursbruk
- kvalitetsstandardar innanfor den økonomiske bæreevna til kommunen.
-

I mandatet som blei gitt Sonat heiter det at ein ønskjer å belyse følgjande problemstillingar:

- Kva oppgåver ligg i bestillarkontoret i dag, og kva er best fordeling av oppgåver mellom bestillarkontoret og andre deler av organisasjonen?
- Kva standard og nivå skal det vere på tenestene som kontoret tildeler folk i Lindås kommune? (Her vil arbeidet i hovudsak bli gjort av «vedtaksprosjektet, men konklusjonane herfrå må sjåast i samanheng med det utlyste prosjektet).
- Korleis er tenkinga om standard og nivå forankra i fagmiljøet, både ved kontoret, i overordna leiing, og i utførarleddet i kommunen? Er det noko som bør endrast med måten rutinane fungerer i dag?
- Korleis fungerer rutinar for sakshandsaming og tildeling av tenester internt på kontoret - i samspel med utførarleddet, og i samspel med eksterne tenester, t.d. spesialisthelsetenesta.

- Kva mynde har, eller bør bestillarkontoret ha, når det gjeld å plassere brukarar i dei utøvande tenestene?
- Har bestillarkontoret tilgang på dei utøvande tenester som gjer det mogleg å finne rett teneste, og rett tenestenivå i ulike brukarar og brukargrupper?
- Kva kompetanse og bemanning er tenleg ved eit bestillarkontoret som er sett opp på ein effektiv måte?

Prosjektet skal sjåast i samanheng med andre delprosjekt i omstillingsprogrammet, m.a. vedtaksprosjektet.

Rapporten frå Sonat vart levert i juni, og prosess for tiltak startar i august. Dei viktigaste konklusjonane til Sonat var slik:

«Vår gjennomgang viser at Bestillarkontoret ikke fungerer optimalt i forhold til intensjonene. Et omfattende intervjumateriale samt nøkkeltall peker på flere forhold som har bidratt til at de mål og gevinster som var tiltenkt ved etablering av Bestillarkontoret krever ytterligere oppfølging for å realiseres.

Med bakgrunn i kartleggingen av dagens situasjon, har vi i rapporten vektlagt forslag til forbedringstiltak. Disse omfatter både strakstiltak, kortsiktige tiltak og mer omfattende prosjekter og strukturelle grep. (Samtidig skisseres forslag til hvordan rapporten bør følges opp med sikte på at kommunen raskest mulig kan iverksette de anbefalte forbedringstiltakene).

Ut i fra en helhetsvurdering vil vi foreslå at følgende hovedtiltak prioriteres i den videre oppfølging:

1. Spisse kjernevirksomheten til Bestillarkontoret og knytte kontoret til ny kommunalsjef
2. Tydelig ledelse på alle nivå
3. Forbedre kvalitetssystemet med fokus på standarder og prosesser (LEAN)
4. Bedre økonomistyring
5. Forbedre arbeidsmiljøet

Vårt hovedintrykk er at det nå er et gunstig tidspunkt og en positiv grunnholdning til målrettet forbedringsarbeid. Det er vårt håp at rapporten danner et godt grunnlag for å videreføre prosessen for en framtidig bærekraftig oppsett av bestillerfunksjonen for helse- og omsorgstjenester i Lindås kommune.»

Konklusjon:

Rapporten og prosessen om bestillarkontoret har underbygd behovet for å knytte bestillar- og vedtaksfunksjonen til ein kommunalsjefstilling med mynde på rådmannsnivået. Sonat har vidare peikt på ein rad forbetringar i driftsopplegget som allereie er tatt vare på i avdelinga. Arbeidet med å forbetre kvalitetssystemet er godt i gang, og må sjåast i samanheng med det vidare behovet for utvikling av kvalitets- og verksemdstyring i Lindås kommune. Det tydelegaste rådet frå Sonat er å spisse kjerneverksemda knytt til vedtak og tildeling av helse- og omsorgstenester, og utvikle samhandlinga mellom bestillarkontoret og dei utførande tenestene. Her ligg og eit av tiltaka som kan føre til betre økonomistyring av desse tenestene.

Bestillarkontoret har vore inne i ein periode med høgt press og stor turn over. Det er arbeid målretta med å få på plass folk i dei sentrale sakshandsamarstillingane. Dette er no på plass. Og pr. oktober 2014 arbeider rådmannen med eit prosjekt for å følgje råda frå Sonat om organisering.

2.1.3 Det samla potensiale for kostnadsreduksjon innanfor helse og omsorg

Innan pleie og omsorg har Lindås kommune eit forbruk som ligg 65,3 mill kr høgare enn samanlikningsbare kommunar (gruppe 8). Pleie og omsorg består av Eining for funksjonshemma, Eining for sjukeheimstenester og Eining for heimetenester. Det går klart fram av analysene som er gjort gjennom vedtaksprosjektet at vi ligg høgast på yngre brukare, og om lag på snittet når det gjeld eldre brukare (over 80 år).

2.1.4 Vedtaksprosjektet

I vedtaksprosjektet er det gjort vurderingar kvar i helse og omsorgssektoren kostnadane er høgast i forhold til landet forøvrig. Konklusjonen der er at kostnadane er høgast når det gjeld yngre brukarar, medan ein ligg på landssnittet når det gjeld brukarar over 80 år. Vedtaksprosjektet oppsummerer slik:

«Kommunane får eit statleg tilskot til dekning av ekstra kostnader for «tunge» brukarar under 67 år, i tillegg må kommunen dekkja delar av kostnaden sjølv innan ramma.

Alle dei 4 einingane innan pleie og omsorg organiserer ressurskrevjande tenester. For 2013 var den samla kostnaden ca. 94 millionar kroner, av desse utgjorde det statlege tilskotet ca 40,3 millionar, eigenandel ca. 400 000 og kommunen sin eigenandel vel 53,3 millionar.

I følgje Agenda Kaupang (2012) medfører kommunen sin eigenfinansiering av ressurskrevjande tenester at ein reduserer innsatsen til øvrige brukarar. Agenda konkluderer likevel med at Lindås kommune , etter korrigering av ressurskrevjande tenester, har høge utgifter til heimetenester.»

Gruppa som har arbeidd i vedtaksprosjektet konkluderer følgjande om tiltak:

- Arbeid med standard / nivå på tenestene
Vidareutvikla kvalitetssystemet med fokus på standard og prosessar i sakshandsaming og utforming av vedtak. Dette inneber også å etablere felles forståing mellom bestillarkontoret og utøvar på konsekvens av «smalare nålaug». Ei justering mot «ny standard» må forankrast breitt i organisasjonen, det vil medverka til å avklare forventning i brukargruppa og gje ei tydeleg retning i sakshandsaminga. Bestillarkontoret er i gang med å utforma tenesteskildringar, og prosjektleiar foreslår at ei arbeidsgruppa ferdigstiller arbeidet. Gjennom delprosjekt om Bestillarkontoret vert det arbeid med vidareutvikling av rutinar og organisering.
- Tiltak ut frå dagens nivå på ulike tenester

I prosjektet vert det arbeidd med å redusere nivå på enkelte tenester, etter ei vurdering av kva som er forsvarlege tenester. Døme på dette er

- Støttekontakt, avlasting ,og praktisk bistand.
- Samla bemanning på natt
Samla bruker Lindås kommune ca. 52 årsverk til tenester på natt innanfor helse og omsorgseiningane (32 nattevakter pr. natt, av desse har 6 personar kvilande vakt).Ein stor del av denne bemanninga (16 nattevakter) er knytt til ressurskrevjande tenester.

For å få til ei reduksjon av bemanning på natt ,krev det endring i brukarsamansetning i bustader. Eventuell flytting mellom bustader krev gode prosessar med brukarar, pårørande og personalgruppa.

- Samle tenester på dagtid i eining for funksjonshemma
(Dette vert arbeidd vidare med i omstillings- og utviklingsprogrammet)
- Organisering av dagtilbod i kommunen
For å sikra ei meir robust teneste er det behov for å organisera dagtilbod i kommunen meir samla. Pr i dag vert det drive dagtilbod til brukarar med demenssjukdom av heimetenesta og sjukeheimseininga. I tillegg organiserer sjukeheimseininga tilbod til brukargrupper med somatisk sjukdom , samt seniorsenteret. For brukargruppa med demens er det løfta eit behov for auka kapasitet og utvida tilbod, dette er eit område som vi ynskjer å prioritera auka ressursar til framover.
Dagtilbod til brukargrupper innan rus og psykiatri vert organisert av Eining for helsetenester . Framtidig organisering av samla tilbod på dag er ein del av arbeid med Helse og omsorgsplanen.
- Merkantil ressursar og ressursar til andre felles støttefunksjonar
Bruk av merkantilressursar i einingane må vurderast , saman med ressursar i støtteapparat/ fellesfunksjonar. Må sikra god bruk av nytt verktøy / utvikling IKT, muligheit til å flytte oppgåver. (Dette vert arbeidd vidare med i omstillings- og utviklingsprogrammet)
- Vurdera stillinga som assisterande einingsleiar i einingane
Assisterande einingsleiar er tatt bort i eining for funksjonshemma.
Konklusjon i omstilling og utviklingsprogrammet: Det vil bli sett i verk eit eige prosjekt for å sjå på leiing i einingane innan pleie og omsorg.
- Kostnad til drift av bygg / reinhald innan Sjukeheimseininga
Kostratal viser at 14% av driftskostnad pr. institusjonsplass er utanom kostnad til pleie. Dette utgjer 146 521 kr pr institusjonsplass av den totale kostnaden på kr.1.046 508 pr. år. Desse utgiftene går til bygningsdrift og reinhald. Kostnadsnivået i Lindås ligg høgare enn gruppe 8, Hordaland og landsnittet , som alle ligg under 10%. Frå 2012 til 2013 går ein aukande del til kostnader utanom pleie (frå 13 til 14%). Nybygg og areal pr bebuar er del av forklaring i følgje Agenda Kaupang. Dette punktet må kartleggast ytterlegare.
Dette må arbeidast vidaremed i eit prosjekt på eigeidom.

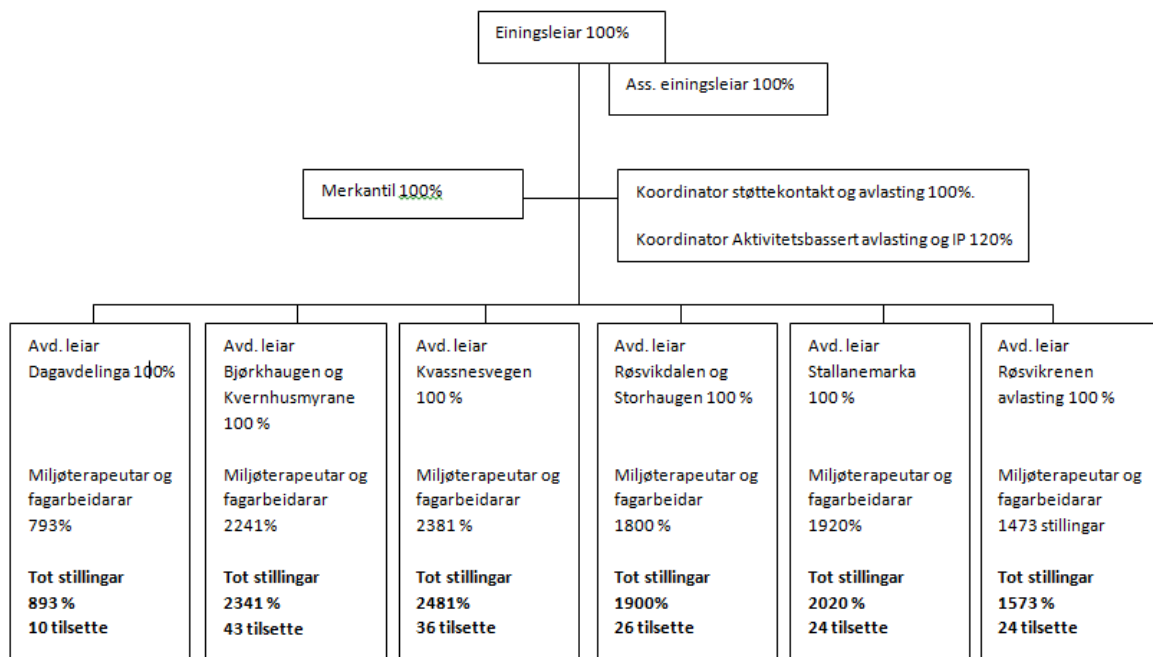
Vi slår fast at vedtaksprosjeket er spesifikk på tenester der det er mogleg å redusere kvalitet og frekvens utan å kome i konflikt med lov og forskrift. Dette må vere med i det vidare arbeid med helse- og omsorgsplanen. Vedtaksprosjektet har og synspunkt på organisering , leiarstruktur og struktur på bygg/bufelleskap som fører til auka kostnader. Desse synspunkta forsterkar innspel som er kome fram i andre samanhengar i omstillingsprosessen.

2.2 Eining for funksjonshemma

2.2.1 Organisering

Eininga organiserer tenester for vaksne funksjonshemma over 18 år, både når det gjeld hjelp til å bu i eige husvere eller i kommunalt bufelleskap, og når det gjeld dagtilbod for den same gruppa.

Eininga er organisert slik i avdelingar:



Eininga disponerer om lag 170 stillingar fordelt på 6 avdelingar med egne avdelingsleiarar. På einingsnivå er det to leiarstillingar, einingsleiar og assisterande einingsleiar, og to faglege koordinatorar. I tillegg ligg det ein merkantil stilling til eininga. Tilsaman ligg det 11 stillingar til leiding, administrasjon og koordinering.

2.2.2 Økonomi

Vi viser til gjennomgangen av dei samla økonomiske samanhengane for pleie og omsorg i 2.1.3. Både konklusjonane frå kostraanalysen og statusrapporten i vedtaktsprosjektet er relevante for Eining for funksjonshemma. Særleg blir det peikt på ressursbruken på dagtid i eininga, men og på strukturen av bufelleskap som driv behovet for nattevakter opp.

Agenda- rapporten (2012) sette opp følgjande mål for kostnadsreduksjonar innanfor eining for funksjonshemma:

- Redusert ramme funksjonshemma: 7,0 mill. kroner

I tillegg ville eininga få sin andel av følgjande kostandsreduksjonar:

- Tilpassing til tenestenivået i andre kommunar: 5 mill. kroner
- Meir effektiv administrasjon: 3 mill. kroner

Ut frå ein heilskapsvurdering der behovet for kostnadsreduksjonar i omstillingsprogrammet er sett til 47,5 millionar kroner, er det vanskeleg å sjå at målsetting for kostnadsreduksjon for 2014 – 2017 kan vere mindre enn i størrelsesorden 10 mill. kroner om ein skal bruke Agenda-rapporten som inngang. Men dette er eit felt det må lagast ein langsiktig plan der potensialet for innsparing må utgreiast nærmare.

2.2.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Ny organisering av Bjørkhaugen/Kvernhusmyrane og dagavdelinga (1-4 stillingar). Einingsleiar ynskjer å starte denne prosessen straks. • Kutte ass. einingsleiar • Forenkle avdelingsstrukturen ytterligere på sikt • Redusere den merkantile ressursen? • Betre system for vikaradministrasjon/ vikar-rekruttering • Utnytte ressursane betre på tross til dag- og aktivitetstilbod: Sjø samarbeid med Læringscenteret, KIM, NAV, tildelingskontoret 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleire innspel i same retning som einingsleiar <ul style="list-style-type: none"> – Drive to bufellesskap meir effektivt under ei avdelingsleiing – Meir homogene brukargrupper i enkelte bufellesskap kan gi meir effektiv utnytting av personalressursen – Utvikle vikarsystemet / samkjøpe turnusar – Betre samspel med bestillarkontoret om tenester som stasjonkontor osv. • Betre overordna styring av kven som skal ha tilbod om bufellesskap • Viktig å framleis satse på kompetanseutvikling
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • På sikt endre brukarsamansettinga i bufellesskap slik at ein får betre utnytting av personalressursen 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvide aktiviteten i dagavdelinga for å spare pengar i andre avdelingar og einingar • Mellom anna integrere dagtilbodet på KIM i eit styrkt dagtilbod. • Innlemme lokala til personal i eit utvida dagtilbod
Tenestenivå		<ul style="list-style-type: none"> • Mange innspel handla om endring for å auke kvalitet, ikkje for redusere kostnader (i alle fall ikkje direkte) <ul style="list-style-type: none"> – Eks. auke / utvikle dagavdelinga / dagtilbodet (Sjø neste lysark)

		– Nytt bufellesskap utanfor sentra
Konkurransen-utsetting		
Andre innspel		

2.2.4 Oppsummering og vurdering

Dette er ei eining med høge kostnadar samanlikna med andre kommunar. Det synest urealistisk å ha utviklingstiltak her som aukar kostnadane, i så fall må det dokumenterast og verifiserast at kostnadsreduksjonar vil skje andre stader i organisasjonen.

Einingsleiar sin analyse og forslag til tiltak er ikkje tilstrekkeleg til å kome i mål med kostnadsreduksjonar som må til. Følgjande punkt bør vere med i den vidare prosessen med kostnadsreduksjonar:

- Heilskapleg gjennomgang av avdelingsstruktur og leiartettleik med sikte på å endre tal på avdelingar frå til dømes 6 til 4.
- Kutte stillinga som assisterande einingsleiar (står no vakant)
- Vurdere behovet for merkantil ressurs, og sjå denne i samband med endring i leiarressurs
- Vurdere oppgåvefordeling mellom fagkoordinatorstillingane og leiarstillingane
- Utnytte stillingane meir fleksibelt mellom dagavdeling og bufellesskap
- Sjå på organisering av personale natt, både innanfor eininga og i samarbeid med resten av helse- og omsorgs-sektoren.
- Starte planlegging av meir kostnadseffektiv samansetting og lokalisering av bufellesskap
- Sjekke ut kva potensiale som ligg i framlegget om å integrere/samordne KIM og dagsenteret

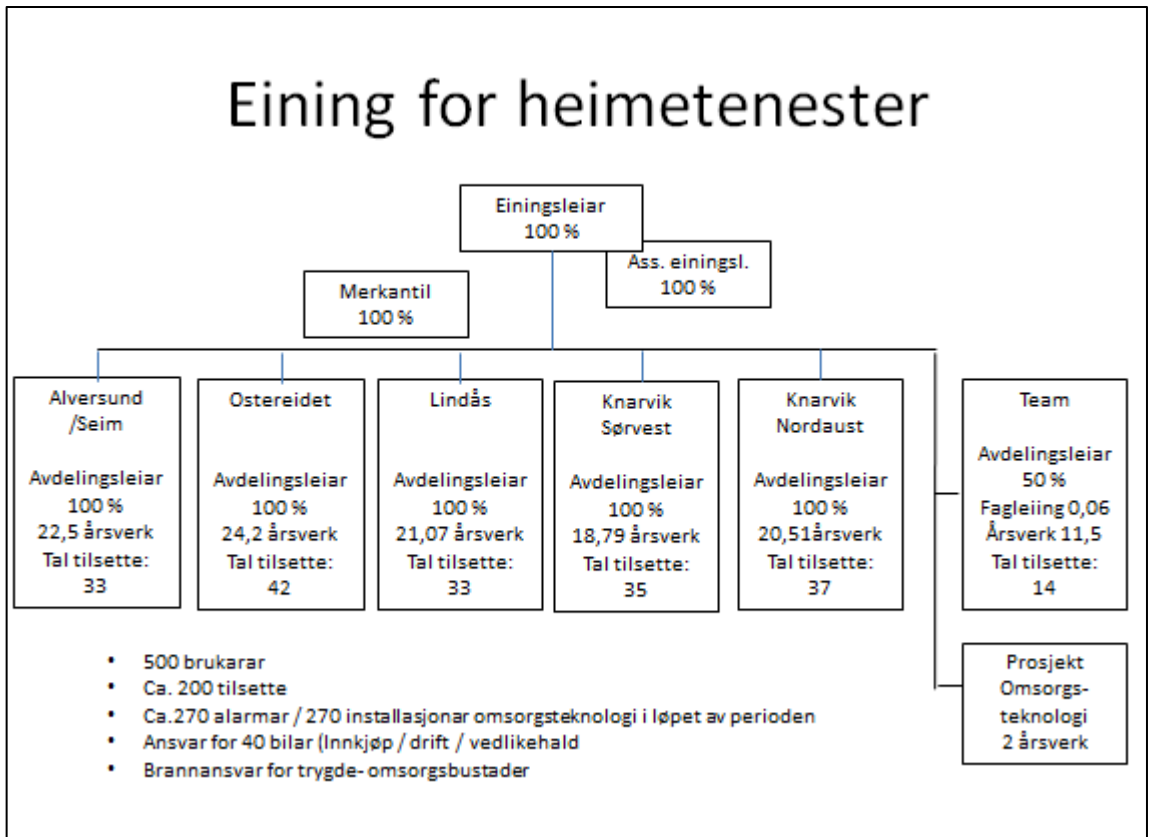
Ein må i tillegg arbeide kontinuerleg for å nytte personale best mogleg gjennom dagen. Vidare er det behov for å gå inn i ein meir langsiktig endring av lokalisering av bufellesskap, slik at dei kan driftast meir effektivt, ikkje minst på natt.

Endringane som bør/må kome innanfor denne eininga, er interne utviklingsprosessar som kan styrast innanfrå som eit naturleg utviklingsarbeid. Men det er behov for ein samlande kommunalsjef, som kan vere tett på. Det er avgjerande viktig at ein har langsiktige strategiar. Det er svært viktig når det mellom anna handlar om å endre på strukturen i bufellesskap, dvs. heimen til dei tenestene er der for.

2.3 Eining for heimetenester

2.3.1 Organisering

Følgjande organisasjonskart gjeld pr.1.6.2014:



Dei ordinære heimetenestene er organisert i 5 avdelingar med definerte geografiske tenesteområde. I tillegg er det sett av ein avdelingsressurs for team, og eit prosjekt innan feltet omsorgsteknologi med ein prosjektleiar.

Dette er ei eining med mykje koordinering og logistikk. Det krev både leing og merkantil ressurs. Ikkje minst er det prosessar som ligg til rette for å bruke LEAN som utviklingsverktøy.

Behov for å se på organisering helhetlig / leing.

2.3.2 Økonomi

Vi har slått fast at Lindås kommune har eit forbruk av ressursarsom ligg 65,3 mill kr høgare enn samanlikningsbare kommunar (gruppe 8).

Heimetenestene har eit budsjett i 2014 på 79,2 mill. kroner og har ein svært stor del av ressursbruken innanfor helse- og omsorgstenestene. Det er ikkje tilgjengelege data som ser på heimetenestene isolert i KOSTRA.

2.3.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt frå prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Hovudinndelinga i avdelingar knytt til geografiske område er ei tenleg organisering • Kan vurdere å flytte merkantile oppgåver til stab/støtte • Fleire dagplassar for heimebuande 	<ul style="list-style-type: none"> • Dagens organisering er tenleg og fleksibel • Aktuelt å utvikle tverrfaglege innsatsteam • Dagsenter for heimebuande eldre bør byggjast ut

		<ul style="list-style-type: none"> • Overføre nokre brukarar til rus/psykiatri
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Tenestestrukturen i heimetenesta er nødvendigvis desentralisert 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi bør sentralisere omsorgsbustandene meir • Det kan setjast opp buss som bringer folk til dagsenter • Ide: Rom for enkel pleie ute i distriktet • Større lokalt hjelpemiddellager?
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Ikkje naturleg å redusere tenestenivået, men å vri mot rehabilitering og førebygging 	<ul style="list-style-type: none"> • Dagsenter kan utsette sjukeheimplass • Matombringning: Her kan folk betale også for tilrettelegging og kjøring • Praktisk bistand: Tenester som folk vil kunne betale for om det vart etablert
Konkurrans- utsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurransutsetting er eit alternativ, men blir ikkje tilrådd 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å forbetre tenestene som kommunen driv, ikkje på å konkurransutsette
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Tenestenivået innanfor heimetenestene vil måtte auke og endrast for å dekke behovet på sikt. Den store auken i dei eldste aldersgruppene kjem etter 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å rekruttere og behalde tilsette • Betre dialog med bestillarkontoret. • Fleire medarbeidarar med medisinkurs

2.3.4 Oppsummering og vurdering

Heimetenestene vil måtte vere eit hovudsatsingsområde for å løyse framtida sine utfordringar innanfor pleie- og omsorgstenestene. Vi har ein periode fram til ca. 2020 utan den store auken av dei mest hjelpetrengande gruppene deretter aukar talet på hjelpetrengande eldre. Eining for heimetenester har eit framtidsretta opplegg for å møte desse utfordringane. Dette har kome sterkt fram i prosessen til no.

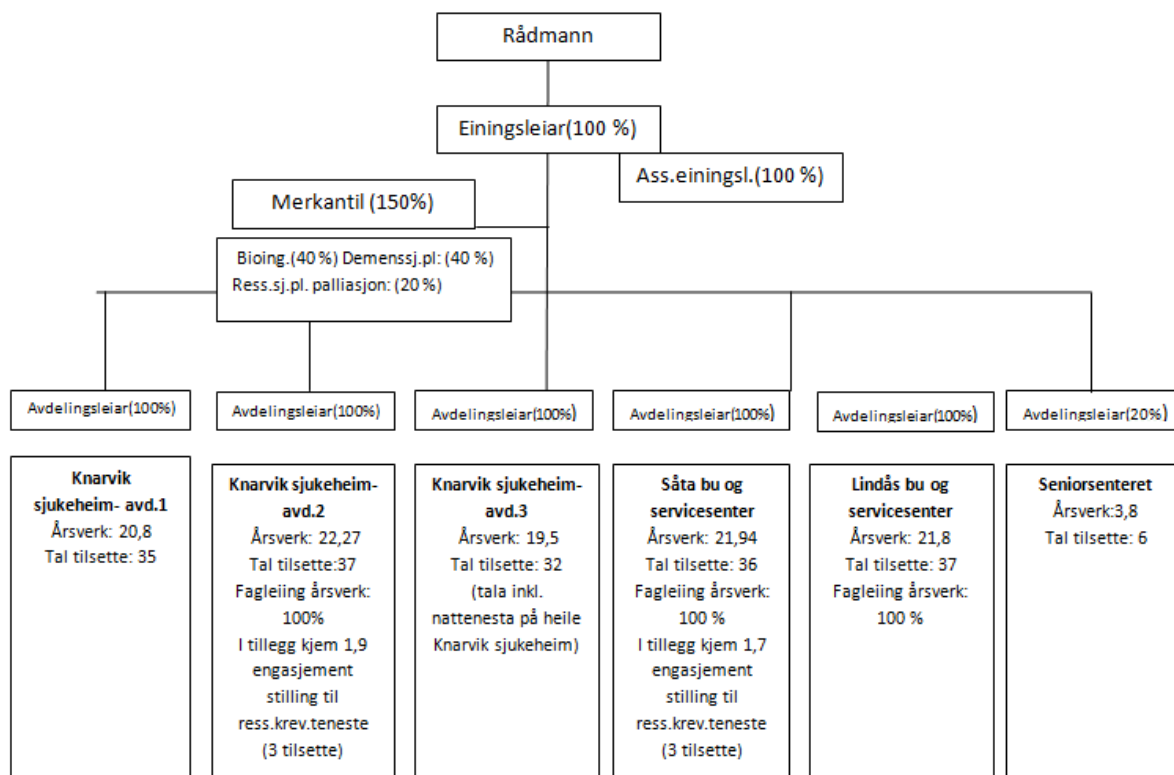
Det er likevel grunn til å sjå vidare på ressursbruken på ei rekkje område:

- Sjølv om avdelingsstrukturen ser logisk ut, er det grunn til å sjå på omfanget av leiarstillingar og merkantil ressurs,
- Heimetenesta er ei teneste med svært omfattande koordinering, logistikk, bilhald og transport. Det vil alltid vere noko å hente på effektivisere slike system. Sjølv om Agenda-rapporten ikkje kunne påvise spesielt ineffektiv drift, vart det ikkje i den runden gjort undersøkingar om kor mykje av arbeidstida, som blir brukt direkte hos brukar (ATA-tid – ansikt til ansikt tid) .
- Det er naturleg å sjå på køyretid opp mot stad for oppmøte og lunsj. Dette er ein gjennomgang som kan påverke dei tilsette sine arbeidsforhold, og som eventuelt må endrast gjennom drøftingar med organisasjonane. Det er stipulert at om lag 3 årsverk går til køyring i samband med lunsj. Samtidig er dette og ein problematikk som er kjent frå andre tenestemåte, og det vil difor vere naturleg at det blir eit prosjekt på dette på tvers av tenestemåte. (Jfr. Eigedom – reinhald – teknisk drift)

2.4 Eining for sjukeheimstenester

2.4.1 Organisering

Følgjande organisasjonskart gjeld frå 1.6.2014:



2.4.2 Økonomi

Eininga har eit budsjett i 2014 på 77,6 mill. kroner i 2014, og er ein del av pleie- og omsorgstenestene som samla sett brukar mest pengar samanlikna med andre kommunar.

Som for heimetenestene er det ikkje samanliknbare tal i Kostra som spesielt går sjukeheimstenesta.

2.4.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> I hovudsak ein tenleg organisering. Viktig å utvikle Såta bu og servicesenter til eit tyngre og differensiert demenssenter Seniorsenteret: To utspel: 1. Meir integrert i sjukeheimstenesta. 2. Drive gjennom frivillig sektor. Assisterande einingsleiar er viktig stilling: Hovudoppgåver er kompetanseutvikling, fagkoordinator, opplæring og undervisning. Dette er heilt nødvendige oppgåver for å ta hand om lovpålagte krav. Bestillarkontoret lagt til ein felles overordna 	<ul style="list-style-type: none"> Dagens organisering er svært tenleg Kan vurdere å slå saman heimetenesta og sjukeheimstenesta under ei felles eining Ta bort stillinga som assisterande einingsleiar Vaktmeister og reinhald knytt til kvar institusjon Kan vi ha ambulerande vikarar på tvers av institusjonane? Velferdsteknologi kan takast i bruk i sjukeheimsavdelingar og påverke organiseringa

	leiar	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutvikle seniorsenteret
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Det er sjukeheimar nord og sør i kommunen. • Vri nokre av plassane i sjukeheim til heimetenester 	
Tenesteniå	<ul style="list-style-type: none"> • Tenestene er lovpålagt, men korleis dei vert organisert er i stor grad opp til kommunen. Dagtilbodet er ikkje lovpålagt i dag, men det skal vere eit differensiert tilbod • Avvikling av seniorsentrene vil gje om lag innsparing på kr. 500.000,- 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleiefaktor blir eit snitt. Sjølv om vi ligg på snittet er det ikkje sagt at alle får likeverdige tenester
Konkurrans- utsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Det er mogleg å konkurransutsette sjukeheimar. Men det blir ikkje tilrådd av einingsleiar. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Einingsleiar har ei omfattande liste over innsparings- og utviklingsforslag som kan/ bør sjekkast ut. Einingsleiar kan fremje dette sjølv i budsjettprosessen vidare. • Dagaktivitetstilbod/ seniorsentrene bør drivast av frivillige. 	<ul style="list-style-type: none"> •

2.4.4 Oppsummering og vurdering

Vi veit at Lindås kommune ligg på landssnittet når det gjeld pleie- og omsorgstilbodet til eldre brukarar (over 80 år), og at det er her tyngda av brukarar i sjukeheimstenesta ligg. Vi har ikkje Kostratal på korleis dette fordeler seg mellom heimetenester og sjukeheimstenestene. Men Agenda-rapporten (2012) gjorde vurderingar på pleiefaktor, og slo fast at sjukeheimane er effektivt organisert.

Likevel har einingsleiar gjort ein omfattande analyse med moglege innsparingar.

Det er og mogleg å sjå på merkantile ressursar og stillingar som går til fagutvikling og rettleiing. Men til dømes stillingar som går til fagutvikling og rettleiing, går direkte på innhald i tenestene og kvalitet, og er stillingar som blir prioritert høgt. Det bør sjekkast ut om noko av det som går på kvalitetsutvikling og kompetanse kan løysast samla for alle tre omsorgseiningane.

På line med dei andre helseeiningane er det naturleg å sjå på leiarstruktur og leiarressurs også i sjukeheimseininga.

Mange av forslaga som ligg frå einingsleiar og eininga elles, er det naturleg å ta fatt i frå eininga sin side.

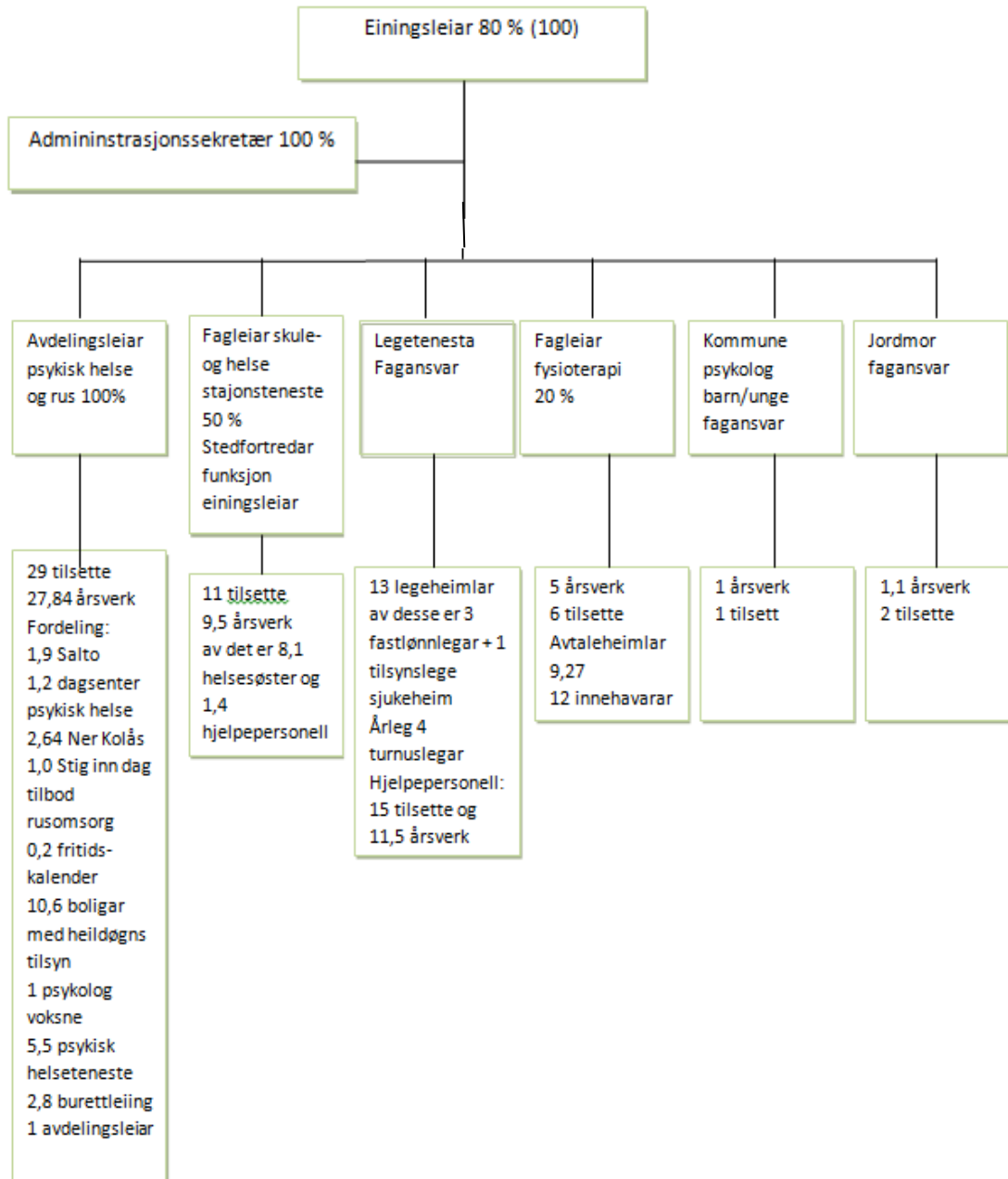
Spørsmålet om ein kan samle leiinga for heimetenestene og sjukeheimstenestene. Dette er til dels kome i møte gjennom å etablere kommunalsjefstilling for helse/omsorg.

Det mest tydelege strukturelle forslaget som har kome opp i prosessen er det samstemte forslaget om å utvikle Såta Bu- og servicesenter som det sentrale demensfagmiljøet i Lindås. Dette samsvarer og med signala frå arbeidet med helse- og omsorgsplanen.

2.5 Eining for helsetenester

2.5.1 Organisering

Følgjande organisasjonskart gjeld 1.1.2014:



2.5.2 Økonomi

Eininga har eit budsjett i 2014 på 43,5 mill. kroner. I tillegg ligg det 6,2 mill. kroner til legevakt. Samanlikna med gruppe 8 har Lindås kommune netto driftsutgifter på 535 kroner meir pr. innbyggjar. Dette utgjer om lag 8.0 mill. utrekna på ei befolkning på 15000. I 2014 er det etablert to nye fastlegeheimlar. Det er då grunn til å tru at gapet til gruppe 8 vert større.

2.5.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Hovudsakleg tenleg og økonomisk organisering • Nøktern administrasjonsressurs • Kommuneoverlegestillinga sentral når det gjeld kvalitetssikring • Tettare samarbeid med bestillarkontoret ynskjeleg • Administrasjon av LAR bind opp mykje ressursar. Tiltaket bør organiserast i eige lokale, helst som eit interkommunalt tiltak. • Det er skissert eit stort tal administrative forbetringsspunkt som kan implementerast i drifta, særleg når det gjeld å ta i bruk IKT-system og verkty 	<ul style="list-style-type: none"> • Ynskjer framleis å ha skulehelsetenesta organisert under helse • Behov for overordna strategisk leiing på rådmannsnivå • Mindre «silotenking» • Einlegekontor, og kanskje og tolege kontor bør gå ut • Samle merkantile funksjonar innan for heile helse- og omsorgsfeltet
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Legekontor og helsestasjon på Ostereidet bør flyttast til Knarvik-område. • Bustader innan psykisk helsevern bør sentraliserast for å nytte ressursane betre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sjølv om ein legg ned faste kontor ute i distriktet, kan ein behalde nokre kontorfasilitetar for ambulerande verksemd
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Det er ei rekkje tenester som er etablert som ikkje er direkte lovpålagt. Einingsleiar har ein gjennomgang i sitt oppsett av følgjande tiltak: <ul style="list-style-type: none"> ○ Helsestasjon for ungdom ○ Ankeret aktivitetssenter ○ Nerkolås arbeids- og aktivitetssenter ○ Stig inn – aktiv kvar dag ○ Kommunepsykolog ○ Fritidskallendaren ○ Salto • Til saman er desse tenestene budsjettert med ca. 5.0 millionar kroner i 2014. Samtidig er dette tenester som er prioritert politisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Skifte frå behandling til førebygging • Helsestasjon / skulehelseteneste har i liten grad lovpålagte oppgåver ut over vaksinasjon. Den dette er svært viktige tenester • Ei gruppe foreslo følgjande tilnærming: <ul style="list-style-type: none"> Må <ul style="list-style-type: none"> ○ Bustadar til psykisk sjuke ○ Psykisk helseteneste ○ Riktig bemanning på legekontora ○ Betre å selje tenester til dei andre kommunane enn å organisere førebyggjande tenester som interkommunalt samarbeid Bør <ul style="list-style-type: none"> ○ Frisklivssentral – vi må tilby noe der – interkommunalt – organisert mot friviljugheit med ein koordinator Kan <ul style="list-style-type: none"> ○ Stig in, Ankeret, Fritidskallendaren, Ner-Kolås, Salto, helsestasjon for ungdom, kommunespsykolog
Konkurranseset- utsetting	Einingsleiar har ikkje innspel til konkurranseutsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Ikkje Innspel
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Framlegg om å reforhandle fastlegeavtalen i kommunen. • Helsehuset vil vere ein stor moglegheit for 	<ul style="list-style-type: none"> •

2.5.4 Oppsummering og vurdering

Når vi samanliknar kommunehelsetenester i Lindås med gruppe 8 i Kostra eller landsnittet brukar Lindås kommune 8,2 /11,2 mill. kroner meir på området enn andre. Kommunehelse består i Kostra-rapporteringa også mellom anna av hjelpemiddelformidling (bestillarkontor), aktivitetsbasert avlasting (eining for funksjonshemma), strøm og husleige med meir, og det er naturleg å sjå på alle elementa som vert påverka av andre einingar i ein eigen gjennomgang. Ein analyse av Kostra-tala syner at fleire av aktivitetane som er rapportert under kommunehelsetenester er feilrapportert og skulle vært ført mot andre tenester, til dømes pleie og omsorg.

Justert for feilrapporteringar brukar Lindås kommune 5,1 mill. kr meir innan kommunehelseteneste enn i gruppe 8. Hovudgrunnen til avviket er driftsutgifter til diagnose, behandling og rehabilitering, der Lindås kommune brukar 4,4 mill. kr meir enn kommunar i gruppe 8.

Område å sjå nærare på om ein skal redusere kostandane i helseeininga vil vere:

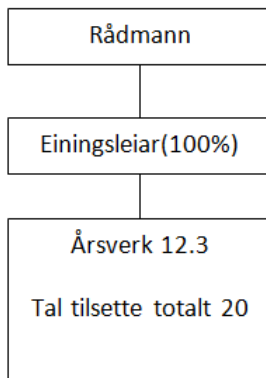
- Tenestestruktur/fleire legekontor
- Høge kostnader til legevakt
- Kostnaden ved eigen avdeling for handtering av hjelpemiddel (som ikkje finst i alle kommunar)
- Sjå førebyggjande tiltak i samanheng med slike tiltak i andre einingar

For langsiktig planlegging er det viktig å understreke kommuneoverlegen sin vurdering av fastlegekontor på Lindås og Ostereidet. Ut frå ein fagleg vurdering slik som ein utformar fastlege strukturen i dag, er det ikkje tilrådeleg å ha kontorstader for fastlegar med ein eller to legar. Ein legg i dag vekt på å ha fagmiljø med fleire fastlegar og andre fagressursar som støttar denne funksjonen for å få ein meir robust fastlegeteneste.

Det er verd å merkje seg at den økonomiske vurderinga av tenestestruktur med fleire tenestestader for legekontor, fell saman med kommunelegen sin vurdering av at det ikkje er fagleg ynskjeleg med ein-, eller to-legekontor .

2.6 Sentralkjøkken

2.6.1 Organisering



Sentralkjøkkenet har ein enkel organisering og fungerer som ein avdeling med einingsleiar tett på arbeidet.

2.6.2 Økonomi

Sentralkjøkkenet leverer mat både til sjukeheimane, heimebuande og til kantine/catering i den kommunale drifta elles. Netto utgift for kommunen er i 2014 budsjettet med 8,9 mill. kroner.

Agenda (2012) konkluderte med at sentralkjøkkenet hadde hatt en gunstig kostnadsutvikling sidan 2010 då revisjonen på pekte at kjøkkendrifta låg noe høgare enn andre kommuner revisjonen hadde analysert. Mykje tyder på at denne utviklinga har halde fram, og at potensiale for bedre totaløkonomi i dag ikkje ligg på innsparing i driften, men på auke volum på levering av mat. Her kan prosessen for kommunesamanslåing, eller annan form for interkommunalt samarbeid om storkjøkkendrift få fram nye føresetnader for økonomi.

2.6.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none">• Organisering med eit sentralt produksjonskjøkken er ein effektiv måte å organisere kjøkkendrifta på• Kan sjå på helgedrift, men det vil få konsekvensar for pleiepersonale i sjukeheimsavdelingane / auka kostnadar der• Trur annan organisering vil bli langt dyrare.	<ul style="list-style-type: none">• Vi kan organisere drifta slik at vi kan slutte å jobbe helg• Krever investering på postkjøkkenet ..kombidamper• Sparer mye arbeidstid om vi går fra 35 til 37,5• Det er slik de gjør i andre kommuner. Spare endel. Utfordring for pleiepersonalet. Men det gir samtidig en frihet til å organisere tiden for pleiepersonalet.
Teneste-	<ul style="list-style-type: none">• Strukturen med sentralt produksjonskjøkken	

struktur	er gunstig	
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> Leverer eit godt tilbod. Ytterligere kvalitetsheving gjennom opplæring / planlegging 	<p>Holde ved like fagkunnskapen</p> <ul style="list-style-type: none"> Har bygd vidare på kunnskapen etter endringene i 2005 Ønsker om lag 10 prosent merkantil teneste.... I kombinasjon med en annen avdeling. På sikt vil vi trenge mer areal for å utvikle driften Kontor er også oppmøteplass og møterom ... Prøvde å få folk til å bestille mat på forhånd (middag) Har middag til 20/25 og seljer til 10Må kanskje stipulerast slik kan vi kan vurdere kva dette betyr økonomisk. Storkjøkken bruker om lag 110.000,- Områder å redusere.... Få til ein ordning der folk bestiller mat på seniorsenteret Kva ligger over: Catering og mat til hjemmeboende. Tjener noe på det, men vanskelig å stipulere skikkelig. Politikk: Folk skal bo hjemme. Det gjør at levering av mat øker kraftig.
Konkurransesutsetting	<ul style="list-style-type: none"> Desse tenestene er konkurranseutsett i til dømes Os og Voss. Vi er klar over at vi må drive effektivt for at dette ikkje skal bli tema her. Konkurransesutsetting vil kunne ha negative konsekvensar med omsyn til mindre fleksibilitet osv. 	<ul style="list-style-type: none">
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> Moglege innsparingsmoglegheiter innanfor kantine / rådhuset, seniorsenteret og levering av mat til interne møte og samlingar 	<ul style="list-style-type: none"> Retningslinjer for når det skal være mat på møter: Vi bør kanskje sette en mal for hvordan møteservering skal være både på politisk og administrativt nivå Kantine for tilsette: Går ikkje i balanse. Catering og møtemat kan reduserast. Seniorsenteret er heller ikkje lovpålagt. Går heller ikkje i balanse.

2.6.4 Oppsummering og vurderingar

Sentralkjøkkenet framstår som svært nøkternt organisert og drive. Det vil heile tida vere ein balanse mellom arbeidet ute i sjukeheimane og i eit sentralt produksjonskjøkken. Det ser ut som om diskusjonen om postkjøkken/kokk på post først og fremst er eit spørsmål om tenestenivå, og ikkje om kostnadseffektiv drift om ein ser kjøkken og pleiepersonale unde eitt.

Sentralkjøkkenet i Lindås er svært kompakt, og ideelt sett ynskjer medarbeidarane betre plass. Samtidig er det eit effektivt kjøkken, og nøkterne fasilitetar bidrar sannsynlegvis til nøktern drift.

Når det gjeld å ta ned nettokostnadane for sentralkjøkkenet ytterlegare, ligg moglegheita truleg i å auke salget til heimebuande, og ikkje minst moglegheita for å inngå eit interkommunalt samarbeid om sentralkjøkken. Ein storkommune vil også kunne byggje vidare på det gode sentralkjøkkenet som Lindås har i dag.

Sentralkjøkkenet peikar på kantinedrift og catering til møte og samlingar i kommunen som eit område å spare på. Det er likvel viktig å understreke at eit interkommunalt sentralkjøkken treng større lokale enn det sentralkjøkkenet har i dag. Dette må også vere med i ein kostnadsvurderinge.

3. Einingane innanfor oppvekstfeltet

3.1 Etablering av ein kommunalsjefstilling

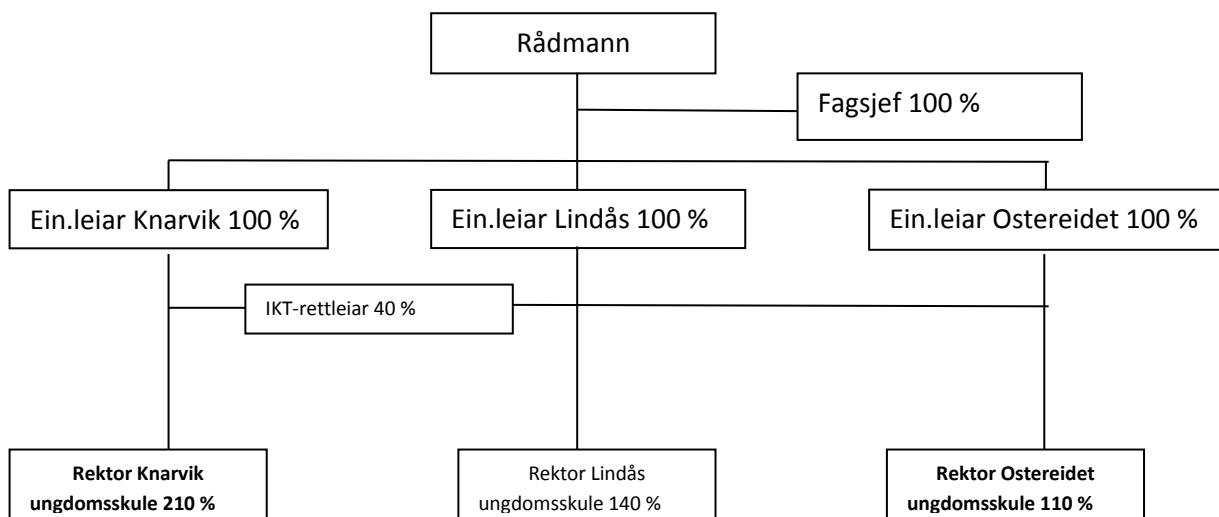
Einingane som i hovudsak arbeider med tilbodet for barn og unge har til no deltatt i eit leiarnettverk for dette område. No er det organisert som et felles område under kommunalsjef for oppvekstsektoren.

3.2 Grunnskuleeiningane

3.2.1 Organisering

Grunnskulen er organisert i tre einingar som fell saman med ungdomsskulekretsane. Merk at einingsleiarane har tett samarbeid som leiarar, også om innspel til denne gjennomgangen.

Følgjande organisasjonskart gjeld 1.6.2014:



Elevtal: Årsverk i 3959 Tal tilsette totalt:54 Årsverk skule 3859 %
Rektor Alversund skule 210%
Årsverk: 4603% Tal tilsette totalt: 59 Årsverk skule:3410% Årsverk SFO: 1043% Merkantile årsv. i 150%
Rektor Knarvik barneskule 160 %
Årsverk: 3212% Tal tilsette totalt:42 Årsverk skule:2630% Årsverk SFO: 482% Merkantile årsv. 100 %
Rektor Seim skule 100%
Årsverk: 1702% Tal tilsette totalt: 21 Årsverk skule:1492% Årsverk SFO: 150% Merkantile årsv. 60 %

Årsverk i % :1774 Tal tilsette totalt:23 Årsverk skule 1694% Merkantile årsv. 80%
Rektor Lindås barneskule 120%
Årsverk:2525 % Tal tilsette totalt: 36 Årsverk skule:2170% Årsverk SFO: 267% Merkantile årsv. 90 %
Rektor Skodvin skule 70%
Årsverk: 1317% Tal tilsette totalt:16 Årsverk skule:1168% Årsverk SFO: 119% Merkantile årsv. 30 %
Rektor Myking skule 60%
Årsverk: 902% Tal tilsette totalt 13 Årsverk skule: 809% Årsverk SFO:62,7% Merkantile årsv. 30 %

Årsverk 1727 % Tal tilsette totalt 22 Årsverk skule 1657% Merkantile årsv. 70 %
Rektor Ostereidet barneskule 100%
Årsverk: 1669% Tal tilsette totalt:19 Årsverk skule:1532 % Årsverk SFO: 88,7% Merkantile årsv 50 %
Rektor Leiknes skule 100%
Årsverk: 1732 % Tal tilsette totalt: 17 Årsverk skule: 1471% Årsverk SFO:201% Merkantile årsv 60 %
Rektor Eikanger skule 70%
Årsverk: 955% Tal tilsette totalt:15 Årsverk skule:805% Årsverk SFO: 120% Merkantile årsv 30 %
Rektor Kløvheim skule 70 %
Årsverk: 622% Tal tilsette totalt: 8 Årsverk skule: 542% Årsverk SFO: 60% Merkantile årsv: 0%

Grunngjevinga for denne organiseringa hovudsakeleg fagleg gjennom at kvar eining har ansvar for eit felles koordinert pedagogisk opplegg som spenner over heile grunnskuleløpet for kvar elev, og at rektorane samarbeider om dette innanfor kvar ungdomsskulekrins.

3.2.2 Økonomi

Grunnskuleeiningane har eit budsjett i 2014 på 184,9 mill. kroner. I 2013 brukte Lindås kommune 20,8 mill. kroner meir på grunnskule enn gruppe 8 (med utgangspunkt i folketal 6-15 år.).

Samanlikna med gruppe 8 er og andelen av elevar som får spesialundervisning høg (20,4 prosent mot 18,6 i gruppe 8), og forskjellen er høgast for dei eldste gruppene i grunnskulen (16,4 prosent mot 11,4 i gruppe 8).

3.2.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiarane sin analyse	Alternative synspunkt frå prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering på den enkelte skule er i hovudsak tenleg ut frå skulen sine behov for leing • Forslag om å endre kringsgrensene slik at Leiknes skule høyrer til Ostereidet ungdomsskulekrins • Funksjonane for fagsjef og einingsleiar blir utydeleg i forhold til den enkelte skule • Positivt å ha einingsleiar som er tett på drifta og som kan vere ein støtte for rektor • Det er behov for skulefagleg kompetanse i rådmannen sitt leiarteam. Vil styrke det strategiske grepet for skulen . • Samspelet mellom læringssenteret og skulen om spes.ped.tiltak kan bli betre. • Opplæring av minoritetsspråklege vaksne er under ein annan eining – spreidd kompetanse – dårleg ressursnyting • Slå saman barnehage og skule til oppvekststun der det er små skular 	<ul style="list-style-type: none"> • Ynskjer oppvekstsjef med mynde – for barnehage og skule • Knytte læringssenteret nærare skulen • Barnevern bør ikkje ligge under oppvekstsjef, men bør heller ligge direkte opp mot rådmannen • Ynskjer mottaksskule for minoritetslevar når dei kjem til Lindås • Noko å hente på å knytte vaktmestertenesta nærare til skulane..... • Vurdere om reinhald kan liggje under skulane • Vikarpool som kan styrkje kvalitet i vikaroppdrag • Læringssenteret og PPT under ei skuleeining ... • Læringssenteret: Ein del av ressursbruken bør evaluerast. Store utgifter til desse tenestene som bør vurderast opp mot å kanalisere ressursar ut til enkelte skular. • Gjennomgå organiseringa og på skulenivå for dei største skulane • Ein skule som mottak for framandspråklege elevar • Oppvekststun der skule og barnehage blir slått saman i enkelte område
Teneste-struktur	<p>Einingsleiarane skisserer moglege strukturendringar i 4 punkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La Kløvheim gå til Eikanger. Det er plass og rom nok, men ein treng nokre tilpassingar inne i bygget som allereie er i bruk. (vedlegg 1)</i> • <i>La både Eikanger og Kløvheim gå til Ostereidet barneskule. Det trengst enkle justeringar på bygget og i «SFO» - bygget.</i> • <i>Omorganisere Ostereidet barneskule og Ostereidet ungdomsskule til ein 1.-10 skule</i> • <i>La elevane frå Myking skule gå til Lindås barneskule. Dersom rehabiliteringa vert fullført i samsvar med planen vil der vera rom nok. Bufferen i forhold til uventa elevtalsauke vil vera minst i dei neste åra, men med bruk av spesialrom til klasserom i nokre år, kan det løysast.</i> <p>Det ligg ei rekkje konkrete underpunkt i einingsleiarane sin rapport.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Myking kan flytte til Lindås. Lindås er oppgradert. • Både kløvheim og Eikanger kan flyttast til Ostereidet. Ostereidet har gode kvalitetar • Viktig å ta inn over seg at nærskoleprinsippet står sterkt
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Einingsleiarane viser til at det er enkelte 	<ul style="list-style-type: none"> • Bør behalde MOT og Zippy

	<p>tiltak som ikkje er lovpålagt (MOT/zippy). Sjølv om tenestene er lovpålagt er det heller ikkje slik at det er klare normer for ressursbruk og personaltettleik. Einingsleiarane rår ikkje til å skjere ned etter osthøvelprinsippet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skulane har noko å gå på når det gjeld spesialundervisning / tilpassa opplæring, men dette er ein snuoperasjon der ein ikkje kan ta ut innsparinga på kort sikt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rammetimer ligger over det lovpålagte... ligger litt over forsvarlig nivå... må være noe å hente også her • Vi kan ta noko på leiing • Vurdere ressursbruk i forhold til enkeltvedtak • Språkdeling er ressurskrevjande... • Spesialundervisning er noko å sjå på • DUO / MOT er viktig å behalde • Vikarutgifter til møter og kurs kan vi spare noko på • Kan utnytte intern kompetanse i større grad
Konkurransutsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Reinhold kan vurderast om ein vurderer noverande ordning som dyrare enn nødvendig 	
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Eigedom/»vaktmeisterfunksjonen»: Driv ein denne smart no? Opplevinga er at særleg ordinært vedlikehald og ettersyn vert nedprioritert og dette er kostnadskrevjande på sikt. Forslag om tettare vaktmeisterfunksjon på kvar skule og konkurranseutsetjing av enkelte tenesteområder innan sektoren t.d rørleggjarteneste, lås/låsesystem. • Innhenting av vikarar • Samarbeid med frivillige organisasjonar som tilbydarar til å ta leksehjelp • Bygging av skular av private, kommunen leiger til skuledrift 	<ul style="list-style-type: none"> • Innspel frå SU, Myking skule om å oppretthalde Myking skule

3.2.4 Oppsummering og vurdering

Noverande organisering bygde på ein pedagogisk ide om å ha eit godt samspel om eit skuleløp frå 1. – 10. klasse innanfor ungdomsskulekrinsane. Prisen for å få dette til var ein for utydeleg og kostbar organisering. I tillegg blir lina mellom rådmann – fagsjef – einingsleiar opplevd som utydeleg. Dette er det teke stilling til tidleg i prosessen med oppretting av ein kommunalsjef for oppvekst. I den vidare prosessen er det naturleg å sjå med nye auge korleis ein best organiserer oppvekstfeltet under ny kommunalsjef.

Det andre store temaet i datainnsamlinga frå grunnskulen er skulestruktur. Sjølv om det ikkje er enkelt for lærarar og skuleleiarar å foreslå nedlegging av eigne skular, rår dei fleste deltakarane i prosessen til å gå vidare med å legge ned nokre av dei minste skulane. Ein grundig prosess for å ta ned dette temaet ligg i dei signala som har vore oppe.

Det tredje feltet som ligg til rette for vidare gjennomgang er korleis vi brukar dei spesialpedagogiske ressursane inn mot skule og barnehage. Dette er ytterligare dokumentert i kapitlet om Læringscenteret.

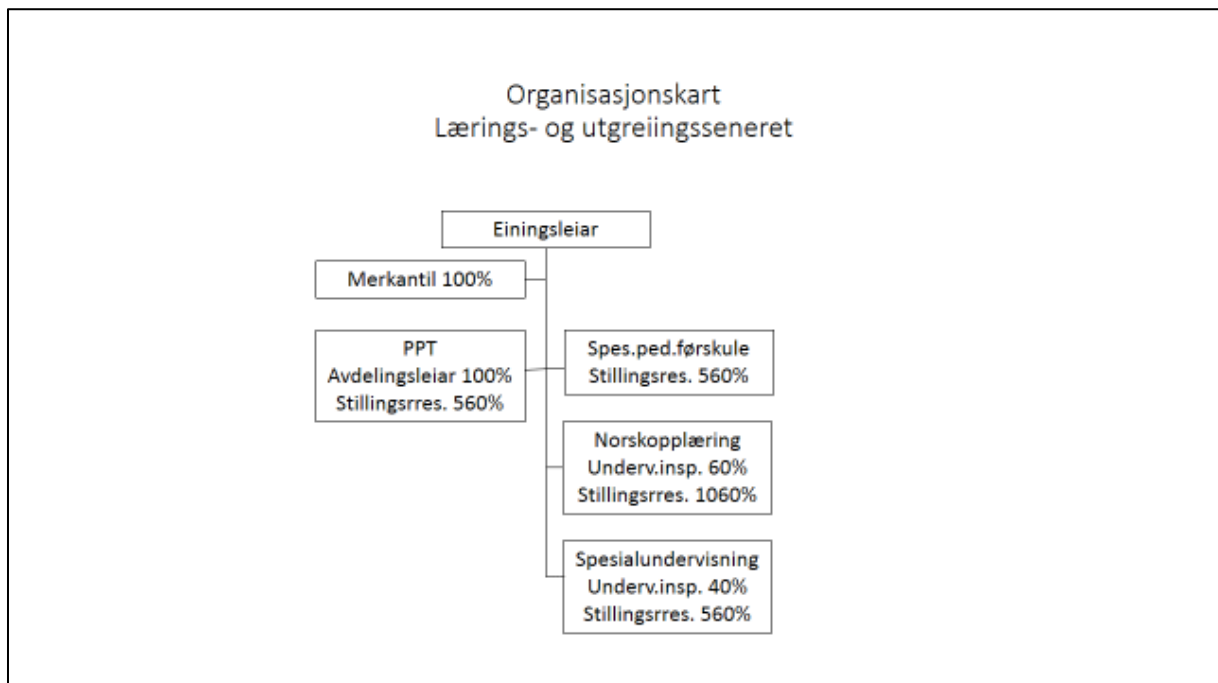
Vi skal også merke oss innspel om å ikkje spare på førebyggjande tiltak som MOT og Zippy. Samtidig ser vi at det er førebyggjande tiltak i mange variantar i alle einingar. Det kan vere på tide å sjå alle desse tiltak i barnevern, helse, skule/barnehage under eitt. Dette vil vi løyse gjennom prosjekt.

Til sist skal vi merke oss behovet for å få til eit betre samspel mellom dei som driv skule i bygga, og dei som driftar bygga. Det kjem stadig opp framlegg om å få tilbake vaktmeisteren slik det fungerte i tidlegare tider. Samtidig veit vi at moderne drift og vedlikehald av bygningar krev heilt andre måtar å organisere dette arbeidet på. Her er det behov for å arbeide vidare med opplegg som fungerer for alle partar.

3.3 Læringscenteret

3.3.1 Oversikt og ressursbruk

Følgjande organisasjonskart gjeld 1.6.2014:



Merknad: I ettertid er PPT lagt direkte inn under kommunalsjef.

3.3.2 Økonomi

Eininga har eit budsjett i 2014 på 13.0 mill. kroner. Kostrapportering for aktuelle utgifter knytt til læringscenteret overlappar med ressursbruk i andre einingar, fortrinnsvis skule og barnehage, og må sjåast i samanheng med den totale ressursbruken i desse einingane. Men på viktige område brukar Lindås betydeleg meir ressursar enn andre kommunar. Følgjande oversikt viser eksempel på dette:

Brutto driftutgifter til styrka tilbod for førskuleborn, pr. barn som får ekstraressursar i alle barnehagar i kommunen. Her inngår lønsutgifter for assistentar i dei kommunale barnehagane, og tilsette i læringscenteret som arbeider med denne gruppa:

	2012	2013
Lindås	109.750,-	98.000,-
Gruppe 8	71.275,-	70.461,-
Hordland	65.395,-	62.645,-
Landet	62.484,-	55.109,-

Det same bilete får vi når det gjeld prosent elevar i grunnskulen som får spesialundervisning:

	2012	2013
Lindås	19,9 %	20,4 %
Gruppe 8	19,3 %	18,6 %
Hordland	16,9 %	16,8 %
Landet	18 %	17,6 %
Bergen	14,8 %	15,0 %

Vi får noko av det same bilete når det gjeld drift som totalt skjer innanfor Læringscenteret, nemleg netto driftsutgifter til vaksenopplæring pr. innbyggjar. I 2013 er dette rapportert i Kostra å vere kr. 327,- pr. innbyggjar, medan sama tal i gruppe 8 er kr. 185,-. Tilsvarende tal for Hordaland er kr. 137,-

Det er ikkje tvil om at Lindås kommune brukar meir pengar enn samanlikkbare kommunar på sentrale fagfelt for læringscenteret. Denne ressursbruken er dels innanfor læringscenteret sitt budsjett. Og dels tatt direkte ute i einingane. Dette er altså ikkje tal som er retta mot drifta på Læringscenteret, men mot drift av sentrale oppgåver på tvers av oppveksteiningar.

3.3.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Einingsleiar ser dagens organisering som tenleg. Det bør vere mogleg å få synergi og samspel mellom fagmiljøa i eininga, inkludert PPT og spes.ped.miljøet 	<ul style="list-style-type: none"> Tyngdepunktet av fagmiljøa under læringscenteret peiker på at samansetting av fagmiljøa i læringscenteret er uheldig og lite bygd på ein felles fagleg plattform Spesielt er det tankar om at PPT bør ligge som ein sjølvstendig fagavdeling direkte under rådmannen Tydeleg innspel om ein strategisk pedagogisk leiarstilling i rådmannsteamet

		<ul style="list-style-type: none"> • Til dømes: Skulesjef / oppvekstsjef • Innspel om å behalde eit sentralt spes.ped.-miljø i Knarvik. (kompetansesenter) • Innspel om at dei undervisningsprega aktivitetane blir organisert under ein rektor, og i større grad styrt som ein skule • Innspel frå eininga må sjåast i samanheng med innspel frå skule og barnehage om organisering av spes.ped. -ressursane • Tendensen der er å bruke spes.ped.ressursen mest mogleg direkte ute i barnehagar og skular
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Viktig å ha eit sterkt fagmiljø for spesialpedagogar og støttepedagogar, og at dette er lokalisert i Knarvik. Ute i skular og barnehagar, særleg i mindre skular blir dette meir isolerte stillingar • Samarbeid interkommunalt om norskopplæring, gjer at ein kan halde ein større aktivitet og eit tyngre fagmiljø enn elles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skulekontor som har ansvar for skule – barnehage og spesialundervisning. Betre koordinert under ein kommunalsjef. • Meir effektive samarbeidsfora
Tenesteniå	<ul style="list-style-type: none"> • Dei fleste tenestene i læringscenteret er lovpålagte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Norskopplæring av elevar som har rett og plikt til norskopplæring, rett til norskopplæring eller plikt til norskopplæring (Introduksjonslova) ○ Grunnskule for vaksne (opplæringslova) ○ PP-tenesta (opplæringslova) ○ Spesialpedagogisk hjelp til førskuleborn (opplæringslova) ○ Vaksenopplæring (opplæringslova) • Sjølv om lov/føresegner ikkje gir eit konkret tenesteniå, er det reglar for forsvarleg fagutøving som må følgjast • I tillegg er det nokre program som er vedteke lokalt ut frå føringar om tidleg innsats. (Zippy / DUÅ) • Kommunen har dimensjonert nokre av aktivitetane for å tilby tenester til andre kommunar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det meste er lovpålagt og regulert gjennom sentrale føringar • Viktig å vidareføre DUO-opplegget
Konkurrans- utsetting	Vurdert som ikkje aktuelt	
Andre innspel		

3.3.4 Oppsummering og vurdering

Læringscenteret har tradisjonar som eit tungt og kompetent fagmiljø innanfor PPT, spesialpedagogikk og vaksenopplæring. Det er ulike syn på korleis ein best organiserer desse fagressursane, både innanfor eininga, og i skule og barnehage som eininga kontinuerleg samarbeider med.

Spesielt har det vore fleire syn på om PPT skal vere ein del av Læringscenteret, eller om PPT skal knytast direkte til rådmannsnivået. I omstillingsprosessen er det teke omsyn til dette, og PPT er lagt direkte inn under kommunalsjef for oppvekst.

Det er kome mange innspel frå faggrupper, tillitsvalde og verneombod om organiseringa av Læringscenteret. Desse innspela går langs to aksar:

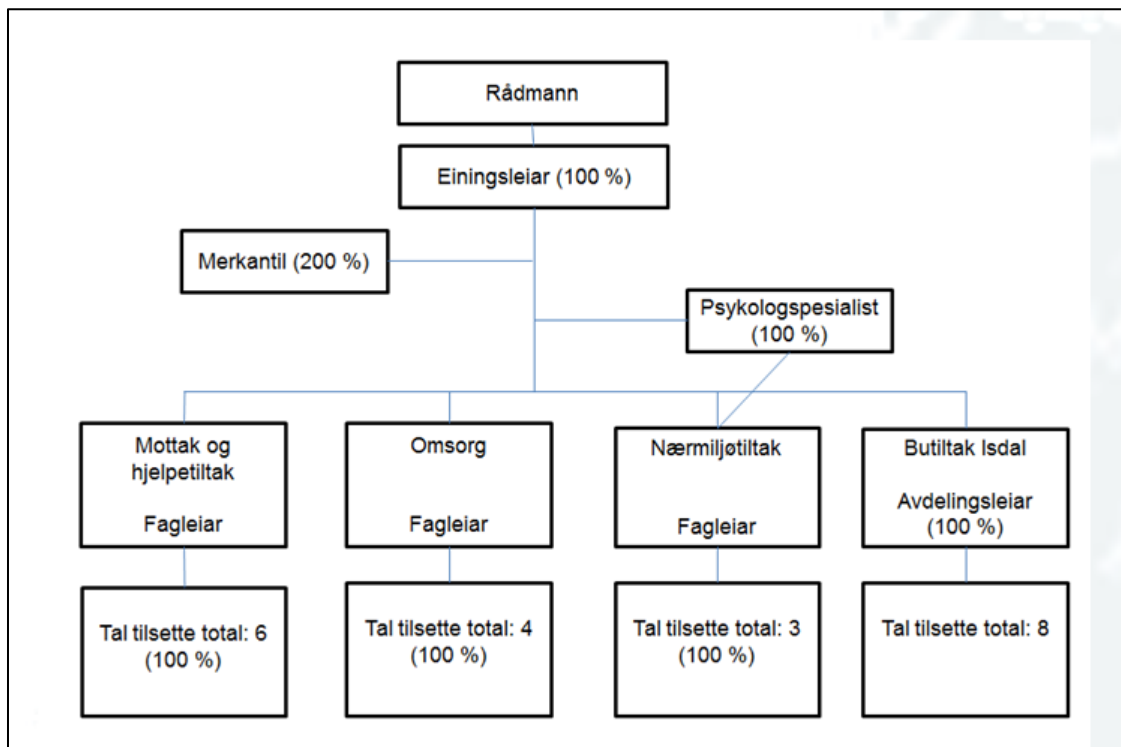
- Dei skuleprega avdelingane (grunnskule for vaksne/norskopplæring) bør organiserast som skule og ha eigen rektor.
- Korleis skal ein organisere spes.ped.ressursane i skule og barnehage? Skal ressursane leggjast mest mogleg ute i skulen og barnehagane opp mot det enkelte barn som treng slik hjelp, eller skal ein organisere ressursane som eit sentralt kompetansesenter?

På dette stadiet i omstillings- og utviklingsprosjektet tek vi ikkje stilling til dette, men foreslår at det blir sett opp eit eige prosjekt som går djupare ned i desse spørsmåla.

3.4 Barnevern

3.4.1 Organisering og ressursbruk

Organisering og personalressurs er sett opp i følgjande organisasjonskart:



3.4.1 Samanliknbare kostratal

Lindås kommune brukar 8,5 mill. kroner meir innan barnevern enn kommunar i Kostragruppe 8. Når vi korrigerer for bufellesskap einslige mindreårige flyktningar (inntekt kjem via ramma) er meirforbruket 7,5 mill. kroner. Av dette utgjer 1,7 mill. kroner familierettleiingstenesta (førebyggjande aktivitet). 2 – 2,5 mill. kroner skuldast høgare godtgjersle til fosterfamiliar enn rettleiande satsar. 3 mill. kroner av det Lindås kommune brukar meir enn samanlikningsbare kommunar har ein i analysane ikkje klart å forklare kvifor Lindås ligg høgare enn samanliknbare kommunar. Dette er det grunn til å sjå nærare på.

3.4.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative innspel
Organisering	<ul style="list-style-type: none">• Det er ikkje kome innspel på endra organisering, bort sett frå at ein meiner det burde ligge til rette for eit interkommunalt samarbeid om barnevern i Nordhordland	<ul style="list-style-type: none">•
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none">• Ikkje vurdert som relevant. Barnevernet må vere lokalisert til kommunesenteret.	<ul style="list-style-type: none">•
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none">• Tenestene til barnevernet er sterkt lovregulert. Dette er «skal/plikt»-lover der det ikkje er eit alternativ å ikkje yte dersom kommunen har plikt til å gje ei teneste/yting. Det er og strenge retningslinjer for forsvarlegheit i måten å yte tenesta på, og tidsfristar for å gje tenestene innanfor.• Barnevernet arbeider og innanfor eit statleg tilsyns- og forvaltingsregime med stor grad av kontroll, krav til dokumentasjon og evaluering av tenestenivå og tenestekvalitet.• Det samla tenestenivået i samfunnet for barnevernstenester blir ytt av det kommunale og det statlege barnevernet i fellesskap, og det kommunale barnevernet ligg lagleg til for press frå det statlege ekspertnivået	<ul style="list-style-type: none">•
Konkurrans- utsetting		
Andre innspel		

3.4.4 Oppsummering og vurdering

Lindås kommune har eit kostnadsnivå som er relativt høgt når det gjeld barnevern. Alle avdelingar driv med oppgåver styrt av lov og sentrale føringar, men bemanning og omfang av tenestene er høgt samanlikna med andre kommunar.

Psykologspesialiststilling er og ei relativt stor satsing samanlikna med andre kommunar. Men ifølgje denne, vil innkjøp av denne kompetansen bli minst like kostbar. I ein storkommune vil slik spisskompetanse kunne nyttast betre.

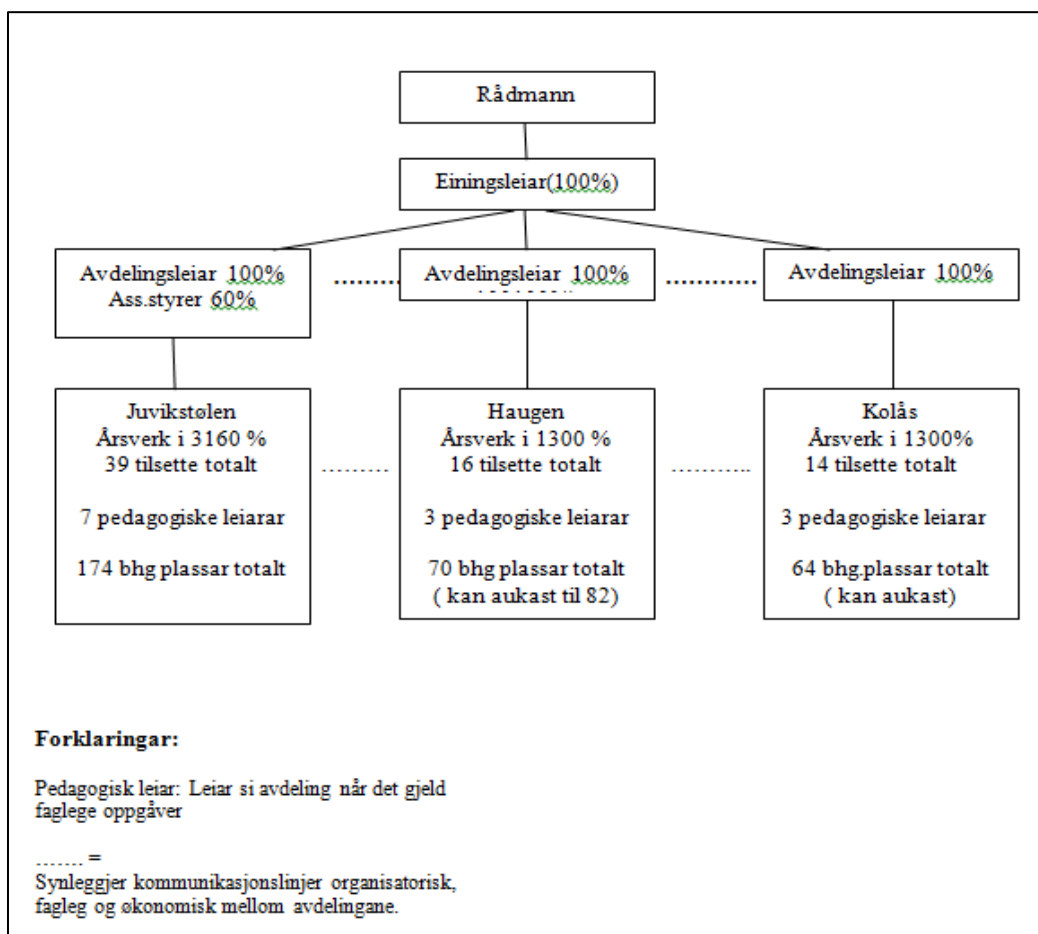
Det vil vere naturleg å definere eit eige prosjekt for barnevern, både med omsyn til å sjå på korleis ein totalt sett skal organisere førebyggjande tiltak, men også kvifor godtgjersle til fosterfamiliar i Lindås kommune er høgare enn rettleiande satsar.

Alt i alt kan ein slå fast at barnevernet driv med oppgåver som må løysast av barnevernet. Moglege kostnadsreduksjonar må kome på intern effektivisering og dimensjonering av fagmiljøa. Kostnadane er så høge, at ein bør ha eit internt prosjekt/utviklingsarbeid for å gjere noko med dette.

3.5 Eining for kommunale barnehagar

3.5.1 Organisering / personalressurs

Einingsleiar har meldt inn følgjande organisasjonskart og personalressurs:



3.5.2 Økonomi

For dei tre kommunale barnehagane er det i 2014 eit budsjett på 24,3 mill. kroner. I tillegg er det for 2014 budsjettet med 81,5 mill. kroner til private barnehagar. Det er ein samanheng mellom budsjett for dei kommunale barnehagane og tilskotet til dei private barnehagane som gjer at dyrare drift i dei kommunale barnehagane også fører til større tilskot til dei private barnehagane.

Barnehagedrift i Lindås kommune samanlikna med gruppe 8 i Kostra er omlag på same nivå. Kostnaden pr. barnehageplass i 2013 var i Lindås kr. 115.789,- og kr. 115.060,- i gruppe 8.

Samtidig er det klart at sjølv mindre innsparingar i den kommunale barnehagedrifta, får store konsekansar for dei samla budsjetta til barnehagesektoren.

3.5.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt i prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none">• Framstiller organiseringa som tenleg.• Det ligg godt til rette for felles overordna planar og høve til å sjå dei kommunale barnehagane under eitt i forhold til opptak• Det er grunn til å sjå på arbeidsfordeling og leiarressurs mellom avdelingane• Barnehagane kan med fordel overta språktesting frå helsestasjonane• Barnehagane vart organisert på nytt frå grunnen av i 2008, og justert i 2012. Desse endringane er ikkje evaluert. Dette bør gjerast om ein skal kome med nye endringar i organisering	<ul style="list-style-type: none">• Tilstreккеlege kommunale barnehagar i alle delar av kommunen• Folk på topp som kan gå inn som vikarar• Sjå spes.ped. ressursen i samanheng for kommunale og private barnehagar• Bør ikkje ha ny omorganisering så raskt etter førre runde for 1 1/2 år sidan• Styrke støttestrukturane og IKT sin oppfølging av barnehagane
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none">• Det bør vere kommunale barnehagar over ein viss størrelse i kvar ungdomsskulekrins.• Då kan ein ha betre fleksibilitet. Denne fleksibiliteten er vanskelegare å gjennomføre med berre private barnehagar• Kortare behandlingstid i PPT og tildeling av spes.ped.timar vil gjere at det er lettare å nytte ressursane best mogleg	<ul style="list-style-type: none">•
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none">• Tenestenivået er i stor grad heimla i barnehageloven	<ul style="list-style-type: none">• Høve til å arbeide førebyggjande• Styrke språkgruppene / språktilbodet i barnehagane• Sikre at DUO held fram, gjerne med intern opplæring
Konkurranses- utsetting	<ul style="list-style-type: none">• I Lindås er barnehagedrifta i stor grad sett ut til private drivarar. Her er problemstillinga omvendt i forhold til å sleppe til private. At det er eit kommunalt tilbod, gjev høve til å ha kontroll over kostnadsutviklinga, og til å tilpasse den samla kapasiteten til behovet med vekslende barnetal.	<ul style="list-style-type: none">•
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none">• Det er signal om nye forskrifter om føringar for bemanning i barnehagane. Med auka pedagogtettleik og kompetansekrav.	

3.5.4 Oppsummering og vurdering

I ein kommune med stort innslag av private barnehagar, får endring i kostnader i dei kommunale barnehagane store utslag, i og med at det i etterkant av endringar og får utslag for dei private barnehagane. I tillegg er det ofte slik at kommunen sine barnehagar fungerer som ein buffer når barnetalet går opp eller ned. Men ein slik potensiell kapasitet kan vere svært kostbar. Dette er samanhengar kommunen har løpande fokus på.

Denne gjennomgangen har også fått opp andre tema som må sjåast nærare på:

For det første er modellen med einingsleiar og styrarar krevjande når det gjeld fordeling av oppgåver og ressurs til dei enkelte barnehagane. Denne fordelinga kan med fordel sjåast på. Dernest er signala også frå barnehagane at ein bør sjå nærare på bruken av spes.ped.ressursane, og styrke denne insatsen ute i barnehagane.

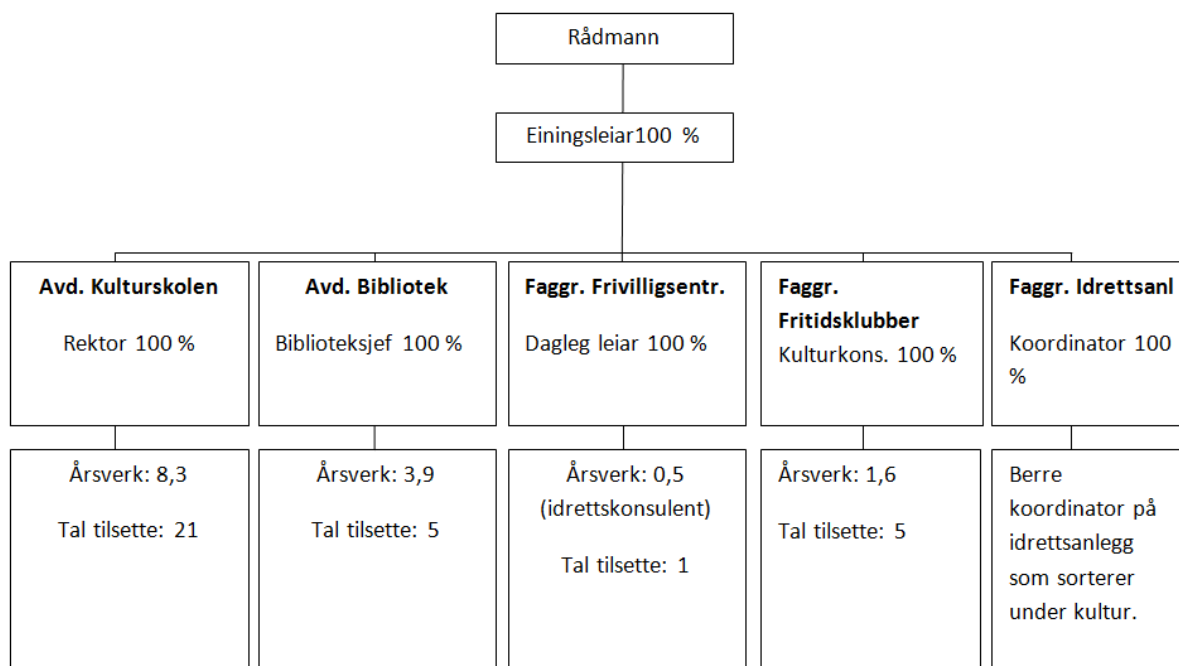
Med etablering av kommunalsjef for oppvekst, vil ein også måtte sjå på arbeidsfordeling og ressurs mellom kommunalsjef – einingsleiar – rådgjevar i stab – styrarane. I denne samanhengen er det eit viktig omsyn å skjerme barnehagane ute for dei store omveltingane.

3.6 Kultur

Kultur er ei eining som har tenester retta mot alle aldersgrupper og kunne vore plassert på fleire måtar i organisasjonen. I framtidig arbeidsdeling mellom kommunalsjefane er eininga plassert i oppvekstfeltet.

3.6.1 Organisering og personalressurs

Einingsleiar har følgjande organisasjonskart med personalressursar:



Kulturskolen og bibliotek peiker seg ut som sjølvstendige avdelingar med eigen avdelingsleiing (rektor/bibliotekssjef). Dei andre funksjonane sorterer direkte under einingsleiar.

Totalt for eininga: 20,3 årsverk. Tal tilsette: 38

3.6.2 Økonomi

Nettobudsjett for kultursektoren er i 2014 på 15,0 millionar kroner.

Tenester innanfor kulturfeltet er lovpålagt, men dimensjoneringen av tenestene er i stor grad opp til kommunen sjølv å bestemme. Potensiale for kostnadsreduksjonar sett i forhold til KOSTRA kan oppsummerast slik:

- Samla sett brukar Lindås mindre til kulturføremål enn snittet i gruppe 8, både i prosent av kommunens totale netto driftsutgifter og pr. innbyggjar (1411 kr/innb. Mot 1588 kr/innb. i gruppe 8).
- Når det gjeld netto driftsutgifter til bibliotek har det auka dei siste åra, og ligg no litt over gruppe 8 (kr. 266,-/innb. mot 257,-/innb. i gruppe 8.)
- Når det gjeld netto driftsutgifter til kommunale musikk- og kulturskular ligg Lindås betydeleg over gruppe 8 (kr. 316,-/innb. mot 275,-/innb., og dette er og høgt i forhold til landet (kr. 187/innb.)
- Når det gjeld netto driftsutgifter til kommunale idrettsbygg ligg desse i 2013 svært høgt i forhold til gruppe 8 (437,-/innb mot 290,-/innbyggjar i g. 8.) og har gjort eit hopp frå 2013 til 2014.

I sin gjennomgang har kultursjef følgande skjema med forslag til effektivisering:

	Konkret teneste som eininga yter og som einingsleiar har vurdert	Lovpålagte eller sentrale føringar? Ja/Nei	Tenester vi må ha, men der dimensjonering er opp til kommunen . Ja / Nei	Tenester vi yter i tillegg til det som er lovp. / sentrale f. Ja/nei	Framlegg til konkrete tiltak for innsparing / effektivisering
1	Bibliotektenesta	Ja	Ja		Felles drift med Meland og eventuelt andre kommunar. Nye lokale i Knarvik, betre tilrettelagt, samdrift
2	Kulturskolen	Ja	Ja		Sentralisering, større del av tilbudet blir gitt i Knarvik
3	Idrettskonsulent	Ja	Ja		Felles med andre kommunar, selje tenester.
4	Frivilligsentral	Ja	Ja		Felles med Meland
5	Fritidsklubber	Ja	Ja		Kutte klubben på Lindås, gi tilskot til lag/org. som kan gi eit liknande tilbud

Sjølv om nettobudsjettet for kultursektoren ligg nøkterntnøktern?definisjon, er det likevel grunn til å vurdere tenestenivået på bibliotek/kulturskule, og då særleg fordi utviklinga har gått i retning av høgare netto utgifter samanlikna med andre kommunar.

3.6.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt i prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Organisering av bibliotek, frivillighetssentral og kulturskule er delvis styrt av lover. Organiseringa av kultureininga fungerer godt. Fordel å vere samla i ei eining i forhold til overordnaplanlegging og samarbeid Einingsleiar, avdelingsleiarar og fagleiarar er òg operative i sjølve tenesteproduksjonen og i kontakt med brukarane av tenestetilbodet. Det er vanskeleg å finne forslag til endringar i organiseringa som kan «gi betre økonomi», utan at ein reduserer tenestetilbodet. Ser ein på organisering i lag med 	<ul style="list-style-type: none"> Interkommunalt samarbeid – felles kulturskule – idrettskonsulent – frivillighetssentral – bibliotek ..fritidsklubber Desse tenestene kan vere uavhengig av kommunestruktur Idrettsanlegg: Sortere under eigedom. Felles kundetorg der kultur tek eit medansvar Sentralisering av kulturskolen.... Meir aktivitet her i Knarvik? Utfordre kor desentralisert det kan være... Prosjektorganisering: Meir tidsavgrensa prosjekt som jobbar på tvers. Digitalisering av alle skjema. (Under arbeid i kulturfeltet)

	<p>nabokommunane, trur vi det er mange tiltak som kan gi betre økonomi på sikt. Til dømes felles kulturkontor, kulturskule, frivilligsentral, idrettskonsulent m.m.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felles servicetorg / kundetorg. Dette fordrar samlokalisering i eit rådhus og/eller kulturhus. • Ser ein på organisering i lag med nabokommunane, trur vi det er mange tiltak som kan gi betre økonomi på sikt. Til dømes felles kulturkontor, kulturskule, frivilligsentral, idrettskonsulent m.m. • Felles servicetorg / kundetorg. Dette fordrar samlokalisering i eit rådhus og/eller kulturhus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativt forslag: Desentralisert servicetorg: Bygdesekretær. Ta unna en del av 1. kontakten • Ungdomsklubbane: Kutte klubben på Lindås.... Gi tilskot til private organisasjonar for å drive dette arbeidet • Ide: Mange gode amatørar innanfor musikk: Korleis nytte dei like godt som frivillige blir nytta i idretten? • I framtida blir det mangel av utdanna musikk lærarar. Da kan ein dele stillingar med grunnskolen. Ein musikk lærer kan jobbe på fleire skoler/ i musikk skolen. • Vi kunne tilbydd heile stillingar i kulturskolen – barnehagane- skolane. Adhoc-opplevingar kunne då bli ein langsiktig kvalitetsheving. Eks, Bergen: Alle musikkterapeutane er i kulturskolen, og disse blir brukt ute i skolane. • Like tenester blir løyst under eitt: Eks. like heimesider. Heimesidene viktig for kommunen. Vanskeleg å finne ut av slik det er. • Utbygginga på Leknes: Skulle ha tatt i meir for å ha en betre standard som kan holde lenger. Man kunne ha noen færre, men sterkare einingsleiarar..... • Viktig at dei som driver utbygging er meir brukarretta, tverretatleg – inviterande.. •
Tenestestruktur	<ul style="list-style-type: none"> • For fagmiljøa og for å sikra høgast mulig kvalitet på tenestene eininga tilbyr, hadde det vore betre å sentralisere tenestene. Det kunne òg gitt ein økonomisk gevinst. Den største befolkningsveksten blant barn og unge vil koma i sørenden av kommunen. Mykje talar difor for å i større grad sentralisere til dømes kulturskolen. Fleire og fleire peikar på at framtidige utfordringar for kommunane må løysast i samarbeidd med frivillige. Eininga for kultur har ein spisskompetanse på dette og kan nyttast som ein ressurs. Folkehelse og oppvekstvilkår for barn og unge, er også tema kor ein må jobbe på tvers for å lukkast. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering opnar for meir tilgang på tenestene der folk bur
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Lova er ikkje tydeleg på kva nivå det skal vere. • Samanliknbare tal gjev eit klart bilete av at Lindås kommune brukar mindre økonomiske ressursar på kulturfeltet enn dei fleste andre kommunar. Lindås kommune ligg under gjennomsnittet både 	<ul style="list-style-type: none"> •

	<p>når det gjelder landet, gruppe 8. og andre kommunar det er naturleg å samanlikne seg med. Mykje tyder difor på at Lindås kommune tolkar lova og sentrale føringar på ein slik måte at vi allereie har eit lågare tenestnivå enn dei fleste kommunar i Noreg.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein tredje innfallsvinkel kan vere å sjå på kva politiske signal kommunestyret har gitt i form av føringar i planar og vedtak. Vedlagte kulturplan seiar at ein vil auke ressursane til kulturfeltet. 	
Konkurransesutsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Vårt nære samarbeid med frivillige lag og organisasjonar gjer at vi stadig set ut mindre oppdrag til desse. Til dømes arrangement under grunnlovsjubileet, drift av «ope hall», drift av ungdomsklubb og liknande. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Vi trur vi det største innsparingspotensiale på kulturfeltet ligg i eit tettare samarbeid med nabokommunane 	<p>Grundig analyse av status og utviklingspotensiale for biblioteket ved biblioteksjef</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biblioteket har kostnadar på line med andre samanliknbare kommunar, men har større inntekter på prosjekt/tiltak som er eksternt finansiert. • Desse tiltaka er og eksempel på framtidsretta og moderne drift og kommunikasjon med folket i kommunen.

3.6.4 Oppsummering og vurderingar

Kultur eir eit felt som framstår med ein svært god profil og som marknadsfører Lindås på ein god måte. Og kostra-samanlikning med andre kommuner viser at kommunen totalt sett bruker mindre pengar på dette feltet enn til dømes gruppe 8 eller landsnittet. Når vi går spesifikt inn på dei store kulturavdelingane er ikkje biletet så eintydig på kostnadsprofil. Biblioteket ligg om lag på nivå med gruppe 8, og kulturskulen ligg klart over.

Kultur utmerker seg med å vere ei eining som er i kontinuerleg utvikling, og som har utvikla brukarorienterte og utradisjonelle arbeidsmåtar. I ein kommunal strategi for digitalisering og brukarorientering vil kultureininga, og ikkje minst biblioteket vere ein viktig ressurs.

I ein eventuell ny storkommune vil kultureininga vere ein naturleg grunnpilar i ein regional kultureining.

4 Tekniske tenester

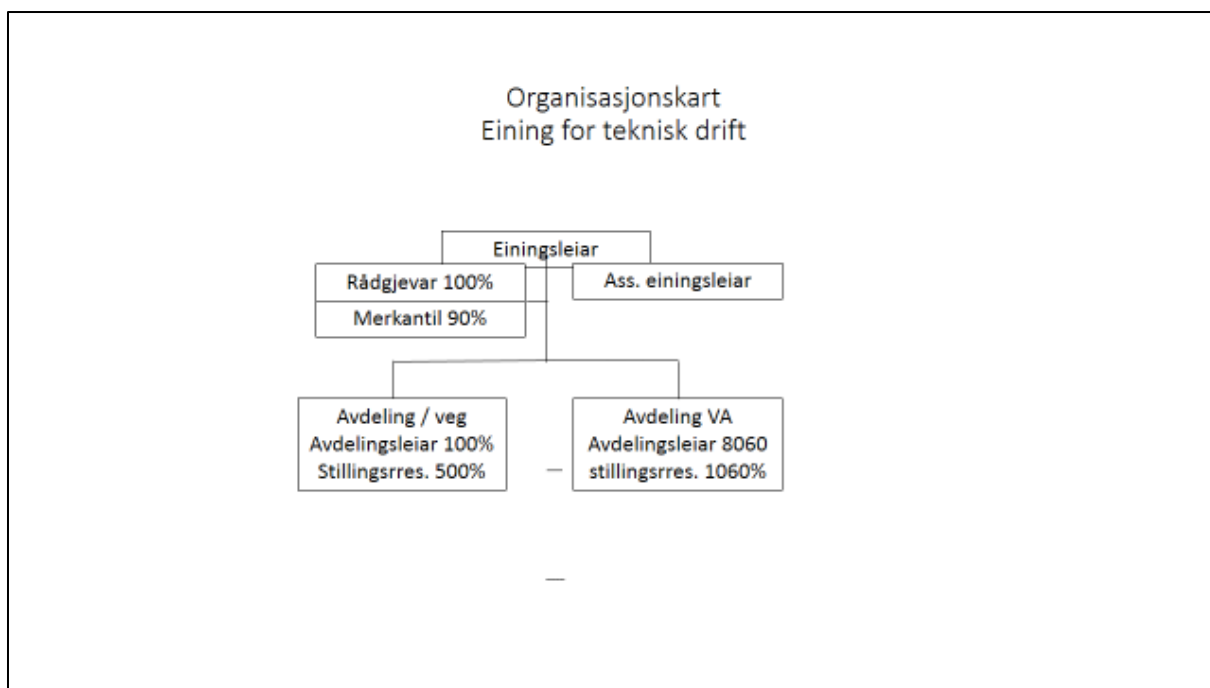
4.1 Moment på tvers av tekniske tenester

Tekniske tenester omfattar i denne samanheng einingane for Teknisk drift, Brann, Eigedom og Reinhold. Dette er einingar som ligg i lina ligg under assisterande rådmann. Areal- og miljø er og med i leiarnettverket for teknisk sektor, men sorterer i budsjettet og i Kostra under administrasjon og styring. Sjølv om hovudpreget er tekniske funksjonar, spenner oppgåvene frå drift av bygg og anlegg, til beredskap og forvaltning.

4.2 Teknisk drift

4.2.1 Organisering

Følgjande organisering gjeld 1.6.2014:



Eining for teknisk drift er reorganisert dei siste åra. Først og fremst er brannavdelinga skilt ut som eiga eining. Derneft er vatn/avlau og kommunale vegar etablert som to avdelingar under ein avdelingsleiar. I stab hos einingsleiar sit ressursar til utviklingsarbeid mm.

4.2.2 Økonomi

Teknisk drift har eit netto budsjett i 2014 på 16,7 mill. kroner.

Isolert sett er det store oppgåver knytt til vann, avlau og veg. Her er store delar av budsjettet gebyrfinansiert, og problemstillinga er å få så mykje verdiskaping som mogleg ut frå dei gebyrinntektene som kjem inn. Når det gjeld kommunale vegar, er desse fullt ut finansiert og drive av kommunen, og kommunen har hatt eit etterslep på vedlikehald av vegar i mange år. Dette blir stadfesta om ein samanliknar Lindås med andre kommunar.

4.2.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt frå prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Eininga har ein tenleg organisering slik den no er organisert Må ha tydeleg avdelingsstruktur, med døgnkontinuerleg driftsansvar / operativ heile døgneret Behov for tett samarbeid med rådmannsnivået om strategiar Ynskjer tettare samarbeid og betre opplegg for innkjøp 	<ul style="list-style-type: none"> Slik organisasjonen er utforma no, fungerer den greitt Behov for ein styrka innkjøpsavdeling i Lindås Behov for å samordne brøyting med eigedomseininga
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> Fungerer ok, men treng forsterka kapasitet på Mongstad Slik funksjonane er fordelt mellom rådhuset og Ikenberget, fungerer det bra. Det er viktig for funksjonane på rådhuset å vere nettopp der. 	<ul style="list-style-type: none">
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> Det er mogleg å auke tenestenivået og finansiere dette med auka gebyr 	<ul style="list-style-type: none">
Konkurrans- utsetting	<ul style="list-style-type: none"> Omfattande konkurranseutsetting i denne eininga 	<ul style="list-style-type: none"> Ta ned innkjøp av ingeniørkompetanse noko Vi mister kontroll over eigne anlegg når vi har for liten kapasitet Unngå å bruke eksterne konsulenter til merkantile oppgåver
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> Store geografiska avstandar kan gjere at samla GPS-basert flåtestyring av servicebiler, traktorer og anna kan oppretthalde eit godt servicenivå. Betre felles innkjøp, særleg på rammeavtaler, kan gje betre tenestenivå 	<ul style="list-style-type: none">

4.2.4 Oppsummering og vurderingar

Dei økonomiske samanhengene er ulike i ulike delar av eininga. Vatn og avlaup er gebyrfinansiert, medan kommunale vegar er finansiert gjennom tildeling av kommunale midlar. Her er det eit poeng å ha ein kapasitet som gjer at ein kan ta av for behova hos folk i Lindås. Samtidig skal ressursane nyttast godt gjennom effektiv drift.

Lindås kommune brukar mindre pengar på vedlikehald av veg enn samanliknbare kommunar, og dette må truleg prioriterast høgare i åra som kjem. Det er likevel slik at også dette område har krav på seg til optimal effektiv drift, på line med resten av organisasjonen.

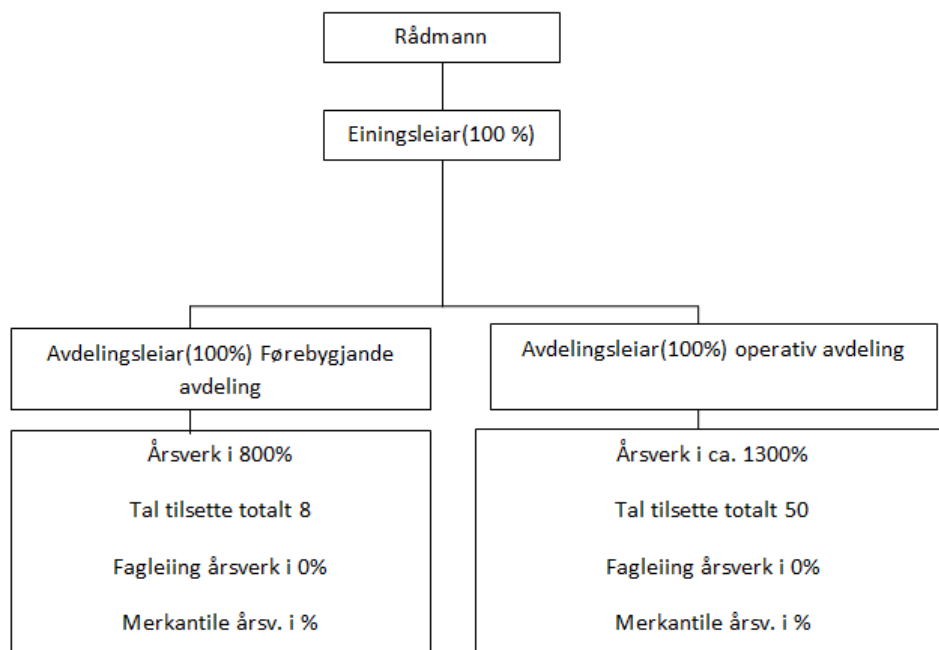
Det ser ut til at rekruttering av ingeniørkompetanse er ei nøkkelutfordring. Dersom ein kan lukkast på dette feltet, kan ein kanskje overføre noko kapasitet frå innkjøp av ingeniørkompetanse til å ha denne

innomhus. Det ser ut som om vi er over kritisk nivå når det gjeld balansen mellom innkjøpt og eigen kompetanse i dag, men dette er ein kontinuerleg utfordring

4.3 Eining for branntenester

4.3.1 Organisering

Eininga for branntenester er slik organisert pr. 1.6.2014:



4.3.2 Økonomi

Netto utgift til branntenester ligg i 2014-budsjettet på 12,6 mill. kroner, som er Lindås kommune sin andel av det interkommunale samarbeidet. Det ligg ikkje føre ein analyse av korleis Lindås og Nordhordland kjem ut av samanlikninga med andre kommunar generelt, men det ser ut som om det i alle fall er ei bemanning på line med andre kommunar i Hordaland, inkludert Bergen. Vi ser at det har vore ein ganske sterk auke frå 2011 til 2013.

Gruppe 8 har ikkje tal her.

Utvalgte nøkkeltall, kommuner	Lindås 2011	Lindås 2012	Lindås 2013	Gruppe 8	Hordaland	Landet	Bergen
Årsverk i brann- og ulykkesvern pr. 1000 innbyggere	0,6	0,68	0,71	..	0,72	0,95	0,74

4.3.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt kome fram i prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er i dag organisert i forhold til dimensjoneringsforskrifta (§2-5). Denne måten å organisere oss på passar slik vi er bemanna i dag. • Organisering med ein førebyggjande avdeling er ei god løysing. Arbeidsoppgåver for NGIB og Feiar har felles plattform med de oppgåver som vert utført, felles mål om å «førebygge brann». • Utfordring med organiseringa er ulike samarbeidsavtalar. Feiar (sjølvfinansiert av innbyggjarane i kommunane Meland og Lindås) og NGIB (Interkommunalt samarbeid mellom 9 kommunar. Finansiert av kommunane etter innbyggjar (stabil forbruk over fleire år) 	
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Lindås og Meland brannvern er organisert i eit samarbeid mellom kommunane Lindås og Meland • Vi er organisert med dag kasernert mannskap plassert ved stasjonen i Ikenberget 16. Etter kl 14.00 er tenesta dekkja av rullerande vakt med base heime. Deltidsmannskap har vakt kvar 5 veke. Mannskapa bur ulike plassar i kommunen med max køyretid til Frekhaug senter, Knarvik sjukeheim og Lindås senter på 10 min. • Feiartenesta er organisert i et samarbeid mellom kommunane Lindås og Meland. • Førebyggjande avdeling (NGIB) er organisert i eit samarbeid mellom 9 kommunar • Tenester på eitt felt kan henge saman med behovet for tenester på andre felt. I kva grad kan endringar i tenester på eininga sitt arbeidsfelt, bli påverka av endringar innanfor andre tenester. Her vil konkrete eksempel vere til god hjelp: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fleire eldre bur no heime. Ein utstyrer heimane med alarmer opp mot brann. Betyr det innsparing på helse, men auka utgifter for brann? ○ Vakt beredskap vei 	<ul style="list-style-type: none"> • I einingssamlinga var det mest fokus på å få til eit beredsskapsenter i Knarvik på lang sikt. Plasseringa på Ikenberget er ikkje optimal. Dette blir i dag kompensert ved å ha ein framskutt funksjon på utsette tidspunkt med mykje trafikk.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Førebyggande – oljetankprosjektet er belasta feiarane som skal registrera og informera om tiltaket 	
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Tenestenivået er i stor grad lovpålagt 	
Konkurransesutsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Ikkje aktuelt 	
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Ynskjer å utvikle Nordhordland som ein samanhengande brannregion, med dei høve til heilskapleg planlegging og drift som dette inneberer 	

4.3.4 Oppsummering og vurderingar

Branneininga har vore inne i ein større omstillingsperiode, både når det gjeld fysisk plassering og organisering. Eininga verkar å vere godt organisert med tenlege avdelingar og ansvarsområde. Det er no større vekt på å utvikle tenester retta mot kurs og kompetanse, som og kan gje inntening, og derved redusere overføringa frå kommunane.

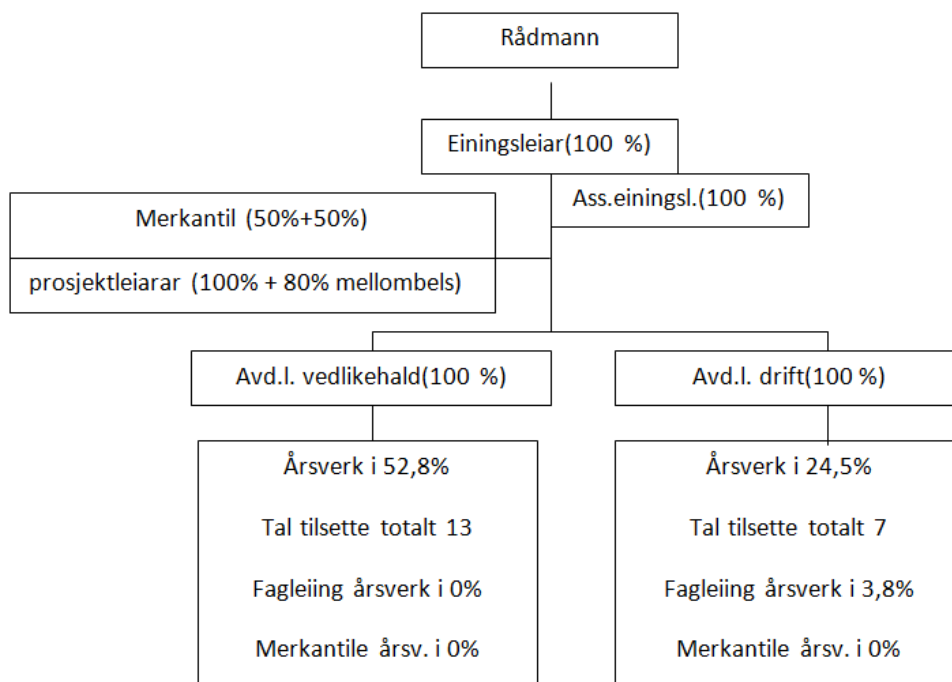
Eininga må ha det same kravet til effektiv drift som andre avdelingar i Lindås, men det har ikkje i denne prosessen kome fram kvar effektivisering kan takast.

Internt i branneininga er det to viktige utviklingsfokus: For det første å sjå brann sterkare i eit beredskapsperspektiv, og då gjerne knytte det opp mot helsehus/legevakt. For det andre å satse vidare på det interkommunale samarbeidet slik at alle funksjonane innanfor brannvernet dekkjer heile Nordhordland.

4.4 Eigedom

4.4.1 Organisering og personalressurs

Eigedomseininga er slik organisert pr. 1. juni 2014:



I etterkant av dette har det blitt gjort tilpassingar av organisasjonen for å gjere den meir effektiv. Ikkje minst er vedlikehald og drift samla til ein avdeling for å nytte ressursane betre på tvers. Eigen avdeling for drift av idrettsanlegga er og på trappane.

4.3.2 Økonomi

Eigedomsdrift har i 2014 eit budsjett på 52,5 mill. kroner. Kostra har eit eige kapittel for eigedomsforvaltning. Her er nokre nøkkeltal:

- Lindås kommune ligg noko over gruppe 8 når det gjeld driftsutgifter til kommunal eigedomsforvaltning pr. innbyggjar: Lindås 2013 – kr. 4274,- / innbyggjar mot kr. 3919 i gr. 8.
- Samtidig investerer Lindås langt meir i eigedomsmassen enn andre kommunar. Vi investerer meir enn dobbelt så mykje pr. innbyggjar enn gruppe 8: kr. 6.530,- mot 3.087,- i gruppe 8.
- Lindås ligg om lag på snittet i gruppe 8 når det gjeld driftsutgifter pr. kvadratmeter, men vi bruker langt mindre til vedlikehald enn snittet i gruppe 8, og endå mindre enn landssnittet. Her brukar Lindås kr. 53,-/kvm mot kr. 77,- i gruppe 8, mens snittet i landet er kr. 105,-.
- I hovudsak ligg Lindås godt an i forhold til energikostnader pr. kvm.

Potensiale for innsparing må balanserast mot det store behovet for vedlikehald og oppgradering. Fokus for eigedomsforvaltninga er i stor grad å bruke potensialet for effektivisering til å drifte og vedlikehalde bygga betre. Dernest er innsparingspotensialet stort ved strukturendringar av tenestene, til dømes ved endra skulestruktur.

4.4.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt frå prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Se på organisering av ledergruppen einingsleiar, ass.eieningsleier, avdelingsleder(e) og prosjektledere under ett • Bi kan bli flinkere bestillere. Kva har vi bestilt? Kva står i avtalane. • Det er ikkje eit eintydig ønske å ha reinhald innunder eigeidom, men avklare betre kven som gjør kva? Kva tener vi på å slå disse saman? • Kva er fordelene ved om reinhald blir privatisert? Må utgreiast betre. • Samarbeide tettare med kultur. Kven gjør kva? • Viktig å få grep på organisering? • Kontroll på areal. Hvor mye eier vi • Vi kan samarbeide tettare med vann/vei, brannvesen på utstyr og oppgaver, kompetanse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleire bør arbeide med førebyggjande vedlikehald • Treng folk med malarkompetanse • Utnytte landlord betre Mange brukar andre kanalar • Nettbrett kan lette internkontrollen • Vaktmeistertjenester: Når ein først er ute, kan ein sjekke meir enn det som står i landlord • Tilsette fleire i staden for å bruke konsulentar. Det tar tid å styre konsulentar
Tenestestruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er samlokalisert på Ikenberget. Burde dette gjelde alle på eigeidom? Kva med resten av teknisk drift/utvikling? • Drifting/vedlikehald av småskular ute i distrikta. Det same gjeld kommunale bustader. Det må avgjerast raskare om bygg skal bestå eller leggjast ned. Vedlikehaldet og drift må være konstant. • Det må være en plan på riving / salg ved stenging. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perifere bygg bind mykje ressursar
Tenestnivå	<ul style="list-style-type: none"> • Definere betre kva oppgåver vi SKAL gjere, kva vi BØR gjere og kva vi IKKJE skal gjere. Arbeid etter ein langsiktig plan vil spare tid. • Ikkje gjere oss avhengige av ein leverandør • Auke investeringane for å sikre billigare og betre drift. • Samordne informasjon fra bestillerkontoret, renhold, kultur etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Byggkvalitet – servicekvalitet Fleire dimensjoner som må takast omsyn til • Sette spilleregler i forhold til brukere. Det må vere eit naturleg definert nivå – avpasse forventningane • Burde auke: Planlagt vedlikehald og hyppigare tilsyn. Minske adhoc-løysingar
Konkurransesetting	<ul style="list-style-type: none"> • Satse på rammeavtarar for leikeplass, heis, skadedyr, plenslått, snømåking, etc. • Aktuelt å sette ut gartnartjenester. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bør styrkje eigen prosjektkompetanse framfor å leige inn • Heller ha målar og golvleggjarkompetanse enn å leige inn • Brøyting / gartnararbeid kan

		konkurransetsettjast
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • IKT: Nettbrett og QR koder på internkontroll. Sleppe dobbeltturar. Ta meir når man først er der. • Mogleg å sjå på meir effektivt bilhald. Til dømes å ha eigen stasjon for drivstoff, og sjå på kvar bilane er stasjonert. 	

4.4.4 Oppsummering og vurderingar

Eigedomseininga har i 2014 arbeidd med effektivisering av organisasjonen parallelt med omstillings- og utviklingsprogrammet. Det gjeld mellom anna å slå saman drift og vedlikehaldsavdelingane. Samtidig vert det arbeidd aktivt med planverk og system.

Det er viktige utviklingsbehov, som er særleg aktuelle for eigedomseininga, men som også gjeld for heile kommunen. Etablering av stilling som kommuneadvokat er ein slik forbetring som har kome parallelt med etableringa omstillingsprogrammet. Eigedom er og godt i gang med å styrke system for prosjektstyring. På same måte som fleire einingar er det signalisert behov for meir effektiv og sentral innkjøpsfunksjon av varer og tenester.

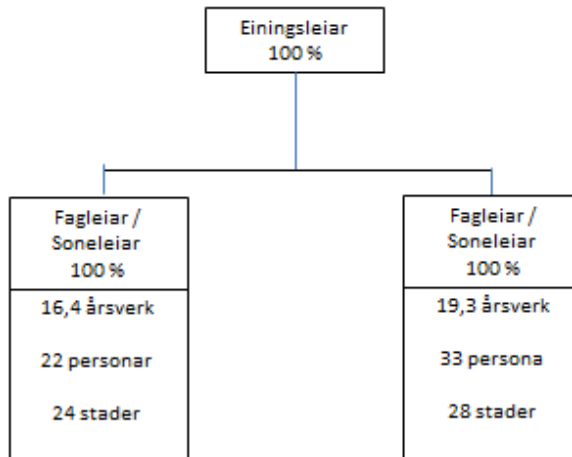
Samspelet mellom dei som driftar bygningar og anlegg og dei som driv tenester i desse anlegga, er eit område som påverkar effektiviteten i organisasjonen i stor grad. Sjølv om det er svært lenge sidan kommunen har hatt vaktmeistrarar lokalisert til dei ulike bygga, er dette eit omgrep som stadig kjem opp i diskusjonen. I moderne bygg og moderne teknologi er det ikkje aktuelt å gå tilbake til eit opplegg med vaktmeistarar. Men det er viktig å få rutinar for samspel som fungerer for både driftsoperatørane og for dei som driv tenester i bygga

Alt i alt er det så store behov for meir effektiv drift, og meir ressursar til vedlikehald, at det er vanskeleg å sjå at eigedom kan redusere kostnadane. Meir effektiv drift bør gå til betre vedlikehald. Vedlikehald er prioritet nr. 1, og det vert arbeidd ein langsiktig strategi opp mot en rullerande vedlikehaldsplan.

4.5 Reinhold

4.5.1 Organisering

Følgjande organisasjonskart gjeld 1.6.2014:



Reinhold har 101 stillingsheimlar, 53 tilsette, i 38 årsverk på 53 plasser

Tal Personar/ Årsverk (Åv)	Skule	Barnehage	Sjukeheimar	Vaskeri	Kontor/lager	Lege	Legevakt		NH ØH		Helse	Omsorg	Idrett	Anna
							Dag	Helg	Dag	Helg				
Tilsette	30	5	15	6	6	4	1	4	1	4	3	4	3	3
Tal lokalar	13	4	3	3	7	4	1	1	1	1	3	4	2	8
Årsverk	18,9	1,87	7,85	4,27	0,91	1,13	0,35	0,16	0,16	0,04	0,37	0,25	1,88	0,5
Areal i m ²	33330	2500	9600	200	3976	2366	233				1970	5600	900	
Adm	0,5		0,5											

4.5.2 Økonomi

Budsjettet for 2014 er på 21,0 mill kroner.

Samanlikningar med andre kommunar i Kostra gjev ikkje riktig informasjon. Lindås har langt høgare reinhaldsutgifter i Kostra pr. kvm enn gruppe 8 (kr. 210,- mot 125,- i gruppe 8). Landsnittet ligg og lågt i forhold til Lindås (133,-). Imidlertid viser det seg at innleigd areal, som Lindås har mykje av, ikkje er med i det arealet som kostnadane er fordelt på i Kostra. Desse tala seier difor ingen ting om potensialet for innsparing på reinhold i Lindås kommune.

4.5.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Alternative synspunkt frå prosessen
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Reinhold er organisert etter internordisk standard (INSTA 800) • Kvalitetsnorma er behovsretta, med utarbeidd ansvarsfordeling mellom reinholdar og byggeigar/brukararar, og dagleg arbeidsplan for reinholdar inkludert reinholdsfrekvens. • Med bakgrunn i dette meiner vi i dag at reinholdet som utgangspunkt er kostnadseffektivt, kvalitetsretta, kontrollerbart og tilpassa moderne miljø-, ergonomi- og inneklimateffektivt reinhold. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ikkje for oss at det er mogleg å forenkle organiseringa meir. • Kom frå eigedom. Men det måtte uansett være ein leiar over reinhold. Både fordeler og ulemper med tidlegare og noverande organisering. • Tidlegare meir bredde i oppgåver. Etter 2007 meir fokus på reinhold. • Dette har vært en god utvikling faglig. Det har først og fremst vært en styrke. • Heile eininga kan eventuelt leggjast under eigedom som avdeling.
Teneste- struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Reinhold må tilpasse den strukturen som elles finst i tenestene, 	
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Nivået er avpassa etter INSTA 800 og differensierer reinholdet ut frå bygg med ulike bruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er styrt av lover, helserettet miljøvern. • Men det er ikkje spesifisert at renhold skal skje «hver dag» • Hovedrenhold i skolen skal en gang i året... • Undervisningsrom 4 dager er mulig • Renhold i skolene i dag: En gang for dagen... • Tar hovedrenhold gjennom hele året • Jfr. Askøy 4 dager pr. uke i undervisningsrom. Det har gått seg til. Vi må sette litt større krav til brukerne. Du kan ikkje spare hele dagen. Litt mer å ta igjen neste dag. • Ned til 14. dager på kontor....Krev at brukarane kan tømme boss... • Innesko: Har vært en veldig god ting. • Dager med regn er problematisk... • Skal være klar over at kontor i nær tilknytning til utgang er mer belastet • Det er ikkje enkelt å kutte ut... det må vurderer i en helhet
Konkurrans- utsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Reinhold er konkurranseutsett i ein del kommunar, både heilt eller delvis. • Men Lindås har eit reinhold som er moderne og som har moderne utstyr, og vil stå seg i ei konkurranseutsetting 	
Andre innspel	<ul style="list-style-type: none"> • Einingsleiar har arbeidd ut utkast til innsparingar ved endra frekvens på reinholdet 	



Reinholdseininga presenterer seg som eit fagmiljø med høg fagkompetanse og moderne maskinpark

4.5.4 Oppsummering og vurderingar

Reinhold i Lindås vart gjennomgått og modernisert i 2007, og framstår moderne, har godt utstyr, har ein nøktern leiarstruktur. Driftsforma i 2007 vart etablert som eit alternativ til konkurranseutsetting, og dette er reinholdseininga medviten om.

Reinhold har også system for å differensiere reinholdet etter ulike standarder/nivå, og kan ved å endre til dømes reinholdsfrekvens eller kva reinholdet skal omfatte, gå direkte inn å endre kostnadane. Dette blir gjort i budsjettprosessen for 2015.

I tillegg til moglegheiten for konkurranseutsetting, er samspelet mellom eigdom og reinhold viktig. Reinholdarane er den faggruppa som lettast ser kva som til ein kvar tid må utbetrast og rettast opp. Det er naturleg at dette er ein ressurs som vert koordinert med drift og vedlikehald. Dette er det arbeid ein del med når det gjeld drift av idrettsanlegg, og det bør sjekkast ut om reidhald kan ha nytte av å blir styrt under en felles leing med eigdedomseininga.

5 Forvalting, administrasjon og støttefunksjonar

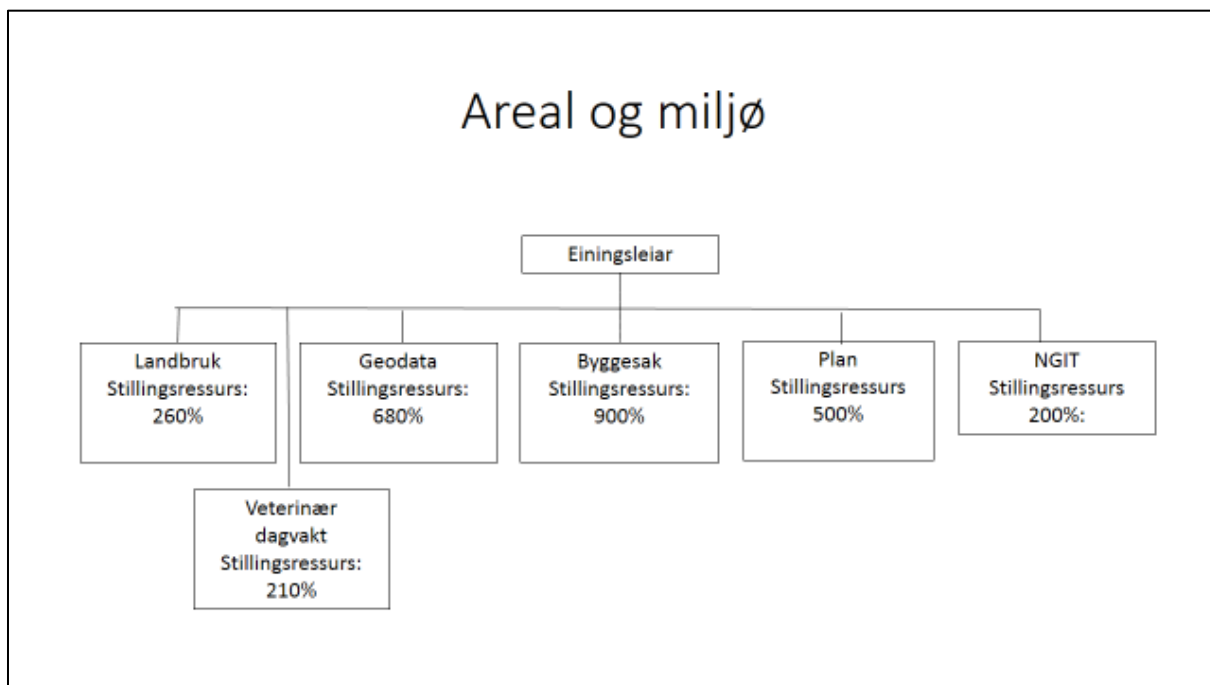
5.1 Moment på tvers av tenestene

Dette er tenester som spenner over eit vidt felt, frå drift av politiske organ, forvalting, til støttefunksjonar for organisasjonen. Eininga Areal og miljø er ein del av det tekniske nettverket, men sorterer under kostra under administrasjon og styring. Felles for tenestene er at det er mange merkantile funksjonar som ligg hit, og det gjer at det og er eit poeng å samarbeide så godt som mogleg om å nytte desse ressursane.

5.2 Areal og miljø

5.2.1 Organisering

Organisering og stillingsressurs pr. 1.6.2014:



Eininga Areal og miljø er hausten 2014 i ein prosess med endring.

5.2.2 Økonomi

Eininga har eit netto budsjett på 9,4 millionar kroner i 2014. Totalt opererer eininga med utgifter på 19,7 millionar kroner. Einingsleiar har sett opp følgjande tabell for totaløkonomien i eininga:

Tal i 1000 kr.

2014	Arealplan	Byggesak (inkl. NGIT)	Geodata	Landbruk (inkl. Veterinær)	Anna	Sum
Utgifter	5.448	6.400	5.100	2.700	104	19.752
Gebyrinntekter	-1.200	-5.600	-3.300	- 250		-10.350
Netto driftsutg.	4.248	800	1.800	2.450	104	9.402
Sjølvkostprosent	30%	85%	75%	1%		
	Inntekter private planar.	Inntekter byggesaker	Inntekter Oppmålingsforretningar	Inntekter frå staten		

Om ein skal gjere drifta meir effektiv er det naturleg å sjå på innsparing i forhold til bruttobudsjettet. Målet vil då vere å oppretthalde produksjonen med dei gebyrinntektene ein har i dag, men med litt lågare personalinnsats.

Det kan sjå ut som om Lindås kommune ligg gunstig an på fleire parametra samanlikna med gruppe 8. Til dømes er saksbehandlingstida for private reguleringsplanar i 2013 220 dagar mens landssnittet er oppgitt til 948 dagar.

Einingsleiar har på eige initiativ gjort ein analyse av potensiale for innsparingar i Areal og miljø-eininga. Dette er gjev eit komplisert bilete der gebyrinteter og fare for å miste gebyrintekter om det er for låg sakshandsamarkapasitet, er ein del av bilete.

5.2.3 Moment kome fram i prosessen

Tema	Einingsleiar sin analyse	Synspunkt frå prosessen i eininga
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Einingsleiar ser på dagens organisering som tenleg inntil vidare, men ser for seg at det må kome endringar • Det er behov for å utarbeide delegerte fullmakter til avdelingsleiar / fagleiarar • Betre sjølvhjelpstenester for publikum blir framheva som viktig for meir effektive tenester 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalt byggesaksarkiv. Bruker mye tid manuelt til å svare på spørsmål. Kostanden til å innføre det / digitalisere kr. 2.000.000 • Fleire sjølvhjelpssystem - Opplever eit trykk på å svare med ein gang. Kravet stiller krav til økt kundebehandling – fastsette servicenivået – Bruker mye tid på saker som kommer utanom tur. • Arbeide med rutinane på ekspedisjonen. Luke vekk feiltelefoner. Lage rutinar saman med ekspedisjonen. • Digitalisering kan også ha sine ulemper. Dokumentsenterets arbeid er ferskvare. 7400 (2011) dokument i året på AM. Dvs. 37 nye dokument kvar dag. Eit dokument inneheld gjerne fleire vedlegg. Dokumentsenteret må finne søkjarord. Bruker noe ressursar på dette. • Stadig forbetring av saksflyt. • Utnytte intern kompetanse. • Fagkompetanse i alle stillingar som krev det (kvalitet/effektivitet) • Samkjøre oppgåver mellom AM og TD(Teknisk drift) • Kompetanse på juss i TD • Gemini Arena: Tiltak som kan betre effektivitet i fleire avdelingar, dvs. oppdatere register osv. Hente opplysningar i matrikkelen og spreie det til andre system. Investering som blir gjort via geodata. Vil få opplysningar opp i kartet direkte. Første versjon tas i bruk 2. termin 2014 • Rutinar – mål – definisjon av oppgåver bør etablerast • Nødvendig verkty tilgjengeleg • Info på nett – god informasjon til publikum • Der det er bygd ut off. VA, bør ein stille krav om tilkopling / plan
Teneste-struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Dagens struktur er slik det er vanleg i mange kommunar. Plassering i kommunesentra, nær 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimal struktur i dag • Kan bli aktuelt med interkommunalt

	tilgang til offentleg kommunikasjon <ul style="list-style-type: none"> • Plassering i rådhuset er ikkje naudsynt • Samlokalisering av arealplan – geodata – • Arealplan-Byggesak-Geodata bør vere samla i eit bygg. • Det er eit føremon å ha landbrukskontor og Driftseiningsforvaltninga i same bygg. 	byggesaks kontor <ul style="list-style-type: none"> •
Tenestenivå	<ul style="list-style-type: none"> • Sjølv om tenestene er lovpålagt, kan kommunen sjølv påverke tenestenivået 	<ul style="list-style-type: none"> • Auke det digitale tilbodet på heimesidene våre • Betre service • • Servicenivået handlar om kva som er godt nok. Må avklarast på einingsnivå. • Auke nivået: Oppfølging av ulovleg bygging og føre tilsyn. Har vore prioritert ned. Når du følgjer dette opp generer det arbeid. • Sikre god kundebehandling. . • Viktig å vere nær rådmannen
Konkurransesutsetting	<ul style="list-style-type: none"> • Kjenner ikkje til at desse tenestene er konkurranseutsett i andre kommunar 	<ul style="list-style-type: none"> •

5.2.4 Oppsummering og vurderingar

Areal og miljø inneheldt tenester med stort politisk og offentleg fokus, store krav til kvalitet og effektivitet, og ikkje minst tenester som er avhengig av gode system og kultur for kommunikasjon.

Eininga har gjennomført eit LEAN-prosjekt i 2013, og har hatt stort fokus på å effektivisere sakshandsaming og saksflyt. Behovet for å utvikle system for driftsleiing var eit av utviklingsområda som vart trekt opp i den prosessen. Det er i den samanheng det er vedteke å endre byggesak frå fagseksjon til avdeling med eigen avdelingsleiar, og stillinga som avdelingsleiar er under rekruttering i skrivande stund. Endringa er planlagt innanfor dei eksisterande ressursane.

I materiale som har kome fram i prosessen kan ein etterspørre tydelegare mål og strategi i forhold til kva oppgåver eininga skal og må levere frametter.

Rekruttering er ein utfordring i eininga. Sjølv om det er god kompetanse totalt sett, har ein ikkje klart å få på plass avdelingsleiar for byggesak, og dette har forseinka utviklingsprosessar i eininga.

Samspelet mellom rådmann – politisk nivå – plan/byggesak er krevjande, og å få til dette så godt som råd må prioriterast frametter.

Rådmannen er i ferd med å gjennomføre eit organisasjonsprosjekt hausten 2014. Hovudgrepet er å knytte planressursane direkte til rådmannsnivået, og utnytte denne kompetansen som ein strategisk ressurs i større grad. Det er og eit måt å styrke driftsleiinga i byggesak ved å endre leiarfunksjonen frå fagleiar til avdelingsleiar med utvida fullmakter til å drive avdelinga så effektivt som mogleg. Desse endringane gjer det og naturleg å sjå på dei andre fagseksjonane som er representert i eininga.

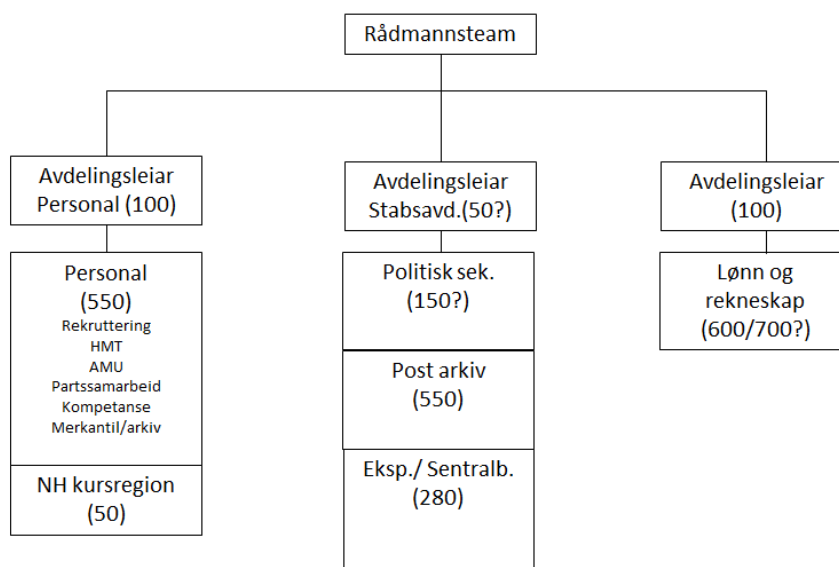
5.3 Støttefunksjonane i organisasjonen

5.3.1 Oversikt og ressursar

Her handsamar vi funksjonane som yter støtte til lineorganisasjonen, rådmannen og politisk nivå. Her ligg mellom anna mange merkantile stillingar, og stillingar som har fagleg spesialisering på vegne av heile organisasjonen. Desse funksjonane er organisert i to avdelingar med fleire fagseksjonar.

- Personal (Avdeling)
- Lønn
- Rekneskap
- Stabsavdeling der følgjande fagseksjonar er med: sentralbord/ekspedisjon, dokumentsenter, politisk sekretariat

Pr. august 2014 er det midlertidig organisering og ressursbruk på grunn av omstillingsprogrammet. Men planlagt situasjon ca. 1.12.2014 er slik:



Det er viktig å ta med at støttefunksjonane har tett samarbeid med fagstillingar i stab hos rådmannen. Dette er mellom anna rådgjevar som arbeider med kvalitet og styringssystem, ikt-rådgjevar og stabsstillingar knytt til dei ulike tenesteområda.

5.3.2 Potensiale for innsparingar

Inn i planlagt organisering ligg ein føresetnad om å løyse rekruttering av ny lønn- og rekneskapsjef gjennom turnover. Normal stillingsressurs er difor stipulert til 24,8 stillingar. Budsjettet for desse tenestene er i 2014 30,8 mill. kroner inkludert fagstab hos rådmannen.

I Kostra ligg Lindås om lag heil på snittet av norske kommunar:

Utvalgte nøkkeltall, kommuner	Lindås 2011	Lindås 2012	Lindås 2013	Gruppe 8	Hordaland	Landet	Bergen
Netto driftsutgifter til administrasjon og styring i kr. pr. innb.	3344	3666	3669	3681	3652	2914	3792

3.2 Brutto driftsutgifter for administrasjon, styring og fellesutgifter

Brutto driftsutgifter til funksjon 100 Politisk styring, i kr. pr. innb.	351	335	364	344	348	258	383
Brutto driftsutgifter til funksjon 110, Kontroll og revisjon, i kr. pr. innb.	39	36	58	78	60	29	94
Brutto driftsutgifter til funksjon 120 Administrasjon, i kr. pr. innb.	2931	2985	3097	3150	3084	2352	3137

Merk at dette er tal som inkluderer fleire tenester enn støttefunksjonane, mellom anna politisk styring, rådmannen sin fagstab og forvaltning. Men det er ikkje på grunnlag av Kostra grunn til å peike på store innsparingspotensiale innanfor stabs- og støttefunksjonane.

Det er alltid viktig i ein stor organisasjon å ha støttefunksjonar som er effektivt organisert med god kompetanse. I ein heilskapleg vurdering av dei merkantile funksjonane i organisasjonen, vil støtteavdelingane komme i søkelyset.

5.3.3 Moment som kom fram i intern brukarundersøking i 2013

Ut frå tanken at det er driftsorganisasjonen som er støtteininga sine «kunder», vart det gjort ein brukaundersøking i 2013 blant einingsleiarane.

I denne undersøkinga ligg mange enkeltfunn som er følgd opp innanfor dei enkelte faggruppene. I hovudsak er einingsleiarane svært godt nøgd med dei fleste tenester støttefunksjonane gir. Det som peiker seg som som forbetringpunkt er knytta til arbeidsgjevarpolitikk, HMT og informasjon. I oppfølginga av dette kan vi melde følgjande:

- Arbeidsgjevarpolitisk plan er etter dette rullert og fornya. Samtidig er dette eit som oppfatar lønnspolitikk, og der det er vanskeleg å få tilslutning for at lønnsnivået er høgt nok, og som derved ligg litt lågare enn andre felt i dei fleste kommunar.
- HMT: Systemet har vore godt utbygd og prioritert. Men det har blitt oppfatta som litt for tungrodd og byråkratisk. Etter 2013 har rådgjevartjenesten vore vakant ein periode, men er no på plass og klar for vidare satsing.
- Informasjon: Både teknisk og innhaldsmessig var informasjon det svakaste feltet i 2013. Spesielt var det negativt at vi ikkje hadde eit fungerande intranett. Det er no tilsett webredaktør og arbeidet med å rette opp problema her er godt i gang.

5.3.4 Moment kome fram i prosessen frå avdelingsleiarane

Avdelingsleiar personal har rapportert følgjande frå moment om personal / lønn / rekneskap etter å ha hatt personalmøte i sine avdelingar:

Personal:

- HMT-rådgjevar: Fornuftig plassering i personalavdelinga
- Personal når ut i heile organisasjonen og bidrar til oversikt og eit samla fokus for heile organisasjonen. Samtidig behov for sektorspesialisering på personal: Svært ulike lovverk og kulturar å arbeide mot når det gjeld HR.
- Ønske om tettare samarbeid mellom lønn/personal
- Det bør vurderast om støttefunksjonane kan organiserast som eiga eining.
- Mogleg å utvide fullmakter og oppgåver til lineleinga (td. enkle tilsetingar)

- Sikre intranettet som sentral kommunikasjonskanal
- Evaluere trepartsordninga – sjå den i samband med andre formar for medbestemmelse
- Kompetanseheving på elektroniske verktøy (eks. Visma)
- Meir fokus på kompetanseutvikling i organisasjonen

Lønn:

- Lønnsavdelinga kunne hatt eigen avdelingsleiar
- Lønn – personal – rekneskap burde samlokalisert
- Fleire WEB-baserte tenester
- Betre rutinar for oppdatering av organisasjonen
- WEB-basert fleksitidssystem
- Informasjonsrutiner som avlaster den direkte kontakten utanfrå til lønn

Rekneskap:

- Sjå på fordeling av oppgåver mellom rekneskap og lønn
- Opplegg for e-handel vil effektivisere rekneskapsavdelinga

Avdelingsleiar for stabsavdelinga har følgjande innspel:

I forhold til alle funksjonar i avdelinga:

- Bør fullføre organisasjonsutvikling starta i 2013
- Betre kontakt og informasjonsflyt mellom einingane og støttefunksjonane

Dokumentsenter:

- Ønsker auka stillingsressurs på dokumentsenteret, og oppretting av ein stilling som koordinator som gjer høve til å fristille arkivleiar til å arbeide med arkivfaglege oppgåver mot heile organisasjonen
- Meir spesialisering
- Dokumentsenteret bør vere på rådhuset – samle heile avdelinga og gje høve til meir variasjon i oppgåver

Ekspedisjon:

- Nytt telefonsystem og meir effektiv bruk av dette til fravær/møteplanlegging/ferie osv.
- Utvikle publikumsmottak, møtebooking, varebestilling, frankering, postomkjøring
- Så på byggesaksvakta i forhold til ekspedisjonen

Politisk sekretariat

- Nytt sak/arkiv-system er et alvorlig tilbakeskritt for effektiviteten i arbeidet
- Merkantil ressurs som kan brukast på tvers. Sikre nok bemanning

5.3.5 Moment kome fram i 3.partsmøte 12. mai 2014

Avdelingsleiarane har utforma sine innspel i samarbeid med sine avdelingar, og mykje av det som kom fram i 3.partsmøte for avdelingane understrekte og styrka desse innspela. Følgjande kan framhevast:

- Kommuneadministrasjonen kan bli langt meir effektiv om alle brukar dei system og IKT-verkty som finst, eller som blir innført
- Det er mykje å gå på når det gjeld intern informasjon.
- For å få til forbetringar trengs det satsing på opplæring og at ein krev lojalitet til lineorganisasjonen til dei system som er etablert
- Støttefunksjonane må ta på seg å lære opp lina på dei ulike arbeidsområda dei representerer
- Nytt telefonsystem gir høve til å automatisere mange funksjonar
- Viktig å ha nok bemanning på dokumentsenteret
- Behov for tydeleg leiing av desse funksjonane
- Det er behov for å vurdere om alt vi gjer er like viktig

5.3.6 Oppsummering og vurderingar

Også støttefunksjonane må ha fokus på å spare innanfor sine budsjett, og vere kritisk til ressursbruken. Likevel er hovudfokus å gjere driftseiningane og forvaltinga meir effektiv og reknestykket må vurderast i denne heilskapen. Kravet til kompetanse og kvalitet blir større og større, og dette fokuset blir ikkje mindre krevjande enn å spare på eigen drift.

Fleire tiltak er sett i verk, og vi må sikre at desse blir fullført og at gevinstane blir hausta. Dette er mellom anna:

- Utvikling av intranettet og kommunikasjonskanalane
- Implementering av kvalitetssystemet
- Rekruttering av lønns- og rekneskapsjef, og utvikling av eit integrert lønns- og rekneskapskontor

Tiltak som er sett i verk, og tiltak som kjem byggjer på følgjande diagnose:

- Det er kompetanse i støttefunksjonane som i stor grad er tilpassa oppgåvene som skal løysast
- Støttefunksjonane kan jobbe smartare og meir framtidretta, og utnytte kvarandre sin kapasitet og kompetanse på ein betre måte
- Det betyr at kommunen må bli betre på å prioritere felles styringssystem, og implementere desse på ein måte som gjer at ein får full effekt av desse systema.
- Det er behov for å sjå på nye auge på bruken av merkantile personalressursar. Å bemanne opp i alle faggrupper slik at ein tek høgde for toppane gjennom driftsåret er ikkje mogleg. Ein må ha ein fleksibilitet som gjer at ein kan bruke slike ressursar på tvers. Til dømes innad i lønn/rekneskap, og mellom personal/ekspedisjon/dokumentsenter
- Oppsplitting i mange kontorstader har ein høg kostnad i forhold til leiing og koordinering av folk som arbeider i støttefunksjonane. Kontorkabalen må difor vere med i ein langsiktig utvikling av desse tenestene.
- Heilskapleg leiing er påpeikt som ein utfordring ved effektive stab/støttefunksjonar. I ein periode hadde Lindås kommune stabssjef som øvste leiar for interne og eksterne stabstenester. Ein liknande modell kan vurderast på ny.

- I tillegg til system for styring og kvalitet, treng vi ein metode for effektivisering. Dette er tenester som vil ha stor nytte av eit LEAN-prosjekt.

Stab- og støttefunksjonane ligg svært godt til rette for eit LEAN-prosjekt for å effektivisere drifta. I første omgang vil det vere fokus på utnytting av dei merkantile ressursane i organisasjonen og plassering av desse i lina og i støtteavdelingane. I samband med ein kommunereform med samanslåing av kommunar i Nordhordland vil samordna stab og støtt i kommunane krevje eit større organisasjonsprosjekt.

5.4 Sosialtenestene / NAV

5.4.1 NAV i ein særstilling i eit samarbeid mellom kommune og stat.

NAV sin drift byggjer på ein avtale mellom kommunen og staten og vert regulert i eit system bygd på denne avtalen. Det er ikkje til no prioritert ein omfattande analyse av NAV i Lindås. Utviklinga av talet på sosialhjelpsmotakarar i Lindås har imidlertid auka sterkt siste året, og einingsleiar spelar inn i prosessen å setje inn særskilte tiltak på dette område i 2015.

Stikkordsmessig kan vi oppsummere følgjande om situasjonen fram til no:

- Kostra-analysen viser at netto driftsutgifter til sosialtenesen pr. innbyggjer er under nivået for gruppe 8 i Lindås kommune (1338,-/innbyggjar mot 1608,-).
- Når det gjeld driftsutgifter til økonomisk sosialhjelp, ligg Lindås omtrent på line med snittet i gruppe 8, men har hatt ein auke dei siste åra.

Sjølv om sosiale tenester har eit netto budsjett på 25,0 mill. kroner i 2014, ser det ikkje ut som om det er eit potensiale for større kostnadsreduksjonar ut frå ei kostraanalyse.

5.4.2 Innspel om sterk auke i tal på sosialhjelpsmotakarar

Fram til for 2 år sidan hadde Lindås kommune eit lågt tal sosialhjelpsmottakarar (shjm) i høve samanlikningstal (gruppe, fylke, land) Kommunen har lagt lågt på tal tilsette (<0,8 pr 1000 innbyggjarar – landsnitt ligg opp mot 1 pr 1000) .Dette har gjort at dei samla utgiftene på sosialtenesteområdet har vore låge, og ein har klart å styre etter dei budsjett ein har hatt til rådvelde.

Frå 2011 har det kome ei auke i talet på shjm, som først har brakt Lindås opp om lag på snittet av gr. 8 (som i gjeldande Kostra-tal frå 2013), og som ser ut til å ha ein svært uheldig utvikling og i 2014. Einingsleiar tek til orde for at det må setjast inn tiltak for å stoppe denne utviklinga. Mellom anna viser ho til at det no er så mange saker at det er behov for å auke talet med tilsette med om lag 2 stillingar.

Einingsleiar viser til tiltak i Fjell kommune med eit lågterskeltiltak for sosialhjelpsmottakarar:

«Vi vil i denne samanheng vise til tiltak og grep som er gjort i Fjell kommune. I 2011 utvikla Fjell kommune eit lågterskel aktivitetstiltak for shjm. Tiltaket er kalla «Muligheten», og er plassert i gangavstand frå NAV Fjell. Muligheten har ope kvar dag frå 9 – 11 og dei tilbyr ein frukost og kurs i

høve ulike emne (arbeidssøking, hygiene, kosthald, skriving av søknad, trening, arbeidslivskunnskap, mm). Kommunen knyter vilkår om dagleg frammøte opp til vedtak om utbetaling av sosialstøtte, og dei brukarar som ikkje møter opp blir trekt i utbetalinga. Det er dei tilsette ved NAV-kontoret som heldt tiltaket ope.

Resultata av dette er svært gode. Talet på shjm i Fjell går ned trass i auke i folkesetnad, og rapportering om auka tal shjm elles i landet. Utgiftene til sosialstøtte i Fjell har blitt redusert frå 13,3 mill i 2011 til 11,2 mill i 2013 , tilsvarande tal for Lindås sine utgifter er 7,3 mill i 2011 og 12,1 mill i 2013 i sosialhjelpsutbetalingar.»

Oppsummering og vurdering:

Vurderinga av kva område vi må legge vekt på når det gjeld å redusere driftskostnadane i Lindås har vore Kostra-tala frå 2012 og 2013. Og tradisjonelt har Lindås lagt godt an her.

Når det gjeld talet på sosialhjelpsmottakarar er det utviklinga frå 2013 til no i 2014 som er særleg alarmerande. Vi er truleg inne i ein trend som krev særskilte tiltak. Desse vil bli spela inn i budsjettprosessen for 2015.

Samtidig vil arbeidet på dette feltet måtte sjåast i samanheng med alle tiltak som vert sett inn av førebyggjande tiltak for barn og unge. Sjølv om sosialhjelp er retta mot vaksne, er det i barne- og ungdomsåra grunnlaget for å falle utanom arbeidslivet blir lagt.