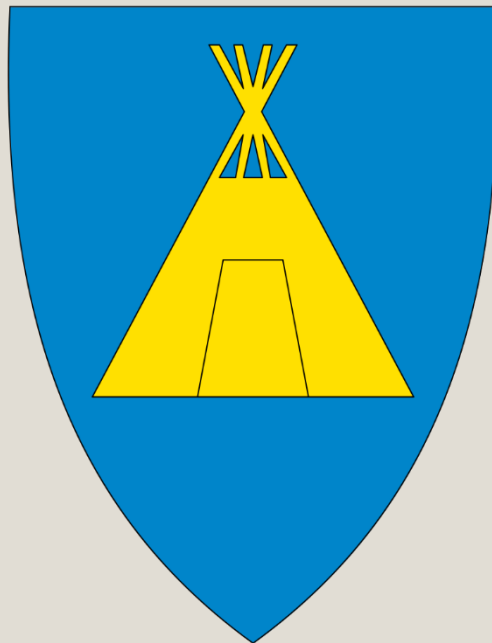




KS KONSULENT

# Tjenesteanalyse

– mulige effektiviseringstiltak  
Kautokeino kommune



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b><i>Innledning</i></b>	<b>3</b>
	Bakgrunn	3
<b>2</b>	<b><i>Kommunedirektørens stab</i></b>	<b>4</b>
	Tiltaksplan	4
	Oppsummering	7
<b>3</b>	<b><i>Kultur og oppvekst</i></b>	<b>8</b>
	Tiltaksplan	8
	Oppsummering	10
<b>4</b>	<b><i>Helse og omsorg</i></b>	<b>11</b>
	Tiltaksplan	13
	Oppsummering Helse og omsorg	15
<b>5</b>	<b><i>Teknisk</i></b>	<b>16</b>
	Tiltaksplan	16
	Oppsummering	18
<b>6</b>	<b><i>Avslutning</i></b>	<b>19</b>

# 1 Innledning

## Bakgrunn

Kautokeino kommune inngikk juni 2020 en avtale med KS-Konsulent as (heretter KS-K) om bistand til en enkel gjennomgang av kommunens tjenesteproduksjon for å foreslå en tiltaksliste i hver sektor og kommunedirektørens stab for å ta ned ressursbruken. Denne rapporten er et resultat av dette arbeidet. Rapporten går igjennom alle sektorer i kommunen og synliggjør hvor det er/bør være mulig å etablere en mer ressurseffektiv drift. Hensikten er å gi økt innsikt og kompetanse, samt et kvalifisert beslutningsunderlag som grunnlag for de valgene Kautokeino står ovenfor.

Det ble gjennomført samtaler med utvalgte personer i alle sektorer den 24.- og 25. august for å få innsikt i arbeidsprosesser og innspill konkrete tiltak og forbedringer. Tema for samtalene var følgende:

- Om dagens organisering og samhandling internt i oppvekst, med andre enheter og forholdet til folkevalgte organ
- Hva fungerer godt? Og hvorfor er det bra?
- Hva er de viktigste utfordringer og behov for forbedring?
- Hvilke innsparingsmuligheter ser du? Og hva er konsekvensen av disse?
- Hva bør være prioriterte forbedringsområder og hvordan bør dere jobbe med disse?
- Andre forhold du vil nevne.

Det ble så gjennomført nye arbeidsmøter (digitale og fysiske) medio september for å få innsikt i arbeidsprosesser og innspill konkrete tiltak og forbedringer. Her ble funn fra dokumentgjennomgangen og innsikt og tiltak fra samtalene presentert. Deretter ble det arbeidet for å få fram flere problemstillinger og konkretisering av tiltak. Leder og medarbeiderne har deltatt aktivt i diskusjonene på samlingene i august, men det har vært noe utfordrende å få oversendt resultater og konklusjoner etter tilbakemeldingsprosessene i september i noen sektorer.

Det har vært begrenset omfang på den rammen som KS-K har hatt til dette oppdraget. Det betyr at vi i liten grad har kunnet gå inn å kvalitetssikre de tall som Kautokeino selv har lagt frem. Tallene og forslagene må derfor sees mer som kvalifiserte anslag og ikke konkret og kvalitetssikrede forslag som kan tas direkte inn i en økonomiplan.

Denne rapporten må også sees i sammenheng med øvrige analyser som er utført tidligere for Kautokeino – og da særlig KOSTRA-analysen fra mars 2020, samt PowerPoint-presentasjonen fra framleggelsen 13.10.20.

## 2 Kommunedirektørens stab

Opplegget for gjennomføring har vært dokumentgjennomgang, samtaler med ressurspersoner i staben og en workshop med alle ansatte i stabene. I gjennomgangen har formålet vært å få fram tiltak som berører driften direkte i staben og der hvor staben har gjennomgående funksjoner, for eksempel knyttet til budsjettering, fakturering, ansettelser o.l.

Handlings- og økonomiplan, årsregnskap 2018 og 2019 og virksomhetsplan/årsplan for staben har vært gjennomgått og vært grunnlaget for samtaler og workshopene.

Det ble gjennomført samtaler med utvalgte ressurspersoner den 24.- og 25. august for å få innsikt i arbeidsprosesser og innspill konkrete tiltak og forbedringer.

Det ble etter samtalene gjennomført et avsluttende møte med kommunalsjef og økonomisjef for å gjennomgå funn og avklare oversending av ytterligere dokumenter. Det har også vært gjennomført samtaler med kommunalsjef og økonomisjef i forbindelse med workshop.

Det ble gjennomført en workshop med alle ansatte i staben. Her ble funn fra dokumentgjennomgangen og innsikt og tiltak fra samtalene presentert innledningsvis. Deretter ble det arbeidet for å få fram flere problemstillinger og konkretisering av tiltak. Medarbeiderne deltok svært aktivt.

### Tiltaksplan

Tiltaksplanen er utarbeidet basert på dokumentgjennomgangen og innsiktsfasen med medarbeider og ledere. Ut fra dette er det utarbeidet konkrete og mulige omstillingstiltak (tabell 1) med en kort beskrivelse/konsekvensvurdering (tabell 2):

Tiltak/år	2021	2022	2023	2024
1. Tap fordringer	1 000	1 500	1 500	1 500
2. Purregebyr og morarenter	250	250	250	250
3. Frankering/porto	200	200	200	200
4. Reell budsjettering av enhetens drift	10 000	10 000	10 000	10 000
5. Refusjon sykepenger	5 000	5 000	5 000	5 000
6. Refusjon fødselspenger	1 000	1 000	1 000	1 000
7. Refusjon feriepenge NAV	800	800	800	800
8. Økt kvalitet IT-drift - vurdere å sentralisere IT-funksjon/oppgaver fra skole	200	200	200	200

9. Gjennomgang av arbeidsprosesser, tydeliggjøring av ansvar og myndighet, forbedring og skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer		1 800	1 800	1 800
<b>SUM Redusert driftskostnader/frigjort midler</b>	<b>20 471</b>	<b>22 772</b>	<b>22 773</b>	<b>22 774</b>

Tall i tusen kroner

De foreslåtte tiltakene for å redusere kostnadene vil være budsjettert på enhetene. Kommunedirektørens stab har ansvar for å budsjettprosessen og støtte/oppfølgingen av enhetene. Hvis tiltakene skal gjennomføres vil flere av budsjettreduksjonene måtte gjøres på de ulike enhetene. Det at enhetene har mindreforbruk kan være et uttrykk for høy bevissthet om ressursbruk.

<b>Tiltak</b>	<b>Tiltak - vurdering/konsekvens</b>
O1	<p><b>Tap fordringer</b></p> <p>Arbeidet med å redusere tap på fordringer og gode rutiner er under utvikling. Dette vil gi ytterligere reduksjoner i tap på fordringer. Selve arbeidsprosessene for gjennomføringen er allerede under forbedring og vil også effektivisere selve gjennomføring av arbeidsoppgavene.</p>
O2	<p><b>Purregebyr og morarenter</b></p> <p>Det betales i dag gebyr som følge av for sen betaling av faktura. Dette skylder svake rutiner og delvis feil i IT-system. Gjennomgang av rutine og oppfølging av systemleverandør vil gi reduserte kostnader til purregebyr og morarenter. I utgangspunktet bør det kun være unntaksvis at det må belastes gebyr og morarenter.</p> <p>Dette punktet viser også at det generelt er behov for å se på arbeidsdelingen og arbeidsprosesser generelt. Kostandene utgiftsføres i på enhetens ansvar.</p>
O3	<p><b>Frankering og porto</b></p> <p>Kommunen har tatt i bruk SvarUT og andelen post som sendes ut på denne måten bør økes. Det er pågående arbeid for å øke denne andelen.</p>
O4	<p><b>Reell budsjettering for enhetens drift</b></p> <p>Regnskapsgjennomgang for 2018 og 2019 viser at det er gjennomgående underforbruk i enhetene. Det viser at enhetene har for høyt budsjett/planlagt drift i forhold til det som blir gjennomført. Dette binder opp kommunens økonomiske handlefrihet i økonomiplansammenheng og gir høyere rammer for eventuelle andre prioriteringer og disponering.</p> <p>En endring vil både gi og kreve tydeligere økonomistyring i enhetene, noe som også vil gi rom for å gjøre endringer gjennom et budsjettår. Det forutsetter tettere oppfølging og dialog mellom enheten og staben.</p>

05	<p><b>Refusjon sykepenger</b></p> <p>Regnskapstallene for 2018 og 2019 viser betydelig høyere refusjonsinntekter av sykepenger enn det som er budsjettert og det som er tilsvarende regnskapsført på vikar. Det bør budsjettert høyere refusjoner enn i dag og dette vil gi større handlingsrom i økonomiplansammenheng og gi høyere rammer for eventuelle andre prioriteringer og disponeringer. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at det ikke bør budsjetteres for høyt på denne typen refusjoner, da en har målsetninger om å redusere sykefravær og at det ofte vil være behov for vikarer.</p> <p>Størrelsen på refusjonsinntektene indikerer at det ikke er samsvar mellom faktisk sykefravær og registrering av sykefravær. Det er behov for å forbedre og etterleve gjeldende rutiner.</p>
06	<p><b>Refusjon fødselspenger</b></p> <p>Regnskapstallene for 2018 og 2019 viser betydelig høyere refusjonsinntekter av fødselspenger enn det som er budsjettert og det som er tilsvarende regnskapsført på vikar. Det bør budsjettert høyere refusjoner enn i dag og dette vil gi større handlingsrom i økonomiplansammenheng og gi høyere rammer for eventuelle andre prioriteringer og disponeringer. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at dette i liten grad kan forutses i mindre enheter.</p>
07	<p><b>Refusjon feriepenger – sykepenger og fødsel</b></p> <p>Regnskapstallene for 2018 og 2019 viser betydelig høyere refusjonsinntekter av feriepenger enn det som er budsjettert og det som er tilsvarende regnskapsført på vikar. Det bør budsjettert høyere refusjoner enn i dag og dette vil gi større handlingsrom i økonomiplansammenheng og gi høyere rammer for eventuelle andre prioriteringer og disponeringer. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at dette i liten grad kan forutses i mindre enheter.</p>
08	<p><b>Økt kvalitet IT-drift - vurdere å sentralisere IT-funksjon/oppgaver fra skole</b></p> <p>En gjennomgang av arbeidsdelingen mellom IT-staben og skolen sin ressursbruk på IT vil kunne gi innsparinger. Lærertimer er 3 ganger dyrere enn timepris for IT-stab.</p>
09	<p><b>Gjennomgang av arbeidsprosesser</b></p> <p>Kommunen må arbeide med tydeliggjøring av ansvar og myndighet, forbedring og skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer, og få økt utnyttelse/bruk av digitale løsninger. Staben har planlagt gjennomgang og utarbeidelse av rutiner og prosedyrer. Det er flere områder hvor det er manuelle interne prosesser (f.eks fakturering) som ville gitt betydelig effektivisering både for staben og ute i enhetene. Det ville også økt kvaliteten på tjenestene ut mot innbyggere og mot de interne enhetene. Flere av IT-systemene kommunen har tatt i bruk utnyttes i fullt ut eller moduler er ikke tatt i bruk. Det vil gi effektivisering både i tidsbruk og tidsperioden en oppgave tar ved å forbedre rutiner og systemer. Stabene har omprioritert og styrket kapasiteten og kompetansen for å få utarbeidet og gjennomført nye rutiner og prosedyrer. Dette vil gi effektiviseringsgevinst som kan tas ut i noe redusert bemanning i staben.</p>

## Oppsummering

Gjennomgangen viser at det er flere mulige tiltak for å redusere ressursbruken. Tiltakene som omhandler reell budsjettering, vil ikke nødvendigvis medføre redusert ressursbruk direkte. Kommunens handlingsrom i handlings- og økonomiplanen vil bli økt og gi muligheter for enda bedre økonomistyring.

Gjennomgangen med staben viser at de har høy bevissthet om mulighetene for forbedring og effektivisering. Det viser også i årsplanen som er under utarbeidelse og gjennomføring. Det er viktig at stabene prioriterer de områdene som gir best effektivisering både ut ifra interne prosesser i staben og for innbyggere og enhetene. Økt kompetanse på systematisk arbeidsprosessforbedring og gjennomføring vil det være viktig å bygge opp/tilføre for å få redusert ressursbruken.

### 3 Kultur og oppvekst

Opplegget for gjennomføring har vært dokumentgjennomgang og samtaler med utvalgte personer i enhet kultur- og oppvekst. I gjennomgangen har formålet vært å få fram tiltak som berører driften direkte i enheten.

Følgende dokumenter har vært gjennomgått og dannet grunnlag for samtaler:

- Handlings- og økonomiplan
- Årsregnskap 2018 og 2019
- KOSTRA-analyse 2019
- Oppvekstplan
- Plan for spesialundervisning
- Rapport fra ekstern vurdering av Kautokeino barneskole
- Sjekkliste for kvalitetsvurdering etter opplæringsloven
- Handlingsplan for et trygt skolemiljø for Kautokeino skole
- Forsvarlig system § 13-10
- Rapport «Ny struktur i barnehage og skole», WSP

Det ble etter samtalene gjennomført et avsluttende møte med kommunalsjef for kultur og oppvekst for å gjennomgå funn og avklare oversending av ytterligere dokumenter.

#### Tiltaksplan

Tiltaksplanen er utarbeidet basert på dokumentgjennomgangen og innsiktsfasen med medarbeidere og ledere. Ut fra dette er det utarbeidet konkrete og mulige omstillingstiltak (tabell 1) med en kort beskrivelse/konsekvensvurdering (tabell 2):

Tiltak/år	2021	2022	2023	2024
Endring i skole- og barnehagestrukturen				
Redusere 1 rektorstilling (fra høst 2021 – årslønn 700' + 30% sosiale utg.)	380	910	910	910
Endring i skole- og barnehagestrukturen				
Redusere 2 styrerstillinger (fra høst 2021 – årslønn 600' + 30% sosiale utg.)	650	1 560	1 560	1 560
Forebyggende arbeid for å redusere andel spesialpedagogisk hjelp i barnehage og spesialundervisning i skole.	50	100	200	380
Forebyggende arbeid for å avdekke omsorgssvikt, atferds-, sosiale og emosjonelle problemer så tidlig som mulig.				



Kultursektoren: øke deltakeravgift i kulturskolen og redusere støtteordninger og stipend til kulturelle formål.	100	200	200	200
<b>Summert</b>	<b>1 180</b>	<b>2 770</b>	<b>2 770</b>	<b>2 770</b>

Tall i tusen kroner

<b>Tiltak</b>	<b>Tiltak - vurdering/konsekvens</b>
O1	<p><b>Ny skolestruktur – en felles barne- og ungdomsskole</b></p> <p>Viser til rapport fra WSP – «Ny struktur i barnehage og skole», alt.3. Mulige innsparinger vil være å kunne redusere 1 rektorstilling. Dette vil i en overgangsfase innebære behov for økt fokus på felles forståelse og utførelse av kjerneoppgavene i skolen, rolleavklaringer og å bygge en felles organisasjonskultur. En administrativ sammenslåing av skolene kan gjennomføres før et fysisk felles bygg står ferdig.</p>
O2	<p><b>Ny barnehagestruktur – en felles barnehage</b></p> <p>Viser til rapport fra WSP – «Ny struktur i barnehage og skole», alt. 2. Mulige innsparinger vil være å kunne redusere lederressurser (styrere), og å kunne utnytte arealet mer effektivt slik at barnegruppene kan økes til nasjonal norm. På samme måte som med skole vil det være behov for å arbeide med felles prosedyrer og felles organisasjonskultur ved en slik sammenslåing. En administrativ sammenslåing av barnehagene kan gjennomføres før et fysisk bygg står ferdig.</p>
O3	<p><b>Forebyggende arbeid – spesialpedagogisk hjelp og spesialundervisning</b></p> <p>Opplæringsloven pålegger skolen å prøve ut tiltak innenfor den ordinære opplæringen før en elev henvises til PPT for sakkyndig vurdering. Dette av hensyn til barnets beste. I sakkyndighetsprosessen må skolen eller barnehagen og PPT ha tett samarbeid. Det vil være umulig for PPT å gjennomføre disse kravene uten et tett og godt samarbeid med skolene og barnehagene. Skolene og barnehagene i Kautokeino kommune bør legge stor vekt på generell tilpasset opplæring, preget av variert og praktisk rettet undervisning i tråd med ny læreplan (LK20/LK20S).</p> <p>Det er vanskelig å anslå en eksakt sum for kostnader knyttet til spesialundervisning uten å ha en gjennomgang av hvert enkelt vedtak. Gjennomsnittstall brukes derfor som eksempel: Kautokeino kommune hadde i 2019 fattet vedtak om 194 årstimer til spesialundervisning. Gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 3 var 165 årstimer. 1 årstime ved gjennomsnittslønn på kr 600` (inkl. sosiale utgifter) gir en timelønn på kr 356. Ved å jobbe forebyggende slik at vedtak om spesialundervisning kan reduseres til eksempelvis snittet for KGR 3, vil det være et potensiale for å kunne redusere utgiftene med kr 10 000,- pr uke * 38 uker = 380' pr år.</p>
O4	<p><b>Forebyggende arbeid – barnevernet</b></p> <p>Kommunen har etter barnevernloven ansvar for forebygging, og barnevernstjenesten skal arbeide for å avdekke omsorgssvikt, atferds-, sosiale og emosjonelle problemer hos barn så tidlig at varige problemer kan unngås. Godt samarbeid med skole og barnehage kan bidra til å unngå omsorgsovertakelse og plassering av barn i institusjon. Anslagsvis koster plassering i institusjon kr</p>

	900' pr år. Barnevernet i Kautokeino kommune bør legge stor vekt på samarbeid og klargjøring av de ulike tjenestenes rolle i et forebyggende perspektiv.
05	<p><b>Kultursektoren</b></p> <p>Dersom Kautokeino kommune hadde anvendt samme beløp pr innbygger som Hurdal kommune til kulturformål, ville dette medført en innsparing på nærmere 1,8 mill. kroner. En budsjettmessig reduksjon på kr 200' vil kunne håndteres ved å eksempelvis øke deltakeravgift på kulturskolen og ved å redusere støtteordninger og stipender til kulturelle formål.</p>

### Oppsummering

Gjennomgangen viser at enhet for kultur og oppvekst har god økonomisk styring, og at det etter det KS-konsulent kjenner til er en effektiv drift av enheten. Det er likevel noen mulige tiltak for å redusere ressursbruken ytterligere. Gjennomgangen med utvalgte ressurspersoner viser at de har bevissthet om mulighetene for forbedring og effektivisering, og i hovedtrekk dreier dette seg om et felles ønske om et enda tettere samarbeid, på tvers av fagområder og nivå. Et tettere samarbeid kan bidra til bedre samordning mellom tjenestene, og gevinster på lengre sikt kan da bli tidlig innsats og forebygging av særskilte tiltak. Eksempler på gevinst vil være redusert andel spesialpedagogisk hjelp og spesialundervisning, færre omplasseringer av barn fra barnevernet og redusert sykefravær blant de ansatte. Det er vanskelig å fastsette eksakte beløp på mulige innsparinger, og beløpene over er derfor veiledende.

## 4 Helse og omsorg

Opplegget for gjennomføring har vært dokumentgjennomgang og samtaler med utvalgte personer i enhet for Helse- og omsorg. I gjennomgangen har formålet vært å få fram tiltak som berører driften direkte i enheten.

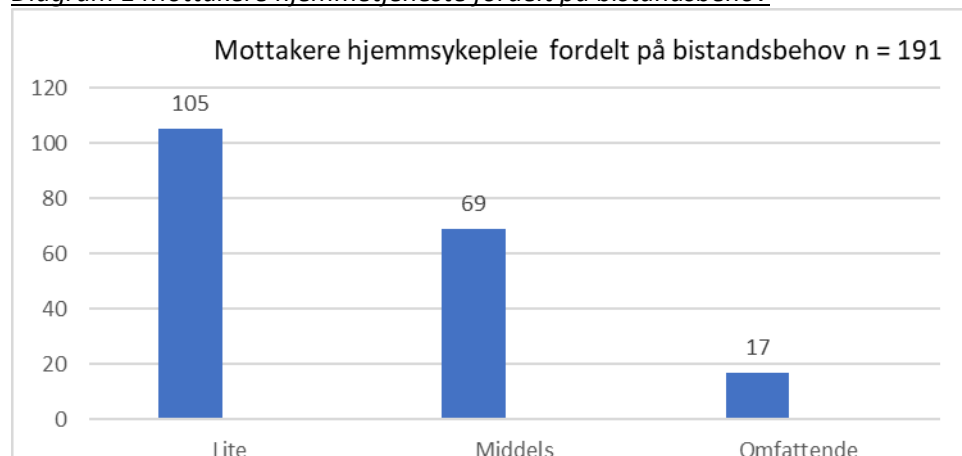
Helse- og omsorgstjenesten må sees i sammenheng. Enkeltvis kutt i tjenesten vil dermed kunne gi seg utslag med høyere kostnader i andre deler av tjenesten – hvert enkelt tiltak må derfor vurderes nøye i forhold til alternativkostnader.

Følgende dokumenter har vært gjennomgått og dannet grunnlag for samtaler:

- Meld. St. 26 «Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet»
- Ressursbruk og sykdomsforløp ved demens ( Redic 2015)
- Meld. St. 15 «Leve hele livet»
- Årsregnskap 2018 og 2019
- <sup>1</sup>KOSTRA-analyse 2019
- Kompetansekartlegging og bemanningsstyring utført 2019
- Analysearbeid utført av KS – konsulent 2019

Kommunen mangler en helhetlig plan for virksomhetsområdet med strategi og filosofi, dette gir en utydelighet ift. prioriteringer og praksis. Det er lite bruk av styringstall til evaluering og læring. Bemanningsstyring og bruk av vikarer er preget av tradisjonell tenkning som gir lav kontinuitet og høye kostnader til vikarbruk. Det er generelt høye kostnader til drift innen de fleste tjenesteområder.

*Diagram 1 Mottakere hjemmetjeneste fordelt på bistandsbehov*



Vi ser av tabellen at volum i tildeling av tjenester til brukere med lite behov for hjelp (under 5 t /uke) er stort. Den største demografisk endringen fram til 2025 er i aldergruppen 67-79 og det bør vurderes om en slik tildelingspraksis er bærekraftig og forsvarlig økonomisk.

<sup>1</sup> Det ble initialt brukt mye tid på å kvalitetssikre «KOSTRA-tall», spesielt avviket på kostnad pr institusjonsplass der feilføring i kommune ga stort utslag i sammenligningen. Korreksjonen som nå er gjort viser en kostnad pr plass på 1 200` mot 1 700` i KOSTRA-analysen som KS-K utarbeidet i juni 2020.

I dag har kommune følgende boligtilbud/ institusjonstilbud:

**Sykehjem: Institusjon med 17 rom**

- 14 langtidsplasser
- 3 kort/intermediærplasser
- 3 sykestueplasser (finansiert av helse nord).

**Bokollektiv: Hjemmetjeneste med 8 bruker rom.**

- 5 langtidsplasser
- 3 avlastningsplasser/ korttidsplasser

**Omsorgssenter: Hjemmetjeneste 12 boenheter**

- 12 boenheter

**Omsorgs leiligheter: Hjemmetjenesten**

- 10 leiligheter

**Dagtilbud: Hjemmetjeneste**

- 10 dagplasser

Institusjonsplasser står i følger enhetsleder tidvis ledige.

*Tabell 2: Uttrekk fra kommunens regnskap 2019*

Lønn Ekstrahjelp	2 640 068
Overtid (omsorgssenter, sykehjem og hjemmetjeneste)	2 018 000
Innleie vikar sykelønn (omsorgssenter, sykehjem og hjemmetjeneste)	3 434 348

Uttrekket viser stort forbruk av overtid. Bruken av overtid er strengt regulert i Lovverk og avtaler mellom partene. Overtid er kun tillatt dersom det er et særlig og tidsavgrenset behov for det. Med andre ord kan ikke overtid brukes som en fast ordning<sup>2</sup>. Med «særlig og tidsavgrenset behov» menes det for eksempel:

- fravær som gir underbemanning og forstyrrer den daglige driften
- fare for at anlegg, maskiner, råstoffer eller produkter kan ta skade
- uventet arbeidspress

---

<sup>2</sup> Arbeidstilsynet.no

- særlig arbeidspress på grunn av sesongmessige svingninger eller mangel på arbeidskraft med spesiell kompetanse

Overtidsbruken bør gjøres til gjenstand for en gjennomgang. Ut fra dialogene KS-K har hatt med kommunen vil vi anta at dette er koblet til kulepunkt 1 og 4.

Lønn ekstrahjelp ser ut til å være koblet til ferievikarer og også her kan en del av kostnadene være drevet av samme årsakene som overtidskostnader. Denne type kostnader kan styres og til dels unngås ved en bedre styring av bemanning der det planlegges for lengre perioder for å håndtere de kjente variasjonene i et årsperspektiv.

De to arbeidsgruppene har levert et godt grunnlagsdokument som enheten bør bruke i det videre arbeidet med forbedring og bedre styring av ressursbruk, det anbefales at rapporten fra gruppenes arbeid tas opp til «behandling» i enhetsledergruppe for prioritering av tiltak.

Fra arbeidsgruppene er følgende tema berørt:

**«Konklusjon/oppsummering - MÅL:**

- Kvalitetssikrede tjenester
- Mindre sårbarhet (organisering)
- Flere tverrfaglige vurderinger
- Helhetsperspektiv
- Høyere terskel for tjenestene»

Det var planlagt et avsluttende møte med kommunalsjef for å gjennomgå funn og avklare oversending av ytterligere dokumenter, men oppsummering fra workshop ble oversendt KS-K etter fristen, slik at dette ikke lot seg gjennomføre.

### Tiltaksplan

Tiltaksplanen er utarbeidet basert på funn i KOSTRA-rapport med dypdykk på fagspesifikke indikatorer, dokumentgjennomgangen og innsiktsfasen med medarbeidere og ledere. Ut fra dette er det utarbeidet forslag til tiltak.

Gjennomgående Tiltak	Effekt
1. Forbedre økonomistyring, bruk av indikatorer – kvalitetssikre egne tall/ data/faglige indikatorer	Bedre kontroll over ressursbruk og effekt (organisasjonslæring)
2. Utarbeide en egen virksomhetsplan for tjenesten med fokus på helhet og sammenheng	Bedre tilrettelagte tjenester. Felles strategi og felles forståelse.
3. Utvide og profesjonalisere inntaksteamet	Sikre at godt forberedt saksbehandling basert på felles standard. Kvalitetssikrede tjenester

Konkrete Tiltak/år	2021	2022	2023	2024
<b>4. Heve terskel for tildeling av tjenester generelt</b> (både hjemmetjeneste og institusjon) Større fleksibilitet i bruk av sykehjemsplasser	400	800	800	800
<b>5. Forebyggende arbeid, med fokus på egenmestring</b> Vil kunne gi redusert etterspørsel på sikt	0	200	200	200
<b>6. Bemanningsledelse, helårsplanlegging</b> Reduksjon i innleide vikarer og bruk av overtid	500	1 200	1 600	1 600
<b>7. Større fleksibilitet i bruk av sykehjemsplasser-</b> holde inntil 3 plasser i snitt på årsbasis (det vil være store variasjoner i behov i en kommune på Kautokeinos størrelse, effekten vil derfor kunne variere fra år til år	800	1 200	1 200	1 200
<b>8. Sammenslåing/ felles nattevakt (usikkert)</b> iverksettelse høst 2021	300	600	600	600
<b>Summert</b>	<b>2 000</b>	<b>4 000</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>

Tall i tusen kroner

Tiltak som vil kunne gi lavere etterspørsel på sikt	Effekt
1. Helårsplanlegging	Overgang til ny bemanningsløsning fra 2022. Vil gi større kontinuitet, bedre bruk av kompetanse og lavere forbruk av vikarer (ferie og tilkallingsvikarer)
2. Utarbeide faggrunnlag for demensomsorg med dimensjonering av institusjonstilbud og dagplasser	Bedre pårørendeoppfølging i forkant av institusjonsinnleggelse Bedre tilrettelagte tjenester for demente og større fleksibilitet Dagplasser vil initialt kunne gi økt kostnad men bidra til bedre tjenester og forsinket innslagspunkt for institusjon
3. Bruk av velferdsteknologi, hjemmetjeneste og institusjon Den pågående pandemien har gitt en forsering av tiltak der velferdsteknologi har blitt tatt i bruk. Kommune bør derfor evaluere egne bruk og eventuelt innhente andre kommuners erfaringer	Mulige effekter: Færre fysisk tilsyn i hjemmetjeneste ved bruk av digitale løsninger Større trygghet og mulighet til å effektivisere nattvaks tjenesten i institusjon – vil kreve investeringer både personlig utstyr og muligens i IT- infrastruktur
4. Legetjeneste, utrede mulighet for felles legevaktordning.	Sikre kontinuitet og mindre belastning på eget personell.

## Oppsummering Helse og omsorg

Gjennomgangen viser at enheten har gode rutiner og tilbyr faglig godt reflekterte tjenester.

Gjennomgangen med utvalgte ressurspersoner viser at de har bevissthet om mulighetene for forbedring og effektivisering og viser til et potensiale for forbedringer. I hovedtrekk dreier dette seg om et felles ønske om et enda tettere samarbeid på tvers av fagområder og nivå. Det er vist til konkrete tiltak for å redusere ressursbruken på både kort og lengre sikt, og da for å forberede kommunen på den økende etterspørselen i årene som kommer. Mer målrettet bruk av «inntaksteam» med større fokus på egenmestring vil kunne være en investering, tilsvarende bør det jobbes videre med å heve terskel for tildeling av hjelp i hjemmetjenesten og slik styrke denne for å øke deres kapasitet for å håndtere brukere med omfattende behov.

Et tettere samarbeid kan bidra til bedre samordning mellom tjenestene, og gevinster på lengre sikt kan da bli økt terskel for å tilby institusjonsplass og dermed «billigere og bedre» tjenester. Omsorgstjenesten er en kjede av tiltak og det er derfor avgjørende å se tiltakene i sammenheng. Endring på ett sted i tiltakskjeden vil direkte og indirekte kunne gi alternative kostnader annet sted. Det er vanskelig å fastsette eksakte beløp på mulige innsparinger siden avhengighetene av de forskjellige tiltak er store, tallene i tabellen over er derfor kun visualisering av muligheter og må kvalitetssikres.

## 5 Teknisk

Opplegget har vært dokumentgjennomgang, samtaler med kommunalleder og en del medarbeidere i teknisk og et arbeidsmøte. I gjennomgangen har formålet vært å identifisere og vurdere tiltak og stipulere økonomiske konsekvenser.

### Tiltaksplan

Tiltaksplanen er utarbeidet basert på dokumentgjennomgangen og innsiktsfasen med medarbeidere og leder. Ut fra dette er det utarbeidet konkrete og mulige omstillingstiltak (tabell 1) med en kort beskrivelse og konsekvensvurdering (tabell 2):

Tabell 1

Tiltak	Tiltak/år	2021	2022	2023	2024
T 1	Energiøkonomisering	500	800	1 000	1 000
T 2	Purregebyr og morarenter	100	100	100	100
T 3	Frankering og porto	30	50	50	50
T 4	Investeringsprosjekter – redusere merkostnader				
T 5	Eiendomsdrift			420	420
T 6	Gatelys		10	20	40
T 7	Vann og avløp				
T 8	Innkjøp				
T 9	Arbeidsflyt og effektivisering				
T 10	Eiendommer				
	<b>SUM Redusert driftskostnader/frigjort midler</b>	<b>630</b>	<b>1 000</b>	<b>1 645</b>	<b>1 670</b>

Tabell 2

Tiltak	Tiltak - vurdering/konsekvens
T 1	<b>Energiøkonomisering</b> Kommunestyret har bevilget 11 millioner til å kartlegge og gjennomføre nødvendige tiltak for å oppnå reduserte energikostnader. Det er anslått 1 million i reduserte årlige kostnader. For å kunne gjennomføre tiltaket, må et gjennomføringsprosjekt med prosjektlederansvar og en milepælsplan etableres. Innsparingen planlegges ut fra å gjennomføre tiltak over flere år.
T 2	<b>Purregebyr og morarenter</b> Det betales i dag gebyr som følge av for sen betaling av faktura. Dette skyldes rutiner og delvis feil i IT-system. Gjennomgang av rutiner og oppfølging av systemleverandør vil gi reduserte kostnader til purregebyr og morarenter. (Dette tiltaket er også innberegnet i Tiltak 2 under kapittel om kommunedirektørens stab)
T 3	<b>Frankering og porto</b> Kommunen har tatt i bruk SvarUT og andelen post som sendes ut på denne måten bør økes. Det er pågående arbeid for å øke denne andelen. Noen saksområder i teknisk har potensiale for reduksjon i brev på papir. (Dette tiltaket er også innberegnet i Tiltak 3 under kapittel om kommunedirektørens stab)



T 4	<p><b>Investeringsprosjekter – redusere merkostnader</b></p> <p>25 investerings- og utredningsprosjekt er vedtatt. Flere av prosjektene bør sees i sammenheng. Det oppgis å være liten kapasitet til å koordinere, hente synergier fra og gjennomføre alle prosjektene. Svak prosjektoppfølgning kan gi merkostnader for ett eller flere av prosjektene. Tiltaket er å ha personalressurs til å utføre prosjektkoordinering og porteføljestyling. Stillingsressurs på inntil 100 % bør disponeres til formålet. Kostnaden bør inngå i investeringsbudsjettet. Det er ikke mulig å beregne innsparingsbeløp.</p>
T 5	<p><b>Eiendomsdrift</b></p> <p>KOSTRA-tall viser at kommunen har betydelig høyere kostnader enn sammenliknbare kommuner. Opprettelsen av en felles driftsbasis for renholdere og medarbeidere med ansvar for bygningsdrift har gitt en innsparing på kr. 250 000 per år. Det planlegges ytterligere innsparing ved økt omfang av behovsvurdert renhold. Redusert antall kvadratmeter ved ny skole bør gi reduserte kostnader. Renholdsbehovet har vært stort i siden midten av mars 2020. Dette forventes opprettholdt i 2021. En nøyaktig beregning av redusert stillingsstørrelser til eiendomsdrift er derfor ikke mulig nå. Beløpet er beregnet ut fra en stilling mindre fra 2023.</p>
T 6	<p><b>Gatelys</b></p> <p>Gatelysene har energikrevende lyspærer. Tiltaket er fortløpende å skifte til LED-pærer. Potensiell innsparing er ca. kr. 50 000.</p>
T 7	<p><b>Vann og avløp</b></p> <p>Ny hovedplan for vann- og avløp er under utarbeidelse. Tiltak vil framgå der.</p> <p>I den kommunale arealplanleggingen og behandling av dispensasjonssøknader må kommunen unngå å øke antall pumpestasjoner. Disse krever tilsyn og vedlikehold. Reparasjoner og utskiftninger er kostbare. Tiltaket er å sikre at kommunale merkostnader blir tatt med i vurderinger i den kommunale planleggingen og saksbehandlingen for å redusere langsiktige drifts- og vedlikeholdskostnader. Tiltaket er ikke kostnadsberegnet.</p>
T 8	<p><b>Innkjøp</b></p> <p>Kommunen bør gjennomgå innkjøpsrutinene sine. Terskelen for konkurranse er satt lavt. Rameavtaler benyttes i liten grad. Det oppgis å være tidkrevende å gjennomføre innkjøp med tilbudsforespørsler og behandling av disse for beløp over kr. 20 000. Innkjøpsbestemmelsene berører hele kommunen, og en evaluering av nåværende innkjøpspraksis bør gjennomføres. En gjennomgang av avskrivningstid for biler og utstyr bør inngå i arbeidet. Det samme gjelder kjøp eller leie av for eksempel biler. At kommunen gjør lokale innkjøp, er viktig for bedrifter i kommunen. Om dette påfører kommunen økte kostnader, og hvilke konsekvenser dette skal ha for kommunens budsjettering, bør inngå i vurderingen. Tiltaket er ikke kostnadsberegnet.</p>
T 9	<p><b>Arbeidsflyt og effektivisering</b></p> <p>Gjennomgang av arbeidsprosesser, tydeliggjøring av ansvar og myndighet, forbedring og skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer, økt bruk og utnyttelse av digitale løsninger. Dette vil gi effektiviseringsgevinst som kan tas ut i noe redusert bemanning i staben.</p> <p>Teknisk har gjennomført et planlagt endringsarbeid de siste årene. Dette har gitt gode resultater, og bør videreføres og utvides. Formålet er også å gi økt kvaliteten på tjenestene til innbyggerne og at rettsikkerheten ivaretas.</p> <p>Arbeidsflyt og effektivisering mellom enhetene i kommunene er et forbedringsområde. Å gjennomføre et felles utviklingsarbeid for alle eller flere enheter, vil sikre felles rolle- og ansvarsavklaring og rutiner. Tiltaket er ikke kostnadsberegnet.</p>
T 10	<p><b>Eiendommer</b></p>

	<p>Kommunen er 100 % eier av Kautokeino Boligselskap as. Gjennom selskapet eier kommunen boliger. I tillegg eier kommuneorganisasjonen boliger som forvaltes av boligselskapet. Det er utenfor vårt oppdrag å vurdere dette selskapet.</p> <p>Tiltaket er å vurdere kommunens samlede inntekter og utgifter for eiendommene sine. Videre bør det vurderes om en eller flere eiendommer bør selges eller rives. Tiltakets formål er å ha kontroll på overskudd eller underskudd på eiendommene, og å redusere drifts- og vedlikeholdskostnader som kommunen ikke har behov for å eie.</p>
--	--

### Oppsummering

Gjennomgangen viser at enheten de siste årene har gjennomført et godt forbedringsarbeid. Blant annet er digitale verktøy tatt i bruk i større omfang. Flere planlagte tiltak er under gjennomføring. Enheten har fortsatt behov for å effektivisere og forbedre arbeidsflyten. Dette gjelder både innenfor enheten, og i oppgaver sammen med andre enheter i kommunen.

Enheten har et stort antall saksområder til behandling i folkevalgte organ. Det er mange dispensasjonssaker som krever tid og involverer både administrativ og politisk ledelse i saksforberedelsen. En del enkeltsaker kan påføre kommunen økte utgifter.

Det er i utgangspunktet ikke grunnlag for å redusere antall stillinger i enheten totalt sett. En effektivisering og tidsreduserende arbeidsflyt vil kunne redusere et framtidig behov for økning av stillingsressurser.

Enheten synes å ha god økonomisk styring, og det er bevissthet og vilje til å gjennomføre tiltak. Forankring på ledernivå og folkevalgt nivå er avgjørende for å oppnå forutsigbarhet, kontinuitet og langsiktighet i endringsarbeidet.

Gjennomgangen med kommunalleder og medarbeidere viser at de har høy bevissthet om mulighetene for forbedring og effektivisering. Økt kompetanse på systematisk arbeidsprosessforbedring og gjennomføring er viktig for å redusere ressursbruken.

Det er vanskelig å fastsette eksakte beløp på mulige innsparinger, og beløpene over er derfor veiledende. For en del tiltak er det ikke mulig å beregne innsparinger.

## 6 Avslutning

Vi har i denne tjenesteanalysen gått gjennom ressursbruken til Kautokeino kommune på de ulike sektorene og i kommunedirektørens stab. Analysen viser at det på alle områder bør være et (til dels betydelig) omstillingspotensial, men det fordrer politisk vilje til å gjennomføre tiltak som ikke nødvendigvis kommer til å bli oppfattet som «populære» hos innbyggerne, ledelsesmessige grep for å øke styringsevne (og vilje) på alle nivåer i organisasjonen og et påkoblet medarbeiderskap som er villige til å iverksette og gjennomføre disse omstillingene.

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