

Budsjettoppfølging - Effektivisering og innsparing 2019-22

Saksfremlegg

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
Administrasjonsutvalget		
Formannskapet		
Kommunestyret		

Saksbehandler: Eystein Venneslan	Arkivsaknr.: 2018/6890-83
----------------------------------	---------------------------

RÅDMANNENS INNSTILLING:

1. Rådmannen utreder og gjennomfører effektiviserings- og innsparingstiltak for til sammen 85 mnok.
2. Politiske saker fremmes fortløpende.
3. Effektiviserings- og innsparingskravene innarbeides i økonomiplan 2019-2022.

SAMMENDRAG

Det er definert effektiviserings- og innsparingstiltak på til sammen 85 mnok (årseffekt 2022). Disse inngår i justert økonomiplan 2019-2022, som da imøtekommer fylkesmannens anbefalinger med tanke på lovlighet. Skisse tiltaksplan Effektivisering og innsparing 2019-22 beskriver forventede innsparinger fordelt på tiltaksområder (vedlegg).

Tiltaksområdene består av en rekke mindre tiltak, men også flere omfattende tiltak. En kostnadsreduksjon tilsvarende 85 mnok er mye. Det er vanskelig å unngå større omlegginger av både organisasjonsstruktur og tjenestestruktur om innsparingene skal kunne realiseres. Overføring av ressurser fra ledelse og administrasjon til tjenesteproduksjon vil påvirke overordnet koordinering, utvikling og kvalitetsarbeid. Omorganisering/sammenslåing av skoler, barnehager, institusjoner og boliger er nødvendig for å redusere driftskostnadene. En mer kostnadseffektiv struktur innebærer noen ulemper, men sikrer muligheten til å opprettholde et godt forsvarlig tjenestetilbud.

Avgjøres av: Kommunestyret

Behandles i følgende utvalg: Administrasjonsutvalget, Formannskapet

Videre saksgang: Følges opp av rådmannen. Saker sendes politiske utvalg fortløpende.

Saksopplysninger:

Målsettingen med saken er å orientere om rådmannens arbeid med budsjettoppfølgingen og skissere hvilke tiltak som er aktuelle å iverksette for å oppfylle bestillingen om å utarbeide en lovlig økonomiplan uten eiendomsskatt.

Tiltaksskissen vil være retningsgivende for utarbeidelse av politiske saker og det rådmannen kan gjennomføre innenfor sine fullmakter. Enkelt saker blir fremmet fortløpende.

Rådmannen har i Adm-sak PS 4/19, F-sak PS 4/19 og K-sak PS 15/19, redegjort for organisering og tilnæringsmåte for oppfylling av budsjett 2019 og økonomiplan 2019 – 2022, i henhold til kommunestyrets vedtak 13.12.2019. Kommunestyret gjorde den 7. februar følgende vedtak:

1. *Det gjennomføres effektiviserings- og innsparingstiltak samt inntektsøkninger tilsvarende 106 MNOK i løpet av økonomiplanperioden 2019-22.*
2. *Formannskapet skal motta milepælsrapporter og status underveis i gjennomføringen av tiltakene. En første samlet tiltaksplan bør legges frem til kommunestyret i juni 19.*
3. *Enkelt saker til politisk behandling fremmes fortløpende.*
4. *Rådmannen kan vurdere alle oppgaver i kommunen, men innenfor rammen av at lovpålagte oppgaver blir utført.*

Etter tilbakemelding fra Fylkesmannen på at økonomiplan 2019-22 var ulovlig, ble det i PS 20/19, samme kommunestyremøte 7. februar 2019, gjort slikt vedtak:

1. *Fylkesmannens avgjørelse etter lovlighetskontroll av sak PS 140/18 i Askøy Kommunestyre Budsjett 2019 og økonomiplan 2019 2022, tas til etterretning.*
2. *Rådmannen gis i oppdrag å utarbeide et justert forslag til nødvendig endring av økonomiplanen for 2019 - 2022 uten eiendomsskatt.*

Denne saken må ses i sammenheng med saken «Justert økonomiplan 2019 - 2022, budsjettendring 1 2019». Tiltak av et omfang som skissert er nødvendig for balanse i økonomiplanen.

Rådmannen har i denne omgang ikke sett noen mulighet for særlig inntektsøkning, og effektiviserings- og innsparingstiltakene utgjør ca 85 mnok. En utsatt effekt av drift av nye omsorgsboliger og sykehjemsplasser på 30 mill er ikke tatt med i dette beløpet.

Effektivisering og innsparingstiltak til 85 mill. kr.

Det totale kravet til effektivisering og innsparingstiltak er satt til 85 mill. kr. med full effekt i år 2022. I tiltaksplanen er det derfor 2022-effekten som blir presentert.

Det vil ta tid å gjennomføre tiltakene. Effekten i 2019 er derfor vesentlig lavere, men slår inn i betydelig grad allerede fra 2020. Jo flere tiltak som besluttes og gjennomføres i 2019, jo flere av kostnadsbesparelsene kan iverksettes snarlig.

Kostnadsøkende tiltak i vedtatt budsjett og økonomiplan

De økonomiske forutsetningene er vesentlig endret. Effektiviserings- og innsparingskravene er såpass høye at det er vanskelig å finne rom for nye, kostnadsøkende tiltak i perioden. Erfaringsmessig er det også lettere å vente med å starte opp nye tiltak enn å ta bort eller redusere et tilbud som er etablert. Den stipulerte innsparingen på 85 millioner forutsetter at flere av tiltakene som ble vedtatt som nye tiltak, utsettes.

Eksempel:

- Styrking av kulturskolen (0,4 mnok)
- Forprosjekt kulturhus (1 mnok)
- Etablere Homestart fra 1.1.2019 (0,75 mnok)

Hvis tiltakene skal gjennomføres stiger kravet om effektivisering og innsparing.

Salderingstiltak som er reversert, men tatt ut igjen

Til tross for et omfattende arbeid med å snu alle steiner, innebærer justert økonomiplan at det mest tilrådelige sett fra rådmannens ståsted er å nedskalere kreftrehabiliteringsprosjektet og hjertesviktprosjektet i 2020 når tiltaksmidlene er falt bort.

Overføring av enkeltposter i budsjettet til samlepost som beskrives tiltaksplanen

Flere av tiltakene som er vedtatt i budsjettet er i ny økonomiplan lagt over i samleposten *effektiviserings- og innsparingstiltak*, som beskrives i skissert tiltaksplan. Bakgrunnen for det er at rådmannen trenger et noe større handlingsrom for å kunne effektivisere dem i praksis. Intensjonene i tiltakene vil bli videreført, men da som tiltak sett i sammenheng med andre tiltak innenfor tiltaksområdene. Noen eksempler på dette er:

- Refusjon sykepenge på 1 mnok
 - Det gjennomføres tiltak for å sikre sykepengerefusjoner, men beløpet er trolig for høyt, og selve refusjonen kan ikke knyttes til kommunalavdeling stab.
- Innsparing konsulentbistand 4 mnok (2022)
 - Det er ikke budsjettposter på konsulentbistand og det foreligger heller ikke planer om bruk av konsulenter som muliggjør en så stor innsparing. Beløpet innarbeides i kommunalavdelingene sine tiltaksområder.
- Økte skatter på inntekt og formue 18 mnok (2022).
 - Det foreligger ikke tilstrekkelig grunnlag for å beregne dette som en økt fremtidig nettoinntekt. Beløpet er derfor overført til tiltaksplanen, men da som en del av kostnadsreduserende tiltak.

Det framgår av kommentaren til de ulike postene i justert økonomiplan hva som er overført til samleposten *effektiviserings- og innsparingstiltak*.

Realismen i tiltaksplanen

Rådmannen bygger tiltaksplanen på en vurdering av en rekke mulige tiltak. Denne er utarbeidet basert på intervjuer, gruppesamtaler og ledersamlinger med fokus på å få opp alle mulige ideer, «enhver stein skal snus». De ideene som anses som realistiske blir bearbeidet og tatt med i tiltaksplanen. Noen av de tiltakene som videreføres kan gjennomføres innenfor rådmannens delegerede myndighet, andre krever politisk behandling. Mange av tiltakene krever nærmere utredning, og for å gjøre en mer kvalifisert vurdering av økonomisk effekt og andre konsekvenser, kreves grundigere analyser. Det kan også være andre faktorer som avgjør om tiltakene kan realiseres. Det er derfor usikre anslag på flere av tiltaksområdene, men de er retningsgivende for det videre arbeidet. Mer sikre analyser vil foreligge til tiltaksplanen som er planlagt lagt frem til politisk beslutning i juni. Politiske saker vil også bli fremmet fortløpende.

Skisse til tiltaksplan

Den skisserte tiltaksplanen omfatter tiltaksområder som er besluttet videreført med milepælplan og kostnadsoverslag. Tiltaksområdene følger først og fremst fag- og avdelingsinndelingen i organisasjonsstrukturen, men er likefult todelt med tanke på tilnæringsform:

1. Tiltaksområder som krever strategiske vegvalg.
2. Tiltaksområder som først og fremst er en oppsamling av tiltak innen fag/avdeling.

Der det er behov for strategisk veivalg er tittelen på tiltaksområdet benevnt med «satsing», «strukturendring», «effektivisering» eller lignende.

Vedlagte «Skisse tiltaksplan Effektivisering og innsparing 2019 – 22» er delt inn i 19 områder:

Tiltaksområder		Årseffekt 2022
1 Oppsummert: Effektivisering og innsparing 2019-22	Rådmann	85
2 Effektivisering ledelsesstruktur og organisering	Rådmann	
3 Politiske ledelse og støttefunksjoner	Formannskap	2
4 Strukturendring omsorgstjenestene	Levekår	15
5 Satsing på digitalisering og velferdsteknologi	Levekår	0
6 Individ og levekår	Levekår	12
7 NAV	Levekår	3
8 Barn og familie	Levekår	2
9 Samfunnsmedisin	Levekår	0
10 Strukturendring skole	Oppvekst	14
11 Strukturendring barnehage	Oppvekst	7
12 Endring kultur- og idrettssektor	Oppvekst	1
13 PPT	Oppvekst	2
14 Teknisk	Teknisk	8
15 Salg av eiendommer	Teknisk	0
16 Interkommunalt samarbeid	Teknisk	4
17 Stab/fellestjenester	Stab	15
18 Økte inntekter	Stab	0
Godt arbeidsmiljø	Stab	0

Vurdering:

Rådmannen vurderer at skissen til tiltaksplan gjør justert økonomiplan realistisk og lovlig. Det er spesifisert og vurdert en rekke tiltak som til sammen utgjør en betydelig omstilling i kommunen. Disposisjonsfondet vil i 2022 være tilfredsstillende.

Folkehelseperspektiv:

Tjenester skal leveres på forsvarlig nivå.

Økonomi:

Det skal gjennomføres effektiviserings- og innsparingstiltak tilsvarende 85 mnok med helårsvirkning i 2022.

Kleppestø, 25.02.2019

Eystein Venneslan
Rådmann

25.02.2019

Vedlegg

Skisse til Tiltaksplan Effektivisering og innsparing 2019 – 22

Bakgrunn

Det vises til sak Budsjettoppfølging – Effektivisering og innsparing 2019 – 2022.

Rådmannen har gjennomført en kartlegging av effektiviserings- og innsparingspotensial gjennom

- Vurderinger gjennom ordinær linjeledelse
- Idedugnad på fagsjefsamling (30 ledere)
- Dybdeintervju med fagsjefer, avdelingsledere og stabsfunksjoner
- Idedugnad på mellomledersamling (110 ledere, ansatte og HTV, HVO)

På denne bakgrunn er det utarbeidet mulighetslister. Realismen i disse er vurdert og danner grunnlaget for tiltak og tiltaksområder med målsettinger om kostnadseffektivisering. Det er utarbeidet effektiviserings- og innsparingstiltak for til sammen 85 mnok. 85 mnok er årseffekten av tiltakene i 2022. Det er årseffekten i 2022 som nyttes som beregningsgrunnlag i tiltaksplanen.

Den økonomiske effekten av tiltakene er basert på estimer. Det er derfor behov for å videreføre utredningsarbeidet og komme tilbake med egne saker og en mer fullstendig tiltaksplan. Denne tiltaksplanen er derfor foreløpig bare en skisse, men dog retningsgivende for det videre arbeidet og tiltak. Tiltakene er en premiss for økonomiplan.

Endelig tiltaksplan vil bli fremmet i juni. Politiske saker vil bli fremmet fortløpende.

Postadresse:

Klampavikvegen 1, 5300 Kleppestø

Besøksadresse:Klampavikvegen 1, 5300
Kleppestø**Telefon:**

56 15 80 00

Bank:

6515.06.05509

E-post:

postmottak@askoy.kommune.no

www.askoy.kommune.no

Telefaks:

56 15 83 90

Org.nr:

964 338 442

Tiltaksplan

Tiltaksplanen gir en oversikt over strategiske veivalg og andre tiltak i fagavdelingene. Målsettingene er kostnadseffektivisering på til sammen 85 mnok. Dette omfatter et sett av tiltak som skal gjennomføres i økonomiplanperioden og omfatter både politiske vedtak som er besluttet, noen av rådmannens tidligere forslag og nye tiltak.

I arbeidet har det vært viktig å skille mellom innsparing og effektivisering. Effektivisering med effekt mot slutten av økonomiplanperioden krever kompetanse og ressurser som i de første årene strengt tatt kan kuttes for å opprettholde en forsvarlig drift. Enkelte strategiske vegvalg er derfor trukket frem for å synliggjøre betydningen av at utviklingsoppgaver til en viss grad må videreføres for å lykkes på litt lengre sikt.

Det er allerede gjort mye godt effektiviseringsarbeid i avdelingene. Evnen til å lykkes bygger blant annet på hva organisasjonen er god på og hva man tidligere har lyktes med. En del av tiltaksplanen har derfor trukket frem tidligere resultater som er relevant for det videre arbeidet med kostnadsreducerende tiltak.

Tiltaksområder og strategiske veivalg

Tiltakene er delt inn i 19 områder. Alle fagavdelingene samt Stab og Teknisk har egne områder. Enkelte av disse representerer strategiske veivalg som relaterer seg til satsingsområder og større strukturelle endringer.

Arbeidet følger linjeledelsen og således inndelingen i kommunal- og fagavdelinger.

1. Effektivisering og innsparing 2019 – 2022

Effektivisering og innsparing 2019 – 2022 er en overordnet økonomianalyse og resultatoppfølging av innsparingene som skal gjennomføres i økonomiplanperioden. Analysen skal også omfatte vurderinger i henhold til lover og forskrifter og den forståelsen fylkesmannen har lagt til grunn for sin lovtolkning.

Tiltaksområder		Årseffekt 2022
1 Oppsummert: Effektivisering og innsparing 2019-22	Rådmann	85
2 Effektivisering ledelsesstruktur og organisering	Rådmann	
3 Politiske ledelse og støttefunksjoner	Formannskap	2
4 Strukturendring omsorgstjenestene	Levekår	15
5 Satsing på digitalisering og velferdsteknologi	Levekår	0
6 Individ og levekår	Levekår	12
7 NAV	Levekår	3
8 Barn og familie	Levekår	2
9 Samfunnsmedisin	Levekår	0
10 Strukturendring skole	Oppvekst	14
11 Strukturendring barnehage	Oppvekst	7
12 Endring kultur- og idrettssektor	Oppvekst	1
13 PPT	Oppvekst	2
14 Teknisk	Teknisk	8
15 Salg av eiendommer	Teknisk	0
16 Interkommunalt samarbeid	Teknisk	4
17 Stab/fellestjenester	Stab	15
18 Økte inntekter	Stab	0
Godt arbeidsmiljø	Stab	0

Flere av tiltaksområdene er overlappende. For eksempel har stab noen fellestjenester på vegne av alle kommunalavdelingene, men de er kostnadsført på kommunalavdelingene. Interkommunalt samarbeid er en oppsummering i forhold til flere tjenesteområder. Potensialet på Effektivisering ledelsesstruktur er innarbeidet i de respektive avdelinger.

2. Effektivisering ledelsesstruktur og organisering

Organisasjonsstrukturen med kommunalsjefer, fagsjefer og avdelingsledere skal vurderes med tanke på funksjonalitet og potensial for innsparinger. I det ligger antall ledelsesnivå, antall fagavdelinger/avdelinger og stab/støttefunksjoner.

Gjennom en vurdering av funksjoner og prioritering av oppgaver skal ledelsesstrukturen effektiviseres. Ikke-lovpålagte oppgaver skal defineres med tanke på at oppgaver skal fjernes, eventuelt overføres til andre. Dette danner grunnlaget for antall stillinger.

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Antall ledelsesnivå
- Sammenligne med andre kommuner
- Stab/støttefunksjoner på kommunal- og fagsjefnivå med tanke på omfang
- Stab/støttefunksjoner skal overføres til direkte tjenesteproduksjon
- Vaktordning KKL
- Lønnspolitikk for ledere
- Innstramming av konferanser/kurs
- Innstramming av overtidsbruk
- Folkehelsekoordinator
- Definere ikke-lovpålagte oppgaver som grunnlag for reduksjon av oppgaver og funksjoner.

På dette grunnlaget vil det bli utarbeidet en revidert organisasjonsmodell. Revideringen skal også omhandle erfaringer med samhandlingen med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.

Milepælplan:

- | | |
|---|----------|
| • Intervju med kommunalsjefer, fagsjefer og stabsfunksjoner | Febr. 19 |
| • Definere kommuner med tanke på sammenligninger | Febr. 19 |
| • Sammenligning med andre kommuner | Mars 19 |
| • RS om innsparingspotensial og plan for gjennomføring | Juni 19 |
| • Ny organisasjonsmodell | Sept 19 |
| • Status og veien videre (RS) | Des 19 |

Effektiviseringspotensial innarbeides i de respektive avdelinger.

Ansvarlig: Rådmannen

3. Politisk ledelse og støttefunksjoner

Det pågår politisk arbeid vedrørende politisk organisering. Politiske støttefunksjoner må tilpasse seg denne fra 1. oktober. Valg av politisk modell vil legge føringer på potensialet for effektivisering av politiske støttefunksjoner. Innsparingspotensialet på politiske støttefunksjoner er først og fremst betinget av hvilke politiske bestillinger som blir gjort.

Politiske støttefunksjoner skal vurderes i lys av at omfanget skal effektiviseres. Aktuelt å vurdere er:

- Digitale politikere
- Ressursbruk på interpellasjoner og spørsmål
- Ressursbruk befaringer
- Antall og omfang på
 - Politiske møter
 - Politiske saker
 - Planer og rapporter
- Tilpasse politisk godtgjørelser til budsjettet
- Ressursdisponeringer politisk sekretariat

Milepælplan:

- | | |
|---|---------|
| • PS om tiltak budsjett 2019 | Mars 19 |
| • PS delegasjonsreglement (utvalgsstruktur) | Juni 19 |
| • RS og drøfting om arbeidsform politikk-administrasjon | Okt 19 |
| • Erfaringsutveksling | Juni 20 |
| • Erfaringsutveksling | Juni 21 |
| • Erfaringsutveksling | Juni 22 |

Målsetting: 2 mnok

Ansvarlig: Formannskapet

4. Strukturendring helse- og omsorgstjenestene

Målsettingen er å utvikle et enda mer differensiert tjenestetilbud med spesialtilpasning av tjenestetilbudet til brukerens behov til et lavere kostnadsnivå.

Det pågår mye strategisk godt arbeidet innen helse og omsorg, særlig utviklingsprosjektet «Aktiv og trygg omsorg» har fått frem forbedringer. Dette prosjektet har i seg et potensial på innsparing og effektivisering gjennom å vurdere hovedstrukturen innenfor tjenestene.

Noen resultater i helse og omsorg fra utviklings- og effektiviseringstiltak:

- Antall betalingsdøgn for ferdigbehandlede pasienter i sykehus er redusert fra 394 i 2012 til 320 i 2017 og 87 i 2018. Endringen fra 2017 til 2018 medførte 1,3 mill kroner i reduserte utgifter.
- Gjennomsnittlig liggetid i langtids plass på sykehjem er redusert fra 5,1 år i 2010, til 2,2 år i 2018. De siste fire årene har liggetiden vært drygt 2 år, målsettingen for kommuner generelt er ca. 1,5 år.
- Venteliste på fast plass på sykehjemmene er i løpet av 2018 redusert. For de som bodde i egen bolig er ventelisten redusert fra 10 personer i april 2018, til 4 personer i desember 2018. Ventelisten for de som hadde korttidsplass og ventet på langtids plass var nede i 1 søker i desember måned.
- Reduksjon betalingsdøgn ferdigbehandlede i sykehus, kortere gjennomsnittlig liggetid i langtids plass og færre på venteliste på fast plass på sykehjemmet dokumenterer at endrings- og utviklingsarbeidet i omsorgstjenestene har gitt gode resultat

Innsparinger så langt i år er omfordeling av administrative ressurser og leder til andre oppgaver og ledig stillinger i tjenesten, samt holde ledige stillinger vakante. Det arbeides aktivt med effektivisering og omstilling av tjenestene.

Organisering av både sykehjem og hjemmetjenestene må ses i sammenheng med tanke på om flere områder kan slås sammen. Dette er både motivert av potensialet til å redusere stillinger og om det er mulig å kostnadseffektivisere tjenestetilbudet. Arbeidet med pasient- og arbeidsflyt skal derfor videreføres, men med økt vektlegging på ytterligere differensiering av tjenestetilbudet og innsparingspotensial.

Tiltak som skal utredes nærmere:

- Strukturendringer mellom bofelleskap for psykisk utviklingshemmede, omsorgsboliger for eldre og sykehjemsplasser. Det vil omhandle en omfordeling av oppgaver og plasser mellom Flagget omsorgsboliger, Ravnanger og Kleppstø sykehjem, samt ulike bofelleskap.
- Klargjøre bygging av nye sykehjemsplasser innen somatikken
- Klargjøre bygging av nye omsorgsboliger/institusjonsplasser for gruppen demens og alderspsykiatri
- Redusere ledelse og administrasjon gjennom mer effektiv koordinering
- Outsourcing av tjenester
- Ingen betalingsdøgn sykehus
- Vurdere ulike ikke-lovpålagte oppgaver

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Bemanningssentral som gir reduserte vikarkostnader
- Tilpasse aktiviteten til sommerhalvåret
- Prosjektene hjertesvikt og kreftrehabilitering avsluttes neste år

Milepælplan:

- | | |
|---|-----------------|
| • PS sak om innsparingspotensial og plan for gjennomføring | April - Juni 19 |
| • Status og veien videre | Des 19 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2020 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2021 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2022 |

Målsetting: 15 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef levekår

5. Satsing på digitalisering og velferdsteknologi

Digitalisering representerer et strategisk valg. Generelt sett øker risikoen for å miste effektiviseringer ved at man gjennomfører for omfattende innsparinger. Dette gjelder også digitalisering, og særlig velferdsteknologi. Velferdsteknologi representerer en utgift i form av investeringer i teknisk utstyr og kompetanse, noe som er en forutsetning for å kunne gjennomføre bemanningsreduksjoner/økt antall brukere pr ansatt over tid.

Det er ikke mulig å definere effektiviseringspotensialet på dette ennå, men dette tiltaksområdet skal få frem sammenhengen mellom investeringer i teknologi og gevinstrealisering. Fokus på effektivisering og innsparing i denne sammenheng innebærer i praksis strengere krav til påviselige effektiviseringseffekter før investeringer blir gjennomført.

Tiltak som skal utredes videre:

- Definere effektivisering i lys av investeringer i teknologi og særlig velferdsteknologi.
- Forholdet mellom bruk av velferdsteknologi, bedre opplevde omsorgstjenester for brukerne, og mer effektiv drift.

6. Individ og levekår

Individ og levekår har effektivisert driften over flere år, gjennom ulike tiltak i bofelleskap og arbeid med organisasjonsjusteringer. Samtidig har fokus på å øke inntekter gitt resultat. I år er det gjennomført reduksjon i utgifter til administrasjon og ledelse, og ledige stillinger holdes vakante en periode der det er mulig.

Alle tjenester skal vurderes med tanke på om det er nødvendig at kommunen yter disse tjenestene. Ikke-lovpålagte oppgaver kan vurderes overført til andre og tjenestetilbud utover lov- og forskriftskrav skal også vurderes.

Tiltak som skal utredes videre:

- Redusere ledelse og administrasjon gjennom effektiv koordinering
- Strukturendringer mellom bofelleskap for psykisk utviklingshemmede, omsorgsboliger for eldre og baser for oppfølgingstjenester.

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Legge ned Kleppegrend bofelleskap, vurdere om bygget kan selges eller brukes av andre grupper med boligbehov.
- Tilpassing av ordning for brukerstyrt personlig assistanse

Milepælplan:

- | | |
|---|-----------------|
| • PS sak om innsparingspotensial og plan for gjennomføring | April - juni 19 |
| • Status og veien videre | Des 19 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2020 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2021 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2022 |

Målsetting: 12 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef levekår

7. NAV

NAV Askøy er med i en nasjonal pilot om digitalisering av sosialtjenester, og er den kommunen med høyeste bruk av digitale løsninger fra brukerne. Omfordeling oppgaver kommune-stat er startet opp.

Alle tjenester skal vurderes med tanke på om det er nødvendig at kommunen yter disse tjenestene. Ikke-lovpålagte oppgaver kan defineres overført til andre og tjenestetilbud utover lov- og forskriftskrav skal vurderes.

Tiltaksområdet som skal arbeides videre med:

- Effekt av Digisos
- Forskyve oppgaver og utgifter kommune-stat. Sikre at brukerne får det de har rett på av statlige ytelser
- Målrettet arbeid for å redusere bruk av økonomisk sosialhjelp
- Vurdere justering av deler av sosialstønadssatser

Milepælplan:

- | | |
|---|-----------|
| • Status og veien videre | Des 19 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2020 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2021 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2022 |

Målsetting: 3 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef levekår

8. Barn og familie

I fagavdelingen er avdelingslederstilling redusert, og annen lederstilling holde vakant en periode. Andre ledige stillinger holdes vakant en periode. Bemanning EMF-teamet reduseres fra 9,6 til 4 årsverk innen juni måned.

Alle tjenester skal vurderes med tanke på om det er nødvendig at kommunen yter disse tjenestene. Ikke-lovpålagte oppgaver kan defineres overført til andre og tjenestetilbud utover lov- og forskriftskrav skal vurderes.

Tiltak som skal utredes nærmere:

- Styrking familieveileder og etablering av Home Start utsettes og tas opp i neste budsjettbehandling
- Justere introduksjonsordningen for flyktninger

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Redusere ledelse og administrasjon gjennom mer effektiv koordinering
- Tiltak for å redusere utgifter til barnevern, og samtidig sikre at barn og foreldre blir godt ivaretatt

Milepælplan:

- | | |
|---|-----------------|
| • PS sak om tiltak og gjennomføring | April - juni 19 |
| • Status og veien videre | Des 19 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2020 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2021 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 2022 |

Målsetting: 2 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef levekår

9. Samfunnsmedisin

Alle tjenester skal vurderes med tanke på om det er nødvendig at kommunen yter disse tjenestene. Ikke-lovpålagte oppgaver kan defineres overført til andre og tjenestetilbud utover lov- og forskriftskrav skal vurderes.

Det er så langt ikke definert innsparingspotensial på samfunnsmedisin.

10. Strukturendringer skole

Ressursbruk til ledelse og administrasjon ute i skolene er relativt sett lavere i dag enn da vi omorganiserte strukturen i 2011. Skoleåret 2011/12 hadde vi 115 elever pr. lederårsverk, i 2018 var tallet økt til 124 (Bergen 122, Os 116). Omorganiseringen i 2011 ved å innlemme SFO-leder i skolens ledergruppe, samt å endre inspektørstillinger til avdelingslederstillinger har vært et viktig bidrag til effektiviseringen. På fagavdelingen sentralt er det 9,6 årsverk – samme som i 2010. Elevtallet har i denne perioden økt med ca. 430. I tillegg kommer økte krav til kvalitet (f.eks. Kap 9a i Oppl.-loven).

I 2019 er det så langt tatt inn en stilling på fagavdelingen skole som følge av budsjettvedtaket 13.12.18. Reduksjon av merkantile funksjoner er innført med 10 % på alle skoler. Skoleledersamlinger av avlyst og all videreutdanning av lærere som medfører kommunal egenandel er opphørt. Det samme gjelder interkommunale samarbeidstiltak som «Oktoberkonferansen» mv.

En revisjon av skolebruksplan er tatt opp igjen med tanke på innsparing. Dette gir besparelser på ledelse, administrasjon og areal. Målsettingen er å få driftsoptimale enheter som skal levere tjenester på samme kvalitetsnivå som i dag.

Alle områder skal vurderes. Først og fremst:

- Tilpasse skolekapasitet til kostnadseffektive enheter i ungdomsskolekrets Ravnanger (Haugland, Davanger, Hanøy og Tveit).
- Tilpasse skolekapasitet til kostnadseffektive enheter i Erdal/Florvåg
- Tilpasse skolekapasitet til kostnadseffektive enheter, Træet/Fauskanger/Ravnanger
- Ledelse og rådgivning sentralt i skoleavdelingen overføres skolene.
- Ikke lovpålagte oppgaver skal tas helt ut

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Merkantile stillinger (ut over de 10 % som allerede er gjennomført)
- Språkdeling i skoler i nord
- Reduksjon av ferie-SFO
- Lederstruktur (se foran)
- Gjenoppta sak om bygging av Skogstunet skole

Milepælplan

- | | |
|---|-------------|
| • RS om mandat og fremdrift | Mai 19 |
| • Skolestruktursak 1 (Træet/Fauskanger/Ravnanger) | Mai/juni 19 |
| • Skolestruktursak 2 (Skolekrets Ravnanger) | Mai 19 |
| • Skolestruktursak 3 (Erdal/Florvåg) | Mai/juni 19 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 20 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 21 |
| • Erfaringsutveksling og revidering av planer og målsettinger | Juni 22 |
| • Avsluttende rapport | Des 22 |

Målsetting: 14 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef oppvekst

11. Strukturendringer barnehage

Som i skole er sentral avdeling i barnehage redusert til minimale personellressurser. Det er nå 3,6 årsverk rådgivere og ledelse her. Dette er en liten økning fra 2005 (2,0) tatt i betraktning utviklingen av barnetall, antall ansatte og økning i enheter. Her har det vært en økning fra 1 256 barn i 2005 til 2 006 i 2018. Antall barnehager har økt fra 22 til 28. Fagavdelingen er både eier og myndighet.

Rådmannen har tidligere anbefalt at Myrane Kanvas barnehage ikke opprettholdes som egen enhet etter riving (sak om ny videregående skole). Det er overkapasitet i kommunen og i arbeidet med strukturendring ligger tilpassing av kapasitet til færre barn. I praksis en reduksjon av antall barnehager.

Utvidet åpningstid innføres i 2019 som følge av bemanningsnormen.

En revidering av barnehagestrukturen er tatt opp igjen med tanke på å tilpasse kapasitet og befolkningssammensetningen med formål å redusere antall barnehager. Dette gir besparelser på ledelse, administrasjon og areal. Målsettingen er å få driftsoptimale enheter som skal levere tjenester på samme kvalitetsnivå som i dag.

Dette gjelder i all hovedsak følgende:

- Tilpasse kapasitet til i Hanøy.
- Tilpasse kapasitet i Myrane/Kleppestø
- Tilpasse kapasitet i Erdal - Juvik
- Tilpasse kapasitet i øvrige områder skal også vurderes
- Rådgivere overføres til barnehagene og går inn i bemanningsnormen.
- Ta bort ikke-lovpålagte oppgaver i sentral fagavdeling

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet

- Definere hvilke oppgaver som kan overføres fra sentral avdeling til barnehagene.
- Organisering av avdeling for spes ped tjenester
- Mer sommerstengte barnehager

Milepælplan:

- | | |
|--|---------|
| • Status innarbeides i tiltaksplan | Juni 19 |
| • Det fremmes sak vedrørende første strukturendring | Mars 19 |
| • Barnehageplan justeres med tanke på antall og størrelse på barnehagene | Juni 19 |
| • Tiltaksområde Strukturendring barnehage ferdigstilles i endelig tiltaksplan. | Juni 19 |

Målsetting: 7 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef oppvekst

12. Ny kultur- og idrettssektor

Kultur og idrett er ikke lovpålagte oppgaver, men er sentrale ansvarsområder for kommunen. Det er derfor større grad av frihet til å vurdere hvordan kultur og idrett skal organiseres og bemannes.

Dette tiltaksområdet skal vurdere organisering av kultur og idrett, plassering i organisasjonshierarkiet og omfanget på bemanningen. Overføringene til idretten skal også stå sentralt.

Kostra-tall viser at kulturavdelingen i Askøy allerede er av de mest kostnadseffektive.

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet

- Øke tilskudd fra eksterne aktører
- Salg av Sjøddien og muligheter for organisering/flytting i lys av det
- Overføringene til Askøyhallene
- Salg av Herdla fort
- Digitalisere kundetorget / legge kundetorget til biblioteket
- Bemanning frivillighetssentralen
- Flimmer
- Sommerstengt bibliotek noen uker
- Redusere tilbudet ved Kulturskolen ved avgang lærere
- Mer gruppeundervisning kulturskolen

Milepælplan

- | | |
|--|---------|
| • PS om organisering av kultur og idrett | Juni 19 |
| • Status og veien videre | Jan 20 |
| • Erfaringsnotat | Juni 20 |

Målsetting: 1 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef oppvekst

13. PPT

PPT har hatt en økning i antall ansatte de siste årene. Rådmannen har satt 70 % stilling vakant.

Organiseringen av PPT skal vurderes med tanke på organisatorisk plassering og plassering av personell sentralt eller på skolene.

Milepælplan:

- PS om PPT-organisering

Juni 19

Målsetting: 2 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef oppvekst

14. Teknisk

Alle tjenester skal vurderes med tanke på om det er nødvendig at kommunen yter disse tjenestene. Ikke-lovpålagte oppgaver kan defineres overført til andre og tjenestetilbud utover lov- og forskriftskrav skal vurderes. Tjenestene i teknisk er for en stor del lovpålagte eller indirekte lovpålagte, i den forstand at tjenestene er en forutsetning for at andre lovpålagte oppgaver skal kunne utføres.

Teknisk representerer generelt sett et område med potensial på interkommunalt samarbeid eller outsourcing. Grunnen til dette er at flere av disse miljøene er mindre og kan ha stordriftsfordeler i interkommunale samarbeid eller sammen med bedrifter/leverandører. Inntil videre er aktuelle områder for interkommunalt samarbeid definert i tiltaksområdet «Interkommunalt samarbeid».

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet

- Ledelse og administrasjon / organisering
- Bildelingsordning
- Brukerfinansiering av parkeringsplasser – kommunale plasser
- Vedlikehold i henhold til lover og forskrifter
- Organisering Brann og redning ihht. lovpålagte oppgaver

Milepælplan:

- PS om mandat og rammer for arbeidet på teknisk

Juni 19

Målsetting: 8 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef teknisk

15. Salg av eiendommer

Budsjettet og tidligere vedtak legger opp til salg av Sjoddien, Byneset og Kleppestø. Det er stor usikkerhet knyttet til salg av disse tomtene og kostnader forbundet med rekkefølgekrav. Dette tiltaksområdet skal prioritere disse salgsprosessene og vil bli målt på reduserte kapitalkostnader.

Det er potensial i salg på også andre eiendommer. I tillegg skal dette tiltaksområdet derfor også vurdere andre salgsobjekter. Blant annet:

- Salg av eiendommer i tilknytning til skoler/barnehager
- Redusere kostnader ved strukturendringer skole/barnehage
- Kaier

Det er usikkert hvordan salg av eiendommer vil påvirke kapitalkostnader før salgene nærmer seg en realisering. Et optimistisk anslag er at reguleringsplan Byneset er ferdig i 2021 og dermed klar for salg. Kleppestø kan i beste fall være klar for salg i 2022 etter ny reguleringsplan. Anslaget på reduserte kapitalkostnader er derfor svært usikkert.

Målsetting: 2 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef teknisk

16. Satsing på interkommunalt samarbeid

Innen noen fagfelt gir det regionale perspektivet ekstra mening med tanke på at tjenester kan organiseres mer effektivt og/eller at fagmiljø og kvalitet kan forbedres.

Rådmannen har derfor startet sonderinger med Os, Nye Alver, Nye Øygarden, Voss og Bergen med muligheter for eventuelle samarbeid.

Tiltaksområdet skal vurdere utvalgte tjenester. Blant annet

- IT driftstjenester
- VA
- Brann og redning
- Konkurransetsetting pensjon
- Landbruk

Det er flere positive tilbakemeldinger på disse sonderingene. Det er likevel svært vanskelig å definere eventuelle effekter av slikt arbeid når det kun foreligger tilbakemeldinger på sonderinger. Slikt samarbeid vil heller ikke bli etablert uten at det foreligger politisk vedtak om det. Dette blir å komme tilbake til i egne politiske saker på de respektive samarbeidsområdene. Inntil videre er

Målsetting: 4 mnok
Ansvarlig: Rådmannen

17. Stab/fellestjenester

Stabens tjenester er kartlagt for oversikt over hva som er lovpålagte oppgaver, oppgaver som er forutsetninger for kommunens tjenesteproduksjon og forvaltning, og oppgaver som er av vesentlig betydning for at skisserte effektiviserings- og innsparingstiltak kan gjennomføres. Også for oppgaver som er lovpålagte, eller særlig nødvendige, må det vurderes hvilket nivå som skal settes for omfang og kvalitet.

For flere av stabens tjenester er digitalisering og bedre utnyttelse av datasystemer en nøkkel til kostnadseffektivitet.

Kostnader til utskriving av eiendomsskatt spares med delårsvirkning. Som følge av praktisering av ansettelsesstopp holdes det stillinger vakant på IT-avdelingen og Kommunikasjon.

Tiltaksområdet skal vurdere alle sider ved tjenestene. Blant annet:

- Organisering og lederstruktur i Stab
- Gjennomgang av arbeidsdeling mellom stab og linje, arbeidsprosesser
- Nye arbeidsmåter i Administrative tjenester (Politisk sekretariat, Dokumentsenter, Kundetorg)
- Telefoni og telefonservice
- Ny systemløsning for økonomi, lønn, HR
- Kommunikasjonsarbeid
- Kvalitetsarbeid
- Utnyttelse av faglig spisskompetanse
- Interkommunalt samarbeid – kjøp og salg av tjenester
- Teknisk drift av IKT

Milepæler:

- PS om mandat og milepælplan

Juni 19

Målsetting: 7 mnok

Ansvarlig: Kommunalsjef stab

18. Økte inntekter

Det er allerede tatt ut et stort potensial i økte inntekter når det gjelder avgiftsområder og eksterne støtteordninger.

Dette arbeidet skal videreføres i alle kommunalavdelingene, men det er for tidlig å antyde en måloppnåelse i og med at dette har vært et satsingsområde allerede. Eksempelvis er tilskudd fra eksterne økt fra 11 mnok i 2015 til 25 mnok i 2018. Tilskuddet til ressurstunge brukere er fra 2015 økt med ca. 8 mnok i året.

Ansvarlig: Rådmannen

Godt arbeidsmiljø

Effektivisering og innsparing er en belastning for arbeidsmiljøet i kommunen og det er derfor nå enda viktigere at fokus på arbeidsmiljø, motivasjon, sykefravær og evnen til å beholde personell prioriteres. Arbeidet med NED-satsingen bør videreføres med minst samme styrke som i dag.