



2016

«Nore og Uvdal for fremtiden»

Et omstillings- og utredningsprosjekt for
Nore og Uvdal kommune 2017-2020



Styringsgruppas sluttrapport
Nore og Uvdal kommune
05.11.2016

Innledning

Da prosjektplanen til omstillingsprosjektet «Nore og Uvdal for fremtiden» ble vedtatt av kommunestyret i mai 2016 antok man at kommunens omstillingsbehov i 2017 ville bli på ca. 9,4 mill. kr. Nå vet vi at kommunens inntekter fra eiendomsskatt på kraftverk reduseres med 14,6 mill. kr i 2017, og det totale omstillingsbehovet er på 15,7 mill. kr. Denne realiteten gjør omstillingsprosjektet enda viktigere for Nore og Uvdal kommune enn man antok da prosessen ble igangsatt.

Prosjektet er gjennomført med stor deltagelse i organisasjonen. Det har vært stort engasjement, og det er gjennomført et solid stykke arbeid. I underkant av 90 ansatte fra hele organisasjonen har vært involvert i prosjektet gjennom arbeid i prosjektgrupper og styringsgruppe. Det er grunn til å anta at prosjektet har ført til økt internt fokus på hvordan ressursene brukes.

Rådmannen og styringsgruppen ønsker å takke alle deltagerne i prosjektet som har lagt en betydelig innsats gjennom prosjektperioden.

Innhold

Innledning.....	1
1. Bakgrunn	3
2. Dagens situasjon.....	3
2.1. Økonomi	3
2.2. KOSTRA-analyse.....	4
2.3. Demografi	4
2.4. Arbeidsmarked	7
2.5. Levekår	7
3. Målrealisering.....	9
4. Organisering og gjennomføring.....	11
4.1. Organisering	11
4.2. Gjennomføring	12
4.3. Prosjektgruppedeltagere.....	14
4.4. Fase 1 – planlegging	15
4.5. Fase 2 – utredning	15
4.6. Kommunikasjon.....	16
5. Styringsgruppas vurdering av forslag	16
5.1. Tiltak som gjennomføres	17
5.2. Tiltak som utredes videre	18
5.3. Innspill til politisk organisering og ressursbruk	20
5.4. Eiendomsskatt	20
5.5. Styringssystem.....	20
6. Styringsgruppas oppsummering.....	22
7. Vedlegg	23

Forsidefoto: Fra fotokonkurransen Mitt Numedal. «Love på Fauskofjellet». Fotograf Bente Fønnebo.

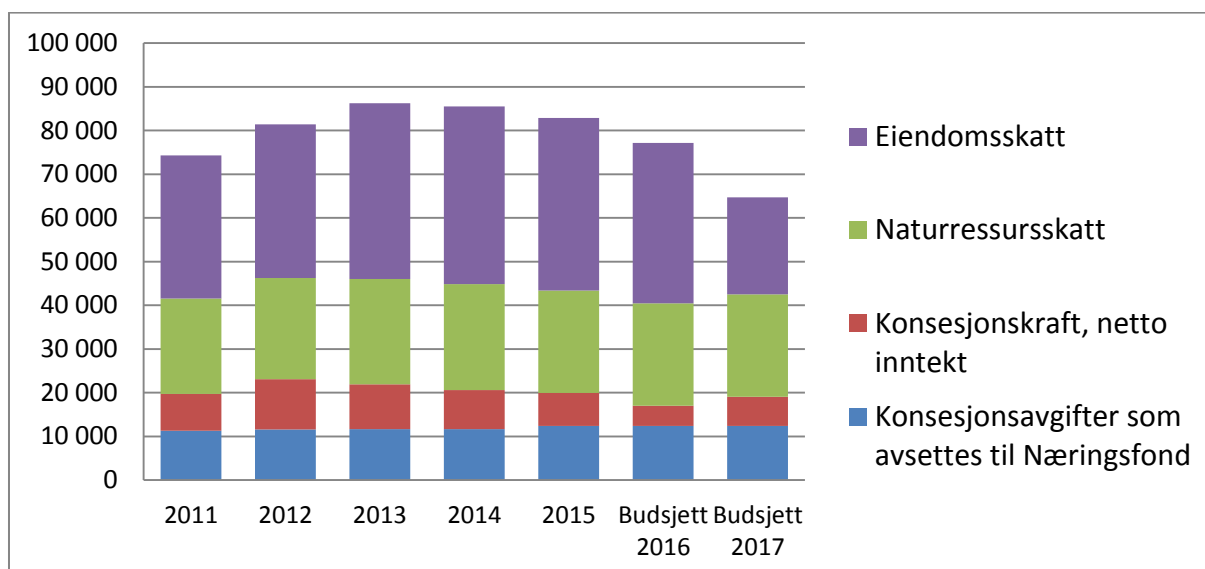
1. Bakgrunn

Nore og Uvdal kommune står overfor utfordringer både når det gjelder sviktende inntekter og økt press på tjenestene. Med dette bakteppet foreslo rådmannen å iverksette et omstillings- og utviklingsprosjekt med den overordnede målsetting at Nore og Uvdal kommune skal sikres fremtidig økonomisk og politisk handlingsrom ved at driften av kommunen til enhver tid er tilpasset inntektene. Kommunestyret godkjente prosjektplanen i møte 02.05.16.

2. Dagens situasjon

2.1.Økonomi

Nore og Uvdal kommunes inntekter fra eiendomsskatt på kraftverk reduseres med 14,6 mill. kr fra 2016 til 2017 (Figur 1). Dette utgjør om lag 4 % av kommunens samlede driftsinntekter. I henhold til rådmannens forslag til handlingsprogram har kommunen et omstillingsbehov på 15,7 mill. kr i 2017.



Figur 1: Kraftinntekter 2011-2017 (kr 1000).

Kommunen har de foregående årene hatt en jevn vekst i kraftinntekter, og er blant landets rikeste kommuner målt i inntekter pr innbygger. Økte disponible rammer har ført til en styrking av tjenestetilbudet.

Kommunens økonomiske status endrer seg i årene som kommer med svikt i kraftinntekter. Samtidig ønsker staten færre kommuner, og det blir mindre penger til «frivillig små» kommuner. I tillegg er kommunen nødt til å håndtere stadig økende myndighetskrav. Organisasjonen må tilpasses varig lavere inntekter, og det må påregnes reduksjon i kvalitet og omfang på tjenester.

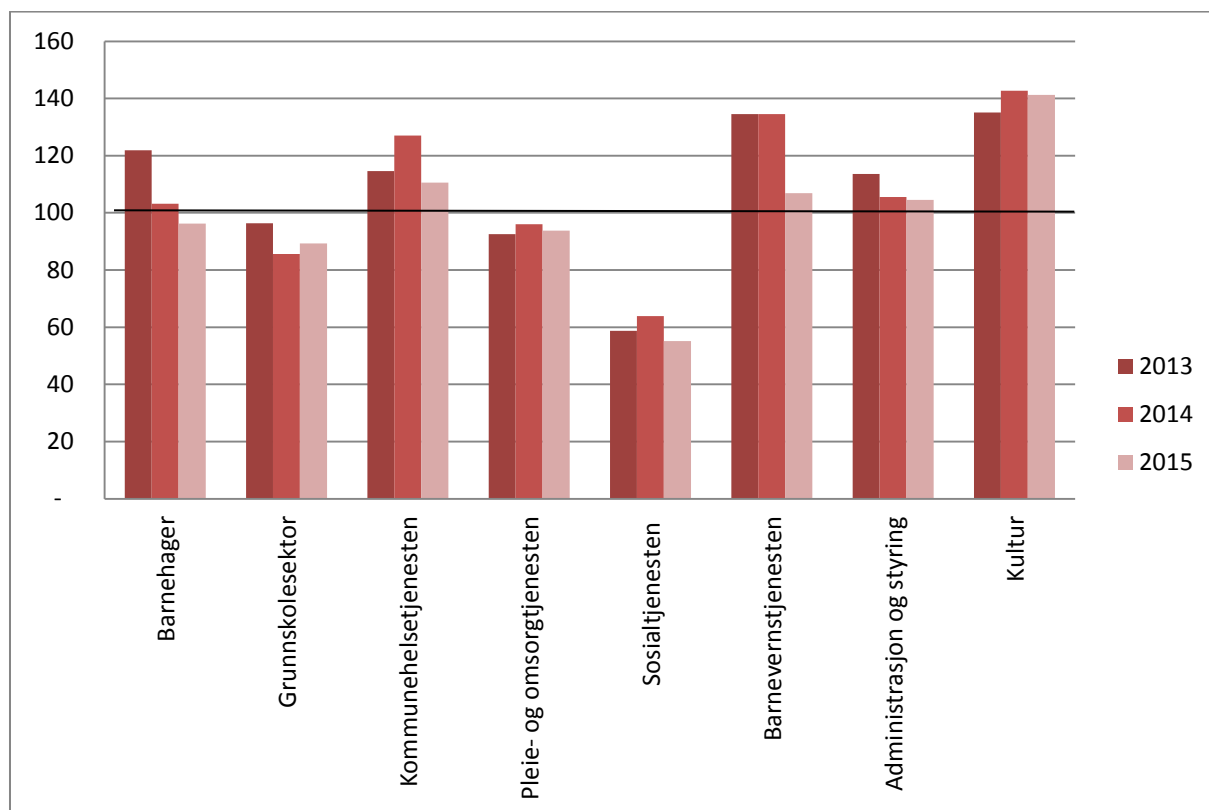
2.2.KOSTRA-analyse

KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og gir statistikk om ressursinnsats, prioriteringer og måloppnåelse i kommunen. For å øke kunnskapsgrunnlaget ble det i løpet av juni 2016 utarbeidet en KOSTRA-analyse for Nore og Uvdal kommune.

Nore og Uvdal kommune ligger i KOSTRA-gruppe 6 som er en gruppe på 47 kommuner med sammenlignbare forutsetninger. Figur 2 viser hvordan Nore og Uvdal kommune fordeler sine ressurser på viktige tjenester sammenlignet med andre kommuner i samme KOSTRA-gruppe. Figuren viser også hvordan ressursbruken i perioden 2013-2015 har endret seg.

Som vi kan se bruker Nore og Uvdal kommune forholdsmessig mye penger på kultur og på kommunehelsetjenesten. Kommunen er også over snittet i KOSTRA-gruppa innen områdene barneverntjenesten samt administrasjon og styring.

Kommunen bruker relativt lite penger på sosialtjeneste, noe som kan forklares med lav andel sosialhjelpsmottagere.



Figur 2: Nore og Uvdal vs kommunegruppe 6. Netto driftsutgifter pr innbygger.

2.3.Demografi

Å forutse befolkningsutviklingen i en kommune er komplisert. Man må legge til grunn en faktabasert og systematisk tilnærming, gjennom bruk av data og statistikk (SSB). I tillegg må kommunen med sin lokalkunnskap gjøre sine egne vurderinger av befolkningsutviklingen.

Nore og Uvdal for fremtiden

Befolkningsutviklingen avhenger av svært mange faktorer:

- Innvandring
- Tilgang på arbeidsplasser i regionen
- Folkehelse / levekår
- Boligpolitikk / boligsosiale forhold
- Kommuneøkonomi
- Skoleplanlegging
- Miljø og samferdsel

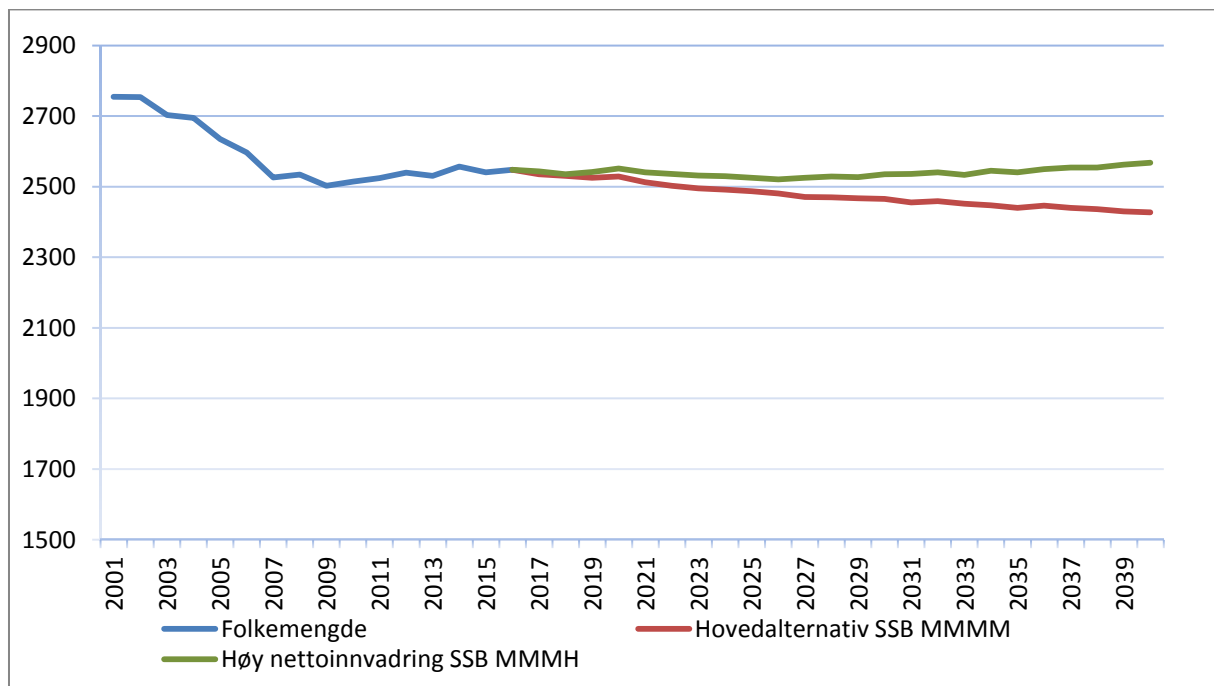
Nore og Uvdal kommune vedtok i 2010 kommuneplanens samfunnsdel med følgende satsningsområder:

- Folkehelse og bolyst
- Næringsutvikling og arbeidsplasser

Hvordan man lykkes i å følge opp satsningsområdene i kommuneplanens samfunnsdel har stor betydning befolkningsutviklingen.

Siden kommunene Nore og Uvdal ble sammenslått til en kommune i 1962 har det i grove trekk vært en negativ befolkningsutvikling i kommunen. Som det framgår av Figur 3 hadde Nore og Uvdal kommune en klar negativ befolkningsutvikling i perioden 1985-2009 fra 2998 til 2503 personer. I perioden 2009 til 2014 hadde kommunen imidlertid en svak positiv utvikling (fra 2503 til 2557 personer), og man kan kanskje spore antydning til stabilisering i perioden 2014-2016.

SSB sitt hovedalternativ anslår en svak befolkningsreduksjon i årene som kommer, og anslår folkemengden i 2040 til å ligge på ca 2450 personer.



Figur 3: Folketall i Nore og Uvdal kommune i perioden 1962-2016, samt framskrevet folkemengde fram til 2040 (kilde: SSB).

Nore og Uvdal for fremtiden

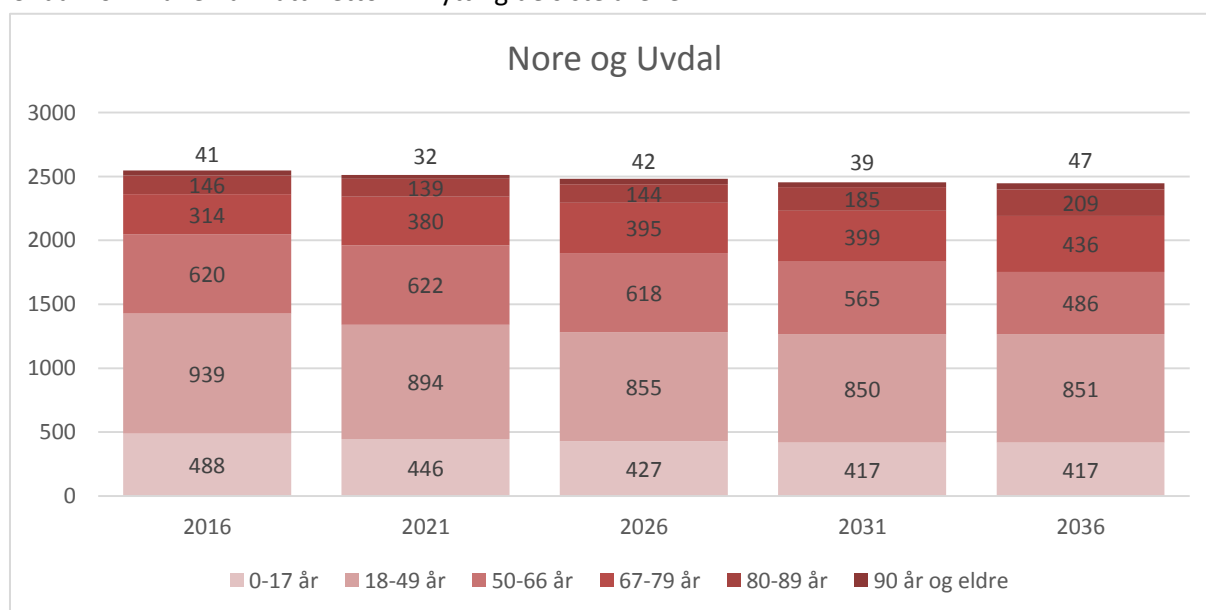
For å se framover kan det også være nyttig å se bakover. I 2006 var framskrevet folkemengde i 2015 estimert til 2390 personer (SSB hovedalternativ). Faktisk folkemengde i 2015 var 2541 personer. Dette synliggjør at man ikke skal se seg blind på framskrivningene, og viktigheten av å tro på egne planer. Man kan også velge å tolke dette slik samfunnsdelens satsingsområder er fulgt opp, og aktiv bruk av næringsfond og andre virkemidler har gitt positive resultater.

I følge kommunebarometeret 2016 er Nore og Uvdal kommune på 16. plass i landet rangert etter inntekt pr innbygger. Dette synliggjør at kommunen har økonomiske muskler til å gjøre kompenserende tiltak for å motvirke den negative befolkningsutviklingen som SSB vurderer å være mest sannsynlig for kommunen. Dette krever imidlertid målrettede tiltak og planmessig økonomistyring som er godt forankret i kommunens styringsdokumenter.

Nore og Uvdal kommune har allerede en gammel befolkning, og har en svært liten eldrebølge i vente. Eldrebølgen som skal skylle over landet de kommende årene forventes ikke å representere noe problem for Nore og Uvdal kommune siden eldreomsorgen allerede er godt utbygget i kommunen (NIBR notat 2015:105). Dette kommer fram av Figur 4.

Som man ser av Figur 4 vil antall eldre i aldersgruppen over 80 år holde seg relativt stabilt neste 10 år. Det er grunn til å tro at disse tallene er relativt sikre siden dette er en aldersgruppe som i liten grad flytter. Det er imidlertid en mulig feilkilde i disse tallene dersom mange eldre fritidsbeboere i Nore og Uvdal kommune beslutter å bosette seg mer eller mindre permanent i fritidsboligen sin.

Framskrivningen av antall barn i barnehage- og skolealder har potensielt større feilmargin. Barnefamilier i etableringsfasen flytter oftere, og dette er en gruppe som i stor grad lar seg påvirke av jobbtilbud, boligtilbud, barnehage- og skoletilbud ved valg av bosted. Nore og Uvdal kommune har de siste årene lagt fødselstall til grunn ved utarbeiding av prognoser for framtidig elevtall. Disse prognosene har vist seg å være for pessimistiske sammenlignet med faktisk elevtall i skolen. Årskullene pr 01.01.16 er 16 % høyere enn fødselstallet i det respektive året i perioden 2000-2010. En offensiv satsing på barnefamilier er et viktig grep for å motvirke befolkningsnedgang. Nore og Uvdal kommune har hatt netto innflytting de siste årene.



Figur 4: Framskrevet folkemengde etter aldersgrupper (SSB hovedalternativ).

2.4.Arbeidsmarked

Nore og Uvdal kommune er i stor grad eget bo- og arbeidsmarked. Dette forklares med et isolert arbeidsmarked med lang avstand til pendlingsområdet (Vareide, Telemarksforskning 2013). Dette gjør det svært viktig at antall arbeidsplasser i kommunen opprettholdes. Kommunen nådde en topp i antall arbeidsplasser i 2013 med 1345 arbeidsplasser. Det har vært en svak reduksjon i arbeidsplasser i 2014 og 2015. En mulig forklaring er at nedgangen i oljebransjen kan spores i nedgangen i lokale arbeidsplasser.

Når man ser på sysselsettingen fordelt på næring er det en bekymringsfull reduksjon i antall ansatte innenfor jordbruk og skogbruk siste sju år. Nore og Uvdal kommune er en arealmessig stor kommune, og primærnæringen er viktig for å opprettholde befolkningsgrunnlaget. Reduksjonen i næringen synliggjør behovet for det pågående prosjektet «Framtidsretta Landbruk» der kommunen er en viktig bidragsyter.

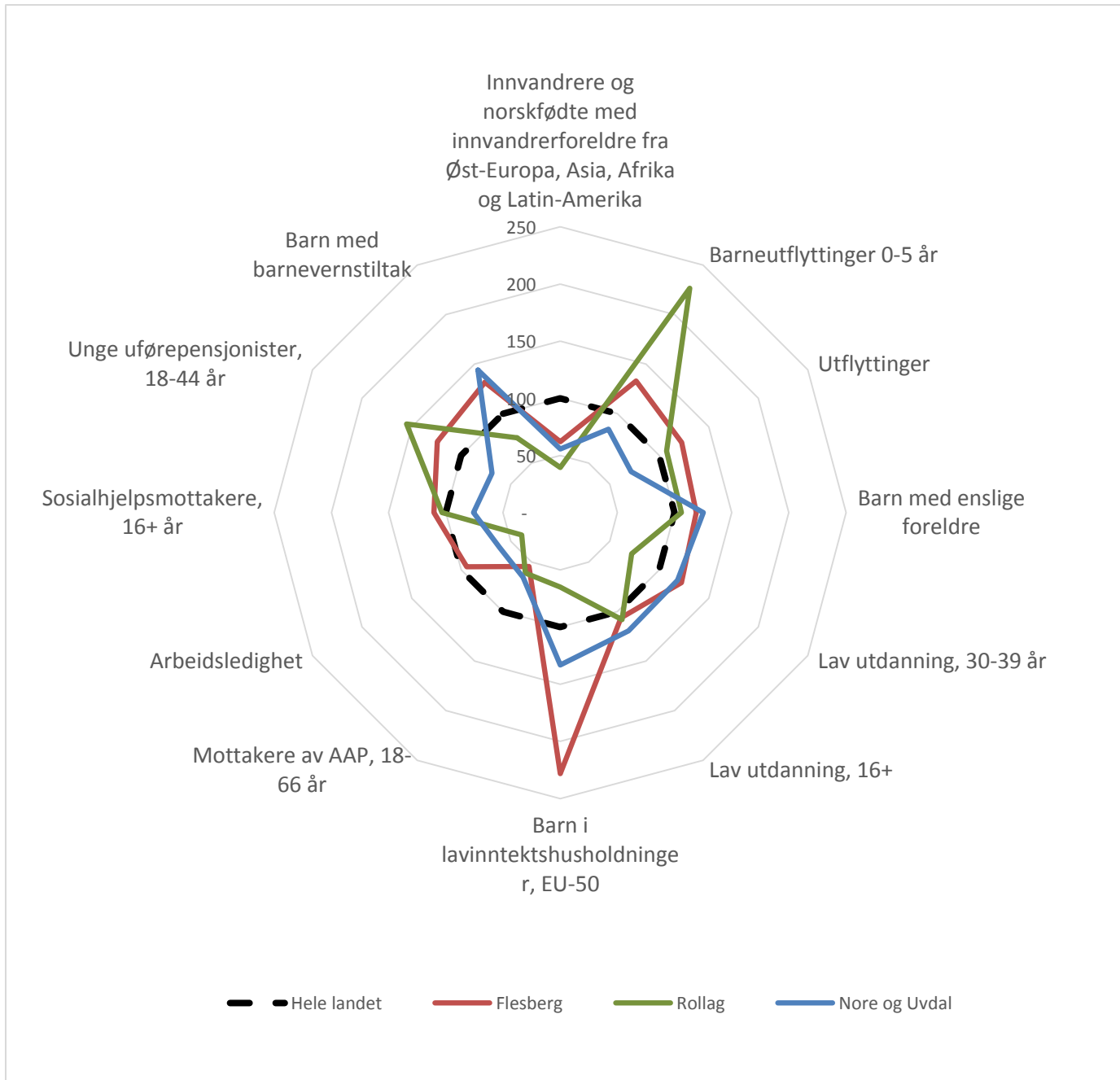
Hyttenæringen har overtatt for de ordinære reiselivsbedriftene som ikke har klart å følge med i utviklingen ved å tilpasse seg endrede rammebetingelser. Verdien av hyttenæringen for lokalt næringsliv i Nore og Uvdal ble i 2015 beregnet til 225 mill. kr årlig, med et potensial til å ta ut ytterligere 150 mill. kr (Fritidsbolig undersøkelse 2015, Norsk Turistutvikling As).

Bygg- og anleggsnæringen er en viktig bransje i Nore og Uvdal, og kan forklares med høy andel hytter i kommunen. Anleggsnæringen tar også underentrepriser ved de store anleggsprosjektene på Østlandet.

2.5.Levekår

Figur 5 viser en samlet oversikt over de tre Numedalskommunenes utfordringer sett i forhold til landet for øvrig.

Nore og Uvdal for fremtiden



Figur 5: Utvalgte levekårsindikatorer for Numedalskommunene (SSB).

Vi kan merke oss følgende faktorer knyttet til Nore og Uvdal kommune:

- Lav andel innvandrere
- Høy andel barn med enslige foreldre
- Lav utdanning i alderen 30-39 år
- Høy andel barn i lavinntektsusholdninger
- Høy andel barn med barnevernstiltak
- Lav andel unge uførepensjonister
- Lav andel sosialhjelpsmottakere
- Lav arbeidsledighet
- Lav andel mottakere av arbeidsavklaringspenger

Nore og Uvdal kommune gjennomførte Ungdata-undersøkelse i 2015. Av resultatene kan følgende trekkes fram:

- Det er færre som tror de vil ta høyere utdanning i Nore og Uvdal enn landsgjennomsnittet.
- Det er også færre som er fysisk aktive enn landsgjennomsnittet.
- Det er avdekket en stor andel ungdom som drikker og det er tidlig debutalder.

3. Målrealisering

Prosjektets overordnede målsetting er at Nore og Uvdal kommune skal sikres fremtidig økonomisk og politisk handlingsrom ved at driften av kommunen til enhver tid er tilpasset inntektene.

Vedtatt prosjektplan synliggjorde et omstillingsbehov på 9,4 mill. kr i 2017. Styringsgruppa foreslår i denne prosjektrapporten å gjennomføre konkrete tiltak i 2017 med en innsparingsgevinst på 5,1 mill. kr. I tillegg foreslås et stort antall større og mindre utredningsprosjekter som forventes å gi en innsparingsgevinst på 3,6 mill. kr i 2017.

Det presiseres at det kun er to av prosjektets tre faser som er gjennomført. Fase tre (gjennomføring og videre utredning) gjennomføres i perioden 2017-2020. Det kan således ikke forventes full målrealisering allerede etter fase 2.

Måloppnåelse av prosjektets delmål:

- Opprettholde og videreutvikle gode tjenester for innbyggere og næringsliv i Nore og Uvdal kommune
 - *Prosjektgrupper og styringsgruppe har fokusert på samordning og effektivisering av tjenestene, samt tiltak som har minst mulig negativ effekt på tjenestetilbudet.*
 - *Prosjektgruppene har hatt noe ulik arbeidsmetode og fokus, noe som gir utslag i at enkelte fagområder har mer konkrete tiltak som i større grad rettes mot tjenestetilbud.*
- Utvikle en fremtidsrettet, fleksibel og effektiv organisering av kommunens tjenester tilpasset brukernes behov og kommunens økonomi
 - *Det foreslås samordning og effektivisering av tjenester.*
- Hensiktsmessig organisering av fellestjenester herunder stab-/støttefunksjoner tilpasset kommunens størrelse og behov
 - *Det foreslås reduksjoner i stillingshjemler knyttet til stab-/støttefunksjoner.*
 - *Det foreslås et utredningsprosjekt med sikte på å slå sammen personal, servicekontor og arkiv til en stab-/støttefunksjon under en felles leder.*

- Hensiktsmessig lederstruktur tilpasset fremtidig organisering av tjenestene
 - *Det foreslås en ny ledermodell med tydelig avklaring av roller, ansvar og myndighet.*
 - *Det foreslås at kommuneområde helse, sosial og barnevern samt kommuneområde pleie, rehabilitering og omsorg slås sammen til ett kommuneområde under en felles kommunalsjef.*

- Kommunen skal ha handlingsrom til å ivareta sin rolle som samfunnsutvikler i Nore og Uvdal
 - *Kommuneplanens samfunnsdel og kommunens øvrige styringsdokumenter er viktige verktøy for å ivareta kommunens rolle som samfunnsutvikler. Det foreslås utarbeiding av mal for organisering av planarbeid som sikrer sammenheng mellom planer og god fag- og prosesskompetanse.*
 - *En viktig del av kommunens bidrag som samfunnsutvikler ivaretas gjennom næringsfondet. Kommunens prioriteringer knyttet til bruk av næringsfond er i liten grad berørt av prosjektet.*

- Det skal være god egenfinansiering i fremtidige investeringer og en gjeldsgrad på dagens nivå
 - *Dette krever at framtidige investeringsbudsjetter tar opp i seg dette delmålet.*
 - *Målet gjenspeiles i rådmannens forslag til budsjett og handlingsprogram.*

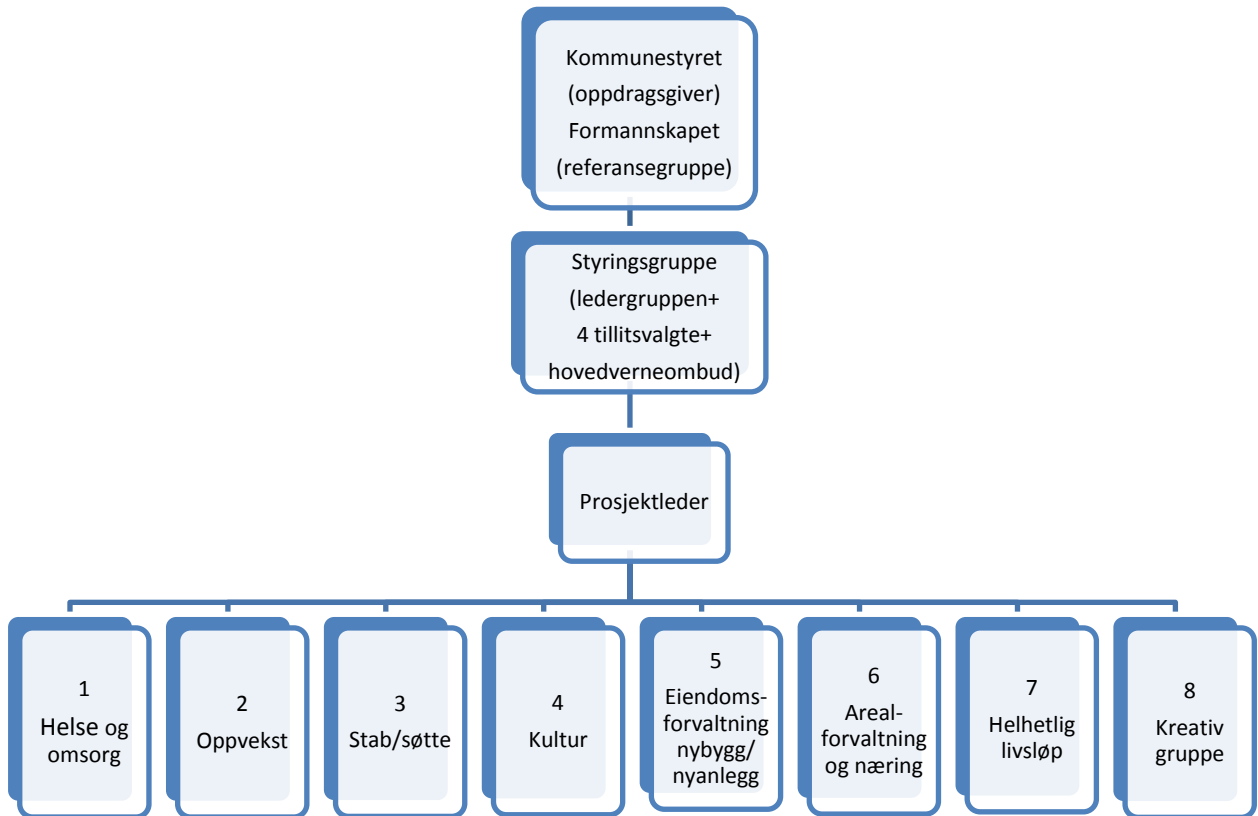
- Nore og Uvdal kommune skal være en attraktiv, trygg og tillitsbasert arbeidsplass med kompetente, engasjerte og modige medarbeidere
 - *Det foreslås videreutvikling av kommunens styringssystemer med blant annet konkrete rutiner for leder- og medarbeiderdialog, klargjøring av lederansvar og tydeligere organisering.*

- Styring skal først og fremst baseres på tillit og ansvar med kommunens verdier i fokus
 - *Det foreslås videreutvikling av kommunens styringssystemer med blant annet konkrete rutiner for leder- og medarbeiderdialog, klargjøring av lederansvar og tydeligere organisering.*

- Kommunen skal ha et godt omdømme
 - *Prosjektet prioriterer samordning av tjenester, klargjøring av lederansvar, tydeligere organisering. Dette er viktige elementer for et godt omdømme.*

4. Organisering og gjennomføring

4.1. Organisering



Prosjektansvarlig (PA) og leder for styringsgruppen: Rådmann er prosjektansvarlig og har fra administrasjonens side det øverste ansvaret for gjennomføring av prosjektet og den løpende dialogen med formannskapet.

Prosjektleder (PL): Målfrid Toeneiet er engasjert som prosjektleder i 50 % stilling i 2016. Prosjektleder har koordinert arbeidet til prosjektgruppene, sørget for nødvendig fremdrift, avklaringer og rapporterer til styringsgruppen. Prosjektleder har hatt delegert budsjettansvar for prosjektet.

Oppdragsgiver: Kommunestyret vedtar prosjektplan for prosjektet og sluttrapport med tiltak og videre utredninger.

Referansegruppe: Formannskapet er referansegruppe for prosjektet. Prosjektansvarlig sørger for løpende dialog med formannskapet om prosjektets fremdrift, utredninger og tiltak.

Styringsgruppe:

- Rådmann: Rune Antonsen
- Kommunalsjef SBK: Sten Tore Svennes

- Kommunalsjef Helse og Sosial: Christianne Stroop
- Kommunalsjef Pleie og Omsorg: Lis Berit Nerli
- Kommunalsjef NMK: Oddbjørn Fønnebø/Gro Rudi Hansen
- Økonomisjef: Anne Rudi
- Personalsjef: Berit Rustberggard
- LO: Grethe Marit Trulsen
- YS: Ragnhild Haug
- Unio: Magnhild Blaavarp
- Akademikerne: Grete Blørstad
- Hovedverneombud: Gunn Snarheim

Styringsgruppas hovedoppgaver har vært:

- Godkjenne mandat og tema for de ulike prosjektgruppene
- Vedta detaljert fremdriftsplan for prosjektet
- Styre prosjektets framdrift i henhold til vedtatt fremdriftsplan
- Gi innspill til prosjektgruppene og å fatte nødvendige beslutninger underveis
- Avgi delrapport og sluttrapport etter fase 2 til formannskap og kommunestyre med forslag til tiltak og videre utredninger

Prosjektgrupper: Det er lagt opp til at prosjektet organiseres med bred medvirkning fra de ansatte gjennom deltagelse i ulike prosjektgrupper hvor den enkelte selv har meldt sin interesse for å delta i prosjektarbeidet. Prosjektgruppene er organisert etter tema bestemt av styringsgruppen. Det er etterstrebet tverrfaglig organisering av arbeidsgruppene for å sikre bred kompetanse i gruppene. Hver prosjektgruppe har hatt en leder som sammen med prosjektleder har hatt ansvar for fremdrift i gruppas arbeid.

1. Helse og omsorg v/Stefan Olsson
2. Oppvekst v/Anne Grete Svensen
3. Stab/støtte v/Anne Grethe Myrann
4. Kultur v/Merete Brandsgård
5. Eiendomsforvaltning, nybygg, nyanlegg v/Svein Erik Lund
6. Arealforvaltning og næring v/Silje L. Bergan
7. Helhetlig livsløp v/Eirin Nisja Evensen
8. Kreativ gruppe v/Sølvi Andersen

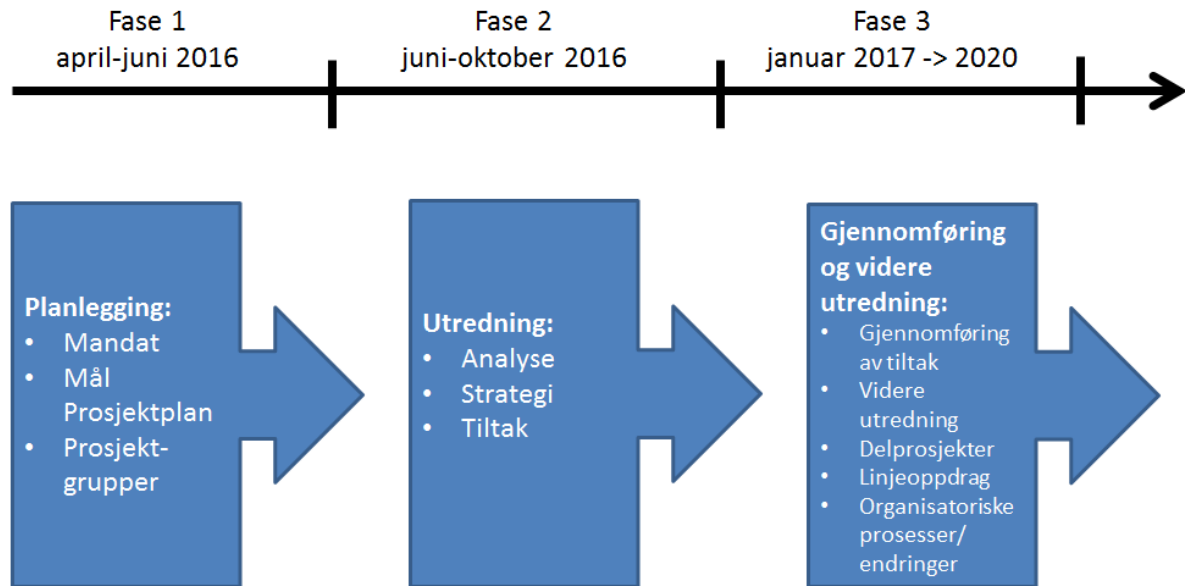
I tillegg ble det opprettet 3 ekstra prosjektgrupper:

9. Eiendomsskatt v/Rune Antonsen
10. KOSTRA v/Anne Rudi
11. Styringssystemer v/Rune Antonsen

4.2. Gjennomføring

Prosjektet er gjennomført i henhold til prosjektplanens forutsetninger (Figur 6).

Nore og Uvdal for fremtiden



Figur 6: Prosjektets framdrift og faser.

Dato	Aktivitet
02.05.16	Kommunestyret godkjente prosjektplanen
03.05.16	Første styringsgruppemøte
09.05.16	Informasjon til alle ledere
18.05.16	Allmøte i Rødberghallen for alle ansatte
23.05.16	Styringsgruppemøte med fastsettelse av prosjektgrupper og forslag gruppeledere
03.06.16	Oppstartsmøte med gruppeledere
06.06.16	Dialog med Formannskapet som referansegruppe
20.06.16.	Styringsgruppemøte. Mandater for prosjektgruppene ble fastsatt
30.06.16	Frist KOSTRA-analyse
15.08.16	Styringsgruppemøte
16.08.16	Kontaktmøte mellom gruppeledere og prosjektleder
01.09.16	Delrapport, deadline.
01.09.16	Styringsgruppemøte med gruppeledere. Presentasjon av foreløpig arbeid i prosjektgruppene.
12.09.16	Muntlig orientering (delrapport) i formannskapet
13.09.16	Styringsgruppemøte
21.09.16	Styringsgruppemøte
07.10.16	Styringsgruppemøte
17.10.16	Kl 12. Deadline: Sluttrapporter fra prosjektgruppene
17.10.16	Styringsgruppemøte med gruppeledere. Presentasjon av prosjektgruppens sluttrapport
24.10.16	Informasjon til kommunestyret
25.10.16	Styringsgruppemøte
01.11.16	Sluttrapport behandles i styringsgruppa
04.11.16	Informasjon til utvidet ledergruppe
07.11.16	Presentasjon av styringsgruppas sluttrapport i formannskapet
08.11.15	Allmøte i Rødberghallen. Presentasjon av styringsgruppas sluttrapport.

4.3. Prosjektgruppedeltagere

<p>Gruppe 1 – Helse og omsorg Stefan Olsson (Leder) Inger Hellum Fønnebø Hanne Beathe Bekkeseth Hilde Kristin Trahaug Levorsen Ellen Sevre Evelyn Haugan Toril R. Fjøsli Hanne Deinboll Amundsen Janne Kristin Vikan Målfrid Blaavarp Bergstøl Tove Rødberg Vedhus</p>	<p>Gruppe 2 - Oppvekst Anne Grete Svendsen (leder) Wibekke Tufto Lillian Bjerke Malin Bekkeseth Janne Vikan Torunn-Helene Bakka Gunvor Thorsrud Tor Samuelson Anne Karin Grøtterud Trine B. Hovd Maren Løitegård Toril Mikkelsen</p>
<p>Gruppe 3 – Stab/støtte Anne Grethe Myrann (leder) Merete Rød Knudsen Mai Britt Karlsrud Vidar Skreprud Jorunn Bølviken Kate Hovdegård Alf Gunnar Wiken Unni Wetlesen Gro Grøtjorden Elsi Haug</p>	<p>Gruppe 4 - Kultur Merete B. Brandsgård (leder) Britt Guton Halland Gunn Anita Sporan Gunn Lian Gunn Vigdis Pedersen Kirsti Dammen Otterholt Lill Samuelson Liv Bergset Synnøve Lassegård Gunn Bekkeseth Skriudalen</p>
<p>Gruppe 5 – Eiendomsforvaltning, nybygg, nyanlegg Svein Erik Lund (leder) Kari K. Redalen Olav Thoen Helge Øyberg Morten Zarissen Kai Redalen Ottar Huseby Johan Brandsgård Therje Andersen Kirsten G. Hovda Åse Berit Løytegård.</p>	<p>Gruppe 6 – Arealforvaltning og næring Silje Ljøterud Bergan (leder) Ove Øktedalen Terje Halland</p>
<p>Gruppe 7 – Helhetlig livsløp Eirin Nisja Evensen (leder) Ole Einar Syvertsen Lars Granhaug Bente Gunn Haug Heidi Skriudalen Linda Jensen Solgunn Myrann Anne-Lise Lislelid</p>	<p>Gruppe 8 – Kreativ gruppe Sølvi Andersen (leder) Elin Hagen Tordis Jahren Ingebjørg Ulbåsen Vigdis Skaar Lindborg Louise Møller</p>

4.4. Fase 1 – planlegging

Første fase av prosjektet ble gjennomført i perioden april-juni 2016. Prosjektet fikk politisk forankring ved behandling av prosjektplanen både i formannskapet og kommunestyret. Prosjektleder ble ansatt straks etter godkjenning av prosjektplanen i kommunestyret 02.05.16 og første møte i styringsgruppa ble avholdt 03.05.16. Prosjektgruppene ble fastsatt i dette møtet.

For å sikre lik informasjon og god deltagelse fra hele organisasjonen ble det avholdt allmøte for alle ansatte på Rødbberghallen 18.05.16. I tillegg ble det invitert til et informasjonsmøte på Bergtun tidligere på dagen for å gi ansatte i turnus et alternativt oppmøtetidspunkt. Totalt samlet disse møtene ca 130 ansatte.

76 ansatte meldte sin interesse for å delta i prosjektgrupper. Alle fikk tilbud om å delta i en prosjektgruppe. Siden noen prosjektgrupper var mer populære enn andre fikk noen ansatte tilbud om å delta i en annen gruppe. Styringsgruppa foreslo prosjektgruppeleder for alle prosjektgruppene. Det viste seg imidlertid at det var vanskeligere enn antatt å rekruttere leder av alle prosjektgruppene, og noe tid gikk med for å avklare dette. Noen prosjektgruppedeltagere valgte av ulike årsaker å gå ut av arbeidet underveis.

Styringsgruppa utarbeidet mandater for prosjektgruppene i mai og juni 2016. Mandatene ble fastsatt 20.06.16. Fastsatte mandater ligger vedlagt.

4.5. Fase 2 – utredning

Prosjektgruppene startet sitt arbeid i løpet av juni måned. Alle prosjektgruppene fikk anledning til å uttale seg til mandatene før de ble endelig fastsatt av styringsgruppa.

Prosjektgruppene har stått relativt fritt til å planlegge og organisere arbeide i den enkelte gruppe. Noen av gruppene har opprettet undergrupper som har fått tildelt konkrete fagområder som skal utredes. Det er avholdt mellom 5 og 9 møter i alle prosjektgruppene. Prosjektleder og aktuelle kommunalsjefer har deltatt på enkelte møter.

Første delrapportering ble gjennomført 01.09.16 da prosjektgruppelederne la fram foreløpige resultater for styringsgruppa. Rådmann og prosjektleder informerte formannskapet om prosjektets status 12.09.16. I tillegg ble rådmann og prosjektleder invitert til å informere på samlet rådsmøte for alle partier 28.09.16.

På grunn av den knappe tidsfristen i prosjektet, startet styringsgruppa med vurdering av foreslåtte tiltak etter delrapporteringen 01.09.16. Det ble gjennomført 3 styringsgruppemøter i perioden fram til prosjektgruppens frist for sluttrapportering 17.10.16.

Prosjektgruppelederne la fram sluttrapport fra prosjektgruppens arbeid i styringsgruppemøte 17.10.16.

4.6. Kommunikasjon

Prosjektet er gjennomført med et mål om størst mulig grad av åpenhet. Alle dokumenter har vært tilgjengelig på server under hele prosjektet. Alle møtereferater fra styringsgruppa, presentasjoner og øvrig informasjon er lagt ut på kommunens intranettside fortløpende.

For å sikre god kjennskap til prosjektet i organisasjonen ble det avholdt allmøte i Rødberghallen 18.05.16. Det planlegges også et tilsvarende allmøte 08.11.16, dagen etter at prosjektets sluttrapport er forelagt formannskapet.

5. Styringsgruppas vurdering av forslag

Prosjektgruppene leverte sin sluttrapport til styringsgruppen 17.10.16. Det ble totalt foreslått 189 ideer. Prosjektgruppenes sluttrapporter ligger vedlagt.

I oversiktene under vises tiltak som styringsgruppa mener bør gjennomføres, samt tiltak som bør utredes videre. Tiltak foreslått av prosjektgruppene som styringsgruppa ikke foreslår gjennomført er å finne i prosjektgruppenes sluttrapporter som er vedlagt. I tillegg er det utarbeidet et excel-ark med fullstendig oversikt over alle tiltak med styringsgruppas vurdering av det enkelte tiltak.

Flere av de foreslåtte tiltakene må drøftes videre med tillitsvalgte ved iverksetting av tiltakene.

Flere av prosjektgruppene forslår endringer i politisk organisering. Dette vurderes å være et spørsmål som er opp til politikerne å ta stilling til, og tiltakene er derfor ikke en del av styringsgruppas anbefaling. Oversikt over foreslåtte tiltak framkommer i kapittel 5.3.

Alle tiltakene er kodet med prosjektgruppenes unike bokstav og fortløpende nummerering av tiltaket. Kodene vil også finnes igjen i rådmannens forslag til budsjett 2017.

Kode	Prosjektgruppe
H	Helse og omsorg
O	Oppvekst
S	Stab/støtte
K	Kultur
E	Eiendomsforvaltning
A	Arealforvaltning og næring
L	Helhetlig livsløp
R	Kreativ gruppe
T	Styringsgruppas forslag

5.1. Tiltak som gjennomføres

Kode	Tiltak	Budsjett- virkning 2017	Budsjett- virkning 2018-2020
H-1a	En kommunalsjef for helse, bistand, pleie og omsorg. Reduksjon i medisinsk forbruksmateriell. Forutsetter utredning 1. halvår 2017. Iverksettes 2. halvår 2017. Mulig reduksjon i seksjonslederstilling?	300 000	500 000
O-2	Barnehage. Samle drift i en barnehage (Rødberg) i ferie/høytid	150 000	150 000
O-6	Heve betalingssatsene på SFO	30 000	45 000
O-11	Inspektørstilling Rødberg Skole reduseres med 30 %	100 000	240 000
O-17	Avvikle vinterleirskole 8. klasse	20 000	20 000
O-21	IKT-veileder for skolene reduseres med 20 %	60 000	140 000
O-26	Avvikle husmorstilling til hybelhus. Iverksettes 01.08.19	0	90 000
O-27	Øke satsene for refusjon på leirskolen (Langedrag). Tiltaket har ikke budsjettvirkning.	0	0
S-1	Videreføre 100 % stilling vakanse ved servicekontor	500 000	500 000
S-8	Innføre e-handel. Gjennomføres sammen med Kongsbergregionen.	0	0
S-13	Leasingbiler. Tiltre BTV-avtale fra høsten 2017. Budsjettvirkning når innværende avtaler utløper i 2019.	0	300 000
S-17	Bedriftshelsetjenesten. Redusert bruk. Budsjettvirkning i 2018.	0	200 000
S-19	Utsending av «Ferie og fritid» og «Sommermagasinet». Ikke sende ut magasinet til fritidsboere, men gjøre det tilgjengelig elektronisk og i lokale bedrifter.	45 000	45 000
S-21	Løsning for videooverføring av kommunestyremøter samt lagring. Dagens løsning krever en egen person til å styre videooverføringen.	0	0
S-24	Full utnyttelse av betalte tjenester fra K-IKT	0	85 000
S-29	Reduksjon i stillingshjempler på personal med 100 %	700 000	700 000
K-1	Frivilligsentralen flyttes til kommunale egnede lokaler. Egnet plassering utredes.	50 000	75 000
K-2a	Årlige trosmidler kan dekke inntil 20 % av stilling som menighetsprest	100 000	100 000
K-2b	Menighetskontoret flyttes til kommunale egnede lokaler	0	180 000
K-3	Jegerprøve – avvikling av støtte	30 000	30 000
K-5	Kulturskolen – reduksjon på kulturskolens driftsbudsjett	30 000	30 000
K-6	Ungdomsklubb – redusere klubbtilbudet for de eldste til en gang i uka	50 000	90 000
K-8	Reduksjon i budsjett kulturarvstyret. Finansieres av næringsfondet.	50 000	50 000
K-9b	MOT-koordinator sees i sammenheng med organisering av frivilligsentral/kulturavdeling. Innsparingseffekt på 20 % stillingsressurs	100 000	100 000
K-10	Buskerud Teater. Avvikle samarbeid.	10 000	10 000
K-14	Nore Bibliotekfilial nedlegges	0	0
K-15	Uvdal Bibliotekfilial nedlegges	50 000	50 000
K-16	Tunhovd Bibliotekfilial nedlegges	0	0
K-17	Depot-arkivet på Uvdal Herredshus nedlegges	0	0
E-2	Industribygg Gvammen – økte leieinntekter. Forutsetter at SorbPro leier lokaler.	200 000	300 000
E-3	Uvdal Herredshus. Coop bør kunne betale 20 000 kr for brøyting.	20 000	20 000
E-11	Redusere faste serviceavtaler	50 000	50 000
E-12A	Kioskgården/utmarkssenteret. Avslutte leie av lokaler. Budsjettvirkning først i 2018.	0	255 000

Nore og Uvdal for fremtiden

E-21A	Renhold reduseres – redusere lønnskostnader	100 000	100 000
E-24	Vei – redusert strøing på kommunale veier	20 000	20 000
E-26	Reduksjon budsjett DNK nødnett (brannvesen)	65 000	65 000
E-27	Reduksjon budsjett brannvesen	87 000	87 000
E-28	Reduksjon brannvesen innleid hjelp	30 000	30 000
E-49	Utbytte kommunale selskap – Nore Energi	500 000	500 000
A-2	Kutt i budsjettpost konsulenttenester kommuneplan	500 000	500 000
T-1	Hjemmetjenesten. Tjenesteyting i tråd med vedtak	200 000	300 000
T-2	Ambulerende vaktmester pleie- og omsorg dreies mot vaktmesterressurs NMK	100 000	100 000
T-6	Økte leieinntekter kommunale bygg fra lag og foreninger mm.	0	10 000
T-8	Fjerne tilskudd til unge boligetableterer	900 000	900 000

5.2. Tiltak som utredes videre

Kode	Tiltak	Utrednings- tidspunkt
H-1d	Organisering. Reduksjon i sekretærstilling, en felles merkantil stilling PRO/HSB	2017
H-1e	Organisering jordmortjenesten	2017
H-2	Bemanning. Sette ned en egen prosjektgruppe som ser på bemanning/ressursbruk/bruk av vikarer og konsulenter PRO.	2016/2017
H-3	Legetjeneste/legevakt. Sette ned en egen prosjektgruppe som ser på legetjenesten og legevaktsordningen.	2017
H4a	Prosjekt barnebolig. Lokalisering	2016/2017
H-4b	Hellemo. Flytte brukere på Hellemo til Bergtun	2017
H-4c	Lokalisering legevaktslokale Bergtun. Må sees i sammenheng med legevaktutredning.	2017
O-3	Felles styrer for flere barnehager	2017
O-4	Barnehage: voksentetthet i barnehage i tråd med lovkrav. Forutsetter endring av vedtekter.	2017
O-5	Kostnadseffektiv drift av SFO i skoleferiene	2017
O-8	Redusere bemanning på SFO	2017
O-9	Gradere kontaktlærertillegget i forhold til elevtall	2017
O-10	Flere elever pr kontaktlærer på ungdomstrinn	2017
O-12	Redusere rektorstilling på Uvdal skole til 80 %	2017
O-13	Fjerne midler til matprosjekt 1.-4. klasse	2017
O-18	Felles rektor for Rødberg og Uvdal skoler med inspektør på hver skole	2017
O-22	Pedagogisk konsulent fjernes. Må sees i sammenheng med interkommunalt oppvekstkantor.	2017
O-23	Interkommunal kommunalsjef SBK. Utredes i prosjekt Numedal oppvekst.	2016/2017
O-29	Gjennomføre drøftinger med Langedrag vedrørende fordeling av inntekter og utgifter	2016/2017
O-30	Utredning av skolestruktur i forhold til framtidig elevtall	2018-2020
O-31	Redusere bruk av konsulenter	2017
O-33	Utvikle norskopplæring og grunnskoleopplæring i samarbeid med Numedal vgs ved Nore skole	2017
S-2	Pensjonistlønn. Hver kommunalsjef går gjennom sitt fagområde vedrørende bruk av pensjonistlønn.	2017
S-4	Felles sentralbord i Numedal	2017
S-5	Interkommunalt post/arkiv i Numedal	2017
S-6	Interkommunalt post/arkiv i Kongsbergregionen	2017

Nore og Uvdal for fremtiden

S-7	Interkommunalt personalkontor i Numedal	2017
S-9	Interkommunalt eiendomsskattekontor i Numedal. Betinginger at NUK innfører eiendomsskatt på all fast eiendom.	2017
S-10	Felles forvaltning av alkohol og serveringsloven i Numedal	2017
S-11	Sammenslåing av arkiv, servicekontor og personal	2017
S-18	Avvikle lønnet matpause	2017
S-22	Innføring av Everytime – timeføringsverktøy	2017
S-23	Utvidet bruk av GAT innenfor tjenesteområder som i dag ikke bruker systemet	2017
S-25	Kartlegge hvor mange ansatte som går av med pensjon de nærmeste årene.	2017
S-26	Strategisk IKT-arbeid	2017
K-12	Leder av Frivilligsentral. Tillegge stillingen flere arbeidsoppgaver	2017
E-6	Bråflottun. Utnytte lokalene bedre	2017
E-9	Oddmundhuset selges. Må vurderes i forhold til øvrig eiendomsforvaltning	2017
E-10	Redusere strømutfgifter formålsbygg.	2017
E-18	Festetomter. Frivillig innløsning av festetomter (salg)	2017
E-19	Festetomter – eierskifte, gebyrlegge transporterklæring (dersom dette er lovlig)	2017
E-20	Festetomter – gebyrlegge behandling om grunninngrep (dersom dette er lovlig)	2017
E-25	Redusere utgifter til gatebelysning.	2017
E-29	First responder.	2017
E-30A/B	Installere automatiske bomstasjoner på kommunale veier.	2017
E-31	Eggedalsveien – gjennomgang av drift mht utgifter og inntekter	2017
E-34A/B	Vei – økt veivedlikehold med egne ansatte med nødvendig utstyr. Investere i eget utstyr til veivedlikehold.	2017
E-35	Renovasjonsordning – søppelboder/kontainere	2017
E-36	Ansette kommunal elektriker og kommunal rørlegger	2017
E-37	Utleiepriser boliger – markedspris	2017
E-38	Øke utleiepriser for utløsning av bostøtte	2017
E-39	Gjennomføre boliganalyse Husbanken	2017
E-40	Gjennomgang av utgifter - administrasjonsbygg	2017
E-41	Gjennomgang av utgifter - "Andre hus og boliger".	2017
E-42	Gjennomgang av utgifter / inntekter – Numedalshallen.	2017
E-43	Gjennomgang av utgifter skoler og barnehager.	2017
E-44	Tapping av vann på brannstasjon til entreprenørvirksomhet.	2017
E-45	Organisering eiendomsdrift.	2017
E-46	Organisering vaktmester- og håndverkertjenesten.	2017
E-47	Organisering renholdstjenesten.	2017
E-48	Organisering kommunale veier.	2017
A-3	Ikke besette vakant stilling på jordbruk (50 %)	2017
A-4	Utrede organisering av veterinærvaktordning	2017
A-5	Utrede mulighet for økt utnyttelse/salg av kommuneskogen	2017
L-5	Interkommunale tjenester, eks psykiatri, kreftsykepleie, diabetessykepleier, logoped, tildelingskontor	2017
R-7	Nore Energi AS eies av kommunen. Kan en få til et samarbeid for å utnytte kompetansen?	2017
R-10	Alle avdelinger må bli flinkere til å gi ut informasjon om kommunen og dens fritidsaktiviteter til ALLE nye i kommunen.	2017
T-4	Samordne kommunens kulturaktiviteter under en felles ledelse. Opprette kultursjef.	2017
T-5	Selvbetjent bibliotek	2017
T-7	Organisasjonsutvikling NMK	2017

Som det framgår av tabellen anbefales svært mange utredningstiltak. Flere utredningstiltakene må sees i sammenheng, og gjennomføres som et felles utredningsprosjekt.

5.3. Innspill til politisk organisering og ressursbruk

Kode	Tiltak
S-3	Redusere ordførerstilling med 20 %
S-16	Redusere antall medlemmer i kommunestyret
S-20	All politisk møtevirksomhet flyttes til kveldstid
T-3	Avvikle hovedutvalg
K-4	Kunstutvalg avvikles
K-7	Kulturarvstyret avvikles. Legges inn under annet utvalg, eks NMK.

5.4. Eiendomsskatt

Et anslag over inntekter ved innføring av eiendomsskatt på all fast eiendom fremgår av tabellen nedenfor.

	Enheter i matrikkel	Snitt pr. enhet 2 promille	Snitt pr. enhet 3 promille	E-skatt 2 promille	E-skatt 3 promille
Hytter	3 735	1500	2 100	5 602 500	7 843 500
Bolig	1 371	1500	2 100	2 056 500	2 879 100
Eiendomsskatt boliger og hytter	5 106			7 659 000	10 722 600

Utgiftene til taksering av all fast eiendom i Nore og Uvdal kommune er anslått til 6,0 mill. kr.

5.5. Styringssystem

Prosjektgruppa for styringssystem gir følgende anbefalinger for videreutvikling av styringssystemet i Nore og Uvdal kommune:

- Det innføres en ny ledermodell basert på tre ledernivåer – kommunalsjefer, virksomhetsledere, teamledere.
- Kommunalsjefer og virksomhetsleder gis fullt ansvar for fag, personal og økonomi innenfor sitt ansvarsområde. Teamledere defineres som ledere med et begrenset ansvar (nærmere definert i lederavtale).
- For å sikre kontinuitet og en effektiv driftsorganisasjon bør det for rådmann og kommunalsjefer utpekes faste stedfortredere. Stedfortrederollen bør kompenseres økonomisk med et mindre funksjonstillegg for å synliggjøre det ansvar og merbelastning som ligger til rollen som stedfortreder.

Nore og Uvdal for fremtiden

- Det gjennomføres lederopplæring for alle ledere i forbindelse med innføring av ny ledermodell.
- Det utarbeides et introduksjonsprogram for å gjøre nye ledere «operative» så snart som mulig etter tiltredelse.
- Dagens praksis med tertialrapportering til kommunestyret på mål- og resultatoppnåelse inkludert økonomi videreføres. Nåværende ordning månedrapportering på økonomi til rådmann opprettholdes.
- Ledelse skal baseres på medvirkning og medinnflytelse og jevnlig formalisert dialog mellom leder og ansatt. Den tradisjonelle medarbeidersamtalen er fortsatt et aktuelt virkemiddel for å sikre dialog mellom leder og ansatte på arbeidsplassen, men ledere bør sammen med sine ansatte ha mulighet for å tilpasse form og innhold i dialogen på en måte som gir størst utbytte for organisasjonen.
- Samarbeidet med de tillitsvalgte følger Arbeidsmiljølovens og Hovedavtalens bestemmelser. Partene er enig om månedlige informasjons- og drøftingsmøter og fire møter i AMU i 2017.
- Det innføres årlig medarbeiderundersøkelser i hele organisasjonen.
- Det innføres lederavtaler for alle ledere med halvårlig formell lederdialog.
- Det stilles krav om at alle ledere skal gjennomføre 40 timers kurs i HMS.
- Tidspunktet for vernerunder med tilhørende handlingsplaner tilpasses arbeidet med årlig revidering av vedlikeholdsplan for bygg og anlegg samt handlingsprogram og budsjett.
- Det innføres regelmessige brukerundersøkelser innenfor alle tjenester med et intervall på 2-4 år mellom hver undersøkelse.
- Prosjektgruppa mener at kommunen bør vurdere å delta i KS Effektiviseringsnettverk innenfor utvalgte tjenester. Hvilke tjenester som kan ha størst nytte av å delta må vurderes nærmere.
- Det innføres regelmessige innbyggerundersøkelser.
- Det tas i bruk en ny mal for handlingsprogram og budsjett fra 2017.
- Det innføres krav til kortfattede virksomhetsplaner for alle virksomheter.
- Det skal i løpet av 1. kvartal 2017 utarbeides:
 - Veiledende mal for utarbeidelse av plandokumenter
 - Mal for organisering av planarbeid som sikrer sammenheng mellom planer og god fag- og prosesskompetanse
 - Ansvarsmatrise som viser hovedtrinnene i en planprosess, hvem som har ansvar for disse og når det skal behandles i kommunens ledergruppe

6. Styringsgruppas oppsummering

Arbeidet med omstillingsprosjektet «Nore og Uvdal for fremtiden» har vært en krevende prosess med stramme tidsfrister. Prosjektet har medført økt arbeidsbelastning for alle som har deltatt i prosessen, noe som merkes godt i en travel arbeidshverdag.

Prosjektet er basert på en «bottom-up»-tilnærming, og arbeidet i prosjektgruppene har vært avgjørende for resultatet. Prosjektgruppene har arbeidet bra, og har levert i henhold til de gitte rammer. Tidlig i prosessen signaliserte styringsgruppa sin forventning til de ulike prosjektgruppene knyttet til budsjettvirkning av foreslåtte tiltak. 20 mill. kr ble fordelt mellom prosjektgruppe 1-6. Prosjektgruppene har i varierende grad klart å innfri denne forventningen gjennom konkrete tiltak i 2017, men det forventes i tillegg en betydelig budsjettvirkning av de foreslåtte utredningstiltakene.

Prosjektgruppene har hatt noe ulik tilnærming til oppdraget. Som det framgår av prosjektgruppens sluttrapporter har noen av gruppene hatt en overordnet tilnærming til oppdraget, mens andre grupper har hatt en mer detaljorientert tilnærming. Fagområdene i kommunen er ulike, og mange av problemstillingene er svært komplekse. Dette gjør det utfordrende å oppnå lik detaljeringsgrad mellom de ulike prosjektgruppene. Det er imidlertid av betydning at det rapporteres på ulikt detaljnivå, noe som kan gi et skjevt inntrykk i forhold til hvor det er kuttmuligheter.

Prosjektgruppene har i løpet av prosessen mottatt innspill fra kolleger, kommunalsjefer, styringsgruppe og rådmann til tiltak som bør vurderes i den enkelte prosjektgruppe.

Styringsgruppa har i sin vurdering av tiltakene lagt vekt på et nøkternt anslag av budsjettvirkningen av de ulike innsparingstiltakene. Det er søkt å prioritere tiltak som har minst negativ effekt på tjenestene.

Oversikten under viser budsjetteffekt av foreslåtte tiltak fordelt på kommuneområder:

Tall i 1000 kr	Innsparing budsjetteffekt 2017	Andel av innsparing	Opprinnelig budsjett 2016	Andel av netto driftsramme 2016
Næring, miljø og kommunalteknikk	1 972	38 %	24 075	8 %
Skole, barnehage og kultur	730	14 %	53 493	1 %
Pleie, rehabilitering og omsorg	450	9 %	57 603	1 %
Helse, sosial og barnevern	150	3 %	27 631	1 %
Sentrale styringsorganer og fellesutgifter	1 245	24 %	23 841	5 %
Nore Kirkelige fellesråd	100	2 %	4 341	2 %
NAV	0	0 %	2 336	0 %
Skatter, rammetilskudd og finansieringstransaksjon	500	10 %		
SUM	5 147		193 320	

Som det framgår av rådmannens forslag til handlingsprogram og budsjett 2017-2020 har kommunen et omstillingsbehov på 15,7 mill. kr i 2017. Det er derfor avgjørende at det blir gjennomført utredning av tiltakene som framkommer i kapittel 5.2 i løpet av 2017, og at en del av disse utredningstiltakene

blir iverksatt og gir budsjettvirkning i årene som kommer. Det avsettes 500 000 kr i 2017 for videre utredning og gjennomføring av tiltak (gjennomføring av prosjektets fase 3). Politisk forankring gjennom fortløpende dialog med formannskapet er en viktig forutsetning for gjennomføring av prosjektets fase 3.

7. Vedlegg

Prosjektgruppenes mandater.

Sammenstilling av prosjektgruppenes sluttrapporter med styringsgruppas vurderinger (excel-ark)

Sluttrapport prosjektgruppe 1 – Helse og omsorg

Sluttrapport prosjektgruppe 2 – Oppvekst

Sluttrapport prosjektgruppe 3 – Stab/støtte

Sluttrapport prosjektgruppe 4 – Kultur

Sluttrapport prosjektgruppe 5 – Eiendomsforvaltning, nybygg/nyanlegg

Sluttrapport prosjektgruppe 6 – Arealforvaltning og næring

Sluttrapport prosjektgruppe 7 – Helhetlig livsløp

Sluttrapport prosjektgruppe 8 – Kreativ gruppe

Sluttrapport prosjektgruppe 9 – Eiendomsskatt

Sluttrapport prosjektgruppe 10 – KOSTRA

Sluttrapport prosjektgruppe 11 – Styringssystemer