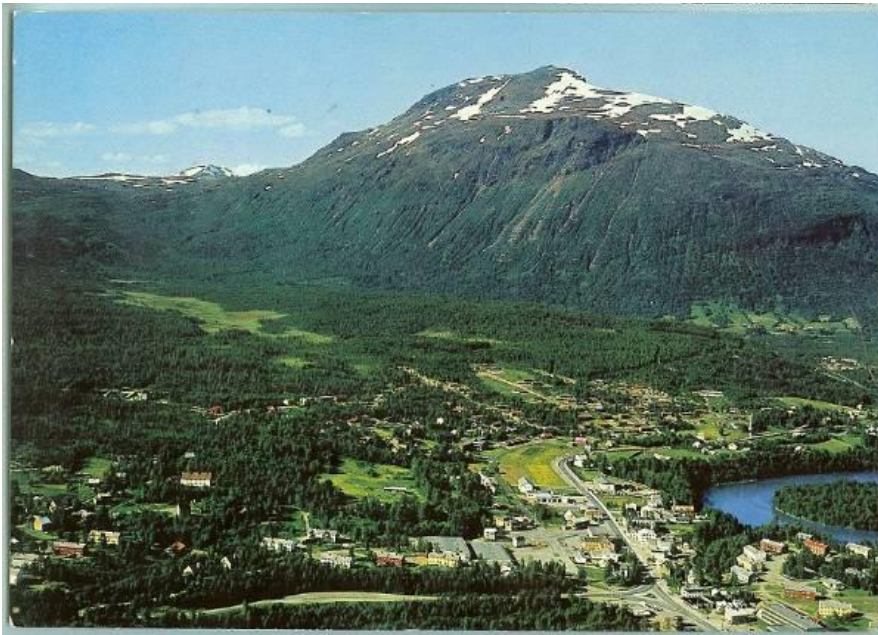


# BARDU KOMMUNE



# RESSURS ANALYSE



UTARBEIDET AV BEDRIFTSKOMPETANSE AS

2016



## Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. Innledning.....	5
1.1 Om KOSTRA.....	5
1.2 KOSTRA-grupper for sammenligning.....	6
1.3 Avgrensning for denne analysen.....	7
1.4 Arbeidet med ressursanalysen.....	8
Kapittel 2: Hele kommunen.....	9
2.1 Regnskapsutvikling.....	9
Kapittel 3: Stab og fellestjenester.....	10
3.1 Regnskapsutvikling.....	10
3.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	11
Kapittel 4. Fellesutgifter.....	12
4.1 Regnskapsutvikling.....	12
Kapittel 5. Politisk virksomhet.....	13
5.1 Regnskapsutvikling.....	13
5.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	14
Kapittel 6. Barnehage.....	15
6.1 Regnskapsutvikling.....	15
6.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	16
Kapittel 7. Skole.....	19
7.1 Regnskapsutvikling.....	19
7.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	20
Kapittel 8. Helse og barnevern.....	23
8.1 Regnskapsutvikling.....	23
8.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	25
Kapittel 9. Pleie og omsorg.....	27
9.1 Regnskapsutvikling.....	27
9.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	29
Kapittel 10. Kultur og folkehelse.....	33
10.1 Regnskapsutvikling.....	33
10.2 KOSTRA- utviklingstrekk.....	34
Kapittel 11. NAV.....	35
11.1 Regnskapsutvikling.....	35

Kapittel 12. Livssyn .....	36
12.1 Regnskapsutvikling .....	36
Kapittel 13. Næring .....	37
13.1 Regnskapsutvikling .....	37
Kapittel 14. Landbruk .....	38
14.1 Regnskapsutvikling .....	38
Kapittel 15. Brann og redning .....	39
15.1 Regnskapsutvikling .....	39
15.2 KOSTRA- utviklingstrekk .....	40
Kapittel 16. Tekniske tjenester .....	41
16.1 Regnskapsutvikling .....	41
Kapittel 17. Selvkost vann/avløp/renovasjon .....	43
17.1 Regnskapsutvikling .....	43
Kapittel 18. Næringsvirksomhet avfall .....	44
18.1 Regnskapsutvikling .....	44
Kapittel 19. Organisasjonsanalyse .....	45
19.1 Innledning .....	45
19.2 Utviklingstrekk i administrativ organisasjonsstruktur .....	45
19.2.1 Innledning .....	45
19.2.2 Perioden januar 2010 – april 2011 .....	45
19.2.3 Perioden mai 2011 – april 2016 .....	47
19.2.4 Status – administrativ hovedstruktur og organisasjonsstruktur .....	47
19.3 Analyse og anbefalinger .....	48
19.3.1 Innledning .....	48
19.3.2 Helhet, samordning og koordinering .....	48
19.3.3 Forholdet politikk – administrasjon .....	48
19.3.4 Strategisk ledelse .....	49
19.3.5 Stab og fellestjenester .....	50
19.3.6 Linje .....	51
19.3.7 Avdelinger .....	51
19.3.7 Møtestruktur .....	52
19.4 Oppsummering av anbefalinger .....	52
Kapittel 20. Digitaliseringsprosjekt - delrapport .....	54

20.1. Bakgrunn .....	54
20.2. Analysegrunnlag.....	54
20.3. Metodisk tilnærming .....	55
20.4. Kartlegging av effektiviseringspotensial Bardu kommune .....	57
20.5. Føringsdokument samt benchmark mot andre kommuner .....	60
20.6. Konklusjon og anbefaling videre prosess.....	62

# Kapittel 1. Innledning

## 1.1 Om KOSTRA

Innledningsvis gjør vi oppmerksom på at det ikke er samsvar mellom kommunens egen ansvarsstruktur og funksjonsinndelingen i KOSTRA.

KOSTRA (KOMmune – STAT – RAPportering) er et nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet.

Informasjonen om kommunale tjenester og bruk av ressurser på ulike tjenesteområder registreres og sammenstilles for å gi relevant informasjon til beslutningstakere og andre, både nasjonalt og lokalt. Informasjonen skal tjene som grunnlag for analyse, planlegging og styring, og herunder gi grunnlag for å vurdere om nasjonale mål oppnås. Regnskaps- og tjenestedata settes i KOSTRA sammen til nøkkeltall som viser kommunenes:

- **Prioriteringer** - viser hvordan kommunens frie inntekter er fordelt til ulike formål
- **Dekningsgrader** - viser tjenestetilbudet i forhold til ulike målgrupper for tilbudet
- **Produktivitet/enhetskostnader** - viser kostnader/bruk av ressurser i forhold til tjenesteproduksjonen
- **Utdypende tjenesteindikatorer** - viser nøkkeltall som supplerer indikatorer presentert under prioritering, dekningsgrader og produktivitet/ enhetskostnader, men som ikke kan plasseres under disse overskriftene

Ikke alle kommunale sektorer har gode nøkkeltall på de ovennevnte områder. Analysene vil forøvrig til enhver tid være forbundet med mulighet for feil. I hovedsak skyldes dette uriktig eller avvikende rapportering fra kommunene og omlegginger i KOSTRA som kan vanskeliggjøre tidsserier.

Det er store forskjeller kommunene imellom her – uavhengig av KOSTRA – gruppe, og det kan også variere fra år til år.

**Netto driftsutgifter** viser hvor stor del av den samlede ressursbruken på et tjenesteområde som dekkes av kommunens frie inntekter (skatt og rammetilskudd). Hvis netto driftsutgifter på et tjenesteområde er høyere enn hos sammenligningsgruppa viser det at kommunen prioriterer området høyt, ettersom den er villig til å bruke mer av de frie inntektene på dette området.

**Dekningsgrader** viser hvor stor andel av en gruppe som får et tilbud. Dekningsgraden må alltid ses i sammenheng med ressursbruken. Hvis kommunen har høy dekningsgrad, har man ofte høy produktivitet fordi kommunen har flere brukere å dele utgiftene på (stordriftsfordeler). Men det betyr ikke nødvendigvis at tilpasningen på tjenesteområdet er optimal. I forhold til innsparing vil det samlet sett som regel være billigere å tilby en tjeneste til færre.

Kommuner står overfor ulike utfordringer når driften skal evalueres. Det skal blant annet tas stilling til om driften er effektiv nok, er det de rette tjenestene som tilbys, er tjenestetilbudet rett sammensatt og om kvaliteten på tjenestene er som forutsatt.

En grundig analyse av KOSTRA – tallene kan være med på å hjelpe kommunene i slike tilfeller. Det kan være at en kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon og er nødt til å sette i gang innsparingstiltak for å oppnå en balansert drift, eller det kan være behov for å endre på prioriteringene.

Et eksempel kan være hvis en kommune får stadig færre barn i grunnskolen eller får en økning i antall eldre som trenger omsorg. I slike tilfeller vil KOSTRA – tallene være en indikator som kan hjelpe kommunen til å se på i hvilke områder det kan være muligheter å endre på tjenesteproduksjonen. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at sammenligning av KOSTRA – tall skal være en indikator som viser hvordan andre kommuner prioriterer og ikke en fasit på riktig bruk av ressursene.

Det er ikke noen direkte sammenheng om en kommune bruker mer eller mindre ressurser per bruker på en tjeneste enn gjennomsnittet i en KOSTRA – gruppe og kvaliteten på tjenesten. Det er ikke noe mål i seg selv å bruke mer eller mindre enn gjennomsnittet i KOSTRA – gruppa. Det er ikke slik at de «flinke» bruker mindre og de mindre flinke mer. Et nøkkeltall beregnet på grunnlag av KOSTRA – data forteller utelukkende hvor mye en kommune bruker på de enkelte tjenesteområdene i forhold til sammenligningsgruppa – ingenting om hvorfor det er slik. Nøkkeltallet er et utgangspunkt for å finne ut hvorfor det er slik, om man ønsker at det skal være slik eller om det er mulig å oppnå et bedre samlet tjenestetilbud gjennom å disponere på en annen måte.

Områder hvor kommunen har lav produktivitet dvs. høye *korrigerte brutto driftsutgifter per bruker*, eller områder der kommunen har høy prioritering dvs. *høye netto driftsutgifter* vil være områder med størst potensial til å iverksette omstillinger.

Det er ikke nødvendigvis slik at om de *korrigerte brutto driftsutgiftene* ligger høyere enn gjennomsnittet, så gjør også *netto driftsutgifter* det samme. Kommunen kan ha mange tunge brukere som det følger inntekter med – slik at kommunen ikke trenger å bruke en større andel av sine frie inntekter.

## 1.2 KOSTRA-grupper for sammenligning

Statistisk sentralbyrå har foretatt gruppering av kommunene i «sammenlignbare grupper». Kommunene er gruppert etter følgende:

- 1) Folkemengde, hvor det skilles mellom små, mellomstore og store kommuner. Små kommuner har færre enn 5000 innbyggere, mellomstore har fra 5000 til 19999 innbyggere, mens store kommuner har 20000 eller flere innbyggere
- 2) Bundne kostnader per innbygger, som er et mål på kommunenes kostnader for å innfri minstestandarder og lovpålagte oppgaver. Disse kostnadene varierer med demografiske, sosiale og geografiske forhold.

- 3) Frie disponible inntekter per innbygger, som er et mål på hvor mye inntekter kommunene har til disposisjon etter at de bundne kostnadene er dekket, og gir en antydning av kommunenes økonomiske handlefrihet

Klassifiseringen er ikke endret etter 2008. Det betyr at eksempelvis ulikheter i forhold til befolkningsvekst, alderssammensetning og inntekter som har skjedd etter den tid ikke er tatt med. Som et resultat av denne klassifiseringen plasseres Bardu kommune i *KOSTRA – gruppe 3*, som defineres som «Små kommuner med middels bundne kostnader per innbygger, høye frie disponible inntekter». Gruppen består av 32 kommuner med ulik geografisk og demografisk størrelsesorden.

Valg av kommuner å sammenlikne seg med kan enten være enkeltkommuner eller ulike grupper av kommuner ut fra vurdering av sammenliknbarhet. *KOSTRA – tall og sammenligninger* gir grunn for å stille spørsmål, men er ikke på noen måte en fasit. Valg av sammenligningskommuner er derfor i stor grad subjektivt. Ofte er det endringene over tid i egen kommune som bør tillegges størst vekt.

### 1.3 Avgrensning for denne analysen

Valg av sammenligningsgrupper i *KOSTRA* avgjør kolonneinndelingen i alle tabellene, og er dermed avgjørende for vurderingene som videre gjøres. I denne analysen har vi benyttet følgende sammenligninger som utgjør kolonnene i de kommende tabeller:

***KOSTRA – gruppe 3 (KG 3):*** Gjennomsnitt for alle 32 kommunene som inngår i denne gruppen. Denne gruppen er av SSB anslått som beste sammenligningsgruppe.

***KOSTRA – gruppe 2 (KG 2):*** Gjennomsnitt for alle 66 kommunene som inngår i denne gruppen.

Kostragruppe 2 er definert som små kommuner med middels bundne kostnader per innbygger og middels frie disponible inntekter

***Troms:*** Gjennomsnitt for alle kommunene i Troms.

***Landet uten Oslo:*** Gjennomsnitt for alle kommunene i Norge med unntatt av Oslo. Denne sammenligningen er vanlig i de fleste nasjonale rapporter.

#### Valg av nøkkeltall og data

Vi har foretatt et bevisst utvalg av tilgjengelige nøkkeltall/data for de siste tre årene, 2013-2015, samt tidsserier der det er mulig å hente fram.

*KOSTRA – tallene* er i utgangspunktet uavhengig av hvordan kommunene er organisert, men likevel vil dette ofte ha betydning for hvordan tallene innrapporteres. Eksempelvis vil integrert drift hvor hjemmetjeneste og institusjonsdrift utføres av samme personell være vanskelig å splitte. Fordeling av fellesutgifter og administrasjon er andre områder hvor det til dels kan bli store utslag i sammenligningene.

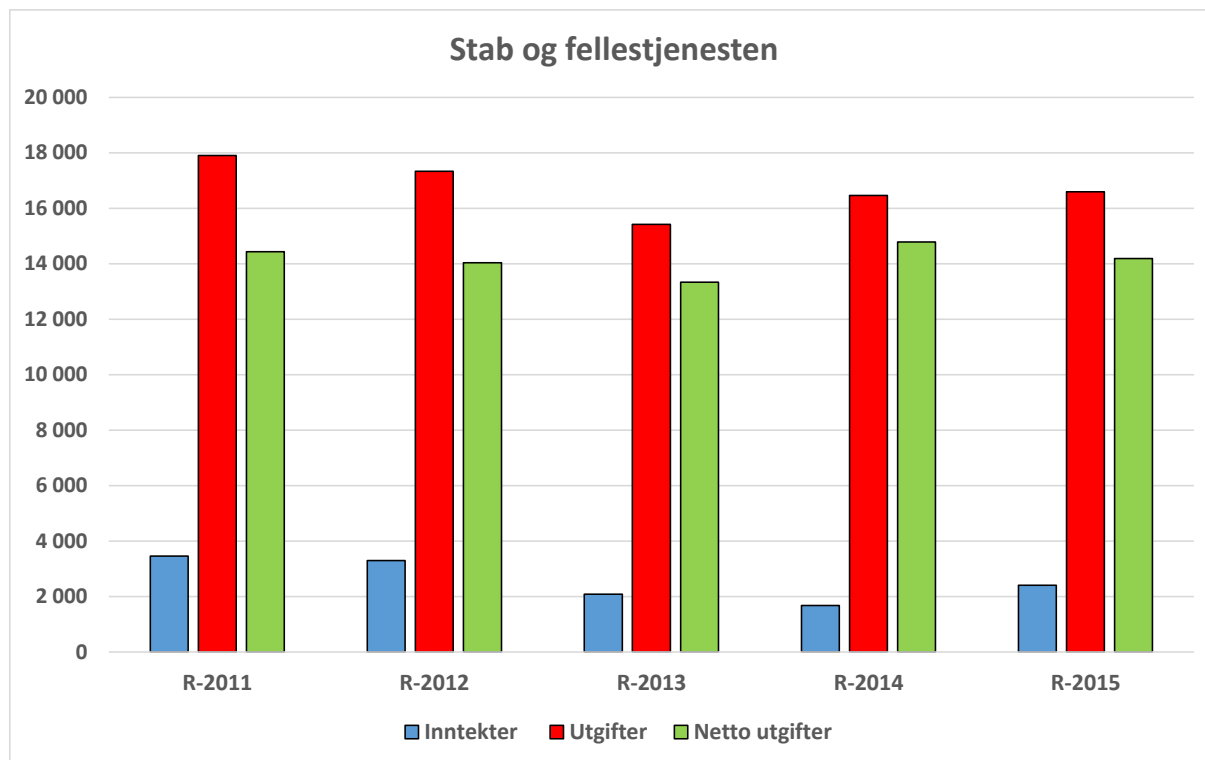






## Kapittel 3: Stab og fellestjenester

### 3.1 Regnskapsutvikling

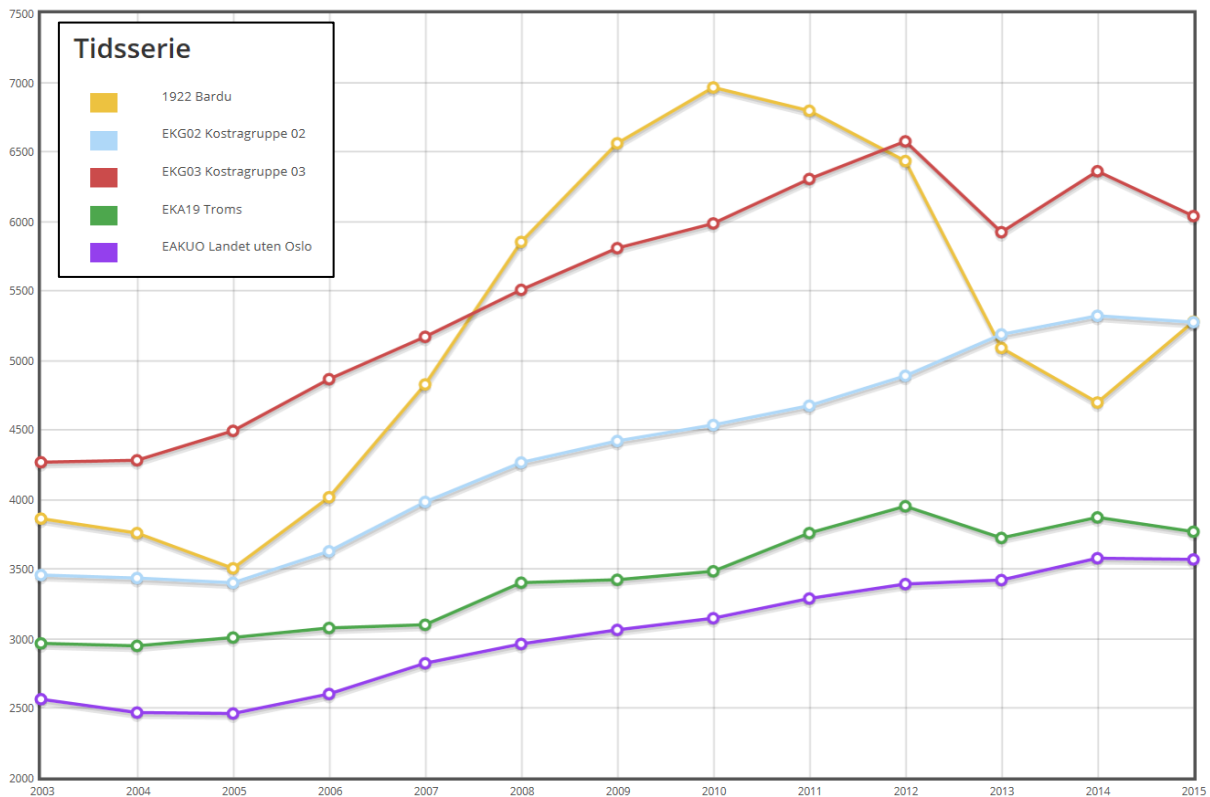


Stab og fellestjenesten	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	3 461	3 299	2 083	1 674	2 407	-1 054	-30,5 %
Utgifter	17 900	17 335	15 420	16 462	16 591	-1 308	-7,3 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>14 438</b>	<b>14 036</b>	<b>13 337</b>	<b>14 789</b>	<b>14 184</b>	<b>-254</b>	<b>-1,8 %</b>

Enhet Stab og fellestjenesten						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
1200	Rådmann/komunalsjef	1 735 508	1 901 098	2 071 274	2 439 977	2 373 552
1201	Adm.leder	330 032	126 569	-	-	-
1211	Personal	3 523 043	3 457 444	-	-	-
1219	Kriseteam	89 127	35 810	15 695	28 730	53 190
1221	Stab og fellestjenester	3 330 364	3 805 771	10 106 619	11 140 853	10 500 013
1251	Service	2 703 249	2 379 094	-	-	-
1252	Fellesutgifter kommunehuset	82 307	24 736	-29 994	-31 160	-149 311
1253	Telefoni	113 318	128 672	156 203	357 050	441 784
1254	Generell informasjon	224 176	84 131	96 621	82 252	85 487
1261	Informasjonsteknologi	2 385 613	2 178 099	965 797	803 566	900 929
3532	Alkoholavgifter	-78 366	-85 098	-45 069	-32 536	-21 248
	<b>Netto</b>	<b>14 438 371</b>	<b>14 036 325</b>	<b>13 337 145</b>	<b>14 788 732</b>	<b>14 184 396</b>

## 3.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Brutto driftsutgifter til funksjon 120 Administrasjon, i kr. pr. innb.



Figur 1: Brutto driftsutgifter til funksjon 120 Administrasjon, i kr. pr. innb.

Vi ser at de samlede netto driftsutgifter i stab og fellestjenesten har gått noe ned perioden sett under ett, men at det er store variasjoner innenfor enkelte ansvar.

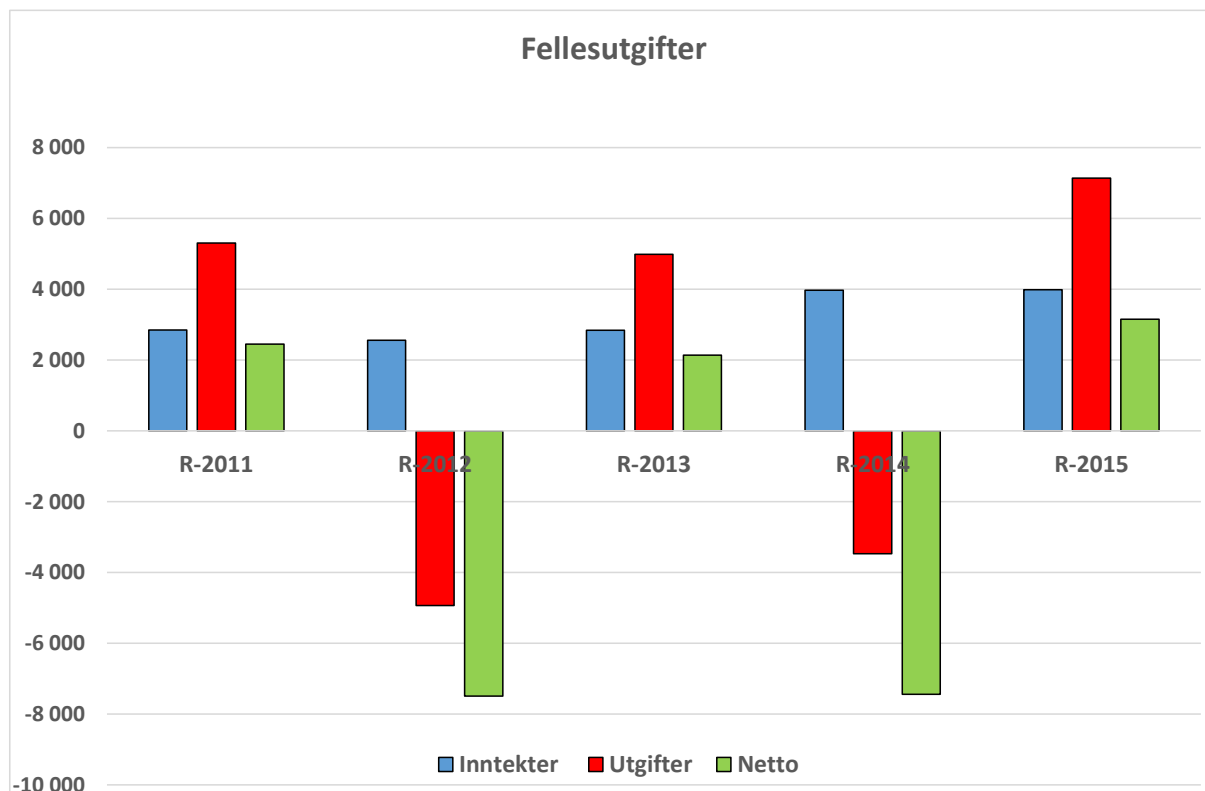
Vi ser også at brutto driftsutgifter til administrasjon i Bardu kommune har lagt høyt sammenlignet med de øvrige her, men at nivået er tatt ned og ligger nå på gjennomsnittet med Kostra-gruppe 2, men lavere enn Kostra-gruppe 3.

Kommunen opplyser at fra 2013 ble stab og fellestjenester opprettet budsjettmessig. Ansvar 1211 Personal, 1221 Økonomi, 1251 Service og lønnskostnader og en del programvarekostnader fra ansvar 1261 IT, ble slått sammen i ansvar 1221 og omdøpt til Stab og fellestjenester.

Kommunen opplyser for øvrig at økte utgifter fra 2014 på ansvar 1253 Telefoni kan forklares med at kommunen begynte å kjøpe sentralbordtjeneste fra Gratangen kommune.

## Kapittel 4. Fellesutgifter

### 4.1 Regnskapsutvikling



Fellesutgifter	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	2 852	2 558	2 843	3 976	3 985	1 134	39,8 %
Utgifter	5 304	-4 932	4 985	-3 468	7 138	1 834	34,6 %
<b>Netto</b>	<b>2 452</b>	<b>-7 490</b>	<b>2 142</b>	<b>-7 444</b>	<b>3 153</b>	<b>701</b>	<b>28,6 %</b>

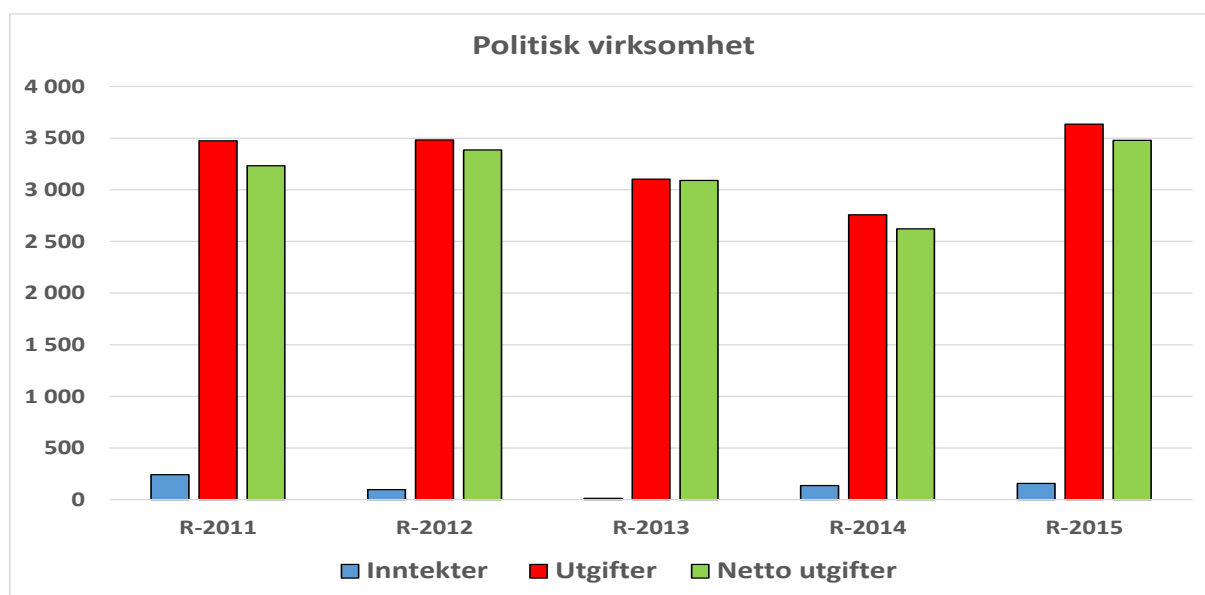
<b>Enhet Fellesutgifter</b>						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
1212	Kantine	129 944	159 397	32 865	-	-
1214	Felleskostnader ansatte	566 831	362 878	648 606	644 691	1 021 831
1215	Arb.miljøutvalg	76 482	83 398	141 217	43 688	112 217
1216	Tilitsvalgte	1 152 312	1 202 832	1 123 950	1 183 050	1 229 234
1218	Lærlinger/sessonghjelp	645 387	274 727	201 262	497 156	848 866
1225	Tilleggsbevilgninger	-	-	-	-	-
1226	Pensjon/premieavvik	-118 743	-9 573 015	-5 261	-8 602 602	-1 274 796
5060	Midt-Troms friluftsråd	-	-	-991	-1 034 429	1 039 964
5061	Midt-Troms friluftsråd - prosjekt	-	-	-	-175 570	175 525
	<b>Netto utgifter</b>	<b>2 452 214</b>	<b>-7 489 783</b>	<b>2 141 648</b>	<b>-7 444 015</b>	<b>3 152 840</b>

Som vi ser påvirkes dette rammeområdet i vesentlig grad av regnskapsført premieavvik.

Kommunen opplyser at de økte utgiftene på ansvar 1214 Felleskostnader ansatte kan forklares med at man flyttet budsjett og kostnadsføring på lisenskostnader/vedlikeholdsavgift for store fellessystemer (Sak arkivsystem, lønssystem, og økonomisystem) til dette ansvaret fra ansvar 1261 IT. Midt-Troms friluftsråd er et interkommunalt samarbeid, som er lagt til Bardu kommune. Netto kostnaden i regnskapet skal være kr 0,-. Manglende avsetning til bundet fond i 2014 regnskapet, er rettet opp i 2015 regnskapet.

## Kapittel 5. Politisk virksomhet

### 5.1 Regnskapsutvikling



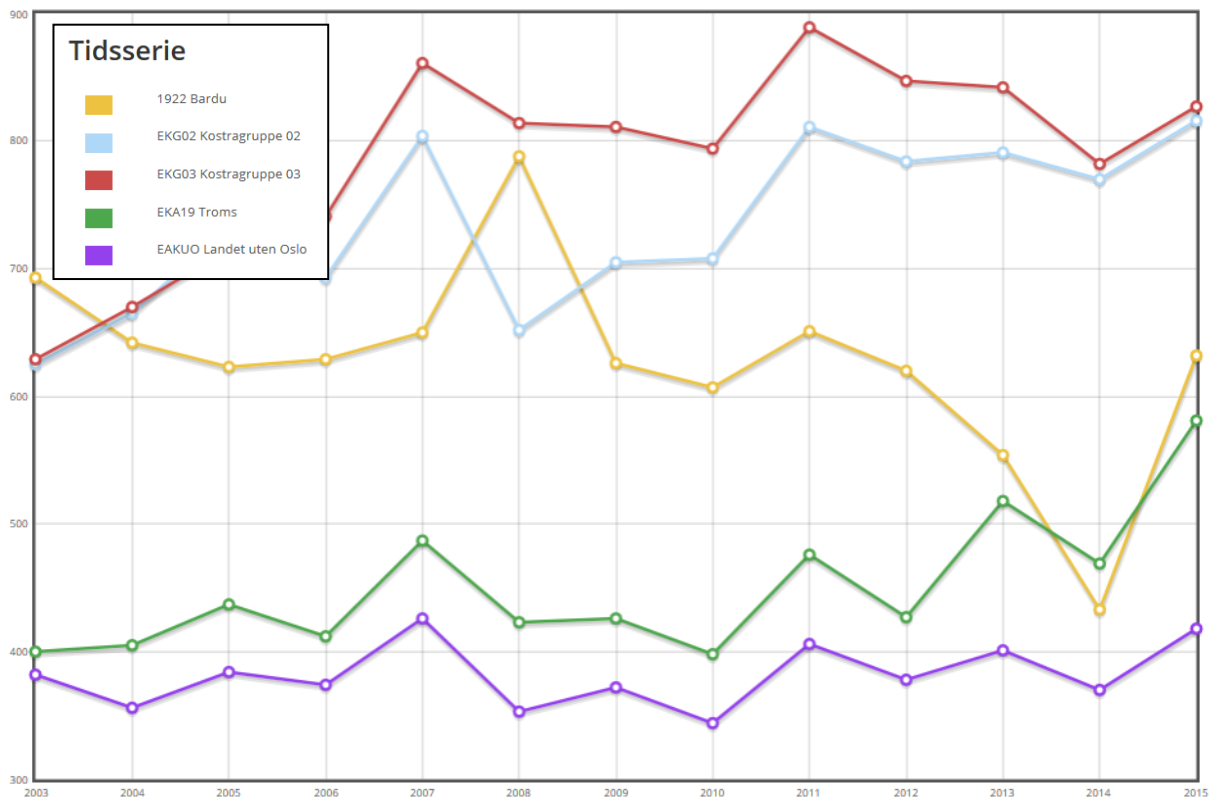
Politisk virksomhet	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	243	97	14	136	157	-86	-35,3 %
Utgifter	3 475	3 483	3 104	2 758	3 636	161	4,6 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>3 233</b>	<b>3 386</b>	<b>3 090</b>	<b>2 621</b>	<b>3 479</b>	<b>247</b>	<b>7,6 %</b>

Enhet Politisk virksomhet						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
1100	Ordfører/varaordfører	1 428 984	1 515 590	1 321 079	1 067 842	1 355 009
1101	Formannskap/kommunestyre	416 499	555 290	500 953	300 692	546 265
1102	PTU/OMS	194 561	284 227	152 396	167 124	179 816
1103	Rådet for funksjonshemmede	28 569	-	7 366	7 234	4 714
1105	Regionråd	101 023	118 426	120 141	130 761	131 263
1106	Seniorråd	57 823	31 933	42 748	13 263	77 676
1107	Valgavvikling	169 502	1 670	68 308	3 615	223 440
1108	Andre nemnder/utvalg	24 657	43 350	19 522	23 652	32 134
1111	Ungdomsråd	-	-	43 618	38 942	20 493
1115	Administrasjonsutvalg	82 759	89 558	46 284	72 540	67 970
1125	Revisjon/kontrollutvalg	674 618	705 614	739 342	795 559	840 693
1135	Overformynder	53 802	40 536	28 606	-	-
	<b>Netto</b>	<b>3 232 796</b>	<b>3 386 194</b>	<b>3 090 362</b>	<b>2 621 226</b>	<b>3 479 473</b>

Kommunen opplyser at fra 2014 gikk ordførergodtgjøringen samt møtegodtgjøring til politikere ned pga. at økingen i henhold til godtgjøringsreglement ikke ble fulgt.

## 5.2 KOSTRA- utviklingstrekk

**Tidsserie for Brutto driftsutgifter til funksjon 100 Politisk styring, i kr. pr. innb.**

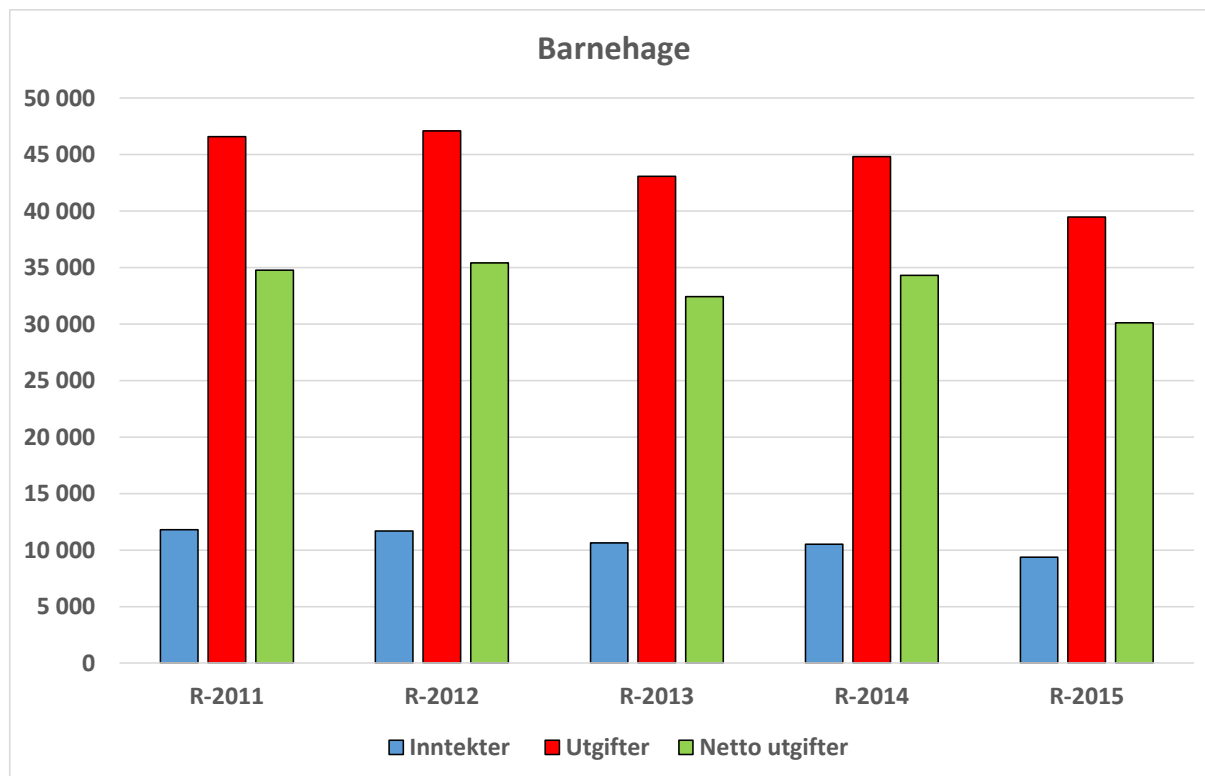


Figur 2: Brutto driftsutgifter til funksjon 100 Politisk styring, i kr. pr. innb.

Vi ser av Kostra-figuren at brutto driftsutgifter til politisk styring ligger lavere enn begge Kostra-gruppene i 2015, men noe over gjennomsnittet i Troms og landet unntatt Oslo.

## Kapittel 6. Barnehage

### 6.1 Regnskapsutvikling

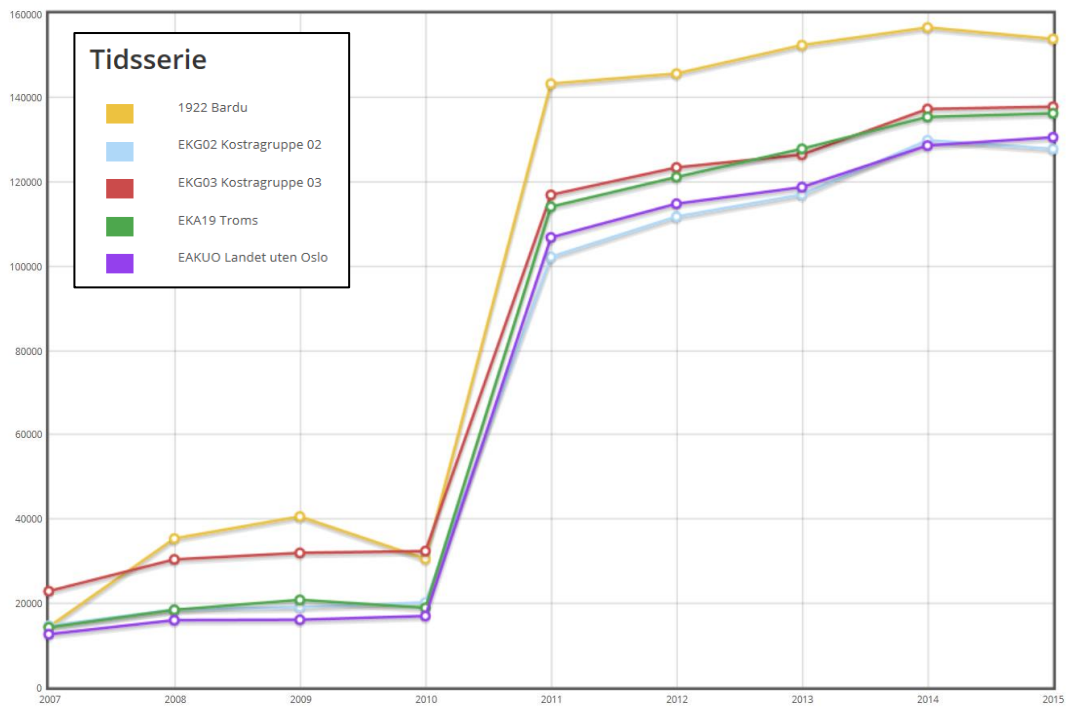


Barnehage	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	11 806	11 686	10 635	10 516	9 367	-2 439	-20,7 %
Utgifter	46 587	47 095	43 071	44 825	39 479	-7 108	-15,3 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>34 781</b>	<b>35 410</b>	<b>32 436</b>	<b>34 309</b>	<b>30 112</b>	<b>-4 669</b>	<b>-13,4 %</b>

Enhet Barnehage						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
2116	Fredly barnehage	1 935 398	2 058 561	2 146 046	2 574 105	1 317 069
2700	Fellesutgifter barnehage	-	-	363 877	380 586	1 219 060
2701	Vikarordning Barnehage og SFO	-	-	-	-	102
2711	Barnas hus	4 750 840	5 367 464	4 624 575	4 544 394	3 276 089
2712	Seterveien barnehage	7 133 315	7 342 617	6 852 632	7 637 904	6 918 237
2713	Fageråsen barnehage	5 203 726	5 485 486	4 537 817	5 162 105	4 741 332
2714	Bekkebo barnehage	5 114 339	3 998 067	2 012 334	3 493	-
2716	Nedre Bardu barnehage	3 160 697	3 173 192	2 987 069	3 075 958	2 361 365
2717	Sponga barnehage	4 829 952	5 059 298	6 204 742	7 950 192	7 563 940
2718	Øvre Bardu barnehage	2 652 865	2 925 002	2 706 834	2 980 404	2 714 502
	<b>Netto utgifter</b>	<b>34 781 133</b>	<b>35 409 688</b>	<b>32 435 926</b>	<b>34 309 143</b>	<b>30 111 695</b>

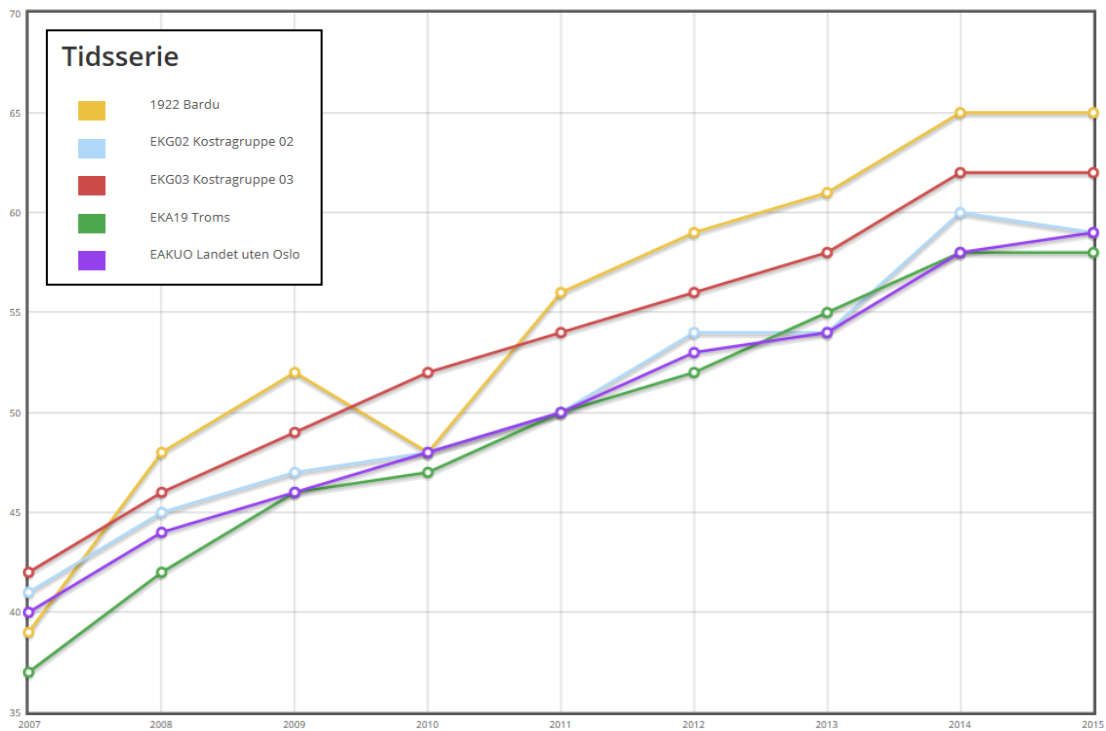
## 6.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Netto driftsutgifter per innbygger 1-5 år i kroner



Figur 3: Netto driftsutgifter per innbygger 1-5 år i kroner, barnehager, konsern

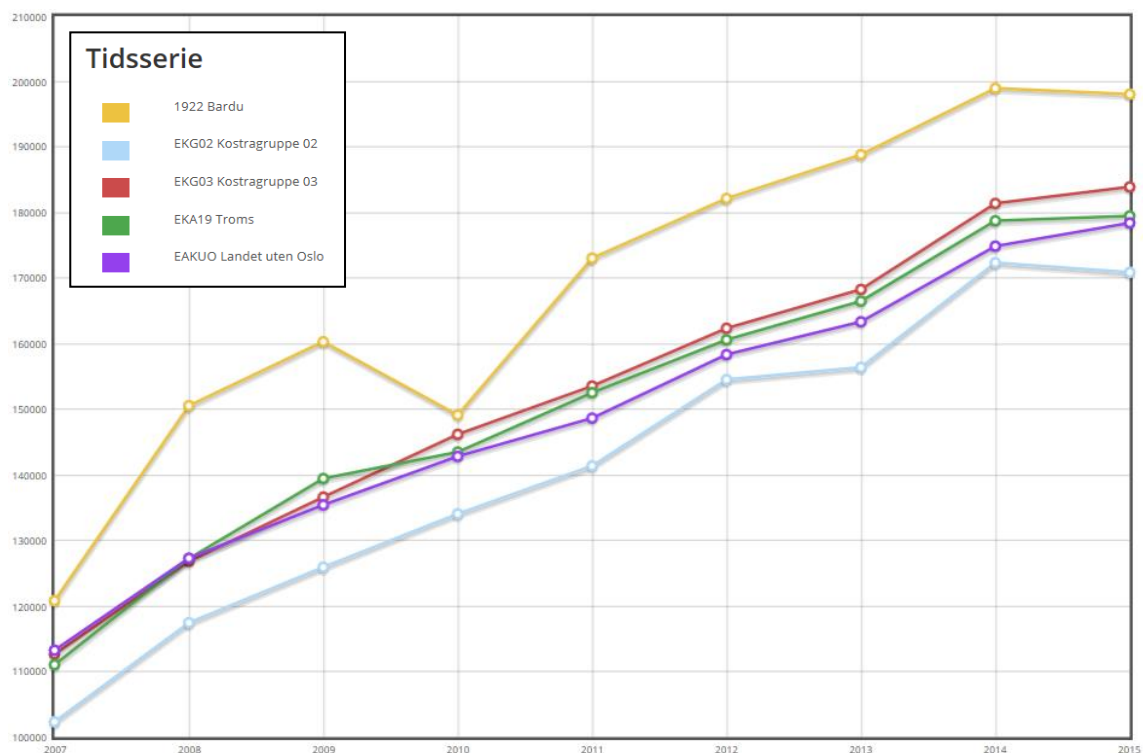
### Korrigerte brutto driftsutgifter til kommunale barnehager per korrigert oppholdstid (kr)



Figur 4: Korrigerte brutto driftsutgifter til kommunale barnehager per korrigert oppholdstid (kr)

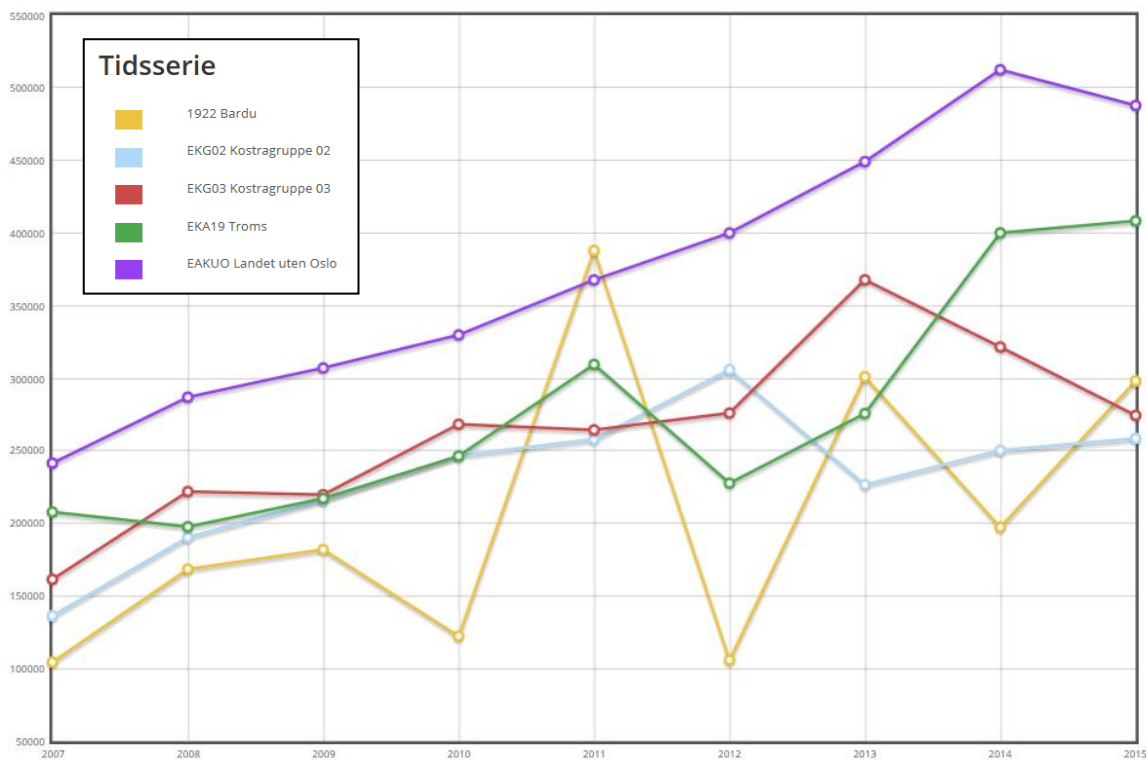


## Tidsserie for Korrigerte brutto driftsutgifter i kroner per barn i kommunal barnehage



Figur 5: Korrigerte brutto driftsutgifter i kroner per barn i kommunal barnehage, konsern

## Korrigerte brutto driftsutg. per barn, ekskl. minoritetsspråklige, som får ekstra ressurser (f211)



Figur 6: Korrigerte brutto driftsutg. per barn, ekskl. minoritetsspråklige, som får ekstra ressurser (f211) i kommunal barnehage

Som vi ser av regnskapstabellen ovenfor gikk netto driftsutgifter ned fra om lag 35 mill.kr. til 30 mill.kr. fra 2011 til 2015. Vi ser også at de samlede netto driftsutgiftene har variert noe i denne perioden.

Kommunen opplyser at økningen i 2014 skyldes bl.a. opprettelse av vikarordningen som igjen er avviklet i løpet av august 2016.

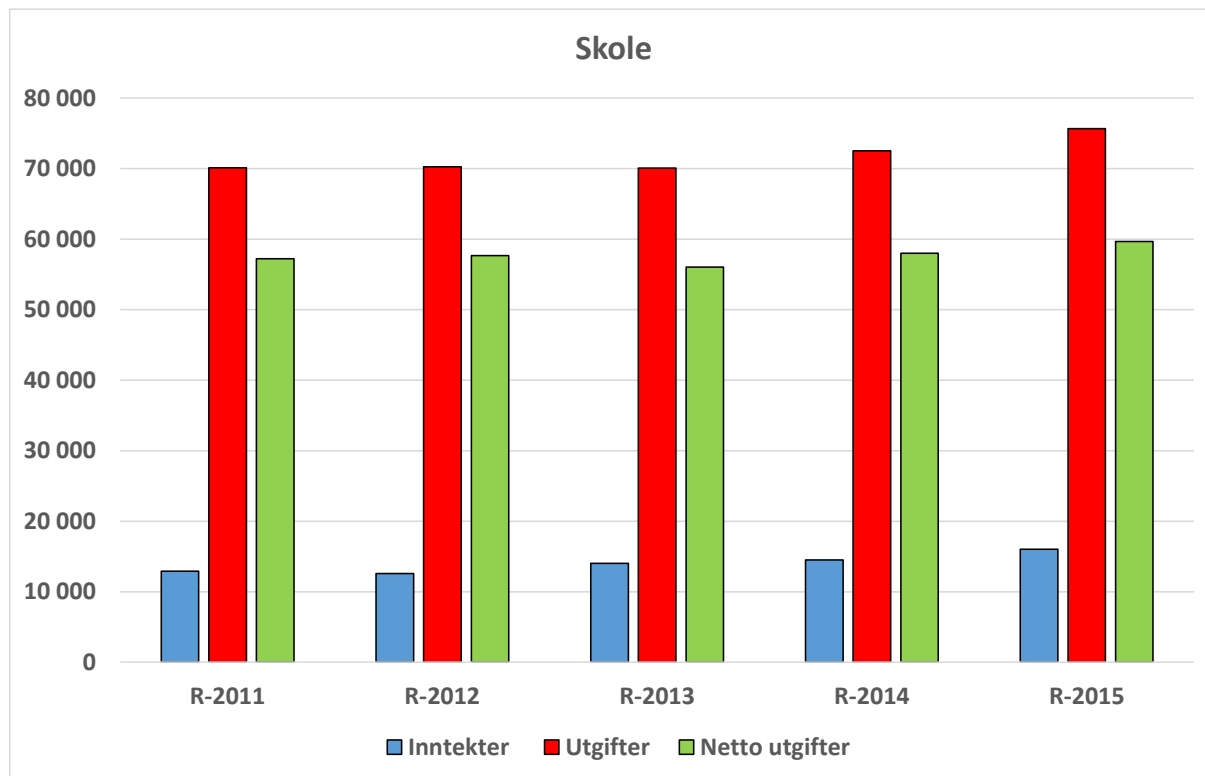
Vi har ellers mottatt disse opplysningene fra kommunen om barnehagesektoren:

- Fredly barnehage ble lagt ned i august 2015.
- Nøtteliten barnehage (inngikk i Barnas hus) ble lagt ned fra august 2014.
- Moegge barnehage (inngikk i Bekkebo bh) ble lagt ned fra august 2013. Bekkebo barnehage brant i 2011. På dette tidspunktet hadde barnehagene mange ledige plasser, og barna i Bekkebo ble fordelt ut på de andre barnehagene. Forsikringsoppgjøret inngikk som finansieringen av den nye barnehagen på Setermoen - Lappaen barnehage. Denne barnehagen ble tatt i bruk i august 2016. 4 avdelinger med plass til 24 barn(ressurser) per avdeling.
- Når barnehagene ble lagt ned ble utgiftene i de andre barnehagene redusert pga. færre ledige plasser. Ledige plasser hadde utviklet seg over tid. Barnehagekapasiteten (antall plasser) hadde vært bygd opp over år pga. økt tilflytting. Det politiske kravet var at alle som ønsket plass for sine barn skulle få plass.
- Fra ca. 2014 ble avlønningen av renholderne flyttet fra skole og barnehage til enhet teknisk.
- Fellesutgifter barnehager ble opprettet i 2012. Det ble laget et eget ansvar i 2013. Lønnsutgiftene til styrking av barnegruppa og spesielt tilrettelagt opplæring ble flyttet fra avdelingene og samlet under fellesutgifter Barnehager fra 2015 – 2016.
- Det er foretatt en gjennomgang av ledelsesressursen i barnehagene som ga ei innsparing på 40 % pr. august 2016.
- Som et rekrutteringstiltak ble «Bardulønn» - lønn utover tariff innført ca. 2007-2008. Dette gjelder alle pedagogene i barnehagene. Dette medførte en utgiftsøkning, men gjorde at vi slapp å drifte barnehagene ved dispensasjon.

Selv om regnskapsutviklingen viser at netto driftsutgifter har gått ned ser vi av Kostrafigurene at Bardu kommune ligger høyest både når det gjelder brutto- og netto driftsutgifter i sammenligningene unntatt for barn som får ekstra ressurser. Det indikerer at det fortsatt kan være et potensial i sektoren til mer rasjonell drift.

## Kapittel 7. Skole

### 7.1 Regnskapsutvikling

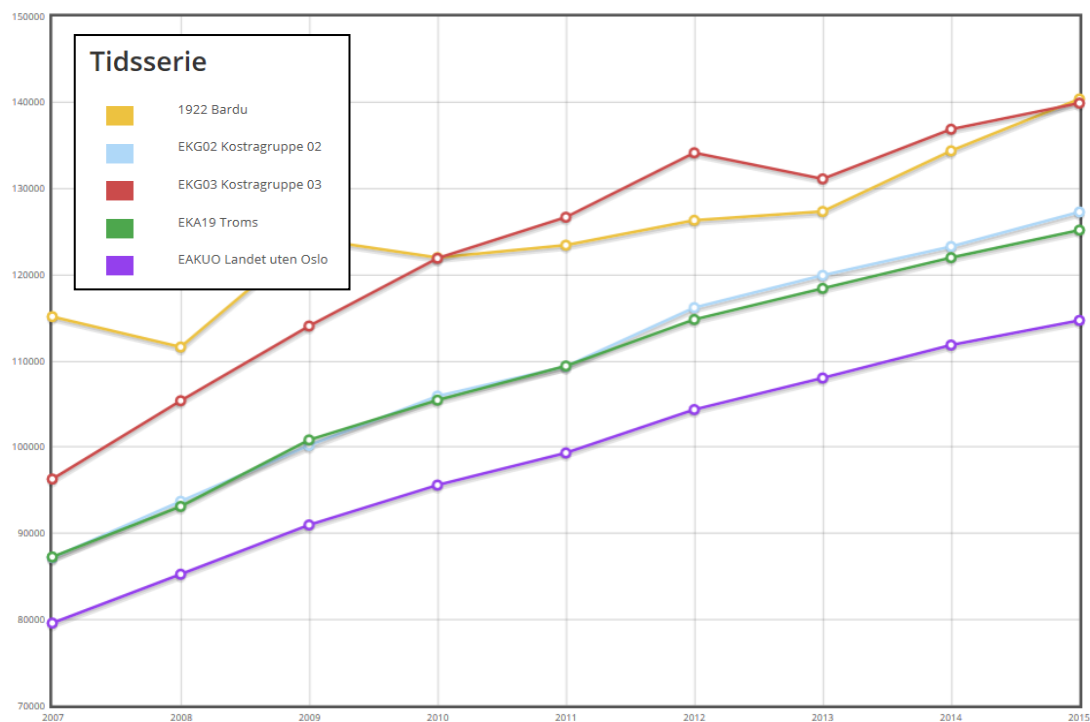


Skole	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	12 917	12 562	14 012	14 521	16 037	3 120	24,2 %
Utgifter	70 130	70 254	70 072	72 514	75 698	5 567	7,9 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>57 213</b>	<b>57 691</b>	<b>56 060</b>	<b>57 993</b>	<b>59 661</b>	<b>2 447</b>	<b>4,3 %</b>

<b>Enhet skole</b>						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
2101	Fellesutgifter skole	5 170 709	5 170 709	5 300 315	5 149 663	4 386 212
2111	Bardu ungdomsskole	14 552 935	13 938 382	14 116 265	15 247 142	15 516 932
2112	Setermoen skole	20 879 654	22 462 860	21 763 713	23 703 924	23 777 890
2113	Øvre Bardu skole	6 868 310	6 476 766	6 135 581	6 638 710	6 576 469
2114	Nedre Bardu skole	5 499 921	5 584 859	5 092 327	5 157 470	5 086 093
2122	Setermoen SFO	1 986 261	1 311 104	1 007 389	995 449	1 072 997
2123	Øvre Bardu SFO	225 052	282 811	269 579	313 917	453 980
2124	Nedre Bardu SFO	329 529	430 652	337 598	381 152	406 653
2610	Bardu læringscenter	-315 623	-0	-0	-1 805 907	253 903
2910	Kulturskolen	1 913 991	2 033 113	2 037 377	2 211 823	2 129 582
	<b>Netto utgifter</b>	<b>57 213 215</b>	<b>57 691 255</b>	<b>56 060 143</b>	<b>57 993 343</b>	<b>59 660 712</b>

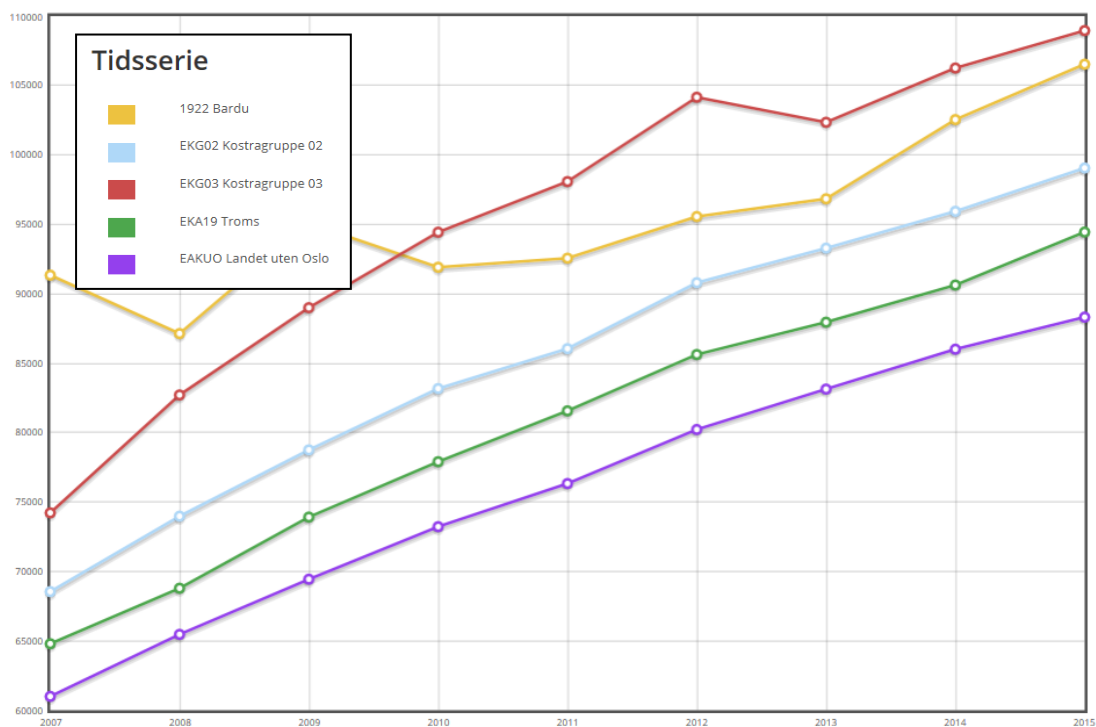
## 7.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskolesektor per elev



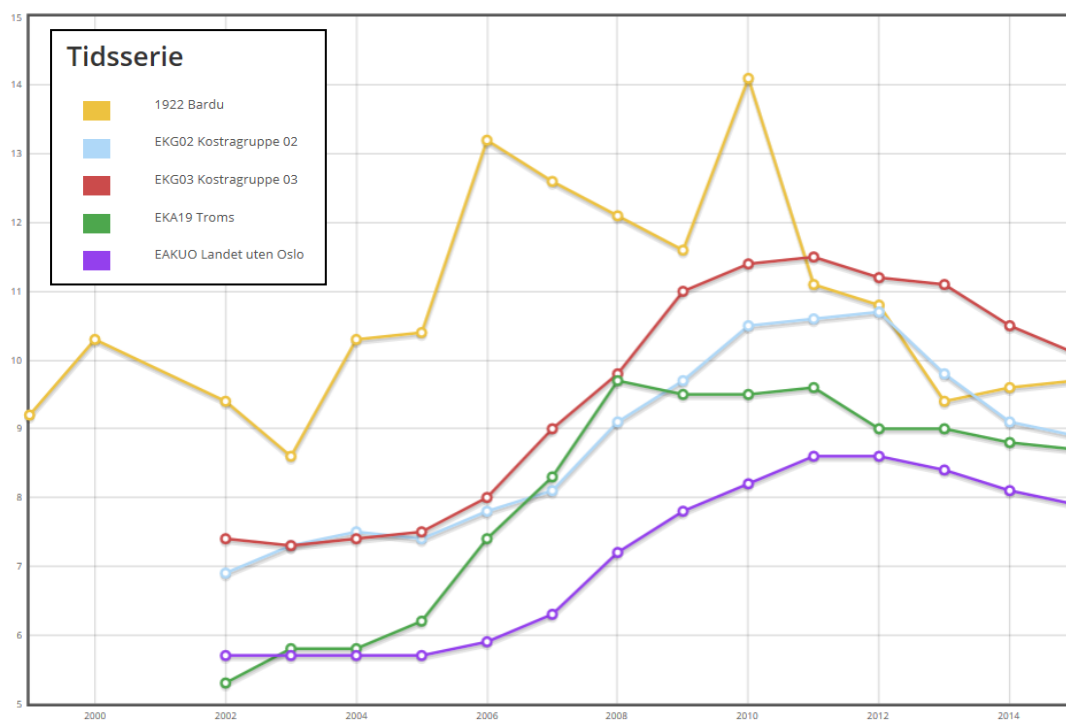
Figur 7: Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskolesektor (202, 215, 222, 223), per elev

### Tidsserie for Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskole (202), per elev



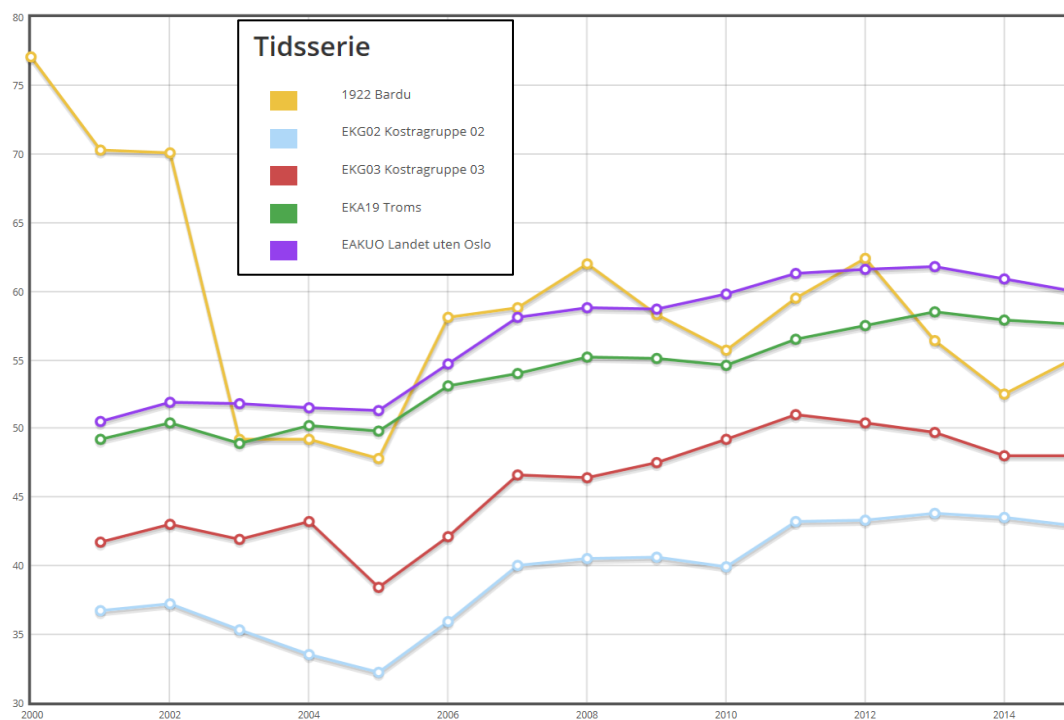
Figur 4: Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskole (202), per elev

## Tidsserie for Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning



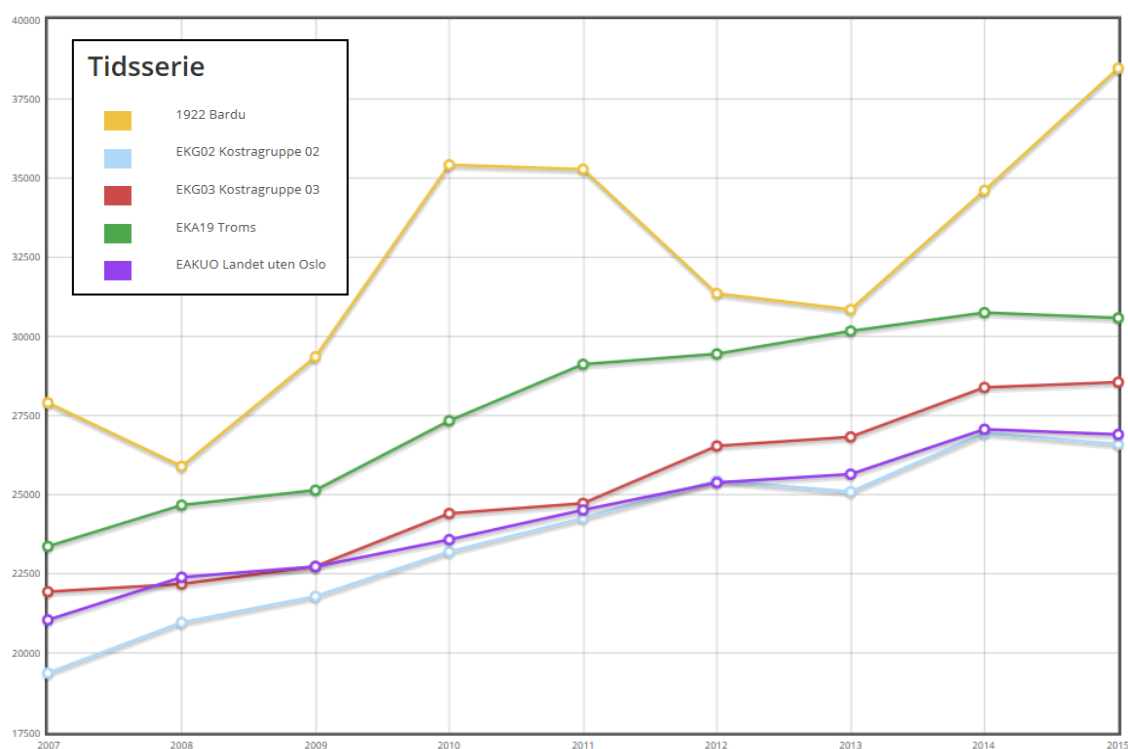
Figur 5: Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning

## Tidsserie for Andel innbyggere 6-9 år i kommunal og privat SFO



Figur 6: Andel innbyggere 6-9 år i kommunal og privat SFO

## Tidsserie for Korrigerte brutto driftsutgifter til skolefritidstilbud, per kommunal bruker



Figur 7: Korrigerte brutto driftsutgifter til skolefritidstilbud (215), per komm. bruker

Vi ser av regnskapsutviklingen at skolesektoren hadde en økning i netto driftsutgifter på om lag 2,5 mill.kr. perioden sett under ett.

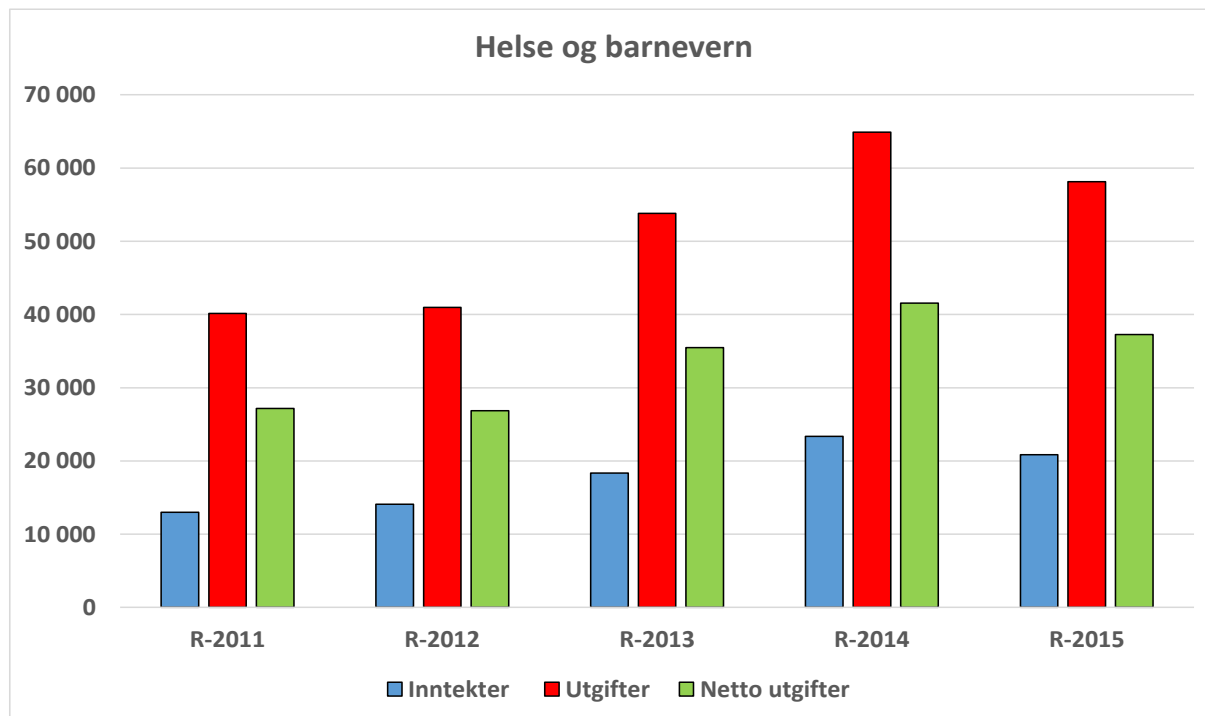
Kommunen forklarer regnskapsutviklingen slik:

- I perioden 2011 til 2015, det vil si fra 1. januar 2012 til 1. januar 2016 ble det 23 flere elever i skolepliktig alder i Bardu kommune.
- Skoledelen av Fredly oppvekstsenter ble nedlagt høsten 2011. Helårsvirkning fra 2012.
- Det har vært gjennomført ei omstilling i alle skolene i kommunen. Tildeling av spesialundervisningsressurs ble lagt ut til den enkelte skole v/ rektor. Dette førte til at ressurser ble flyttet fra spesialundervisning til tilpassa opplæring. Samtidig ble det vedtatt nedstyringer jfr. rammetimetallsnedtrekket.
- Rammetimetallet – dvs, antall lærerstillinger i skolen er redusert fra 43841 årstimer i 2005 til 34592 årstimer i 2016. En årstime er på 60 min. Antall timer som en lærer underviser på ungdomstrinnet er lavere enn på barnetrinnet, men dette utgjør en reduksjon på ca. 13 lærerstillinger. Høyeste rammetimetall i perioden var i 2009 på 49551 årstimer.

Kostra-sammenligningen her indikerer at kommunen ligger høyt på ressursbruk i skolen, men at kostnader til spesialundervisning er tatt noe ned. Vi ser ellers at kommunen ligger svært høyt i brutto driftsutgifter til SFO.

## Kapittel 8. Helse og barnevern

### 8.1 Regnskapsutvikling



Helse og barnevern	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	12 976	14 092	18 335	23 348	20 857	7 881	60,7 %
Utgifter	40 131	40 955	53 818	64 914	58 136	18 006	44,9 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>27 154</b>	<b>26 863</b>	<b>35 483</b>	<b>41 567</b>	<b>37 279</b>	<b>10 125</b>	<b>37,3 %</b>

<b>Enhet Helse og barnevern</b>						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
3000	Adm helse og barnevern	1 135 256	1 016 234	2 243 523	2 042 972	2 009 747
3012	Helsesenter	-	-	3 000	-	184 489
3015	Legekontortjenesten	6 228 952	6 407 575	5 972 834	7 124 246	7 244 938
3016	Legevaktberedskap	-1 257 463	-1 643 084	2 372 819	852 327	862 555
3017	Legevaktsentral	3 229 893	3 555 674	-475 798	1 433 877	2 131 044
3021	Hjelpemiddelsentralen	452 597	524 199	500 704	517 917	652 317
3022	Ergoterapi	495 943	553 844	520 886	613 882	642 547
3030	Fysioterapi	1 480 427	1 495 946	1 205 044	1 486 940	1 141 208
3031	Helsestasjon	1 810 773	1 848 274	1 706 889	1 881 828	1 605 988
3032	Jordmortjenesten	620 676	649 533	634 984	662 630	586 660
3522	Aktivitetssentret	725 049	482 940	-	-	-
3538	Støttekontakt	1 084 877	1 232 014	656 652	661 478	504 460
3545	Institusjonsplasser	5 239 464	4 731 611	13 654 759	16 252 598	11 967 239
3550	Barnevernstjenester	2 504 993	3 089 196	3 101 351	2 923 628	2 842 854
3555	Barnevernstiltak	3 402 762	2 918 713	3 385 328	5 112 491	4 902 931
	<b>Netto utgifter</b>	<b>27 154 199</b>	<b>26 862 670</b>	<b>35 482 975</b>	<b>41 566 812</b>	<b>37 278 977</b>

Som vi ser her har de samlede netto driftsutgiftene økt med 10,1 mill.kr. i perioden. Den sterkeste økningen i perioden har vært på ansvar 3545 Institusjonsplasser med en økning i perioden på 6,7 mill.kr. Vi ser også at netto driftsutgifter er tatt ned med 4,3 mill.kr. fra 2014 til 2015 på dette ansvaret. Kommunen forklarer det med endring i organiseringen av ressurskrevende brukere.

Kommunen opplyser videre at økningen på ansvar 3000 Administrasjon skyldes overflytting av lønn fra ansvar 3700 Administrasjon Pleie og omsorg.

Tilsvarende opplyses det at økningen i ansvar 3015 Legekontortjenesten kan forklares med at det i 2014 ble opprettet en ny legehjemmel. Dette har sammenheng med KAD senger og økning i kommunale legeoppgaver, samt for liten kapasitet på fastleger. Bardu kommune overholdt ikke fastlegeforskriften ved å ikke ha nok fastleger til innbyggere, samt overkapasitet med mulighet til å bytte fastlege. Bardu kommune er vertskommune for Forsvaret, dette innebærer blant annet at en del befal som har bostedskommune i andre kommuner med som for øyeblikket bor i Bardu, henvender seg til legekontoret for legetime. Dette er forhold som virker inn på kapasitet.

Kommunen viser ellers til at ansvar 3016 og 3017 må sees i sammenheng, Interkommunal legevakt drives av Bardu kommune og netto kostnad er Bardu kommunes andel av utgiftene. Samlet for disse 2 ansvarene økte ressursbruken med vel 1 mill.kr. i perioden.

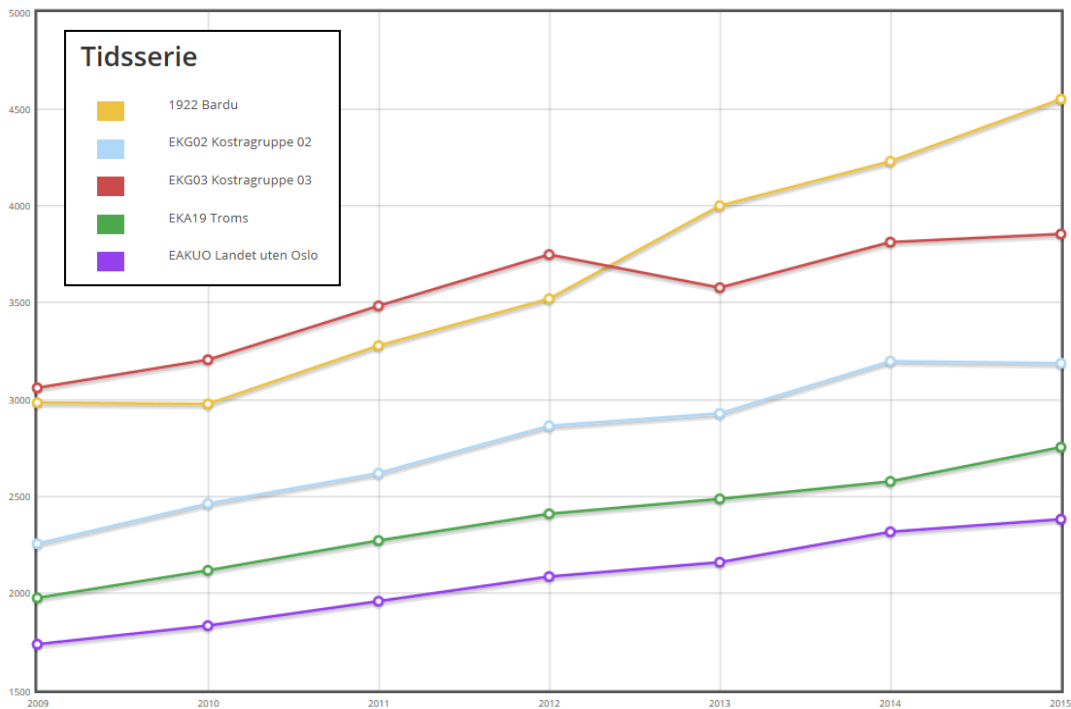
Netto driftsutgifter til barnevernstiltak har økt med 1,5 mill.kr. i perioden, men gikk litt ned fra 2014 til 2015. Kommunen forklarer økningen med økte barnevernstiltak.

Ventetiden varierer i løpet av året og fra lege til lege. Anslår gjennomsnittlig ventetid på 1 uke.



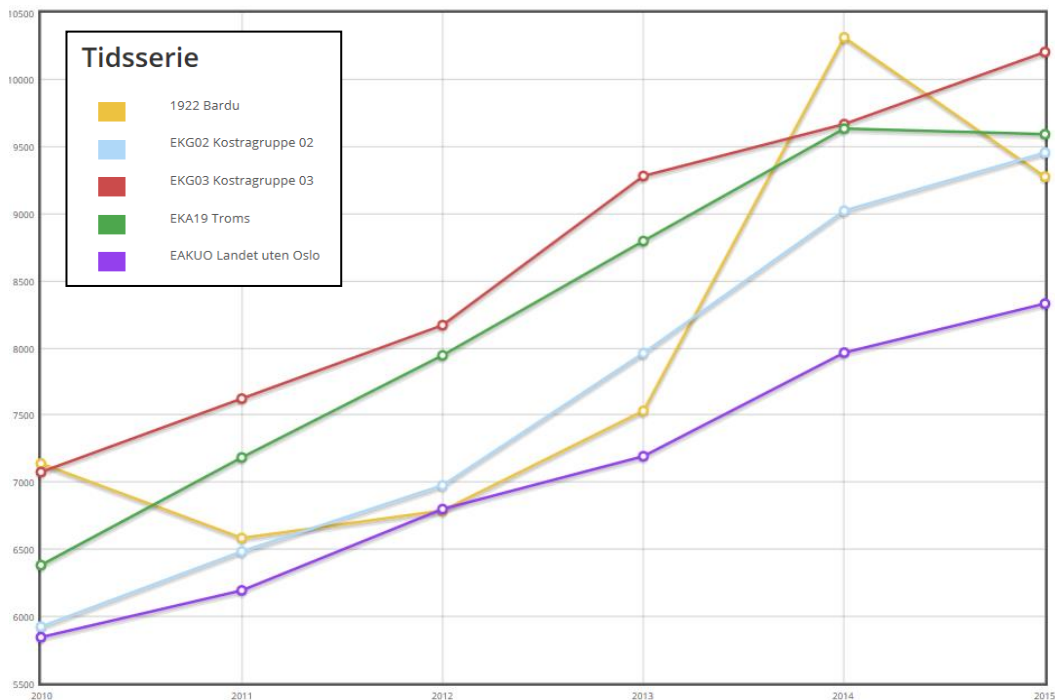
## 8.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Netto driftsutgifter pr. innbygger i kroner, kommunehelsetjenesten



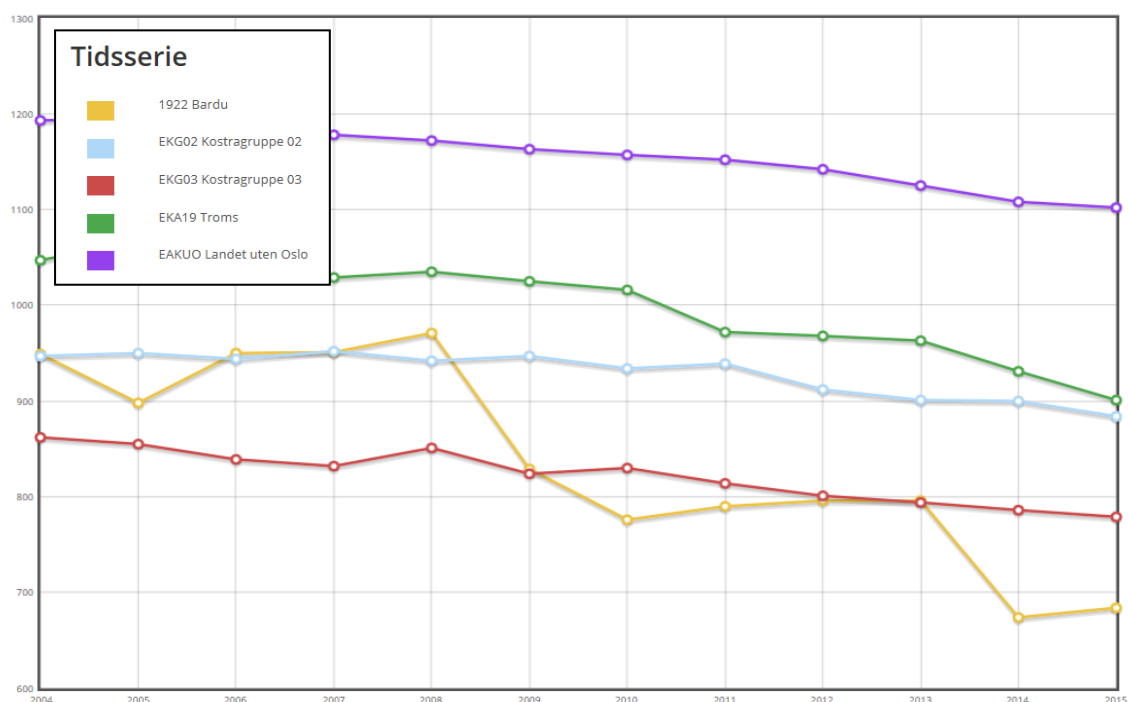
Figur 8: Netto driftsutgifter pr. innbygger i kroner, kommunehelsetjenesten

### Tidsserie for Netto driftsutgifter per innbygger 0-17 år, barnevernstjenesten



Figur 9: Netto driftsutgifter per innbygger 0-17 år, barnevernstjenesten

## Tidsserie for Gjennomsnittlig listelengde



Figur 14: Gjennomsnittlig listelengde

Tabell med antall konsultasjoner:

Kommnehelse	BARDU			KG2	KG3	TROMS	LANDET
	2013	2014	2015	2015	2015	2015	2015
Fastlegekonsultasjoner per person i legens praksiskommune	2,76	2,88	2,67	2,66	2,46	2,82	2,66
Fastlegekonsultasjoner per person i pasientens bostedskommune	2,70	2,80	2,59	2,77	2,58	2,68	2,68

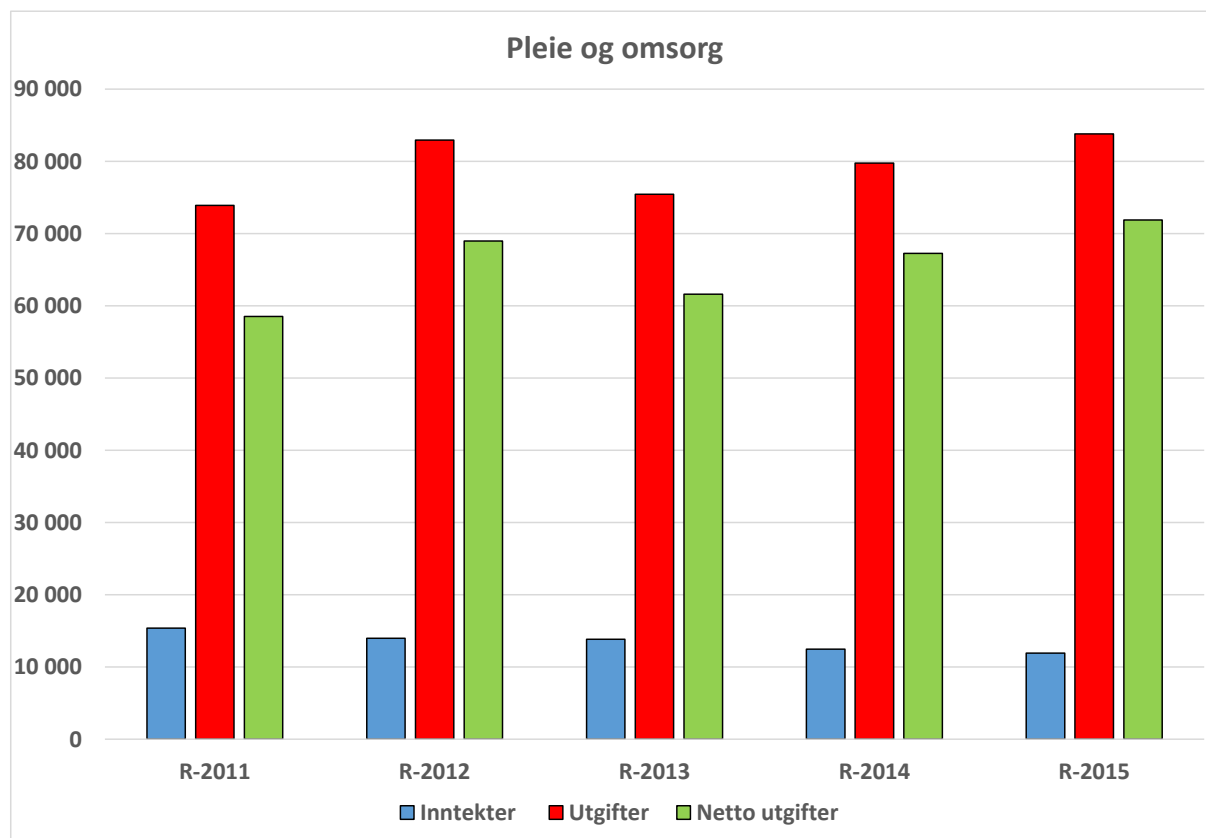
Kommnehelse	Årstall	Fastlegekonsultasjoner per person i legens praksiskommune	Fastlegekonsultasjoner per person i pasientens bostedskommune
Bardu kommune	2013	2,76	2,7
	2014	2,88	2,8
	2015	2,67	2,59
KG2	2015	2,66	2,77
KG3	2015	2,46	2,58
Troms	2015	2,82	2,68
Landet uten Oslo	2015	2,66	2,68

Vi ser av Kostra-sammenligningen her at kommunen ligger svært høyt i netto driftsutgifter pr. innbygger i kommunehelsetjenesten fra 2013. Vi ser også at tilsvarende utgifter i barnevernet er tatt ned i 2015 på et gjennomsnittlig nivå.

I forhold til listelengde forklares dette med Bardus vertsfunksjon for Forsvaret. Det innebærer at fastlegene har pasienter som ikke har bostedsadresse Bardu. Det kommunen kan vurdere å se nærmere på er om tjenestenivået i forhold til legetjenesten er noe høy. Gjennomsnittlig ventetid på 1 uke kan være en indikasjon på det.

## Kapittel 9. Pleie og omsorg

### 9.1 Regnskapsutvikling



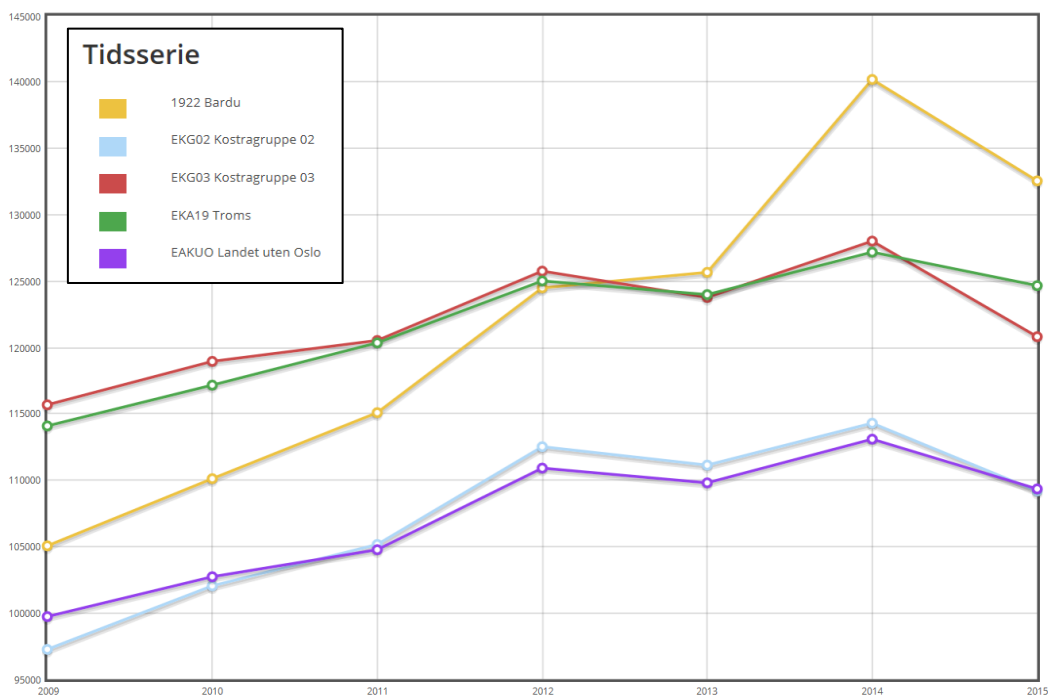
Pleie og omsorg	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	15 374	13 979	13 858	12 486	11 931	-3 444	-22,4 %
Utgifter	73 909	82 955	75 468	79 765	83 812	9 902	13,4 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>58 535</b>	<b>68 976</b>	<b>61 609</b>	<b>67 279</b>	<b>71 881</b>	<b>13 346</b>	<b>22,8 %</b>

<b>Enhet Pleie og omsorg</b>						
Ansv	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
3535	Brukerstyrt personlig assistanse	320 372	606 585	609 180	989 995	848 615
3700	Adm pleie og omsorg	2 199 616	1 997 263	452 171	77 069	3 102 137
3721	Fellestjenester sykehjem	756 162	2 828 210	2 904 098	3 121 023	4 309 419
3722	Sone Sentrum	12 392 875	13 747 550	12 368 436	13 477 346	10 173 647
3724	Sone Nedre	13 223 389	14 254 805	16 468 667	17 619 413	18 225 238
3726	Kjøkken	2 365 298	2 121 533	2 037 912	2 200 847	2 368 603
3728	Omsorgslønn	597 458	906 370	745 010	610 090	509 701
3732	Dagsenter	642 364	856 877	865 097	946 377	957 874
3741	Sone Øvre	12 166 196	12 573 188	11 831 255	13 977 555	16 553 517
3745	Transporttjenesten	892 643	930 604	1 419 647	842 588	481 257
3750	Psykisk helse dag	4 336 079	8 936 660	2 547 883	2 435 876	1 987 570
3751	Psykisk helse døgn	-	-	-	-	2 445 851
3760	Miljøarbeidertjenesten	8 642 553	9 216 438	9 359 994	10 981 018	9 917 313
	<b>Netto utgifter</b>	<b>58 535 005</b>	<b>68 976 084</b>	<b>61 609 350</b>	<b>67 279 196</b>	<b>71 880 743</b>



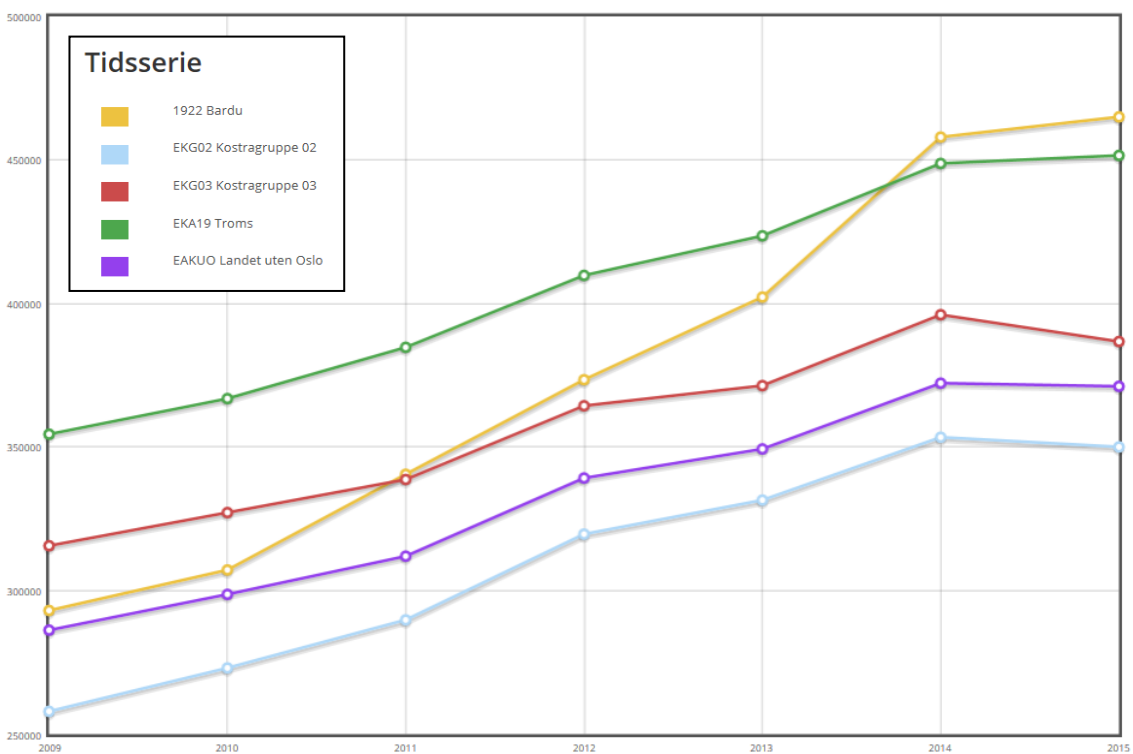
## 9.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Netto driftsutgifter, pleie og omsorg pr. innbygger 67 år og over



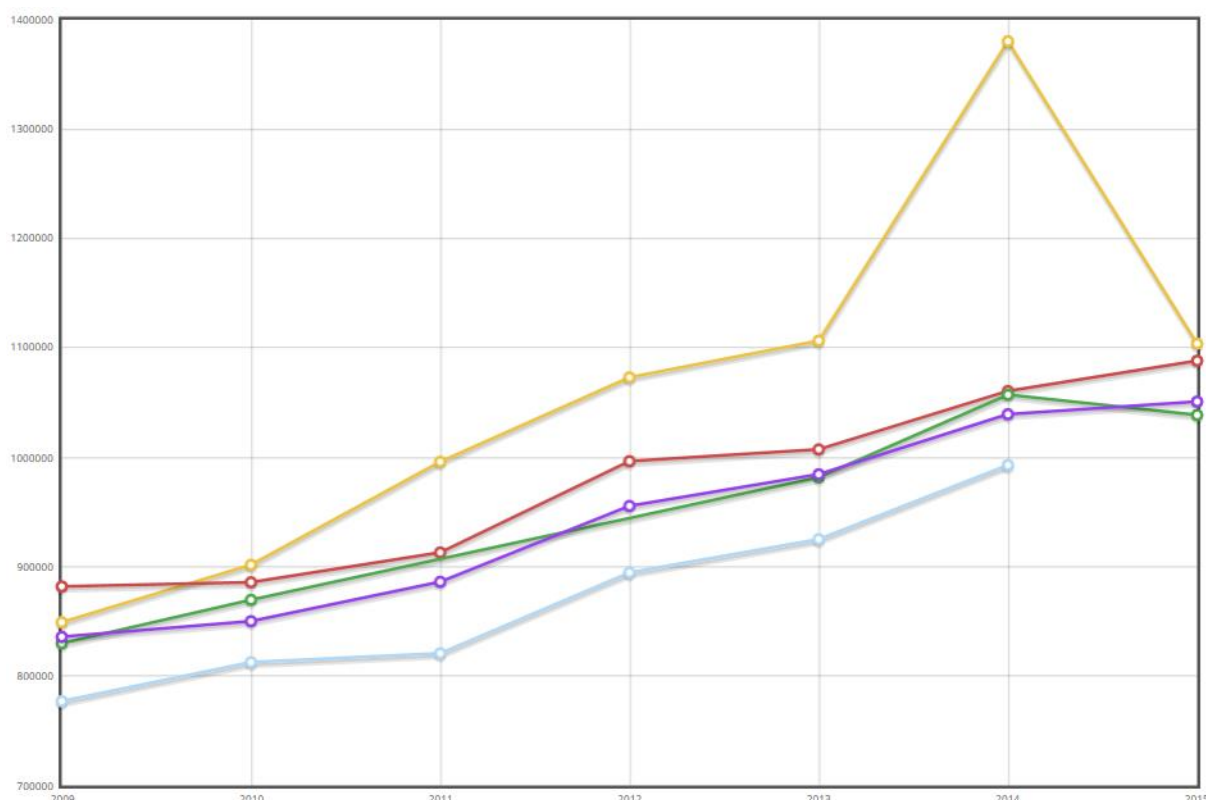
Figur15: Netto driftsutgifter, pleie og omsorg pr. innbygger 67 år og over

### Tidsserie for Netto driftsutgifter, pleie og omsorg pr. innbygger 80 år og over



Figur16: Netto driftsutgifter, pleie og omsorg pr. innbygger 80 år og over

## Tidsserie for korrigerede brutto driftsutgifter, institusjon pr. kommunal plass



Figur 10: Korrigerede brutto driftsutgifter, institusjon pr. kommunal plass

Pleie og omsorg	BARDU			KG2	KG3	TROMS	LANDET
	2013	2014	2015	2015	2015	2015	2015
Andel innbyggere 80 år og over som er beboere på institusjon	17,0	18,5	20,2	13,7	15,5	15,9	13,2
Korrigerede brutto driftsutgifter, institusjon, pr. kommunal plass	1 106 659	1 380 472	1 104 000	..	1 088 334	1 038 761	1 050 987
Legetimer pr. uke pr. beboer i sykehjem	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Fysioterapitimer pr. uke pr. beboer i sykehjem	0,2	0,2	0,1	0,4	0,4	0,3	0,4
Andel av brukere (%) med noe/avgrenset bistandsbehov	35,2	33,8	33,2	..	44,1	36,4	43,4
Andel av alle brukere som har omfattende bistandsbehov	22,8	25,8	32,1	22,7	24,5	29,1	24,3
Gjennomsnittlig antall tildelte timer i uken. Brukere utenfor institusjon	8,4	7,3	7,6	9,5	10,1	12,6	10,7

Som både Kostra-tall og tidligere rapport fra Telemarksforskning viser har Bardu en institusjonsprofil på omsorgstjenesten som forklarer det høye utgiftsnivået. Det ligger et klart potensiale i å yte mer hjemmebasert omsorg, men på grunn av kommunens geografiske utstrekning er dette utfordrende spesielt i forhold til at det innebærer mye kjøretid dersom tjenester skal leveres på tradisjonell måte.

Skal kommunen endre tjenesteprofil vil det være nødvendig å avklare om bruker skal få hjemmetjeneste så lenge det er forsvarlig i eget hjem uansett, eller om bruker, når antall besøk og timeverk overstiger kostnader i omsorgsbolig, må flytte til der tjenestetilbudet finnes.

Kommunen har fått utarbeidet en analyse av PLO – tjenesten i 2015 som gir noen anbefalinger i forhold til tiltak. I tillegg vil det være fornuftig å se nærmere på noen områder beskrevet nedenfor.

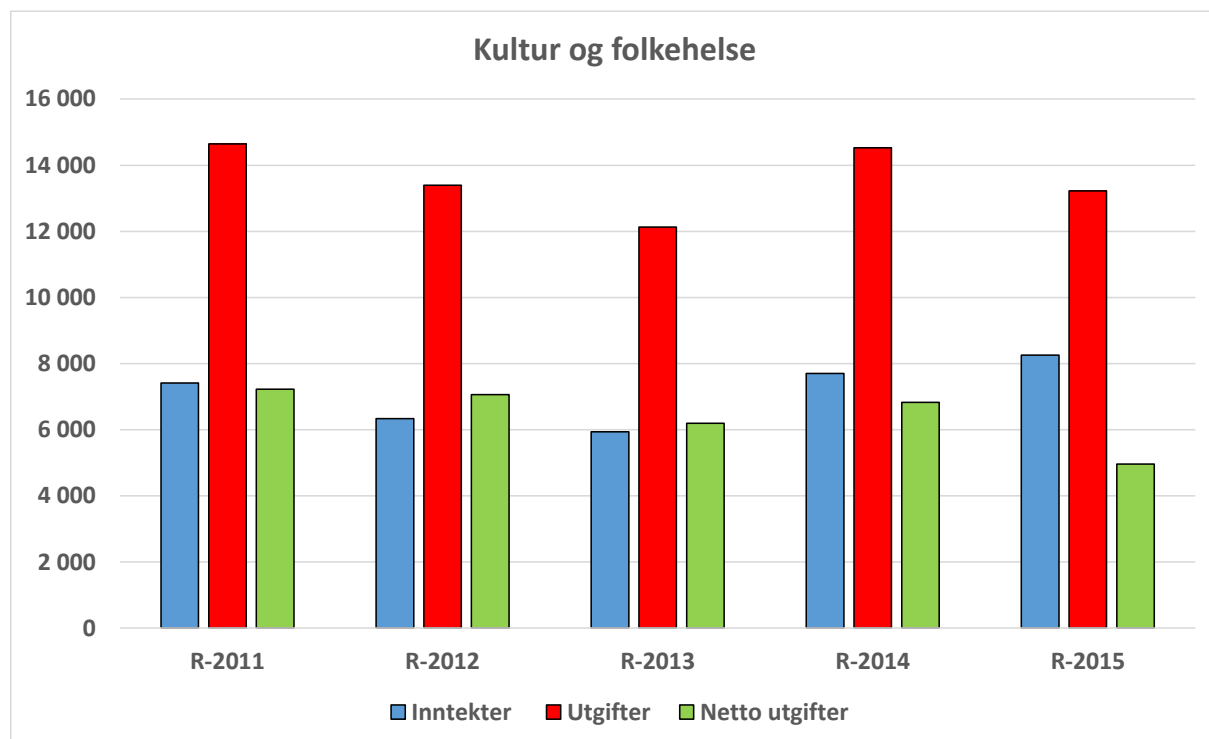






## Kapittel 10. Kultur og folkehelse

### 10.1 Regnskapsutvikling

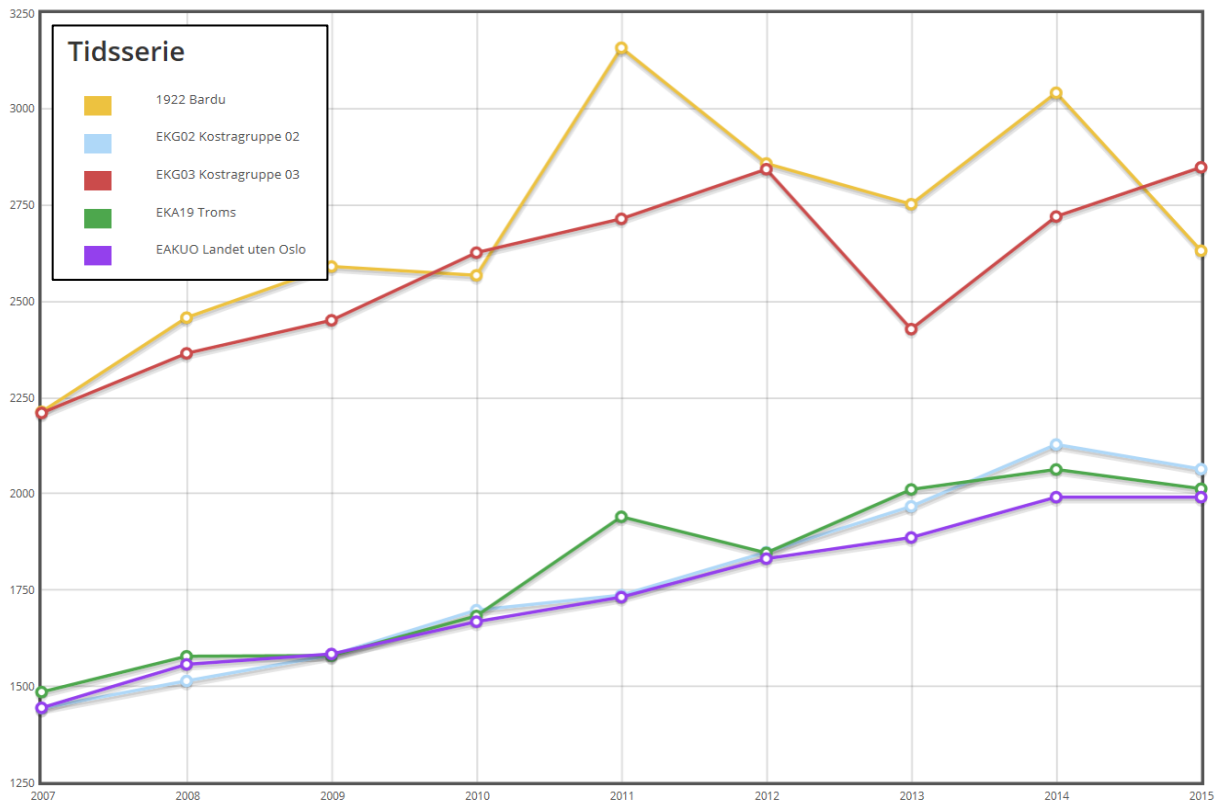


Kultur og folkehelse	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	7 414	6 339	5 935	7 700	8 260	846	11,4 %
Utgifter	14 644	13 398	12 132	14 527	13 220	-1 424	-9,7 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>7 230</b>	<b>7 059</b>	<b>6 197</b>	<b>6 827</b>	<b>4 960</b>	<b>-2 270</b>	<b>-31,4 %</b>

Enhet Kultur og folkehelse						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
5000	Adm kultur	826 864	992 410	1 010 963	1 056 128	996 253
5011	Annet kulturarbeid	294 694	300 990	224 879	339 217	328 857
5015	Forebyggende helsearbeid	219 790	501 390	641 153	643 830	557 937
5020	Barduhallen	1 531 250	1 873 902	1 330 530	1 632 726	905 597
5021	Mobakken	100 000	-31 828	37 894	-3 980	17 836
5022	Steilia	1 201 057	726 296	811 120	834 981	395 376
5023	Løypepreparering	-	277 028	162 444	227 758	74 914
5024	Idrettsanlegg ute	-	505 086	126 147	341 783	389 958
5025	Idrettsformål	1 206 652	198 240	84 070	108 860	148 070
5030	Kulturvern og museer	334 591	450 785	396 426	393 305	-57 007
5040	Fritidsklubb	595 561	416 008	580 582	408 739	390 314
5050	Bibliotek	826 768	781 440	791 125	822 890	780 520
5054	Turistinformasjon	92 670	67 217	-	20 977	31 570
	<b>Netto utgifter</b>	<b>7 229 897</b>	<b>7 058 963</b>	<b>6 197 333</b>	<b>6 827 214</b>	<b>4 960 194</b>

## 10.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Netto driftsutgifter for kultursektoren per innbygger i kroner



Figur 18: Netto driftsutgifter for kultursektoren per innbygger i kroner

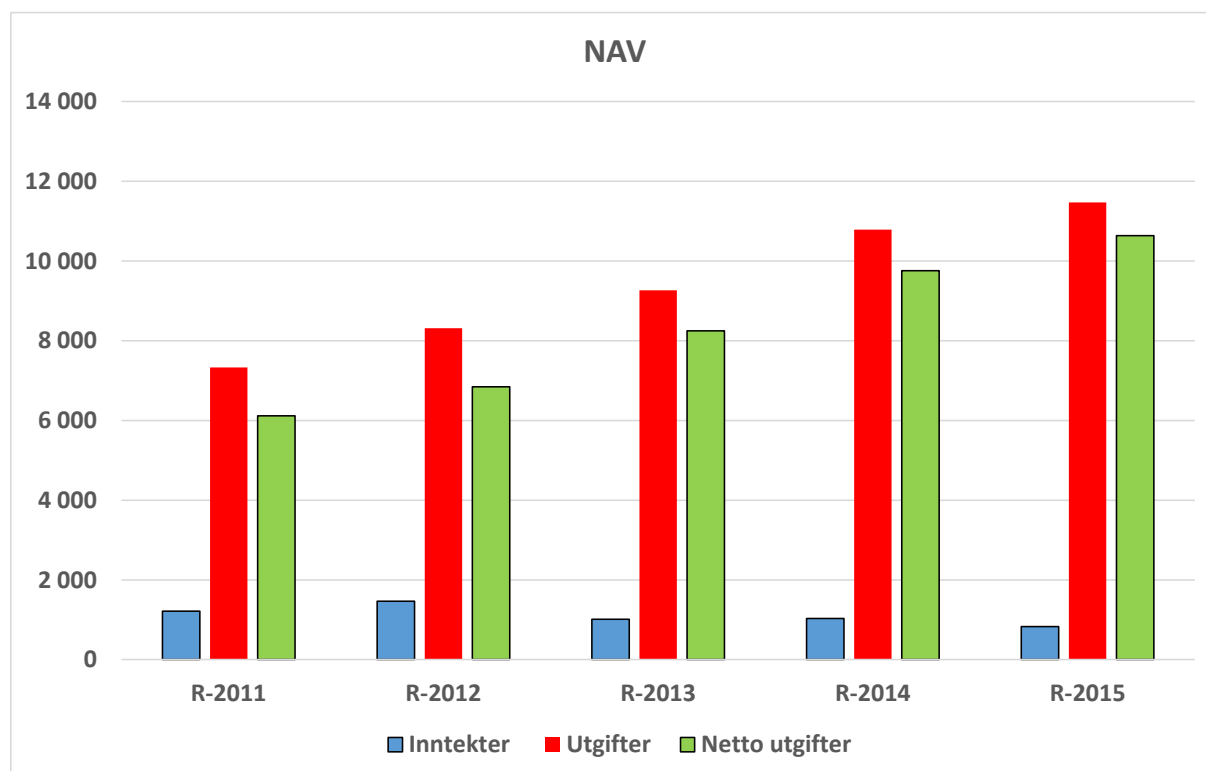
Av regnskapsanalysen ser vi at enhet Kultur og Folkehelse har hatt en nedgang i netto driftsutgifter i perioden på 2,3 mill.kr. Ansvar 5025 Idrettsformål har hatt en nedgang på noe over 1 mill.kr., ansvar 5022 Steila har hatt en nedgang på 0,8 mill.kr. og ansvar 5020 Barduhallen tilsvarende har hatt en nedgang på litt over 0,6 mill.kr.

Reduksjonen i netto driftsutgifter innen kultur synes å ha sammenheng med at dette området har blitt prioritert lavere de siste årene.

Selv om enheten har en betydelig nedgang i ressursbruken fra 2011 til 2015 ser vi av Kostra-sammenligningen her at kommunen gjennomgående ligger høyt i netto driftsutgifter per innbygger i kultursektoren på tross av at kommunen i 2015 kom under nivået til kommunene i Kostra-gruppe 3.

## Kapittel 11. NAV

### 11.1 Regnskapsutvikling



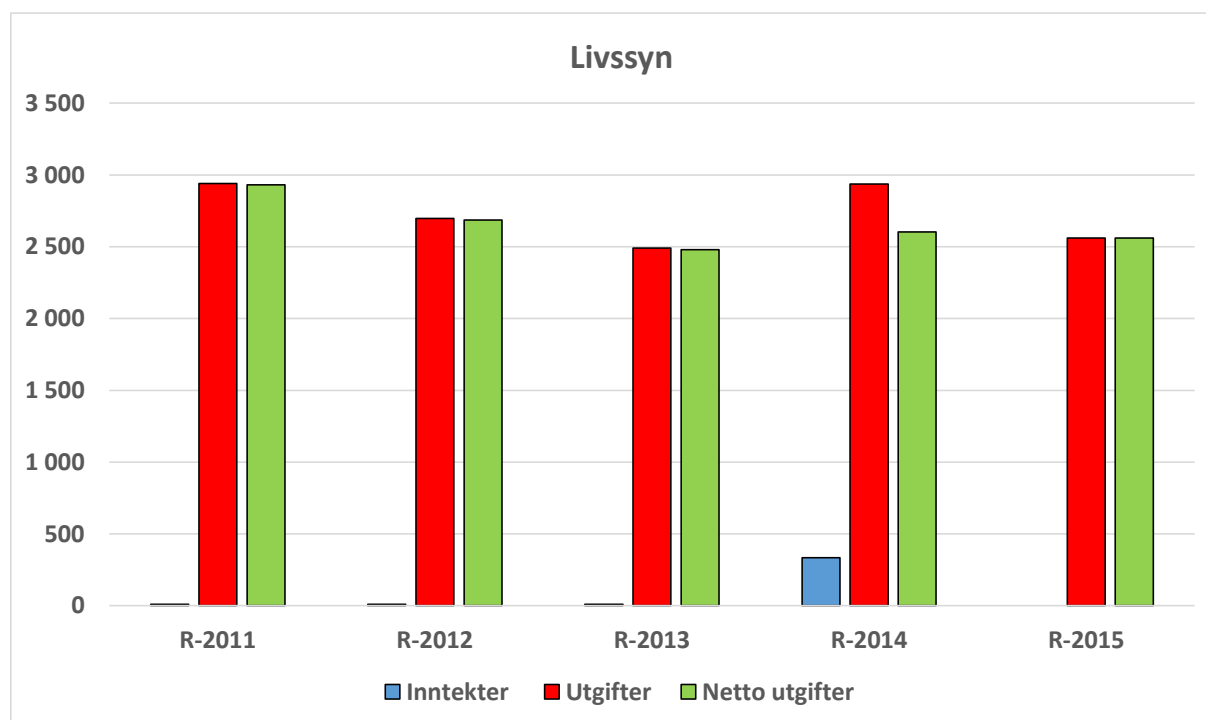
NAV	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	1 214	1 468	1 012	1 034	833	-382	-31,4 %
Utgifter	7 332	8 314	9 264	10 790	11 472	4 139	56,5 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>6 118</b>	<b>6 846</b>	<b>8 252</b>	<b>9 757</b>	<b>10 639</b>	<b>4 521</b>	<b>73,9 %</b>

Enhet NAV						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
3515	Administrasjon sosialhjelp	1 504 795	1 777 481	1 555 256	2 342 311	2 319 508
3521	Økonomisk sosialhjelp	804 911	785 973	1 016 888	1 046 309	1 188 370
3525	Avlastning i hjemmet	354 668	1 153 763	1 558 179	1 719 870	1 750 298
3531	Rusmiddelomsorg	269 624	158 346	269 968	220 889	168 185
4115	Koordinering av bosetting/integrering flyktninger	3 525 864	3 236 411	3 822 652	4 427 164	5 191 953
4116	Prosjekter koordinering-bosetting/integrering av flyktninger	-341 712	-265 874	29 151	-	21 060
	<b>Netto utgifter</b>	<b>6 118 151</b>	<b>6 846 100</b>	<b>8 252 094</b>	<b>9 756 543</b>	<b>10 639 374</b>

Vi ser at netto driftsutgifter i enhet NAV har økt med hele 4,5 mill.kr. perioden sett under ett. Vi ser også at ansvar 3525 Avlastning i hjemmet har økt med 1,4 mill.kr. og at ansvar 4115 koordinering av flyktninger har økt med nesten 1,7 mill.kr. Kommunen opplyser at økningene i stor grad kan tilskrives langt flere vedtatte bosettinger av flyktninger.

## Kapittel 12. Livssyn

### 12.1 Regnskapsutvikling



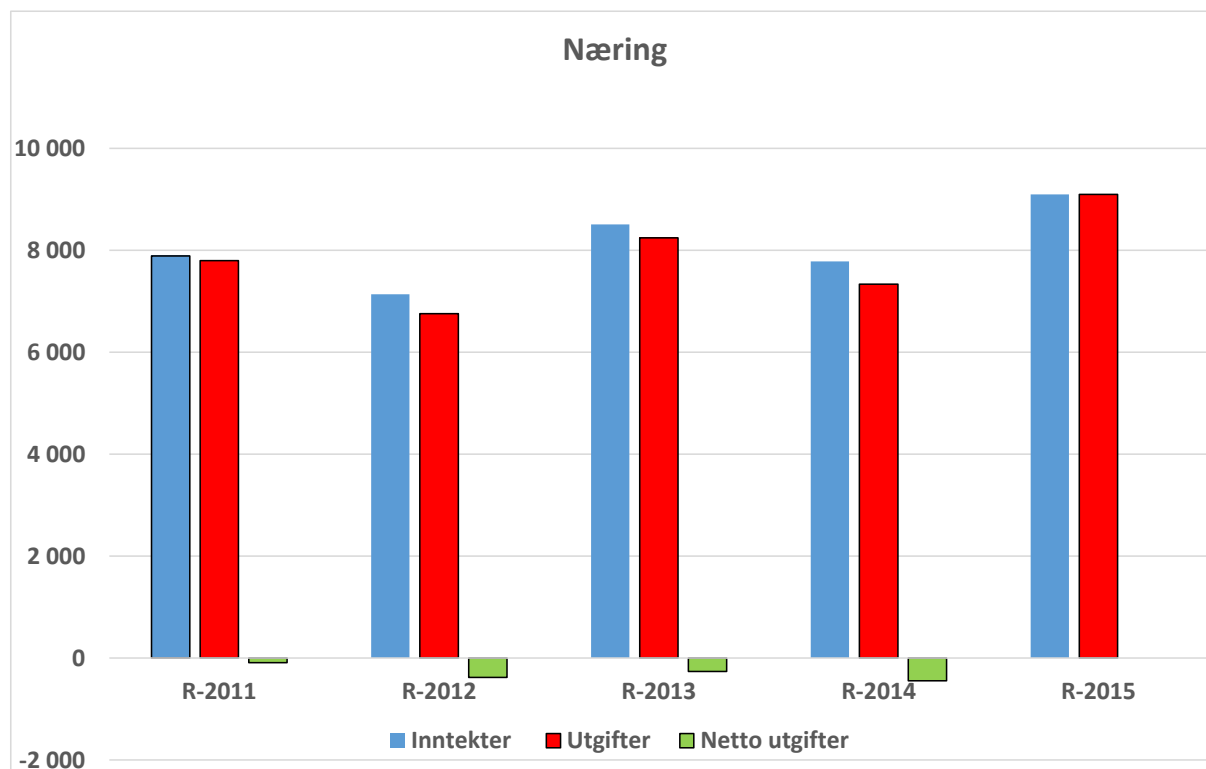
Livssyn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	9	10	11	334	0	-9	-100,0 %
Utgifter	2 941	2 697	2 491	2 936	2 561	-380	-12,9 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>2 931</b>	<b>2 687</b>	<b>2 480</b>	<b>2 603</b>	<b>2 561</b>	<b>-370</b>	<b>-12,6 %</b>

<b>Enhet Livssyn</b>						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
<b>1300</b>	<b>Livssyn</b>					
	Inntekt	-9 456	-10 195	-10 546	-333 852	0
	Utgift	2 940 657	2 697 135	2 491 007	2 936 362	2 560 882
	<b>Sum</b>	<b>2 931 201</b>	<b>2 686 940</b>	<b>2 480 461</b>	<b>2 602 510</b>	<b>2 560 882</b>

Kommunen opplyser at det i perioden har vært gjennomført reduksjoner i tilskuddene til religiøse trosretninger.

## Kapittel 13. Næring

### 13.1 Regnskapsutvikling



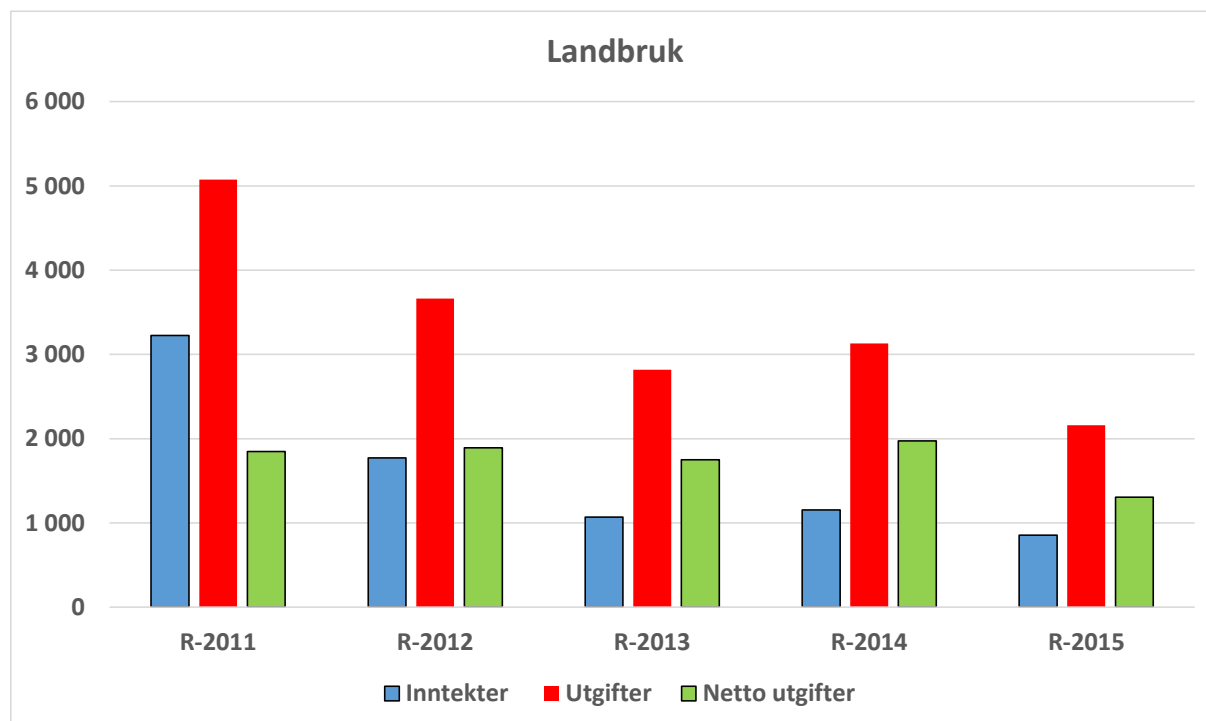
Næring	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	7 890	7 137	8 509	7 781	9 099	1 209	15,3 %
Utgifter	7 796	6 759	8 243	7 337	9 099	1 303	16,7 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>-94</b>	<b>-379</b>	<b>-266</b>	<b>-444</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>-100,0 %</b>

Enhet Næring						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
7400	Råd, veiledning, tilrettelegging, kraftfondet	-230 776	-243 036	-267 536	-445 858	-1 000
7401	Andre næringstiltak, kraftfondet	0	0	0	0	0
7420	Tilskudd næringsvirksomhet, utviklingsfondet	136 200	-136 200	0	0	0
	<b>Netto</b>	<b>-94 576</b>	<b>-379 236</b>	<b>-267 536</b>	<b>-445 858</b>	<b>-1 000</b>

Kommunen opplyser at utgiftene dekkes av konsesjonsavgift inntekten (Kraftfondet). Fra 2015 er festeavgift inntektene flyttet til ramme Tekniske tjenester.

## Kapittel 14. Landbruk

### 14.1 Regnskapsutvikling



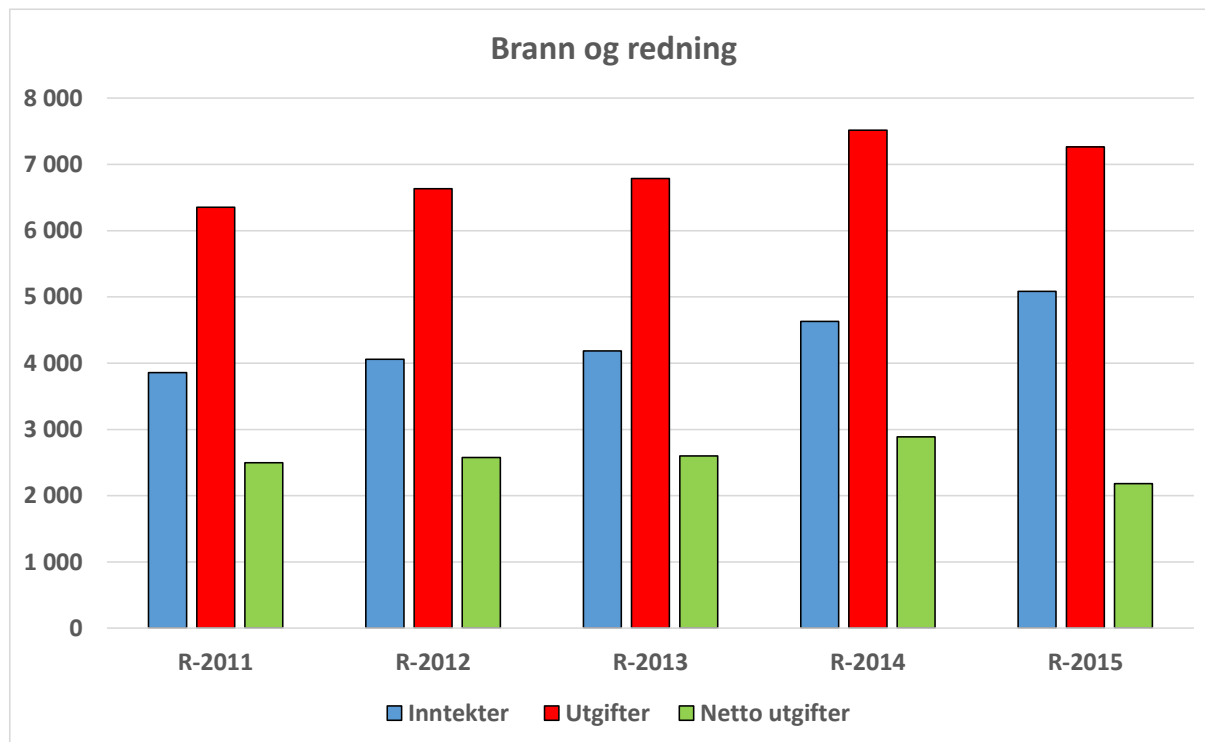
Landbruk	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	3 226	1 772	1 070	1 154	855	-2 371	-73,5 %
Utgifter	5 074	3 662	2 819	3 129	2 160	-2 914	-57,4 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>1 848</b>	<b>1 891</b>	<b>1 749</b>	<b>1 975</b>	<b>1 305</b>	<b>-543</b>	<b>-29,4 %</b>

Enhet Landbruk						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
7200	Adm landbruk	609 399	26 101	492	0	0
7210	Viltforvaltning	150 736	129 706	45 021	-19	35 119
7220	Utmarksforvaltning	385 256	373 956	137 456	-9 324	45 455
7230	Kraftfondstilskudd	0	0	0	0	0
7235	Viltfondet	0	0	0	88 142	-88 142
7251	Jordbruksforvaltning	509 409	1 127 367	1 037 941	1 779 722	1 312 481
7252	Landbruksvikar	193 289	233 433	528 015	116 599	0
	<b>Netto utgifter</b>	<b>1 848 089</b>	<b>1 890 563</b>	<b>1 748 925</b>	<b>1 975 121</b>	<b>1 304 912</b>

Som vi ser har netto driftsutgifter i enheten Landbruk blitt redusert med ca. 0,5 mill.kr. i perioden. Kommunen opplyser at enheten har redusert med 40 % stilling utmarksforvaltning og Landbruksvikar 100 % stilling opphørte år 2014. I år 2014 var det en del ekstraordinære kostnader.

## Kapittel 15. Brann og redning

### 15.1 Regnskapsutvikling



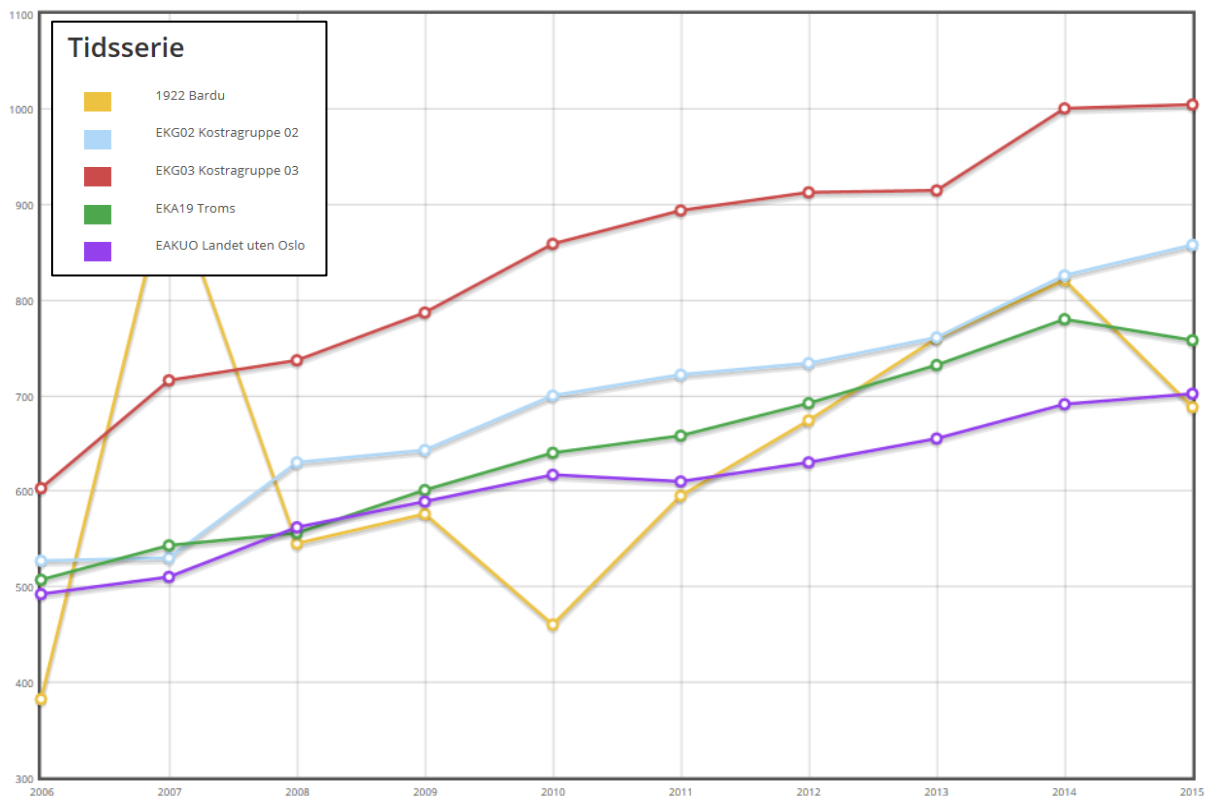
Brann og redning	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	3 834	4 039	4 161	4 630	5 082	1 248	32,6 %
Utgifter	6 355	6 635	6 787	7 519	7 264	909	14,3 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>2 521</b>	<b>2 596</b>	<b>2 626</b>	<b>2 889</b>	<b>2 181</b>	<b>-340</b>	<b>-13,5 %</b>

Enhet Brann og redning						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
6030	Brann og redningsvesen	2 326 632	2 459 614	2 536 356	2 552 159	2 096 477
6035	Feievesen	193 944	135 871	89 444	336 454	84 689
	<b>Netto utgifter</b>	<b>2 520 576</b>	<b>2 595 485</b>	<b>2 625 800</b>	<b>2 888 613</b>	<b>2 181 166</b>

Vi ser at enheten brann og redning har hatt en nedgang i netto driftsutgifter på om lag 0,3 mill.kr. i perioden som kan tilskrives økte inntekter på vel 1,2 mill.kr.

## 15.2 KOSTRA- utviklingstrekk

### Tidsserie for Netto driftsutgifter til beredskap mot branner og andre ulykker per innbygger



Figur 19: Netto driftsutgifter til funksjon 339 Beredskap mot branner og andre ulykker pr. innbygger, konsern

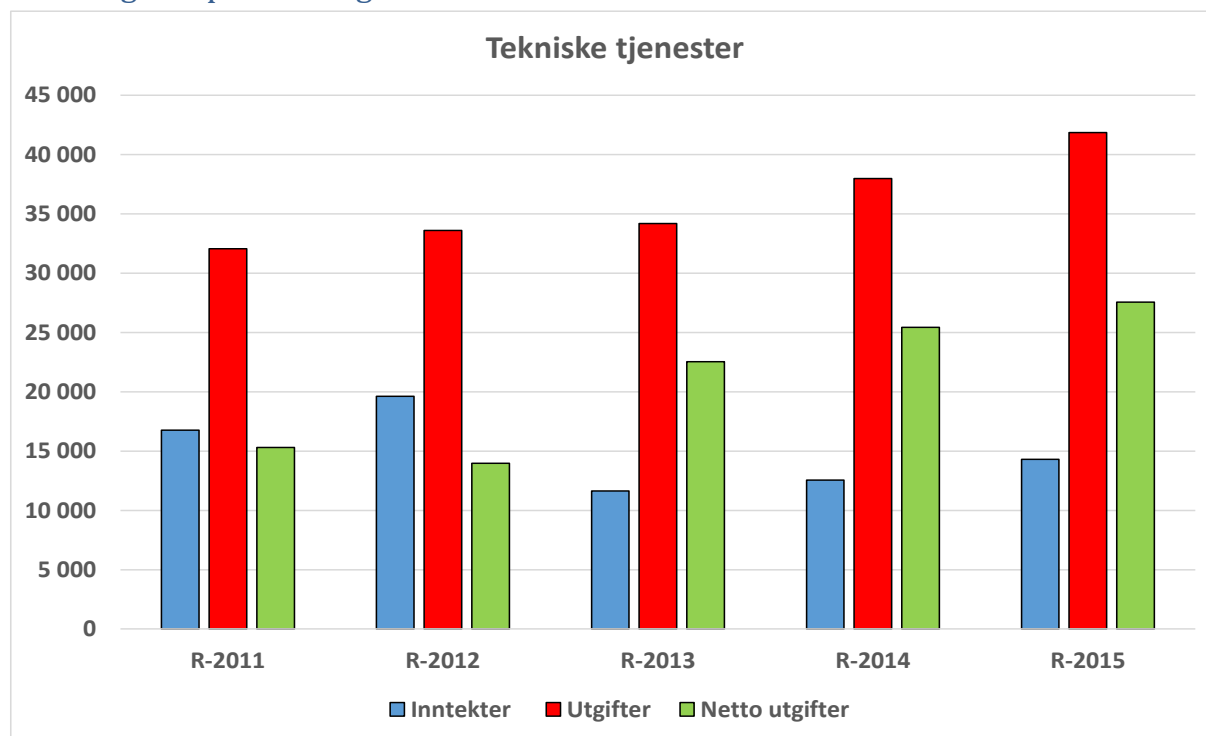
Av Kostra-sammenligningen her ser vi at netto driftsutgifter til brann og ulykke per innbygger ligger lavere i Bardu enn de andre i sammenligningen her og at nivået går ned i 2015.

Kommunen opplyser at Bardu kommune har Norges største hægarnison. Forsvaret vil ha en brantjeneste som betinger røykdykkerinnsats innenfor maks 10 min fra alarm. Således må kommunen da også ha et kasernert brannvesen. Resultatet av dette er at kommunen har inntekter fra Forsvaret på over kr. 4 mill. pr. år til denne tjenesten. I tillegg sparer kommunen ytterligere på sammenslåing med Lavangen og Salangen da utgiftene også fordeles på disse kommunene.



## Kapittel 16. Tekniske tjenester

### 16.1 Regnskapsutvikling



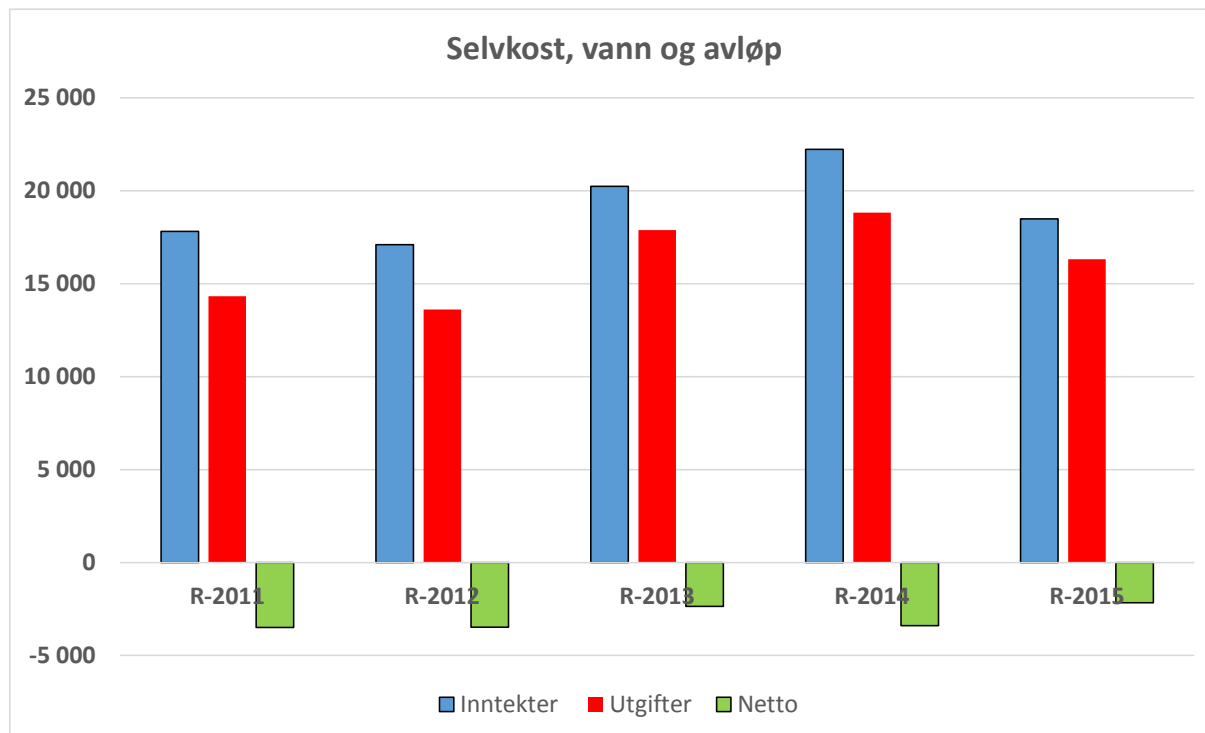
Tekniske tjenester	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	16 766	19 621	11 647	12 550	14 312	-2 453	-14,6 %
Utgifter	32 069	33 599	34 189	37 988	41 869	9 799	30,6 %
<b>Netto utgifter</b>	<b>15 304</b>	<b>13 978</b>	<b>22 542</b>	<b>25 438</b>	<b>27 557</b>	<b>12 253</b>	<b>80,1 %</b>

Enhet Tekniske tjenester						
Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
3542	Tilskudd husbanken	-	-	-	-350 000	350 000
6000	Adm plan og utvikling	983 067	873 764	869 908	1 006 997	1 060 616
6015	Kart og oppmåling	941 492	951 999	1 017 473	659 097	920 642
6020	Byggesaksbehandling	-5 473	-260 000	-	65 173	-
6041	Fiskeforvaltning	-	-	-	-	-
6042	Vassdragsforvaltning	-	-	-	-	-
6043	Friluftstiltak	-440	-137	-28	-80	-64
6050	Planlegging	777 647	-165 874	237 008	455 095	1 596 089
6060	Utbyggingsprosjekter	-	136	-	-	-
6100	Adm bygg og eiendom	1 055 271	2 929 101	2 556 642	2 797 703	2 156 440
6101	Eiendomskattekontor	-	-	-	-	300 386
6112	Kommunale utleieboliger(ikke mva ref)	-2 615 927	-2 555 202	-2 569 450	-2 153 564	-1 381 920
6115	Tilrettelagte boliger(mva ref)	-508 115	-717 701	-782 934	-711 750	-434 993
6125	Skole- barnehagebygninger	2 853 247	2 675 250	7 079 465	7 339 011	6 782 089
6130	Kulturbygg	12 599	49 058	23 628	70 912	96 831
6135	Andre kommunale bygg	3 488 764	2 263 683	5 922 480	6 255 980	6 427 838
6140	Parker og friområder	1 203 662	505 751	550 813	539 948	396 983
6150	Næringsbygg	16 288	48 673	188 598	128 286	580 867
6201	Adm Drift teknisk	478 262	474 172	38 518	46 613	38 899
6212	Privat vann og kloakk	150 111	1 112	34 143	15 042	-
6215	Vei	5 730 297	6 177 072	6 759 408	7 805 647	8 263 134
6216	Gatelys	742 977	726 017	592 760	868 339	634 458
6218	Kommunalteknikk - ute	-	-	-	598 984	6 600
7500	Veksthuset Bardu KF	-	716	23 472	460	-238 359
	<b>Netto utgifter</b>	<b>15 303 729</b>	<b>13 977 591</b>	<b>22 541 904</b>	<b>25 437 892</b>	<b>27 556 536</b>



## Kapittel 17. Selvkost vann/avløp/renovasjon

### 17.1 Regnskapsutvikling



Enhet Selvkost, vann og avløp	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015	Endring 11-15	%-vis endring
Inntekter	17 822	17 100	20 249	22 228	18 491	669	3,8 %
Utgifter	14 329	13 614	17 893	18 829	16 322	1 993	13,9 %
<b>Netto</b>	<b>-3 494</b>	<b>-3 485</b>	<b>-2 356</b>	<b>-3 399</b>	<b>-2 169</b>	<b>1 324</b>	<b>-37,9 %</b>

Enhet Selvkost, vann og avløp		R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
Ansvar	Navn					
6221	Vannforsyning	-1 175 554	-1 165 733	-1 165 733	-1 248 842	-1 650 495
6230	Avløpsanlegg	-1 176 642	-1 176 642	-1 174 758	-1 195 169	-580 156
6235	Septik	-6 350	-6 350	-6 350	-6 349	0
6240	Renovasjon husholdning (funksjon 355)	-1 135 010	-1 136 649	-8 893	-948 729	61 284
	<b>Netto utgifter</b>	<b>-3 493 556</b>	<b>-3 485 374</b>	<b>-2 355 734</b>	<b>-3 399 089</b>	<b>-2 169 367</b>

Kommunen opplyser at enheten er i reell selvkost men at dette ikke fremkommer i regnskapet da avskrivninger og indirekte kostnader ikke føres på disse ansvarene.

## Kapittel 18. Næringsvirksomhet avfall

### 18.1 Regnskapsutvikling

Ansvar	Navn	R-2011	R-2012	R-2013	R-2014	R-2015
6250	Renovasjon næring (funksjon 320)				-1 367 808	476 437
6251	Deponi avfall (funksjon 320)				172 637	-602 087
	<b>Netto utgifter</b>				<b>-1 195 171</b>	<b>-125 650</b>

Kommunen opplyser at Renovasjon næring (ikke husholdning - selvkost), og Deponi avfall er kommunal næringsvirksomhet der målet er at kommunen skal gå med overskudd. Enheten ble skilt ut og etablert fra år 2014.

## Kapittel 19. Organisasjonsanalyse

### 19.1 Innledning

I organisasjonsanalysen beskriver vi først sentrale utviklingstrekk i administrativ organisasjonsstruktur i Bardu kommune. Vi anser det som viktig med en best mulig felles forståelse disse trekkene eller «historikken» nå som kommunen skal gjøre sine vurderinger, blant annet på bakgrunn av våre ulike analyser og anbefalinger.

Hoveddelen i organisasjonsanalysen har vi valgt å dele inn i ulike temaer. Under hvert tema gir vi først en beskrivelse av sentrale begreper og sentrale utfordringer og muligheter. Deretter en nærmere analyse og anbefaling til kommunen.

Vi bygger både på egne erfaringer og aktuell faglitteratur. Vi har både referert til og tatt utgangspunkt i følgende bøker: «Resultatkommunen – Reformen og resultater» (Universitetsforlaget 2012). Temaet for boka er innføring av resultatenheter, tonivå-organisering og flat struktur i norske kommuner. I tillegg; «Ledelse – å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjoner» (Kommuneforlaget 2011).

Til slutt har vi valgt å oppsummere våre anbefalinger under hvert av temaene.

### 19.2 Utviklingstrekk i administrativ organisasjonsstruktur

#### 19.2.1 Innledning

I dette punktet beskrives først og fremst utviklingstrekk i administrativ organisasjonsstruktur fra og med 2010 og frem til i dag. Vi har valgt å dele beskrivelsen inn i to perioder.

Bardu kommune endret i 2002 administrativ hovedstruktur. Fra 1.5. 2002 gikk fagadministrasjonen over fra å være organisert i etater til å være organisert etter en tonivåmodell, ofte også benevnt som flat struktur. Endring av administrativ hovedstruktur forutsetter normalt et kommunestyrevedtak. I kommuner som har denne type organisasjonsstruktur, er myndighet til å gjøres hensiktsmessige endringer eller justeringer i organisasjonsstrukturen normalt delegert til rådmannen.

Fra og med mai 2002 og frem til april 2011 besto fagadministrasjonen i kommunen i grove trekk av strategisk ledelse, stab og støttefunksjoner og 24 avdelinger som selvstendige enheter ledet av avdelingsledere. Fra 2007 ble det arbeidet med vurdering av kommunens administrative organisering. Utgangspunktet var en egen evaluering gjennomført samme år.

#### 19.2.2 Perioden januar 2010 – april 2011

I 2010 og 2011 ble det gjennomført en egen OU-prosess i forhold til administrativ organisering.

Rådmannen igangsatte prosessen på bakgrunn av føringer gitt av Formannskapet, blant annet vedtak i møte 13.1.2010 og vedtak i Kommunestyret 22.9.2010 angående forslag til prosjektplan for administrativ organisering. Det ble lagt ned en betydelig innsats i forbindelse med OU-prosessen.

Rådmann Hege Walør Fagertun sendte 1.4.2011 ut «Forslag til ny administrativ organisasjonsstruktur i Bardu kommune» til politisk behandling. Dokumentet hadde da vært på høring hos tillitsvalgte og avdelingsledere for å få synspunkter og tilbakemeldinger.

I innledningen hadde rådmannen følgende sammendrag av nevnte forslag til ny organisasjonsmodell: «Prinsippene i to-nivåmodellen videreføres med to myndighetsnivåer i organisasjonen. Strategisk ledelse etableres med rådmann og to kommunalsjefer. Dette utgjør myndighetsnivå 1. Antall avdelinger foreslås redusert fra dagens 24 til 8 og benevnes enheter. Disse 8 enhetene utgjør myndighetsnivå 2. Det etableres en stab- fellestjeneste. Denne skal gi veiledning, råd og bistand til myndighetsnivåene. I enhetene skal det tilstrebes mest mulig flat struktur, dvs. kort vei fra enhetsleder til bruker. Det må utarbeides nytt delegasjonsreglement. Videre må det etableres lederavtaler i organisasjonen. Det samme gjelder styringssystemer som for eksempel balansert målstyring.»

Senere i april samme år kom saken opp til behandling Bardu kommunestyre. Det ble i møte vedtatt følgende prinsipper for ny administrativ struktur:

a) To myndighetsnivåer – strategisk og operativt

- Strategisk ledelse: Rådmann og to kommunalsjefer
- Operativt nivå – 8 enheter: Skole, Barnehager, Teknisk drift, Helse, omsorg og barnevern, Plan og utvikling, NAV, Kultur og folkehelse, Landbruk og næring

b) En felles Stab- og fellestjenester underlagt rådmannen

c) Brann og redning organiseres direkte under rådmannen

d) Større utviklings- og utredningsprosjekter organiseres direkte under rådmannen

e) Ny struktur skal være implementert innen utgangen av 2011.

Barnehagedelen ved Øvre Bardu Oppvekstsenter legges inn i enhet Barnehager. Enhet Læring og integrering etableres ikke. Funksjonene legges inn i øvrige enheter. Rådmannen fremmer egen sak om dette.

I sak 09/11 om kommunens næringsplan vedtok kommunestyret følgende punkt 4: «Det startes en prosess med tanke på å utrede/omorganisere næringsarbeidet i Bardu kommune»



På myndighetsnivå 1: Rådmannen. *Mellom* myndighetsnivå 1 og myndighetsnivå 2 (enhetsledere i linje) og direkte underlagt rådmannen, Stab- og fellestjenester. I tillegg - og også direkte underlagt rådmannen: Kommuneoverlegen, Brann og redning og Næring.

På myndighetsnivå 2 og i linje har vi følgende fem enheter: Enhet Skole og barnehage med til sammen 10 avdelinger. Teknisk enhet med til sammen tre avdelinger. Enhet NAV med én avdeling. Enhet Helse, omsorg og barnevern (HOB) med til sammen 10 avdelinger og til slutt; Enhet Landbruk som ikke har avdelinger.

## 19.3 Analyse og anbefalinger

### 19.3.1 Innledning

Vi har valgt å dele organisasjonsanalysen inn i følgende temaer: Helhet, samordning og koordinering, Forholdet politikk og administrasjon, Strategisk ledelse, Stab og fellestjenester, Linje, Avdelinger og Møtestruktur.

### 19.3.2 Helhet, samordning og koordinering

Det første som fort ofres i overgangen til flate strukturer er nødvendigheten av samordning og koordinering av tjenesteleveransene. Den kommunale tjenesteproduksjon er omfattende og kompleks og trenger samordning og koordinering. Spørsmålet er ikke om men hvordan.

I de flate strukturene er mye av ansvaret for helheten lagt til enhetslederne som hver for seg blir «minirådmenn» på sine respektive områder. Enhetslederne blir normalt tillagt myndighet på alle områder som fag, personal, økonomi og administrasjon. Når delegasjon samtidig er retten til ulikhet, at beslutningene skal tas i den kontekst den enkelte enhet står i, oppstår dilemmaene. Hva som tjener den enkelte enhet er ikke nødvendigvis godt for resten av organisasjonen. Ofte oppstår disse dilemmaene i faglige eller personalmessige problemstillinger.

Vi anbefaler kommunen å ta en felles gjennomgang av erfaringene med hvordan arbeidet på helhet og nødvendig samordning og koordinering har fungert. Hensikten bør være å sikre en felles forståelse av forutsetningene eller hva som kreves i denne type organisering. I tillegg; identifisere mulige forbedringspunkter og avklare hva som bør eller kan gjøres for å oppnå det man ønsker.

### 19.3.3 Forholdet politikk – administrasjon

Politikerrollen hovedfunksjoner som ombudsrollen, styringsrollen, arbeidsgiverrollen og utviklerrollen, er i kraftig utvikling. Tilsvarende gjelder for hvordan politikerne velger å strukturere arbeidet sitt og valg av organisasjonsmodell for kommunestyret med underutvalg/komiteer/styrer og råd.



De fleste kommuner har gjennomført betydelig delegasjon til rådmann eller administrasjonssjef. Mange administrasjoner er også betydelig omstrukturert. Vår erfaring er at politikerne i mange kommuner sliter enten med å finne sin nye rolle eller fortsetter som før til tross for store ytre eller indre endringer. Mange politikere ønsker seg en mer aktiv rolle hvor de i større grad er proaktive og mindre avventende i forhold administrative saksframlegg. Vi har også erfart at det er behov for at politisk ledelse i kommuner bruker mer tid på refleksjon rundt sin egen rolleutøvelse som for eksempel fordeling av makt og myndighet, alternativer til dagens organisering og utvikling av nye metoder for styring, oppfølging og rapportering.

Samhandlingen politikk og administrasjon handler i stort om hvordan begge parter kan gjøre hverandre bedre. Endring i myndighetsfordeling og profesjonalisering av administrasjonene utfordrer de gamle samhandlingsmønstrene samtidig som kravene til effektivitet i beslutningsprosessene og i bruk av de tilgjengelige ressursene øker.

Mange kommunestyre opplever at informasjonsflyten og mulighetene for styring og påvirkning av viktige plan- og beslutningsprosesser ikke er tilfredsstillende. Innsikten i og forståelsen for hva, hvorfor og hvordan ting skjer i administrasjonen er ikke alltid like klart for politisk ledelse. Den ønsker ofte en bedre dialog med administrasjonen uten å bli administratorer, men finner ikke alltid formen.

Bardu kommunestyre vedtok 9.11.16 nytt «Reglement for delegering av myndighet i Bardu kommune». Med utgangspunkt i våre erfaringer og nevnte reglement, anbefaler vi «å gå inn i landskapet» der politikk møter administrasjon for å vurdere samhandlingsformene. Dette kan være vurdering av dialogarenaer hvor forventninger og rolleavklaringer diskuteres og tydeliggjøres.

#### 19.3.4 Strategisk ledelse

Det er tidligere brukt betegnelsene myndighetsnivå 1 og 2. Noen omtaler det første nivået som rådmannsteamet. I norske kommuner er strategisk ledelse kanskje den mest brukte betegnelsen for rådmannen og et varierende, men relativt lite antall assisterende rådmenn, kommunalsjefer eller kommunaldirektører.

Strategisk ledelse i en kommune har stort ansvar og mange oppgaver. Den kan ikke gjøre alt selv og er nødt til å delegerer myndighet med utgangspunkt i gjeldende delegasjonsreglement. Selv om myndighet til å løse oppgaver delegeres ned til linja og medansvarlige enhetsledere, har rådmannen ansvaret. Noen av hovedoppgavene er å etablere og lede hensiktsmessige strukturer i egen organisasjon som gjør det mulig for fagkompetansen å jobbe på oppgaven. I tillegg; evne å håndtere både de positive og negative kreftene i organisasjonen og definere oppgaven og mål, resultat og retning.

I tillegg til velutviklet refleksjon over egen lederrolle og lederutøvelse, viser tidligere undersøkelser at det er noen andre kjennetegn som går igjen hos ledere som lykkes i det offentlige (Statskonsult 1993 og 1994b): De kombinerer operativ drift og strategi, er opptatt av både interne og eksterne relasjoner, har syn for både deler og helhet og kan forholde seg både til nærhet og avstand. Selv om strategisk ledelse ideelt sett handler om overblikk, refleksjon og sans for de lange linjer, må den av og til utøves under forhold hvor det er vanskelig å skaffe ro til fordypelse og ettertanke.

Slik vi ser det, har Bardu kommune i dag en strategisk ledelse som består av rådmannen. De fleste sammenlignbare kommuner i fylket med tilsvarende administrative hovedstruktur, har en strategisk ledelse som består av rådmann og minimum 1 kommunalsjef. Flere kommuner, som for eksempel Sørreisa og Målselv, har to kommunalsjefer. Balsfjord kommune har tre kommunalsjefer.

Bardu kommune blir betegnet både som «forsvarskommune» og «kraftkommune». Den er i tillegg også for eksempel vertskommune for flyktningsmottak. Det fordrer særegen kompetanse og arbeid med oppgaver som kommer i tillegg til «ordinær» drift. Ut fra dette kan det være grunn til å vurdere følgende: Er det fullt ut realistisk å forvente en effektiv og god tjenesteproduksjon i kommunen med en strategisk ledelse som kun består av rådmannen?

### 19.3.5 Stab og fellestjenester

Stab er en vanskelig rolle. I prinsippet er stab utenfor linjestrukturen; det vil si uten formell myndighet. Myndighet er noe som hører linjeledelsen til. Når en administrativ struktur skal analyseres og forstås, blir posisjonen til stab og fellestjenestenes vesentlig for hvordan organisasjonen fungerer i hverdagen.

Fra rapporten til Asplan Analyse i samarbeid med International Research Institute of Stavanger (IRIS) på oppdrag for KS «Stab/støtte i tonivå-kommuner: Organisering, forventinger og erfaringer», er det gitt følgende definisjon på henholdsvis stab og fellestjenester:

«Stabsoppgaver kan defineres som blant annet lederutvikling, kompetanseutvikling, drift av større (utviklings)prosjekter, informasjonsarbeid, planlegging og økonomi, rapporteringsarbeid, intern bestillerfunksjon og juridisk kompetanse.»

«Fellestjenester kan defineres som sentralbord, servicekontor, post, arkiv, IKT (innføring og oppfølging av IKT-verktøy/systemer), lønn og personaladministrasjon og sekretariat for politisk ledelse.» Vi kan altså sortere mellom mer strategisk orienterte oppgaver (les; stabsoppgaver) og mer rutine- og driftsrelaterte oppgaver (les; støtteoppgaver).

Arbeidsgiverstrategi er også et viktig tema for stab. I dette perspektivet er en økonomisjef ikke å forstå som «sjef for økonomien», men en som holder oversikt over kommunens økonomiske status og har ofte en spesiell posisjon i prosessen ved å frembringe et budsjettforslag. Altså en rådgiver for rådmannen og en veileder for øvrig linjeledelse i økonomiske saker.

Tilsvarende kan en beskrive personalsjefen. Dette er ikke en rolle som «sjef over personalet». Men det skal være en rolle som holder tak i den overordnede personalforvaltningen slik at rådmannen kan utøve et strategisk «arbeidsgiveri». I tillegg skal vedkommende være en faglig rådgiver på komplekse personalpolitiske saker for de som har personalansvaret – linjeledelsen. Men beslutning på sakene ligger hos linjeledelsen.

Bardu kommune har i dagens organisasjonsstruktur en felles «boks» for stab og fellestjenester mellom myndighetsnivå 1 og 2. Kommuneoverlegen, Brann og redning og Næring er også organisert eller plassert mellom disse nivåene og direkte underlagt rådmannen. Vår antagelse er at denne organiseringen kan ha bidratt til å skape uklarhet, særlig i forhold til enhetene i linja.

Vår tilnærming er at det kun bør være stab og fellestjenester mellom de to myndighetsnivåene. Vår anbefaling er følgende: (1) Det bør arbeides med å tydeliggjøre sentrale oppgaver og roller og lages et skille mellom stab og fellestjenester; det vil si tegne inn to separate bokser. (2) Kommunen bør finnes en annen organisering eller plassering av de andre nevnte tjenestene eller fagområdene mellom myndighetsnivåene. Det kan skje på to måter, enten å definere som del av stab eller fellestjeneste eller organisere som ny enhet eller del av en eksisterende enhet i linja.

### 19.3.6 Linje

Bardu kommune har i dagens organisasjonsstruktur fem enheter i linje eller på myndighetsnivå 2. Organisering er i ett perspektiv spørsmål om hva som er hensiktsmessig. Det grunnleggende spørsmålet er jo hvordan kommunen bør organisere kompetansen (alle ansatte i organisasjonen) for å sikre en mest mulig effektiv og god tjenesteproduksjon. En hensiktsmessig organisering betyr at den den er fleksibel nok til også å kunne tilpasses endrede behov og oppgaver.

Kommunen har de siste fem-seks årene redusert antall enheter fra 24 til fem. Det er i seg selv en markant reduksjon. Vår anbefaling er følgende: Det bør arbeides med å finne en mer hensiktsmessig inndeling av enheter. Selv om vi ikke har godt nok grunnlag for å komme med konkrete anbefalinger om ny inndeling, kan det for eksempel stilles noen spørsmål: Er kontrollspennet i enkelte enheter for stort? Er det for stor ulikhet i størrelse på enhetene? Er det oppgaver som med fordel kan flyttes over i andre enheter?

### 19.3.7 Avdelinger

Vi har tidligere også vist til status for antall avdelinger i enkelte enhetene i dagens administrative organisasjonsstruktur. To av enhetene har 10 avdelinger. Resten følger med henholdsvis 3, 1 og 0 avdelinger.

Vår erfaring er at avdelinger, på samme måte som enheter, bør være robuste nok og ha tilstrekkelige kapasitet til både tjenesteproduksjon og deltakelse i nødvendig samhandling både internt i egen enhet og i forhold til andre tilstøtende tjenesteområder.

Vår anbefaling er at det i vurdering av en mer hensiktsmessig inndeling av enheter samtidig arbeides med å finne en mer hensiktsmessig inndeling av avdelinger innenfor hver enhet. Derfor kan de samme spørsmålene i forrige punkt også stilles her.

### 19.3.7 Møtestruktur

Mange kommuner vektlegger i sin organisasjonsstruktur den «boksologiske» strukturen og har brukt betydelige ressurser på utviklingen av den. Men organisasjonsstrukturen isolert sier lite om hvordan den fungerer eller er tiltenkt å fungere. For å skape tydelighet i rollene i organisasjonen, bør det vektlegges å skape tydelighet også i funksjonsorganiseringen som et nødvendig bidrag for å skape tydelighet i oppgave- og rolledelingen.

Med funksjonsorganiseringen menes hvilken møtestruktur det er i organisasjonen. Møtestruktur handler først og fremst om følgende: Hva er de sentrale og permanente møtene i organisasjonen? Hva er mandatet og oppgaven til de enkelte møtene? Hvilken sammenheng er det mellom dem? Hvem deltar på hvilke møter? Hvem har ansvar for dagsorden og innkalling? Hva er tidsramma for møtene? Hvor ofte skal møtene avholdes? Hvem skriver referat og hvordan skrives det?

Gjennom deltakelse på de ulike møtene synliggjøres de ulike rollene i relasjon til hverandre og hvilken status de ulike rollene har i organisasjonen. Blir det oppfattet at den formelle strukturen gjennom delegasjon med myndighet og oppgavefordeling avviker/er forskjellig fra hvem som deltar på hvilke møter og møtenes status og funksjon i forhold til hverandre, vil dette kunne bidra til å opprettholde og/eller forsterke uklarheter i rolleutøvelsen i hverdagen. I dette ligger også et betydelig potensial for enten at frustrasjonene «blomstrer» eller at det skapes mulighet for reduksjon av det samme.

Vår anbefaling er at møtestrukturen som er etablert og beskrives i eget dokument gås gjennom og bør henge sammen med det øvrige arbeidet kommunen velger å sette i gang i forbindelse med eventuell endring eller justering av den administrative organisasjonsstrukturen.

## 19.4 Oppsummering av anbefalinger

Vi anbefaler at følgende vurderes i arbeidet med å komme frem til en mest mulig hensiktsmessig organisasjonsstruktur som reelt kan forventes å fremme en effektiv og god tjenesteproduksjon i Bardu kommune:

### A. Helhet, samordning og koordinering

- a. Vi anbefaler kommunen å ta en felles gjennomgang av erfaringene med hvordan arbeidet på helhet og nødvendig samordning og koordinering har fungert.
- b. Hensikten bør være å sikre en felles forståelse av forutsetningene eller hva som kreves i denne type organisering. I tillegg; identifisere mulige forbedringspunkter og avklare hva som bør eller kan gjøres for å oppnå det man ønsker.

## **B. Forholdet politikk – administrasjon**

- a. Utgangspunkt: Bardu kommunestyre vedtok 9.11.16 nytt «Reglement for delegering av myndighet i Bardu kommune». Med utgangspunkt i våre erfaringer og nevnte reglement, anbefaler vi:
- b. «Å gå inn i landskapet» der politikk møter administrasjon for å vurdere samhandlingsformene.
- c. Dette kan blant annet handle om etablering av dialogarenaer og tydeliggjøre forventninger og rolleavklaringer.

## **C. Strategisk ledelse**

- a. Utgangspunkt: Bardu kommune blir betegnet både som «forsvarskommune» og «kraftkommune». Den er i tillegg også for eksempel vertskommune for flyktningmottak. Det fordrer særegen kompetanse og arbeid med oppgaver som kommer i tillegg til «ordinær» drift.
- b. Ut fra dette kan det være grunn til å vurdere følgende: Er det fullt ut realistisk å forvente en effektiv og god tjenesteproduksjon i kommunen med en strategisk ledelse som kun består av rådmannen?

## **D. Stab og fellestjenester**

- a. Utgangspunkt: Vår tilnærming er at det kun bør være stab og fellestjenester mellom de to myndighetsnivåene. Vår anbefaling er derfor følgende:
- b. Det bør arbeides med å tydeliggjøre sentrale oppgaver og roller og lages et skille mellom stab og fellestjenester; det vil si tegne inn to separate bokser.
- c. Kommunen bør finnes en annen organisering eller plassering av de andre nevnte tjenestene eller fagområdene mellom myndighetsnivåene. Det kan skje på to måter,
  - i. Enten å definere som del av stab eller fellestjeneste
  - ii. Eller organisere som ny enhet eller del av en eksisterende enhet i linja

## **E. Linje**

- a. Det bør arbeides med å finne en mer hensiktsmessig inndeling av enheter. Selv om vi ikke har godt nok grunnlag for å komme med konkrete anbefalinger om ny inndeling, kan det stilles noen spørsmål som for eksempel:
  - i. Er kontrollspennet i enkelte enheter for stort?
  - ii. Er det for stor ulikhet i størrelse på enhetene?
  - iii. Er det oppgaver som med fordel kan flyttes over i andre enheter?

## **F. Avdelinger**

- a. I vurdering av en mer hensiktsmessig inndeling av enheter samtidig arbeides med å finne en mer hensiktsmessig inndeling av avdelinger innenfor hver enhet.
- b. Derfor kan de samme spørsmålene i forrige punkt også stilles her.

## **G. Møtestruktur**

- a. Den etablerte møtestrukturen går gjennom og evalueres.
- b. Dette bør henge sammen med det øvrige arbeidet kommunen velger å sette i gang i forbindelse med eventuell endring eller justering av den administrative organisasjonsstrukturen.

## Kapittel 20. Digitaliseringsprosjekt - delrapport

### 20.1. Bakgrunn

Bakgrunnen for denne delrapporten er beskrevet gjennom konkurransegrunnlaget for "Ekstern gjennomgang av organisasjonen Bardu kommune med tanke på effektivisering", samt vårt tilbud av 8. april 2016.

I konkurransegrunnlaget er det under pkt. **3.1.1 Generelt om leveransen** angitt at det skal gjennomføres en driftsanalyse og organisasjonsgjennomgang som skal identifisere tiltak og gi løsninger på de utfordringer kommunen står overfor i dag. Mandatet for gjennomgangen er bl.a. pkt. 4: "Ett av de utredede tiltakene skal omhandle effektivisering med bakgrunn av digitalisering av tjenester (forutsetter 4 mill. effektiviseringsgevinst)".

### 20.2. Analysegrunnlag

I oppstartsmøtet med Bardu kommune av 25. mai 2016 med rådmann og ledere fra Bardu kommune, ble det fra Bedriftskompetanse etterspurt hvilket analysegrunnlag som foreligger knyttet til en identifisering av digitalisering av tjenester som skal kunne ha et effektiviseringspotensial på 4 mill. kroner. Det ble da opplyst at det ikke foreligger noen slike analyser, utredninger, sammenligninger med andre kommuner eller annet grunnlag, men at dette er begrunnet i et vedtak fra kommunestyret i Bardu kommune.

Det ble videre etterspurt om Bardu kommune har en helhetlig og overordnet IKT-/digitaliserings-strategi som understøtter kommunens virksomhetsplaner mv. og som bl.a. definerer mål og prioriteringer for bruk av digitale verktøy/løsninger innenfor de ulike sektorer. Her ble det opplyst at det heller ikke foreligger noen slik strategi, og at det spesielt de siste 2-3 år har vært behov for å skaffe seg oversikt og drive "brannslukking" på ulike områder. Man opplever nå å være "over kneika" og at det er mulig å starte med å se framover i et mer helhetlig og strategisk perspektiv.

Etter oppstartsmøtet har vi fått tilsendt en oversikt som viser muligheter for økt digitalisering av oppgaver i stab, samt en kort beskrivelse hva en mulig digitalisering kan bety i form av oppgavehåndtering, kvalitetsøkning etc. Oversikten viser til sammen 335 oppgaver innenfor områder som arkiv, bevillinger, fakturabehandling m.fl., hvorav 60 oppgaver er merket med "Mulig digitalisering". Det er ikke presentert (eller gjennomført så vidt vi vet) tilsvarende kartlegginger på andre virksomhetsområder i Bardu kommune. Vi har heller ikke fått forelagt annen dokumentasjon som grunnlag for vurderinger av mulige besparelser.

Når det gjelder dagens status og utvikling av kostnader til investeringer og drift innenfor IKT-området, har ikke dette vært en del av prosjektets mandat. Det foreligger heller ingen interne rapporter over disse kostnadene. Det er heller ikke mulig å ta ut rapporter direkte fra KOSTRA på dette området, da IKT-kostnadene ikke er samlet, men ført på respektive ansvarsområder og ulike ansvar.

### 20.3. Metodisk tilnærming

I følge Riksrevisjonen (2005) er ikke offentlig sektor god nok til å påvise om gevinster er realisert i forbindelse med IKT-investeringer. Selv om denne uttalelsen kom i 2005, tyder en rekke rapporter på at dette i hovedsak er tilfellet også nå.

Skal man kunne analysere mulige gevinstpotensialer ved IKT-investeringer og økt bruk av digitalisering i arbeidsprosesser og samhandling, er det helt avgjørende at man har en strukturert og metodisk tilnærming til dette. Det samme gjelder for en strategisk og operativ planlegging samt implementering og måling/evaluering av konkrete tiltak. Dette omfatter også organisatoriske behov som dette medfører i form av lederstøtte, oppgave- og ansvarsfordeling, kompetansetiltak mv., og at dette er forankret i en overordnet og helhetlig IKT-/digitaliseringsstrategi.

Det finnes flere metoder og "verktøykasser" for identifisering, planlegging, implementering og evaluering av gevinstrealiseringsprosesser. Vi vil her presentere et kort utdrag av "Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner" utarbeidet av KS – KommIT. "Gevinstkokeboka" inneholder både en prosessbeskrivelse samt en Excel arbeidsbok og er ment å være et støtteverktøy for bedre dokumentasjon av gevinster ved innføring av nye IKT systemer. I følge KommIT er det viktig at man følger opp med organisatoriske tilpasninger til nye arbeidsprosesser og at dette understøttes med en systematisk tilnærming til forankring og endringsledelse. Kokeboken kan brukes på både store og små endringer i digitaliseringen av kommunale tjenester.

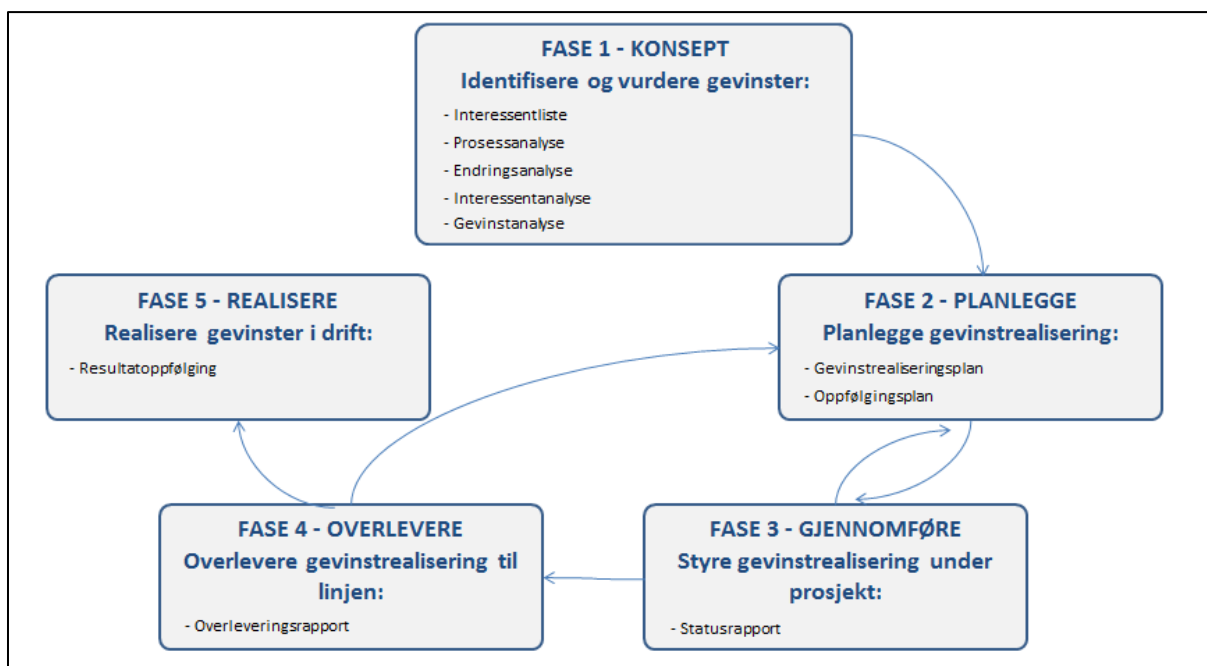


Fig. 1: Faser i gevinstrealiseringsprosess IKT

Fig. 1 viser de overordnede faser en gevinstrealiseringsprosess bør inneholde. Som det framkommer av figuren er gevinst og gevinstrealisering gjennomgående fokus i alle faser.

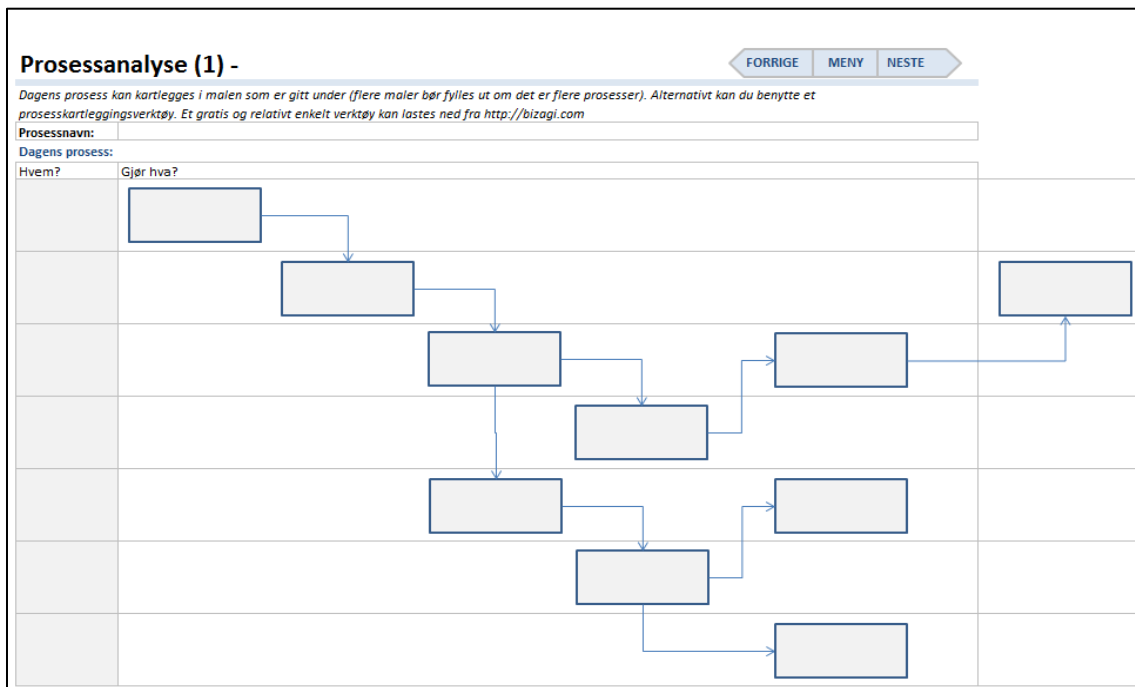


Fig. 2: *Prosessanalyse (verdistrømsanalyse)*

Fig. 2 viser hvordan en kartlegging av arbeidsprosesser kan gjennomføres med tilhørende muligheter for identifisering av effektiviseringspotensial ved (økt) bruk av digitale verktøy.

Gevinstanalyse - Skanning av inngående post - tilknytning i ESA						FORRIGE	MENY	NESTE
GEVINSTER:								
Gevinst (kopieres automatisk fra endringsanalysen):	Gevinsttype (velg fra listen):	Gevinstbudsjett (direkte - NOK, indirekte - årsverk, kvalitative - fyller ikke ut)				Gevinstbetydning (for kvalitative gevinster, 1(lav) - 5 (høy)):		
		År	År	År	År			
Eksempeltiltak 1	Direkte (økonomiske - NOK)							
Eksempeltiltak 2	Indirekte (frigjort tid - årsverk)							
Eksempeltiltak 2	Kvalitative (f.eks. omdømme)							
KOSTNADER:								
Beskrivelse av kostnader:	Investering:	Drifskostnader:				Rente:		
		År	År	År	År			


Fig. 3: *Gevinstanalyse*



Fig. 3 viser et eksempel på hvordan man kan oppsummere et gevinstpotensial etter kartlegging av arbeidsprosesser. Oversikten viser et gevinstbudsjett over et gitt antall år og hvilke typer gevinster som foreligger, herunder:

- Direkte økonomiske gevinster (kroner)
- Indirekte økonomiske gevinster (frigjort tid)
- Kvalitative gevinster (f.eks. økt kvalitet på tjeneste, tjenesteinnovasjon, omdømme mv.)

Det vil selvsagt kunne være mulig å oppnå flere typer gevinster på ett og samme tiltak.



**GEVINSTREALISERINGSVERKTØY**

*Bør leses av: Rådmann, Tjenesteeier, Enhetsleder,  
Fagpersoner, IKT-avdeling, Prosjektleder, Gevinstansvarlig*

Oppdatert: \_\_\_\_

FORRIGE
MENY
NESTE

### Gevinstrealiseringsplan -

Gevinst <small>(kopieres automatisk)</small>	Tiltak for å få gevinster realisert	Frist for tiltak	Hvordan skal gevinsten "omsettes"?	Måleindikator for gevinsten	Når blir gevinsten realisert?	Gevinstansvarlig

Prosjekteier: \_\_\_\_\_

Rådmann: \_\_\_\_\_

Signatur \_\_\_\_\_

Signatur \_\_\_\_\_

Fig. 4: Gevinstrealiseringsplan

Fig. 4 viser et eksempel på hvordan man kan utarbeide en gevinstrealiseringsplan inkl. ansvar, frister og hvordan gevinsten skal "omsettes". Planen skal forankres både på ledelsesnivå og i linjen, slik at denne virker forpliktende og følges opp/evalueres fortløpende.

Vi understreker at dette kun er et kort utdrag av "Gevinstkokeboka" og at prosessen og verktøyet inneholder flere andre områder (interessentanalyse, endringsanalyse mv.).

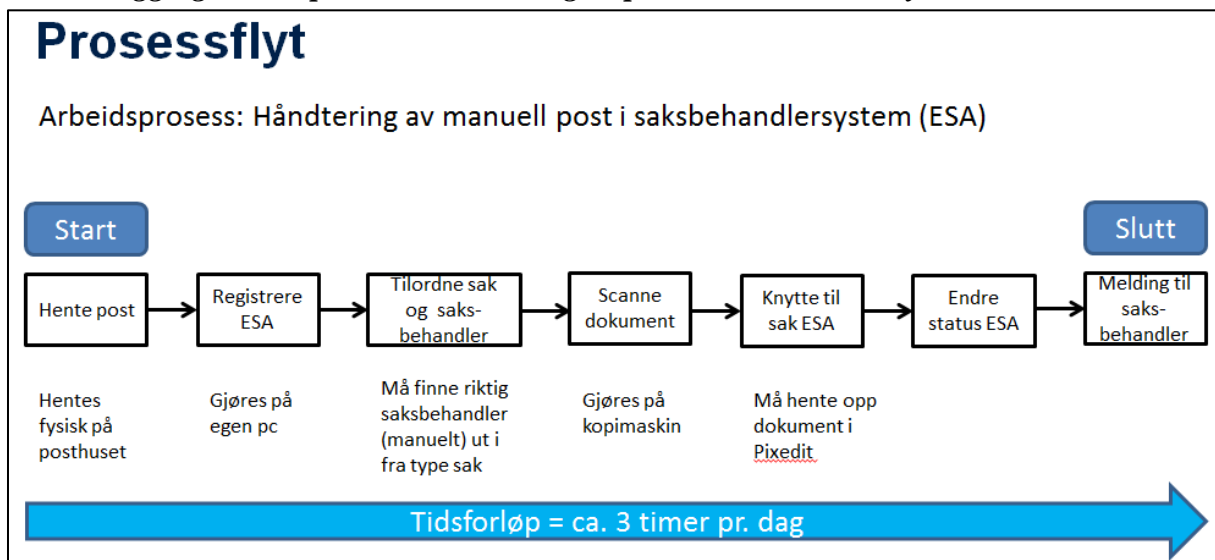
## 20.4. Kartlegging av effektiviseringspotensial Bardu kommune

Som eksempel og utgangspunkt for en fremtidig kartlegging av gevinstpotensialer ved økt bruk av digitalisering av arbeidsprosesser, samhandling og tjenester, har vi tatt utgangspunkt i 2 av de beskrevne arbeidsprosessene som er vurdert av stab (ref. pkt. 2).

I samarbeid med lønn og personalsjef Anne Løkse Berthinussen, stabsleder Rita Bjørn og fagleder IT Stian Strømseth er det gjennomført en forenklet kartlegging av arbeidsprosessene (verdistrømsanalyse). Del 1 har vært å beskrive dagens situasjon og ca. tids-/ressursforbruk, mens del 2 har vært å antyde en framtidig situasjon med (økt) bruk av digitale verktøy. Under pkt. 4.1 (håndtering av post i saksbehandlersystem), er prosessen også gjennomgått og forankret hos de involverte i stab, noe som er et vesentlig moment med denne type analyse.

Vi vil understreke at dette er en forenklet modell gitt en rekke forutsetninger og et gjennomsnittlig anslag av aktiviteter pr. dag. Hensikten har vært å beskrive hvordan en slik arbeidsprosess kan avdekke og synliggjøre et mulig gevinstpotensial. Samtidig vil vi nok en gang understreke at det vil være en rekke faktorer som vil påvirke om gevinstpotensialet lar seg realisere, samt at man også må ta stilling til hvordan en eventuell effektivisering skal nyttiggjøres.

#### 4.1 Kartlegging arbeidsprosess: Håndtering av post i saksbehandlersystem



**Fig. 5: Prosessflyt arbeidsprosess dagens situasjon (manuelt)**

Arbeidsprosessen er én av de anførte oppgavene fra gjennomgangen i stab og som er definert som mulig å digitalisere. Del 1 omfatter dagens situasjon med håndtering av fysisk mottatt post (via postkontoret) og som medfører flere manuelle oppgaver som er tid- og ressurskrevende.

Som det framkommer vil en gjennomsnittlig dag omfatte ca. 3 timers behandlingstid (fra morgen og fram til ca. lunsj). Vi understreker at dette er et gjennomsnitt og kan varierer fra dag til dag.

## Prosessflyt

Arbeidsprosess: Håndtering av elektronisk post i saksbehandlersystem (ESA)

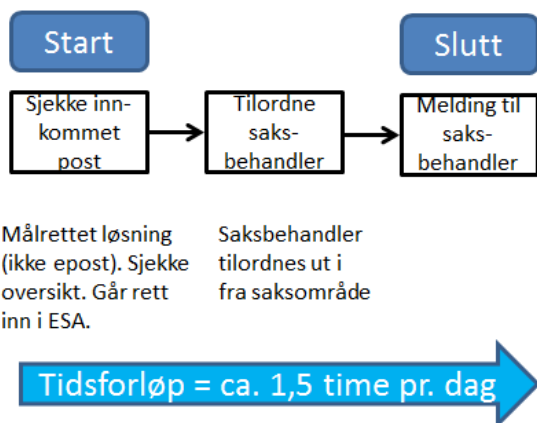


Fig. 6: *Prosessflyt arbeidsprosess framtidig situasjon (digitalt)*

Del 2 av denne kartleggingen har vært å antyde hvilken tidsbesparelse som kan oppnås dersom all post mottas elektronisk. Av dette framkommer det en mulig tidsbesparelse (effektivisering) på ca. 1,5 timer pr. dag.

Vi understreker nok en gang at dette er basert på et gjennomsnitt og flere faktorer som må være på plass/tilrettelagt. Hensikten er primært å synliggjøre den tilnærming som er nødvendig for å kartlegge mulige gevinstpotensialer, herunder forankring i ledelsen og involvering av ansatte som kjenner arbeidsprosessene best.

### 4.2 Kartlegging arbeidsprosess: Håndtering av egenmelding sykefravær

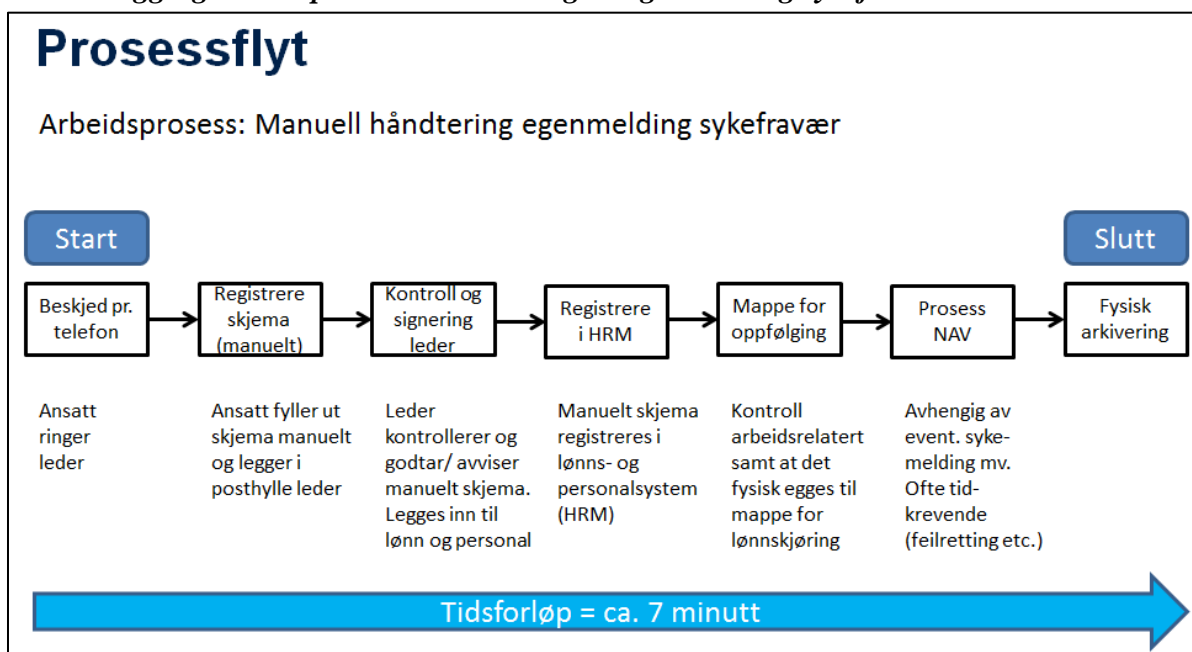


Fig. 7: *Prosessflyt arbeidsprosess dagens situasjon (manuelt)*

Tilsvarende for denne arbeidsprosessen er del 1 å kartlegge dagens status og håndtering. Også her er det flere manuelle operasjoner som medfører bruk av tid og ressurser, behov for kontroll, feilretting og registrering av samme opplysninger flere ganger mv.

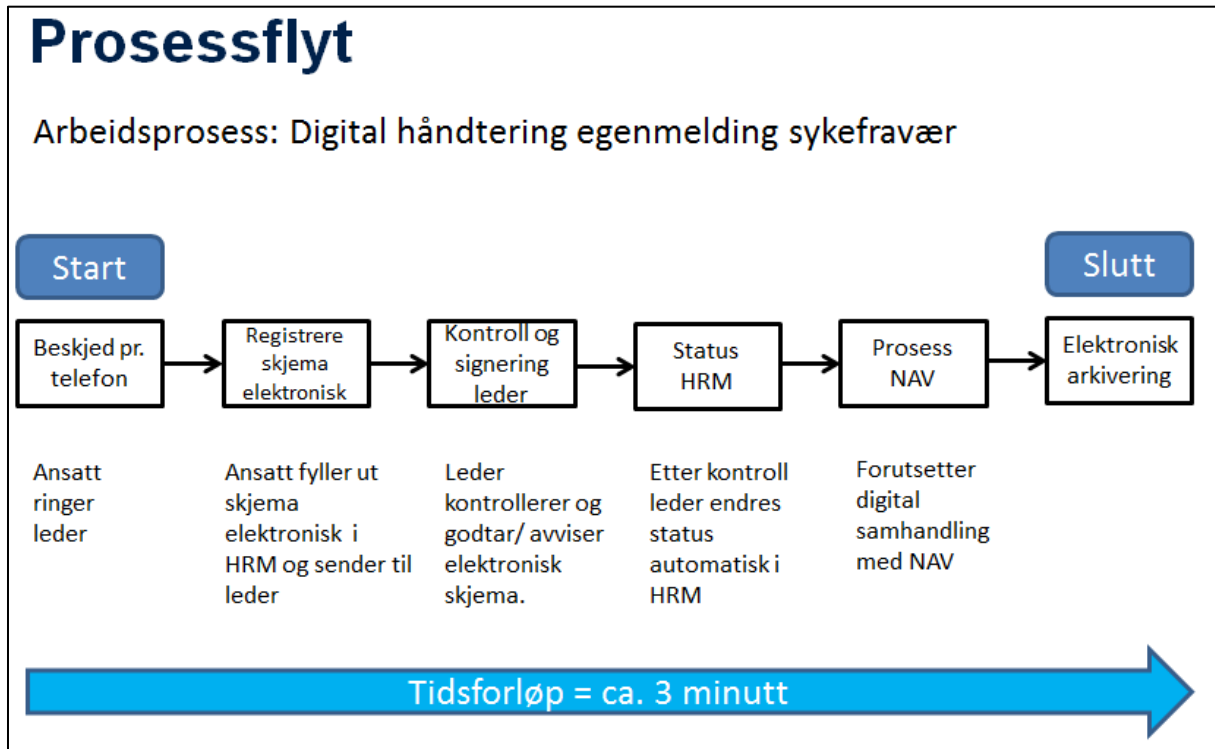


Fig. 8: Prosessflyt arbeidsprosess framtidig situasjon (digitalt)

Fig. 8 tar utgangspunkt i at arbeidsprosessen håndteres digitalt fra start til slutt, noe som vil resultere i både redusert tids-/ressursbruk, forenklet og forbedret kontroll, signering og arkivering samt mer effektiv samhandling internt/eksternt.

Også dette eksemplet baserer seg på antatte gjennomsnitt i fht. tid og omfang, og at nødvendige faktorer er på plass (verktøy, kompetanse, rutiner mv.). Tidsbesparelsen viser at saksbehandlingstiden bør kunne halveres, noe som igjen kan bety en betydelig effektiviseringsgevinst ut i fra et ca. sykefravær med egenmelding på 1 – 1 ½ % for ca. 350 årsverk og ca. 240 dagsverk pr. ansatt.

## 20.5. Føringsdokument samt benchmark mot andre kommuner

Fra så vel departement som en rekke andre instanser, er det utarbeidet en rekke føringsdokument om bruk av IKT og økt digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester i offentlig sektor. Vi vil her nevne bl.a.:

- Digitaliseringsstrategi 2013 – 2016 for kommuner og fylkeskommuner (KS)
- På nett med innbyggerne. Regjeringens digitaliseringsprogram
- Felles kommunal IKT-arkitektur (KS)
- Analyse av IKT-kostnader i kommuner og fylkeskommuner (Concreto)

- Regjeringens mål for IKT-politikk
- Forskrift om elektronisk kommunikasjon med og i forvaltningen - eForvaltningsforskriften

I tillegg foreligger en rekke andre planer, lover, forskrifter mv. Gjennomgående for disse og andre dokument, er behovet for en mer samordnet, strukturert og effektiv utnyttelse av ressursene i offentlig sektor ved bruk av digitale verktøy. Dagens digitaliseringsarbeid i offentlig sektor kjennetegnes i følge KS blant annet av:

- Sektorielle satsninger som ikke ses i sammenheng: Manglende samhandling og styring.
- Omfattende anskaffelsesprosesser som ofte fører til leverandørbindinger.
- Manglende oppmerksomhet om behovet hos innbygger og næringsliv, satsningene tar ofte utgangspunkt i forvaltningsstrukturen og -finansieringen
- Mangelfull strategisk IKT-kompetanse blant ledere og politikere.

Dette er til hinder for at offentlig sektor får hentet ut gevinster ved IKT-investeringer, og legger ikke til rette for en optimal tjenesteproduksjon.

Som tidligere anført, foreligger det pr. i dag ikke noe rapportgrunnlag som kan si noe om Bardu kommunes investerings- og driftskostnader innenfor IKT, og hvorvidt dette er høyt eller lavt sammenliknet med andre tilsvarende kommuner. Derigjennom finnes det heller ikke noe som gir grunnlag for å vurdere dagens bruk av IKT-løsninger/digitalisering og hvilke effektiviseringspotensial som er realisert, eller kan realiseres.

Prosjektets mandat har ikke gitt mulighet for å gå inn i en slik analyse, men vi vil i denne sammenheng bare orientere om at det foreligger et prosjekt i regi av KS KommIT omtalt som «Digital Innsikt» og som sammenligner IKT-kostnad og kvalitet, og er basert på en omfattende benchmark-modell. Modellen inkluderer analyser på tvers av sektorer samt innen utvalgte fokusområder, herunder økonomi/HR/lønn, sak/arkiv, helse og velferd etc. Pr. juni 2015 er analysen gjennomført i ca. 50 kommuner av ulike størrelse (ca. 20 med færre enn 5.000 innbyggere). I rapporten fra PA Consulting Group konkluderes bl.a. med at manglende arbeid med gevinstrealisering medfører at kommunene ikke klarer å realisere det fulle potensialet i IKT-løsningene. Det påpekes at de viktigste innsatsfaktorer bør være:

- Innføring av gevinstrealiseringsmetodikk
- Opplæring i gevinstrealiseringsmetodikk
- Allokering av ressurser til gevinstrealiseringsarbeid

Det anbefales også fra PA Consulting Group at kommunene prioriterer å utarbeide strategisk planer for bruk av IKT og digitalisering av arbeidsprosesser.

## 20.6. Konklusjon og anbefaling videre prosess

Basert på rammene samt det som er framkommet i prosjektet og forutgående prosesser, er vår konklusjon at det pr. i dag ikke er mulig å identifisere arbeidsprosesser som ved (økt) digitalisering vil kunne gi en effektiviseringsgevinst på 4 mill. kr.

Det foreligger heller ingen helhetlig og overordnet IKT-strategi i Bardu kommune, som definerer mål, ambisjonsnivå, retning, prioriteringer osv. innenfor IKT og digitalisering av arbeidsprosesser.

Samtidig er det påbegynt prosesser i stab som vil kunne danne utgangspunkt og grunnlag for en metodisk tilnærming for å identifisere og tallfeste et effektiviseringspotensial ved (økt) digitalisering.

**Vi anbefaler derfor at det snarest mulig planlegges og gjennomføres en prosess for å få på plass en helhetlig og overordnet IKT- og digitaliseringsstrategi for Bardu kommune.**

I denne bør det framkomme hvilke hovedmål, resultatmål og effektmål som økt bruk av digitalisering skal kunne gi for kommunen. Planen må ta utgangspunkt i kommunens øvrige strategi- og virksomhetsplaner slik at disse understøttes gjennom bevisste og prioriterte valg.

Gjennom en helhetlig og metodisk tilnærming av arbeidsprosessene i hele Bardu kommune vil det da være mulig å avdekke et gevinstpotensial totalt og for dem enkelte enheter.

Samtidig vil det være nødvendig å gjennomføre en vurdering av hvilke forutsetninger og suksesskriterier som dette kreve, samt å prioritere hvilke tiltak som skal gjennomføres på kort og lengre sikt. Det bør også framkomme hvordan effektiviseringspotensialet skal nyttiggjøres og realiseres.

Sist, men ikke minst, vil vi nok en gang understreke at denne prosessen må forankres i Bardu kommunes ledelse, at organisasjonen og ansatte må involveres på riktige nivå samt at man har både et kortsiktig og langsiktig perspektiv.