

2018

Virksomhetsgjennomgang Tynset kommune

RAPPORT TJENESTEUTVIKLING

INNLEDNING.....	2
HELHETLIG VIRKSOMHETSGJENNOMGANG.....	3
SKOLE.....	4
TYNSET OPPLÆRINGSSENTER.....	7
TYNSETBARNEHAGENE	9
KULTURTJENESTEN.....	13
BARNEVERN	17
NAV	19
HELSE OG OMSORG	22
PBG.....	27
TEKNISKE TJENESTER.....	29
SPØRSMÅL SOM BESVARES SAMLET FOR ORGANISASJONEN.....	31
a) Identifisere eiendommer som kan avhendes.....	31
b) Gjennomgang av bilholdet, herunder sambruk, leasing og kjøp.	34
c) Midler til ikke realiserte investeringer overføres ubundet investeringsfond.	35
d) Fremtidige dokumenter for budsjett og VH-Plan skal inneholde årsprognose inneværende regnskapsår på grunnlag av siste regnskapsperiode.....	35
e) Konsekvenser av investerings- og rekrutteringsstopp i 2 år.	35
f) Årsverksreduksjon.....	35
g) Behov for oppsigelse ut over naturlig avgang.	35
h) Identifisering av selskaper/eierposter i selskaper som kan avhendes.....	35
i) Arbeidssosiale goder. Seniorpolitikk bør rulleres.	36
j) Betalt spisepause.....	37
k) Områder for konkurranseutsetting	37
l) Opprettholde 12 lærlinger.	39
m) Ny teknologi og digitalisering.....	39
n) Interkommunalt krisesenter.	39
o) Tynset kommune bør ikke bruke vikarbyråer eller bemanningsbyråer.....	39
RISIKO- OG SÅRBARHETSVURDERINGER.....	40
OPPSUMMERING OG VIKTIGSTE ANBEFALINGER	43

INNLEDNING

Om prosess for virksomhetsgjennomgang og tjenesteutvikling 2018

Tjenesteutvikling

I sitt budsjettmøte 14. desember 2017 vedtok kommunestyret en rekke tiltak som administrasjonen skulle se på for å få balanse i drifta i den kommende virksomhetsplanperioden (2019-2022). Med bakgrunn i lavere inntekter må Tynset kommune justere sitt driftsnivå for å tilpasse driften til de midlene som er disponible.

Bakgrunn

Kommunene har over tid blitt pålagt flere oppgaver uten at dette har blitt kompensert fullt ut i form av statlige overføringer. For 2018 er økningen i overføringer fra staten lavere enn lønns- og prisveksten. I tillegg er det en nedgang i integreringstilskudd og lavere inntekter fra eiendomsskatt. Dette har medført at det i budsjettet for 2018 er lagt opp til å bruke fem millioner kroner av tidligere oppsparte midler. Prognosene for årene etter 2018 indikerer en ytterligere reduksjon av kommunens inntekter. Å basere kommunens drift på bruk av oppsparte midler er ikke en bærekraftig løsning. Dersom det ikke iverksettes nødvendige tiltak vil oppsparte midler være brukt opp i løpet av få år.

For at Tynset kommune skal kunne levere gode tjenester til sine innbyggere i årene framover, er det behov for en tilpasning og utvikling av tjenestene. Dette innebærer blant annet et driftsnivå som ligger om lag 21 millioner kroner lavere enn i 2018. Som en følge av dette har kommunestyret bedt administrasjonen om å foreta en virksomhetsgjennomgang i 2018 for å sikre en kvalitativt god og bærekraftig tjenesteyting fra 2020.

Gjennomføring

Rådmannen har sammen med tillitsvalgte og ledere startet opp en bred prosess som skal ta for seg hvordan Tynset kommune kan utvikle sine tjenester for å tilpasse seg riktig driftsnivå.

Tjenesteområdene har i løpet av vinteren og våren 2018 arbeidet med gjennomgang av sine respektive virksomheter for å finne ut hvilke tiltak som kan gjøres for å oppnå nødvendig tilpasning. Gjennomgangen har blant annet sett på tjenestene i forhold til effektivitet, nivå/terskel og struktur.

Tidsplan for gjennomføring har vært slik:



HELHETLIG VIRKSOMHETSGJENNOMGANG

Kommunestyret har bedt om at det gjennomføres en helhetlig gjennomgang av kommunens virksomhet for å sikre drift i balanse i løpet av 2020. Det vil si at det ikke skal brukes fra oppsparte midler (disposisjonsfond) ved saldering av budsjettet.

Relevante tiltak som skal vurderes er (ikke-prioritert rekkefølge, lista er ikke uttømmende):

- Konsekvenser av mulig investerings- og rekrutteringsstopp i to år
- Årsverksreduksjon
- Behov for oppsigelser ut over naturlig avgang
- Identifisere alle ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og prioritere hvilke som kan opphøre
- Identifisere eiendommer som kan avhendes
- Identifisere selskaper/eierposter i selskaper, som kan selges
- Identifisere og vurdere konsekvenser ved fortsettelse av arbeidssosiale goder som ikke er hjemlet i lov og sentrale avtaleverk (betalt matpause, seniorpolitikk, mm)
- Beskrive konsekvenser og mulige gevinster ved konkurranseutsetting av tjenester
- Gjennomgang av bilholdet i etatene, herunder sambruk, leasing og kjøp
- Definere og beskrive andre tiltak som vil bidra til drift i balanse
- Gjennomgangen skal sikre ivaretagelse av brukere og ansattes representasjon
- Sluttrapporten med anbefalinger skal være risiko- og sårbarhetsvurdert

Kommunestyret vedtok at utredningen skulle legges fram for behandling i mai 2018.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

Virksomhetenes forståelse av begrepene kort og lang sikt er lagt til grunn for gjennomgangen:

Kort sikt:

Oppgaven gitt av kommunestyret er å løse et omstillingsbehov på 7 mill i 2019, 14 mill 2020, økende til 21 mill i 2021. Deretter skal driften gå i balanse uten å måtte bruke oppsparte midler.

Lang sikt:

Med lang sikt menes i denne rapporten 5-10 års perspektiv, fra til 2023-2028. Omstillingsbehov i kroner for denne perioden er ikke tallfestet.

Nedenfor beskrives gjennomgangen fra hver virksomhet sammen med en vurdering av oppdraget kommunestyret har gitt.

SKOLE

Bakgrunn

Her kan det brukes flere innfallsvinkler. Analyser fra KS-konsulent viser at grunnskolene i Tynset brukte ca. 8 mill mer enn landsgjennomsnittet i 2016. Her er det ikke hensyntatt at Tynset kommune har større inntekter og kan bruke mer enn landsnittet.

Kommunebarometeret tar utgangspunkt i gjennomsnittsberegninger for landet, fylket og kommunegruppe basert pr. innbygger. Tallene viser at Tynset hadde et merforbruk i forholdet til landsnittet på 8,9 millioner i 2016. I 2017 var merforbruket 1,3 millioner. Her er tallene justert for kommunens nettoutgifter for utgiftsbehovet.

Tilstandsrapporten for skoleåret 2017/18 tar utgangspunkt i bruttoberegninger pr. elev. Her viser tallene et merforbruk knyttet til lønn på kr. 5,3 millioner i 2016 sammenlignet med landet. I 2017 er tallet 4,2 millioner. Merforbruk knyttet til skyss i 2017 er 1,6 millioner, lokaler 0,9 millioner, inventar, utstyr og undervisningsmaterieell 1,0 millioner. Tilsammen 3,5 millioner. Sum lønn og annen drift blir da 4,2 millioner pluss 3,5 = 7,7 mill i merforbruk i 2017. Her er det ikke justert for utgiftsbehov og ekstra inntekter.

a) Effektivitet/produktivitet

Administrativt har det vært tatt grep. Vi har et skolesamarbeid på overordnet nivå gjennom TATO og NØ samarbeidet. Utdannings sjefen ser det som lite aktuelt å samle skoler under felles ledelse. Rektorer på de minste skolene har allerede i dag undervisning for å øke fleksibiliteten i organisasjonen.

Det er helt nødvendig med nærhet til leder ut fra de krav og ambisjoner som stilles til skolene i dag. Det kan fortsatt være noe å hente på organisering eller indre strukturer. Valgfagtilbud, gruppedelinger, større fleksibilitet i timeplaner og bruk av ressurser på tvers. Men det vil ikke dreie seg om store summer da det er gjennomført omstillinger og driften er tatt ned over tid.

b) Struktur

Beregninger lagt fram på politikerdagen viser at merkostnaden for elevene på Fåset og Tyllaldalen utgjør 6 millioner kroner. Da er det kun sett på regnskapet knyttet til virksomhetenes rammer. Det er ikke tatt hensyn til skoleskyss og lokaler. Det er heller ikke tatt hensyn til en eventuell merkostnad ved overføring til Tynset barneskole eller om Tynset barneskole er rigget for å ta inn flere elever. Dette vil kreve en egen utredning.

Merutgiften for en elev i Tyllaldalen (15 elever) og på Fåset (56 elever) i forhold til en elev på Tynset barneskole er hhv kr 200 000 og kr 55 000.

Elevprognosene som bygger på folkeregisteret og fødselstall viser en tydelig nedgang i elevtallet for Tynset de neste fem årene. Fra 722 elever inneværende skoleår til 619 høsten 2023. Erfaringer med disse prognosene gjennom 15 år tilsier at det reelle elevtallet så langt har blitt betydelig høyere enn prognosene har tilsagt. SSB sine prognoser viser også en nedgang mot år 2023 til 701 elever. Deretter stiger det mot dagens elevtall i 2032. I 2040 spår SSB et elevtall i Tynset på 747.

Vi ser at mobiliteten i samfunnet øker. Tendensen peker også i retning av mer bosetting i nærmiljøet til sentrumsskolene. Dette er ikke unaturlig sett i sammenheng med boligutbyggingen. I dag er elevtallet på Tynset barneskole 381 elever. 3 flere en telledatoen 01.10.17. Det har flyttet ni elever inn og seks elever ut på noen måneder.

c) Nivå/terskel

Her er det flere områder som kan utredes. På Tynset brukes en stor andel av undervisningstimene knyttet til særskilt norskopplæring (§ 2.8 - 5,3%) og spesialundervisning (§5.1 – 20,5%). Vedtak knyttet til særskilt norskopplæring gjøres på den enkelte skolen ut fra kartlegginger. Vedtak knyttet til spesialundervisning gjøres gjennom et sakkyndigarbeid der PPT er faginstans som gir råd. Endelig vedtak fattes av rektor, men det er tydelige føringer for at det skal bygge på faginstansens vurderinger. Det er vanskelig å sammenligne omfanget av særskilt norskopplæring med andre kommuner. Vi har lite statistikk på det området. Men vi har en høyere andel elever i denne kategorien enn gjennomsnitt for landet. Tynset har 6,1% og landet har 5,5%. Her vil det være stor variasjon mellom kommuner.

Andelen timer til spesialundervisning på Tynset er 20,5% og landet 17,7%. Dette utgjør 2 årsverk (ca. 1,5 mill) i merutgift for Tynset. Dette er kun pedagogressurs. I tillegg kommer assistentressursen som ikke er beregnet i denne omgang. Det kan godt være at denne merutgiften et riktig nivå for Tynset. Vi har mange brukere med tunge tiltak. Vi må i samarbeid med PPT se på sammensetningen av elevgruppa og vurdere nivået på tiltakene

Andre områder vi må se nærmere på er tiltak og bruk av læringsarenaer som er viktige, men som har en kostnad. Turer, ekskursjoner og besøk i nærmiljøet er noen eksempler. Redusere bemanning på bibliotek. Alt dette er knyttet til styrking av kompetansemålene i læreplanene. Andre ikke lovpålagte tiltak er Rondanetur, leirskole og trivselslederskole. Det er mulig å redusere svømmeopplæringen ved å intensivere den til enkelte års trinn. Stenge svømmehallen i en lengre periode enn i dag. Det vil få innvirkninger for andre også.

Sluttkommentar:

Alle tiltak som er nevnt her vil få konsekvenser. Tiltak under a) og c) vil nok gjøre skolehverdagen mer teoretisk for elevene. Det vil gi større utfordringer i læringsmiljøet. Konsekvenser under b) må utredes nærmere.

Virksomhetsspesifikke spørsmål for skolesektoren

Årsverksreduksjon.

Det vil alltid være mulig å gjennomføre pålagte årsverksreduksjoner. I tilstandsrapporten er det vist at Tynsetskolene har redusert 3,2 lærerårsverk over 5 år. Dette må sees i sammenheng med at staten har styrket skolene i Tynset i samme periode med 1, 4 millioner for å øke lærertettheten. Et lærerårsverk har en gjennomsnittlig kostnad på 750 000 kroner. Det er kommet en ny lærernorm som skal gjelde fra høsten 2018. I Tynset vil den slå inn for Tynset barneskole. Det betyr at det vanskelig kan forsvares å redusere pedagogårsverk. Da må i så fall elevtallet reduseres, noe det ikke er tegn til det på kort sikt.

Oppsummering :

Ut fra det vi kjenner av de siste års ressurstilgang og ressursfordeling, sammenfattet med det bildet som er tegnet over ressurser i framtida, vil det være nødvendig å ta omfattende grep i sektoren. Tynset barneskole ligger i 2018 ikke innenfor ny lærernorm. Fådeltskolene nærmer seg smertegrensen for å drive gode skoler ut fra ambisjonsnivået som er satt av kommunestyret.

- *Faglige resultater i toppsjiktet på landsbasis*
- *Et trygt og inkluderende lærings- og arbeidsmiljø for alle elever så vel ansatte*
- *At alle elever fullfører grunnskole og videregående skole.*
- *Engasjement og involvering fra foreldre og nærmiljø i saker som angår den lokale skolen.*

Skolene tilføres stadig nye oppgaver. Det vi vet i dag er innføring av ny lærernorm fra 1/8-2018), krav i forskriftsform om intensivopplæring for elever som står i fare for å bli hengende etter fra 1/8-2018 og nye kompetansekrav fra 2024.

Utfordringer som vi vet kommer er fagfornyelsen. Nye læreplaner fra 2020. Forskning rundt framtidskompetanse, teknologiendringer og dybdelæring. Her vil skolene bli utfordret i sitt tradisjonelle læringssyn. Regjeringens ekspertutvalg foreslår å fjerne lovfestet rett til spesialundervisning. Konklusjonen er at spesialundervisningen ikke fungerer tilfredsstillende. På begge disse områdene vil det komme nye krav til kommuner og skoler.

Ut fra bildet som tegnes i tjenestegjennomgangen foreslås det følgende framdriftsplan:

Dato/tid	Aktivitet
25.09.18	Rapport Tjenesteutvikling 2018 med tiltak vedtas av kommunestyret
Høst 2018	Utrede og vurdere omfang og tildeling av spesialundervisning.
Høst 2019	Utrede ressursgrunnlaget for grunnskolene i Tynset ut i fra nasjonale krav og kommunale ambisjoner. Foreslå nødvendige tiltak til K-styret.
Vår 2020	Utrede tiltak vedtatt høst 2019
Høst 2020	Konklusjoner av vedtatte tiltak i K-styret
Vår 2021	Innarbeide konklusjoner i Virksomhetsplan (drift og investering)

TYNSET OPPLÆRINGSSENTER

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet

Opprettholde det interkommunale samarbeidet mellom kommunene Tolga- Alvdal- Folldal- Tynset om opplæring i norsk og samfunnskunnskap for innvandrere. Dekke behovet for skolerådgiver for alle elevene, gjerne lokalisert der opplæring for norsk- og samfunnskunnskap foregår. Utbedre gjennomføring av realkompetansevurdering i kommunen. Øke den digitale kompetansen.

Systematisere og omsøke flere statlige særtilskudd. Det er statlige tilskudd kommunen ikke får søkt. Vurdere grunnskoleløp voksenopplæring; innføringsklasse i samarbeid med Nord-Østerdal videregående skole / kommuner og grunnskoleopplæring ved Tynset kommune, Tynset opplæringssenter. Tynset kommune har per i dag ingen tilbud om yrkeskurs til introduksjonsdeltakere som er i sluttfasen av eller nylig har avsluttet sitt introduksjonsprogram.

a) Struktur

Tynset opplæringssenter er i stadig endring og påvirkes av bosetting av innvandre til regionen, og antall grupper reguleres i henhold til elevtall. Våren 2018 samarbeider ledelsen i kommunen, NAV og Tynset opplæringssenter om å avklare roller og ansvar for å effektivisere arbeidet med bosetting av flyktninger. Samarbeid med frivillige lag og foreninger er stadig mer aktuelt.

b) Nivå/terskel

Interkommunalt samarbeid om opplæringstilbud i norsk og samfunnskunnskap balanseres i tilbud og tjenester etter statlig persontilskudd og grunntilskudd. Med færre flyktninger til Norge og bosetting til kommuner, må vi redusere utgiftene i tråd med tilskudd etter antall elever.

Introduksjonsprogrammet er primært et 2-årig tilbud, men IMDi har lagt føringer for at kommuner skal kunne tilby et 3-årig tilbud der dette er hensiktsmessig for å nå deltakerens målsetting om bedre norsknivå og kulturforståelse.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre.

Kommunen er ikke lovpålagt å tilby 3 år i introduksjonsprogrammet. Deltakere som får tilbud om et 3. år blir individuelt vurdert og det foreligger tungtveiende grunner for utvidelse av programmet. Kommunen skal tilby introduksjonsprogram innen botid på 3 måneder. De fleste som bosettes starter i introduksjonsprogrammet lenge før 3-måneders fristen, men i enkelte tilfeller vil eksterne faktorer legge føringer for at 3-månedersperioden benyttes. I tråd med Introduksjonsloven er introduksjonslønn etterskuddsbetalt, noe som vil påvirke NAV og utbetaling av sosiale stønader inntil første utbetaling av introduksjonslønn.

Bosetting av flykninger organiseres ulikt i kommunene og det ligger ingen statlige lovpålagte ordning for denne tjenesten. Kommunene får imidlertid ulike tilskudd fra IMDi som skal bidra til å dekke utgiftene ved bosetting og integrering. Noen av tilskuddene er øremerket, men ikke integreringstilskuddet. De største utgiftene vil en kommune ha de første årene etter bosettingen, og vårt mål er å gjøre flyktningene selvhjulpne så raskt som mulig. IMDi viser til at integreringstilskuddet skal gi kommunene en rimelig dekning av den gjennomsnittlige merutgiften til bosetting og integrering av flykninger i bosettingsåret og de fire neste årene.

Årsverksreduksjon.

Vi reduserer årsverk i henhold til bosetting av flykninger og antall elever ved norsk og samfunnskunnskapsavdelingen. Ved introduksjonsavdelingen og bosettingsavdelingen nærmer vi oss årsverk som står i forhold til antall deltakere som er bosatt og som er i introduksjonsprogrammet. Ved norsk og samfunnskunnskapsavdelinga vil det bli årsverksreduksjon fra og med skoleåret 2018/2019. Ved Grunnskoleavdelinga for voksne vil det være utfordrende med årsverksreduksjon. For å imøtekomme behovet ved grunnskoleavdelinga vil vi se på årsverkene totalt ved enheten for å utnytte ressurs som blir overtallig ved norskavdelinga.

Andre tiltak som kan bidra til drift i balanse.

Tynset opplæringscenter har søkt flere Kommunale utviklingsmidler (KUM) og fått tilsagn om samtlige omsøkte KUM. Vi videreutvikler prosjektet Arbeidsrettet norskopplæring. Vi fikk KUM for å utvikle prosjektet i 2017 og fått utvidet med prosjektmidler i ytterligere 2 år. Har også mottatt tilsagn om et 2-årig prosjekt til opplæringstilbud i engelsk for elever som skal søke høyere utdanning. Vi er i et 2-årig samarbeidsprosjekt med Regionrådet i Fjellregionen og Røros VO om Entreprenørskap.

TYNSETBARNEHAGENE

Innledning

KOSTRA-analysen av kommunens tjenestetilbud viser at barnehagesektoren i Tynset koster mer per plass og per innbygger enn de kommunene vi sammenligner oss med. Dette gjelder for øvrig alle de store tjenestene, også skole, helse og omsorg. KOSTRA-tallene beskriver hele barnehagesektoren i kommunen. Når tallene skal forklares og forstås, må kommunale og private barnehager ses i sammenheng. I dialogseminaret i juni 2018 ga kommunestyret uttrykk for at de ønsket at nivå og fleksibilitet på kommunens barnehagetilbud bør utredes.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet

Tynsetbarnehagene består av tre store barnehager med fleksible avdelinger. Barnehagene gjør kontinuerlige tilpasninger når det gjelder organisering og bemanning, avhengig av hvor mange barn som til enhver tid har plass i barnehagen. Sammenslåinger og interne strukturendringer (senest ved hovedopptaket 2018/2019, med virkning fra 15.08.18), har muliggjort årsverksreduksjoner. Fra august 2018 har barnehagesektoren hatt overtallighet av fagarbeidere/assistenter tilsvarende 2,5 årsverk. Disse har blitt benyttet som «faste vikarer», og pr 1. september dekker alle disse vikarbehov grunnet flere lengre sykmeldinger. Sektoren forventer at utfordringen med overtallige vil løse seg permanent i løpet av det neste året. At det ikke har vært rom for nytilsetninger gjør at Tynsetbarnehagene nå er på et absolutt minimum når det gjelder barnehagelærere sett i forhold til den nye pedagognormen som trådte i kraft 01.08.2018.

KOSTRA-tall viser at Tynset bruker mer penger på barnehage enn Eid, Oppdal og Røros som vi ofte sammenligner oss med. Tallene sammenligner hvor mye hvert barn koster og antall barn per årsverk. Jo flere barn en ansatt tar ansvar for, jo større er effektiviteten. Forskjellen i driftsutgiftene er likevel ikke så stor som KOSTRA-tallene viser, fordi Tynset hvert år tar inn relativt mange barn etter rapporteringstidspunktet 15. desember. Forrige barnehageår økte antallet barn i Tynsetbarnehagene med 17 barn under 3 år like etter rapporterings-tidspunktet. Tilsvarende telling i januar/februar ville derfor gitt andre tall. Ingen av kommunene vi sammenligner oss med legger til rette for at barnehagene skal ha plass til alle barn som ønsker barnehageplass etter telledatoen 15. desember.

Stortinget har lovfestet pedagognorm og bemanningsnorm, gjeldende fra 1. august i år; 6 barn pr årsverk når barna er over 3 år og 3 barn per årsverk for barn under 3 år (lovfestet telledato: 1. august). KOSTRA-tall fra 2017 viser at både Eid og Oppdal har barnehager med mer enn 6 barn per ansatt. Når disse kommunene nå må følge lovkravene vil de måtte bruke mer penger i sektoren, og forskjellen i ressursbruk kommunene imellom vil bli mindre. Vi kan derfor gå ut i fra at dette vil gjøre utslag på statistikken, sjøl om Tynset dermed ikke vil spare noen penger. Men Tynset vil heller ikke få merutgifter, fordi kommunen allerede følger lovkravet.

For å drive mest mulig økonomisk effektivt handler det om å fylle opp barnehagene /avdelingene slik at antall barn per ansatt er nærmest mulig opp til 6 eller 3. Dette jobbes det med i Tynsetbarnehagene. Når det samtidig legges til rette for å få barnehageplass hele året gjelder det å tilpasse ansatte og barn til enhver tid, og fylle opp avdeling for avdeling. En slik

praksis er en balansegang om å hensyn til barna og deres behov for stabilitet rundt seg, men nødvendig for å få budsjettet i 2019 i balanse. Innsparinger ut over dette vil ikke være mulig å få til uten å bryte minstekravene til pedagog- og bemanningsnorm.

Kommunen har kun myndighet til å styre de kommunale barnehagene, men ved å sørge for mest mulig effektiv drift og lavest mulig kostnad per barnehagebarn i egne barnehager, vil utgiftene til kommunalt tilskudd til private barnehager reduseres tilsvarende.

Eventuelle tiltak:

Fortsette med fleksibel drift og interne strukturendringer slik at drift og organisering til enhver tid er tilpasset antallet barn og alderen til barna.

Innsparingspotensiale:

Ikke mer innsparingspotensiale utover det som er nødvendig for å få budsjettet for 2019 i balanse.

b) Struktur

Innen barnehagesektoren er de store strukturgrepene tatt. Ombyggingen av Haverslia og Skogstua barnehager og bygging av ny Tronstua barnehage har gitt kommunen nye og fleksible barnelokaler. Nedgangen i barnetall har ført til ledig kapasitet, men mulighetene for fleksibel drift i de store barnehagene i sentrum gjør at barnehagene bedre kan tilpasse seg behovet. Nybyggene gir forholdsvis høye delkostnader for lokaler per barnehagebarn, men siden kostnadene for lokaler er en forholdsvis liten del av de totale kostnadene, kan dette forsvares med mulighetene for innsparinger på den øvrige drifta. Kvikne og Fåset barnehager er sårbare siden barnetallet i bygdene svinger, men som en del av et oppvekstsenter med SFO og skole i tillegg, utnyttes ressursene på tvers. Fåset barnehage la ned en av to avdelinger høsten 2016. Avdelingen som er igjen er nå fylt opp med barn på en slik måte at personalressursene er meget godt utnyttet, og da koster ikke barnehageplassene på Fåset mer enn i Tynsetbarnehagene. Om barnetallet på Fåset skulle synke og barnehageplassene bli uforholdsmessig dyre, kan det på sikt være mulig å legge ned hele Fåset barnehage og erstatte med plasser i Tynset sentrum. Pr nå er dette et grep som er uaktuelt siden barnehagen er full. Kvikne har nå svært få barn under skolealder, men med den lange avstanden som er fra Tynset sentrum til Kvikne er det ikke aktuelt med sammenslåing. Kvikne har tilpasset drifta og samarbeider godt med skole og SFO for å utnytte ressursene best mulig.

Eventuelle tiltak:

Ingen aktuelle strukturtiltak utover å fortsette med fleksibel drift og interne strukturendringer.

Innsparingspotensiale:

Ikke ytterligere innsparingspotensiale av betydning utover det som er gjennomført for å få budsjettet for 2019 i balanse.

c) Nivå/terskel

Alle med behov får plass når de ønsker det, hele barnehageåret. Tynset kommune tilbyr barnehageplass enten 5 dager, 4 dager, 3 dager eller 2 dager pr uke. Med unntak av 5 tariffesta planleggingsdager årlig, holder barnehagene åpent alle dager, også jul, påske, og sommer. Denne «skreddersømmen» er hovedårsaken til at barnehagesektoren ifølge KOSTRA-tall

bruker noe mer penger på barnehage enn de kommunene vi sammenlignes med. En reduksjon av deltidstilbudet og en justering av barnehagens åpningstider (stengt sommer, jul, påske) vil redusere kostnadene. I tillegg vil det kunne forenkle noe administrasjon. Dette krever vedtektsendringer og en prosess opp imot samarbeidsutvalg og tillitsvalgte. Noen av endringene kan være gjennomførbare fra barnehageåret 2019/2020, med full virkning fra budsjettåret 2020. Alle tiltak kan være gjennomførbare fra barnehageåret 2020/2021, med full virkning fra 2021.

Nivået for spesialpedagogiske tiltak og tilrettelegging i henhold til lov er redusert noe inneværende budsjettår, og gjennomgås nå nærmere for å imøtekomme de innsparingsbehovene sektoren er pålagt i 2019. Ytterligere innsparing når det gjelder spesialpedagogiske tiltak og tilrettelegging for barn med særlige behov er ikke realistisk og synes ikke forsvarlig.

Eventuelle tiltak:

1. Tilbud om deltidsplasser fjernes fra barnehageåret 2020-21. Det betales maksimalpris for alle barnehageplasser.

Konsekvenser:

Det gis ikke tilbud om deltidsplass. Det blir ikke mulig å kombinere barnehageplass og kontantstøtte. Det vil føre til et noe dyrere barnehagetilbud for dem som har hatt deltidsplass, men etter innføringen av redusert foreldrebetaling og gratis kjernetid får familier med lav inntekt fratrukk i betalinga. Etter innføring av maks-pris er foreldrebetalingen svært lav sammenlignet med tidligere, og sammenlignet med foreldrebetalingen i SFO i dag. At så få barn nå har deltidsplass, og at disse stort sett har samme fridag gjør at tiltaket ikke vil resultere i et behov for flere barnehageplasser i Tynsetbarnehagene. For Fåset og Kvikne kan det medføre behov for 1-2 nye plasser, men det vil det sannsynligvis være rom for innenfor dagens bemanning. Dette tiltaket krever vedtektsendringer, og må vedtas av kommunestyret selv.

Innsparingspotensiale:

Bedre utnyttelse av kapasiteten, bedre statistikk i forhold til effektivitet. Vil redusere administrasjon. Ingen direkte økonomisk innsparing utover det, men utnytting av ressursene/bedre KOSTRA-tall vil få innvirkning på tilskuddet til private barnehager.

2. Endring i åpningstider. Alle kommunale barnehager stenger i romjula, onsdag før skjærtorsdag og 3 uker om sommeren.

Konsekvenser:

Mindre fleksibelt barnehagetilbud. Vil styre ferien til barn, foreldre og ansatte. Krever vedtektsendringer, og må vedtas av kommunestyret selv. Kan kombineres med endringer rundt planlagt overtid for ansatte, vil da kreve avtale med tillitsvalgte.

Innsparingspotensiale:

Vikarutgifter og overtid kr 300-500 000 kroner på årsbasis, avhengig av om hele tiltaket gjennomføres.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre.

Lovbestemt rett til barnehageplass gjelder barn som har søkt plass innen fristen av hovedopptaket og som har fylt ett år innen utgangen av november. I Tynset har alle barn som har søkt, både de med og uten rett, fått barnehageplass. Dette har vært begrunnet som et viktig tiltak for å fremme vekst og positiv befolkningsutvikling i kommunen. Erfaringene viser at dette også er tilfelle. Mellom 15 og 25 barn uten rett har fått plass hvert år. Dette gjelder tilflyttere og barn som fyller ett år i løpet av året. Endring av denne praksis vil gi overtallighet av ansatte på kort sikt og årsverksreduksjon på litt lengre sikt. Om barna det gjelder tilbys plass i privat barnehage i stedet, noe som er sannsynlig, så må kommunen likevel betale driftstilskudd til den private barnehagen. Tilskuddet kan også bli høyere enn kostnaden ved å gi barna en kommunal barnehageplass.

Konklusjon:

Det overskuddet Tynset har både når det gjelder kommunale og private barnehageplasser vanskeliggjør mulighetene kommunen har til å redusere kostnadene ved å begrense tilbudet om barnehageplass til bare å gi barnehageplass til barn med rett. Erfaringer viser, senest fra denne høsten at barnehageplass er avgjørende for en familie hvis de skal flytte til kommunen. Det vil heller ikke være riktig å gjøre forskjell på tilflyttere og kommunens innbyggere.

Det kan likevel være riktig å gjøre noen innstramminger når det gjelder fleksibilitet. Dette kan begrunnes også med hensyn til barna som går i barnehagen, særlig de yngste. Tilvenning igjennom hele året skaper uro for barna, noe som ikke er godt for tilknytning og bygging av relasjoner. En bedre styring av tidspunktene barna kan starte i barnehagen på, og en forventningsavklaring opp imot brukerne av tjenesten er ønskelig. Slik det er nå er det skapt forventninger om en «rett» til å få barnehageplass nærmest på dagen og gjennom hele barnehageåret. Eventuelle endringer må drøftes med de private barnehageeierne og eventuelle endringer må gjøres i samarbeidsavtalen i forkant av det aktuelle barnehageåret/tilskuddsåret for å sikre forutsigbarhet.

Eventuelle tiltak:

Mulige innstramminger når det gjelder oppstart i barnehage drøftes med både kommunale og private barnehager og tas opp i samarbeidsutvalg og styrer. Utreides nærmere i forkant av barnehageopptaket 2019-20 og budsjettarbeid for 2020.

Innsparingspotensiale:

Begrenset, men kan bidra til å forhindre økning av årsverk.

KULTURTJENESTEN

Innledning

I forbindelse med tjenestegjennomgangen har alle ansatte i kulturtjenesten vært involvert og har gitt innspill. I tillegg har kultursjef vært i kontakt med kultursjefene i de tre kommunene vi sammenligner oss med (Rørros, Oppdal og Eid) Dette har vært lærerikt og nyttig.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet

Kulturtjenesten driver per i dag mer effektivt på de fleste områder enn kommunene vi sammenligner oss med, og enn landsgjennomsnittet. KOSTRA-rapporten viser at Tynset ligger lavest i utvalget med hensyn til prioritering av kultur pr innbygger. Likevel var Tynset nr. 17 på Norsk kulturindeks for 2017, og nr. 1 på kulturindeksen når det gjelder bibliotek. KOSTRA-rapporten viser at Tynset kommune har høy dekningsgrad på kulturskolen, men lavest brutto utgifter per elev. Tynset kommune er blant de 10 beste musikk-kommunene på Norsk kulturindeks for 2018 og er nominert til Årets musikk-kommune. Når det gjelder årsverk på kulturhus og kino ligger vi lavest i utvalget. Alt dette viser at Tynset kommune i hovedsak driver kostnadseffektivt og får mye ut av kulturkronene.

Det tiltaket vi ser vi kan tjene mest på, er selv å ta over billettsalget for kulturhus og kino og drive kiosken på kvelden. Mange kinoer har en tredjedel av inntektene sine på kioskdirift. Både Rørros og Eid har gått over til en modell der kinomaskinistene også står for billettsalg og kiosksalg, og melder at dette har vært vellykket. Dette er et tiltak som krever flytting av billettsalg/kiosk for kinoen til inngang i 2. etasje. Det må gjøres noen investeringer i forbindelse med dette, men de er beregnet å dekkes inn av merinntekter. Dette tiltaket er gjennomført og ordningen fungerer slik fra høsten 2018.

Meråpent bibliotek vil gi et bedre tilbud til brukerne for samme sum. Kulturtjenesten fikk i 2018 en bevilgning til forprosjekt ominnredning/oppgradering av biblioteket. I dette forprosjektet utredes også mulighetene for meråpent bibliotek, dvs mulighet til selvbetjent utlån og at lånerne kan låse seg inn i biblioteket utenom betjent åpningstid. Dette krever en investering til utlånsautomat, nøkkeltkort og annet på rundt kr 450 000. Selve utlånet av bøker er en liten del av de ansattes oppgaver. Om en skal redusere årsverk på biblioteket, må derfor åpningstiden med betjent bibliotek likevel reduseres, men brukerne kan ha tilgang til biblioteklokalene og selvbetjent utlån utover åpningstiden.

Om lag 1/3 av kulturskolens elever går på dans og billedkunst, som undervises i større grupper. Kulturskolen tar samme elevkontingent for gruppeundervisning som for enkeltundervisning, og det er derfor større inntjening på gruppeundervisning. Det vil ikke utgjøre store summer, men det er mulig å i større grad å også organisere instrumentalundervisning i små grupper.

Bedre utnyttelse av lokaler og inntjening på lokaler, er også noe vi ser på. Vi må ha kontinuerlig fokus på inntjening på kulturhuset. Hoveddelen av utleien er i dag gratisutleie til aktiviteter for barn/unge eller kommunale leietagere, som har rett til gratis leie. Kulturtjenesten har i investeringsbudsjettet foreslått en opprusting av alle hovedrommene i

kulturhuset i løpet av en fireårsperiode. Det er et mål at opprusting av lokaler kan gjøre rommene mer attraktive for utleie.

b) Struktur

Tynset bibliotek har underavdeling på Kvikne. Det er et kombinasjonsbibliotek, og skolen står for mesteparten av bibliotekdriften. Den andelen folkebiblioteket står for, gjør at det også finnes et tilbud innenfor voksenlitteratur og 5 ekstra åpningstimer utover det skolebiblioteket står for. Dette er et tilbud som koster lite ekstra å drive og som har vært prioritert fordi Kvikne ligger såpass langt fra Tynset sentrum.

Kulturskolen har det meste av sin undervisning på Tynset i kulturskolens lokaler i kulturhuset. Tidligere har det vært gitt undervisning både i Tyllidalen og på Fåset. Pr i dag har kulturskolen undervisning bare på Kvikne utenom Tynset sentrum. Også på dette området har vi valgt å prioritere å gi et tilbud på Kvikne på grunn av avstand til sentrum.

c) Nivå/terskel

Tynset bibliotek har nå åpent 27 timer i uka. Dette er det laveste antall åpningstimer i utvalget vi sammenligner oss med. Det er mulig å spare penger ved å si opp ansatte og redusere åpningstiden tilsvarende. Om vi velger å spare penger ved å kutte antall årsverk i kulturskolen, må vi redusere antall elevplasser, og vil da også tape inntekter på elevkontingent. Om lag en tredjedel av kostnaden ved en elevplass dekkes av elevkontingent. For å spare penger er det antall plasser på instrumentalundervisning som må ned, siden inntjeningen er mindre på disse plassene enn på gruppeundervisningen.

Om elevkontingenten i kulturskolen økes, vil samtidig terskelen for å delta i kulturskolen heves. Elevkontingenten er omtrent på samme nivå som kommunene vi sammenligner oss med, med unntak av Eid, som i en innsparingsrunde for noen år siden valgte å doble elevkontingenten. En vesentlig heving av elevkontingent vil ramme sosialt ulikt. Brukerråd melder at kulturskolekontingenten allerede i dag utgjør en vesentlig utgift for familier med flere barn, og ønsker ikke at kontingenten heves utover vanlig indeksregulering. Det vi kan gjøre umiddelbart er å innføre materialavgift på billedkunst. Vi er den eneste av kommunene i sammenligningsgrunnlaget som ikke har dette. Dette utgjør ikke store penger, men alle monner drar.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre:

På kulturtjenestens område er det to lovpålagte oppgaver, bibliotek og kulturskole. Bibliotekloven stadfester at alle kommuner skal ha et folkebibliotek og at biblioteksjef skal være fagutdannet. Folkebibliotekene skal ha til oppgave å fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet, gjennom aktiv formidling og ved å stille bøker og andre medier gratis til disposisjon. Da bibliotekloven ble revidert i 2013 kom det også inn at folkebibliotekene skal være en uavhengig møteplass og arena for offentlig samtale og debatt.

Kulturskolen er lovfestet gjennom opplæringsloven. Alle kommuner skal ha en kulturskole, men loven sier noe ikke om omfang.

Kulturloven (Lov om offentlege styresmaktens ansvar for kulturverksemd) har som formål å fastlegge «*offentlege styresmaktens ansvar for å fremja og leggja til rette for eit breitt spekter av kulturverksemd, slik at alle kan få høve til å delta i kulturaktiviteter og oppleve eit mangfald av kulturuttrykk*». Når det gjelder kommunens oppgaver heter det at «*Staten, fylkeskommunen og kommunen skal syta for a. at kulturlivet har føreseielege vilkår b. å fremja profesjonalitet og kvalitet i kulturtilbodet og leggja til rette for deltaking i kulturaktivitetar c. at personar, organisasjonar og institusjonar har tilgang til informasjon om ordningar med økonomisk støtte og andre verkemiddel og tiltak.*»

Utover dette er de konkrete oppgavene som utføres av kulturtjenesten ikke lovpålagte. Det er ikke lovpålagt å verken å drive kino eller ha et kulturhus. Det er likevel biblioteket og kulturskolen som er desidert størst i omfang innenfor kulturtjenesten, og det er bare i forhold til biblioteket en kan spare ved å redusere tilbudet, uten samtidig å tape inntekter.

Årsverksreduksjon.

Se ovenfor.

Områder som kan være aktuelle for konkurranseutsetting.

Vi ser ingen aktuelle områder for konkurranseutsetting innenfor kulturtjenesten

Andre tiltak som kan bidra til drift i balanse.

Inntekter fra husleie, kulturaktiviteter som bidrar til husleie på flere kommunale hus, samt tettstedsutvikling/langsiktig verdiskaping og utnyttelse av rom/lokaliteter.

- *Prosjekt for kultur og næringsutvikling*

Kulturtjenesten jobber også med utredning av et kultur- og næringsutviklingsprosjekt tilknyttet Rambø og Kongsveien 5. Prosjektet ble presentert som forslag under dialogseminaret i juni, og ble valgt som et av satsingsområdene det skal jobbes videre med. Målet er langsiktig verdiskaping og tettstedsutvikling, og utvikling av Tynset som en innovativ og attraktiv kommune. Rambø er i ferd med å bli et kunstnersenter for flere kunstarter, og Kongsveien 5 foreslås brukt til kunstnerboliger for gjesteopphold knyttet til verkstedlokalene i Rambø. I Rambø er planen å tilby arbeidsplasser med tilgang til ulike spesialverksteder, både for faste leietagere, og for utenlandske og norske gjestekunstnere. I tillegg kan uthuset i Kongsveien 5 bli snekkerverksted og keramikkverksted. Den nære beliggenheten mellom Rambø og Kongsveien 5 er ideell. Gjestekunstnerne vil betale en leie for opphold som inkluderer bolig i Kongsveien 5 og verkstedplass i Rambø/uthuset i Kongsveien 5. Det finnes ulike stipendordninger kunstnerne selv kan søke på for å få dekket utgifter til slike opphold.

Nettverksbygging mellom eksisterende kreative miljøer er en del av prosjektet. Det har så langt vært samtaler mellom Teknolaben, Musea i Nord-Østerdalen, kulturtjenesten og kunstnerne som allerede leier i Rambø om hvordan vi kan skape faste kreative forum med Rambø som møteplass. Kongsveien kan bli en levende kulturgate fra Rambø til Ramsmoen og kulturhuset, med Nord-Østerdal vg. skole like i nærheten, og med kulturskole og Trafo (teater i Fjellregionen) tett inne i prosjektutviklingen. Det er et viktig prinsipp at når kreative miljøer med litt forskjellig fagbakgrunn møtes, kan det oppstå spennende innovasjon.

Hedmark fylkeskommune støtter utviklingsarbeidet og er inne med kontinuerlig veiledning i forhold til tilskuddsordninger og internasjonale samarbeidsordninger.

Framdriftsplan Rambu som kunstnersenter:

September/oktober 2018:

Inngåelse av langsiktig leieavtale for hele Rambu med kunstnerfelleskap/«organisasjon». Underavtaler mellom kunstnerorganisasjon og medlemmer om arbeidsplasser og disposisjon av fellesarealer. Innflytting for kunstnere som ikke allerede har verksted i Rambu. Utvikling av lokalt/regionalt nettverk.

Framdriftsplan Kongsveien 5/gjestekunstnerordning:

Sommer/høst 2018:

Erfaringsinnhenting og nettverksbygging med andre residenser. Det søkes nordiske midler til nettverksbygging og erfaringsinnhenting, samt til utvekslingsopphold for kunstnere og kulturskolelærere. Det har allerede vært en studietur til en sammenlignbar residens på Island, som drives med økonomisk overskudd.

September/oktober 2018:

Irsk gjestekunstner med erfaring fra mange internasjonale residenser oppholder seg en måned på Tynset, og jobber med et kunstprosjekt i Rambu. Kunstprosjektet munner ut i en utstilling i Galleri Eigen. Kunstneren blir en informant for oss i forhold til hva som er viktig for å lykkes med en gjestekunstnerordning.

Høst/vinter 2018: Tilstandsvurdering Kongsveien 5. Utredning av Kongsveien 5 til kunstnerboliger. Kostnadsberegning. Kartlegging av tilskuddsordninger. Mulig samarbeid med fortidsminneforeningen og andre lag/foreninger. Det fremmes egen sak om prosjektet for kommunestyret.

BARNEVERN

Innledning

Tidligere leder og tillitsvalgt har deltatt på tjenesteutviklingen. De ansatte i tjenesten har mange ideer til forbedringer av vår tjeneste, som også på sikt kan bidra til mindre utgifter.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet

Skal forsøke å bruke en saksbehandler som tiltaksperson, slik at vi blir mer effektive på tiltaksjobbing. Endringen er allerede iverksatt. Elektronisk post har også gjort saksbehandlingen mer effektiv. Mobilt barnevern gjør at vi kan drive saksbehandling underveis på reise.

b) Struktur

Det jobbes stadig med struktur innad i tjenesten. Naturlig å se ekstra på dette nå i overgang til ny leder.

c) Nivå/terskel

Vi ser at vi blir sittende med noen saker som ikke nødvendigvis hører hjemme i barnevern, men som heller ikke faller inn under annen tjeneste (TFF) i kommunen. Behovene er ofte støttekontakt til barn/ungdom eller avlastning til foreldre som kunne vært forebygget på et annet nivå enn barnevern. Vi jobber også med å involvere foreldre mer til å bidra rundt kostnader ved frivillige plasseringer.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Årsverksreduksjon.

Ut fra arbeidsmengde så kan vi ikke se at en årsverksreduksjon kan bidra til å redusere utgifter. Redusert bemanning vil gå utover tilbudet til våre brukere, og behovet for å ansette oppdragstakere vil bli større.

Andre tiltak som kan bidra til drift i balanse.

Tjenesten har ønske om et forebyggende team eller lignende i kommunene, som kan ha fokus på tidlig innsats i familier. Dersom veiledning og oppfølging kan gis tidlig i barnas liv, vil dette kunne spare penger senere da omsorgen blir forbedret på et tidlig tidspunkt. Terskelen for å melde sakene til barneverntjenesten er høy, og mange meldinger kunne vært unngått ved tidlig innsats i familiene. Det er vanskelig å vite hvor mye penger som kan spares på sikt her, da forebygging er vanskelig å dokumentere.

Barneverntjenesten må utarbeide en vaktordning i løpet av 2018. Dette vil medføre økte kostnader, som ikke barneverntjenesten har mulighet til å få til innenfor dagens budsjetttramme.

Enslige mindreårige flyktninger ligger også under Barneverntjenesten i kommunen. Kommunen mottar særskilt tilskudd fra IMDi pr bosatt enslig mindreårig flyktning. Tilskuddet fordeles i høy sats (1 229 100) til og med året ungdommen fyller 16 år, og lav sats

(769 500) fra og med året ungdommen fyller 17 og til og med året ungdommen fyller 20. Summen av disse tilskuddene utgjør budsjettet for avdeling enslige mindreårige i kommunen. Budsjettet er dermed dynamisk basert på hvor mange ungdommer som er bosatt og hvilken alder disse har. Summen av det særskilte tilskuddet reduseres fra 2017 til 2018 fordi noen ungdommer fyller 17 år i 2018 og går fra høy til lav sats. Videre reduseres det særskilte tilskuddet fra 2018 til 2019 fordi flere ungdommer fyller 20 år i løpet av 2018. Når kostnader knyttet til drift (tiltak, generell drift og lønn) av avdeling for enslige mindreårige og det særskilt tilskudd samsvarer, vil avdelingen for enslige mindreårige driftes kun på tilskudd fra staten. Nedbemanning av tjenesten fører ikke til reduserte inntekter for kommunen. Nedbemanning av tjenesten er dermed et nødvendig grep for å sikre at drifts- og lønnskostnader samsvarer med den summen særskilt tilskudd man forventer å motta basert på de ungdommer som til enhver tid er bosatt.

Vi bosetter i dag færre enn tidligere. For å kunne øke totalsummen man mottar i særskilt tilskudd må man bosette nye enslige mindreårige. Når man ikke bosetter nye enslige mindreårige vil det særskilte tilskuddet kun reduseres. Det er per i dag 16 enslige mindreårige som har tiltak etter barnevernloven i Tynset kommune og som knytter seg til avdelingen for enslige mindreårige. Disse 16 vil fylle 20 år på ulike tidspunkt i ulike år frem til 2022. Dette betyr at frem til 2022 må man opprettholde tiltak og tilbud for disse og tilpasse drift så godt det lar seg gjøre utfra det særskilte tilskuddet som til enhver tid genereres. I tillegg mottar kommunen integreringstilskudd for enslige mindreårige de fem første årene vedkommende er i Norge. Dette tilskuddet benytter ikke avdelingen enslige mindreårige per i dag.

NAV

Beskrivelse av fremtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet.

NAV Tynset har dels økt og dels holdt en stabil produksjon oppe til tross for nedtrekk på ett årsverk høsten 2016 (25 % av de ansatte på kommunal side), samt nedtrekk på kroner 100.000,- i budsjettet for 2017 og 50.000,- i budsjettet for 2018. Den siste KOSTRA-analysen tyder på en høy grad av produktivitet. Det er et mål for oss at Tynset skal ligge lavt på både driftsutgifter til sosialtjenesten og at også utbetalinger av økonomisk sosialhjelp skal ligge på et så lavt nivå som mulig. Vi ønsker fortsatt at den gjennomsnittlig stønadslengden skal ligge lavere enn tilfellet er i dag.

b) Struktur

NAV Tynset har høsten 2018 gått over til å bli en del av NAV Nord-Østerdal – et vertskommunesamarbeid med kommunene Tolga, Alvdal og Rendalen. Tynset er vertskommune. Dette strukturelle tiltaket er i seg selv ment å sikre faglighet og fleksibilitet blant medarbeidere og det er ment å bidra til å sikre tilbudet til befolkningen. Tiltaket skal også bidra til at vi i NAV kan jobbe «smartere» (i team) og på den måten få løst våre oppgaver så kostnadseffektivt som mulig.

NAV søkte Arbeids- og velferdsdirektoratet i 2017 om prosjektmidler til å støtte våre kommunale tjenester overfor nyankomne innvandrere fra land utenfor EØS. Vi mottok støtte til et to-årig prosjekt og dette startet opp i mars 2018. Prosjektet skal bidra til at vi finner gode strukturer og rutiner for samhandling rundt denne prioriterte brukergruppen, samt at vi bli bedre på veiledning til denne brukergruppen i forhold til arbeid. Målet er at flere blir selvforsørget gjennom arbeid og aktivitet.

NAV har harmonisert sine åpningstider for såkalt «drop in» besøk, det vil si at innbyggere kommer uanmeldt med sin sak/sine spørsmål. Vi har nå to dager per uke der vi i hovedsak har avtalte møter for alle saksbehandlere og tre dager i uken der vi har åpnet også for «drop in». For enkle spørsmål kan det være like effektivt å svare «der og da». De fleste saker er imidlertid sammensatt. Samlet tidsbruk og kvalitet på svar og veiledning blir i slike tilfeller bedre når samtalene er avtalt og forberedt.

Åpningstidene, kanalisering av spørsmål og avtalte møter må også ses i sammenheng med den allmenne digitaliseringen av NAV sine tjenester. Digitaliseringen gjør det mulig at store brukergrupper kan følge sin egen sak elektronisk og dialog kan også skje i digitale verktøy. Dette frigjør tid slik at de som trenger personlig oppfølging og bistand kan få det.

NAV er i dialog med kommunens økonomiavdeling for å jobbe «smartere» ved overføring av penger til de som har fått vedtak om dette. Planen er å innføre direkte remittering så snart som mulig høsten 2018. Dette grepet gir isolert sett NAV en større/mer omfattende oppgave, samtidig bidrar tiltaket til at presset på økonomiavdelingen ikke blir fullt så stort og det bidrar til at vi i kommunen helhetlig sett jobber mer rasjonelt.

c) Nivå/terskel

Det å søke om økonomisk sosialhjelp, kvalifiseringsstønad og andre ytelser etter sosialtjenesteloven er i utgangspunktet en rettighet innbyggerne har. Ytelsene etter loven skal være velferdsstatens «siste sikkerhetsnett» og alt annet skal være prøvd før man får innvilget stønad. I sakene ligger det ofte en stor grad av skjønn, samtidig gir direktoratet hvert år ut veiledende satser for beregning av økonomisk sosialhjelp. NAV Nord-Østerdal bruker statens veiledende satser som grunnlag for sine vurderinger. Vi harmoniserer nå vår praksis i enda større grad enn tidligere i regionen, og vi planlegger å legge fram en sak til politisk behandling høsten 2018 med mer allmenn informasjon om innholdet i de veiledende satsene, våre vurderinger og dilemma.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre.

Økonomisk bistand i forbindelse med bosetting av flyktninger er ingen lovpålagt oppgave. Kommuner løser dette oppdraget ulikt. Noen kommuner har et apparat som gjør det mulig å utnytte Facebook og andre løsninger for å få møbler og utstyr av rimelig god kvalitet til en svært lav pris til etablering av de som bosettes. I Tynset kommune stiller kommunen «møblert bolig til disposisjon». I forbindelse med bosetting blir det i hovedsak kjøpt inn en del nytt, samtidig som f.eks. tilbudet til «Redd Barna» også blir brukt. Det er NAV som fatter beslutning om etableringen (NAV har budsjettet), og det er Tynset opplæringscenter som foretar innkjøp. I Tynset kommune har tjenesteområdet tekniske tjenester v/boligkontoret et ansvar for kommunens utleieboliger. At delansvar knyttet til boliger og etablering er fordelt på tre tjenesteområder anses uhensiktsmessig og det er en prosess i gang for å se på bedre løsninger.

I Tynset kommune har vi valgt at det utbetales økonomisk sosialhjelp til nyankomne flyktninger fra de kommer til de får utbetalt sin første introduksjonslønn (deltar i introduksjonsprogram). Dette er ofte en periode på tre til fire måneder. Man kan finne både fordeler og ulemper ved denne ordningen og vi anbefaler at kommunen evaluerer praksis. Uansett må de nyankomne sikres økonomiske midler til boutgifter og livsopphold. Oppgaven økonomisk råd og veiledning er en lovpålagt oppgave i NAV. Det vil naturlig gå en grense i den enkelte sak mellom økonomisk råd og veiledning og annen gjeldsrådgivning. Det sistnevnte er en oppgave som også løses av Namsmannen. Det er et godt samarbeid mellom Namsmannen og NAV. Vi kan imidlertid bli bedre på å avslutte eldre saker som har gått fra reell råd og veiledning over til en forvaltning av enkeltpersoners økonomi (betale regninger, holde oversikt m.v.).

Årsverksreduksjoner

I forbindelse med etableringen av vertskommunesamarbeidet har det blitt tydelig at Tynset ligger lavt i forhold til årsverk i sosialtjenesten. Før vi kan ta stilling til hvordan rett dimensjonering av tjenesten skal være må vertskommunesamarbeidet nå først få fungere i noe tid. Vi minner om at KOSTRA-funksjon 242 («lønnsutgifter pr. sosialhjelpsmottaker i kroner») i Tynset kommune har med lønnsutgifter til lavterskeltilbud rus, Bekkmoen bofellesskap, koordinering av flyktning- og integreringsavdelingen og mye annet. Med andre ord er dette en KOSTRA-funksjon som ikke sier noe om de sosiale tjenestene i NAV isolert sett.

Tiltak som kan bidra til drift i balanse.

For NAV sine tjenester er nivået på forebyggende arbeid i hele kommunen, samt god samhandling med de tjenesteområdene som vi har mest direkte kontakt med av stor betydning (legekontor, rus- og psykiatritjenesten, barnevern og Tynset opplæringscenter). Vi er videre avhengig av en god kontakt med næringslivet slik at vi opprettholder muligheten til å ha arbeidstreningsplasser i ordinære virksomheter. Det er svært lav arbeidsledighet i vår region og dette må i hovedsak anses som et gode. Samtidig betyr det at det ikke er mange ledige stillinger på markedet og de som faller utenfor kan ha problemer med å finne veien tilbake til et ordinært arbeidsliv. Det er viktig å jobbe med holdninger til lønnet arbeid og arbeidssted i denne forbindelse. Lovverket forutsetter mobilitet i forhold til å søke arbeid og selv om dette betyr at noen må flytte ut av regionen så må vi motivere til at det å være selvforsørget er mer viktig enn bosted.

HELSE OG OMSORG

Innledning

I prosessen med tjenesteutvikling 2018 har organisasjonen vært involvert i alle ledd og på alle nivå. Det har vært jobbet på mange ulike arenaer og det har kommet mange gode innspill. Det er diskutert mange ulike problemstillinger som handler om driftsrelaterte faktorer som den enkelte ansatte og den enkelte avdeling/enhet kan jobbe videre med. Samtidig har det fra alle nivåer komme innspill av mer overordnet karakter som griper rett inn i det Tjenesteutvikling 2018 handler om. De viktigste tingene fra dette arbeidet blir presentert her.

Punktvis beskrivelse ut fra tre perspektiver:

a) Effektivitet/produktivitet

- i. Vurderinger – vedtak – evalueringer (Prioritet nr: 1)
 - Mye gjort – masse igjen – profesjonalisering.
 - Enighet om at det å styrke vedtakskontoret er avgjørende.
- ii. Teknologi
 - Rasjonalisering – kvalitets økning – kostbart
 - Utnyttelse av teknologi – fag/administrasjon
- iii. Rehabilitering. Hverdagsmestring.
 - Utnytte brukers potensiale. Reduserte tjenester.
 - Jobbe «annerledes».
- iv. Personellutnyttelse.
 - Utnytte personell og kompetanse på tvers i de ulike tjenesteområdene og på tvers i sektoren. Man bør også vurdere og bruke enkeltkompetanse på tvers i kommunen.

Under dette perspektivet jobbes det godt i dag og det må jobbes videre med. Vil kunne ha effekter både på kort (virksomhetsplanperioden) og på lengre sikt (5-10 års perspektiv). Først og fremst viktig for å kunne absorbere økte behov og unngå økte kostnader.

b) Struktur

- i. Intern struktur i organisasjonen gjennomgås. Prosess med flere trinn – vil ta tid, men må gjøres.
- ii. Antall nattvakter. 13 i dag. Dette er høyt.
- iii. Antall døgnbemannede enheter. KOSTRA viser at vi har veldig mange døgnbemannede plasser.
- iv. Antall enheter. Vi er geografisk spredd. Struktur koster penger i tillegg til at det er utfordrende med tanke på tilgang på personell og kompetanse.
- v. Antall plasser?

Avgjørende punkt for å nå økonomiske og kvalitetsmessige målsetninger på lang sikt.

Vanskelig å se rasjonaliseringsmuligheter på kort sikt. Men på lengre sikt er potensialet stort.

c) Nivå/terskel

Både egne analyser og KOSTRA-tallene viser at vi tradisjonelt har hatt lave terskler med tanke på tildeling av tjenester. Dette er det gjort justeringer på, men det må jobbes med kontinuerlig slik at tersklene harmoniserer med behov og ressurstilgang. Dette gjelder alle våre tjenester, fra legetjenester til eldreomsorg og sykehjem.

Tilsvarende som pkt a). Jobbes aktivt med i dag, men må jobbes mye med fremover. Viktig med god folkeopplysning fra alle (politisk og administrativt) slik at vi får med oss befolkningen på forståelsen av at det vil bli høyere terskler for tilgang til ulike tjenester i fremtiden.

Samlet beskrivelse på tjenesteområdenivå

Helsetjenesten

- KOSTRA viser at vi her bruker større ressurser enn noen sammenlignbare kommuner.
- *Helsestasjon og skolehelsetjenesten* er et område vi har bra med ressurser. Dette er en ønsket strategi og er en viktig faktor for å unngå fremtidige tjenestebehov. Økte utfordringer hos barn og unge forsterker dette behovet. Fokuset på forebyggende tiltak tidlig i livet og folkehelse er essensielt.
- *Legetjenesten* vår driftes på en subsidiert modell, en såkalt «null» løsning – privatpraktiserende leger med kommunalt støtte apparat og infrastruktur. Vi har gjort et overslag på kostnader ved andre driftsmodeller. En ren privatmodell er ikke ønskelig. Dette vil vanskeliggjøre samarbeid og det vil bli svært vanskelig å rekruttere leger slik fastlegeordningen har utviklet seg. En kommunal modell, der fastlegene er kommunalt ansatt, kan se ut til å gi omtrent samme kostnadsnivå som dagens ordning. Det å vurdere en kommunal modell eller en delt løsning hvor noen er kommunalt ansatte og noen privatpraktiserende bør likevel vurderes. Dette med tanke på bedret rekruttering og stabilisering i fastlegeordningen. En vurdering på om man bør ha egen institusjonslege bør med i dette arbeidet. Endrede ordninger vil kunne føre til bedret rekruttering og mindre turnover – det vil i så fall gi innsparinger.
- *Legevakten og legevaktstelefonen* er bemannet med personell fra SI-Tynset. Dette betaler vi for. Vår vurdering er at dette kunne vært løst mer rasjonelt økonomisk for kommunens del hvis vi driftet selv. Vi vet at dette ikke er en ønsket retning politisk i regionen, men bør påpekes som en kostnadsdriver for kommunene.

Pleie og omsorg og TFF

- Innen pleie og omsorgsdelen av sektoren og TFF er det på lik linje med Helsetjenesten de mange «små ting» det må jobbes med. Noe er nevnt over under de ulike perspektivene.
- Hvis vi fortsetter med dagens driftsnivå og terskler vil vi måtte øke antall institusjonsplasser (fra 50 til 60), doble antall brukere over 80 år med hjemmetjenester (fra 115 til 230) og doble antall over 80 år som bor i et heldøgns bemannet tilbud (fra 10 til 20) innen 2040. Dette er ikke bærekraftig verken med tanke på personell, kompetansetilgang eller økonomi.
- Poengene nevnt under perspektivene «effektivitet» og «terskler» er essensielle her. Vi vet samtidig at struktur koster mye penger. Vi driver i dag med en desentralisert helse-

og omsorgsstruktur. I tillegg har vi en uhensiktsmessig infrastruktur på noen områder. Ved å få samlet det døgnbemannede tilbudet vårt under samme tak og fornye/utvide infrastrukturen både ved Tjønnmøseenteret og ved TFF vil vi kunne oppnå store driftsmessige innsparinger. Ved å gjennomføre slik tiltak kan det reduseres i antall nattvakter og bemanning på andre marginale vakter. Ytterligere rasjonaliseringer kan også forventes uten at dette er utredet pr. i dag. Potensialet for innsparinger ligger i størrelsesorden 6-8 millioner kroner årlig. Dette forutsetter investeringer i bygg og at man gis muligheten til å se på hele sektoren samlet.

- Praktisk bistand er en tjeneste vi yter. Praktisk bistand er lovpålagt, men det er en tjeneste kommunen kan ta betalt for. Tynset kommune tar bare delvis betalt for dette i dag og praksisen i sektoren/kommunen er ikke lik. Vi ønsker å innføre ensartet praksis og at vi tar betalt for denne tjenesteytingen. Brukerne kan da fritt velge å betale kommunen for å utføre den praktiske bistanden eller kjøpe tjenestene av andre leverandører.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre.

For helse- og omsorgssektoren er det først og fremst dagsentervirksomheten som ikke er lovpålagt. Et godt dagsentertilbud er avgjørende for at befolkningen skal kunne klare å bo hjemme så lenge som mulig. Det vil ikke være mulig i et fremtidsperspektiv å legge ned dagsentertilbudet uten å måtte øke kapasiteten på andre områder i helse og omsorg ganske radikalt. Reduksjon i dagsentertilbud er ikke ønsket verken av befolkningen/brukere eller ansatte. For kommunen ville det ført til økte kostnader.

I Kommuneproposisjonen for 2019 som kom i mai i år står det at: «*Stortinget ber regjeringen fremme forslag til endring av helse- og omsorgstjenesteloven som fastsetter en plikt for kommunene til å tilby et dagaktivitetstilbud til hjemmeboende personer med demens, gjeldende fra 1. januar 2020.*»

I tråd med Stortingets vedtak tar Helse- og omsorgsdepartementet sikte på å fremme en lovproposisjon, slik at lovplikt kan innføres fra 1.januar 2020.

Oppsummering Tjenesteutvikling 2018 Helse- og omsorgssektoren

Helse- og omsorgssektoren, Tynset kommune, og offentlig sektor generelt, må i årene og tiårene fremover forvente store endringer. Dette for å tilpasse seg nye rammer og nye forutsetninger. Mengden, typen og kvaliteten på tjenester må tilpasses slik at de som trenger det mest får de tjenester de har krav på. Demografien, folkehelsen, vitenskapen, teknologien, økonomien, arbeidskraften, kompetansen, klima – alt er i endring – og vi må tilpasse oss.

Helse- og omsorgssektoren i Tynset kommune er intet unntak fra dette.

Det må jobbes med å få full kontroll på tjenesteytingen, både strukturelt og faglig. Det ytes tjenester av høy kvalitet i dag, men det er store forbedringsområder. Stortingsmelding nr. 15 2017-2018 «Leve hele livet» setter fokus på dette. Den beskriver en 5 års reform hvor det forventes at både kommunale og nasjonale helsetjenester lærer av hverandre og gjør et stort stykke forbedringsarbeid. De som evner å være med på dette vil bli forfordelt med tanke på

økonomisk og praktisk bistand i endringsprosessene. Alle tiltak skal falle inn under eksisterende rammer, men skal skape endring på hva man gjør og hvordan man gjør det. Reformen starter 1 januar 2019. Reformen består av 25 utprøvde løsninger fordelt på 5 ulike innsatsområder. Innsatsområdene er:

1. Et aldersvennlig Norge
2. Aktivitet og fellesskap
3. Mat og måltider
4. Helsehjelp
5. Sammenheng i tjenestene

Man kan ikke absorbere en hel reform, men stortingsmeldingen bekrefter at mye av det vi driver med er riktig og viser konkrete tiltak på forbedringer som vi også selv har erkjent. Det blir stilt nasjonale krav til å gjennomføre denne reformen og det forventes solid lokalpolitisk forankring. Det forlanges politiske vedtak på hvordan kommunen ønsker å implementere reformens elementer.

Vedtatt virksomhetsplan for 2018-2021 indikerer den økonomiske siden ved de endringene som er på gang. For Tynset kommune utgjør dette 21 millioner kroner redusert driftsbudsjett i 2021 sammenlignet med 2018. Helse- og omsorgssektoren bruker ca. 40% av kommunens budsjett.

Skal vi klare de økonomiske og faglige kravene og imøtekomme den nasjonale reformen har vi bare en mulighet. Det er å snu hver eneste stein både når det gjelder effektivitet, struktur og nivået på våre tjenester. Alt må ses på samlet. Ingen ting kan utelates eller skjermes. Vår hoved utgift er lønn. Den største effekten ligger derfor i å ha lavest mulig lønnsutgifter. Det blir avgjørende å samle og rasjonalisere den døgnbemannede driften i sektoren. Skjermes enkeltelementer vil det bli vanskelig å nå målene.

Vi vil heller ikke ha tilgang til tilstrekkelig antall ansatte med riktig kompetanse til å drifte slik vi gjør i dag. Det er stor underkapasitet på utdanningsinstitusjoner samtidig som behovet for fagfolk øker. Selv om vi teoretisk skulle hatt økonomisk mulighet til å drifte på dagens modell, vil vi ikke klare å rekruttere tilstrekkelig fagkompetanse inn i den.

Fastlegetjenesten i Norge er også under press. Tynset er intet unntak. Det er startet et arbeid for å bedre infrastrukturen til denne tjenesten. Det vil i tillegg være et behov for raske vurderinger på hvordan tjenesten skal organiseres nå og i fremtiden. Det vil kreves investeringer og endringer også her. Dette er viktig for å ha en bærekraftig fastlegetjeneste også i fremtiden.

Det er nå vi har muligheten til å bruke tid på å jobbe oss frem mot et felles mål for økonomisk bærekraftig drift av kommunen. Det er nå vi har midlene til å gjøre dette på en så smertefri måte som mulig. Lukker vi øynene nå, vil vi få store utfordringer både faglig og økonomisk om 5 til 10 år. Og det vil ta 5 til 10 år å tilpasse oss en ny fremtid.

Vi er en kommune som ligger på topp i landet på Kommunebarometeret. Om ikke annet viser dette at vi gjør mye bra. La oss fortsette og gjøre akkurat dette ved å fatte de riktige beslutningene og vise gjennomføringsevne nå som vi har muligheten.

På bakgrunn av det som er kartlagt og fremlagt i Tjenesteutvikling 2018, det som ble diskutert på dialogseminar på Savalen i 2018 og vår analyse vil vi anbefale følgende fremdriftsplan:

Dato/tid	Aktivitet
25.09.18	Rapport Tjenesteutvikling 2018 med tiltak vedtas av kommunestyret
Høst 2018	Utredning <i>Framtidig struktur helse- og omsorg</i> forberedes og etableres – kommunestyrevedtak i egen oppstartssak
Vår 2019	Utredning <i>Framtidig struktur helse- og omsorg</i> gjennomføres
Høst 2019	Utredning <i>Framtidig struktur helse- og omsorg</i> ferdigstilles
Høst 2019	Konklusjoner i <i>Framtidig struktur helse- og omsorg</i> godkjennes av kommunestyret
Høst 2019	Eventuelle investeringer godkjennes i virksomhetsplan – anbud forberedes
Vår 2020	Anbud gjennomføres
Vår/sommer 2020	Byggestart
Vår/sommer 2021	Ny struktur iverksettes

PBG

Innledning

Dette er et tjenesteområde hvor arbeidsprosessene og teknologien endres hele tiden. Det jobbes derfor kontinuerlig med rutineforbedringer og utvikling. Høye krav til kompetanse og teknologi er utgangspunktet for vertskommunesamarbeidet med Alvdal innenfor plan, byggesak og eiendomsskatt. Innenfor fagområdet drift og vedlikehold av ulike kartløsninger (geodata), er Tynset vertskommune for de fire kommunene Alvdal, Tolga, Folldal og Rendalen. Trenden i samarbeidet er at det som i utgangspunktet var et rent samarbeid innen GIS (geografisk informasjons system), nå er blitt et bredt fagsamarbeid hvor GIS-delen utgjør en mindre faktor.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet / produktivitet

Er gitt gjennom lovpålagte tidsfrister; 5-dager, 2-, 3-, 6-, 12- og 16-ukers frister for samtlige saker innenfor plan, byggesak og geodata. Sanksjoner for saker innenfor dispensasjon, plan- og byggesak er 25% redusert gebyr for hver uke oversatt 12-ukersfrist. Det betyr at vi taper inntekter hvis vi ikke klarer å overholde saksbehandlingsfrister.

b) Struktur

Tynset er i vertskommune for Alvdal på dette området. Endring i struktur, det være seg i dagens tjeneste eller samarbeid med flere kommuner må eventuelt utredes hvis det skal gjennomføres.

c) Nivå/terskel

Noen lovpålagte oppgaver kan driftes etter selvkostprinsippet. Det er en inndeckning i 2017 på 31% for behandling av private planer, 79% for byggesak og 59% for geodata. Skal selvkostprinsippet følges kan gebyrinntektene økes. Brukerrådet har frarådet dette.

Andre lovpålagte oppgaver med tidsfrister som bl.a. feilretting av eiendomsgrenser og plassering av bygg i kart, oppdatere kart etter vedtak i jordskifteretten, sammenslåing av eiendommer, tildeling av adresser til nye enheter og behandling av ikke konsesjonsberettigede eiendommer, samt generell publikumsveiledning er ikke gebyrberettiget.

Aktiviteter utover lovpålagte oppgaver er initiert politisk. Lovpålagte oppgaver må prioriteres foran ikke lovpålagte oppgaver. Det er etterslep, bl.a. tildeling av adresser til eksisterende eiendommer, feil i kartbaser, eldre jordskiftesaker som ikke er ført i kartet m.m.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Årsverksreduksjon.

Det er gjennomført 0,6 årsverksreduksjon (merkantil) i 2018, noe som utgjør en reduksjon i antall årsverk på 4,5 %. Ved omlegging til digitalt arkiv i ESA og innføring av Visma fakturagrunnlag, gjør nå saksbehandlerne disse oppgavene selv. I praksis kan saksbehandlerne nå føre inngående e-post selv. Dette betyr at det er flyttet flere oppgaver til den enkelte saksbehandler. Det stilles høyere krav til saksbehandlerne både i bruk av ulik programvare og omstilling av arbeidsrutiner og mer krav til nøyaktighet. Jfr. årsmeldingen ligger vi helt opp til tidsgrensen for behandling av saker, det vil si at det med dagens effektivitet ikke er mulig å redusere bemanningen uten at dette vil føre til vesentlig inntektstap.

Områder som kan være aktuelle for konkurranseutsetting.

Stortinget har tidligere (2016) bedt regjeringen ved Sanner å se på muligheten for privatisering av oppmålingstjenesten. Etter en høring (21.11.16) ble forslaget stemt ned av Stortinget i mars 18. Stortingsflertallet vektla at oppmålingstjenesten skal prises etter selvkost og gikk inn for at det skal innføres en autorisasjonsordning for landmålere. Øvrige oppgaver er ikke egnet for utsetting.

Andre tiltak som kan bidra til drift i balanse.

Endring av timeregisteringsprogram som er kompatibelt med lønnskjøringen i Visma vil både effektivisere timeføringen, samtidig som lønnen vil bli kjørt direkte mot riktig ansvar noe som vil gi en mye bedre budsjettstyring. I dag blir dette avregnet først ved årets slutt.

Spørsmål som besvares av organisasjonen

Konsekvenser av investerings- og rekrutteringsstopp i 2 år.

Jfr. årsmeldingen ligger vi helt opp til tidsgrensen for behandling av saker, det vil si at det med dagens effektivitet ikke er mulig å redusere bemanningen uten at dette vil føre til vesentlig inntektstap.

Ny teknologi og digitalisering

I henhold til KS skal innføring av eByggeSak bidra til å effektivisere byggesaksbehandlingen og samtidig bidra til å gjøre saksbehandlingen mer standardisert og etterprøvable. Det er ønskelig å bryte opp den eksisterende koblingen mellom saksbehandling og arkiv. På denne måten skal det blir enklere å anskaffe fagsystemer (som følger endringer i lovverket på en standardisert måte) uten å gå veien om en omfattende anskaffelse av nytt sak/arkiv system som berører hele kommunen. For å få ut full effekt av dette, er det nødvendig å digitalisere gammelt papirarkiv, noe som også er en verdi i seg selv ved at man kan legge «mappa mi» tilgjengelig på nett for eier av eiendommen.

TEKNISKE TJENESTER

Innledning

Tekniske tjenester har jobbet mye med virksomhetsgjennomgangen og alle avdelinger og tillitsvalgte har vært involvert i prosessen. Det er kommet inn gode innspill fra avdelingslederne fra samtlige hold på aktuelle punkter for teknisk. Dette har vært en god prosess med velvilje og engasjement fra de ansatte.

Beskrivelse av framtidige tjenester på kort og lang sikt

a) Effektivitet/produktivitet

Vi arbeider med innføringen av et FDV-system (Forvaltning, drift og vedlikehold) som gir oss en felles plattform for all eiendomsdrift i kommunen. Dette blir et komplett system som håndterer drift, vedlikehold, vedlikeholdsplan, brannbok, renhold og vaktmestertjenesten under ett. Rapportering og kommunikasjonsflyt blir enklere og det blir kortere kommunikasjonsveier fra hendelse til utført arbeid.

Renholds-modulen gir oss muligheter til å kartlegge bygg i forhold til brukerbelastning, ressurser til renhold, ytelse per time, lønn og frekvenser på ulike typer renhold, kalkulering av kostnader til renhold. Dette basert på NS Insta 800 som er et system for å fastlegge og bedømme rengjøringskvalitet. Renholdere tar foreløpig i bruk en app på sine telefoner der de har romliste og plantegning av byggene. Dette kan også brukes som avviksvarsling og samtidig sendes melding til leder eller vaktmester om behov.

Renholdere ved Tjønnsenteret vil være de første som prøver ut dette som et pilotprosjekt. På sikt vil dette bli et nyttig redskap for å utnytte ressursene på best mulig måte med tanke på riktig kvalitet til riktig tidsbruk. Vi opplever allerede en positiv nysgjerrighet på dette prosjektet fra de andre renholderne som foreløpig avventer erfaringene fra Tjønnsenteret og Kongsheim.

b) Struktur

Den interne strukturen i dag rundt renhold og vaktmestertjenesten er i stor grad slik at hvert bygg har sine faste vaktmestere og renholdere. Dette er en struktur vi vil gjennomgå som en naturlig del av prosessen rundt effektivisering og bruken av nye digitale driftssystemer.

Vi skårer noe lavt i kommunebarometeret på VAR-tjenestene som følge av spredte husstander. Her har vi mindre mulighet til å påvirke kostnadene.

c) Nivå/terskel

Tekniske tjenester utfører sine drifts og vedlikeholdsoppgaver etter vedtatte normer fra politisk hold. Eksempler på dette er antall cm snø før man brøyter o.l.

Vann- og avløpstjenesten drives i henhold til lovverket med tanke på beredskap, vannkvalitet og reservevannløsninger og etter krav fra mattilsynet og myndighetene ellers.

Eiendomsforvaltning og drift av kommunale boliger skjer etter streng prioritering i forhold til budsjett.

Virksomhetsspesifikke spørsmål

Identifisere alle ikke-lovpålagte oppgaver som utføres og ta stilling til hvilke som kan opphøre.

Mange av oppgavene teknisk drift utfører er ikke lovpålagt og kan utføres av andre enn kommunen, og kan slik sett opphøre og/eller privatiseres. Konsekvensen kan bli tap av kompetanse, fleksibilitet, tjenesteyting for innbyggerne og tapte inntekter for kommunen.

Årsverksreduksjon.

Driftssentralen består av 3 sjåfører/fagarbeidere, 2 driftsoperatører(V/A) og en snekker. Rammeavtale med anleggsrørlegger. Vi drifter kommunes veier, gatelys, 4 vannverk, 5 renseanlegg, 2 jordrenseanlegg, 22 pumpestasjoner, ca. 15 mil med ledningsnett og 6500 kummer, samt utfører tjenester for private og næringsliv ved arrangementer og annet som skjer i kommunen. I tillegg kjører vi hjelpemidler for hjelpemiddelsentralen og utfører gravetjenesten for kommunens kirker. Driftssentralen skal være en konkurransedyktig tilbyder av tjenester, vi ligger under sammenlignbare kommuner i KOSTRA. Har en god budsjettshistorie og et svært lavt sykefravær, ca. 1%. Sjåførene/fagarbeiderne leies ut til V/A området ved behov. Organisasjonen er så liten og sårbar og tar man bort noe rammer det hele drifta.

Renhold er inne i en effektiviseringsprosess som vi mener vil gi økt kapasitet og dermed ved naturlig avgang gi direkte kostnadsbesparelser. Dette beskrives under punktet for effektivisering.

Områder som kan være aktuelle for konkurranseutsetting.

Teknisk drift, renhold, og vaktmestertjenesten.

Ny teknologi og digitalisering – jobbes det kontinuerlig med.

Samarbeid med IK bygg, New Communication og Norsk kommunalteknisk forening har sammen utviklet et verktøy som brukes av renhold og vaktmestere. Dette blir nå en felles plattform som har navnet FDV bygg og vil etter hvert involvere alle aspektene rundt eiendomsdrift.

SPØRSMÅL SOM BESVARES SAMLET FOR ORGANISASJONEN

a) Identifisere eiendommer som kan avhendes.

Innledning:

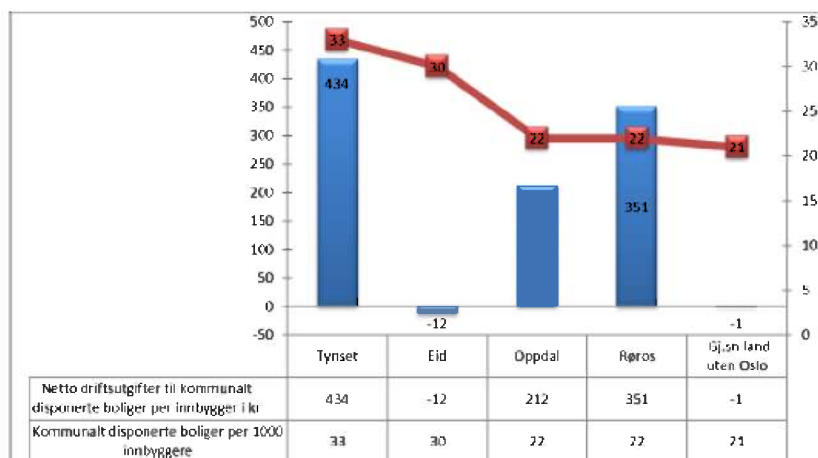
- I kartleggingen av boliger som kan avhendes har vi fokusert på de utleieboligene som står ovenfor størst kostnader med tanke på restaurering og nødvendig oppgradering samt de boligene som i gjennomsnitt står oftest tomme. Dette er boliger fra Kvikne i nord til Tyllaldalen i sør, men også noen i Tynset sentrumsområde. Noen av boligene er i dag i bruk, og det vil derfor bli en omstillingsprosess for omplassering av folk til andre boliger, eller en naturlig utfasing etter endt kontraktsperiode.

Tynset kommune har følgende bygningsmasser:

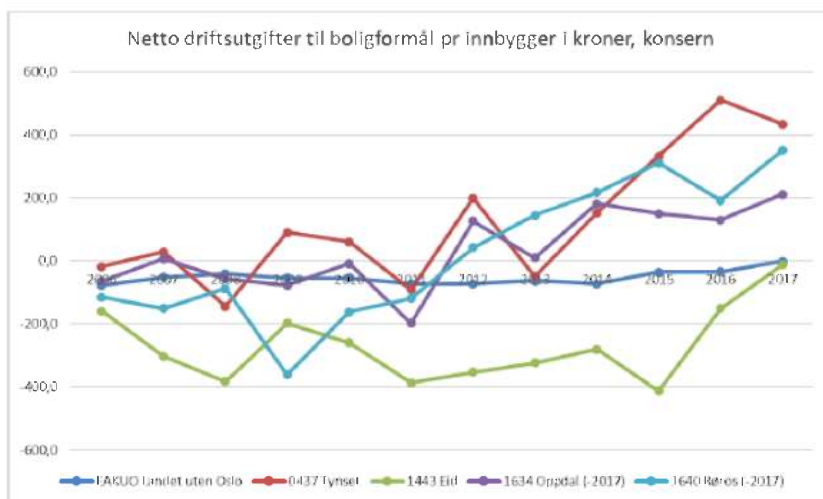
- 5 skoler + K-bygg (svømmebasseng) og 5 barnehager hvorav 2 er samlokalisert med skoler.
- Rådhus, kulturhus, helsesenter, Tjønnsenteret, Litun, Furumoen og Enan.
- Kommunale bygg på ca. 55.000m², 185 stk. utleieleiligheter inkl. PU og trygdeboliger.

Utleieboliger, KOSTRA:

KOSTRA-tall fra 2017 viser at Tynset kommune ligger på et middels til høyt kostnadsnivå på netto driftsutgifter (434 kroner) til kommunalt disponerte boliger per innbygger per år. Tynset har videre et høyt antall kommunalt disponerte boliger med 33 boliger pr 1000 innbyggere noe som her er sammenlignet med landsgjennomsnittet og direkte sammenlignbare kommuner. Dette medfører høye drifts- og vedlikeholdskostnader på kommunale boliger.



Tynset har hatt en kraftig vekst i kostnadsbilde fra 2013 til 2016. Imidlertid ser vi at oppjusteringen av husleien til gjengs leie begynner å vise resultater på KOSTRA-tallene for 2017 hvor kostnadene er på vei ned.



KOSTRA, kommunale formålsbygg:

Videre må vi også ta med oss at KOSTRA-tallene for 2017 viser at Tynset kommune ligger ca. 4,5 mill. høyere i energiforbruk (Kwh) enn for sammenlignbare kommuner. Dette gjelder formålsbyggene våre som kommunale kulturbygg, kommunale idrettsbygg, institusjonslokaler, administrasjonslokaler og skolebygg som er store i forhold til antall brukere og er kostbare med tanke på oppvarming, renhold og generelt vedlikehold.

Eksempler er Tyllaldalen skole på omtrent 2000 m², som fordelt på 15 elever gir ca. 135 m² per elev.

Til sammenligning har elevene på Tynset barneskole 12-15 m² per elev.

I Holmenbygget står nesten hele A fløyen tom med unntak av teknolaben.

Boliger som kan avhendes eller rives:

6 boliger som kan prioriteres for salg.

- **Haugan 2, Kvikne.**
Stått ledig i 2 år. Ingen etterspørsel, begrenset leiemarked. Oppgraderingskostnad ca. 500 000,-
- **Parkveien 29, 7 leiligheter på Tynset (Landsbyen på folkemunne)**
Dette var i utgangspunktet et 14-seksjons 1-2 roms leiligheter oppført av LHL for ansatte ved vernet bedrift. Overtatt av Tynset kommune og gjort om til 7 leiligheter i 1990. Bygningsmassen er i dårlig forfatning, men tomten ligger meget sentralt plassert i Tynset sentrum. Det vil her kunne ligge et stort potensiale for utvikling i framtiden.
- **2 mannsbolig ved krysset Holmenegt. 13 / Olaf Røstgt. 9, Tynset.**
Boligene trenger nye vinduer, rehabilitering av ett bad, ny kjøkkeninnredning, vinduer. Innvendige overflater, innvendige dører og takteking.
Oppgraderingskostnad minimum 750 000

- **2 mannsbolig Olaf Røstgt. 26 A-B, Tynset.**
Bolig i mindre god stand. Trenger ny taktekking. Bad i B-leilighet må rehabiliteres, i tillegg til generell innvendig oppussing av overflater, utskifting av vinduer og ny taktekking, ny kjøkkeninnredning i B. Oppgraderingskostnad minimum 750 000,-
- **Tylldalen, Engestadjordet.**
2 frittstående kommunale boliger hvor bygdeutvalget godkjenner hvem som får tildeling. I grei stand, men generelt slitt og trenger noe oppgradering. Det er i 2016 gitt myndighet fra kommunestyret til å selge en bolig i Tylldalen etter eventuell tilslutning fra bygdas eget bygdeutvalg. Dette er foreløpig ikke utført. Oppgraderingsbehovet kan grovt anslås til ca. 200 000.
- **2 mannsbolig Ulset, Kvikne**
Denne 2 mannsboligen er etter kommunestyrevedtak omdefinert fra trygdeboliger til kommunal utleiebolig. Oppgraderingsbehov estimert til ca. 500 000,-

I tillegg til disse har vi eiendommene gamle Tronstua/Skogly barnehage, Kongsveien 5 og Kirkeegga.

Gamle Tronstua og Skogly barnehage: Planløsninger og eldre standard gjør det vanskelig å få leid ut disse husene. Tomten er sentral og verdifull for Tynset kommune. Kommunestyret har vedtatt riving.

Kongsveien 5: Dette bygget er under vurdering for flere behov. Mulige scenarier er ombygging til leiligheter, kostnadene vil være som om det bygges nytt. Et annet alternativ er å rive for å bygge nytt. Kultur har imidlertid meldt interesse for bygget som kunstnerbolig og vil presentere dette selv. Tomten er meget sentralt plassert i Tynset sentrum. Plasseringen gjør at denne tomten er strategisk viktig for framtidig utvikling. Deler av tomten kan inngå i framtidig parkering eller kollektivknutepunkt.

Kirkeegga: Her har kommunen en 2 mannsbolig og en mindre bolig. Den ene boligen er i bruk og dekker et behov vi har for å kunne tilby boliger til personer med spesielle tilretteleggingsbehov. Rådmann er gitt myndighet til å overdra bygget til Tynset kirkelige fellelråd. Status i dag er at en beboer med adresse er tilknyttet huset men fysisk ikke bor der. Huset står ellers tomt og kan rives eller overføres til kirkelig fellelråd hvis de vil ta over bygget.

Kostnader/inntekter

Tekniske tjenester har budsjettert med et overskudd på husleieinntekter på kr. 2 400 000 i 2018. Salg av disse eiendommene vil til sammen kunne spare oss for kostnader til oppgradering på om lag kr. 10 - 11 mill på kort sikt. Vi vil i tillegg få en innsparing på drifta, men et inntektstap på husleieinntekter. Renter av salgsinntektene vil være med å dekke noe av husleietapet. Inntektene ved et salg av eiendommene er vanskelig å anslå. Først når vi har en oppdatert takst på hver enkelt eiendom kan vi gjøre et anslag på inntektene ved et salg, men likevel er dette styrt av hva markedet er villig til å betale.

Husbanken

Det gis i dag tilskudd opp til NOK 480 000,- per leilighet ved nybygg, i tillegg til dette får vi et momsfradrag på toppen. Det betyr konkret at å bygge en ny og moderne leilighet til en byggekostnad på 3 mill. vil koste kommunen i underkant av 2 mill. netto.

Vurdering:

Sett på kommunens bygningsmasse under ett så ligger Tynset kommune ca. 30% høyere på antall m2 per innbygger enn sammenlignbare kommuner. Det vil være en fordel å bli kvitt noe av den eldre bygningsmassen. Det er kostbart å oppgradere disse boligene og vanskelig å komme opp til dagens standard og krav, særlig sett i lys av at Husbanken ikke lenger gir tilskudd til oppgradering.

Det vil være en fordel å ha et lavere antall kommunale boliger for å få et balansert nivå i forhold til etterspørselen og et fornuftig drifts –og vedlikeholds nivå. Slik vil vi også få større muligheter til senere å bygge mer strategisk, sentralt og samtidig kunne redusere kostnadene.

Noen kommuner velger bevisst å ha underkapasitet på boligsiden for å ha et lavest mulig drifts og vedlikeholds nivå, og bygger konsekvent seksjoner direkte etter etterspørsel og behov.

Konklusjon:

Av eiendommene som er vurdert kan følgende eiendommer avhendes:

- **Haugan 2, Kvikne**
- **2 mannsbolig ved krysset Holmengt. 13 / Olaf Røstgt. 9, Tynset**
- **2 mannsbolig Olaf Røstgt. 26 A-B, Tynset**
- **Tyllaldalen, Engestadjordet**
- **2 mannsbolig Ulset, Kvikne**
- **Kirkeegga**

Vi anbefaler at eiendommene Parkveien 29 og Kongsveien 5 beholdes. Dette med tanke på framtidige utviklingsmuligheter, og eiendommenes sentrale plassering.

b) Gjennomgang av bilholdet, herunder sambruk, leasing og kjøp.

Tynset kommune har totalt sju biler som inngår i en bilpark ordning. Bilene tilhører PPT (4), barnevern (2) og PBG (1). Ansatte i tjenesten som bilen tilhører har fortrinnsrett på bruk. Bilene bestilles via kalender i Outlook, noe som gjør det lett å holde oversikt over tilgjengeligheten. Tre av bilene som tilhører PPT er på leasingavtaler som løper frem til utgangen av august 2018. Det vil ikke bli inngått nye leasingavtaler eller foretas nye innkjøp som følge av dette. Hjemmetjenesten har i henhold til budsjett for 2018 kjøpt to bruktbiler i løpet av året. Disse er kjøpt med det formål å øke andelen firhjulstrekkere. Kjøpet av de to bruktbilene medfører at tjenesten har to biler til overs som kan overføres til andre tjenester. En gjennomgang av bilholdet for tjenesten viser at de kan avhende ytterligere en bil. De tre bilene som er på utgående leasing avtale vil dermed fullt ut bli erstattet med interne overføringer fra hjemmetjenesten.

c) Midler til ikke realiserte investeringer overføres ubundet investeringsfond.

Vil bli gjennomført i regnskapet i forbindelse med årsavslutning.

d) Fremtidige dokumenter for budsjett og VH-Plan skal inneholde årsprognose innværende regnskapsår på grunnlag av siste regnskapsperiode

Dette vil bli utført for budsjett og virksomhetsplan fra og med 2018.

e) Konsekvenser av investerings- og rekrutteringsstopp i 2 år.

Investeringsstopp.

Det er fullt mulig å tenke seg at kommunen innfører tilnærmet full investeringsstopp i 2 år. Det betyr ikke noe annet enn at kommunens investeringer flyttes 2 år ut i tid. Tynset kommune har godt utbygd med formålsbygg og ikke særlig presserende behov for store nye investeringer på kort sikt. Det anbefales likevel å skille på type investeringer. Det er ingen grunn til å utsette nødvendige investeringer innen for eksempel VA fordi disse er selvfinansierende.

Rekrutteringsstopp.

Innføring av fullstendig rekrutteringsstopp kan være et virkemiddel for å redusere presset på driftsbudsjettet. Allerede i dag vurderes hver enkelt ledig stilling før det tas beslutning om å lyse ut på nytt. Ulempen med rekrutteringsstopp er at misforholdet mellom den kompetanse som trengs og den man har vil øke og vil kunne medføre uønskede konsekvenser for kvaliteten på de tjenestene som leveres. Et alternativ til rekruttering av egne ressurser kan være å kjøpe tjenesten i de tilfelle det oppleves som tvingende nødvendig. Vi har for de siste par årene opplevd at det har vært helt nødvendig å leie inn sykepleiere fra bemanningsbyråer. En annen ulempe med rekrutteringsstopp er at det ikke er mulig å fastslå hvor og hvor kraftig det vil kunne ramme tjenestene. Det anbefales ikke å gjennomføre ubetinget ansettelsesstopp.

f) Årsverksreduksjon.

Hvilke tiltak som må gjennomføres og hvor disse kan iverksettes må avgjøres løpet av høsten 2018 og innarbeides i neste års budsjett. For planperioden sett under ett er det nødvendig med innsparingstiltak på om lag 20 millioner kroner. En årlig reduksjon på om lag kr 7 millioner vil ikke være mulig å gjennomføre uten reduksjon i antall årsverk. Det må trolig reduseres med minst 10 årsverk i planperioden. Hvor disse årsverkene kommer vil avhenge av kommunestyrets endelige prioriteringer og framtidig struktur på sektorene.

g) Behov for oppsigelse ut over naturlig avgang.

Tynset kommune har hatt som målsetting at ingen fast ansatte skal sies opp i Tynset, at nedbemanning skal løses gjennom naturlig avgang og omplassering. For å klare å oppnå budsjettbalanse for planperioden kan kommunestyret bli nødt til å ta stilling til om dette må revurderes.

h) Identifisering av selskaper/eierposter i selskaper som kan avhendes.

Tynset kommune har eierinteresser i følgende bedrifter:

- Meskano AS

- Nord-Østerdal kraftlag SA
- Fjellregionen IKS (FARTT)
- Midt-Hedmark brann- og redningsvesen IKS
- FIAS AS
- Alvdal skurlag AS
- Kvikne-Rennebu kraftlag SA
- Tynset arrangement SA, inkl. Norsk spekematfestival AS
- Nordavind DC sites AS

Av bedriftene over er det bare Alvdal skurlag AS som i kommunens eierskapsmelding har fått en omtale som antyder at salg kan være et alternativ. Det ble allikevel, i 2011, konkludert med at eierposten inntil videre skulle beholdes. Alvdal skurlag AS er omtalt på følgende måte i eierskapsmeldingen:

Alvdal Skurlag AS

Bedriftens viktigste virksomhet – formål

Bedriften ligger i Alvdal kommune, og virksomheten består i produksjon av trebaserte produkter samt salg av byggevarer.

Eierskap og styring

Alvdal Skurlag endret i 2012 selskapsform fra andelslag til aksjeselskap.

Tynset kommune har 171 aksjer i Alvdal Skurlag AS. Det er de senere årene utbetalt kr 25 pr andel/aksje i selskapet.

Eierskapsstrategi

Drift av selskaper som Alvdal Skurlag ligger utenfor de oppgaver som kommuner skal eller må utføre. Det er derfor naturlig å vurdere om det er hensiktsmessig at Tynset kommune har eierandeler i Alvdal Skurlag. Eierandelen kommunen har i skurlaget utgjorde en bokført verdi pr. 31.12.2011 på 17 100 kr, og 171 aksjer utgjør en eierandel på 0,25 %.

Så lenge Alvdal Skurlag AS har god økonomi vurderes det som aktuelt at Tynset kommune inntil videre beholder sin begrensede eierandel i bedriften.»

Alvdal skurlag AS oppgir i dag at ligningsverdien pr aksje nå er 1223,49 kr.

Gjennom den ordningen skurlaget har for omsetning av aksjer har prisen pr aksje i det siste ligget på om lag kr 600. Ved generalforsamlingen 4. juni 2018 vil det bli vedtatt utbetaling av utbytte på kr 25 pr aksje. For Tynset kommune blir dette et utbytte på kr 4275. Sannsynlig oppgjørpris ved salg av 171 aksjer i 2018 vil være om lag: 171 aksjer x 600 kr= 102600 kr

i) Arbeidssosiale goder. Seniorpolitikk bør rulleres.

Tynset kommunes retningslinjer for seniorpolitikk:

Målsetting med dagens seniorpolitikk:

- Seniorpolitikken skal bidra til å inspirere til et inkluderende og godt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere.
- Seniorpolitikken skal ivareta både arbeidstakere som ønsker nye impulser/utfordringer og de som ønsker å trappe ned aktiviteten.
- Seniorpolitikken skal bidra til å øke den reelle pensjonsalderen.

* Arbeidstakere som er 62 og 63 år har 1 uke ekstra ferie. Turnusarbeidere gis ytterligere 1 uke ferie.

* Arbeidstakere som er 64 år og eldre gis ytterligere 1 uke ekstra ferie, totalt 2 uker ekstra ferie for dagarbeidere og 3 uker ekstra ferie for turnusarbeidere.

En forutsetning for å ta ut ekstra ferie at den enkelte har minimum 50 % stilling og er i daglig arbeid i kommunen, dvs ikke er sykmeldt.

Kostnaden ved en slik ferie med dagens alderssammensetning på arbeidstakerne er i 2018 anslått til om lag kr 850 000 pr år.

For mange av arbeidstakerne som er turnusarbeidere vil det være nødvendig med vikar under avvikling av seniorferien. Kostnaden vil da øke til om lag kr 1 050 000 pr år.

Følgende forutsetninger er ikke tatt med:

- Evt sykefravær over 16 dager hos arbeidstakerne; da mister man retten til seniorferie.
- Merarbeid for de andre ansatte på avdelingen/tjenesteområdet som følge av ferieavvikling.
- Kvalitet på arbeidet; hvilke vikarer har vi tilgang til?

Pr i dag har vi 69 arbeidstakere i aldersgruppa 62 år og eldre, og dette tallet vil være forholdsvis stabilt i årene som kommer.

Rådmannen anbefaler at tillitsvalgte sammen med ledelsen reviderer seniorpolitikken og evaluerer om den svarer opp målsettingen og om målsettingen i seg selv er korrekt. Det er oppnevnt prosjektgruppe bestående av tillitsvalgte, representanter fra barnehage, helse og omsorg og rådmannens stab. Prosjektgruppa skal legge fram sitt forslag til nye retningslinjer til administrasjonsutvalget før nyttår.

j) Betalt spisepause

Status i dag er at flertallet av alle ansatte i Tynset kommune har betalt spisepause. Rådmannen har undersøkt med KS hvilke muligheter kommunen har til å endre denne praksisen. Ift enkelte ansattgrupper vil det ikke være mulig å endre praksis. Dette betyr at ansatte i Tynset kommune vil måtte forholde seg til både betalt og ubetalt spisepause alt etter hvilket fagområde man jobber ved, dersom praksis skal endres. Dersom alle i Tynset kommune skulle hatt ubetalt spisepause, innebærer teoretisk 20-30 ekstra tilgjengelige årsverk. Det vil ikke være mulig å få frigjort så mange årsverk i en praktisk gjennomføring. Ut fra kommunens egen historie samt anbefaling fra KS mener rådmannen at kommunen ikke bør gå videre med å utrede ubetalt spisepause.

k) Områder for konkurranseutsetting

Konkurranseutsetting av kommunale tjenester er mulig på svært mange områder. Med konkurranseutsetting menes enkelt sagt at offentlige oppgaver eller tjenester, etter en anbudskonkurranse, utføres av private, statlige eller kommunale bedrifter i henhold til en driftsavtale med stat eller kommune.

Det er utelukkende driften som kan delegeres. Ansvar for oppgaven eller tjenesten forblir det kommunens. Privatisering brukes gjerne synonymt med konkurranseutsetting, men ofte mener man med privatisering at ikke bare driften er delegert, men at selve oppgaven eller tjenesten ikke lenger skal være det offentliges ansvar.

Nødvendige avklaringer

Før vi går til det skritt å konkurranse utsette deler av tjenestetilbudet, er det mange avklaringer som bør gjøres:

- Hva er hensikten med konkurranseutsettingen, herunder hvilken gevinst forventes?
- Hvilke tjenester egner seg for konkurranseutsetting i vår region?
- Hvilke kvalitative og kvantitative krav skal stilles? Detaljeringsgrad er viktig!
- Hvordan sikre at tjenestetilbudet blir opprettholdt ved et eventuelt kontraktsbrudd?
- Er det et tilstrekkelig antall tilbydere slik at det blir reell konkurranse?
- Skal kommunen selv gis mulighet til å delta som tilbyder, og hvordan forberede dette?
- Hvilke skatte- og avgiftsmessige forhold må man ta hensyn til?
- Hvilken innvirkning vil EØS-reglene ha?
- Hvilke personmessige hensyn er viktige ved en eventuell virksomhetsoverdragelse?
- Hvordan skal kommunen ivareta eventuelle overtallige?
- Hvordan sikre at kommunen har tilstrekkelig kompetanse på denne formen for kjøp?
- Hvilke følger vil konkurranseutsetting få for den øvrige kommunale driften?
- Hvilke følger vil konkurranseutsetting få for interkommunalt samarbeid?
- Er det grunnlag for å hente ut den samme effekten gjennom interne omstillingsprosesser i kommunen, og er det i så fall mulig å komme til en felles forståelse mellom partene om at dette skal gjennomføres?

Arbeidet fram mot disse avklaringene blir i seg selv en lærerik prosess for den kommunale organisasjonen vår. Innarbeidet praksis blir satt på prøve, og mange vil oppleve å se sin arbeidsplass med nye øyne. Først etter en slik gjennomgang vil man kunne si hvorvidt konkurranseutsetting er den riktige veien å gå, eller om det fortsatt er et uutnyttet potensial i den bestående organisasjonen.

Eksempler på kommunale tjenester som kan konkurranse utsettes er renhold, vaktmestertjenester, veivedlikehold, teknisk drift, sykehjem, hjemmetjeneste, barnehager, SFO, kjøkken- og vaskeritjenester, voksenopplæring, praktisk bistand, BPA-ordninger, kommunalt planarbeid, næringsarbeid.

Tynset er en forholdsvis liten kommune med begrenset marked og tilbydere av tjenester. En eventuell konkurranseutsetting vil betinge et omfattende utredningsarbeid og det vil kunne berøre manges arbeidshverdag.

Det blir derfor avgjørende viktig at kommunestyret gir klare føringer for hvilke områder som skal utredes med tanke på konkurranseutsetting.

l) Opprettholde 12 lærlinger.

Tynset kommune har alltid hatt forholdsvis mange lærlinger. Kommunen vil i løpet av 2018 ha 16 lærlinger i egen organisasjon.

m) Ny teknologi og digitalisering.

Dette jobbes det kontinuerlig med både i kommunen og i FARTT-samarbeidet. En vesentlig del av omstilling er å vurdere hvilke muligheter som ligger i å ta i bruk ny teknologi gjennom å digitalisere tjenester. Vi jobber på mange områder som økonomi, lønn, elektronisk fakturering, elektronisk svar ut/inn, utvikling av nye nettsider, i kartløsninger, digitalisering av gamle papirer og mye annet.

Vi har sammen med øvrige kommuner startet opp et prosjekt for å ta i bruk velferdsteknologi. Utviklingen skjer raskt og mulighetene er mange. Det nasjonale velferdsteknologi-programmet anbefaler innføring av mobile trygghetsalarmer, elektroniske dørlåser og medisinstøtte som medisindispensere/multidosedispensere. Tynset innførte nye, mobile trygghetsalarmer i midten av mars. Alarmene har også GPS-funksjon. Denne utløses kun ved at bruker trykker på alarm, eller at ansatte ringer opp alarmen. Alle brukere av trygghetsalarm har skrevet under på samtykkeerklæring slik at GPS-sporing er mulig v/behov.

Tynset har også startet innføring av elektroniske dørlåser. Utprøving i større skala enn nå er nødvendig. Når dette fungerer vil nøkkelbokser bli tatt ned, og det vil ikke være synlig fra utsiden at det gis tjeneste fra kommunen. Helse- og omsorg har ønske om digitale tilsyn for å slippe unødvendige besøk. For eksempel toveiskommunikasjon via skjerm, se og snakke. Det skaper forutsigbarhet og trygghet å vite at noen tar kontakt til avtalt tid.

Infrarøde kameraer kan være aktuelle, kan for eksempel se at bruker ligger i senga om natta, trenger ikke rykke ut før behov. Kan bli varslet via SMS når bruker forsvinner ut av synsvidde for kamera. Kan slippe f.eks flere tilsyn på natt der vi fysisk er tilstede, vekker bruker unødvendig, og bruker blir urolig.

n) Interkommunalt krisesenter.

Fjellregionen interkommunale krisesenter

Administrasjonen har sendt forespørsel til alle kommunene i Nord-Østerdal om muligheten for å se på etablering av et krisesenter i Fjellregionen. En kommune var positiv til å vurdere dette, de resterende kommunene ønsker ikke å gå inn i en slik prosess. Rådmannen anbefaler derfor at Tynset kommune viderefører sitt samarbeid med Gudbrandsdal Krisesenter IKS.

o) Tynset kommune bør ikke bruke vikarbyråer eller bemanningsbyråer.

Tynset kommune har som utgangspunkt at man ikke benytter vikarbyråer eller bemanningsbyråer. Det kan komme perioder hvor det er nødvendig med innleie for å sikre forsvarlige tjenester, men dette vil være unntaksvis. Helse- og omsorgssektoren har i en periode brukt en flåtesykepleier-modell med godt resultat. Det vises til kommunestyresak 88/17.

RISIKO- OG SÅRBARHETSVURDERINGER

Ved utredninger og gjennomføring av tiltak vil det systemet for risiko- og sårbarhetsanalyse som er beskrevet under bli benyttet på aktuelle tiltak i prosessen med tjenesteutvikling. vurderingene vil inngå som en del av den videre utredningen.

Vi benytter følgende nivå for **SANNSYNLIGHET**:

S-NIVÅ	KRITERIER
S1: Liten sannsynlighet	a: Hendelsen er ukjent i bransjen, sjeldnere enn 1 hendelse pr.100 år. b: Faglig skjønn tilsier at hendelsen ikke helt kan utelukkes (1 gang pr.100 år eller oftere) c: Trusselvurdering tilsier at hendelsen er lite sannsynlig
S2: Middels sannsynlighet	a: Bransjen kjenner til at hendelsen har inntruffet de siste 5 år b: Faglig skjønn og føre- var hensyn tilsier at det er riktig å ta høyde for at hendelsen kan oppstå i løpet av de neste 10-50 år c: Trusselvurderingen tilsier at hendelsen er middels sannsynlig
S3: Stor sannsynlighet	a: Det er kjent i bransjen at hendelsen forekommer årlig b: Enheten har selv opplevd enkeltstående tilfeller, eller hendelsen har nesten inntruffet c: Faglig skjønn og føre- var hensyn tilsier at hendelsen kan oppstå i løpet av de neste 1-10 år d: Trusselvurdering tilsier at hendelsen har stor sannsynlighet
S4: Svært stor sannsynlighet	a: Hendelsen forekommer fra tid til annen i enheten, 10 ganger pr. år eller oftere b: Trusselvurdering tilsier at hendelsen har svært stor sannsynlighet

Det er tilstrekkelig at ett kriterium(a-d) er innfridd for å kvalifisere til et S-nivå.

S-nivå: Sannsynlighet: Med sannsynlighet menes her hvor ofte en uønsket hendelse vurderes å kunne inntreffe.

Vi benytter følgende nivå for **KONSEKVENNS**:

K-NIVÅ	KRITERIER
K1: Liten konsekvens (Ufarlig)	a: Mennesker: Ubetydelige personskader b: Miljø: Ubetydelig påvirkning, ingen miljøskade c: Omdømme og økonomi: Omdømme ikke truet, ingen eller ubetydelige materielle skader.
K2: Middels konsekvens (En viss fare)	a: Mennesker: Mindre personskade b: Miljø: Kortvarig påvirkning, mindre miljøskader c: Omdømme og økonomi: Omdømme truet, moderate økonomiske tap. Mindre materielle skader.

K3: Stor konsekvens (Farlig)	a: Mennesker: Ulempe for helse. Betydelig personskade. b: Miljø: Langvarig påvirkning, betydelige skader på miljøet c: Omdømme og økonomi: Omdømme kortvarig tapt, stort økonomisk tap. Alvorlige materielle skader.
K4: svært stor (Kritisk)	a: Mennesker: Fare for liv og helse, alvorlige personskader, langvarige sykemeldinger, mulig uførhet, dødsfall. b: Miljø: Langvarig svikt og svært alvorlige skader på miljøet c: Omdømme og økonomi: Omdømme langvarig tapt, svært store økonomiske tap. Fullstendig materiell ødeleggelse.

Risikomatriksen er bygget opp slik:

Sannsynlighets-/konsekvensnivåene er delt inn i følgende akseptkriterier:

S1 = Liten

K1 = Liten

S2 = Middels

K2 = Middels

S3 = Stor

K3 = stor

S4 = Svært stor

K4 = Svært stor

Sannsynlighet	Konsekvens			
	K1 = Liten (UFARLIG)	K2 = Middels (EN VISS FARE)	K3 = Stor (FARLIG)	K4 = Svært stor (KRITISK)
S4 = Svært stor	LAV RISIKO 4	MIDDELS RISIKO 8	HØY RISIKO 12	HØY RISIKO 16
S3 = Stor	LAV RISIKO 3	MIDDELS RISIKO 6	HØY RISIKO 9	HØY RISIKO 12
S2 = Middels	LAV RISIKO 2	LAV RISIKO 4	MIDDELS RISIKO 6	HØY RISIKO 8
S1 = Liten	LAV RISIKO 1	LAV RISIKO 2	MIDDELS RISIKO 3	MIDDELS RISIKO 4

Rød: Risiko må reduseres – Gjennomføring av forebyggende tiltak og beredskapstiltak er nødvendig

Gul: Aktiv risikohåndtering – Gjennomføring av forebyggende tiltak og beredskapstiltak vurderes, samvirke med andre aktører utredes.

Grønn: Forenklet risikohåndtering – Opprettholdelse av forebyggende tiltak, dvs. drift av barrierer (internkontroll og avviksbehandling).

Aktiviteter og tiltak som er analysert:

Aktivitet/tiltak	For eksempel endret seniorpolitikk Tynset kommune				
Beskrivelse					
Vurdering av sannsynlighet og konsekvens	Tema	S-Nivå	K-Nivå	Risiko	Referanse
	a: Mennesker				
	b: Miljø				
	c: Omdømme/ økonomi/ materiell				
Samlet begrunnelse for risiko					
Forslag til tiltak					
Merknader					

OPPSUMMERING OG VIKTIGSTE ANBEFALINGER

Kommunestyret har bedt om en helhetlig gjennomgang av kommunens virksomhet for å sikre drift i balanse i løpet av 2020. Kommunestyret forutsatte videre at det skulle sikres god medvirkning fra ansatte og brukere. Rådmannen har gjennom året samarbeidet med tillitsvalgte og virksomhetene gjennomført en bred prosess for å se hvordan Tynset kommune kan utvikle sine tjenester for å tilpasse seg riktig driftsnivå. I virksomhetsplanen var det lagt opp til å gjennomføre et omstillingsprosjekt som skulle føre til en besparelse på kr 7 mill i 2019, 14 mill i 2020 og 21 mill i 2021.

Barnehage, skole og helse og omsorg utgjør opp mot 90% av kommunens ressursbruk i budsjettet. På alle disse sektorene bruker Tynset kommune til dels vesentlig mer penger enn de kommunene det er naturlig å sammenligne seg med. Bruk av oppsparte midler er ingen bærekraftig løsning. Tjenestoområdene har i løpet av vinteren og våren 2018 arbeidet med gjennomgang av sine respektive virksomheter for å finne ut hvilke tiltak som kan gjøres for å oppnå nødvendig tilpasning. Gjennomgangen har blant annet sett på tjenestene i forhold til effektivitet, nivå/terskel og struktur.

Virksomhetsgjennomgangen har tegnet et tydelig bilde som viser at det blir helt nødvendig å gjennomføre utredninger for å finne fram til andre og mindre kostnadskrevende strukturer for drift og organisering av kommunens tjenester. Det vil være helt avgjørende om vi på disse områdene klarer å finne fram til nye og rimeligere måter å organisere oss på samtidig som vi kan fortsette å gi gode tjenester, men som koster mindre å drifte enn dagens struktur.

Det er viktig å påpeke at Tynset kommune leverer omfattende tjenester av høy kvalitet til sine innbyggere. Tynset er på kommunebarometeret for 2018 rangert som Norges 4. beste kommune. Justert for økonomiske forutsetninger Tynset rangert som 6. beste kommune. Det betyr at mye av det vi gjør er riktig, men vi må tilpasse oss nye økonomiske realiteter.

Føringer fra dialogseminar

Satsningsområder:

- Kultur som brobygger.
- Digitalisering, optimalisering av systemer.
- Omdømme/kommunikasjon/forventningsavklaring innbyggere.
- Videreutvikle samarbeid med frivilligheten.
- Fleksibel bruk av ansatte.
- Livsmestring og folkehelseperspektiv.

Utredninger:

- Utredning struktur HO (bla fleksibel bruk av nattevakt i Tynset sentrum).
- Nivå barnehagedrift og fleksibilitet.
- Seniorpolitikk.
- Tronstua-tomta.
- Legekantor/helsestasjon
- Skole, drift og organisering

Barnehage

KOSTRA-analysen viser på samme måte som for skole, helse og omsorg at barnehagesektoren i Tynset koster mer per plass og per innbygger enn sammenlignbare kommuner. I dialogseminaret i juni 2018 ga kommunestyret uttrykk for at de ønsket at nivå

og fleksibilitet på kommunens barnehage tilbud bør utredes. Store investeringer de siste år gjør at Tynsetbarnehagene består av tre store barnehager med fleksible avdelinger som er rasjonelle og drive. Med ny pedagognorm og de tiltak som er lagt inn i budsjettet for 2019 er det begrenset hvor mye mer som kan effektiviseres innen barnehage.

Skole

Bildet som tegnes etter tjenestegjennomgangen viser behovet for å gjennomføre utredninger som tar for seg framtidig drift og organisering. Det foreslås utredninger gjennomføres slik:

- Høsten 2018 - Utrede og vurdere omfang og tildeling av spesialundervisning.
- Høsten 2019 - Utrede ressursgrunnlaget for grunnskolene i Tynset ut i fra nasjonale krav og kommunale ambisjoner. Foreslå nødvendige tiltak til kommunestyret.
- Vår 2020 - Utrede tiltakene som er vedtatt av kommunestyret høsten 2019
- Høst 2020 – Konklusjoner av vedtatte tiltak behandles av kommunestyret.
- Vår 2021 - Innarbeide konklusjoner i budsjett og virksomhetsplan (drift og investering)

Helse og omsorg

Helse- og omsorgssektoren bruker ca. 40% av kommunens budsjett. Skal tjenesten klare de økonomiske og faglige kravene og imøtekomme nasjonale reformer er det bare en mulighet. Det er å snu hver eneste stein både når det gjelder effektivitet, struktur og nivået på kommunens tjenester. Alt må ses på samlet. Ingen ting kan utelates eller skjermes. Største utgift er lønn og den største effekten ligger derfor i å ha lavest mulig lønnsutgifter. Det blir avgjørende å samle og rasjonalisere den døgnbemannede driften i sektoren. Skjermes enkeltelementer vil det bli vanskelig å nå målene.

På bakgrunn av det som er kartlagt og fremlagt i Tjenesteutvikling 2018, det som ble diskutert på dialogseminar på Savalen i 2018 og tjenestens egne analyser anbefales det å gjennomføre en omfattende utredning etter følgende fremdriftsplan:

- Høst 2018 - Utredning *Framtidig struktur helse- og omsorg* forberedes og etableres – Oppstart behandles av kommunestyret som egen sak.
- Vår 2019 – Utredning gjennomføres.
- Høst 2019 – Utredning ferdigstilles
- Høst 2019 – Konklusjoner fra utredningen behandles og vedtas av kommunestyret
- Høst 2019 – Investeringsbehov innarbeides i budsjett og virksomhetsplan – anbud forberedes.
- Sommer 2020 – Byggestart
- Sommer 2021 – Ny struktur iverksettes

Øvrige virksomheter

Enhetene er under kontinuerlig omstilling og endring. Mye av omstillingen gjøres under utarbeidelse av budsjett og økonomiplan. Det er ikke foreslått omfattende utredninger for noen av disse virksomhetene, men ingen virksomheter i Tynset unngår krav om endring og omstilling.

Kultur har bedt om å få legge fram sak om å bruke Rambu og Kongsveien 5 som galleri, verksted og bolig for kunstnere. Dette er i tråd med føringen fra dialogseminar om å satse på kultur som brobygger.

Anbefalinger på føringer gitt av kommunestyret.

a) Identifisere eiendommer som kan avhendes.

Av eiendommene som er vurdert kan følgende eiendommer avhendes:

- Haugan 2, Kvikne
- 2 mannsbolig ved krysset Holmengt. 13 / Olaf Røstgt. 9, Tynset
- 2 mannsbolig Olaf Røstgt. 26 A-B, Tynset
- Tyllaldalen, Engestadjordet
- 2 mannsbolig Ulset, Kvikne
- Kirkeegga

Vi anbefaler at eiendommene Parkveien 29 og Kongsveien 5 beholdes. Dette med tanke på framtidige utviklingsmuligheter, og eiendommenes sentrale plassering.

b) Gjennomgang av bilholdet, herunder sambruk, leasing og kjøp.

Ordningen er gjennomgått og innarbeidet i budsjett for 2019.

c) Midler til ikke realiserte investeringer overføres ubundet investeringsfond.

Vil bli gjennomført i regnskapet i forbindelse med årsavslutning.

d) Fremtidige dokumenter for budsjett og VH-Plan skal inneholde årsprognose inneværende regnskapsår på grunnlag av siste regnskapsperiode

Dette vil bli utført for budsjett og virksomhetsplan fra og med 2018.

e) Konsekvenser av investerings- og rekrutteringsstopp i 2 år.

Ubetinget investeringsstopp anbefales ikke.

Det anbefales ikke å gjennomføre ubetinget ansettelsesstopp.

f) Årsverksreduksjon.

Det må trolig reduseres med minimum 10 årsverk i planperioden. Hvor disse årsverkene kommer vil avhenge av kommunestyrets endelige prioriteringer og framtidig struktur på sektorene.

g) Behov for oppsigelse ut over naturlig avgang.

Kommunestyret kan bli nødt til å ta stilling til om oppsigelser må gjennomføres.

h) Identifisering av selskaper/eierposter i selskaper som kan avhendes.

Eierandel i Alvdal skurlag AS kan avhendes.

i) Arbeidssosiale goder. Seniorpolitikk bør rulleres.

Forslag til nye retningslinjer er planlagt for behandling i administrasjonsutvalget før nyttår.

j) Betalt spisepause

Det anbefales ikke å gå videre med å utrede ubetalt spisepause.

k) Områder for konkurranseutsetting

Kommunestyret må gi klare føringer for hvilke områder som skal utredes for konkurranseutsetting.

l) Opprettholde 12 lærlinger.

Kommunen vil i 2018 ha 16 lærlinger i egen organisasjon.

m) Ny teknologi og digitalisering.

Dette jobbes kontinuerlig og godt med dette både i kommunen og i FARTT-samarbeidet.

n) Interkommunalt krisesenter.

Ingen interesse fra andre kommuner. Samarbeid med Gudbrandsdal Krisesenter IKS bør fortsette.

o) Tynset kommune bør ikke bruke vikarbyråer eller bemanningsbyråer.

Tynset kommune benytter i minst mulig grad personell fra bemanningsbyråer.