



# Levanger kommune

## OU 2012

### *DELPROSJEKTGRUPPE 4*

*Kartlegging av mulige generelle  
effektiviseringstiltak.*

*Forslag til tiltak som kan føre til  
administrative og miljømessige  
besparelser*

## INNHold

### Innhold

Mandat hovedprosjekt.....	2
Mandat for delprosjektet .....	2
Innledning.....	3
2. Oppsummering og anbefalinger.....	3
2.1. Gjennomgang av rapporter .....	3
2.2. Bedre bruk av dataverktøy .....	5
2.3. Mindre papirbruk, mindre portoforbruk og lavere leasingutgifter.....	7
2.4 Videokonferanseutstyr .....	7
2.5 Innkjøpsrutiner .....	8
2.6 Energisparing i kommunale bygg .....	8
2.7 Kommunens bilordning .....	8
2.7 Større og mindre effektiviseringstiltak.....	10

## Mandat hovedprosjekt

Kommunestyret har gitt i oppdrag å effektivisere kommunal virksomhet med 23 mill kr i løpet av 2013 - 15. Dette kommer i tillegg til de 14 mill kr som er kuttet i 2012.

## Mandat for delprosjektet

1. Grappa skal kartlegge mulige generelle effektiviseringstiltak og foreslå tiltak som kan føre til administrative og miljømessige besparelser.
2. I denne sammenheng anmodes grappa om å sette seg inn i hva som har skjedd i senere tid i andre norske og utenlandske kommuner, jfr f.eks en dansk [rapport](#) som samler opp alle danske sparetiltak de siste årene, og [KS-rapporten](#) fra 2010 om effektivisering i norske kommuner. Grappa bør også ta se på Verdal kommune sin [effektiviseringsrapport](#) fra 2008 og [rapporten](#) fra ISK sin OU-prosess fra 2010. Grappa bes spesielt vurdere de tiltak som enda ikke er gjennomført fra disse rapportene.
3. Spesielt bes grappa se på hvordan bedre bruk av **dataverktøy** kan gi besparelser. En tenker her særlig på mindre pairbruk, lavere portoforbruk og mindre leasingutgifter.
4. Grappa skal kartlegge potensialet for bruk av **videokonferanseutstyr** for å redusere reiseaktivitet.
5. Grappa skal se på **innkjøpsrutinene** og vurdere om det kan være fornuftig å forhandle fram flere innkjøpsavtaler.
6. Grappa skal kartlegge potensialet i ytterligere **energisparing** i kommunale bygg ved å bedre strømstyring og evt ytterligere enøk-investeringer.
7. Endelig skal grappa vurdere kommunens **bilordning** med tanke på bedre styring av bilflåten og evt forlenget brukstid på bilene. I denne sammenhengen skal kjøp av biler vurderes.
8. Grappa står fritt i å finne andre større og mindre effektiviseringstiltak.
9. I delprosjektgruppens diskusjoner kan det komme opp gode forslag til effektiviseringstiltak som berører de andre delprosjektene. Delprosjektgruppens leder har da et ansvar for å melde dette til prosjektleder for hele OU-prosjektet slik at deling og drøfting på tvers kan organiseres.
10. Delprosjektgruppen har ansvar for å planlegge og gjennomføre dialoger med ansatte underveis i prosessen. Synspunkter som kommer fram i dialogen skal synliggjøres i prosjektrapporten.

## Innledning

Gruppen er i mandatet bedt om å kartlegge mulige generelle effektiviseringstiltak og komme med forslag til tiltak som kan føre til administrative og miljømessige besparelser.

Forslag til tiltak og strategier:

- Effektivisering av den kommunale bilordningen (76 biler).
- Energiltak av kommunale bygg.
- Innføring av ny dataprogramvare (videoløsning).
- Felles overordnede IKT-strategier må utarbeides.
- Forventningsavklaring/ansvarsfordeling mellom IKT og fagenheter.
- Bedre opplæring og utnyttelse av datasystemene generelt.
- Vurdere sentralisering/desentralisering av arbeidsprosesser.
- ISK – tydeligere bestilling fra morkommunene ved overgangen fra forsøk til varig samkommunemodell

Mange av funnene vil nødvendigvis ikke gi økonomiske gevinster umiddelbart, men vil kunne gi store besparelser på sikt.

### **Arbeidsmetode.**

Delprosjektgruppen valgte å dele opp i fire undergrupper. Hver gruppe har selv valgt arbeidsmetode/inkludering av de ansatte/vurdert anbefalte rapporter opp i mot sitt fokus. I om at dette er en bestilling fra politikerne i Levanger, ble det foretatt en avklaring med prosjektleder om hvordan Verdal kommune skulle involveres. Det ble besluttet at områder vi ser må bli sammenfallende gjennom håndtering av ISK tas med, utover dette arbeides det ikke opp i mot VK. Før oppstart hadde gruppen et møte med ordfører, varaordfører og rådmannen for å få deres tolkning av prosjektbestillingen.

## 2. Oppsummering og anbefalinger

### 2.1. Gjennomgang av rapporter

En dansk rapport har beskrevet 170 mulige økonomiske effektiviseringstiltak, uten å konkludere hva som er hensiktsmessig å gjennomføre. Vi ser at flere av disse tiltakene er aktuelle i vår kommune. Bl.a. så tar de fram tverrgående samarbeid, internt og mellom kommuner som et viktig effektiviseringspotensial.

ISK samarbeidet er i tråd med denne anbefalingen. Det Digitale Trøndelag kan også sies å være en arena som kan gi langsiktige gevinster, ikke minst på utvikling- og kompetansesiden. De påpeker også at bedre utnyttelse av tilgjengelig teknologi kan effektivisere både interne og eksterne tjenester.

Vi har videre sett på KS-rapporten for 2010, om effektivisering i kommunene, tiltak og resultater. Da den tar for seg områdene som inngår i de andre delprosjektene, så vil vi ikke kommentere rapporten her.

Grappa er også bedt om å se på Verdal kommune sin effektiviseringsrapport fra 2008 og rapporten fra ISK sin OU-prosess fra 2010, og spesielt vurdere de tiltak som enda ikke er gjennomført fra disse rapportene. Vi har kun valgt å se på billøsningen i samarbeid med Verdal. Bortsett fra ISK-tjenestene er ikke Verdal kommune omtalt i vår rapport.

Når det gjelder ISK rapporten har grappa har vurdert de tiltak som ikke er satt i drift, og tar med konklusjonene fra rapporten i sin helhet:

- Det startes utredning for å ta ut større effekt av fagsystem. Administrasjonssjefen får ansvar, og utredninga skal være ferdig innen 1.11.2010
- Det startes utredning om oppgavefordeling og oppgaveflyt for merkantile tjenester mellom sentrale enheter i ISK og produksjonseenheter i morkommunene og ISK.
- Arbeidet må ses i sammenheng med kvalitetsarbeidet. Harmonisering av utviklinga i morkommunene som vilkår for effektivitet er en premiss. Administrasjonssjefen får ansvar å starte arbeidet, og utredninga skal være ferdig innen 1.2.2011.
- Det startes et arbeid for å utvikle informasjonsflyten inn til våre hjemmesider. Administrasjonssjefen er ansvarlig for å starte arbeidet, og utredning skal være ferdig innen 1.10.2011.
- Når utredningene er gjennomført, vil en ha bedre grunnlag for å vurdere om en skal endre antall enheter i ISK eller arbeidsfordelinga mellom dem.

Det er nå signalisert oppstart av nye OU-prosesser i ISK, og vi antar at overforstående anbefalinger ivaretas der. ISK-lederne har i tillegg gitt signaler om at de savner politisk og administrativt engasjement og en konklusjon på hva morkommunene vil med ISK i overgangen fra forsøk til varig organisering. Det påpekes at ulike tjenester etterspørres fra morkommunene, og at opparbeidelse av store staber gjør ISK-enhetene svakere. Mye avhenger av at morkommunene foretar en fornuftig ressursfordeling i budsjettprosessene, så ikke ISK blir en organisasjon som skal ta ut effektiviseringsgevinstene, samtidig som ressursene øker i morkommunene.

#### Anbefaling:

Ved overgang fra prosjekt til fast organisasjon av samkommunen, må det gis tydelige framtidige føringer fra begge morkommunene. Anbefalte tiltak i OU-2010 rapporten fullføres.

## 2.2. Bedre bruk av dataverktøy

Kommunen vår har kommet langt med å ta i bruk datateknologi. Dette medfører nye måter å styre og utføre arbeidsprosessene på. Men ny teknologi vil i tillegg til kunnskap om selve dataverktøyene, også kreve en ledelse som evner å få til gode innovasjonsprosesser før vi kan ta ut gevinsten av investeringene. Igangsetting av ny dataprogramvare fungerer som en endringsagent. Dette skaper både muligheter og store utfordringer både for både ansatte og ledere. Spørsmålet gruppa har drøftet, er om vi evner å lede endringsprosessene som innføring av nye Ikt-verktøy medfører og om vi evner vi å legge i fra oss gamle arbeidsmetoder. I verste fall ender enhetene opp med et både og, noe som medfører økt tidsbruk og frustrerte medarbeidere.

Utfordringer vi ser er at det er ulikt kunnskapsståsted blant våre ledere. Spesielt innenfor datakompetanse, og det etterspørres i stor grad bedre opplæring. Dårlig opplærte brukere er også en sikkerhetsrisiko. Flere håndholdte enheter (nettbrett, mobiltelefoner) krever at vi tar personvern på alvor og får på plass en sikkerhetsinstruks og ikke minst driver holdningsskapende virksomhet.

Arbeidsgruppa har gjennomført to møter med IKT, hvor følgende innspill kom:

- Billigere, ressursbesparende med sentrale innkjøp av PC'er og programvare.
- Driverutfordringer håndteres bedre, selv om det har blitt enklere nå enn tidligere.
- Ekstradelelager
- Kompetanse/sertifisering
- Volum gir gevinst
- Standardisering av multimaskiner for kopi/skanning har gitt store gevinster.
- Automatisk oppdatering av PC-parken fordrer standard PC'er. Ikke minst for å ivareta sikkerhetskravene.
- Bedre opplæring i administrasjonsverktøy og MSOfficepakken.
- Vurdere mulige importmuligheter for å unngå dobbeltregistrering.
- Valg av enkeltsystem er dyrt. Helheten blir ikke bra, fordi om applikasjonene er bra mangler en importmuligheter.
- eSignering er et stort spørsmål som må løses på nasjonalt nivå. Mye kan igangsettes når dette er besluttet.
- Standardisering – innkjøpsrutiner – rammeavtaler

IKT-enheten foreslår:

Generelt:

Lojalitet systemvalg må frontes av ledelsen. Vi er ikke gode på sjeldne brukte systemer. Opplæring er et av hovedtiltakene som må gjennomføres. Forslag opprettelse av et Opplæringsteam som består av repr. fra IKT/ISK-enhetene, noe

som bør ses som en del av ISK-prosjektet. Få på plass ny rutine på opplæring nybegynnere/tidligere ansatte. Innfør ny rutine for ansatte som begynner/slutter. Vurder bruk av voksenopplæringsmidler (VOX) til dataopplæring. Beslutte kildesystem (HRM/AD).

Oppvekst: Det har vært en gjennomgående overdreven tro på at programvare løser utfordringer. Mange ulike ønsker om programvare og løsninger førte til opprettelse av programarbeids -gruppe som tar avgjørelse på vegne av skolene i VK/LK. Programvaregruppa foreslår løsninger som avgjøres av kommunal-sjefene, og hvor kostnadene skal følge med forslagene. Programvaregruppa ser ut til å fungerer godt, og har avlastet IKT. Det er varierende oppfølging av IKT-kontaktene. Viktig at disse tar større ansvar for oppdateringer, lading av elev-PC'er med mer. I tillegg vises til IKT-strategiplan for skole, som sier noe om ressursfordelinger, prioriteringer med mer. IKT foreslår å sette i gang tiltak med oppdatering av IKT-kontaktene. Innføre faste rutiner for jevnlig reset/oppdatering av elev-PC'er.

Omsorg og helse: Arbeidsgruppa har ikke funnet noen IKT-strategiplan for helse og omsorg og foreslår derfor utarbeidelse av ny plan. Vi har funnet at også her er opplæring en nøkkel til effektivisering gjennom bedre utnyttelse av eksisterende program. Et viktig tiltak blir derfor ansvarliggjøring av enhetene for programvare/opplæring.

#### Anbefaling:

Gjennomgående ser vi en manglende dataopplæring i hele organisasjonen, og foreslår opplæringstiltak på

En helt fersk [Kommunekartlegging](#) bekrefter at det er mye å hente på smartere teknologibruk, og vi ser at her er det innsparingspotensialer.

Oppvekst har forbedringspotensialer på oppdatering av IKT-kontaktene.

Vi ser at innenfor helse og omsorg sektoren har vi ikke delegert ansvaret ut til enhetene på samme måte som oppvekstsektoren. Vi foreslår derfor at det vurderes opprettelse av en «Programvaregruppe» og IKT-kontakter. IKT-strategiplan for omsorg og helse utarbeides.

Vi har fått tilbakemeldinger om fraværende kommunikasjon mellom IKT og enhetene. Det synes for oss som om det er behov for en forventningsavklaring og tydeligere ansvarsfordeling med IKT og enhetene. Vi foreslår at det settes i gang tiltak for å skape bedre forståelse for hverandres roller.

De organisatoriske hindrene må tas på alvor om vi skal ta ut effektene ved digitalisering. Mangelfull gjennomføringsevne pga manglende personressurser og tidsressurser, mangelfull samhandling er en klar årsak. Intern motstand, negative holdninger, manglende endringsvilje og konservative saksbehandlere som foretrekker papir er en annen årsak. Ledelsesforankring er et viktig tiltak.

Kommunekartleggingen viser at hele 66 % av innbyggerne etterlyser digitale tjenester. Dette viser at vi har en digitalt kompetent befolkning som har forventninger til kommunal service, tilgjengelighet og digitale tjenester. Vi bør

derfor starte et ledelsesprogram for at vi skal makte å holde trykket på digitaliseringsprosessene av to årsaker. Både for å gi bedre tjenester og service til våre brukere/innbyggere/næringsliv, samtidig som vi må frigi ressurser.

### 2.3. Mindre papirbruk, mindre portoforbruk og lavere leasingutgifter.

Arbeidsgruppa har tatt ut regnskapstall fra Økonomi. (Gruppa tar et forbehold hvis enhetene utgiftsfører kopipapir på kontorrekvisita eller andre kontoer.)

Kopipapir - forbruk 2011 LK kr 130' + ISK 90' = 220'.

- Toner alle kommunene 200'
- Kopieringsavtale alle kommunene 1.200'
- Leasing av kopimaskiner 1.600'
- I tillegg kommer Kopinor-avtalen 230' (tall bare for skolene)

#### Anbefaling

Vi har regnet på en mulig reduksjon/effektivisering på 25% og ser at det vil kunne gi en innsparing på bortimot en halv million og anbefaler følgende tiltak:

- Økt bevissthet blant ansatte bl.a. ved ulike kampanjer/informasjoner
- Opplæring i digitale verktøy som kommunen allerede har, men der potensialet ikke er fullt utnyttet (ePhorte, m.fl)
- Innføre telling/statistikk på hver avdelings kopiering/papirforbruk
- Øke bruken av elektroniske posttjenester (eks. DigiPost) og elektroniske signeringstjenester – sparer også porto
- Gjennomgang av plassering og behov for alle kopimaskiner i kommunene

Vi ser at det ikke er store innsparingsmuligheter her. Men det er et fornuftig miljøperspektiv og det er behov for en kulturendring i forhold til å arbeide mot et digitalt samfunn.

### 2.4 Videokonferanseutstyr

Arbeidsgruppa er bedt om å kartlegge potensialet for bruk av videokonferanseutstyr for å redusere reiseaktivitet. IKT opplyser at vi i dag har Microsoft-lisenser på et kommunikasjonsprogram som ikke er satt i drift. Dette støtter deling av skrivebord og programmer. Programmet kan også kommunisere med personer utenfor organisasjonen. I og med at Microsoft-produktene er et kjent grensesnitt for de ansatte, ser vi at dette kan igangsettes umiddelbart. Programmet kommuniserer også med Outlook som alle ansatte bruker.



Anbefaling: Vi anbefaler å teste ut Microsoft Lynch funksjonene som vi har gjennom Microsoft-lisensene i første omgang. For så å vurdere om dette verktøyet er godt nok, før en går til innkjøp av større videokonferanseutstyr.

## 2.5 Innkjøpsrutiner

Arbeidsgruppa er bedt om å vurdere om det kan være fornuftig å forhandle fram flere innkjøpsavtaler. Gruppa har vært ledet av representant fra Økonomienheten, samt representanter fra ISK og morkommunene. Gruppa påpeker at de har fått lite respons på sitt spørreskjema, noe de har valgt å tolke som om at enhetene stort sett er fornøyd. De har funnet at vi mangler avtaler for eksempel på byggevarer, blomster, bakervarer og togreiser. I tillegg mangler en del innenfor skole (mat & helse, naturfag, forming, kroppsøving). Gruppa oppfattet at det var sterke meninger om hva som er godt nok for de ulike enhetene.

### Anbefaling:

Vi antar at kommunen kan ha mer å hente på flere innkjøpsavtaler. Økonomienheten har nå en helstilling på innkjøpsområdet. Innkjøpsarbeidet har tidligere vært utført av flere, slik at ansvaret har vært noe pulverisert.

Innkjøpsområdet er og blir et komplisert område med tanke på lov- og regelverk, slik at det kan synes som en fordel å få profesjonalisere kunnskapen. Ved at økonomienheten nå har samlet ressursene, kan en anta at dette skaper en økonomisk gevinst over tid.

Det er også viktig at informasjon om innkjøpsprosesser må kommuniseres ut internt, slik at alle enheter kjenner alle rammeavtaler og forholder seg til disse.

Ekstern kommunikasjon er også en fordel slik at tilbydere kan ha mulighet til å se hvilke rammeavtaler kommunen har, samt å vite når avtaler utgår. Dette gjør at tilbydere kan være forberedt på framtidige konkurranser.

## 2.6 Energisparing i kommunale bygg

Arbeidsgruppa fikk i oppdrag å kartlegge potensialet i ytterligere energisparing i kommunale bygg ved å bedre strømstyring og evt ytterligere enøk-investeringer.

Gruppa velger å legge fram rapport på et senere tidspunkt direkte til prosjektleder.

## 2.7 Kommunens bilordning

Arbeidsgruppa fikk i oppdrag å vurdere kommunens bilordning med tanke på bedre styring av bilflåten og evt forlenget brukstid på bilene. I denne sammenhengen skal kjøp av biler vurderes.

Nåværende bilordning er i korte trekk slik:

- Ordningen generelt har en lite hensiktsmessig struktur – den mangler totaløkonomiske perspektiver og er arbeidskrevende og lite effektiv.
- Mange aktører som ikke samhandler – Madsen Bil, Fokus Leasing, KLP, Garde, LeasePlan m.fl. – alle har forskjellige rutiner og kontaktpersoner.
- Aktørenes systemer "snakker ikke sammen" – mye manuelt arbeid og dobbeltfunksjoner gir svært uoversiktlige rutiner.
- Snevert bilutvalg (kun 1 bil i hver bilklasse) – ingen optimalisering verken på bilvalg eller leieperioder.
- Manglende fleksibilitet i biluttaket og avvikshåndteringen (herunder endrede kjøremønstra) gir ISK unødige ekstrakostnader.
- Tunge og kostbare rutiner ved endring av perioder/kjørelengder / rekalkulasjoner.
- Store skadekostnader – skadeforebygging eksisterer ikke.
- Rapporteringshåndteringen (budsjetterte/faktiske kostnader og avvikshåndteringen) fungerer ikke så lenge det praktiseres en delt løsning med mange aktører.

Arbeidsgruppens forslag:

- Innherred Samkommune bør snarest bygge opp et internt "bilregime" hvor deltakernes ansvar og myndighet avklares og dokumenteres.
- Det bør snarest mulig utpekes en overordnet bilordningsansvarlig. Denne personen må/bør ha kjennskap til/interesse av bil, og samtidig være en god administrator. Deler av denne personens stilling, for eksempel 25 %, bør være som bilordningsansvarlig. Bilordningens forpliktelser må "forankres" hos rådmannen/toppledelsen.
- Enhetslederens ansvar og myndighet må avklares og dokumenteres.
- Ny bilpolicy og nye bilbrukerinstruksjoner må etableres. Herunder mer "skolering" av fadderne og ikke minst HOLDNINGSENDRING til brukerne. Det bør også innføres bruk av elektroniske kjørebøker.
- Forsikringsordningen bør endres og skadeforebygging iverksettes omgående.

- Arbeid med budsjetteringsgrunnlag og kostnads-/avviksrapportering må iverksettes.
- Rapporteringsbehov må avklares og defineres - for oppfølging og kontroll av kostnader.
- Sponsor-avtaler (LFK, LHK) bør revurderes.
- Parallelt med det ovennevnte bør det iverksettes arbeider med detaljert evaluering av dagens ordning, behovs- og kravspesifikasjoner for fremtidig ordning og utvikling av et nytt konkurransegrunnlag.
- Ved neste anbudskonkurranse bør biladministrasjon og operasjonell leasing fra én og samme aktør konkurranseutsettes – slik at "enkeltavrop" på biler kan skje via biladministratorens avtaler.
- Å eie bilene selv anbefales ikke – organisasjonen klarer ikke å håndtere en så stor bilpark - vi bør starte med blanke ark og utvikle en ny strategiplan for fremtidig bilhold.
- Har pr. i dag 76 biler. Ved forrige innlevering (i 2011) ble vi fakturert for kr 20 000,- pr. bil ved innlevering, dvs totalt kr 1 520 000,-. Målet er å få redusert utgiftene med minst 25 %, dvs kr 380 000,-. Da er lønnsutgifter til bilansvarlig dekket.

### Anbefaling:

Ansvar for bilparken plasseres på en bilansvarlig og mulige forbedringstiltak igangsettes umiddelbart. Innleveringsprosessen på dagens bilavtale må ivaretas av bilansvarlig for å unngå mulige tap. Hun/han kartlegger kommunenes behov, vurderer eie/leasing-forhold av bilparken før dagens avtale utgår i 2013.

## 2.7 Større og mindre effektiviseringstiltak

Delprosjektet fikk også i oppdrag å finne større og mindre effektiviseringstiltak. I stedet for å sette ned egen arbeidsgruppe, ble det opprettet en Idebank på kommunens Intranett hvor alle ansatte fritt kan legge inn forslag til ideer.

Små og store forslag som kom inn:

- Tiltak for endelig å bli papirløse –
- Miljøklassifisering av enhetene – miljøfyrtårn
- Slå av lys på kontorene
- Bedre avfallssortering – rent papir for gjenvinning i blådunkene
- Innføre elektronisk reiseregning

- Ikke skrive ut lønnslipper
- Opplæring i skanning, bruk av epost, få bort mest mulig internpost
- Generell styrking av regnskapsfunksjonen i ISK – overføre fakturering/innkreving
- Opprette kompetanseavdeling spesielt for skole og helse i begge kommuner. Se på samlet ressursbruk på kurs/konferanser.
- Profesjonalisering av søknader på eksterne midler
- Flere minikurs
- Bruk Intranett mer effektivt – tips / ideer /oppskrifter
- Oppdatering av informasjon på hjemmesidene
- Tydeliggjøre ansvaret på enhetene slik at vi får en god post og informasjonsflyt.
- Se på nødvendigheten av møtene
- Vurdere mobiltelefonordning (800 stk) i ISK; LK og VK. Lederne må ta ansvar for bruk/dekning av kostnader. Ser kostnadsbesparelser her.

Levanger 01.10.12

Eva Kristin Lian  
delprosjektleder

### **Lenker:**

Regjeringens digitaliseringsprogram sier om kommunene her:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/kampanjer/dan/pa-nett-med-innbygerne/46-kommunene.html?id=677898>

Kommunekartlegging 2012 - Rapport fra IKT-Norge: <http://ikt-norge.no/wp-content/uploads/2012/09/Kommunekartlegging2012-rapport-2709.pdf>