



Dato: 18.03.2024

Notat

Første rapportering om status i gevinstrealiseringsprogrammet

Innhold

Første rapportering om status i gevinstrealiseringsprogrammet	1
Innledning	1
Status i de ulike delprosjekter	2
Delprosjekt avtalelojalitet innkjøpsavtaler	2
Delprosjekt styrking av skolemiljø og inkluderende praksiser med mål om å redusere behov for spesialundervisning	5
Delprosjektet Helhetlig ressursforvaltning	6
Delprosjekt skolestruktur	10
Delprosjekt effektivisering innen Helse & Velferd	10
Diverse HR relaterte prosesser	12
Oppfølging av Advansia/PWC rapporten	13
Delprosjektet Samverdi	15
Tiltak som reduserer risikoen, markert i usikkerhetsmatrisen	17
Partssamarbeid	20
Kommunikasjonsplan	20
Oppfølging av sykefravær	21
Budsjett – disponering av avsatte midler/skjønnsmidler	22

Innledning

Med dette legger kommunedirektøren fram første rapporteringsnotat, som er utformet på bakgrunn av det politiske oppdraget om å sette i gang et større gevinstrealiseringsprogram i perioden 2024 – 2027. Denne rapporteringen gis i forbindelse med at kommunedirektøren sender ut sitt månedlige orienteringsnotat. Det er imidlertid ønskelig at Administrasjonsutvalget diskuterer hvordan man ser for seg den framtidige rapporteringen skal foregå, både når det gjelder omfang og hyppighet. Her understreker kommunedirektøren viktigheten med at ressursbruk knyttet til rapportering må settes i en større sammenheng. Dette for å unngå at administrative ressurser brukes for mye på rapporteringsarbeid. Dette er

en viktig avklaring man må foreta, siden man allerede nå kan konstatere at oppfølging av gevinstrealiseringsprogrammet er ressurskrevende.

Ved oppfølging av vedtaket knyttet til gevinstrealiseringsprogrammet, Er det tatt utgangspunkt i følgende målsettinger:

- Minimum 7% av brutto driftsinntekter ved utgangen av 2027.
- Alle kommunens ledere og ansatte bidrar aktivt
- Alle som arbeider i kommuneorganisasjonen skal ha eierskap
- Levanger kommune skal følge KS sin helhetsmodell for gevinstrealisering i budsjett- og økonomiplanarbeidet
- Det er viktig med tydelig og hyppig kommunikasjon til alle ansatte, tjenestemottakere og innbyggere

Videre settes gevinstrealiseringsprogrammet i gang med følgende bakteppe:

- Levanger kommune hadde i 2023 et negativt netto driftsresultat på 30 millioner kroner. Dette vil si at inngangsfarten i driftsåret 2024 er for høy.
- Dette kommer til uttrykk i at vi har utfordringer med å ha balanse i flere detaljbudsjetter. Hvis vi ikke klarer å ta ned driftsnivået i løpet av 2024, vil vi kunne ende opp med et merforbruk på ca. 54 millioner kroner i 2024.
- Derfor må gevinstrealiseringsprogrammet bidra til å ta ned driftsnivået også på kort sikt.

Det er på det rene at ovenstående er en krevende øvelse. Man kan oppsummere utfordringsbildet på følgende måte:

- Man skal sikre gode og brede involveringsprosesser, samtidig som at man må få en rask avkastning.
- Ulike delprosesser involverer de samme interessenter. Dette vil gi kapasitetsutfordringer, vi er dermed også nødt til å ta en vurdering av hvilke delprosesser som bør prioriteres foran andre.
- Ved igangsetting av gevinstrealiseringsprogrammet, settes det i gang ulike parallellprosesser som er gjensidig avhengig av hverandre. Dette forsøker man å fange opp i den styringsstrukturen man har lagt opp til (Strategisk lederteam som har styringsgruppemøte hver uke). Likevel vil man ikke alltid kunne ha det hele og fulle oversikt over status i alle prosesser.
- Det tilsettes nye personer i sentrale stillinger (ny kommunalsjef og enhetsledere innenfor grunnskolen og barnehager). Vi forventer å ha alle stillingene besatt i løpet av sommer/tidlig høst, men det vil selvsagt ta noe tid før de nye ledere klarer å sette seg inn i løpende prosesser. Dette vil kunne påvirke framdriften.
- Vi har mye fokus på å nå ut med et felles budskap om hvorfor det skal gjennomføres et gevinstrealiseringsprogram, samt hvordan den enkelte kan/skal bidra i de ulike delprosjektene. Her vil vi ta utgangspunkt i en kommunikasjonsplan (se nedenfor for mer informasjon om dette).
- Opp i det hele skal vi også sikre en stabil drift i tjenesteproduksjonen.

Status i de ulike delprosjekter

Delprosjekt avtalelojalitet innkjøpsavtaler

Innherred anskaffelser KO har sammen med økonomiavdelingen startet kartlegging av dagens anskaffelsesmønster. Alle innkjøp gjennomført i 2023 kartlegges med tanke på å finne ut hva som er kjøpt innenfor avtaler, hva er kjøpt utenfor avtale på områder hvor vi har avtale og hva er kjøpt innenfor områder hvor vi ikke har avtaler. Arbeidet med videre analyser og forslag til tiltak iverksettes etter at kartleggingen er avsluttet.

Det er utarbeidet et mandat for dette delprosjektet. Dette lyder som følger:

Fortsettelse av arbeidet med økt avtaledekning, med fokus på avtaler innenfor kategorien forbruksvarer med mange avrop. Dette tiltaket er nødvendig for å sikre gode, økonomiske avtaler for kommunene. Iverksetting av tiltak for økt kvalitet i innkjøpsprosessen. I dette ligger det flere tiltak: (økt bruk av ehandel og riktig avtale)

- Innskjerpe antall bestillere slik at man har større kontroll på innkjøpene
- Innføre rekvisisjon før bestilling av varer og tjenester slik at man får økt kostnadskontroll
- Foreta prosesskartlegging og prinsipp- og rolleavklaringer slik at man har gode og godt dokumenterte rutiner for **hvem** som kan handle **hva, når**.
- Bedre forankring av innkjøpsrutinene i kommunene

Ressurser

10% fra Innherred Anskaffelser. Frikjøp av denne ressursen er under vurdering

Ansvar

Kommunedirektør og Innherred anskaffelser

Tidsperspektiv

6 måneder

Forventet effekt

- Avtalelojalitet (mindre lekkasjer gir bedre betingelser og større volumrabatter)
- Reduksjon av unødvendige innkjøp
- Reduksjon av antall leverandører og rentekost
- Automatisering/Effektivisering (bedre prosesser, fakturamatching og annen automatisering)
- Kontroll – «compliance», sporbarhet, kvalitet

Hackett Group bruker følgende tall basert på undersøkelser av 4000 selskap:

- Oppnådd kostnadsbesparelser ved avtalelojalitet: 2-10% (dere bruker ehandel ca 50% av potensialet) Best in Class har en avtalelojalitet på 87%; snittet ligger på 68%.
- Oppnådd kostnadsbesparelser ved reduksjon av unødvendige innkjøp: 5-25%
- Besparelsene oppnås gjennom å ha en helhetlig P2P prosess og ved å ta i bruk en P2P løsning.

I det følgende vil kommunedirektøren foreslå følgende:

- Forslag til framdrift
- Forslag til avgrensning
- Forslag til inkludering av interessenter

Forslag til framdrift

Delprosjektet kan på overordnet nivå fordeles i følgende faser:

1. kartlegging av nå-situasjon
2. utvelgelsesfase
3. gjennomføringsfase

Kartlegging av nå-situasjon

For å få et godt innblikk i grad av avtalelojalitet i organisasjonen, er det nødvendig med en grundig enhetsvis kartlegging av grad av avtalelojalitet. Her tas det utgangspunkt i gjeldende rammeavtale og regnskap for hele 2023.

I denne kartleggingen vil man foreta følgende analyser:

- hvor mye det er foretatt innkjøp innenfor rammeavtalene
- hvor mye det er foretatt innkjøp utenfor rammeavtale og hvor mange innkjøp utenfor avtalene som omhandler varer og tjenester som vi ikke har rammeavtale på (altså: innkjøp som er «legitime» innkjøp fordi det ikke foreligger rammeavtaler som dekker behovet)
- hvor mange innkjøp utenfor avtalen som omhandler varer og tjenester som vi har rammeavtale på (altså: innkjøp som burde ha blitt foretatt gjennom rammeavtale)

her vil man ta utgangspunkt i innkjøp foretatt innenfor driftsbudsjettet, dvs. at investeringer holdes utenfor.

I denne fasen settes det av en 10% stillingsressurs i Innherred anskaffelser som skal ta seg av denne kartleggingen. Dette er å betrakte som kjøp av tilleggstjenester fra oppgavefellesskapet, og vil dermed ikke gå utover selskapets vanlige drift.

Kartlegging av nå-situasjonen vil foregå fram til påske.

Utvelgelsesfase

I utvelgelsesfasen vil man gå gjennom den gjennomførte kartleggingen. I denne fasen skal man identifisere de tre enhetene som har minst grad av avtalelojalitet, samt identifisere tre enheter som har størst grad av avtalelojalitet.

Det er med utgangspunkt i denne utvelgelsen at man skal gå inn i gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen

I gjennomføringsfasen skal man foreta en nærmere oppfølging av de tre enhetene som har minst grad av avtalelojalitet. Her vil man kunne ta med erfaringer fra de tre enhetene i organisasjonen som har størst grad av avtalelojalitet. Likevel vil dette ikke nødvendigvis sette standarden for grad av avtalelojalitet (grad av avtalelojalitet kan fortsatt vurderes som for lav, selv om man er best i klassen).

Sentrale momenter som man skal være oppmerksom på i denne oppfølgingen er (ikke uttømmende):

- antall bestillere og den kompetanse bestillere har når det gjelder innkjøp
- grad av lederforankring av rammeavtaler
- grad av kjennskap til økonomireglementet blant ledere og/eller bestillere
- hvilke tilbakemeldingsrutiner finnes det innenfor innkjøpsområdet? Foreligger det rutiner for avviksbehandling innenfor innkjøpsområdet hva gjelder inngåtte innkjøpsavtaler?

Gjennomføringsfasen skal resultere i et konkret oppfølgingsløp av utpekte enheter, men også et generelt oppfølgingsløp som skal sikre økt avtalelojalitet i hele organisasjonen. Dette vil si at de erfaringene man gjør seg i dette delprosjektet, skal i utgangspunktet ha en overføringsverdi for hele organisasjonen og dermed føre til økt grad av avtale lojalitet i hele organisasjonen.

Det er vanskelig å forskuttere eventuelt behov for bruk av ekstraressurser i denne fasen. Dette vil man måtte vurdere fortløpende. Man ser imidlertid for seg at gjennomføringsfasen skjer i løpet av siste halvdel av 2024, og at erfaringene derfra vil kunne implementeres i hele organisasjonen fra og med 2025.

Viktige interesser:

- Delprosjektet skal forankres i kommunedirektørens strategiske lederteam
- Økonomiavdelingen vil, sammen med Innherred anskaffelser, være viktige prosessdrivere
- Involvering av IKRIL gjøres fortløpende ved behov
- De enhetene som identifiseres i utvelgelsesfasen skal involveres – primært på enhetsleder- og avdelingsledernivå, men det forventes en enhetsvis mobilisering. Her har enhetsledere et særskilt ansvar. Aktuelle kommunalsjef(er) skal settes i stand til å kunne gi de nødvendige styringssignaler i denne sammenhengen.

Delprosjekt styrking av skolemiljø og inkluderende praksiser med mål om å redusere behov for spesialundervisning

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato

Prosjektet starter 1. august 2024, når prosjektleder er på plass. Før dette lages det en prosjektplan. Det er gjennomført en «forberedende» fagdag med alle rektorer og avdelingsledere i grunnskolen + alle ansatte i PPT, hvor det er gitt info om prosjektet, historisk overblikk over temaet «spesialundervisning», samt hva som kommer som endringer i ny opplæringslov under dette tema.

Det vil bli utarbeidet målbare prosess- og resultatmål i prosjektplanen.

Forventet resultat

Resultat kan delvis beskrives i kroner,- dvs i «mer for hver krone brukt/effektivitetsgevinst og «unngåtte kostnader og/eller alternativkostnader», men resultatmål forventes ikke oppnådd det første året.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig)

Referansegruppe og prosjektgruppe er ikke satt ennå, men Marit E. Aksnes er prosjektleder fra 1. august og enhetsleder BaFa vil være leder for styringsgruppen. Enhetsleder grunnskole er prosjektansvarlig.

Hvem/hvilke grupper involveres

Ikke spesifisert ennå

Hvordan foregår involveringsprosessen

Ikke spesifisert ennå.

Delprosjektet Helhetlig ressursforvaltning

Prosjektet «Helhetlig ressursforvaltning» skal bidra til utvikling av en endringsvillig organisasjon med helhetlig og bærekraftig ressursforvaltning og samordnede tjenester, til beste for innbyggerne på både kort og lang sikt. Dette er i tråd med mål og strategier i samfunnsdelen.

Prosjektet består av 5 innsatsområder.

1. innsatsområde budsjettprosess
2. innsatsområde lederutvikling
3. innsatsområde eksperimentering
4. innsatsområde oppfølging av forebyggende plan
5. innsatsområde digital tjenesteutvikling

Innsatsområdene i helhetlig ressursforvaltning skal til sammen bidra til følgende resultat iløpet av prosjektperioden:

- Metoder og verktøy for grensekryssende og brobyggende ledelse
- Økt relasjonell kapasitet i organisasjonen, der fagområdene har god kjennskap til hverandre og samarbeider godt
- Økonomistyring som ivaretar kommunens samfunns mål og langsiktige handleevne

Innsatsområde budsjettprosess/helhetsmodellen

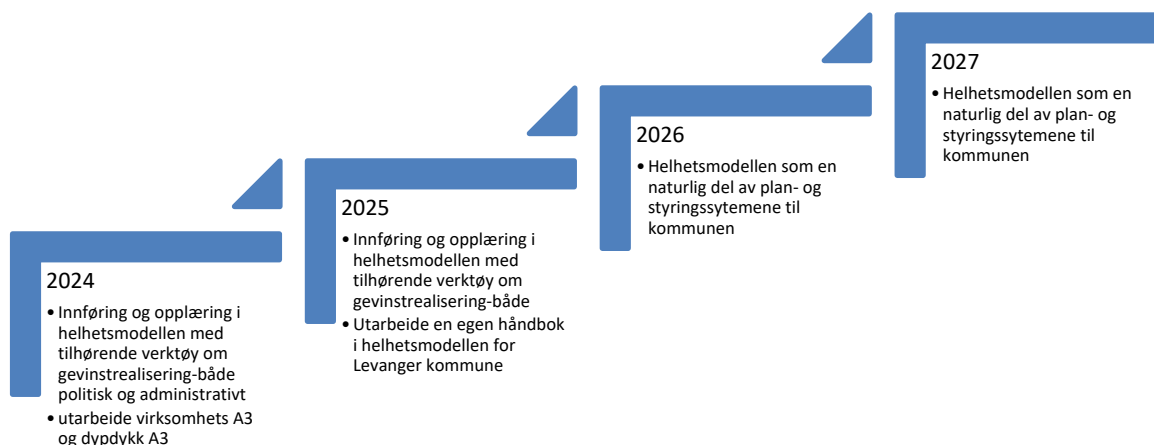
Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato: fra 01.01.2024 til 31.12.2027.

I henhold til vedtak, skal KS sin helhetsmodell innføres i kommunen. Dette innebærer blant annet en organisasjonslæring blant ledere og hovedtillitsvalgte i bruk av modellen og gevinstrealiseringsverktøy.

Kommunen kontaktet KS i desember 2023 for å få bistand til innføring av helhetsmodellen. De henviste kommunen videre til konsulentfirmaet Azets, da de ikke har denne kompetansen selv. Dette er bakgrunnen for kontakten med konsulentfirmaet i januar. Oppstartshjelpen innebar veiledning til kommunens ledelse i forståelse og bruk av helhetsmodellen, bistand i forberedelse og gjennomføring av workshop for ledere 16.februar, og annen bistand etter avtale.

For å sikre en videre framdrift med bistand fra eksterne konsulenter, er det utarbeidet en kravspesifikasjon som ble sendt ut på doffin 8.mars. Det ble besluttet å ikke gjennomføre en begrenset anbudsrunde, da kostanden for en videre hjelp kan komme over terskelverdien på kr 1.3 mill. Frist for anbud er satt til 3 april, og avgjørelsen blir fattet etter 9.april. Det vil i tillegg bli søkt om OU-midler. Hvilket konsulentfirma som vinner konkurransen, blir ikke avgjort før da.

Arbeidet vil, uansett avklaring om leverandør, holde fremdrift i april/mai.



Konkretisering av målet med delprosjektet

Målet med innsatsområdet er å utarbeide nye metodikker for budsjettprosessen gjennom å ta ibruk KS sin helhetsmodell (gevinstrealisering i budsjett- og økonomiplanarbeidet). En helhetlig tilnærming til budsjettprosessen vil føre til at vi administrere og tar i bruk ulike ressurser som arbeidskraft, kunnskap, kompetanse, økonomi, eiendom, kultur, natur, miljø og andre goder på en samordnet måte – på tvers av sektorer og fagområder. Modellen bidrar til kollektiv forståelse for nødvendige prioriteringer.

Følgende virkemidler og løsninger skal testes i innsatsområde budsjettprosess:

- Innovere budsjettprosessen slik at den gjennom involvering av hele ledergruppen bidrar til samordnet bruk av ulike ressurser
- Evaluere og endre rutine for økonomiplan-/budsjettprosessen
- Utvikle metoder for aktiv deltakelse
- Utvikle og ta i bruk metoder som setter kostnader i et helhetsperspektiv som grunnlag for tverrfaglige beslutningsprosesser
- Evaluere og korrigerer prosessen fortløpende
- Utvikle kunnskap
- ved å dele egne erfaringer med samordnet ressursbruk/ økonomistyring i tverrsektorielle prosjekter
- ved å innhente kunnskap om alternative løsninger hos andre offentlige- og private virksomheter

Målbare parameter:

- *Nettodriftsresultat prosent av driftsinntektene skal være på minimum 1,5 %*
- *Disposisjonsfond + mindreforbruk i prosent av driftsinntektene skal være på minimum 7 %*
- *Langsiktig lånegjeld i prosent av driftsinntektene skal ikke overstige 150 %*

Forventet effekt av ny metodikk vil være oppnådd innen utgangen av prosjektperioden 31.12.2027. Her kan en måle totale gevinsten gjennom de tiltak som blir prioritert gjennom dette arbeidet.

Forventet resultat

Metodikken skal føre til endringer i kommunens helhetlige tilnærming til budsjettprosessen. Budsjettprosessen vil etter endt innføring bli sett i større helhet med plan- og styringssystem. Det vil være forventninger til resultat i form av kroner, tid og kvalitet gjennom å ta i bruk gevinstrealiseringsmetodikk i kommunen. Estimering vil kunne sees i de ulike oppdrag/tiltak som prioriteres gjennom metodikken. Her kan man se på måloppnåelse i form av valgte tiltak for å oppnå gevinstrealisering, og hvilken totaleffekt de samlet har for sluttresultatet.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig): Strategisk lederteam er styringsgruppe og prosjekteier, og organisasjonsutvikler er prosjektleder.

Hvem/hvilke grupper involveres: Alle ledere, kommuneplanprosessgruppe og hovedtillitsvalgte i Levanger kommune. Det vil også være en involvering av andre ansatte gjennom de ulike prosessene i helhetsmodellen.

Hvordan foregår involveringsprosessen: Involvering gjennom månedlige ledersamlinger. Egen ressursgruppe med ledere, på ulike nivå, som benyttes i ulike deler av prosessen for å korrigere underveis, det benyttes evalueringsskjema der alle de involverte gruppene kan besvare etter ledersamlinger, Arbeidsgruppe som består av representanter fra strategisk lederteam, samfunnsutvikler, representant for tillitsvalgte og organisasjonsutvikler. Vil bli fast sak i forum for tillitsvalgte.

Innsats eksperimentering

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato: 01.01.2024 -31.12.2027

Informasjon om innsatsområde skal ut til alle enheter før 1.april. Det er utarbeidet et eget kriteriesett for hvilke eksperimenter som kan få støtte. Eksperimentene skal kunne innfri kriteriene: grensekryssende og brobyggende ledelse, oppnå økt samarbeid med andre tjenester, benytte ressurser på tvers av fagområder og sektorer, bærekraftig sosialt, miljø og økonomi, utvikle metode/verktøy, rask igangsetting.

Det er satt av kr 200.000 fra skjønnsmidlene til helhetlig ressursforvaltning til dette innsatsområde for 2024.

Konkretisering av målet med delprosjektet

- Finne samarbeidsområder, lavhengende frukter og «beste praksiser»
- Skape incentiv der enheter og avdelinger som går sammen kan søke om å få dekket eventuelle kostnader for å eksperimentere med samordning av ulike tiltak
- Sette dette også i sammenheng med hvor sektorer, enheter og avdelinger på tvers kan hente gevinster jmf. Helhetsmodellen.
- Innsatsområde **eksperimenter og erfaringsområder for samskaping og samordning** skal legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi
Gjennom porteføljestyring av innsatsområde kan vi se på hvor mange eksperimenter som har ført til gevinster i form av unngåtte kostnader, spart tid eller økt kvalitet.

Forventet resultat

Gjennom å eksperimentere skal vi tørre å prøve å feile på det vi mener kan gi en gevinst på økt effektivitet, unngåtte kostnader eller spart tid. Helhetlig ressursforvaltning skal være et innovativt prosjekt. For å få til

utvikling må vi skape rom til å eksperimentere. Innsatsområde eksperiment skal stimulere til å utforske nye arbeidsmetodikker eller praksiser.

Det vil i tillegg bli organisert som en porteføljestyring der vi vil få en samlet oversikt over resultat som vil være enten unngåtte kostnader, spart tid eller økt kvalitet.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig) : Arbeidsgruppen og prosjektleder til helhetlig ressursforvaltning

Hvem/hvilke grupper involveres: hele organisasjonen

Innsats forebyggende plan:

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato

Temaplanen ble ferdigstilt i desember 2022, og oppfølgingen av planens fire innsatsområder har gått som planlagt. Det er foreløpig lagt planer ut året 2024, og videre oppfølging for å implementere innsatsene vil foregå i perioden ut 2027.

Konkretisering av målet med delprosjektet

Formålet med planen er å forebygge omsorgssvikt og atferdsproblemer gjennom en mer helhetlig planlegging og samordning av tjenester til barn og unge, med utgangspunkt i en samlet vurdering av ressurser og utfordringer i kommunen. Det er også et mål at kommunen skal styrke sin innsats for å bedre og trygge barns oppvekstmiljø.

Levanger kommune har i planen satt ned fire innsatsområder for å nå intensjonen i oppvekstreformen. I 2024 satser kommunen på følgende områder for å følge opp innsatsområdene;

- etablere faste møtearenaer for overordnet planlegging på tvers av sektorer, og lage et årshjul for dette
- Samordne eksisterende forebyggende tiltak i kommunen for barn og unge og deres familier
- Etablere et "klyngesamarbeid" i Skogn krets, for å prøve ut bedre samordning av tjenester og forebyggende tiltak rettet mot barn, unge og deres familier. Firmaet Joint Action bidrar som prosessveileder i arbeidet. Erfaringer fra arbeidet vil bidra til oppbygging av kommunens framtidige samordning av tjenester og tiltak (og videre oppbygging av samhandlingsveilederen i Alle skal med)
- Delta i et forprosjekt med frivillige organisasjoner for å planlegge et bedre fritidstilbud for ungdommer (jfr. etablering av ungdomscafé)
- etablere «Månedens forebygging», et digitalt tilbud rettet mot alle ansatte i kommunen for oppdatering på gode forebyggende tilbud i kommunen.

Forventet resultat

De innsatser Levanger kommune starter opp i 2024 vil bidra til større sammenheng og samarbeid mellom tjenester til det beste for barn, unge og deres familie. Gjennom innovering med utgangspunkt i klyngesamarbeid så kan vi systematisk jobbe ut en metode for hvordan vi best kan samordne tjenester. Forventet effekt av dette er at vi både får bedre kvalitet i- og mer effektiv bruk av ressurser i tjenestene, og får satt inn riktige tiltak til rett tid. Det vil igjen bidra til at det blant annet blir mindre behov for

spesialpedagogiske tiltak i barnehage og skole, og færre familier med behov for inngripende tiltak i barnevernstjenesten (som for eksempel plassering på barnevernsinstitusjon).

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig)

Arbeidet med temaplanen ledes av en egen koordineringsgruppe som består av representanter fra ulike enheter (BAFA, kultur, skole, barnehage, NAV, innvandrertjenesten, psykisk helse og rus, koordinerende enhet, SLT og HR-avdelingen). Enhetsleder i BAFA, Anne Karin Veisetaune, leder dette arbeidet.

Delprosjekt skolestruktur

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato

Avhenger av eventuelle styringssignaler i Administrasjonsutvalget. Evt utredning vil ha et intensivt løp våren - 24, dersom vedtatt.

Konkretisering av målet med delprosjektet

Aktuelle delprosjekter for videre utredning er:

- A. Skogn barne- og ungdomsskole deles i 2 skoler: Skogn Barneskole og Skogn Ungdomsskole.
- B. Ekne skole avvikles, og elever og ansatte overføres til Skogn barneskole (286 + 59 elever = ca 345 elever)
- C. Ungdomstrinnet på Åsen overføres til Skogn Ungdomsskole (73 + 174 = 247 elever)
- D. Det bygges ny barneskole med SFO på Åsen, evt med ny barnehageavdeling. (144 elever - tas høyde for 160 elever)
- E. Ungdomstrinnet ved Ytterøy barne- og ungdomsskole legges ned, og elevene overføres til Levanger ungdomsskole. (15 + 441 = 456 elever)

Forventet resultat

Forventet resultat vil avhenge av beregning av totalt antall klasser og ekstra skoleskyss. Andre driftskostnader på bygg/anlegg mv kan beregnes med god nøyaktighet. Bygging av barneskole – ikke ungdomsskole på Åsen vil gi et betydelig annet kostnadsbilde enn full barne- og ungdomsskole.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig)

Det må oppnevnes en tverrfaglig prosjektgruppe og sikres bred involvering.

Hvem/hvilke grupper involveres

Rektorer, enhetsleder grunnskole, rådgiver, tillitsvalgte, verneombud, HR

Hvordan foregår involveringsprosessen

Det må lages en egen plan for involvering.

Delprosjekt effektivisering innen Helse & Velferd

Arbeid med endring av sammensetning av KAD-senger:

Gjennom flere år har beleggprosenten på ØHD/KAD senger vært lav, anslagsvis rundt 30%.

Levanger, Verdal og Frosta har henholdsvis tre, to og én ØHD/KAD seng. Disse kommunene samarbeider om legetilsyn på pasienter i disse sengene på helligdager og helg. Levanger kommune vil nå sammen med Verdal og Frosta kommuner gå bort i fra ordningen med egen vaktturnus for legetilsyn på

disse sengene helg og helligdager, og heller benytte lege ved legevakt slik kommunen gjør for alle andre pasienter ved sykehjem som har behov for legevurdering på slike dager.

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato: Levanger kommune har sagt opp avtalen om vaksamarbeid med Den Norske Legeforening, dette gjøres sammen med Frosta og Verdal kommune fra 1. mars 2024. Avtalen har tre måneders oppsigelsestid. Denne avtalen regulerer legetilsyn på helg/høytidsdager.

I tillegg sies avtalene som regulerer samarbeid rundt ØHD/KAD senger mellom de involverte kommunene, avtalen har 6 måneders oppsigelsesfrist og vil opphøre 1 september.

Nye inklusjon/eksklusjonskriterier for innleggelse i ØHD/KAD seng bli utarbeidet av kommunene av kommunelegene i løpet av april/mai. Det vil være behov for en regulering av avtale mellom kommunene og HNT på antallet senger som er definert som ØHD/KAD, dette arbeidet koordineres av kommunalsjef E. Erle i Frosta kommune

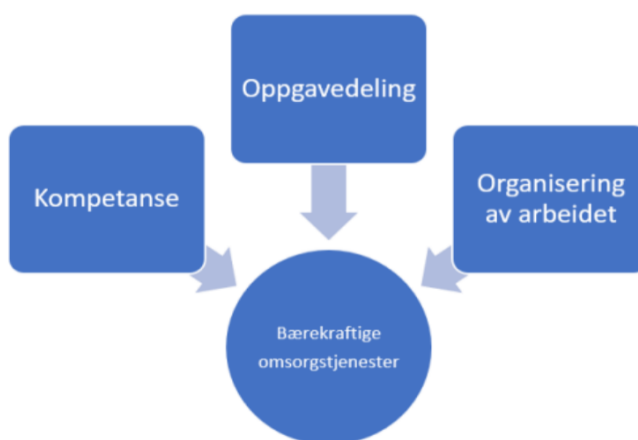
Konkretisering av målet med delprosjektet: Forventet andre halvår 2024 er ca. kr. 120.000 knyttet til tilsyn helg/høytid, i tillegg kommer effektene av endret bruk av institusjonsplasser fra ØHD/KAD til korttidsplasser som gir mulighet til å ta ut flere overligger fra sykehus.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig): Arbeidet har vært drevet i samarbeidsmøter mellom kommunene der kommunalsjefer, kommuneoverleger og aktuelle enhetsleder. Levanger kommune har i tillegg involvert LSU. Enhetsleder Enhet helsefremming har koordineringsrollen i Levanger kommune

Oppstart TØRN prosjekt Staup helsehus januar 2024. Forventet sluttdato april 2025.

Konkretisering av målet med delprosjektet

Navnet TØRN kommer fra et engelske ordet «turn» som betyr vending, vridning eller sving. For å sikre en bærekraftig omsorgstjeneste må det gjøres en vending eller vridning av måten oppgavene løses på i dag. Figur under viser innsatsområder, hovedområder.



På dette tidspunkt arbeider ledelse og medbestemmelsesgruppa (prosjektgruppa) med å utarbeide ett mandat.

Forventet resultat: Usikkert på nåværende tidspunkt. Det arbeides i oppstart med å skaffe oversikt over hvor kostnadskrevende selve prosjektgjennomføringen vil være knyttet til frikjøp av ansatte og produksjonstap.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig): Avdelingsleder Elin Aas med bistand fra HR

Hvem/hvilke grupper involveres: Medbestemmelsesgruppen lokalt (prosjektgruppe) og øvrige ansatte ved Staup Helsehus. Videre vil ledergruppe enhet hjemme- og institusjonstjenester bidra med kompetanse.

Hvordan foregår involveringsprosessen: Involveringsprosessen bli beskrevet i mandatet. Det er gjennomført oppstartsmøte med representanter fra TØRN og prosjektgruppe.

Diverse HR relaterte prosesser

Felles standarder og systemer, enhetlig praksis og digitaliseringsprosesser som fører til forenklet arbeidsflyt.

Gevinstrealisering i form av unngåtte kostnader, tidsbesparelser og økt kvalitet har kontinuerlig fokus. Det forventes at digitaliseringsprosesser fører til redusert tidsbruk i arbeidsprosesser og oppgaver, og tydeliggjøring av grensesnitt i ulike arbeidsprosesser forventes også å bidra til dette. Denne type utvikling gjennom drift vil pågå i hele fireårsperioden.

Personalforvaltningsmodul i Framsikt

Kommunen har tatt i bruk en egen personalforvaltningsmodul i Framsikt. Dette gir bedre styringsdata og mulighet til å monitorere sykefraværet løpende, på både individ-, avdeling-, enhet- og organisasjonsnivå. Organisasjon og HR har hatt nødvendig opplæring og skal implementere modulen i resten av organisasjonen våren 2024.

Nye retningslinjer for tildeling og bruk av mobiltelefoni

Nåværende ordninger og praksis er ferdig kartlagt av Organisasjon og HR. Dette har involvert alle kommunalsjefer og enhetsledere. Alle hovedtillitsvalgte er informert gjennom Forum for tillitsvalgte. Nye retningslinjer for tildeling og bruk av mobiltelefon trer i kraft fra april 2024. Nye retningslinjer innebærer kostnadskontroll av innholdstjenester, avregningsverdi på kjøp av telefoner, samt felles kriteriesett for tildeling og enhetlig praksis for innkjøp og bruk av telefoner i hele organisasjonen. Det forventes at dette gir gevinster i form av reduserte kostnader, men også redusert ressursbruk gjennom en enklere arbeidsflyt der både leder og lønn må utføre mindre manuelt arbeid.

Ny særavtale for arbeidstøy.

Gjeldende fra 01.01.24. En partssammensatt arbeidsgruppe jobbet i hele 2023 med å kartlegge daværende ordninger og praksis før ny særavtale ble fremforhandlet i desember 2023. Ny avtale innebærer enhetlig praksis på tvers av organisasjonen. Gevinstene er innføring av felles standarder, og økt kvalitet gjennom en tydeligere arbeidsgiverpolitikk som gir tydelige føringer.

Nytt tidsregistreringssystem for ledere og ansatte på rådhuset (dagarbeidende). Nytt system er implementert for ca. 400 ansatte høst 2023/vinter 2024. Dette gir ledere et bedre styringsverktøy og mulighet til å følge opp fravær, permisjoner, ferieavvikling, tidsregistrering m.m. Økt brukervennlighet og redusert ressursbruk.

Onboardingsprosessen. Bedre arbeidsflyt og digitalisering av delprosesser. Vi har jobbet med maler for e-signering i kommunens lønns- og personalsystem, samt arbeidsflyt i kommunens rekrutteringsverktøy for at så mye som mulig av rekrutteringsprosessen kan håndteres digitalt. Arbeidsprosessene forventes ferdigstilt før sommeren 2024, mens høsten må brukes til opplæring og implementering i organisasjonen.

Ny vurdering av organisering av merkantile tjenester

Organisering av merkantile tjenester som et ledd i arbeidet med helhetlig ressursforvaltning. Enheter og avdelinger i kommunen har per i dag varierende grad av merkantile støttetjenester. Vi skal kartlegge disse for å vurdere hvorvidt fordeling og omfang av ressurser er formålstjenlig ut fra organisasjonens behov. Oppgaveglidning mellom merkantilt ansatte og ledere er relevant i denne sammenhengen. Det er også ønskelig å styrke fagmiljøet for merkantile ansatte, samt se på muligheten for «stordriftsfordeler» ved å etablere felles fagmiljø og ev. mer samlokalisering/fellesarenaer enn i dag.

Det er nedsatt ei partssammensatt arbeidsgruppe som består av kommunalsjef organisasjon og HR, rådgiver organisasjonsutvikling, rådgiver grunnskole, avdelingsleder forvaltning helse og omsorg, enhetsleder enhet service og digitalisering, og hovedtillitsvalgt Fagforbundet.

Møtepunkter som allerede er etablert brukes til endringsarbeidet. Prosessen pågår fram til oktober/november 2024. I april skal arbeidsgruppa utarbeide mandat for arbeidet, gjennomføre interessentanalyse og konkretisere fremdriftsplan og involvering av ansatte. Arbeidsgruppa anvender veilederen og metodikken til TØRN i prosessen.

Oppfølging av Advansia/PWC rapporten

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato

Oppfølging av rapporten startet umiddelbart etter rapporten ble framlagt i juni 2022 ute i enhetene. Arbeidsgruppe for oppfølging av rapporten ble nedsatt i mars 2023 og det har vært et kontinuerlig arbeid med å gå gjennom forslagene og vurdere reell effekt av tiltakene i 2023. Det forventes at alle tiltakene er underlagt en mer grundig analyse og vurdering innen utgangen av 2024.

Konkretisering av målet med delprosjektet

Mål med delprosjektet er å få kvalitetssikret foreslåtte tiltak og gjennomført de tiltak som er økonomisk smart å gjennomføre.

Fra spørsmål og svar i budsjettprosess – budsjett 2024:

Spørsmål:

Det anbefales det å iverksette forbedringstiltak på en samlet årlig besparing på 7,9 mill kroner.

Hvor mye forbedringstiltakene er gevinstrealisert i 2023, og hvor mye av gevinstrealiseringen ligger inne i budsjettet for 2024?

Svar:

Analysen av KOSTRA-tall viste i liten grad innsparingspotensial. Lista over tiltak i rapporten framkom som følge av en endags workshop med et utvalg av ansatte ved de to enhetene og en kort bearbeiding fra enhetslederne i etterkant. Kort status for tiltakene er angitt nedenfor – rapportens anslag for innsparing er satt i parentes.

Følgende tiltak er iverksatt:

- Soneinndeling renhold (200.000 kr) Flere soner er opprettet etter gode erfaringer med første sone i 2022. (Tilleggsinformasjon mars 2024: Andre sone i gang i 2023)
- Flytte mindre reparasjoner fra eksternt til driftspersonell på bygg og eiendom (50.000 kr) (Antar høyere gevinst)
- Redusert bruk av renholdsmidler (30.000)
- Redusert renholdsfrekvens (100.000 kr) Som hovedregel hentes det ikke inn vikar ved sykdom hvis det vurderes å være innenfor krav forskrift om miljørettet helsevern. Soneinndeling av renholdet i kommunen bidrar også her.
- Redusert skadedyrforkjempelse (200-300.000 kr) vurderes fortløpende i drifta
- Salg av eiendommer/tomter ihht. vedtak (Beløpet for 2022/2023 er mye større enn anslått i rapporten)
- Opprette boveileder (ca. 300.000 kr over tid) (Gjennomført og med godt resultat, men antall brukere som trenger boveiledning og som ødelegger kommunal bolig har økt i samme periode)
- Minimere stell av uteområdet på Staup (1.000.000 kr) Redusert gartnertjenesten i 2022 med 33% (Fra 3 til 2 personer) med påfølgende redusert stell av kommunale grøntområder. (Ikke bare på Staup som det står i rapporten)
- Økt fokus på energiforbruk (150.000 kr) Gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringen er dette blitt en del av daglig drift å vurdere. Videre er det sentral forvaltning av energisystemer i nye bygg.

Følgende tiltak er ikke gjennomført:

- Redusert strøming på vinter. (200.000 – 400.000 kr) Blir først vurdert når nye driftskontrakter skal på anbud i 2024. Forsvarlighet vil legges til grunn.
- Redusert frekvens på brøyting av kommunale eiendommer (400.000 kr) Blir først vurdert når nye driftskontrakter skal på anbud i 2024. Forsvarlighet vil legges til grunn.
- Samkjøre anskaffelser til brøyting av kommunale eiendommer og kommunal veg (150.000 – 300.000 kr) Blir vurdert ved nytt anbud 2024.
- Investere i nytt utstyr før vedlikeholdskostnadene blir for store (300.000 kr) Kommunestyret strøk tiltaket i investeringsbudsjett for 2023. Dette har ført til driftsstans og ytterligere høyere vedlikeholdskostnader. (Tilleggsinformasjon mars 2024: Endret med vedtatt investeringsbudsjett 2024-2027)
- Reforhandle dieselavtale – avhengig av anbudsprosess for alle innherredskommunene.
- Privatisere av kommunal veg (550.000 – 700.000 kr) Ikke startet da vi har manglet fagansvarlig veg. Utredning kan starte nå, men gjerne på bakgrunn av politisk bestilling. (Tilleggsinformasjon mars 2024: Bestilling gitt i budsjettvedtak. Prosess i gang vinteren 2024. Effekt av forslag ute på høring er ca. 2 mill. kroner. Politisk sak i mai 2024.)

- Avgiftsbelegging av parkeringsplasser på kommunale eiendommer (2.900.000 kr) Politisk vedtak der det ikke skulle gjennomføres – for sentrum ble saken utsatt i påvente av gatebruksplan og byutviklingsstrategien.
- Økt styring av kommunal handlingsplan – dvs. bestille mindre fra andre enheter og fra politikken til Teknisk – (1.000.000 kr) Det har imidlertid vært en generell effektivisering av teknisk i budsjett for 2023 og 2024 som i praksis fører til lavere andel «nye bestillinger»

Ikke gjennomførbart:

- Redusere ubrukt lisenser – vårt IKT-system krever at alle ansatte har Microsoft-lisens, selv om man ikke bruker den (Ansatte på DA bruker ikke disse programmene). (130.000 kr)

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig) og hvem involveres? Hvordan foregår involveringsprosessen?

- Strategisk lederteam er styringsgruppe.
- Kommunalsjef Trude Nøst er prosjektleder
- Arbeidsgruppen består av Trude Nøst (kommunalsjef, leder av arbeidsgruppa), Håvard Heistad og Patrik Lindblom (enhetsledere), Laila Halvorsen (rådgiver organisasjon og HR), Marit Berg Ness (rådgiver økonomi), Arnstein Wekre og Glenn Håvard Jakobsen (hovedtillitsvalgte).
- Enhetslederne for Teknisk og Drift og anlegg involverer ansatte i fellesmøter, medbestemmelsesmøter og fagnansvarligmøter.
- Hele økonomiteamet er involvert i arbeid med nytt investeringsreglement dette skjer i samarbeid med teknisk enhet og Innherred anskaffelser.
- Økonomiteamet har ansvar for revidering av økonomireglement.

Advansia/PWC-rapportens tiltak er oppspill fra ansatte i en workshop vinteren 2022. Flere av tiltakene ble startet allerede for rapporten forelå. Noen tiltak tar det flere år å få full effekt av. Andre tiltak blir vurdert som uaktuelle fordi de vil føre til uheldige og fordyrende kostnader i andre deler av virksomheten. Noen tiltak utredes videre i 2024, f.eks. omklassifisering av kommunal veg til privat veg og nytt investeringsreglement.

I 2023 ble det gjennomført en ny workshop på tvers at enhetene Teknisk og Drift og anlegg der det ble lagt inn nye forbedringstiltak. Erfaringen så lagt er at det er viktig å ta med de ansatte på råd og det er viktig å underlegge innspillene i ytterligere analyser før de vurderes iverksatt. Dette er del av et kontinuerlig forbedringsarbeid,

Prosjektleder mener at dette delprosjektet i løpet av 2024 vil fases inn i Delprosjekt Helhetlig ressursforvaltning, budsjettprosessen og bli en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet som nå initieres i effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet.

Delprosjektet Samverdi

Forventet framdrift, inkl. oppstart og sluttdato:

- 01/2024 - 12/2026, [lenke til prosjektplan](#)

Prosjektplan

SAMVERDI er planlagt med oppstart i januar 2024, og med en varighet på 3 år. Figur 2 viser hovedaktiviteter og milepæler i prosjektet.

HA	Innhold	Hovedansvar	2024, kvartal				2025, kvartal				2026, kvartal						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
6	Oppstart	Aasen	■														
1	Kunnskapsoppsummering forskningslitteratur 2012-2023	Ness	■	■													
2	Kartlegging av kapasitet Trondheim kommune	Ness	■	■	■												
2	Kartlegging av kapasitet Levanger kommune	Halvorsen		■	■												
6	Prosjekt arbeidsmøte leveranser H1/H2 og planlegging H3	Aasen			■												
3	Analyse for modeller, verktøy og kompetansepakker	Brix			■	■	■	■									
6	Prosjektseminar. Forberedelse utprøving	Aasen					■										
4	Kvalifisering verktøy/kompetansepakker Trondheim	Postdoc/Aasen				■	■	■	■								
4	Kvalifisering verktøy/kompetansepakker Levanger	Postdoc/Halvorsen					■	■	■	■							
6	Prosjekt arbeidsmøte erfaringer utprøving, revisjoner H3/H4	Aasen							■								
4	Kvalifisering verktøy/kompetansepakker Drammen, Lom, Lesja	Postdoc							■	■	■	■					
4	Kvalifisering verktøy/kompetansepakker Sunne kommuner	Brix								■	■	■	■				
3	Kompetansepakker, videreutvikling og ferdigstillelse	Brix									■	■	■	■			
6	Prosjektseminar. Erfaringer fra utprøving og kvalifisering	Aasen									■						
5	Kompetansespredning	Ness										■	■	■	■		
5	Sluttseminar / formidling	Aasen														■	■
6	Sluttrapportering	Aasen															■

Konkretisering av målet med delprosjektet

Hensikten med SAMVERDI er å utvikle nye ledelsesformer og -verktøy tilpasset dagens sammensatte styringslogikker i norske kommuner, og prosjektet berøres således alle sektorer.

- **Hovedmål: Understøtte en ny offentlig ledelse med styrket kapasitet til å skape fellesskapsverdier. En sentral ingrediens i en slik ledelseskapasitet er samskaping.**
- Delmål 1; Kunnskapsoppsummering - gir et forsknings- informert grunnlag for det videre prosjektarbeidet.
- Delmål 2: Ny ledelsesmodell som tar hensyn til krav og praksiser som kommunens ledere må forholde seg til i møte med forventninger om demokratisk medvirkning og samskapede fellesskapsverdier.
- Delmål 3: Økt ledelseskapasitet til å tenke og agere involverende gjennom bruk av praktiske, enkle verktøy, og derved økt potensiale for å levere verdi for det lokale fellesskapet.

Forventet resultat

Prosjektet skal bidra til kapasitetsbygging i kommunene mellom politisk og administrativ ledelse gjennom utvikling av praktiske verktøy og kompetanse basert på nye modeller for ledelse.

Her er det viktig å poengtere at fokus i prosjektet ikke er på å skape nye metoder for samskaping, men på å lage en ny ledelsesmodell for hvordan kommuner som samskaper skal ledes og utvikles for å oppnå de fellesskapsverdier man ønsker å utvikle. Premisset er at ledere ofte skal navigere og lede på tvers av interne og eksterne organisatoriske grenser og innenfor egne hierarkier for å oppnå de ønskede resultatene.

Hvem driver prosessen (prosjektleder/prosjektansvarlig)

Trondheim Kommune bidrar med prosjektleder og står som ansvarlig

Hvem/hvilke grupper involveres

Samarbeidspartnere: Levanger, Drammen, Lom og Lesja kommuner, Sunne kommuner (WHO's norske nettverk), NTNU, Oslo Met, Aalborg University Business School, Kronprins Fredriks Center for offentlig Ledelse /Aarhus Universitet

Levanger kommune bidrar inn i arbeidsgruppen i prosjektet som parter sammen med Trondheim kommune, NTNU, Oslo met og Aalborg universitet. De andre samarbeidspartnerne/kommunene og institusjonene er ressurskommuner.

Hvordan foregår involveringsprosessen:

Dette er et forskningsprosjekt der i innledende fase vil involvere politikere, ledelse i ulike nivå i kommunen gjennom intervju. Når kunnskapsinnhenting fra universitetene er gjennomført vil det bli utviklet praktiske verktøy som vil bli utprøvd og utviklet i kommunene.

Tiltak som reduserer risikoen, markert i usikkerhetsmatrisen

Med utgangspunkt i usikkerhetsmatrisen som er gjengitt i mandat, er det identifisert tiltak som skal bidra til å redusere risiko knyttet gevinstrealiseringsprosjektet. Tiltakene er oppsummert i tabellen nedenfor. Det er viktig å presisere at mange tiltakene er rettet mot å holde et høyt bevissthetsnivå på at det kan oppstå ulike komplikasjoner i prosjektforløpet. Tiltakene er dermed ofte prosessorientert

Usikkerhetsmatrise	Konsekvens							
	Muligheter				Risiko/trusler			
Sannsynlighet	Veldig stor	Stor	Middels	Liten	Liten	Middels	Kritisk	Katastrofe
Veldig stor > 50 %								
Stor 25-50 %								
Middels 5-25 %								
Liten 1-5 %								
Tilnærmet usannsynlig <1 %								

Markerte tiltak i matrisen:

- M2: Mulighet i Stor (25-50%) / Risiko i Middels (5-25%)
- M3: Mulighet i Stor (25-50%) / Risiko i Stor (25-50%)
- R1-R14: Risiko i Kritisk / Risiko i Katastrofe
- R11: Risiko i Middels / Risiko i Kritisk
- R15-R20: Risiko i Middels / Risiko i Katastrofe

ID	Beskrivelse av usikkerhet	Identifisert tiltak	Sannsynlighet	Konsekvens
				Mulighet/risiko
M2	Renten går ned	Øker sannsynligheten for at vi kan oppnå måltallet på 200 millioner kroner på disp.fondet i 2027. Ingen reduksjon i omstillingstrykk	3.5	5

M3	Arbeidet som er blitt gjennomført med helhetlig ressursforvaltning i 2023 blir videreført	Økt samhandling på tvers av tjenester er et normalisert tiltak, både i forbindelse med den daglige utøvelsen av tjenester, men også i forbindelse med budsjettarbeid Prosjektet gjennomføres, og arbeidsmetodikker videreføres utover 2027	4.3	4.1
R1	Forventninger til resultat blir urealistisk.	Utforme tydelig mandat med gode forventningsavklaringer Sikre gode tilbakemeldingsrutiner og dialog mellom politisk ledelse og administrasjon om status fremdrift og forventet resultat.	4.3	4,3
R2	Vi får tilleggsbestillinger fra politikken	Utforme tydelig mandat med gode forventningsavklaringer Kommunedirektøren må minne om tilgjengelig kapasitet. Politikere må ta ansvar for å overholde vedtak om å begrense nye bestillinger som utfordrer økonomien.	4.5	4.1
R3	Det oppstår akutte hendelser som har behov for oppfølging	Om det oppstår akutte hendelser så må man ta disse hendelsene. For eksempel bybrann, økt flyktningetilstrømming og pandemi Om det oppstår akutte hendelser så må disse sees i sammenheng med fremdrift og forventet resultat	4.3	4.1
R9	Prosjekteier holder fast på ambisjonen ved disp.fond samt at man skal satse på forebygging og tidlig innsats	Kommunedirektøren vil måtte tydeliggjøre framdrift (eller mangel på som sådan) i sin rapportering til prosjekteier. Kompleksitet og målkonflikter blir en del av dialogen med admis.utvalget når kommunedirektøren rapporterer om programmet.	4.3	4.3
R10	Ulike tolkninger av oppdraget fra politisk hold	Kvalitetssikring av mandatbeskrivelse, samt beskrivelse av de ulike delprosjekter. Fortløpende rapportering av konsekvenser av de ulike omstillingsprosjekter . Se også tiltak under R1	4.6	4.5
R11	Ulike tolkninger av oppdraget fra	Gode involveringsprosesser på alle nivå i organisasjoner. Aktivt bruk av relevante møtearenaer:	3.8	4.5

	administrativt hold	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk ledersteam • Utvidet ledermøte • Enhetsledermøter • Avdelingsmøter • Medbestemmelsesgrupper • Forum for tillitsvalgte <p>Utarbeidelse av kommunikasjonsplan som er rettet mot ansatte, politikere og innbyggere</p>		
R12	Det er manglende lojalitet til oppdraget fra politisk hold	<p>Tydelighet fra kommunedirektørens side om praktiske konsekvenser, både når det gjelder kapasitetsbruk og resultatoppnåelse</p> <p>Se tiltak under R2: Politikere må ta ansvar for å overholde vedtak om å begrense nye bestillinger som utfordrer økonomien.</p> <p>Etablere en forståelse av prosessarbeid gjennom rapporteringen i administrasjonsutvalget.</p> <p>Ha effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet som tema i dialogmøtene mellom politikk og administrasjon i hele programperioden.</p>	4.3	4.5
R13	Det er manglende lojalitet til oppdraget fra administrativt hold	<p>Tydelighet fra kommunedirektørens side om hva som er det politiske oppdraget, og hva som ligger i arbeidsgiverens styringsrett.</p> <p>Ivareta partssamarbeid og ha dialogbaserte prosesser med bred involvering av interessenter.</p>	4	4.6
R14	Det oppstår motstand mot nødvendige endringer i organisasjonen	<p>Tydelighet fra kommunedirektørens side om hva som er det politiske oppdraget, og hva som ligger i arbeidsgiverens styringsrett.</p> <p>Gode interessentanalyser og involvering på riktig nivå skal bidra til å redusere motstand.</p> <p>Følge prinsipper som ligger i endringsledelse.</p> <p>Bruke motstand til en konstruktiv tilbakemelding i prosessen.</p>	4.5	4.6
R20	Organisasjonen er ikke moden for å utføre så store endringer som programmet krever	<p>Justering av ambisjonsnivået, og en sterkere prioritering av antall delprosjekter. Dette skal godkjennes av prosjekteier</p> <p>Modenhet i organisasjonen er avhengig av hvilken grad en får til en felles forståelse i organisasjonen om problemstillingen.</p> <p>Kommunikasjonsplan og utførelse av budskap vil være avgjørende.</p>	3.8	4.8

Partssamarbeid

Partssamarbeidet i kommunen er forankret i Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen fremforhandlet av KS og sentrale parter.

Partssamarbeidet på organisasjonsnivå ivaretas gjennom møter i Forum for tillitsvalgte (FFT) der alle hovedtillitsvalgte i kommunen deltar. Frikjøpte hovedtillitsvalgte fra fagorganisasjonene som organiserer flest medlemmer i kommunen er representert i alle enhetsledermøter og utvidede ledersamlinger, og hovedtillitsvalgte deltar i sektorvise samarbeidsfora. Frikjøpte hovedtillitsvalgte er også ansattrepresentanter i Administrasjonsutvalget.

I Levanger kommunes overordnede HMS-plan står det følgende: «Vi skal skape en kommune med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall, der et godt samarbeid mellom partene er det viktigste verktøyet i inkluderingsarbeidet». Dette følges opp med delmål om at alle enheter/avdelinger skal gjennomføre jevnlig møter i de lokale medbestemmelsesgruppene.

Ressursgruppe Ny giv i sykefraværarbeidet

Den partssammensatte ressursgruppa «Ny giv i sykefraværarbeidet» ble opprettet i 2019 og spiller en aktiv rolle i planlegging av det systematiske sykefravær- og nærværarbeidet på organisasjonsnivå. Ny giv er et rådgivende underutvalg til AMU (godkjent i AMU 31.08.20) og har beslutningsmyndighet innenfor tema nærvær og sykefraværsoppfølging. Enhetsledere fra ulike sektorer, hovedtillitsvalgte, HR og NAV Arbeidslivssenter, NAV lokalt og Friskgården bedriftshelsetjeneste, er faste medlemmer av gruppa.

Ny giv arbeider aktivt med å utvikle og styrke partssamarbeidet. I 2021 etablerte Ny giv lokale medbestemmelsesgrupper i alle enheter/avdelinger, der både leder, plastillitsvalgt (e) og verneombud deltar. Ressursgruppa har også utarbeidet en praktisk veileder for medbestemmelsesgruppene som ligger tilgjengelig i kommunens kvalitetssystem.

Veilederen gir en innføring i hva en medbestemmelsesgruppe er, samt tips og råd om hvordan gruppa kan strukturere og få best mulig nytte av partssamarbeidet. Lokale tilpasninger og status på hver enkelt arbeidsplass er styrende for omfanget av møtene.

Kommunikasjonsplan

Politikerne har vedtatt et effektivitets- og gevinstrealiseringsprogram som administrasjonen i kommunen skal iverksette og gjennomføre, med tilhørende delprosjekter. For å lykkes med målsettingen i programmet er vi avhengig av å kommunisere **åpent, proaktivt og faktabasert** med alle målgrupper.

Kommunikasjonsplanen tar utgangspunkt i **Levanger kommunes kommunikasjonsstrategi** som er ny av 2024. Utdrag: *Strategien er vedtatt av administrasjonsutvalget i kommunen og forankret i prinsipper for statlig kommunikasjon, offentlighetsloven og kommuneloven. Målet er å gjøre det enklere å være innbygger og ansatt i kommunen, hvor vårt hovedfokus er å levere gode og målrettede tjenester.*

I kommunens kommunikasjonsstrategi er budsjett for 2024 og handlings- og økonomiplan for 2024-2027 hensyntatt. Her står det blant annet: (...) *En anstrengt økonomi og bemanningssituasjon, med de konsekvensene det innebærer, vil alltid skape en kommunikasjonsutfordring, all den tid våre målgrupper har en gitt forventning til tjenester fra kommunen og våre ansatte. Vi kommuniserer derfor åpent og ærlig for å gi folk realistiske forventninger om hva kommunen kan tilby, samtidig som vi viser forståelse for udekkede behov og ønsker, slik at våre målgrupper kan vite hva de kan forvente fra oss.* Den overordnede kommunikasjonsstrategien vil derfor være tonesettende for kommunikasjonsplanen for effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet.

“Vedlegg 1” i kommunens overordnede kommunikasjonsstrategi er [mal for kommunikasjonsplan \(lenke\)](#). Vi vil bruke denne som utgangspunkt for **kommunikasjonsplan for effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet**. Arbeidet med denne er igangsatt og ventes å være ferdig innen utgangen av juni. Vi er ennå i oppstartsfasen av arbeidet med effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet, og vi jobber med nå med å kartlegge og identifisere behov i en slik kommunikasjonsplan. Arbeidet ledes av kommunedirektør Peter Ardon i samråd med kommunikasjonsrådgiver i kommunen.

Det er viktig å skille mellom det overordnede effektivitets- og gevinstrealiseringsprogrammet og delprosjektene. I kommunikasjonsplanen vil vi derfor vise til **“programmet”** som det overordnede og **“prosjektene”** som tilhørende delprosjekt.

Vi mener også det er viktig å forenkle navne- og begrepsbruken for at målgruppene skal få et forhold til det overordnede programmet. Arbeidstittlen på “Effektivitets- og gevinstrealiseringsprogram for perioden 2024–2027” er foreløpig **“Levanger 3.0”**. Begrunnelsen er at vi da synliggjør og konkretiserer at vi jobber langsiktig med våre mål fram mot 2030: *Innen 2027 skal vi ha lykkes med hovedmålet i programmet, som innebærer at kommunens disposisjonsfond skal vokse til 200 millioner kroner eller minimum 7 prosent av brutto driftsinntekter ved utgangen av 2027.*

Oppfølging av sykefravær

Vi arbeider systematisk og kunnskapsbasert med sykefravær og nærvær. Levanger kommune skal være en helsefremmende arbeidsplass, og ledere i Levanger kommune skal legge til rette for utvikling av helsefremmende og etisk bevisste arbeidsplasser. Dette er i tråd med kommunens ledelsesplattform og kommunens overordnede HMS-mål.

Organisasjon og HR jobber systematisk med opplæring og kompetanseutvikling for å sikre at vi har ledere i kommunen som skal utvikle helsefremmende og etisk bevisste arbeidsplasser i tråd med ledelsesplattformen i kommunen. Dette omfatter et grundig arbeid med gode rutiner og retningslinjer, samt opplæring av ledere slik at de følger disse. I tillegg til individuell oppfølging og bistand til ledere i enkeltsaker, er e-læring og webinar verktøy vi benytter. Vi fokuserer på tett og hyppig dialog mellom organisasjon og HR som lederstøtte i linjeorganisasjonen, og på tett og hyppig dialog mellom leder og de sykmeldte. Dette inkluderer god dokumentasjon i sykefraværsløp, noe som både er til hjelp for å bedre tilrettelegge arbeidet for den enkelte og for å kunne redusere fraværslengden, avklare arbeidsevne m.m. Vi jobber også aktivt med å finne annet passende arbeid i de tilfeller det er behov for å foreta en helsemessig omplassering av arbeidstakere.

Ny giv velger årlige satsingsområder ut fra en helhetlig vurdering av sykefravær, arbeidsplassbesøk, ROS-analyser og avvik, 10-faktor medarbeiderundersøkelse, samt henvendelser fra enheter/avdelinger som har utfordringer og etterspør målrettet bistand/oppfølging i form av intervensjoner/prosesser/prosjekter. Ny personalforvaltningsmodul i Framsikt vil gi lederne bedre oversikt over det løpende sykefraværet på i egen enhet/avdeling.

Satsingsområder til Ny giv i 2024:

- Fortsette arbeidet med «Mentale ladestasjoner» i samarbeid med Friskgården bedriftshelsetjeneste. Det er søkt om OU-midler for å finansiere videre satsing, og det søkes også om NTE-midler for å kunne starte opp arbeidet i nye avdelinger. Tematikken er sentral i enkeltbidrag på fagdager/personalmøter ved enheter/avdelinger i kommunen. Nasjonale signaler tyder på at emosjonelle og relasjonelle faktorer i arbeidslivet blir nedfelt i egen forskrift til arbeidsmiljøloven fra 2025. Dette er derfor et innovasjonsarbeid for å innarbeide emosjonelle og relasjonelle faktorer som et nytt området i det systematiske HMS-arbeidet. Viser til denne SINTEF-rapporten [Emosjonelle krav og belastninger i yrker som jobber for og med mennesker - SINTEF](#).
- Risikovurdering og forebygging av vold og trusler i enheter/avdelinger i kommunen (inkl. opplæring/prosesstøtte i regi av Arbeidstilsynet).
- Ny giv har utarbeidet en veileder (vedtas i mars 2024) som skal øke kvaliteten i arbeidet med risikovurdering, og bidra til mer effektiv ressursbruk i HMS-arbeidet. Veilederen planlegges pilotert i tre enheter våren 2024, før videre implementering i organisasjonen.
- «Leder før lege»- Utviklingsarbeid mellom NAV, fastleger, bedriftshelsetjenesten og Levanger kommune.
- Andre dokumenterte og kunnskapsbaserte verktøy og prosjekter/prosesser som kan bidra til å redusere sykefraværet vurderes fortløpende.

Tidsperspektiv

Hele prosjektperioden. Konkrete prosjekt er tidsavgrenset.

Forventet effekt

Økt lederkompetanse gjennom lederstøtte og opplæring bidrar til økt kvalitet på sykefraværsoppfølgingen, og i neste omgang økt nærvær og redusert sykefravær i tråd med HMS-planer og effektivitet- og gevinstrealiseringsprosjektets resultatmål.

Budsjett – disponering av avsatte midler/skjønnsmidler

Arbeidet med budsjettering av tildelte midler er iverksatt, men ikke ferdigstilt ennå. Kommunedirektøren vil legge frem budsjettet ved

