



Rapport fra arbeidsgruppe 9:
Administrasjon

Avgitt 1. oktober 2014



Vestvågøy kommune
Omstillingsprosjektet



Innholdsfortegnelse

1. Innledning og sammendrag	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Kort om mandatet	3
1.3 Hovedkonklusjoner	4
2. Analyse av nåsituasjonen	4
2.1 Brukere og tjenester	4
2.2 Medarbeidere og organisasjon	5
2.3 Ressursbruk og økonomi	6
3. Målbilde og risiko	6
4. Tiltak med vurdering	7
4.1 Bedre budsjett- og regnskapsprosesser	7
4.2 Profesjonalisere innkjøpsfunksjonen	8
4.3 Betyggende og effektiv og dokumenthåndtering.	8
4.4 Bedre utnyttelse av IKT-system	8
4.5 Mer automatiserte lønns- og personalsystemer	9
4.6. Økt strategisk fokus	11
5. Konklusjon og anbefaling	11
5.1 Arbeidsgruppas anbefaling	11
Vedlegg	13

1. Innledning og sammendrag

1.1 Bakgrunn

Administrasjon og ledelse er viktige funksjoner når det gjelder å videreutvikle Vestvågøy kommune som organisasjon. For å få til en effektiv drift av hele kommuneorganisasjonen er det en viktig oppgave at de administrative systemene er hensiktsmessige, effektive og meningsfulle. Hele organisasjonen og samfunnet rundt etterspør en tydeligere kommunal ledelse. Å sørge for at det gis god lederstøtte til de kommunale driftsenhetene oppfattes som en viktig del av omstillingsarbeidet.

1.2 Kort om mandatet

Begrepene "kommune" og "administrasjon" er ikke entydige og fører ofte til misforståelser og feiltolkninger. Noen er av den formening at virksomheten som drives i rådhuset er "kommunen", mens andre mener at rådhuset er kommunens "administrasjon". Ingen av delene er riktig. Skal en komme videre i arbeidet med å effektivisere administrasjonen kreves det at en definerer hva som menes. Videre bør de beslutninger som fattes rundt temaet effektivisering i størst mulig grad bygge på fakta.

Administrasjon – Rådhuset – Kommunen

Kommunens virksomhet er langt større enn det som får plass i rådhuset. Budsjettet for alle de kommunale virksomhetene i rådhuset (ekskl. barnevern) utgjør bare ca. 12 % av kommunens nettobudsjett. Altså; kommunen er mye mer enn rådhuset.

Rådhuset på sin side rommer både administrasjon, tjenesteytende enheter og forvaltningsenheter. Administrasjonens andel av virksomhetene i rådhuset utgjør under halvparten.

Ca. 5 % av kommunens totale budsjett benyttes til det man kan kalle administrasjon. Dette forbruket ligger langt under forbruket i sammenlignbare kommuner. Vestvågøys administrasjonsbudsjett ligger også godt under landsgjennomsnittet.

Gruppen har i tråd med mandatet valgt å fokusere på kommunens administrative funksjoner. Dette betyr systemer (avtaler, reglementer, arbeidsoppgaver og –ordninger) som først og fremst ivaretas av Strategisk ledelse og støtteenhetene, men der tjenesteområdene i hele kommunen gjerne er de viktigste deltakere eller bidragsyttere.

Gruppen mener det er mulig å innfri mandatets mål gjennom å effektivisere administrative systemer. Arbeidsgruppen har imidlertid en klar oppfatning om at det er helt nødvendig å styrke "ledelsessiden" og vil benytte de frigjorte ressurser til bedre ledelse. God ledelse er nemlig en vesentlig forutsetning når organisasjonen skal gjennomføre utviklingstiltak.

- Med *ledelse* menes de prosesser som bidrar til å skape motivasjon, utvikling, planlegging, kompetanseoppbygging, samarbeidsløsninger, trygghet, partnerskap etc.
- Med *administrasjon* menes generelle systemer og rutiner som skal sikre en forsvarlig og effektiv drift av kommunen. Følgende administrative enheter defineres ifølge KOSTRA som administrasjon (funksjon 120):

- Strategisk ledelse (rådmann og kommunalsjef)
- Personalenheten
- Økonomienheten
- Serviceenheten (dokumentsenter, servicetorg og IKT)

Det er viktig å presisere at både ledelsesprosesser og administrative systemer influerer i stor grad på hverdagen hos samtlige kommunale driftsenheter. Hvis disse systemene fungerer godt bidrar de til en effektiv drift ute i organisasjonen. Hvis administrasjonen og ledelsen fungerer dårlig vil driftsenhetene "ute" (for eksempel undervisningstjenesten og omsorgstjenesten) fungere ineffektivt.

1.3 Hovedkonklusjoner

Det er arbeidsgruppas hovedkonklusjon at mange administrative systemer i Vestvågøy kommune kan og bør effektiviseres. For å kunne oppnå en reell effektivisering vil det kreves:

- en tydeligere avklaring av roller og ansvar (politisk nivå – rådmann – enheter)
- investering i tekniske systemer og programvare
- rutinegjennomgang og kompetanseoppbygging

Noen endringer kan gjennomføres relativt raskt uten store ekstra ressurser, mens andre nødvendigvis må gjennomføres over tid (planlegging og budsjettering).

2. Analyse av nåsituasjonen

2.1 Brukere og tjenester

- Kommunens cirka 1000 ansatte er den største (direkte) målgruppen for de administrative tjenestene. Det er gjennom de ansatte virksomheten drives og som igjen gir tjenester til innbyggerne. Via kanaler som medarbeiderundersøkelser, ledermøter og direkte tilbakemeldinger er det en unisont ønske om tydeligere og mer tilstedeværende ledere. Det er også ønske om et klarere fokus; hva prioriterer kommunen nå – hva står øverst på kommunens agenda?

Tydeligere ledelse er ei realistisk målsetting, men da må kommunen gjøre aktiv bruk av styringssystemet (les: kommuneplan, styringsdokument og virksomhetsplan) og avvikle den adhoc-pregete arbeidsformen som kjennetegner dagens kommunens kommunal virksomhet. Strategisk informasjon, drøfting av utviklingsmuligheter må erstatte dagens "bunke" av enkeltsaker. Dernest må det være vilje til å investere i teknisk utstyr og kompetanse slik at det kan være mulig å gjennomføre reelle systemendringer.

- De folkevalgte organer er en viktig bruker av kommunens administrative apparat. Tjenestene til de folkevalgte organene krever ikke bare ressurser i form av møtegodtgjørelse, kopiering, IKT etc. De største ressursene legges inn i form av utredningsarbeid, møtedeltakelse og informasjon. Arbeidsgruppa mener det er viktig at disse tjenestene vurderes grundig. Det bør vurderes kritisk hvilke saker som skal underlegges folkevalgt styring. I den sammenheng bør en se på om dagens sterke politiske fokus på teknisk sektor står i et rimelig forhold til den totale kommunale virksomheten for øvrig.

- Organisasjoner og media. Vestvågøy kommune har et potensial når det gjelder å dyrke fram en utviklingskultur som fokuserer på fremtidsmuligheter og samarbeidspartnere. Dette krever både vilje og evne. Det første steget vil være å sørge for at de administrative systemene fungerer og at ledere og ansatte er godt kjent med hva som er kommunens målsetting. Dette vil være en grunnleggende forutsetning for å kunne gå i tettere dialog med samarbeidspartnere og kommunisere bedre med omverdenen.
- De som til syvende og sist skal nyte godt av kommunens administrative tjenester er kommunens vel 11000 innbyggere. For innbyggerne er det viktig å få korrekt og rettidig informasjon og at dialogen med kommunen foregår på en effektiv måte. Det er vesentlig at kommunen opptrer på en forutsigbar og forståelig måte. Selv om folk flest ikke er særlig opptatt av kommunal administrasjon er det nettopp innbyggerne som får merke konsekvensene av en effektiv eller mindre effektiv administrasjon.

2.2 Medarbeidere og organisasjon

Vestvågøy kommune har som kjent en såkalt "flat" organisasjonsmodell. Modellen tilsier at de ulike driftsenhetene er plassert "side om side" og der de – ifølge modellen – har stor grad av ansvar og selvstendighet. Modellen legger til grunn at enhetene skal få administrativ bistand fra støtteenhetene (Serviceenheten, Personalenheten og Økonomienheten). Strategisk ledelse forutsettes å gi strategisk lederstøtte til enhetene og er også kontaktpunktet mot politisk miljø. Strategisk ledelse består av rådmannen og tre kommunalsjefer.

Kommunens ansatte og ledere etterlyser (medarbeiderundersøkelser/intervjuer) en tydelig ledelse, mens strategisk ledelse på sin side har store utfordringer med å få den løpende drift til å "gå rundt"; både når det gjelder å holde tilstrekkelig fremdrift og ikke minst overholde gitte budsjetttrammer. Enhetene opplever et markant trykk om rapportering og kontroll samtidig med at de er usikker på hvor det reelle ansvaret ligger.

Fagkompetanse

Fagkompetanse, kapasitet og ansvar hører gjerne sammen. På grunn av lav bemanning har det bl. a. ikke vært mulig å utpeke "superbrukere" (systemansvarlige) for de ulike IKT-systemene. Når ansvaret for å følge opp denne type oppgaver er uklart fører det lett til at systemene ikke oppgraderes og man ikke er à jour rent faglig.

Dersom tilstrekkelig fagkompetanse (på alle ledd) mangler resulterer det ofte i mindre gode beslutninger og "ekstrarunder" – i ulike politiske fora og på tjenestenivåene.

Organisering

Arbeidsgruppa har ikke drøftet alternativ organisering av den kommunale virksomheten, men konstaterer at:

- enhetene opplever sterkt press når det gjelder rapportering og kontroll

- enhetene opplever at en del administrative rutiner er tungvinte og dårlig tilpasset dagens situasjon
- det er et stort potensial i å effektivisere dokumenthåndteringen
- strategisk ledelse opplever det som utfordrende å sette et strategisk fokus for organisasjonen

2.3 Ressursbruk og økonomi

PwC (konsulentfirma som bistår kommunen i omstillingsarbeidet) har i sin rapport vist til at Vestvågøy i 2013 har klart lavest brutto driftsutgifter til administrasjon pr innbygger – både sammenlignet med KOSTRA-gruppe 11 og landet for øvrig. Administrasjonsbudsjettet i Vestvågøy vil måtte høynes med 1,5 mill årlig for å ligge på landsgjennomsnittet og måtte høynes med hele 5,5 mill kroner årlig for å komme på samme nivå som sammenlignbare kommuner.

At kommunen jevnlig har redusert ressursene til administrasjon og ledelse er sikkert gjort i god mening. Man har kanskje ment at kostnadskuttene innenfor administrasjon ikke vil få negative konsekvenser for innbyggere og brukere. Imidlertid er det innværende omstillingsprosjektet nettopp bevis på det motsatte. En tydelig ledelse og kompetent og effektiv administrasjon er en viktig betingelse for å få til utvikling og kontroll.

Det faktum at kommunen bruker såpass små ressurser på administrasjon og ledelse er bakgrunnen for at arbeidsgruppen mener det er uforsvarlig å redusere driftsrammene totalt sett. Det vil likevel være mulig å gjennomføre en rekke effektivitetstiltak.

3. Målbilde og risiko

Denne arbeidsgruppa har gjennom mandatet fått seg forelagt følgende hovedmål for arbeidet:

"Arbeide for en effektiv administrasjon, som serverer hele kommunen, med offensiv bruk av IKT og selvbetjeningsløsninger. I første fase utarbeide tiltak som frigjør ressurser på enkelte administrative funksjoner, som kan omdisponeres til andre administrative funksjoner, herunder økt lederstøtte."

Arbeidsgruppa erkjenner at å utvikle en god ledelse og effektiv administrasjon ikke kan gjennomføres i løpet av en hektisk prosjektperiode. Men det kan gjøres viktige erkjennelser og fattes beslutninger om forbedring og effektivisering som er avgjørende. Nedenunder presenteres gruppas forslag til tiltak.

4. Tiltak med vurdering

4.1 Bedre budsjett- og regnskapsprosesser

Problem/mulighet	Tiltak
Årsbudsjett	
Prosesen rundt utarbeidelse av budsjett oppleves ikke hensiktsmessig ut fra en vurdering av <ul style="list-style-type: none">• Tidsforbruk• Usikkerhet om prosess og hvilke vurderinger som legges til grunn• Uklarhet om hvilke forutsetninger ligger bak tallene (prioriteringer, reserver etc)	Etablere en mer transparent og anerkjent metodikk og prosess for budsjettutarbeidelse der det vektlegges at: <ul style="list-style-type: none">• Kommuneplanens prioriteringer skal legges til grunn• Utførende enhet skal ha eierskap og forstå tallene• Enhetene skal være ansvarlig for gjennomføring
Budsjettoppfølging	
Til tross for at det brukes (store) ressurser til budsjettoppfølging fremviser årsregnskap jevnlig overforbruk – også på drift. Regnskapsunderskuddene har redusert kommunens kapital og handlefrihet til et uakseptabelt nivå. Dagens "budsjettregime" synes å gi få insentiver til å drive innenfor gitte rammer.	Det iverksettes endringer der ansvarlig enhet aktivt deltar under utarbeidelsen av budsjettet. Ansvar for å drive virksomhetene i henhold budsjetttrammene tas inn som et ledd i formelle lederavtaler. Enhetene gis tilpasset og tilstrekkelig opplæring i it-verktøy for virksomhets- og budsjettoppfølging (systemets virkemåte, rapportgeneratorer etc). Det gjøres ei ny vurdering om dagens dataverktøy på området er hensiktsmessige (jfr kombinasjonen Arena og Visma).
Regnskap	
Utvikle regnskapet til mer hensiktsmessig verktøy for beslutningstaking (større eierskap).	Revurdere kontoplaner (drift og balanse inklusiv bruk av prosjektkonti) på en slik måte at det gir kommunens ledere bedre egenforståelse av den økonomiske situasjonen. Legg om rutiner som sikrer mer oppdatert regnskapsinformasjon – underveis i året og årsavslutning. Gjøre regnskapsinformasjon mer tilgjengelig for brukerne (for eksempel fakturainformasjon). Fakturering med større vekt på brukernes behov (à jour) og med vekt på å gi korrekt regnskapsinformasjon (kontering).
Redusere feilprosenten i regnskapet.	Strengere krav til valg av funksjon, mva-koder etc ved kontering. Etablere en klarere ansvarsstruktur for anvisning.

4.2 Profesjonalisere innkjøpsfunksjonen

Problem/mulighet	Tiltak
Sikre at de kommunale innkjøpene i enda større grad skjer på en effektiv måte.	Gjennomgå rutinene for anbud og innkjøp. Sikre god kompetanse om gjeldende lover og regler for de med ansvar på innkjøpsområdet.

4.3 Betyggende og effektiv og dokumenthåndtering.

Problem/mulighet	Tiltak
Gjennomgå rutinene for inngående dokumenthåndtering.	Sørge for at hensynet til å være à jour blir ivaretatt. Hensynet til forvaltningslov og offentlighetslov
Gjennomgå rutinene for utgående dokumenthåndtering.	Ivareta hensynet til å være à jour (bruk elektroniske dokument der dette er mulig). Hensynet til forvaltningslov og offentlighetslov.
Gjennomgå rutinene for saksbehandling herunder også godkjenning av saker/brev.	Utnytte websak bedre – ta i bruk hele systemet og siste versjon. Ta i bruk elektronisk signatur. Gjennomarbeide dokumentmalene og sikre at kommunens offisielle dokumenter holder god nok standard (skriftstørrelse, formatering, bruk av fonter og fremstillinger).

4.4 Bedre utnyttelse av IKT-system

Problem/mulighet	Tiltak
<i>Utnyttelse av systemene</i>	
Få på plass superbrukerfunksjon for de viktigste fagsystemene.	Gjennom opplærte og skolerte superbrukere som har kontakt med organisasjon og leverandør av systemet, kan vi få utnyttet og videreutviklet funksjoner i systemene på en mer effektiv måte.
Muligheter som ligger i fagsystem må være kjent av superbruker slik at dette kan formidles videre og eventuelt tilpasses org.	Nødvendig at disse superbrukerne får avsatt tid til å utøve denne funksjonen. Kan være fra 50 – 100 % stilling.
<i>PC/Lisenser/Sentralisering</i>	
Sikre at all programvare som kjøpes inn er i henhold til de krav IKT stiller til sikkerhet og at det fungerer i det miljø det er tenkt installert. Unngå at enheter kjøper inn programvare som allerede dekkes av funksjonalitet i eksisterende system.	All programvare som det er knyttet lisens til, skal kjøpes inn, styres og forvaltes gjennom IKT. Unntak: Skoler, Bibliotek, Kino

<p>Pc med tilhørende lisenser er et ansvar for Vestvågøy kommune og ikke hver enkelt enhet. Bør gjelde samtlige ansatte i kommunen (indre/ytre enheter). Dagens ordning er ikke hensiktsmessig. Mye byråkrati, gråsoner og oppfølging. Behov for bærbar bør også inngå i ordningen.</p>	<p>Det innføres en standard for hvilke verktøy den enkelte skal ha.</p> <p>Kost/nyttevurderinger innføres ved anskaffelse utover standard.</p> <p>IKT tilføres nødvendige midler for å styre denne aktiviteten.</p> <p>Byråkrati med interne fakturaer og medgått tid til forvaltning fjernes.</p>
<p><i>Automatisering/Effektivisering</i></p>	
<p>Vurdere mulighetene som ligger i automatisk overføring av data fra et system til et annet i stedet for å taste inn data på nytt. Automatisk overføring vil kunne frigjøre tid og fjerne feil.</p>	<p>Se på hvilke manuelle rutiner kan erstattes av maskinelle.</p> <p>Kartlegge særskilt de systemer som har stor datamengde som skal overføres.</p>
<p><i>Selvbetjeningsløsninger</i></p>	
<p>Ta i bruk det som måtte finnes av selvbetjeningsløsninger og invitere innbyggerne til å benytte elektronisk kommunikasjon i kontakten med kommunen.</p>	<p>Kartlegge muligheter for økt bruk av elektronisk kommunikasjon.</p> <p>Innen 2016 skal 20 % av alle henvendelser være elektronisk. Løsninger prioriteres og implementeres.</p>

4.5 Mer automatiserte lønns- og personalsystemer

Problem/mulighet	Tiltak
<p><i>Lønssystemer/-rutiner</i></p>	
<p>Forbedre rutiner og samhandling mellom Personal og enhetene i bruken av elektroniske timelister.</p>	<p>Evaluere bruken av elektroniske timelister og utarbeide rutiner som sikrer en hensiktsmessig oppgavefordeling. De nye rutinene må sikre en god og effektiv samhandling mellom Personalenheten og den enkelte leder.</p>
<p>Forbedre systemdelen og tilhørende rutiner for innkreving av refusjon for sykefravær i arbeidsgiverperioden.</p>	<p>Videreutvikle nåværende rutiner videre med sikte å forbedre dagens rutiner.</p>
<p>Effektivisere arbeidet med behandling av reiseregninger.</p>	<p>Gjennomføre innkjøp av tilleggsmodul i vårt HR-system – webmodul for reiseregning. Dette vil bidra til å effektivisere oppgaver tilknyttet reiseregningsarbeidet.</p>
<p>Gjøre en fornyet vurdering av hvordan arbeidsfordelingen mellom støtteenheter og driftsenheter skal være.</p> <p>Gjennomgangen ses i sammenheng med gjennomgang av økonomireglement, delegeringsreglement, lederavtaler etc.</p>	<p>På bakgrunn av vurdering av hensiktsmessig arbeidsfordeling utarbeides forslag til tiltak som skal gjennomføres.</p> <p>Gjennomgå hvilke konkrete rutiner og systemer som skal forbedres eller avvikles.</p>

Personalsystemer/-rutiner	
<p>Effektivisere rekrutteringsprosessen gjennom bruk av et fullelektronisk HR-system (lønns- og personalsystem). Pr i dag mangler en viktig modul i vårt HR-system som innebærer mange manuelle rutiner.</p>	<p>Investere i et fullelektronisk HR-system (tilleggsmodul til eksisterende system) som gjør at rekrutteringsprosessen vil kunne gjennomføres fullt ut elektronisk.</p>
<p>Sikre effektivitet og kvalitet i HMS-arbeidet.</p> <p>Et elektronisk HMS-system vil gjøre det enklere for enhetene å handtere den årlige oppfølgingen av HMS-arbeidet hva gjelder årsplanlegging, risikoanalyse, vernerunder og avvikshandtering.</p>	<p>Investere i elektronisk HMS-system.</p> <p>Det bør innføres et kvalitetssystem for som iverksettes felles for hele kommunen og hvor HMS-systemet er integrert i et slik overordnet system. En felles avvikshandtering kvalitet/HMS vil bli å gi en effektivisering samtidig som man sikrer at områder som griper inn i hverandre følges opp i et felles system.</p>
<p>Sikre at kommunens ansatte har den handlingskompetanse som kommunen til enhver tid trenger for å yte en tjeneste med god kvalitet.</p>	<p>Gjennomgå systemdel for kompetansearbeidet i kommunen – det vil si hvordan organisere, koordinere, planlegge og følge opp kompetansearbeidet i de forskjellige faser. Stikkord: hvem, hva og hvordan.</p> <p>Registrere ansattes kompetanse i HR-systemet og innarbeide rutiner for at ansatte selv ivaretar oppdatering av egen kompetanse.</p> <p>Utarbeide en strategisk kompetanseplan for Vestvågøy kommune (2016 –2019).</p>

4.6. Økt strategisk fokus

Problem/mulighet	Tiltak
<p>Det er et problem at kortsiktige driftsutfordringer tar mesteparten av oppmerksomhet og ressurser i Vestvågøy kommune.</p> <p>Det ansees nødvendig å gjennomføre endringer der politikere, administrativ ledelse og ansatte i større grad arbeider langsiktig og helhetlig.</p>	<p>Igangsette arbeidet med kommuneplanprogram og kommuneplanlegging (samfunnsdelen).</p> <p>Videreutvikle styringsdokumentet med fokus på helhetlig samfunnsutvikling.</p> <p>Revurdere den politiske strukturen og i den forbindelse se på arbeidsfordelingen mellom det politiske og administrative nivået.</p> <p>Gjøre aktiv bruk (vitalisere) av den vedtatte arbeidsgiverplattformen.</p> <p>Vurdere hvordan de administrative virksomhetsplanene kan benyttes som et effektivt verktøy for samordning og fokus.</p>
<p>Sikre at kommunens ledere har en felles forståelse av hva som er de viktigste forutsetningene for å fungere godt som leder i Vestvågøy kommune.</p>	<p>Utarbeide plan for lederutvikling i Vestvågøy kommune.</p> <p>Gjennomføre oppdatering på de viktigste administrative lederverktøyene i kommunen (2015).</p> <p>Iverksette nødvendige tiltak som følge av endret arbeids- og ansvarsfordeling.</p>
<p>Det brukes generelt mye tid på interne møter. Møtevirksomheten oppleves i stor grad som nødvendig for å avklare (samordne) vanskelige saker.</p>	<p>Redusere behovet for intern møtevirksomhet gjennom klarere avtaler mellom rådmann, støtteenheter og enheter (styringsdokument, budsjett og virksomhetsplan).</p> <p>Iverksette effektiviseringstiltak for selve møtegjennomføring.</p>

5. Konklusjon og anbefaling

5.1 Arbeidsgruppas anbefaling

Arbeidsgruppa mener kommuneorganisasjonen kan gjøre en forskjell når det gjelder utviklingen av Vestvågøy som en attraktiv norsk kommune. Gruppa mener visjonen "i forkant" er god. Den signaliserer vilje til å være både fremtidsrettet og moderne. Dette er en avgjørende faktor når kommunen skal hevde seg i konkurransen om innbyggere og vitalitet. "I forkant" signaliserer også en ambisjon om å styre etter kunnskap og plan og mindre etter innfallsmetoden (ad hoc).

Ingen organisasjon blir moderne og effektiv gjennom bare å si det. Vestvågøy kommune må i tiden som kommer konkretisere hva som kreves for å komme i forkant.

Hvilke tiltak anbefales for å komme dit?

Arbeidsgruppen mener følgende forutsetninger bør legges til grunn i effektiviseringsarbeidet:

- Vestvågøy er en svær og sammensatt organisasjon som det kreves stor kompetanse å lede. Organisasjonen må hovedsakelig styres og utvikles gjennom strategier, planer og systemer og ikke gjennom kortsiktige (løpende) beslutninger.

- Ikke alle innbyggernes ønske om tjenester er mulig å innfri. Kommunen må prioritere og levere gode tjenester på de prioriterte områdene. Prioritere betyr å utpeke noe som er viktigere enn noe annet.
- Prioritere betyr også å bestemme hvilken orden man skal behandle saker eller oppgaver. Kommunen bør komme bort fra nåværende mentalitet der "alt" skal gjøres samtidig og sørge for å ha tilstrekkelig gjennomføringskraft på vedtatte tiltak.
- Kommunens ansatte er generelt motivert for effektivisering og modernisering.
- God og aktiv kommunikasjon fordrer orden "på indre bane".

Oppsummering av tiltak:

Nr.	Beskrivelse	Konsekvens Brukere	Konsekvens Medarbeidere	Konsekvens Økonomi
A	Bedre budsjett- og regnskapsprosesser	Bedre beslutningsstøtte	Omstillingsarbeid. Kompetanse	Ingen direkte. Bedre økonomistyring
B	Profesjonalisere innkjøpsfunksjonen			Lavere kostnader.
C	Betryggende og effektiv dokumenthåndtering.	Raskere svar og informasjon.	Krever omlegging av arbeidsrutiner	Opplæring.
D	Bedre utnyttelse av IKT-system (sentralisering, effektivisering, automatisering, elektronisk dialog og selvbetjening).	Raskere svar og informasjon til publikum. Mer betryggende (forutsigbart) system for innbyggere og bedre tilgjengelighet. Bedre verktøy for interne brukere.	Bedre kontroll over arbeidssituasjonen. Mulighet til å levere høyere kvalitet og på en effektiv måte. Behov for opplæring.	Bedre utnytting av investeringer/lisenser. Mer effektiv kommunal saksbehandling.
E	Mer automatiserte lønns- og personalrutiner.	Bedre tjenester.	Krav om teknisk og systemmessig kompetanse.	Krever innkjøp av nye og oppgradering av eksisterende systemer. Mindre dobbeltarbeid og større effektivitet. Frigjorte ledelsesressurser.
F	Økt strategisk fokus	Mer avklarte forventninger til tjenester. Bedre omdømme.	Mer avklart ansvarsforhold på alle ledd. Større deltakelse for ledere i utviklingstiltak.	Større effektivitet og gjennomføringskraft. Mer mulighetsorientert organisasjon.

Vedlegg

Arbeidsgruppa har hatt følgende sammensetning:

Navn	Stilling	Rolle
Asbjørn Horn	Kommunalsjef	
Gunn Kristensen	TV Fagforbundet	Tillitsvalgt
Heidi Wiik	Enhetsleder Lekneshagen	Brukerrepresentant
Irene Hansen	Personalsjef	
Jack Liland	Enhetsleder Service	Sekretær
Kjell Idar Berg	Rådmann	
Line Andreassen	Økonomisjef	
Richard Brattli	Enhetsleder KMN	Leder
Roy Kvalvik	VO Rådhuset	Verneombud

Møter / Arbeidslogg

Tirsdag	17.6.14 kl. 14:00 – 15:30	Møterom 2C – Møtereferat
Fredag	27.6.14	Oversendt statusrapport 1
Mandag	30.6.14 kl. 13:00 – 15:30	Møterom 2C – Møtereferat
Mandag	7.7.14 kl. 12:30 – 14:30	Møterom 2C – Møtereferat
Tirsdag	19.8.14 kl. 13:00 – 15:00	Møterom 2C – Møtereferat
Mandag	8.9.14 kl. 11:00 – 13:00	Møterom Formannskapssal
Tirsdag	16.9.14	Oversendt statusrapport 2
Torsdag	25.9.14 kl. 13:00 – 15:00	
Torsdag	2.10.14	Oversendt sluttrapport