



Halden kommune

## Møteinnkalling

---

**Utvalg:** Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring

**Møtested:** Formannskapssalen, Halden rådhus

**Dato:** 02.09.2010

**Tidspunkt:** 14:00

---

Eventuelt forfall må meldes snarest på tlf. 69 17 45 00.  
Vararepresentanter møter etter nærmere beskjed.

## Saksliste

<b>Utvalgs- saksnr</b>	<b>Innhold</b>	<b>Unntatt offentlighet</b>	<b>Arkiv- saksnr</b>	<b>Side nr.</b>
PS 2010/44	Godkjenning av innkalling			
PS 2010/45	Godkjenning av saksliste			
PS 2010/46	Godkjenning av protokoll fra forrige møte			
PS 2010/47	Referatsaker			
RS 2010/9	Inngåtte kontrakter i sommermånedene 2010		2009/1943	
PS 2010/48	Avslutning av 9 investeringsprosjekter under 3 mill kr		2010/3869	
PS 2010/49	Budsjettprosess 2011 - organisering av arbeidet		2010/1947	

Morten Christoffersen  
utvalgsleder



## Halden kommune

# Møteprotokoll

**Utvalg:** Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring

**Møtested:** Formannskapssalen, Halden rådhus

**Dato:** 17.06.2010

**Tidspunkt:** 12:00 – 12:40

### Følgende faste medlemmer møtte:

Navn	Funksjon	Representerer
Morten Christoffersen	Leder	KRF
Svein Olaussen	Nestleder	AP
Toril Brekke	Medlem	AP
John Østensvig	Medlem	AP
Øivind Holt	Medlem	MDG
Wenche Anker-Rasch	Medlem	H

### Følgende medlemmer hadde meldt forfall:

Navn	Funksjon	Representerer
Egil Lund Pettersen	MEDL	FRP
Mons Hvattum	MEDL	SV

### Følgende varamedlemmer møtte:

Navn	Møtte for	Representerer
Fridtjof Dahlen	Mons Hvattum	SV
Yngvar Holt	Egil Lund Pettersen	SP

### Merknader

---

### Fra administrasjonen møtte:

Navn	Stilling
Roar Vevelstad	Økonomisjef

**Underskrift:**

Vi bekrefter med underskriftene våre at det som er ført i møteboka, er i samsvar med det som ble vedtatt på møtet.

---

Morten Christoffersen  
Utvalgsleder

---

Martin Vik  
Utvalgssekretær

## Saksliste

<b>Utvalgs- saksnr</b>	<b>Innhold</b>	<b>Unntatt offentlighet</b>	<b>Arkiv- saksnr</b>	<b>Side nr.</b>
PS 2010/33	Godkjenning av innkalling			
PS 2010/34	Godkjenning av saksliste			
PS 2010/35	Godkjenning av protokoll fra forrige møte			
PS 2010/36	Referatsaker			
RS 2010/8	Oppfølging av salgsbudsjett - Pr mai 2010		2010/1911	
PS 2010/37	Den Norske Kirke - Tilleggsbevilgning for driftsåret 2010		2009/6859	
PS 2010/38	Budsjett 2011 - Forventede driftsrammer		2010/1947	
PS 2010/39	Årsmeldinger for Legatene: Peter og Emilie Knudsens legat og Andrea Geddes legat		2008/1510	
PS 2010/40	Kontraktsinngåelse for kjøp av pumpestasjoner til VA - Røsnæskilen		2008/4035	
PS 2010/41	Tistedal skole - kontrakt for anskaffelse av ikt-uttyr		2010/3128	
PS 2010/42	Avslutning av 3 mindre investeringsprosjekter		2010/2450	
PS 2010/43	Kontraktsinngåelse - Fullmakter til å inngå kontrakter i sommermnd.		2009/1943	

Morten Christoffersen  
utvalgsleder

## **PS 2010/33 Godkjenning av innkalling**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Innkallingen ble enstemmig godkjent.

### **Vedtak:**

Innkallingen godkjent.

## **PS 2010/34 Godkjenning av saksliste**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Sakslisten ble enstemmig godkjent.

### **Vedtak:**

Sakslisten godkjent.

## **PS 2010/35 Godkjenning av protokoll fra forrige møte**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Protokoll fra forrige møte ble enstemmig godkjent.

### **Vedtak:**

Protokoll fra forrige møte godkjent.

## **PS 2010/36 Referatsaker**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Referatsaken ble tatt til orientering.

### **Vedtak:**

Referatsak tatt til orientering.

## **RS 2010/8 Oppfølging av salgsbudsjett - Pr mai 2010**

## **PS 2010/37 Den Norske Kirke - Tilleggsbevilgning for driftsåret 2010**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Rådmannens innstilling enstemmig vedtatt.

### **Vedtak:**

1. Overføring til Halden kirkelige fellesråd økes med kr 600 000,- som finansieres ved bruk av disposisjonsfond.
2. Halden kirkelige fellesråd innvilges kr 2 500 000,- i økt investeringstilskudd.
3. Investeringstilskudd kr 2 500 000,- finansieres med låneopptak.
4. Rådmannen innleder samarbeid med Halden kirkelige fellesråd for å analysere driften mht effektiviseringspotensiale bl.a. gjennom økt samhandling med Halden kommune.

## **PS 2010/38 Budsjett 2011 - Forventede driftsrammer**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Svein Olaussen, Ap, fremmet følgende forslag til vedtak:

1. Saken tas til orientering.
2. Politisk nivå vil arbeide med en gjennomgang av kommunens inntekter og utgifter frem til neste års budsjettbehandling.

Det ble foretatt punktvis avstemming.

Punkt 1 ble enstemmig vedtatt.

Punkt 2 ble vedtatt mot 3 stemmer, MDG, H og Sp

**Vedtak:**

1. Saken tas til orientering.
2. Politisk nivå vil arbeide med en gjennomgang av kommunens inntekter og utgifter frem til neste års budsjettbehandling.

**PS 2010/39 Årsmeldinger for Legatene: Peter og Emilie Knudsens legat og Andrea Geddes legat****Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010****Behandling:**

Rådmannens innstilling ble enstemmig vedtatt.

**Vedtak:**

Årsmeldingene for legatene:

- Peter og Emilie Knudsens legat
- Andrea Geddes legat

Tas til etterretning og signeres av utvalgsleder

**PS 2010/40 Kontraksinngåelse for kjøp av pumpestasjoner til VA - Røsnæskilen****Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010****Behandling:**

Vedtaket fra Hovedutvalg for bygg, plan og teknisk drift ble enstemmig vedtatt.

**Vedtak:**

Det inngås kontrakt for kjøp av 2. stk. pumpestasjoner til investeringsprosjektet nya VA – ledninger til Røsnæskilen. Billigste tilbud velges.



## **PS 2010/41 Tistedal skole - kontrakt for anskaffelse av ikt-uttyr**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Rådmannens innstilling ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak:**

1. Det inngås kontrakt for anskaffelse av IKT-utstyr til Tistedal Skole ihht det totalt sett beste tilbud.
2. Rådmannen fremmer sak om tilleggsbevilgning til Tistedal Skole i septembermøtene.

## **PS 2010/42 Avslutning av 3 mindre investeringsprosjekter**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Øivind Holt, MDG, fremmet følgende tilleggsforslag:

Gjennomføringen av dette prosjektet er blitt så mye forsinket at kommunen mister tildelte spillemidler på inntil 200 000 kroner. Dette er sterkt kritikkverdige. Rådmannen bes snarest kontrollere om pågående prosjekter har en tilfredsstillende framdrift, slik at kommunen ikke risikerer flere bortfall av statlig bevilgende tilskudd.

Rådmannens innstilling ble enstemmig vedtatt.

Tilleggsforslaget fra Holt fikk 3 stemmer og falt. (MDG, H og Sp)

Holt ønsket sitt forslag som protokolltilførsel.

### **Vedtak:**

Mindreforbruket, totalt kr. 228 808,55 avsettes konto "Ubrukte lånemidler avsluttede prosjekter"

*Protokolltilførsel fra Holt:*

*Gjennomføringen av dette prosjektet er blitt så mye forsinket at kommunen mister tildelte spillemidler på inntil 200 000 kroner. Dette er sterkt kritikkverdige. Rådmannen bes snarest kontrollere om pågående prosjekter har en tilfredsstillende framdrift, slik at kommunen ikke risikerer flere bortfall av statlig bevilgende tilskudd.*

## **PS 2010/43 Kontraktsinngåelse - Fullmakter til å inngå kontrakter i sommermnd.**

**Saksprotokoll i Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring - 17.06.2010**

### **Behandling:**

Svein Olaussen, Ap, fremmet følgende forslag til vedtak:

Rådmannen gis fullmakt til å inngå kontrakter i sommermånedene 2010 med meldeplikt til HFBØ sitt første gang etter ferien. Utvalgsleder holdes løpende orientert om nødvendige kontraktsinngåelser.

Forslaget fra Olaussen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak:**

Rådmannen gis fullmakt til inngå kontrakter i sommermånedene 2010 med meldeplikt til HFBØ sitt første gang etter ferien. Utvalgsleder holdes løpende orientert om nødvendige kontraktsinngåelser.

PS 2010/44 Godkjenning av innkalling

PS 2010/45 Godkjenning av saksliste

PS 2010/46 Godkjenning av protokoll fra forrige møte

PS 2010/47 Referatsaker



## Referatsak

---

**Fra:** <stillingstittel, rådmannens representant i saken>  
**Til:** <navn på utvalg>

---

Inngåtte kontrakter i sommermånedene 2010

Rådmannen fikk i sak PS 2010/43 fullmakt til å inngå kontrakter i sommermånedene 2010, med meldeplikt til HBFØ sitt første møte etter ferien.

Rådmannen har inngått følgende kontrakter i perioden

Områder	Type avtale	Leverandør
Produksjon, trykking og distribusjon av HaldenMagasinet	Kontrakt	Byline AS
Anskaffelse av IT-utstyr til skoler Vesentlig bærbare pc-er, blant annet til satsingen til 8-klasse ved Rødsberg	Kontrakt	Norsk Datasenter AS og Datatjenesten AS
Arbeidstøy og verneutstyr	Rammeavtale	Venaas AS
Årskontroll, vedlikehold og kjøp av sløkkemidler	Rammeavtale	Brannfag AS
Årskontroll og vedlikehold av brannvarslingsanlegg	Rammeavtale	YIT
Ny personheis til Halden sykehjem med opsjon på vareheis	Bygg-og anleggsarbeider	Reber Schindler heis
Bratliveien-Klippeveien	Bygg-og anleggsarbeider	Leif Grimsrud AS
Ringledning-etappe 2	Bygg-og anleggsarbeider	Fosby AS
IT-driftsløsning	SSA (Statens standardavtale)-driftsavtale	Hafslund IT
Kjøp og vedlikehold av Fagprogram til sosialtjenesten i NAV	SSA (Statens standardavtale)-kjøpsavtale og SSA-vedlikeholdsavtale	Visma Unique AS





## Utvalgssak

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring	2010/48	02.09.2010
Formannskapet		
Kommunestyret		

Utsendte vedlegg	Ingen

Ikke utsendte vedlegg

### Avslutning av 10 investeringsprosjekter under 3 mill kr

Denne saken er utredet etter prinsippet for fullført saksbehandling.

Følgende har vært medsaksbehandlere/ prosjektledere: Lene Stenersrød, Frank Nordlie, Thor Egil Sætre, Øyvind Stokseth.

#### Sammendrag av saken:

10 mindre investeringsprosjekter bevilget i perioden 2006-2009, er i løpet av samme periode avsluttet og tatt i bruk. Forbruket på prosjektene er finansier hvert år, og saken fremmes for å få en formell avslutning og få vedtak om hvordan mindreforbruket på totalt kr 1468084,- skal disponeres.

#### Saksutredning:

Kommunelovens økonomibestemmelser kapittel 8. som omhandler økonomiplan, årsbudsjett, årsregnskap og rapportering gir føringer for hvordan den enkelte kommune skal følge opp og rapportere sin økonomi. Dette innbefatter også investeringsregnskap generelt.

Kommunens eget reglement for budsjettoppfølging og overføring av bevilgninger / inndekking av underskudd pkt. 3.3.2 vedtatt av kommunestyret 13.02.97, sak 7/97 heter det:

”I rapporten kommenteres også fremdrift for investeringsprosjekter. Etter avsluttede investeringsprosjekter skal det alltid utarbeides en rapport som skal vise prosjektets budsjetterte utgifter og inntekter mot faktiske utgifter og inntekter.”

Det vil si at i henhold til kommunens interne retningslinjer skal alle saker av investeringsmessig art avsluttes av det organ som har gitt den økonomiske bevilgning. For investeringsprosjekter som har kostnader over kr. 3 mill skal det også utarbeides en rapport fra kommunerevisjonen. Dette i henhold til interne rutiner.

Halden kommune har investeringsprosjekter som er ferdigstillet i 2009, og som nå fremmes for politisk sluttbehandling. Som ett ledd i å få sluttrapportert disse vil det videre bli

fremlagte saker som omhandler flere anlegg samtidig.

I arbeidet med avslutning av prosjekter legges det til grunn at prosjekter som har hatt et merforbruk eller

manglende bevilgning tidligere år, har fått dette bevilget gjennom vedtak av årsregnskapene. I årsregnskapene er det ikke tatt vedtak om finansiering av dette merforbruket.

I så måte har disse prosjektene i hovedsak blitt finansiert med lånemidler tiltenkt andre prosjekter, og bare

i noen grad salgssinntekter/ ubundet kapitalfond. Dette har blitt gjort i henhold til regler og forskrifter på

gjeldende tidspunktet. Med bakgrunn i ovennevnte vil dette kunne medføre at det på et senere tidspunkt

oppstår et behov for ytterligere låneopptak for å få finansiert de vedtatte prosjektene.

I denne saken foreslår rådmannen avslutning av følgende prosjekter:

Prosjektnr	Prosjektnavn/ tiltak	Bev år	Budsjett	Regnskap
P2081	Folkevang skole – utbedringer bygg	2009	300000	281522
P4021	Makø – nytt tak skipperstua	2007	300000	310563
P5017	Alladin kino – brannsikringstiltak	2007	250000	100853
P5047	Torvet sydsiden – nytt offentlig toalettanlegg	2009	1200000	1237372
P5050	Frivillighetssentralen – nytt tak/ kledning	2009	620000	590353
P5051	Eva krisesenter – utvendig maling	2009	100000	109054
P8046	Tista – ny gangbane og nye båtplasser	2006	2500000	1477949
P8051	Parkanlegg ved Tistasentret	2008	700000	663227
P8061	Utvidelse av drivstoffanlegg indre havn	2009	435000	420752
P8511	Geografisk informasjonssystem for kommunale avgifter, kart og matrikkel	2006	1500000	1245271

Prosjektnr	Prosjektnavn/ tiltak	Finansieringsvedtak
P2081	Folkevang skole –utbedringer bygg	Krisepakka K – styret 2009/4
P4021	Makø – nytt tak skipperstua	Budsjett 2007 K-styret 2006/78
P5017	Alladin kino – brannsikringstiltak	ØKON sak 118/07
P5047	Torvet sydsiden – nytt offentlig toalettanlegg	Krisepakka K-styret 2009/4
P5050	Frivillighetssentralen – nytt tak/ kledning	Krisepakka K-styret 2009/4
P5051	Eva krisesenter – utvendig maling	Krisepakka K-styret 2009/4
P8046	Tista – ny gangbane og nye båtplasser	Budsjett 2007 K-styret 2006/78
P8051	Parkanlegg ved Tistasentret	ØKON sak 15/07
P8061	Utvidelse av drivstoffanlegg indre havn	K-styret sak 2009/3745-låneopptak
P8511	Geografisk informasjonssystem for kommunale avgifter, kart og matrikkel	ØKON sak 2007/88- kapitalfond

### **Konklusjon**

Prosjektene over har en budsjettert finansiering av lånemidler, overføring fra staten i form av krisepakke og bruk av kapitalfond med til sammen kr 7905000,-. Bokførte utgifter beløper seg til kr 6436916,-. Rådmannen foreslår i sin innstilling at udisponerte midler overføres konto for ubrukte lånemidler avsluttede prosjekter og tilbakeføring til kapitalfond

### **Rådmannens innstilling:**

Mindreforbruket, totalt kr1468084 ,- avsettes til konto ”Ubrukte lånemidler avsluttede prosjekter og tilbakeføring til kapitalfond”

---

Dokumentet er elektronisk godkjent av:



Åsmund Bråtekas

John Kvalvik



## Utvalgssak

Utvalg	Utvalgssak	Møtedato
Hovedutvalg for budsjett, finans og økonomisk styring	2010/49	02.09.2010

Utsendte vedlegg	
1	Gjennomgang av alle funksjonsområder

Ikke utsendte vedlegg	

### Omstillingsprosjekt 2011-2012 / Budsjettprosess 2011

#### Sammendrag av saken:

Som rådmannen har signalisert ved tidligere anledninger, står Halden kommune foran store budsjettmessige utfordringer alle årene i perioden 2011-2014. Det er flere årsaker til denne situasjonen, som ikke er ukjente; bevisste politiske prioriteringer knyttet til tjenestenivået og stadig forverrede rammebetingelser for kommunesektoren generelt.

Rådmannen ønsker som følge av dette å gjennomgå alle områder av kommunens drift med tanke på å øke inntektssiden, effektivisere og optimalisere ressursbruken og om nødvendig eventuelt foreta reduksjoner i tjenestetilbudet. Arbeidet er ønskelig å organisere i prosjektform, der treparts samarbeid gjøres gjeldene i styrings- og referansegruppe.

For å få en sammenheng mellom tiltak i 2011 og tiltak senere i perioden, mener rådmannen at det er riktig å benytte organiseringen/prosjektet også som budsjettprosess for 2011. Fremdriften av de ulike elementene i prosessen som er gjengitt i vedlegget, må med bakgrunn i dette fremskyndes noe, slik at Formannskapet kan fatte sin innstilling til årsbudsjett og økonomiplan til kommunestyret 02.12.2010.

#### Rådmannens innstilling:

1. HBFØ stiller seg positive til omstillingsprosjektet og utgjør den politiske representasjonen i styringsgruppen.
2. Prosessene som er gjengitt i omstillingsprosjektet utgjør budsjett- og økonomiplanprosessen for 2011 /2011-2014.

## **Saksutredning:**

### ***Bakgrunn***

Rådmannen har i sak PS 2010/26-Økonomirapportering 1. tertial 2010 og sak PS 2010/ 38 – Budsjett 2011 – Forventede driftsrammer, pekt på store fremtidige utfordringer og store innsparingsbehov allerede fra 2011. Denne situasjonen er ikke ukjent, og kommer som følge av, etter rådmannens syn, et ønske om et vedvarende høyt og godt tjenestetilbud til befolkningen gjennom bevisste politiske prioriteringer, samt reduserte rammebetingelser for kommunesektoren. Sistnevnte bl.a ved høye årlige sentralt fastsatte lønnsoppgjør som ikke har blitt kompensert, og endring av regelverk knyttet til momsrefusjon.

Rådmannen ønsker med bakgrunn i ovennevnte å foreta en gjennomgang av hele kommunes drift med tanke på å oppnå en forbedret ressursutnyttelse, samt få et bedre grunnlag for å kunne foreslå eventuelle tjenestereduksjoner. Rådmannen mener at utfordringen best kan møtes gjennom et godt strukturert prosjekt med et bredt forpliktende treparts samarbeid.

### ***Utredning***

Rådmannen har de siste årene gjennomført sin budsjettprosess og fremlagt sitt budsjettforslag uten at et samlet politisk miljø formelt har deltatt i prosessen. Med bakgrunn i at utfordringene de nærmeste årene synes såvidt store mht budsjettbalanse, ønsker rådmannen å innlede et treparts samarbeid i et endrings og omstillingsprosjekt som vil starte høsten 2011 og vare frem til våren 2012.

Rådmannen viser i denne forbindelse til vedlagte plan for arbeidet, ”gjennomgang av alle funksjonsområder”. Første fase i arbeidet er å foreta en faktaanalyse med sikte på å kartlegge områder hvor det finnes endringspotensialer. Med bakgrunn i denne analysen vil styringsgruppen beslutte områder hvor tiltak skal iverksettes. Denne fasen vil foregå i september og oktober. Dernest går arbeidet over i fase to der tiltak må konkretiseres og iverksettes. Rådmannen antar at noen tiltak vil kunne iverksettes raskt med nærmest umiddelbar effekt, mens andre tiltak vil fordre nye prosesser og et effekttidspunkt først ut i 2011 og 2012. Av den grunn finner rådmannen det naturlig at omstillingsprosessen også utgjør budsjettprosessen for 2011.

Rådmannen har store forventninger til prosessen som iverksettes, og mener at det beste resultat vil oppnås gjennom et bredt forpliktende treparts samarbeid. Rådmannen har allerede informert politisk ledelse og hovedtillitsvalgte om omstillingsprosjektet, og begge parter stiller seg positive til dette. Som følge av HBFØ sitt arbeidsområde finner rådmannen det naturlig at HBFØ sammen med hovedtillitsvalgte og rådmannens ledergruppe, utgjør den ”politiske parten” i samarbeidet.

Intensjonen i prosjektet vil være at styringsgruppen enes om en retning mht omstillinger og reduksjoner i et omfang som vil medføre budsjettbalanse for 2011 og de øvrige årene i planperioden og som samtidig ivaretar brukere og ansatte på en god måte. Størrelsesorden på omstillingen vil arbeidene i prosjektets første fase avdekke. Rådmannen har imidlertid på et tidligere tidspunkt signalisert et behov opp mot 80 mkr allerede i 2011. Dette behovet er på nivå med tidligere år.

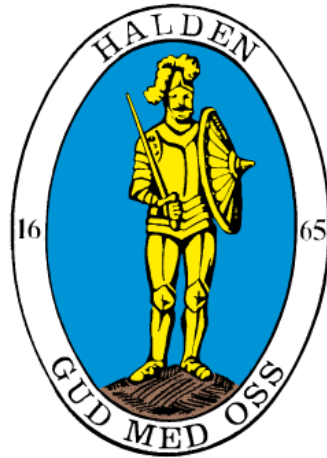
### ***Alternativ budsjettprosess***

Dersom ikke omstillingsprosjektet også utgjør budsjettprosessen, foreslår rådmannen å kjøre denne på et mer tradisjonelt vis. I så tilfelle ønsker rådmannen møtepunkter med politisk miljø for å informere om rammebetingelser og for å få retning mht tiltak/reduksjoner.

---

Dokumentet er elektronisk godkjent av:

Lars T. Larsen



# Gjennomgang av alle funksjonsområder

Diskusjon av mulig opplegg

August 2010

# Aspekter som må planlegges

- Perspektiv på møtet
- Bakgrunn/Utgangspunkt
- Mål
- Funksjonelt omfang
- Overordnet angrepsmåte
- Metodikk
- Problemstillinger
- Analysetyper
- Dokumentasjon
- Standardisert arbeidsmåte
- Prosjektmodell
- Organiseringsmodell
- Roller
- Deltakere
- Fremdrift
- Møteplan
- Ressursbruk
- Oppstart
- Forankring
- Forventede resultater
- Risiko
- Videre prosess

# Perspektiv på gjennomgangen

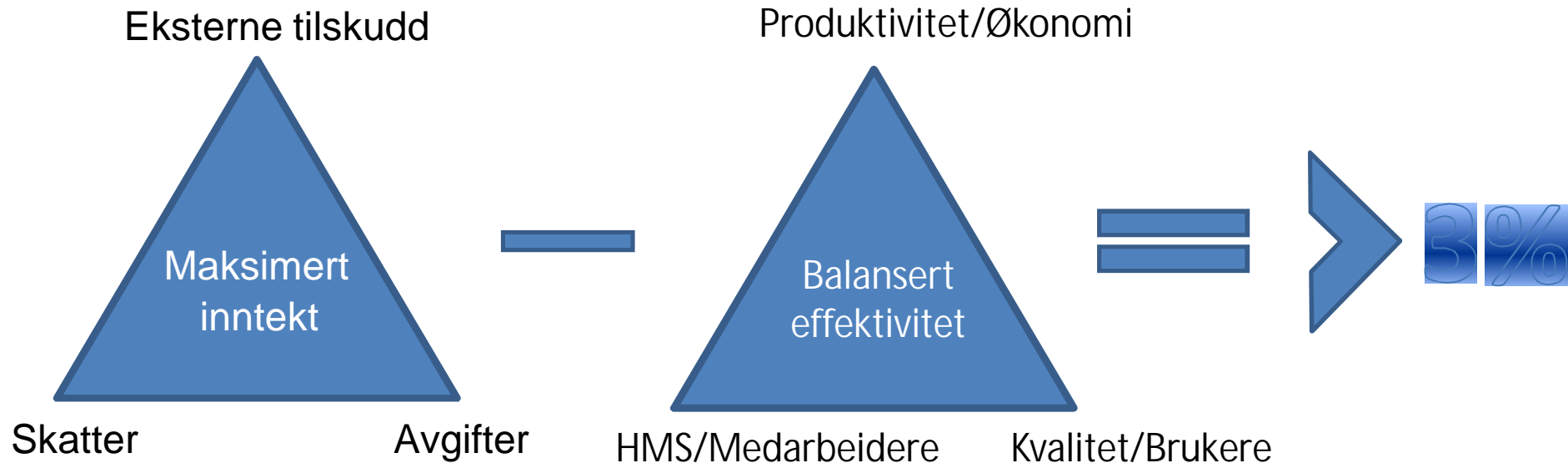
- Å gjennomgå en hel kommune som Halden for å finne forbedringsmuligheter er en større oppgave. I dette prosjektet forsøker vi å dele opp "elefanten"
- Formålet gjennomgangen er å facilitere til et opplegg som er gjennomførbart i Halden
- Dersom dere ønsker endringer til hva som her foreslås, så er det bare bra for forankringen av opplegget.

# Bakgrunn/Utgangspunkt

- Halden Kommune kan uten nye tiltak opparbeide seg en ubalanse mellom inntekter og utgifter
- Ubalansen kan i løpet av 1-2 år bli en stor utfordring dersom det ikke gjøres noe vesentlig med forholdet mellom inntekter og utgifter
- Halden kommune ønsker på denne bakgrunn å gå gjennom all virksomhet i kommunen for å identifisere forbedringsmuligheter



# Mål



- Hovedmålet er å oppnå en positiv driftsmargin på minst 3% ved hjelp av maksimert inntekt og balansert effektivitet. 3% driftsmargin representerer ca 50M kroner. Fremskrivning av dagens drift til 2011 uten nye tiltak kan medføre en ubalanse på 70M. Prosjektet har som mål å forbedre dagens driftsmargin med 120M, i form av økt inntekt og/eller redusert kost.
- Med maksimert inntekt menes en optimering av eksterne tilskudd, skatter og avgifter innenfor de rammer som de politiske organene bestemmer
- Med balansert effektivitet menes en optimal balanse mellom kvalitet/brukere, HMS/medarbeidere og produktivitet/økonomi; dvs. de tre vedtatte fokusområder i kommunens styringssystem.

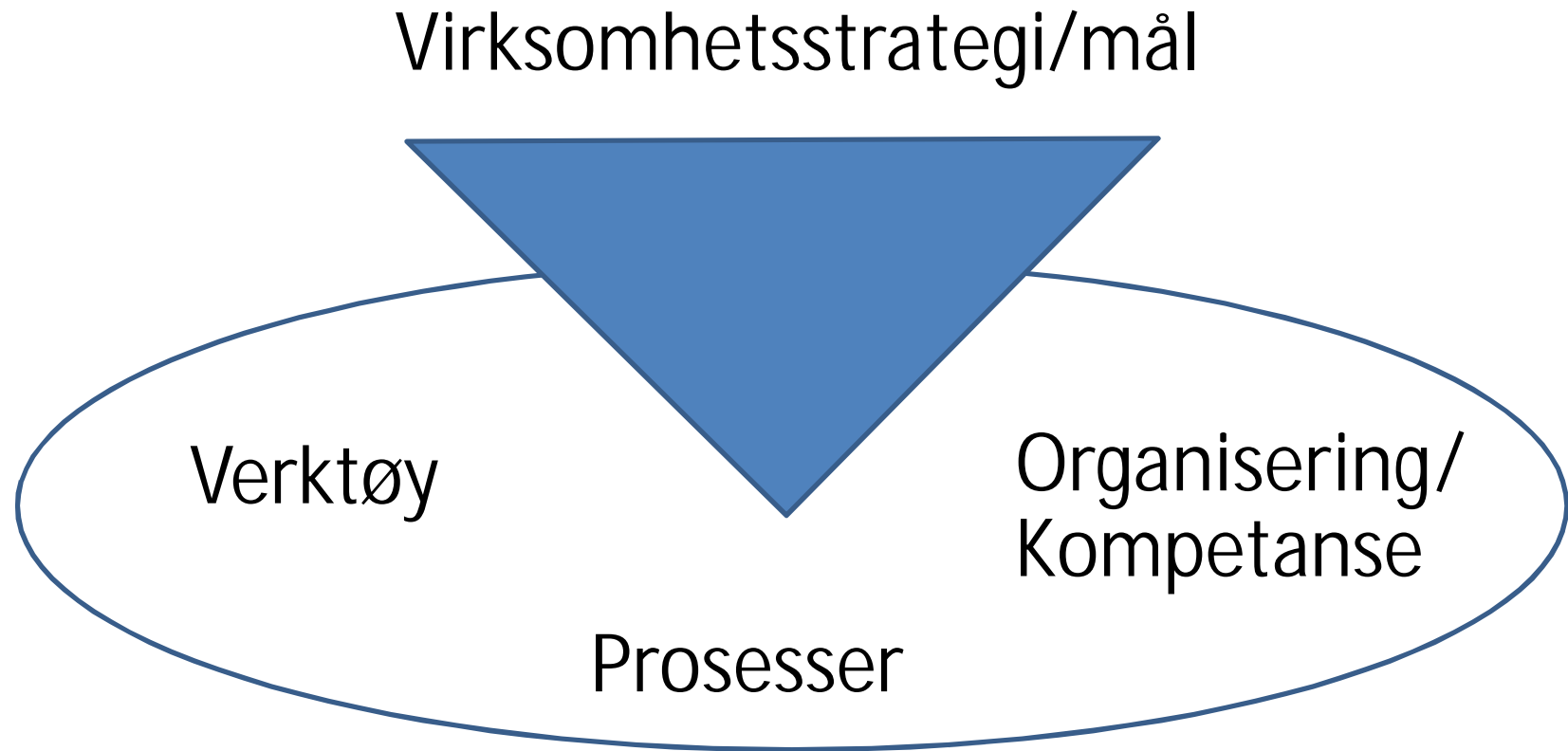
# Funksjonelt omfang

Tverrfunksjoner	Teknisk og kultur	Helse og omsorg	Undervisning og oppvekst
Utvikling	Eiendom	Sykehjem	Barnehager
Økonomiforvaltning	Havn	Omsorgsboliger	SFO
IT	Plan	Samlokaliserte boliger	Skoler
Personal og organisasjon	Byggesak	Ambulerende hj.tjenester	Voksenopplæring
Politisk sekretariat	Geodata	Barn og familievern	PPT
Juridisk	Kommunalteknikk	Helsetjeneste	
Innkjøp	Brann	Rus	
Næring	Feiervesen		
Informasjon	Kultur og idrett		
SLT	Miljø		
NAV	Landbruk		

Prosjektet skal omfatte alle funksjonsområder i Halden Kommune med følgende kommentarer:

- Tverrfunksjoner skal både analyseres for seg selv og tas inn i analysen av det enkelte tjenesteområde
- Noen av tjenestene innen Helse og omsorg oppsummeres bare fra analyser som allerede er gjennomført eller igangsatt

# Overordnet angrepsmåte



Alle funksjoner skal analyseres utfra hvor godt prosesser, organisering/kompetanse og verktøy spiller sammen for å oppnå strategien og målene knyttet til den enkelte funksjonen

# Metodikk

Virksomhetsgjennomgangen skal gjennomføres faktabasert som i denne sammenhengen betyr:

- Forankre alle konklusjoner i kvantifiserte kontrollerbare fakta om den enkelte funksjonen
- Benytte begrepet problem/årsak/tiltak/konsekvens hvor veien om årsaksidentifikasjon sikrer at tiltakenes konsekvens kan kvantifiseres

# Problemstillinger

Alle funksjoner skal analyseres utfra følgende generiske problemstillinger:

- Er strategi og mål tilstrekkelig definert?
- Er inntekspotensialet fullt utnyttet?
- Er kostnadsnivået optimalt?
- Samspiller prosesser, organisering/kompetanse og verktøy optimalt i forhold til strategi og mål?
- Hvordan kan eventuelle svakheter rettes opp?

# Analysetyper

I all hovedsak vil følgende analysetyper bli anvendt:

- Kartlegging av dagens situasjon gjennom tilstrekkelig dokumentasjon av strategi, mål, prosesser, organisering og bruk av verktøy
- Identifisering av relevante nøkkeltall for å sammenligne "epler og epler"
- Intern benchmarking
- Ekstern benchmarking hvor det er nyttig. Der hvor relevante Kostra tall ikke finnes, innhentes nøkkeltall fra relevante kommuner
- Utnytte problem/årsak/tiltak/konsekvens tabell for å sikre helhet og sammenheng

# Dokumentasjon

Mengder av "unyttig" dokumentasjon har en tendens til å skape unødig stort ressursbruk når hele virksomheter skal diagnostiseres. På den andre siden gjøres ofte konklusjoner på bristende grunnlag pga. svakt faktagrunnlag. Vi foreslår derfor følgende prinsipper for dokumentasjon:

- Hoveddokumentasjonen fra prosjektet er sluttrapporten skrevet i Powerpoint
- Alle konklusjoner om forbedringspotensialer må forklares på en gjenskapbar måte med dokumenterte fakta i form av innsamlede data fra edb-systemer eller fysiske observasjonsstudier
- Arbeidsdokumentasjonen i form av datatabeller, referater, studienotater og analysemodeller systematiseres ikke i form av vedlegg til sluttrapporten

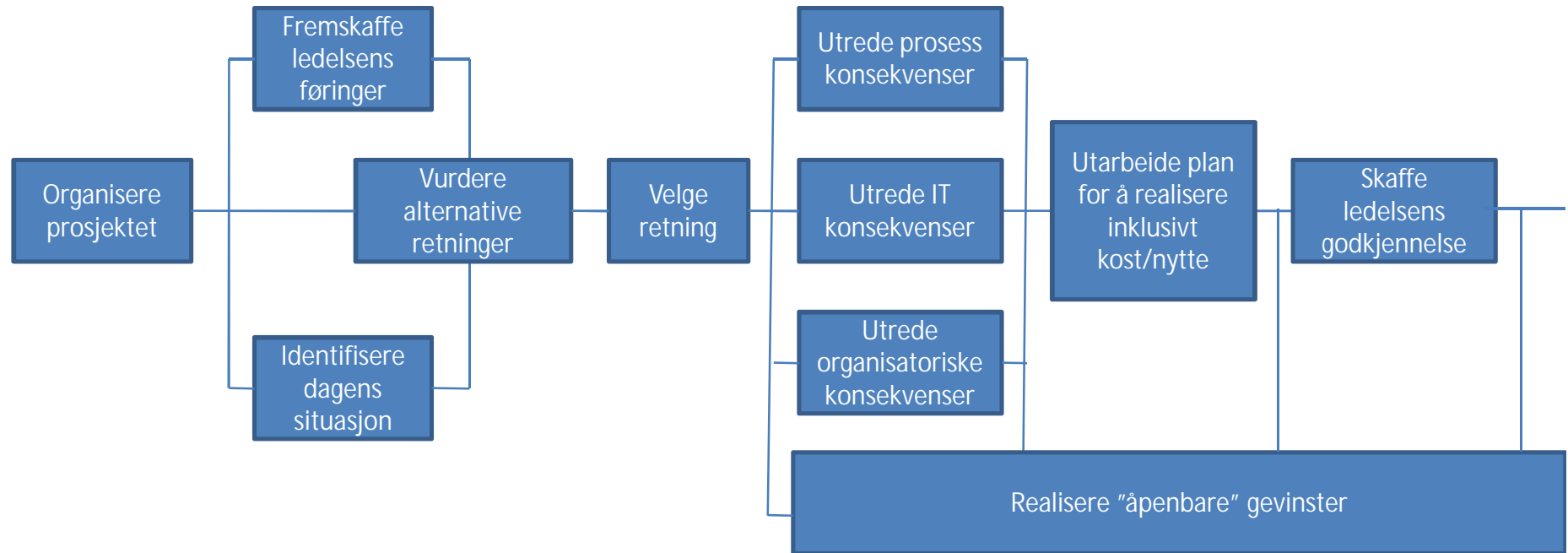
# Standardisert arbeidsmåte

For å sikre effektivitet i arbeidet er det nødvendig å standardisere mest mulig bla. gjennom strukturerte maler:

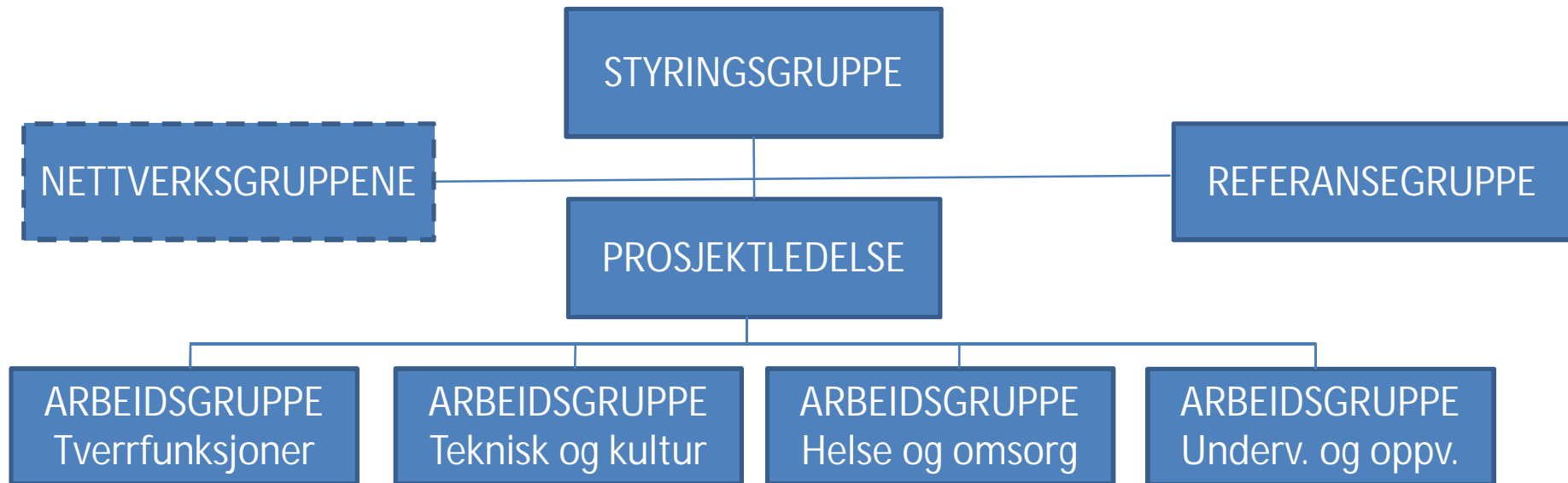
- Avrapportering til styringsgruppe
- Faktainnsamling
- Dokumentasjon av den enkelte funksjon



# Overordnet prosjektmodell



# Organiseringsmodell



Selv om prosjektets perspektiv er funksjonelt foreslår vi å dele arbeidet inn i 4 arbeidsgrupper som i all hovedsak tilsvarer dagens organisering. På denne måten sikres eierskap for resultatene der hvor et evt. endringsansvar også vil ligge.

# Roller

- Styringsgruppe: Godkjennende og underkjennende organ for arbeidet i prosjektet
- Referansegruppe: Faglig forankringspunkt hvor resultater fra arbeidet gjennomgås
- Nettverksgruppene: Aktiveres ved behov av tverrfaglige diskusjoner på tvers av flere arbeidsgrupper.
- Prosjektledelse: Ansvar for å sikre helhet, metodikk, kvalitet, koordinering, forankring og dokumentasjon mot styringsgruppen. Deltar i alle organer.
- Arbeidsgruppe: Innhenter fakta utfra planlagte og oppkommende behov. Bidrar i analyser av fakta og vurderinger av muligheter og konsekvenser. Stiller relevante personer for intervjuer.

# Deltakere

- Styringsgruppe: Rådmann som leder; RLG, politikerrepresentanter og hovedtillitsvalgte som deltakere.
- Referansegruppe: Faglige nøkkelpersoner fra de forskjellige funksjonsområdene, fagforeningene og politiske fora.
- Nettverksgruppene: Tverrfaglige grupper av ledere som allerede er opprettet bl.a. for denne type aktiviteter
- Prosjektledelse: Konsulent
- Arbeidsgruppe: Kommunalsjef for området pluss lederne for de forskjellige funksjonsområdene

# Fremdrift

	2010					2011
	August	September	Oktober	November	Desember	Januar
Organisere prosjektet	■					
Fremskaffe ledelsens føringer	■					
Identifisere dagens situasjon	■	■	■			
Vurdere alternative retninger			■	■		
Velge retning				■		
Utrede prosesskonsekvenser				■	■	
Utrede IT konsekvenser					■	
Utrede organisatoriske konsekvenser						■
Utrede plan for å realisere inkl. kost/nytte					■	■
Skaffe ledelsens godkjenning					■	
Realisere "low hanging fruits"				■	■	■

Den skisserte fremdriften er tentativ med følgende karakteristikk:

- Hovedpotensialene er identifisert innen November selv om selve endringsprosessen ikke er ferdig planlagt
- Isolerte gevinstpotensialer som ikke krever større endringsprosesser kan realiseres parallelt med planleggingen av de mer kompliserte endringsprosessene

# Oppstart

- Prosjektet bør fortrest mulig startes opp for å starte forankringsprosessen både av prosjektet og resultatene fra det
- Kick-off bør gjøres med både gjennomgang av prosjektopplegg og mer visjonære perspektiver samt med et etterfølgende enkelt sosialt evenement

# Forankring

- Rundt kick-off av prosjektet kan det være nyttig å informere hele organisasjonen om oppstarten av prosjektet
- Hele prosjektprosessen inklusivt organisering er formet for å sikre maksimal forankring av resultatene
- Når retning er valgt bør det første dryppet komme ut til hele organisasjonen om resultatene fra prosjektet
- Deretter burde det informeres minst månedlig til alle om løpende fremdrift på

# Møteplan

- Styringsgruppemøter 1-2 ganger i måneden på samme tidspunkt
- Referansegruppemøter 2-3 ganger i løpet av prosessen
- Arbeidsgruppemøter 1 gang i uken
- Arbeidsmøter knyttet til gjennomføringen av prosjektets aktiviteter planlegges etter behov



# Ressursbruk

Ressursbruk vil variere mye fra virksomhetsområde til virksomhetsområde:

- De innledende aktivitetene vil avdekke behovene innen det enkelte virksomhetsområde
- I områder hvor fakta er vanskelig tilgjengelig, vil ressursbruken bli størst
- RLG er sentral når det gjelder å sikre tilstrekkelig ressurstilgang fra nøkkelressurser

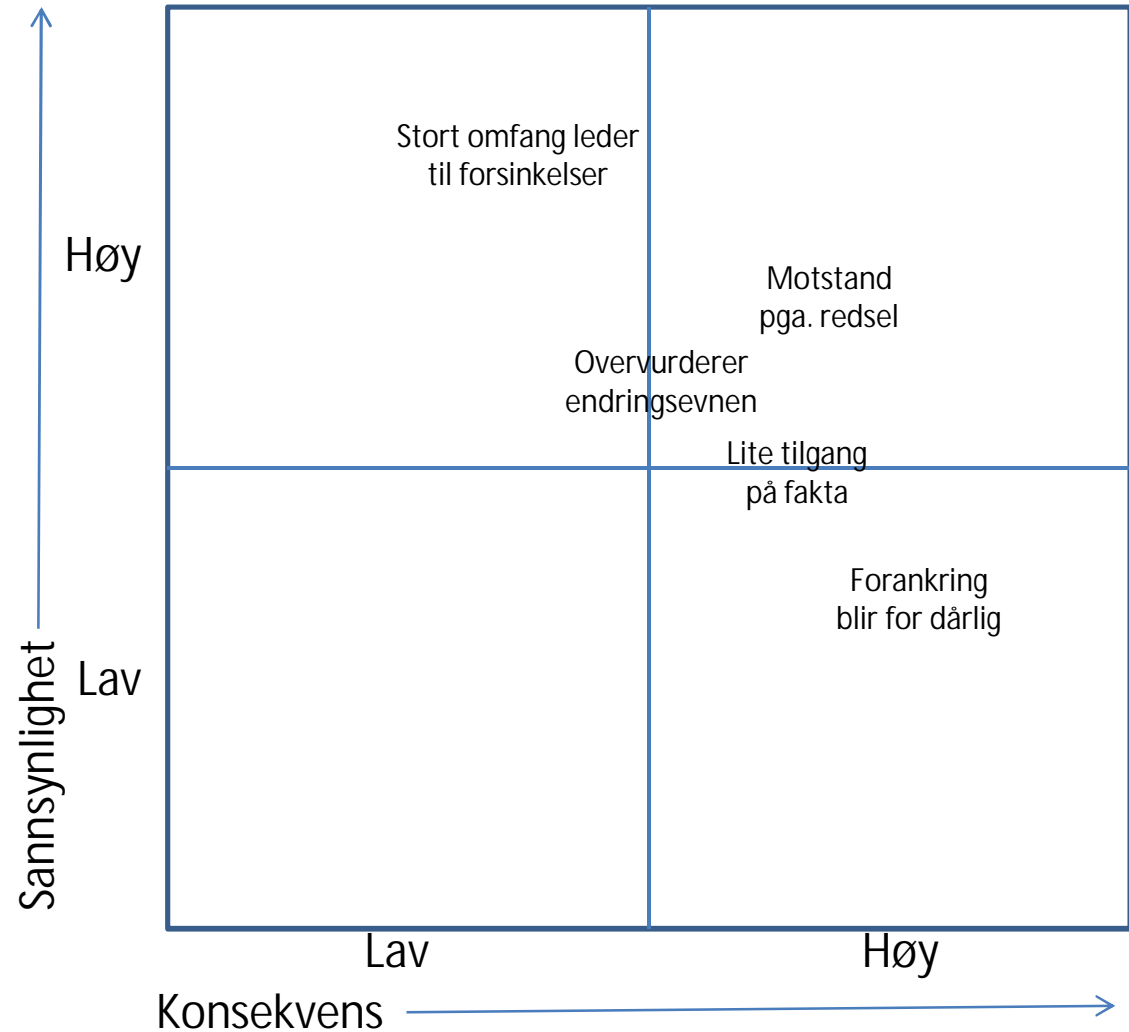
# Forventede resultater

Det ligger følgende forventninger til resultatene av diagnoseprosjektet:

- En gruppe "åpenbare" gevinster blir identifisert og startet opp
- Det identifiseres forbedringspotensialer innenfor alle betydelige virksomhetsområder
- Forbedringsområdene sees i sammenheng slik at det kan defineres løsninger som er helhetlige og enhetlige sett fra kommunens totale perspektiv
- Den ferdige planen innebærer et totalt endringsprogram med definerte kostnads- og nytterammer

# Risiki

Risiko	Aksjon
Tilgang på fakta	Ta seg tid til studier
Forankring	Referansegruppe
Stort omfang	Arbeidet deles opp
Endringsevnen	Nøkkelpersoner deltar
Motstand	Formidle at alle er med



# Videre prosess

- Den foreslåtte organiseringen av prosjektet blir forsøkt forankret eller justert
- 1. versjon arbeidsplan for prosjektet utarbeides
- Skisse til oppstarts dokumentasjon utarbeides