

# FAUSKE KOMMUNE

## Møteinnkalling for Partssammensatt utvalg

**Tid:** 13.02.2024 kl.: 09:00 - 11:00

**Sted:** Kommunestyresalen, Administrasjonsbygget

**Eventuelle forfall meldes på telefon 901 87 192**

Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.

Vi ber om at sakspapirer ikke kastes etter møte, da møteprotokoll fra møtet kun vil inneholde innstilling og vedtak i sakene.

Merknader til møtet:

Orientering om status økonomi og sykefravær

### **SAKSLISTE: - MØTE NR 1/2024**

Sak nr. Sakstittel

001/24 Godkjenning av møtebok

002/24 Omstillingsprosjektet - Underveisrapportering 2024

Fauske, 02.02.24

Marlen Rendall Berg  
Ordfører

# FAUSKE KOMMUNE

## SAKSPAPIR

	JournalpostID: 24/2105 Arkiv sakID.: 24/277	Saksbehandler: Berit Vestvann Johnsen
Sak nr.		Dato
001/24	Partssammensatt utvalg	13.02.2024

### Godkjenning av møtebok

#### Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Møtebok nr. 4/2023 godkjennes.

Vedlegg:

28.11.2023

Protokoll - Partssammensatt utvalg - 28.11.2023

1600913

Ellen Beate Lundberg  
kommunedirektør

## Partssammensatt utvalg

Møtedato: 28.11.2023	Fra kl. 09:00	Til behandling: Sakene
Møte nr: 4/2023	Til kl. 09:35	Møtested: Kommunestyresalen , administrasjonsbygget

**TILSTEDE PÅ MØTET:****Medlemmer**

	<b>Parti</b>
Anita Katrin Helgesen	
Sissel Håkonsen Osnes	
Sølvi Torset	
Nils-Christian Steinbakk	AP
Michael Sagnes	FRP
Gisela Hansen Gulstad	H
Truls Martin Aanstad	H
Marlen Rendall Berg	SP

**Varamedlemmer**

	<b>Parti</b>
Vegard Setså	AP
Ole Tobias Orvin	SV

**Andre:**

Ann-Elise Os  
Berit Vestvann Johnsen  
Ellen Beate Lundberg  
Frank Raimond Zahl  
Geir-Ove Kjellbakk  
Hans Fredrik Sjørdal  
Ida Bjørkquist  
Ingrid Steen Navjord  
Mads Sandvik  
Per Håkon Hanssen  
Rune Reisænen  
Tom Erik Holteng

**Møtenotater:**

Det var ingen merknader til innkalling og den ble enstemmig godkjent.

Sakslista ble enstemmig godkjent.

Merknader til dagorden:

- Sissel Osnes, Fagforbundet, på vegne av Norsk sykepleierforbund, FO og Fagforbundet: Bekymring for grunnbemanningen i helse og omsorg. Mye overtid på de ansatte. Ordfører tar med seg innspillet.

Det var ingen inhabilitet.

UNDERSKRIFTER:

Vi bekrefter med våre underskrifter at møteboken er ført i samsvar med det som ble bestemt på møtet:

Fauske 28.11.23

Berit Vestvann Johnsen  
formannskapssekretær

Marlen Rendall Berg  
ordfører

representant

representant

Protokollen er godkjent av partssammensatt utvalg i møte nr

den

## Saksliste

<b>Saksnr.</b>	<b>Sakstittel</b>
007/23	Godkjenning av møtebok
008/23	Budsjett 2024 - Økonomi- og handlingsplan 2024-2027 - Orientering til Partssammensatt utvalg

## **007/23: Godkjenning av møtebok**

### **Kommunedirektørens forslag til vedtak:**

Møtebok nr. 3/2023 godkjennes.

### **Partssammensatt utvalg 28.11.2023:**

#### **Behandling:**

Kommunedirektørens forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

#### **PART- 007/23 Vedtak:**

##### **Vedtak:**

Møtebok nr. 3/2023 godkjennes.

## **008/23: Budsjett 2024 - Økonomi- og handlingsplan 2024-2027 - Orientering til Partssammensatt utvalg**

### **Kommunedirektørens forslag til vedtak:**

Partssammensatt utvalg tar saken til orientering.

### **Partssammensatt utvalg 28.11.2023:**

#### **Behandling:**

Økonomileder Mads Sandvik orienterte.

Fagforeningene kom med innspill i budsjettuttalelser.

Kommunedirektørens forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

#### **PART- 008/23 Vedtak:**

##### **Vedtak:**

Partssammensatt utvalg tar saken til orientering.

# FAUSKE KOMMUNE

## SAKSPAPIR

	JournalpostID: 24/2019	
	Arkiv sakID.: 23/3805	Saksbehandler: Ingrid Steen Navjord
Sak nr.		Dato
	Kommunestyre	
015/24	Formannskap	13.02.2024
002/24	Partssammensatt utvalg	13.02.2024

## Omstillingsprosjektet - Underveisrapportering 2024

### Kommunedirektørens forslag til innstilling:

Saken med vedlagt rapport tas til orientering.

Vedlegg:

29.01.2024

Rapport\_Omstillingsprosjektet\_Underveisrapportering 2024

1607569

### Saksopplysninger:

Ved inngangen av 2020 ble Fauske kommune oppført i ROBEK fordi kriteriet i kommuneloven § 28-1c ikke var oppfylt. Fauske kommune hadde, og har store økonomiske utfordringer og behovet for omstilling var påkrevd, og er det fremdeles på grunn av den økonomiske ubalansen mellom kommunens rammeinntekter og utgifter. På bakgrunn av dette har kommunen siden 2020 søkt og blitt tildelt prosjektskjønnsmidler fra Statsforvalteren til et omstillingsprosjekt med formål om å gjenvinne økonomisk kontroll, samt oppnå økonomisk bærekraft og økt handlingsrom i kommunen.

Prosjektet har pågått over flere år og gitt gode resultater. En gang i året rapporterer kommunedirektøren om fremgangen i prosjektet til Partssammensatt utvalg/Formannskapet, Kommunestyret og til Statsforvalteren. Se sak 3/22, 30/22, 4/23 og 40/23 for tidligere underveisrapporteringer. I vedlagt rapport beskrives metodene og resultatene av prosjektet, med fokus på 2023.

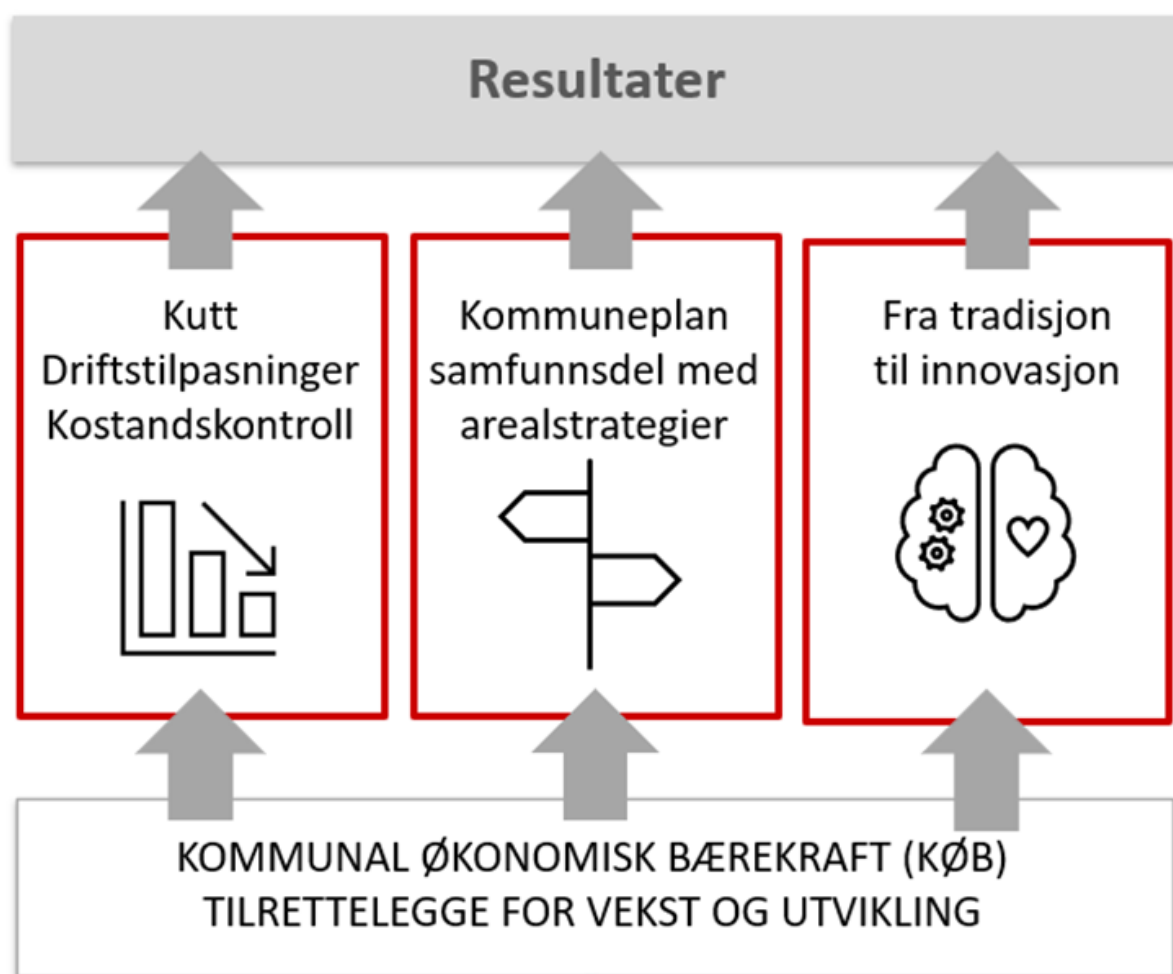
### Saksbehandlers vurdering:

Omstillingsprosjektet har bidratt sterkt til at Fauske kommune er i riktig rett mot økonomisk bærekraft. Det er etablert gode prosesser og metoder i organisasjonen, og store deler av det akkumulerte merforbruket fra tidligere år er dekket inn. Parallelt med dette er flere av kommunens økonomiske rammebetingelser i stadig endring – rentenivået har økt, kraftprisene svinger og demografien er i endring. Dette har resultert i at kommunen fremdeles må budsjettere med negativt netto driftsresultat inneværende år. Det innebærer at kommunens forventede driftsinntekter ikke dekker forventede driftsutgifter, renter og avdrag. Med budsjettert negativt netto driftsresultat, høy gjeldsgrad og ingen midler på disposisjonsfond må omstillingsarbeidet i kommunen fortsette. I 2024 vil kommunen videreføre det gode arbeidet i organisasjonen, hvor flere påbegynte prosjekter skal ta omstillingsprosjektet et steg videre.

Ellen Beate Lundberg  
kommunedirektør

# UNDERVEISRAPPORTERING OMSTILLINGSPROSJEKTET

Dato: 31.01.2024



**KOMMUNENS OPPDRAG**





# Innholdsfortegnelse

1. Om omstillingsprosjektet .....	3
1.1 Bakgrunn for prosjektet .....	3
1.2 Metodisk tilnærming .....	3
1.2.1 Fase I.....	4
1.2.2 Fase II.....	7
1.2.3 Fase III.....	8
1.3 Økonomisk utvikling .....	11
2. Fokusområder i 2023.....	14
2.1 Samfunnsøkonomiske analyser og gevinstberegninger .....	14
2.2 Digitalisering og effektivisering.....	15
2.3 Kommunikasjon og dokumentasjon .....	17
2.4 Drift, utvikling og omstilling .....	19
3. Kort om veien videre.....	19

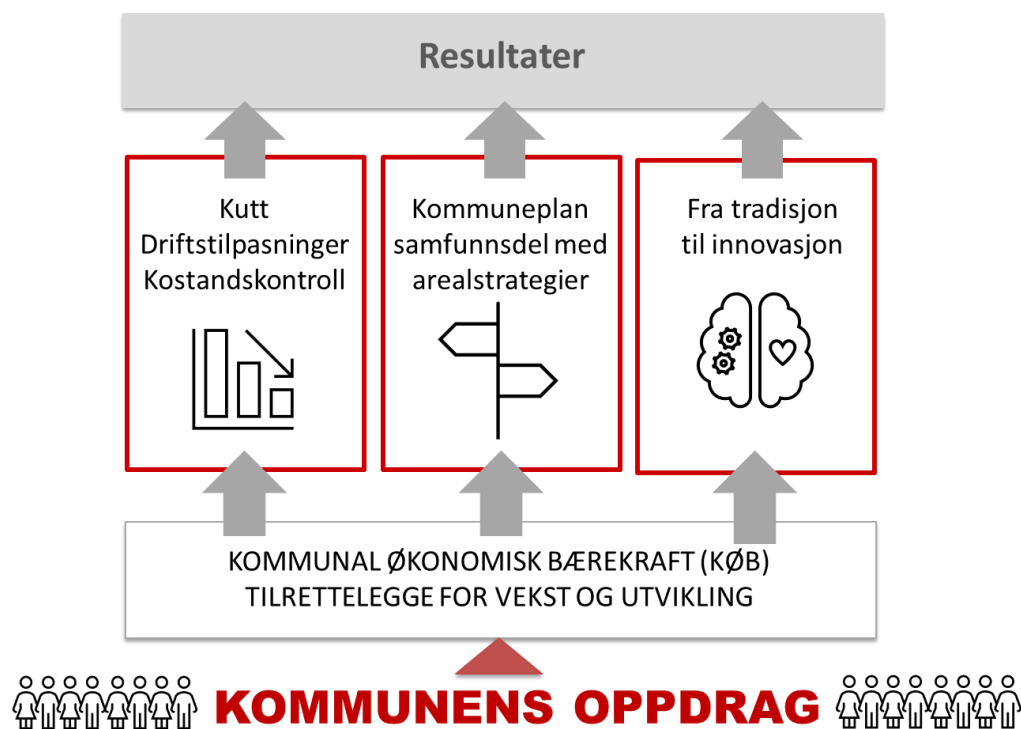
# 1. Om omstillingsprosjektet

## 1.1 Bakgrunn for prosjektet

Ved inngangen av 2020 ble Fauske kommune oppført i ROBEK fordi kriteriet i kommuneloven § 28-1c ikke var oppfylt. Fauske kommune hadde, og har store økonomiske utfordringer og behovet for omstilling er påkrevd. På bakgrunn av dette har kommunen siden 2020 søkt og blitt tildelt prosjektskjønnsmidler til et omstillingsprosjekt med formål om å gjenvinne økonomisk kontroll, samt oppnå økonomisk bærekraft og handlefrihet i kommunen. Prosjektet har pågått over flere år og gitt gode resultater. En gang i året rapporterer kommunedirektøren om fremgangen i prosjektet til formannskapet, kommunestyret og statsforvalteren. I denne rapporten beskrives metodene og resultatene av prosjektet, med fokus på 2023.

## 1.2 Metodisk tilnærming

Omstillingsarbeidet har i hovedsak bestått av tre hoveddeler: 1) Fokus på driftstilpasninger, kutt og å stoppe og akkumulere nye driftsutgifter, og oppnå kostnadskontroll. 2) Arbeid med langsiktige mål og strategier. Kommunestyret vedtok ny kommuneplan samfunnsdel som setter retning mot Fauske 2034. 3) Når det første to delene er iverksatt og det nå fokus på den tredje «søylen» der man skal jobbe med tiltak som videreutvikler kommunens tjenester med å gå fra tradisjon til innovasjon. Summen av dette skal bidra til stadig bedre resultater. I bunnen ligger forutsetninger som å oppnå kommunaløkonomisk bærekraft (KØB) og å tilrettelegge for vekst og utvikling – der kommunen har som mål å være proaktiv blant annet innen grønn infrastrukturutvikling. Skissen under illustrerer beskrivelsene over.



Figur 1: Faser i omstillingsarbeidet

## 1.2.1 Fase I



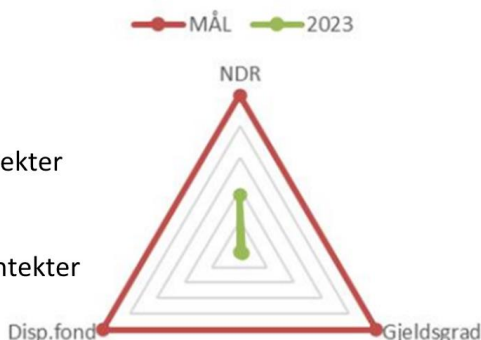
- Budsjett 2022 og 2023
- Reduksjon i driftskostnader
  - Nedbemanning
  - Reduksjon i tjenestevolum
  - Budsjettdisiplin
  - Omstillingsprosjekt
  - Samspill og samarbeid
  - Ledere og medarbeidere
  - Ny organisasjonsstruktur
- Sammenligning i KOSTRA
  - Regnskapsresultater 2021 og 2022
  - 2024 - et «konsolideringsår» for kortsiktige kutt

Figur 2: Faser I i omstillingsarbeidet

## Kommunal økonomisk bærekraft (KØB)

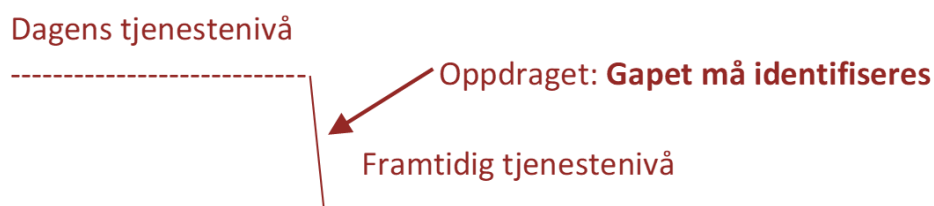
Det er vedtatt økonomiske handlingsregler som bidrar til god langsiktig styring, bærekraft og forutsigbare kommunale tjenester

- Netto driftsresultat i prosent av driftsinntekter (2%)
- Netto lånegjeld i prosent av driftsinntekter (75%)
- Disposisjonsfond i prosent av driftsinntekter (5-10%)



Figur 3: KØB-modell, med inspirasjon fra Rana kommune.

## Finne bærekraftig driftsnivå



Figur 4: Identifisering av potensielle tiltak for å oppnå bærekraftig tjenestenivå

Driftsnivået er blitt redusert gjennom ulike tiltak. Utarbeidelse av driftstiltak var selve kjernen i budsjettprosessen. Dette arbeidet er gjennomført av ledere, på alle nivå, i egnede fora.

## Budsjettets journalsystem

Arbeid med budsjetttiltak i Induct (=programvare for åpen innovasjon)

### Hva handler budsjettets journalsystem om?

Den gir oss oversikt over identifiserte idéer, vi definerer potensialet i ideene, deretter konseptualiseres idéens prosess og tjeneste, før tiltaket/prosjektet utvikles i samarbeid med utvalgt team. Alt fra historikk om idéen eller tiltaket, målsettinger og føringer, til faktaopplysninger, beregninger og beskrivelser - er det vi kan finne i «journalsystemet».

Metode:



Idégenerering - som understøtter kommunens strategier i kommuneplanen



Prosesser - ulike typer idéer har ulike prosesser



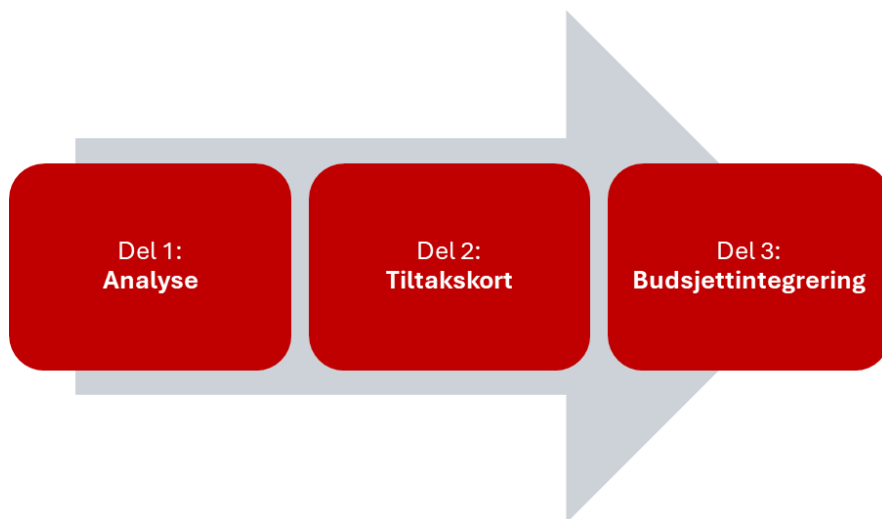
Struktur - oppfølging av fremdriften, og analyser av effekten av de idéene vi velger å ta videre. Idéene lagres, med muligheten til å jobbe med dem når tiden er inne



Samarbeid - fokus på å bygge en åpen og inkluderende innovasjonskultur

Figur 5: Metodisk tilnærming i tiltaksarbeidet i budsjettprosessen

Denne tilnærmingen benyttes ikke bare når prosjektporteføljer skal styres, men er svært relevant i budsjettprosessen når det skal utarbeides budsjetttiltak. Det foretas grundige utredninger av tilhørende gevinster og konsekvenser. Utredningen av tiltak skjer gjennom tre faser.



Figur 6: Utredningen av tiltak skjer i tre faser

I «Del 1: Analyse» foretas det en analyse av tiltak som er foreslått av kommunens ansatte, folkevalgte eller andre. Utredninger skjer gjennom helhetlig analyse av fastsatte punkter som skal avdekke tiltakets potensielle gevinster og konsekvenser.

Kunnskapsgrunnlaget fra analysen fører til en beslutning om tiltaket er gjennomførbart og skal innarbeides i kommunedirektørens forslag til økonomi- og handlingsplan. Arbeidet med tiltaket går dermed videre til «Del 2: Tiltakskort». Her utarbeides det et tiltakskort for hvert tiltak, som vedlegges kommunedirektørens budsjettforslag. I forslaget fremkommer blant annet en beskrivelse av tiltaket, konsekvenser av tiltaket, gevinster og forutsetninger for tiltaket. Dette bidrar til å danne en felles forståelse og et helhetlig kunnskapsgrunnlag for kommunens ansatte, innbyggere og folkevalgte.

Dersom tiltaket vedtas i den politiske behandlingen av budsjettet, benyttes tredje del av metoden. «Del 3: Budsjettintegrering», som sørger for at både positive og negative økonomiske konsekvenser av tiltak integreres i budsjettet.

## **Benchmarking – bruk av KOSTRA**

KOSTRA er en forkortelse for kommune-stat-rapportering. Gjennom KOSTRA sender alle norske kommuner inn tall fra sine tjenesteområder til Statistisk sentralbyrå.

Bruk av KOSTRA er en viktig metode i omstillingsprosjektet, hvor Fauske kommune sammenligner seg med andre kommuner for å identifisere områder hvor det er mulig å forbedre og effektivisere dagens praksis. Benchmarkingen gjøres blant annet gjennom analyse av KOSTRA-statistikk, hvor Fauske kommune sammenlignes med andre kommuner langs akser som kostnadsnivå, effektivitet og kvalitet. Disse analysene brukes også til å følge utviklingen i kommunen over tid, for å identifisere effekten av omstilling og effektiviseringstiltak. Fauske kommune bruker disse analysene kontinuerlig for å avdekke potensialet for

forbedringer og effektiviseringer på ulike områder, og inngår som en del av kunnskapsgrunnlaget når nye tiltak skal utredes.

## 1.2.2 Fase II

Fase 2 besto av parallelljobbing samtidig som fase 1 pågikk. I fase 2 ble det gjennomført prosesser med kommuneplanens samfunnsdel som ga retning i arbeidet med Fauske mot 2034. Mål og strategier ble satt.

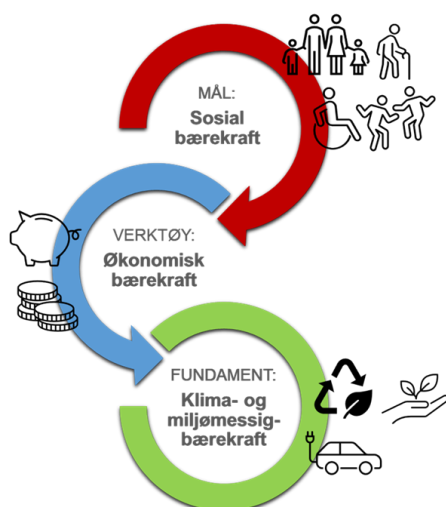


- Vedtatt i april 2022 i kommunestyret

**FAUSKE  
MOT  
2034**



Figur 7: Kommunestyrets strategiske retning



Innsatsområdene i planen handler om hvordan framtiden i Fauske skal bli

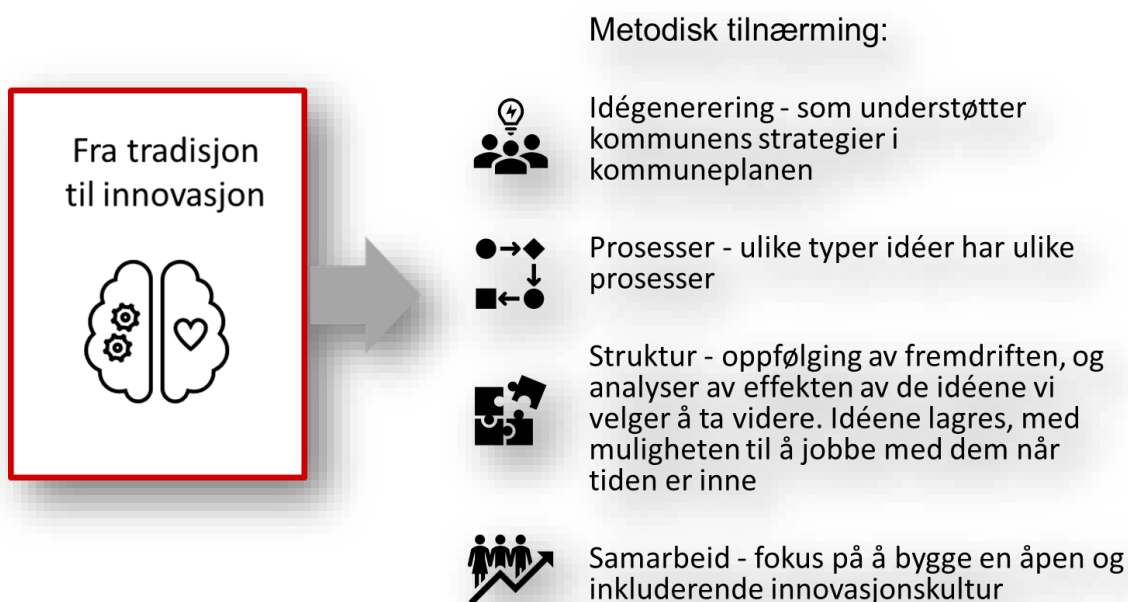
**Å LEVE I FAUSKE** - viser hvordan vi skal jobbe med den sosiale bærekraften

**Å SKAPE OG HANDLE I FAUSKE** - viser hvordan vi skal jobbe med økonomisk bærekraft

**Å MØTE FRAMTIDEN I FAUSKE** - viser hvordan vi skal jobbe med klima- og miljømessig bærekraft.

Figur 8: Innsatsområder i kommuneplanens samfunnsdel

### 1.2.3 Fase III



Figur 9: I fase 3 består arbeidet i å finne tiltak ved å gå fra tradisjon til innovasjon

Se nærmere beskrivelse av arbeidet som er påbegynt i punkt 2.2 under.

#### Beste praksis – Kommunekompasset som metode

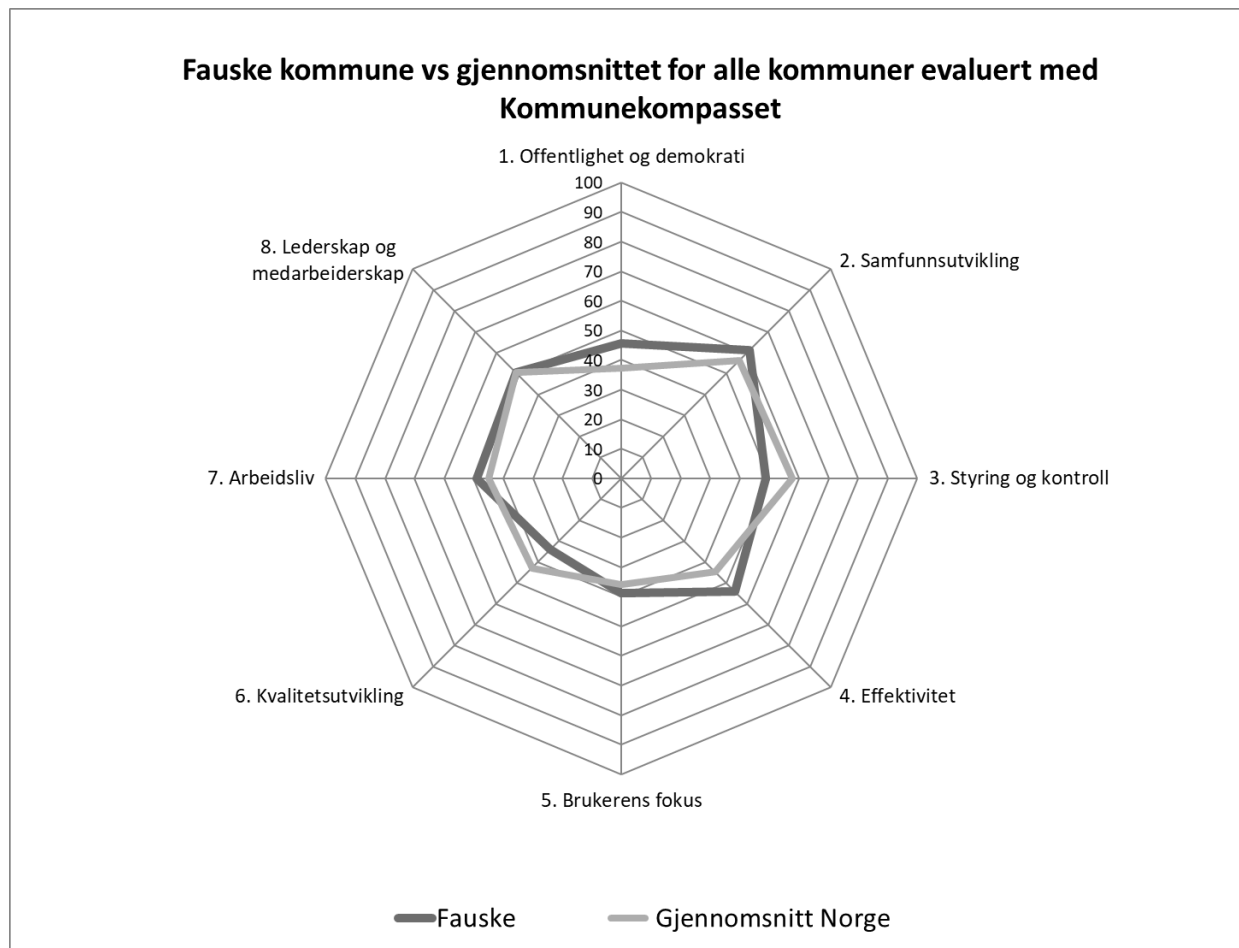
I 2023 har Fauske kommune tatt i bruk verktøyet Kommunekompasset. Dette er et verktøy for strategisk utvikling av den kommunale organisasjon og for vurdering av forvaltningspraksisen i kommunen. For enklest å forklare hvordan Kommunekompasset virker kan man trekke paralleller til skolen. I skoleverket finnes det læreplaner som sier noe om hva elevene bør kunne på de ulike trinnene. Det finnes altså en "idé" om hva som er det optimale kunnskapsnivået. Elevene får karakterer som beskriver hvor nærme de er dette idealet. På samme måte finnes det en "idé" om hva som er den "optimale kommune". Kommunekompasset vurderer hvor langt unna eller hvor nært man er dette idealet.

*«Idealkommunen som beskrives av Kommunekompasset er en kommune som jobber systematisk og planmessig, som har fokus på helhet og sammenheng, som vektlegger resultater og effektivitet, som er åpen og brukerorientert, som kontinuerlig evaluerer sine tiltak og resultater og som evner å lære av denne evalueringspraksisen. Med andre ord en effektiv, utviklingsorientert, lærende og politisk styrt organisasjon.»*

Kommunekompasset har utviklet indikatorer for å sammenligne praksisen i en enkelt kommune med «ideell» praksis. Gjennom intervjuer av formannskapet, kommunedirektør,

kommunalsjefer, enhetsledere, avdelingsledere, stabspersonell og tillitsvalgte har Fauske kommune mottatt en rapport som evaluerer kommunens forvaltningspraksis.

Resultatene i rapporten viser at Fauske kommune ligger litt over gjennomsnittet for alle norske kommuner som er evaluert. Resultatene av evalueringen peker på en rekke områder hvor Fauske kommune har god praksis, samt områder hvor dagens praksis kan forbedres. Denne kunnskapen skal brukes til å utarbeide en utviklingsstrategi med prioriterte områder, noe som skal bidra til å sette retning for det videre omstillingsarbeidet.



Figur 10: Resultater for fauske kommune sammenlignet med andre kommuner.

## Oppsummering av tilnæringsmåter i omstillingsarbeidet – så langt

Fauske kommune har gjennom årene i omstillingsprosjektet utviklet en rekke metoder som alle bidrar på veien mot det overordnede målet om økonomisk bærekraft. Disse metodene er valgt ut for å sikre at omstillingsarbeidet er effektivt og at det gir ønskede resultater. I tillegg til journalsystemet og benchmarking, som beskrevet over, er flere metoder helt avgjørende i arbeidet. De mest sentrale metodene og tiltakene oppsummeres i tabellen under.



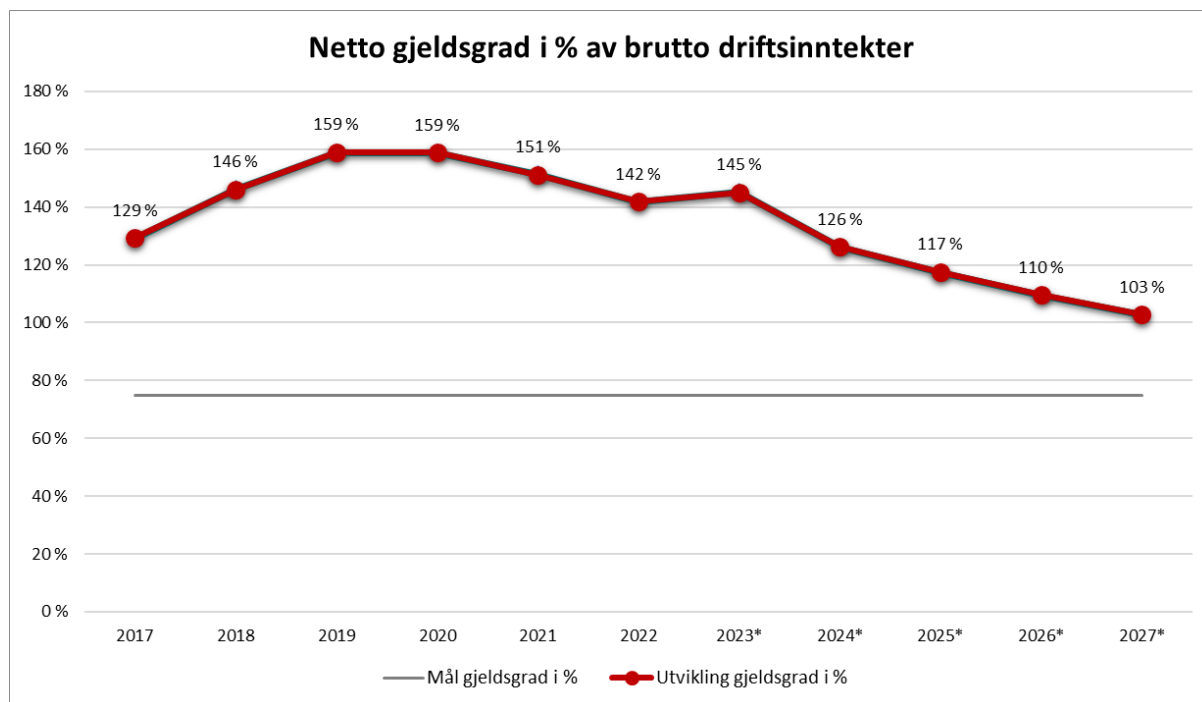
<p><b>Analyse og gevinstberegninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samfunnsøkonom</li> <li>• Tiltakskort og gode kunnskapsgrunnlag</li> <li>• Langsiktige utredninger</li> </ul>
<p><b>Benchmarking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOSTRA</li> <li>• Kommunekompasset</li> </ul>
<p><b>Workshops</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative budsjettsamlinger</li> <li>• Tverrfaglige arbeidsmøter</li> </ul>
<p><b>Lederutvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OU-midler fra KS</li> <li>• Felles kultur for endring og forbedring</li> </ul>
<p><b>Stor oppmerksomhet på involvering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledere og ansatte</li> <li>• Tillitsvalgte</li> <li>• Folkevalgte</li> </ul>
<p><b>Politiske arbeidsmøter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temamøter i formannskapet</li> <li>• Budsjettkonferanser i kommunestyret</li> </ul>
<p><b>ROBEK-nettverk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaringsutveksling</li> </ul>
<p><b>Budsjettarbeid gjennom hele året</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kickoff budsjett januar/februar</li> <li>• Arbeid i ulike faser gjennom hele året</li> <li>• Transparente prosesser</li> </ul>
<p><b>Kommunikasjon og innbyggerdialog</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikasjonrådgiver</li> <li>• Spørsmål/svar</li> <li>• Videoer på sosiale medier</li> </ul>
<p><b>Organisasjonstilpasninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativ organisering</li> <li>• Ledelsesgjennomgang</li> </ul>
<p><b>Nye arbeidsprosesser og oppgavefordeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye teknologiske løsninger</li> <li>• Samarbeid med andre kommuner</li> </ul>
<p><b>Effektivisering og forbedring av budsjett- og regnskapsprosesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye skybaserte systemer</li> <li>• Etablerte rutiner for rapportering</li> <li>• Helhetlig virksomhetsstyring i Framsikt</li> </ul>
<p><b>Digitalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektstyring og struktur for helhetlig digitalisering</li> </ul>
<p><b>Driftstilpasninger og effektivisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budsjettets journalsystem</li> <li>• Tjenestevolum tilpasset kommunens inntekter</li> </ul>
<p><b>Økonomi- og handlingsplan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rød tråd mellom vedtatte mål/planer og økonomisk handlingsrom</li> <li>• Langsiktig perspektiv</li> </ul>

Tabell 1: De mest sentrale metodene og tiltakene oppsummert.

## 1.3 Økonomisk utvikling

Hovedmålet i omstillingsprosjektet er økonomisk bærekraft, og gevinstene av prosjektet skal derfor over tid synes i kommunens økonomiske nøkkeltall. I dette delkapitlet følger utviklingen i kommunens økonomiske bærekraft over tid, samt prognoser for inneværende økonomiplanperiode.

### Gjeldsgrad



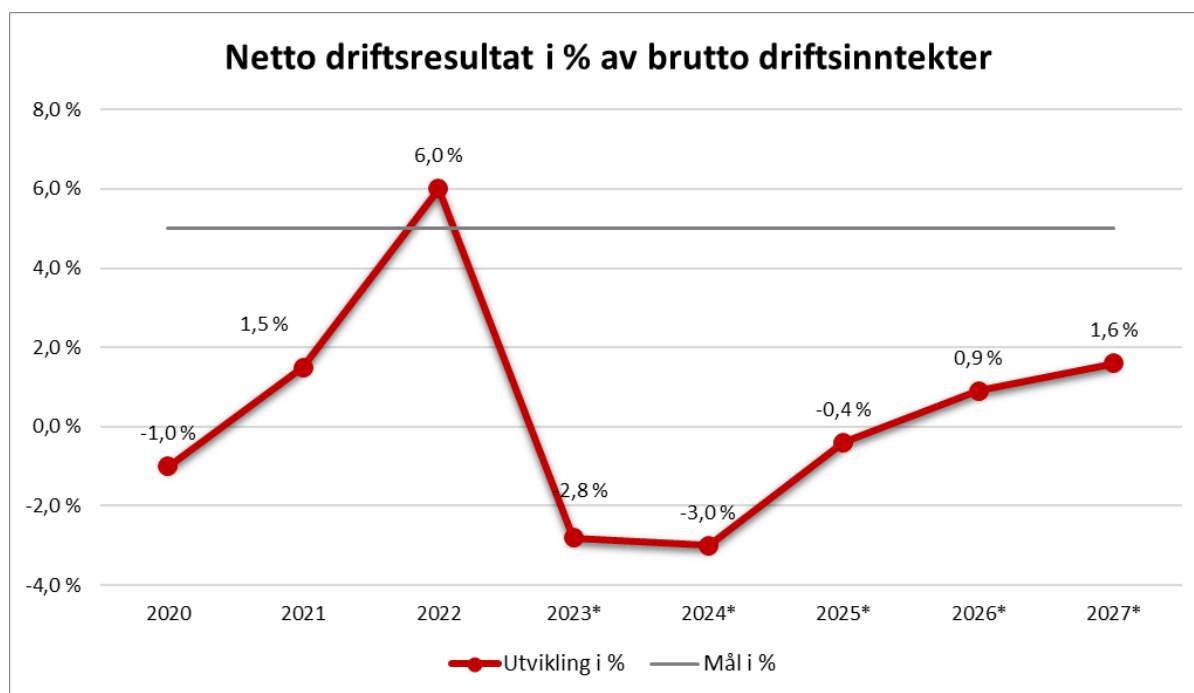
\* Prognose fra vedtatt økonomiplan

Figur 11: Gjeldsgrad i % av brutto driftsinntekter sett i forhold til driftsinntektene.

Gjeldsgrad i % av brutto driftsinntekter viser hvor stor kommunens gjeld er i forhold til driftsinntektene. En gjeldsgrad på 100 % tilsier at kommunen har like mye gjeld som inntekter. Fauske kommune har vedtatt at gjeldsgraden på lang sikt skal være under 75 % av brutto driftsinntekter. Dette er i tråd med anbefalingene fra Teknisk beregningsutvalg.

Siden 2020 har gjeldsgraden i Fauske kommune vært nedgående. Dette skyldes at driftsinntektene har økt, og at kommunen har begrenset nye låneopptak og samtidig betalt ned gjeld. Forutsatt at kommunen fortsatt begrenser nye låneopptak forventes gjeldsgraden redusert til om lag 103% ved utgangen av inneværende økonomiplanperiode. Dette er en vesentlig reduksjon fra 2020 hvor gjeldsgraden var 159 % av brutto driftsinntekter.

## Netto driftsresultat



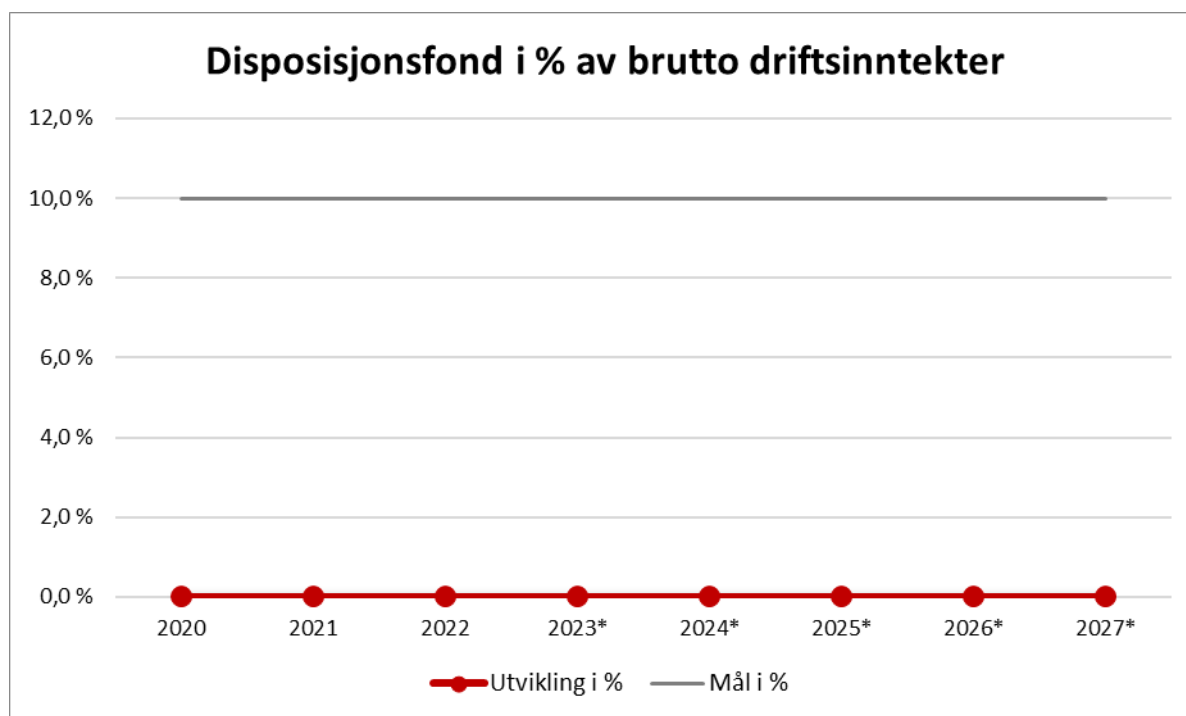
\* Prognose fra opprinnelig vedtatt budsjett

Figur 12: Netto driftsresultat viser kommunens driftsinntekter minus driftsutgifter, renter og avdrag.

Netto driftsresultat er et mål på kommunens økonomiske handlefrihet. Netto driftsresultat viser kommunens driftsinntekter minus driftsutgifter, renter og avdrag. Dette sier noe om kommunen har midler igjen ved utgangen av året som kan settes på fond eller brukes til investeringer. Dersom en kommune har negativt netto driftsresultat innebærer dette at kommunen dette året ikke har nok inntekter for å dekke driftsutgifter, renter og avdrag - altså et merforbruk som må dekkes inn senere år. Dersom en kommune har et akkumulert merforbruk fra tidligere år, må et positivt netto driftsresultat senere år brukes for å dekke inn dette.

Fauske kommune avsluttet 2021 og 2022 med positive netto driftsresultat, noe som har bidratt til å redusere kommunens akkumulerte merforbruk. Med utgangspunkt i kravet til realisme har kommunen imidlertid budsjettet med negative resultater i de vedtatte opprinnelige budsjettene for 2023-2025. Denne reduksjonen skyldes endrede rammebetingelser utenfor kommunens kontroll, herunder økt rentenivå. Det er verdt å trekke fram at til tross for at rentekostnadene er forventet å øke ytterligere fra 2023 til 2024, er budsjettet netto driftsresultat på tilnærmet samme nivå. Dette er effekten av en rekke innførte tiltak, som kommunen nå ser de store virkningene av. Gjeldene økonomiplan legger videre opp til en utvikling mot positivt netto driftsresultat fra og med 2026.

## Disposisjonsfond



\* Prognose fra opprinnelig vedtatt budsjett

Figur 13: Figuren viser at Fauske kommune ikke har penger på sparekonto, ingen buffer, og det er sårbart når det oppstår uforutsette utgifter, som for eksempel rentehevinger

Disposisjonsfondet er det eneste fondet som fritt kan benyttes til å dekke utgifter i både drifts- og investeringsregnskapet. Dette kan dermed ses på som kommunens buffer/sparekonto. Størrelsen på fondet er et uttrykk for hvor stor økonomisk buffer kommunen har for sin løpende drift, og er den delen av reservene som best gir uttrykk for den økonomiske handlefriheten.

Fauske kommune har ingen midler på disposisjonsfond. Fordi kommunen må dekke tidligere års merforbruk før det kan overføres midler til disposisjonsfond, forventes det ingen endring på disposisjonsfond innværende økonomiplanperiode. Et langsiktig mål i omstillingsarbeidet er imidlertid å bygge opp disposisjonsfond slik at kommunen får mulighet til å håndtere uforutsette økonomiske utfordringer - uten å måtte redusere driften.

## 2. Fokusområder i 2023

### 2.1 Samfunnsøkonomiske analyser og gevinstberegninger

Hovedmålet i det kontinuerlige omstillingsarbeidet er å utvikle kommunens økonomiske bærekraft. Omstillingsarbeidet har pågått over flere år og en rekke tiltak er gjennomført. I takt med utviklingen i omstillingsarbeidet har behovet for samfunnsøkonomiske analyser og gevinstberegninger økt. De «lavthengende fruktene» i omstillingsarbeidet er allerede plukket, og det pågående omstillingsarbeidet er komplekst. På mange områder er ytterligere reduksjon i tjenestenivå ikke lengre formålstjenlig, og det kreves omfattende analyser for å identifisere ytterligere potensielle driftsbesparelser. Dette, i tillegg til den gode kontrollen over budsjett og regnskap som er opparbeidet i organisasjonen, har gjort at kommunen nå har økt fokus på omstilling i et langsiktig perspektiv. Med dette har fokuset i 2023 vært flyttet fra kortsiktige besparelser til langsiktige tiltak og utredninger.

I prosjektet er det tilsatt en prosjektleder/samfunnsøkonom, som er god på samfunnsøkonomisk strategi og analyse. Denne ressursen er finansiert av prosjektskjønnsmidler og hjelper organisasjonen med å lage gode utredninger og analyser, for å vise effektene av de ulike beslutningene og tiltakene kommunen gjennomfører. Kunnskap om analyse, sammenstilling, utredninger og formidling er helt nødvendig for å oppnå økonomisk balanse i kommunen.

Fauske kommune har kommet langt på vei mot økonomisk bærekraft, og tiltakene i den nåværende fasen krever derfor grundige analyser. I 2023 har kommunen kommet langt på vei i slike utredninger, som evaluerer de helhetlige og langsiktige økonomiske konsekvensene av et tiltak. Med dette er Fauske kommune i bedre stand til å se «hele bildet» i arbeidet mot økonomisk bærekraft. Vedtatt økonomi- og handlingsplan 2024-2027 inneholder resultatene av noen av disse utredningene. Blant annet har kommunen vedtatt et tiltak knyttet til styrket forebygging med en barne- og ungdomslos, hvor utredningene har vist at besparelsene ved å gjennomføre tiltaket vil overstige kostnadene. Det samme gjelder et sysselsettingstiltak for flyktninger, hvor det er vurdert at besparelsene ved lavere behov for sosialhjelp og økte skatteinntekter, vil overstige kostnadene ved tiltaket. Et annet eksempel er pilotprosjektet som nå skal gjennomføres i skoler og barnehager, hvor kommunen skal redusere bruken av vikar til fordel for økt bemanning - uten å øke kommunens utgifter. Dette tiltaket har ytterligere potensielle samfunnsøkonomiske og kommunaløkonomiske gevinster i form av redusert sykefravær. Disse tiltakene er et resultat av økt fokuset på langsiktige analyser og gevinstberegninger, hvor alle konsekvenser kommunens beslutninger ses i sammenheng.

Kommunen har gjennom 2023 styrket fokuset på det fireårige perspektivet (økonomiplan) fremfor det ettårige (årsbudsjett). Det langsiktige fokuset fremkommer i vedtatt økonomi- og handlingsplan 2024-2027, som legger føringer for omstillingsarbeidet i hele

økonomiplanperioden. Nytt av året er at økonomiplanen inneholder en handlingsdel, som viser hvordan ressursene i kommunen skal benyttes for å løse politiske ambisjoner. På denne måten er det etablert et rød tråd mellom kommunens mål, planer og økonomisk handlingsdel. Videre har Fauske kommune kommet godt i gang med å utvide fokuset i omstillingsarbeidet ytterligere fremover. Samfunnsøkonomen tilsatt i prosjektet skal lede utarbeidelsen av et helhetlig kunnskapsgrunnlag - en perspektivanalyse - som peker på fremtidens utfordringer og hvordan vi planlegger for å møte den i vår kommune. Perspektivanalysen skal bidra til å identifisere konsekvensene av kommunens beslutninger i et langsiktig perspektiv for å gi en mer helhetlig, kunnskapsbasert og effektiv planlegging.



Figur 14: Den røde tråden i mellom kommunens mål, planer og økonomisk handlingsdel.

## 2.2 Digitalisering og effektivisering

Digitalisering er en nøkkel til omstilling gjennom både effektivisering og rasjonalisering av tjenester. Fauske kommune har gjennom både kommuneplanens samfunnsdel og budsjettvedtak satt seg høye ambisjoner om en digital omstilling. Med bakgrunn i fremtidens krav, har kommunen mål om bedre innbyggertjenester og mer effektiv drift.

En forutsetning for å kunne omstille gjennom digitalisering og effektivisering, er at den digitale grunnmuren (arkitekturen) er tilpasset virksomheten. I tillegg må den tilfredsstillende krav som stilles til informasjonssikkerhet.

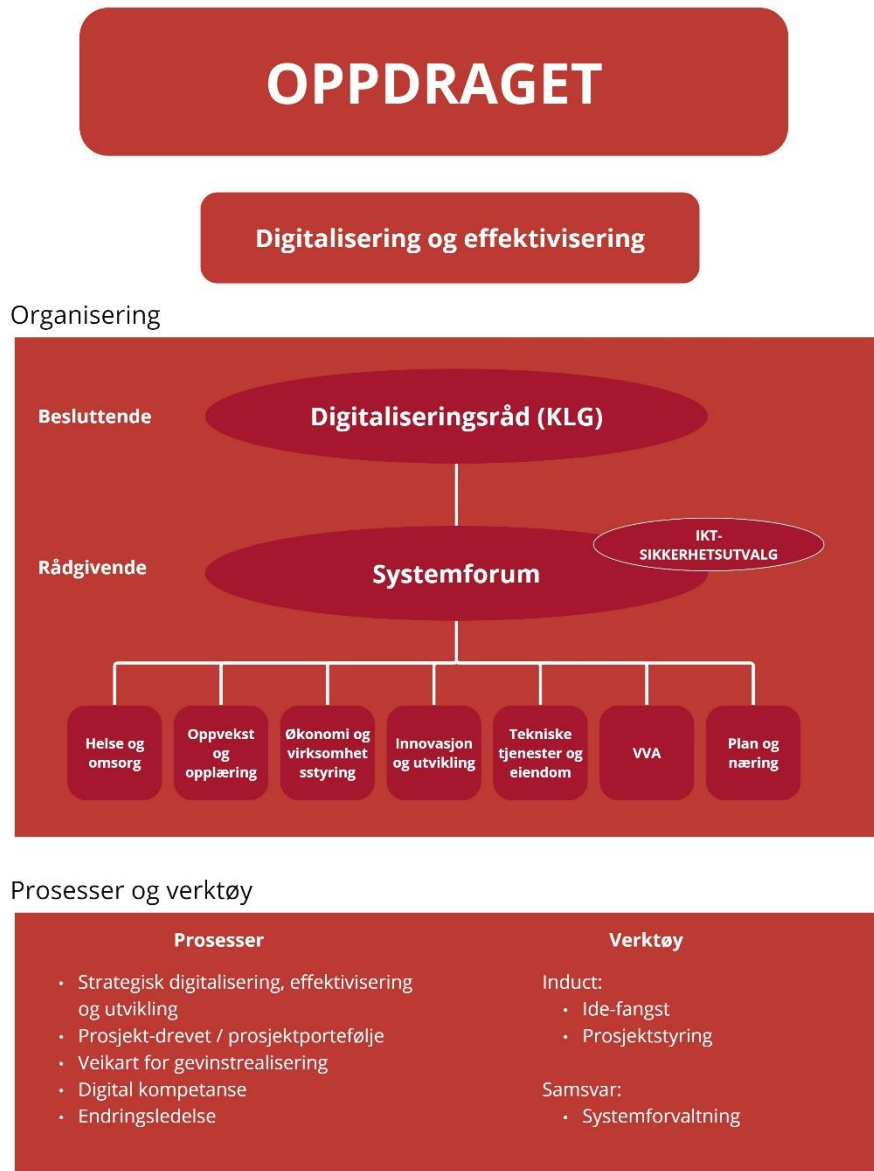
Digitalisering av kommunal virksomhet må foregå stegvis og systematisk. De fleste kommuner i dag, er på et relativt lavt nivå når det gjelder digitalisering av kommunale tjenester. Det er alltid noen unntak, og vi ser at enkelte tjenester ligger foran resten med innovative innbyggerrettede tjenester som også gir effektiviseringsfordeler.

På veien mot et fremtidsrettet Fauske – for god velferd, vekst og utvikling, prioriterer Fauske kommune følgende satsingsområder innen digitalisering:

1. Utvikling og implementering av *struktur for helhetlig digitalisering* med tydelige ansvars- og beslutningslinjer (se figur). Herunder arbeider kommunen med å *kartlegge og analysere dagens systemportefølje*, samt definere et *veikart* mot en fremtidsrettet digital infrastruktur i verktøyet Samsvar systemforvaltning. Resultatene av arbeidet er blant annet at Fauske kommune bare i 2024 vil gå til anskaffelse av nytt sak/arkivsystem, økonomi/HRM-system, utskriftsløsning og sikkerhetsplattform. Dette er store løfter for en mellomstor kommune og vil utfordre vår evne til god prosjektstyring parallelt med ordinær drift. Vi har bevissthet til risikoen som følger av en så ambisiøs satsing. Likevel ser vi at det er avhengigheter mellom de løsningene vi skal fornye og den videre digitaliseringen vi skal gjennomføre innen både helse- og oppvekstsektoren, planavdelingen, VVA osv. De nevnte prosjektene vil også gi våre ansatte en bedre og mer effektiv hverdag.
2. *Kompetanseheving* gjennom deltagelse i Kompetanseløft for digital transformasjon ledet av DigiNordland. Her deltar kommunedirektørens ledergruppe sammen med andre ressurspersoner innen i digitalisering.
3. Implementering av økt sikkerhet gjennom både teknologiske og organisatoriske tiltak basert på NSM sine grunnprinsipper for informasjonssikkerhet. I tillegg er det startet et arbeid for å innføre en *læringsplattform* som vil gi bedre muligheter for å styrke kompetansen innen informasjonssikkerhet blant alle ansatte. Videre legger innføringen av Sikri Samsvar som *internkontrollsystem* og bruken dokumentmodulen til rette for at vi kan etablere gode rutiner for personvern og informasjonssikkerhet. Summen av økt kompetanse og bedre rutiner forventes å gi en bedre sikkerhetskultur i hele organisasjonen.

På noe lengre sikt skal satsingsområdene over legge til rette for nye digitaliserings- og effektiviseringsprosjekt med sterkt fokus på innbyggerne og effektiviseringsgevinster ute i tjenestene.

For å lykkes med så mange og krevende oppgaver, er det viktig med både engasjement fra ledelsen, motiverte ansatte og politisk forankring. Fauske kommune søker også mot våre nabokommuner for samarbeid der det er naturlig, som ved anskaffelser og erfaringsutveksling. Vi kommer i det videre omstillingsarbeidet til å følge nøye med på videreutviklingen av DigiNordland, samt andre nettverk som kan styrke vårt arbeid.



Figur 15: Oversikt over organisering og prosesser og verktøy i digitalisering og effektiviseringsarbeidet.

### 2.3 Kommunikasjon og dokumentasjon

Omstillingsprosjektet berører kommunens medarbeidere, politikere, innbyggere og næringsliv. God kommunikasjon internt og eksternt, med fokus på god innbyggerdialog, vil være en nøkkel for at prosjektet skal lykkes i det lange løp. Kommunikasjonsarbeidet i Fauske kommune ble betydelig styrket, da kommunikasjonsrådgiver tiltrådte i mars 2023. Stillingen er et 3-årig engasjement finansiert av prosjektskjønnsmidler og skal bidra aktivt til god informasjon og kommunikasjon, både internt og eksternt.

I den første perioden har arbeidet til kommunikasjonsrådgiver konsentrert seg om å bli kjent med en kommune som er i omstilling. Basert på kommunikasjonsrådgivers erfaringer,



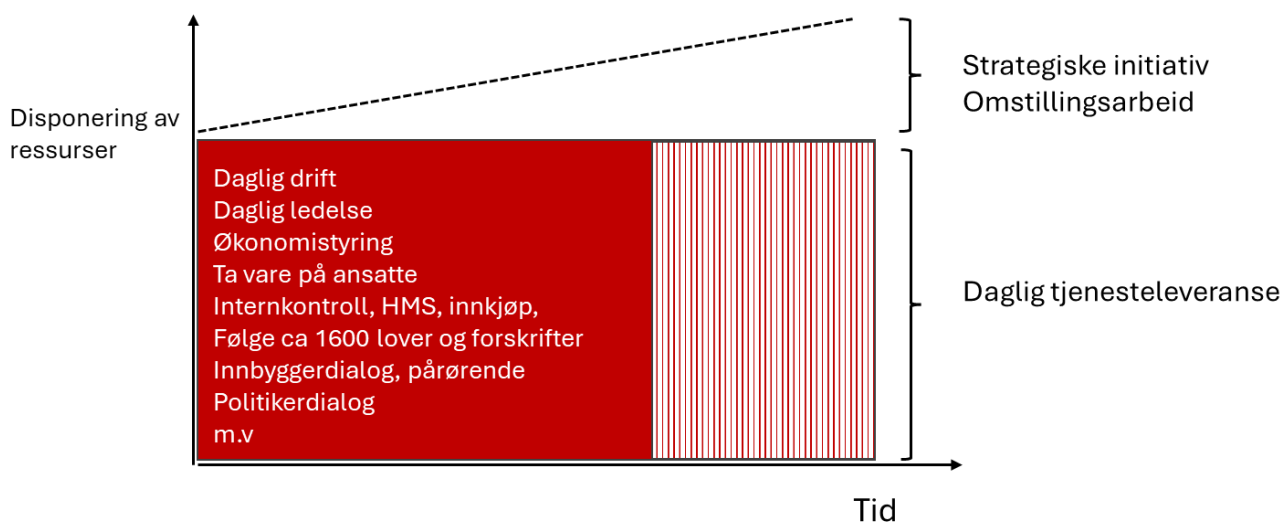
kompetanse og Fauske kommunes ståsted, er det utarbeidet revidert kommunikasjonsstrategi, ny kanalstrategi, og flere vedlegg som skal konkretisere informasjons- og kommunikasjonsarbeidet. Det er også jobbet med universell utforming og tilgjengelighetserklaring til kommunens hjemmeside. En ytterligere effekt av kommunikasjonsrådgivers plass sentralt i kommunen, er økt kompetanse og ressurs inn i krise- og beredskapsarbeidet. Kriseledelsen har nå en dedikert ressurs til støtte for både kriseledelsen, og spesielt ordførers rolle som talsperson mot media og innbyggere.

Som en del av kommunikasjonsstrategien og arbeidet med å nå ut til kommunens innbyggere med god og nok informasjon i rett tid, er det lagt ned mye arbeid i å produsere nyhetsaker til kommunens hjemmeside, Facebook, samt pressemeldinger, annonser osv. Dette har vært spesielt viktig i forbindelse med budsjettprosessen, der det ble laget videoer som forklarte både KØB-modellen, kommunens økonomiske ståsted, endrede budsjettforutsetninger og utfordringer innenfor de ulike tjenesteområdene i kommunen. God kommunikasjon og innbyggerdialog har vært helt sentralt for å involvere innbyggerne i den pågående omstillingen i kommunen. I tillegg til budsjettprosessen, ble det i 2023 også innført bruk av korte videosnutter for å informere innbyggerne om aktuelle saker kommunen jobber med (f.eks. da kommunen fikk flere flyktningmottak på kort varsel). Det er også produsert video med politikere i forkant av kommunestyremøter, der de forteller om aktuelle saker som står på dagsorden.

Alle tiltakene nevnt over vil bli videreført i 2024. Tilbakemeldingene fra publikum er i all hovedsak positive, og det fremstår som at det er både interesse og ønske om at vi fortsetter det vi har satt i gang.

For kommende år skal det i tillegg settes i gang et prosjekt med å fornye hjemmesidene til kommunen. Sammen med ansatte ute i avdelingene skal vi presentere innholdet med innbyggerne mer i fokus enn det vi gjør vi dag. I tillegg skal vi fortsette arbeidet med å implementere kommunikasjons- og kanalstrategien ute i hele virksomheten. Økt fokus på kommunikasjon i kommunen, skal bidra til bedre omdømme og en mer profesjonell kommune med innbyggerne i sentrum.

## 2.4 Drift, utvikling og omstilling



Figur 16: Daglig drift må skje samtidig som organisasjonen skal drive med omstilling og endringsarbeid.

Samtidig som det daglig skal ytes tjenester til kommunens innbygger, må de samme medarbeiderne – kommunens ledere – legge til rette for og gjennomføre forbedringsarbeid og omstillinger. Det er ikke noe unikt med omstillingsarbeid i kommuner eller andre organisasjoner. Det som er forskjellen er at i en Robek-kommune må omstillingen skje i et raskere tempo enn i andre kommuner. Kravene om at budsjetttiltak raskt må ha virkning på driftsutgiftene er førende for en Robek kommune.

Det er lagt ned betydelig antall timer og en stor jobb med å informere og involvere fagforeninger, medarbeidere og folkevalgte. Man vil skjønt nok aldri komme i mål med informasjon og involvering, det er en kontinuerlig jobb. Målet er å gjøre det bedre for hver gang. Det er helt nødvendig.

## 3. Kort om veien videre

Fauske kommune har gjennom omstillingsprosjektet kommet langt på vei mot økonomisk bærekraft. Det er etablert gode prosesser og metoder i organisasjonen, og store deler av det akkumulerte merforbruket fra tidligere år er dekket inn. Parallelt med dette er flere av kommunens økonomiske rammebetingelser i stadig endring – rentenivået har økt, kraftprisene svinger og demografien er i endring. Dette har resultert i at kommunen budsjetterer med negativt netto driftsresultat inneværende år. Det innebærer at kommunens forventede driftsinntekter ikke dekker forventede driftsutgifter, renter og avdrag. Med budsjettert negativt netto driftsresultat, høy gjeldsgrad og ingen midler på disposisjonsfond må omstillingsarbeidet i

kommunen fortsette. I 2024 vil kommunen videreføre det gode arbeidet i organisasjonen, hvor flere påbegynte prosjekter skal ta omstillingsprosjektet et steg videre. Disse prosjektene er blant annet som følger:

## 2024 →

**Handlingsplan:** Oppdrag og utredninger i vedtatt økonomi- og handlingsplan skal følges opp

**Innkjøpsamarbeid med nabo-kommuner:** økonomisk innsparing og bedre internkontroll

**Perspektivanalyse:** bedre kunnskapsgrunnlag

**Økt fokus på kvalitet:** fortsette implementeringen av Sikri samsvar (internkontrollsystem)

**Nytt skybasert sak og arkivsystem:** effektivitetsbesparelser for mange ansatte

**Nytt skybasert regnskapssystem:** effektivitetsbesparelser for alle ledere og flere ansatte

**Prosjekt bilpool:** bedre internkontroll -> redusert slitasje, mindre skader, bedre utnyttelse av bilparken = sparte kostnader

**Kommunikasjonsarbeid:** styrket innbyggerdialog og felles forståelse

**Effektivisering og forenkling av arbeidsprosesser**

**Digitalisering:** gir muligheter for effektivisering og kvalitetsforbedring.

**2024/ 2025 Begynne å se på prosjekt KI:**

Vi hører stadig at kommunene står overfor mange og store utfordringer. Klimakrisen gir varmere, våtere og villere vær og flere eldre trenger hjelp og pleie. Velferdsbehovet i alle aldersgrupper vokser og det skjer en forflytning av mennesker fra distriktene til byene. Alle, hvor enn de bor, trenger – og forventer – boliger, jobb, fungerende infrastruktur og gode tjenester. Samtidig er det i ferd med å bli vanskeligere å finne tilstrekkelig kompetent personale til mange av tjenestene kommunene har ansvaret for. Både i distrikter og i byer.

Hva er kunstig intelligens (KI)? Det finnes faktisk ikke noen entydig forklaring på begrepet. Så hvordan kan kunstig intelligens hjelpe kommunen?

Uavhengig av hva den enkelte vet og tror, regnes KI som en av de viktigste enkelt-teknologier i vårt århundre. I fremtiden vil KI kjøre bilene våre, revolusjonere kreftbehandling og påvirke hvordan offentlige tjenester utføres. Kommunene, både i Norge og i resten av Norden, jobber allerede på mange områder med løsninger basert på kunstig intelligens. De har hovedsakelig to begrunnelser for dette: Den ene er ønsket om å tilby innbyggerne bedre tjenester. Den andre er behovet for å drive virksomheten mer effektivt.

For Fauske kommune er målet at kommunen skal vokse i fremtiden, samtidig som vi skal håndtere demografiutfordringer, personellmangel m.v. Dette vil legge press på kommunens

tjenester, samtidig som antall ansatte ikke kan vokse. Kunstig intelligens kan bli ett av verktøyene for å lykkes med det. Mulighetsrommet er stort. KI kan for eksempel brukes til å "oversette" innhold i pasientjournaler til en språkform som forenkler arbeidet for ansatte i hjemmetjenesten. Det trengs ikke medisinsk spesialisering, og dermed reduseres faren for feilbehandlinger ved sykehjem og for hjemmeboende.

De fleste kommunale KI-prosjektene i dag fokuserer på forskning og kunnskapsbygging. De er i liten grad tatt inn i praktisk bruk. Årsakene til dette ligger blant annet i regelverk, finansiering og i hvilken grad løsningene treffer reelle behov. Men flere kommuner bruker likevel kunstig intelligens til enklere oppgaver i møtet med innbyggerne, slik som å sortere henvendelser eller svare på spørsmål med chatboter. En del har satt i gang testprosjekter om hvordan kunstig intelligens kan støtte saksbehandlere. Kan kunstig intelligens transkribere for eksempel kommunestyremøter? Og behandle søknader om skjenkebevilgninger?

Utfordringene er mange og dette krever både kapasitet og kompetanse, ledelse, samarbeid og partnerskap med teknologibedrifter, akademiske institusjoner og andre kommuner, samt transparente og ansvarlige systemer.