



NORDRE LAND KOMMUNE

MØTEINNKALLING

FOR

FORMANNSKAPET ADM.

TID: 18.06.2014 kl. 08.30

STED: FORMANNSKAPSSALEN, 2. ETG., RÅDHUSET

Eventuelle forfall meldes på telefon 61 11 60 46

Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.

SAKSLISTE:

Sak nr. Innhold:

7/14

FORSTUDIE ANALYSE AV ADMINISTRATIVE TJENESTER

8/14

Unntatt offentlig ofl §25

SØKNAD OM PERMISJON MED LØNN FRA DELER AV STILLING

9/14

Unntatt offentlig ofl §13

MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN 2014

NORDRE LAND KOMMUNE, den 12. juni 2014

.....
Liv Solveig Alfstad
ordfører

Lnr.: 11627/14
Arkivsaksnr.: 14/1132
Arkivnøkkel.: 030

Saksbehandler: ITH

Utskrift til:

FORSTUDIE ANALYSE AV ADMINISTRATIVE TJENESTER

Sammendrag:

Forstudie analyse er gjennomført vårhalvåret 2014, som en del av forberedelsene til budsjettarbeid og rulleringen av Handlings- og økonomiplan 2015-2018. Analyserapport versjon 2 forsøker å forklare ulikhet i rapportert ressursbruk til KOSTRA-funksjon 120.

Vedlegg:

Analyserapport forstudie administrative tjenester.

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Saksopplysninger:

Formannskapet har gjennom budsjettprosessen høsten 2013 vurdert en rekke innsparingsforslag. Et flertall i formannskap og kommunestyre valgte imidlertid å avvente iverksetting av innsparingsforslagene i påvente av en grundigere analyse fra rådmannens side. «Forstudie analyse 2014» er en del av rådmannens oppfølging av kommunestyrets bestilling i K-sak 73/13 «Økonomiplan 2014-2017 med budsjett»: *«Framover vil det være viktig å ha fokus på både forbedringer av Handlingsplan- og økonomiplan/budsjettprosessen, med sikte på å legge mer konkrete føringer for utvikling av administrasjon og tjenester i kommunen, og sikre en tryggere kommuneøkonomi.»* Oppdragets kjerne var å utarbeide gode analyser som kan bidra til å avdekke potensielle omstillingsmuligheter i administrasjon og tjenester.

Vurdering:

Analyserapport versjon 1 var kun er oversikt over tilgjengelig statistikk fra Statistisk Sentralbyrås database KOSTRA. I analyserapport versjon 2 har prosjektet samarbeidet med sammenligningskommunene Rakkestad, Sel, Gausdal, Nord-Aurdal og Stryn, og forsøkt å forklare om ulikhetene skyldes reelle forskjeller i oppgaveløsning, ulik rapportering eller andre forhold. Sammenligningskommunene har vært samarbeidsvillige og rapporten baserer seg på telefonsamtaler og spørsmål/svar via e-post. Det var i utgangspunktet ønskelig å gå enda dypere inn i en sammenligning med to/tre av kommunene, men det har det dessverre ikke vært tid til. For øvrige resultater og vurderinger vises det til selve analyserapporten som er vedlagt saken.

Administrasjonens innstilling:

Rådmannen vil råde Formannskapet- administrative saker til å fatte slikt vedtak:

1. Sluttrapport fra forstudie ”Analyse av administrative tjenester» tas til orientering.
2. Følgende anbefalinger følges opp videre i Handlingsplan- og budsjettprosessen;
 - Jobbe videre med å kvalitetssikre tabellen som viser oversikt over administrative årsverk og oppgaver for å sikre at sammenligningen er pålitelig.
 - Gå i nærmere dialog med Sel kommune for å lære av den prosessen de har vært gjennom knyttet til redusert bemanning.
 - Gjennomgå KOSTRA-veilederen, og vurdere endringer i hvordan administrative utgifter rapporteres.

NORDRE LAND KOMMUNE, den 11.6.14

Jarle Snekkestad
rådmann

Inger Toril Holte Breien
Plan- og utviklingsrådgiver

INNHOOLD

BAKGRUNN OG MÅLSETTING 2

1 RESSURSBRUK INNEN ADMINISTRATIVE TJENESTER 2

1.1 Forklaring av ulikheter mellom Nordre Land og sammenligningskommunene 4

1.1.1 Rakkestad 6

1.1.2 Nord-Fron 7

1.1.3 Sel 7

1.1.4 Gausdal 8

1.1.5 Nord-Aurdal 9

1.1.6 Stryn 9

1.2 Sammenligning av årsverk og oppgaver innen administrative tjenester 10

2 TABELLARISK SAMMENLIGNING AV TJENESTENE 11

3 ANBEFALINGER 14

4 VEDLEGG 16

Vedlegg 1 16

Vedlegg 2 30

BAKGRUNN OG MÅLSETTING

Formannskapet har gjennom budsjettprosessen høsten 2013 vurdert en rekke innsparingsforslag. Et flertall i formannskap og kommunestyre valgte imidlertid å avvente iverksetting av innsparingsforslagene i påvente av en grundigere analyse fra rådmannens side. Forstudie analyse av administrative tjenester gjennomføres derfor vårhalvåret 2014, som en del av forberedelsene til budsjettarbeid og rulleringen av Handlings- og økonomiplan 2015-2018. Oppdragets kjerne er å utarbeide gode analyser som kan bidra til å avdekke potensielle omstillingsmuligheter i administrasjon og tjenester. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i Statistisk Sentralbyrås database KOSTRA, som er et nasjonalt register over statistikk innrapportert fra kommunene. Analyserapportens versjon 1 ble lagt fram for F-adm. 23. april 2014, og den inneholder en oversikt over tilgjengelig statistikk fra KOSTRA (Vedlegg 1). Analyserapportens versjon 2 forsøker å forklare ulikheter mellom kommunene.

INFORMASJONSINNSAMLING OG GJENNOMFØRING

Målet for analyserapporten er å finne ut om de identifiserte ulikhetene skyldes lavere kostnader, reelle forskjeller i oppgaveløsning, ulik rapportering eller andre forhold. Resultatene i rapporten bygger på informasjon fra kontakt med alle sammenligningskommunene via telefon og e-post. Prosjektleder har vært i kontakt med representanter for alle kommunene på telefon, og samtlige kontaktpersoner gitt positiv respons på henvendelsen. Telefonsamtalene er fulgt opp med et spørreskjema som er sendt ut på e-post, samt en tabell for registrering av oppgaver og årsverk (Vedlegg 2).

PROSJEKTMÅL FOR FORSTUDIEN

Innen formannskapets budsjettseminar og møte i F-ADM den 18.6.14 foreligger en *analyse* som;

1. Beskriver ressursbruk over tid innenfor administrative tjenester, de administrative oppgavene (inkl. henvisninger til lov/forskrift), og forklarer ulikheter mellom Nordre Land og sammenligningskommunene, herunder redegjør for hvorvidt forskjeller bunner i ulike lokale prioriteringer.
2. Tabellarisk oversikt over ressursbruk innenfor de kommunale tjenestene, med landsgjennomsnittet, KOSTRA-gruppe 10, Oppland og de sju utvalgte sammenligningskommunene.
3. Foreslår anbefalinger om eventuelle videre utredninger eller analyser.

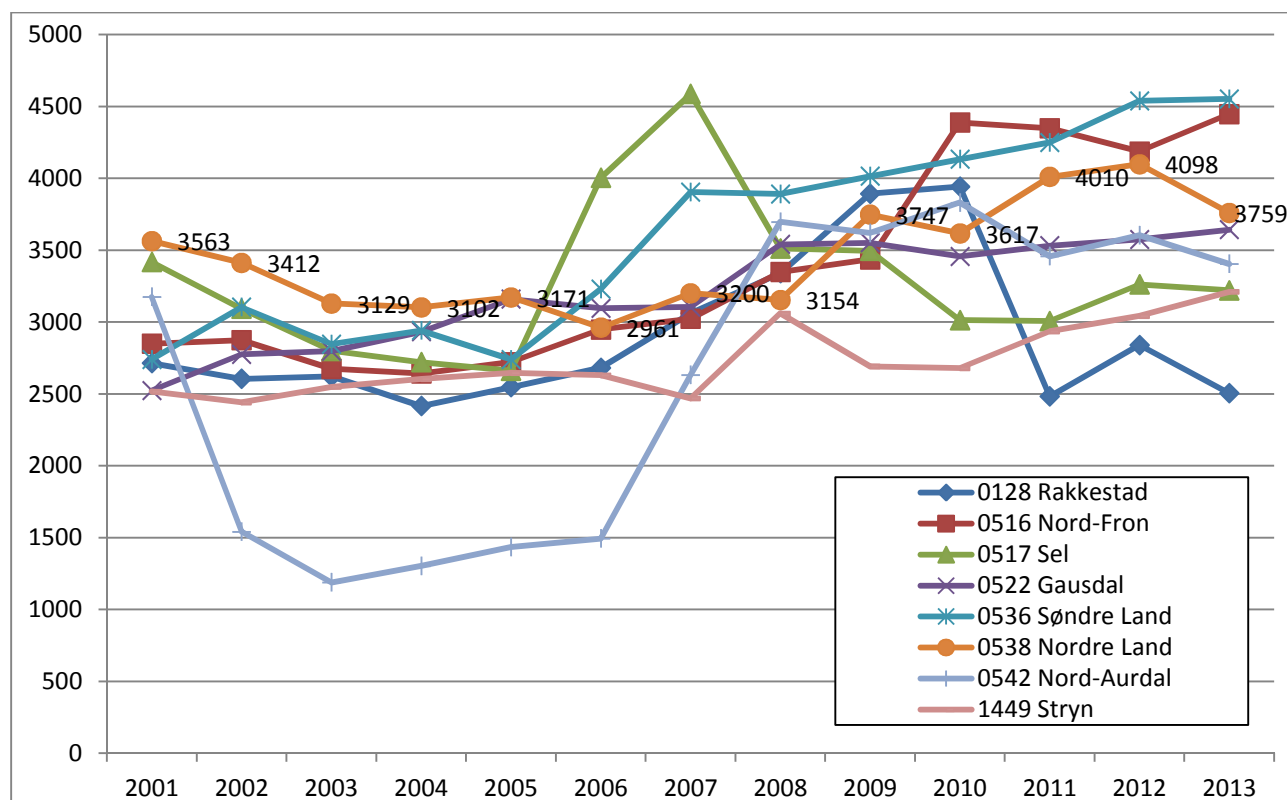
1 RESSURSBruk INNEN ADMINISTRATIVE TJENESTER

Tabeller og figurer som vises i denne versjonen er kun et utvalg slik at det skal være lettere å forstå forklaringer og beskrivelser av forskjeller. Analyserapport versjon 1 (vedlegg 1) viser en grundigere oversikt over rapportert ressursbruk innen administrative tjenester; KOSTRA-funksjon 120. Funksjonen inkluderer rådmanns funksjon og administrative ledelsesfunksjoner, inkl. saksbehandling til forberedelse og iverksettelse av politiske vedtak og sekretariat/merkantil støtte og stabsfunksjoner. Administrative ledelsesfunksjoner defineres som lederstillinger som leder andre

ledere, og som har koordineringsoppgaver utover ren arbeidsledelse. Tabell 1 og figur 1 og 2 har alle fungert som et bakteppe for dialogen med sammenligningskommunene.

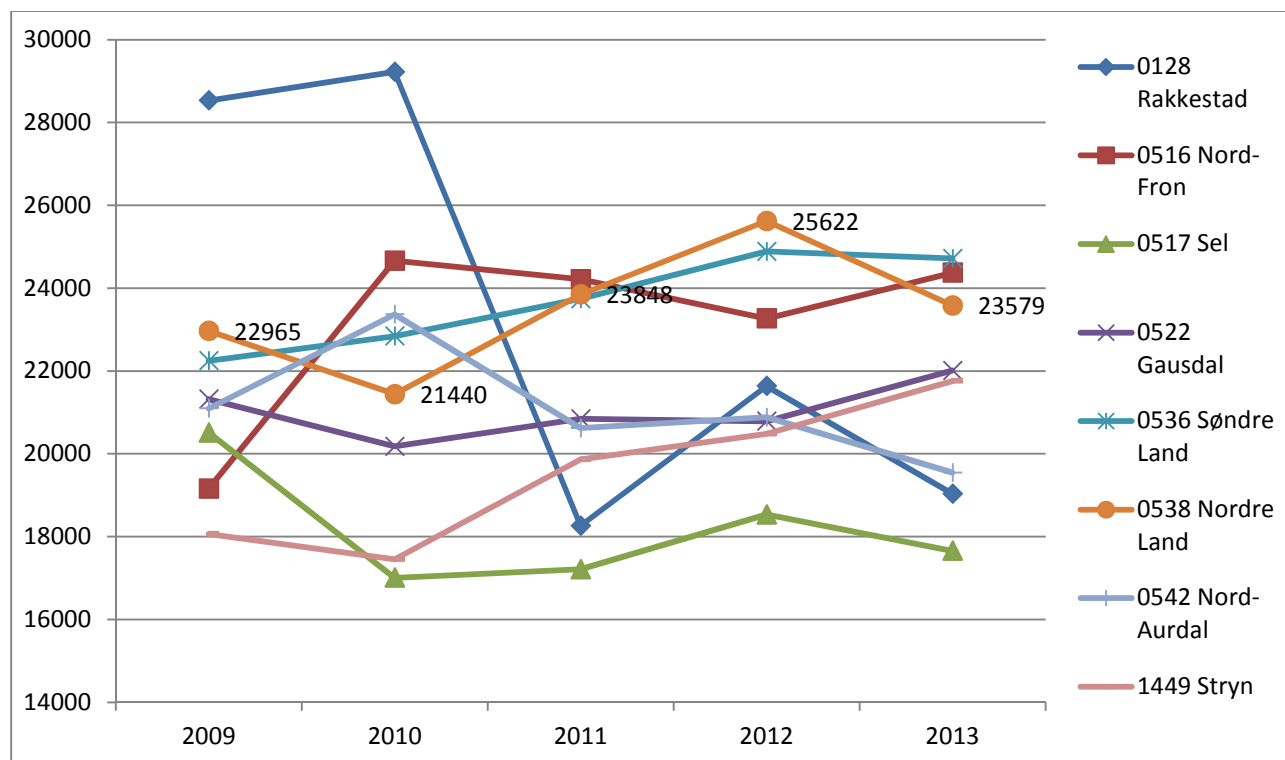
Tabell 1 Sammenligning av brutto og netto driftsutgifter til funksjon 120 (SSB 2013).

| Nøkkeltall for administrasjon og styring | Brutto driftsutgifter til funksjon 120 (kr pr. innb.) | Brutto driftsutgifter til funksjon 120. Beløp i 1000 kr | Netto driftsutgifter til funksjon 120. Beløp i 1000 kr |
|--|---|---|--|
| 0128 Rakkestad | 2 504 | 19 968 | 19 035 |
| 0516 Nord-Fron | 4 447 | 25 638 | 24 374 |
| 0517 Sel | 3 221 | 19 242 | 17 653 |
| 0522 Gausdal | 3 642 | 22 717 | 22 010 |
| 0536 Søndre Land | 4 552 | 25 953 | 24 716 |
| 0538 Nordre Land | 3 759 | 25 188 | 23 579 |
| 0542 Nord-Aurdal | 3 404 | 21 841 | 19 546 |
| 1449 Stryn | 3 210 | 22 901 | 21 759 |
| EAKUO Landet uten Oslo | 3 383 | | |
| EKA05 Oppland | 3 569 | | |
| EKG10 KOSTRA-gruppe 10 | 3 253 | | |



Figur 1 Sammenligning av brutto driftsutgifter til funksjon 120, administrasjon, med Nordre Land og de utvalgte sammenligningskommunene. Beløp i kr pr. innbygger. (SSB 2013)

Figur 1 viser utvikling i brutto driftsutgifter til funksjon 120 mellom 2001 og 2013 for de utvalgte kommunene. Sykelønnsrefusjon (art 710) og momskompensasjon (art 729) er trukket fra tallene i både brutto og netto driftsutgifter. Kommunene Sel og Rakkestad har begge redusert utgiftene sine fra et høyere nivå i henholdsvis 2007 og 2010. Søndre Land og Nord-Fron har hatt en forholdsvis jevn stigning. Det samme har Stryn og Gausdal men på et på et noe lavere kostnadsnivå. Nordre Land har hatt en stigende kurve fram til 2012, men har redusert kostnadene i 2013. Nord-Aurdal hadde svært lave utgifter mellom 2002 og 2006, men ligger nå på et nivå noe under gjennomsnittet for Oppland.



Figur 2 Sammenligning av netto driftsutgifter til funksjon 120 mellom 2009 og 2013. Beløp i 1000 kr. (SSB 2013)

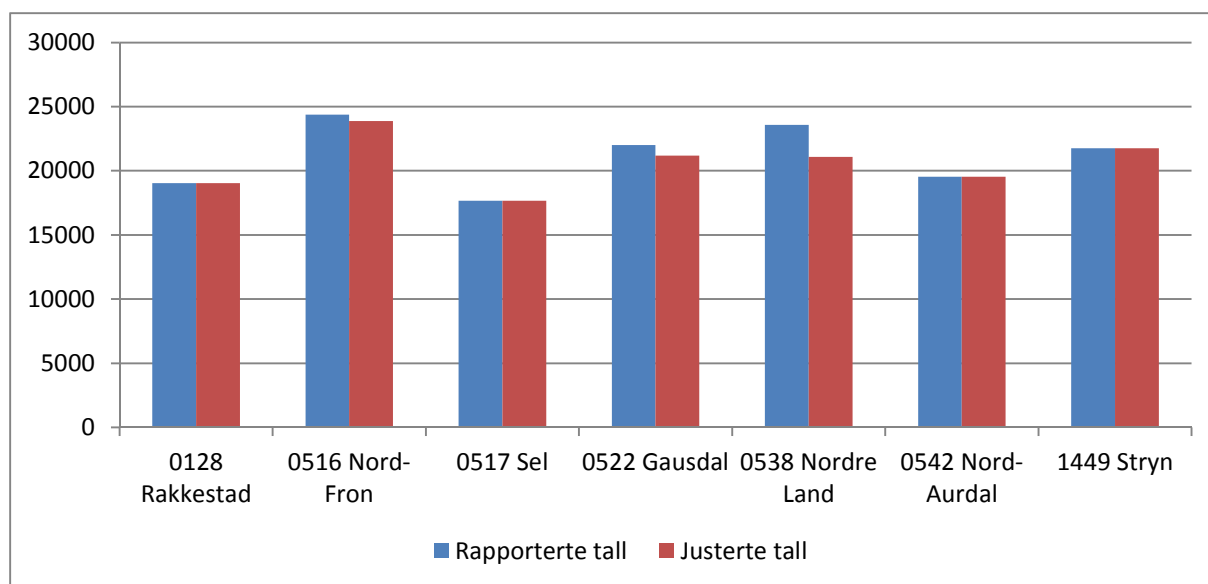
1.1 FORKLARING AV ULIKHETER MELLOM NORDRE LAND OG SAMMENLIGNINGSKOMMUNENE

Forklaringene for Rakkestad, Nord-Fron, Gausdal og Nord-Aurdal bygger på både informasjon fra telefonsamtaler og svar på spørsmålene og utfylt tabell. Hovedtrekkene i resultatene er:

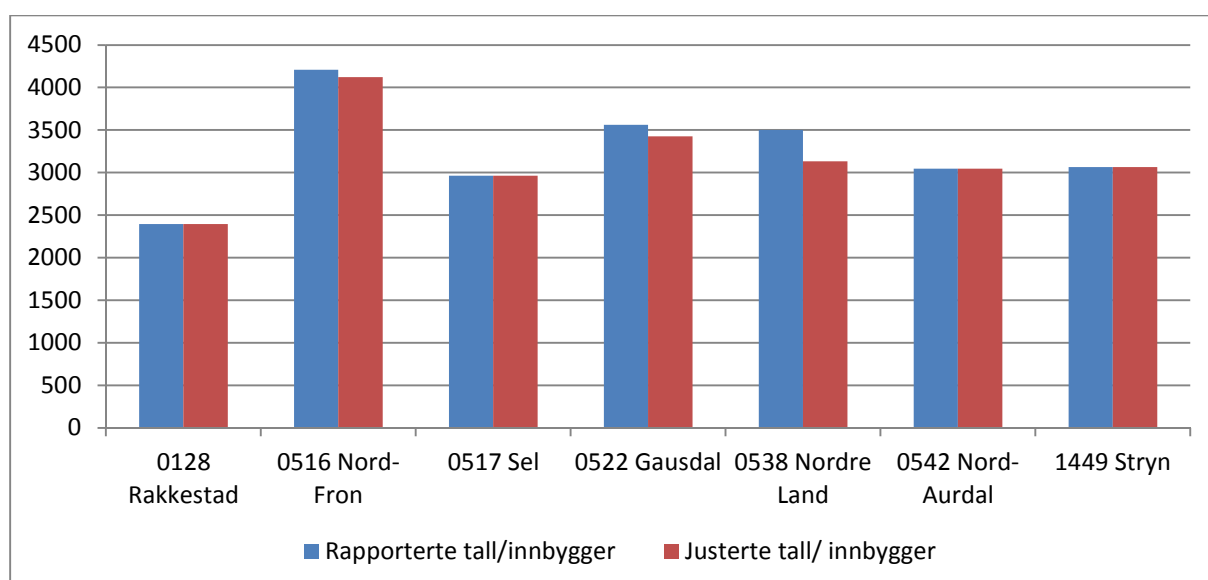
- Rakkestad har et svært lavt kostnadsnivå til administrative tjenester. Dette forklares med at de gjennom å registrere tidsbruk har fordelt oppgavene prosentuellt på de ulike tjenestefunksjonene. KOSTRA-reglementet hindrer ikke at oppgavene fordeles på tjenestefunksjoner så lenge det kan dokumenteres at de ansatte yter tjenester til funksjonene. Kommunen hadde en stor gjennomgang av tidsbruk og rapportering som sammenfaller med kostnadsreduksjonen i 2011.

- Nord-Fron har et svært høyt kostnadsnivå, og de har ikke gjennomført en tilsvarende fordeling av oppgaver og andeler av stillinger til andre funksjoner. De har dessuten ekstraordinære utgifter til lederopplæring og håndtering av flommene de har vært utsatt for de siste årene på til sammen ca kr 500 000.
- Sel kommune gjennomførte i 2011/12 et forvaltningsprosjekt i samarbeid med de fem andre kommunene i regionen. Resultatet av dette var en stor «opprydning» med nedbemanning. Sel kommune er i dag en «slank» organisasjon med rendyrka tonivåmodell. Kommunen gjennomførte hovedtaksering av eiendomsskatt i 2012, og de har i et årsverk i prosjektstilling knyttet til dette i tillegg til kostnader til konsulentfirma.
- Gausdal kommune hadde en gjennomgang av rapportering og inndeling av stillinger i flere funksjoner i 2013. De har noe ekstraordinære utgifter som gjør at kostnadsnivået er høyere enn det ordinært skulle vært. De har også hatt en overlapping i forbindelse med nyrekruttering som utgjør ca. 275 000 kr. I tillegg har de gjennomført ulike lederopplæringsprosjekter og jevnlig kompetansehevingsprogram som i 2013 utgjorde en nettoutgift på kr 488 000. Det er også oppdaget en dobbeltfakturering som gjør at utgiftene skulle vært 70 000 kr lavere per år i årene 2011-2013. Samlet utgjør dette 833 000 kr.
- Nord-Aurdal kommune hadde noe lavere lønnskostnader enn normalt i 2013 på grunn av flere sjukefravær som gikk over lengre tid. Dette forklarer at kurven synker fra 2012 til 2013. Kommunen følger et lederopplæringsprogram som omfatter alle lederne i kommunen, men tilskudd til dette gjør at det hverken er kostnader eller inntekter som påvirker nivået vesentlig i 2013. Ut over dette var det ingen ekstraordinære stillinger, prosjekter eller oppgaver som påvirket rapportering på funksjon 120.
- Stryn kommune hadde ikke ekstraordinære utgifter eller inntekter som påvirket funksjon 120 i 2013. De hadde en gjennomgang av rapportering og fordeling av stillingsressurser på funksjoner i fjor, og tilsatte en person i 100 % stilling i rådmannens stab.
- Nordre Land kommune hadde ekstraordinære utgifter til innføring av eiendomsskatt på ca 2 millioner i 2013, samt LEAN-arbeid for kr 500 000.

For å sammenligne ressursbruk til administrative tjenester i 2013 justert for ekstraordinære utgifter, er summene som kommunene har oppgitt trukket fra de rapporterte KOSTRA-tallene. Figur 3 viser en sammenligning av rapporterte netto driftsutgifter og netto driftsutgifter justert for ekstraordinære utgifter. Figur 4 viser den samme sammenligningen med i netto driftsutgifter fordelt på antall innbyggere i de respektive kommunene.



Figur 3. Sammenligning av rapporterte netto driftsutgifter til funksjon120 og netto driftsutgifter justert for ekstraordinære utgifter. Tall i 1000 kr.



Figur 4. Sammenligning av rapporterte netto driftsutgifter til funksjon120 og netto driftsutgifter justert for ekstraordinære utgifter fordelt på antall innbyggere. Tall i kr/innbygger.

1.1.1 RAKKESTAD

Rakkestad kommune har et fall i rapporterte utgifter mellom 2010-2011. I 2011 besluttet rådmannen i Rakkestad at stillinger som servet store deler av tjenesteproduksjonen i kommunen skulle fordeles på funksjoner etter en kostnadsnøkkel som de utarbeidet på bakgrunn av tidsstudier. Kommunen har ikke hatt noen større gjennomgang av rapportering og fordeling av stillingsressurser siden 2010-2011. I all hovedsak forklares reduksjonen i driftsutgifter og det lave kostandsnivået til administrasjon med at funksjoner som servicesenter, sentralbord og noen stabstjenester, ble flyttet fra funksjon 120

og fordelt etter kostnadsnøkkel ut på andre tjenestefunksjoner.

Eiendomsskatt ble innført for første gang i 2012, og vi ser at kurven stiger dette året. Eiendomsskatt påvirker ikke funksjon 120 i 2013. Det er ingen midlertidige prosjektstillinger som rapporteres på denne funksjonen. Rakkestad kommune har heller ikke andre ekstraordinære utgifter eller inntekter som påvirker kostnadsnivået innen funksjon 120 i 2013. Oppgaver knyttet til personal og HR betjenes i all hovedsak av personalkonsulent og lønnskonsulent, men hjemler ajourholdes til dels ute i enhetene. Interkommunal samarbeid påvirker i liten grad kostnader og utgifter til administrasjon og styring.

1.1.2 NORD-FRON

Figur 1 viser at kommunen har en jevn stigning som følger de andre kommunene i grove trekk mellom 2001 og 2009. Mellom 2009 og 2010 ser vi en kraftig økning som forklares med innføring av eiendomsskatt. Kommunen har hatt eiendomsskatt i flere år på næring, verker/bruk og privatboliger, men det ble innført for hele kommunen, inkludert fritidsboliger, med ny taksering fra 2011. Netto utgifter i forbindelse med taksering og innføring av eiendomsskatt i hele kommunen var 4,652 millioner kroner i 2010. I 2011 var netto utgifter (eks. bruk av fond) 1,9 mill.kr.

I Nord-Fron kommune har de i 2013 ekstraordinære utgifter på ca 200 000 kr i forbindelse med lederskolering og ca 300 000 kr til ekstraordinære administrative kostnader i forbindelse med flommene som har herjet regionen de siste årene. Kommunen har ikke andre midlertidige prosjektstillinger som rapporteres på funksjon 120, med unntak av frikjøp av tillitsvalgte som er noenlunde lik fra år til år.

Stabsoppgaver er i all hovedsak sentralisert i kommunen. Dette inkluderer også bistand i forbindelse med skoleskys, barnehageopptak, rapportering, enkeltvedtak m.m. knyttet til barnehage/skole. Kommunen nevner selv at det kan diskuteres om disse tjenestene burde vært rapportert på en annen funksjon eller direkte på tjenesten. Skolene har en egen kontorressurs som er ført på funksjon 202, ellers er så å si alle oppgaver knyttet til personal og HR løst og rapportert sentralt.

Nord-Fron kommune har ikke hatt noen større gjennomgang av rapportering og fordeling av stillingsressurser innen funksjon 120 den senere tid, men det planlegges en gjennomgang før årets budsjettøst. Det er interkommunalt samarbeid om innfordring av skatt og kommunale avgifter i Sør-Gudbrandsdalen. Utgifter til dette er ført på funksjon 120, og det er selvfølgelig vanskelig å si hvor store utgiftene hadde vært om kommunene ikke hadde samarbeidet om oppgaveløsningen. Avtalen ble i sin tid utformet med utgangspunkt i at utgiftene ikke skulle bli høyere enn hva som hadde vært tilfelle med eget personell.

1.1.3 SEL

Sel kommune har de lavest netto driftsutgifter til funksjon 120 av sammenligningskommunene. De ligger også lavt hva gjelder brutto driftsutgifter fordelt på kommunens innbyggere. Kurven viser en topp i 2007, og dette forklares med at kommunen innførte tonivåmodellen. I 2011/12 gjennomførte kommunen et forvaltningsprosjekt i samarbeid med seks kommuner i regionen. Sel kommune er i dag en «slank» organisasjon med rendyrka tonivåmodell. Kommunene måtte av økonomiske årsaker

nedbemanne med 23 årsverk samlet fordi det var bygd nytt Lokalmedisinsk senter. For å klare å innrette driften av dette, måtte resterende del av organisasjonen nedbemanne.

Hovedprinsippet for KOSTRA-rapportering på funksjon 120 i Sel er at det bare er ledere som leder andre med budsjett- og personalansvar som føres der. I tillegg kommer eiendomsskatt og stabsfunksjoner. Alle virksomhetsledere har delegert budsjett- og personalansvar, men det er ingen virksomhetsledere som leder andre med budsjett- og personalansvar. Av den grunn blir de ikke definert inn under funksjon 120. I 2013 gjennomførte de hovedtaksering av eiendomsskatt, og de har et årsverk i prosjektstilling knyttet til dette i tillegg til kostnader til konsulentfirma. Kommunen har vokst mye på kort tid i forbindelse med at de er regionsenter i Nord-Gudbrandsdalen.

1.1.4 GAUSDAL

Figur 1 viser at Gausdal kommune har en kostnadsutvikling med relativt små svingninger over tid. I 2013 ligger kommunen ganske midt i sjiktet. I 2013 gjorde de en stor jobb i forbindelse med rapportering og inndeling av stillinger i flere funksjoner. Stillinger i administrasjonen er nå fordelt på både tjenesteområder og funksjoner på en kvalitetssikret måte. Det som gjenstår er rådmannstaben med 6 personer/årsverk innen bl.a. næring, personal, økonomi. Det er oppdaget en dobbeltfakturering knyttet til programvare for årene 2011-2013 som blir hensyntatt i regnskapet for 2014. Utgiftene skulle derfor ha vært ca. kr 70 000 lavere per år.

Mellom 2007 og 2008 ser vi en økning som forklares med innføring av eiendomsskatt. Det er også en økning fra 2012 til 2013 som kommunen forklarer med overlapping i forbindelse med nyrekruttering innen politisk sekretariat som utgjør ca. 275 000 kr. I tillegg har de gjennomført ulike lederopplæringsprosjekter og jevnlig kompetansehevingsprogram som utgiftsføres på funksjon 120. I 2013 utgjorde dette en nettoutgift på kr 488 000 etter bruk av fond/tilskudd. Kommunen har utdannet LEAN-veiledere og to av disse er knyttet til funksjon 120. Dette er ikke noe prosjekt som sådan, og LEAN-arbeidet er en av mange andre arbeidsoppgaver disse veilederne har. Gausdal kommune har en 30 % stilling knyttet til særskilt oppfølging av sykefraværerefusjoner. Kommunen har også en 100 % stilling knyttet til arbeid med intern kontroll, bistand i omstillingsprosesser, styringssystem, LEAN, etc. Videre er det en 50 % stilling knyttet til beredskapsarbeid som er ført på 120. Kommunen har ingen prosjektstillinger eller midlertidige stillinger på denne funksjonen.

Oppgaver knyttet til personal/HR løses sentralt i Gausdal kommune. Som f.eks. utferdigelse av arbeidsavtaler, mottak av søknader på stillinger, personalmapper, Arbeidsmiljøutvalg, IA-utvalg, bistå enhetene, samt særskilt oppfølging av sykefravær foretas sentralt. All registrering av lønnsbilag, egenmeldinger, sykmeldinger foretas i kommunens fellesenhet Økonomi på Lillehammer. Ansettelse og oppsigelser, rekruttering, den daglige personaloppfølgingen for øvrig utføres lokalt. Enhetslederne er delegert økonomi- og personalansvar. Kommunen benytter seg av GAT, som er et system som er integrert med kommunens økonomisystem, slik at all lønn til helse- og omsorgssektorene eksporteres til Agresso. Kommunen har for øvrig følgende interkommunale samarbeider som påvirker utgiftssiden på funksjon 120 i vesentlig grad:

- Felles Økonomienhet (sammen med Lillehammer og Øyer). Samarbeidet fører regnskap, forestår utfakturering, skanner inn bilag, lønn.
- Felles Skatt/innfordring (sammen med Lillehammer, Øyer og Nord-Fron)

- Samarbeid vedr innkjøp (vi kjøper tjenester fra Lillehammer kommuner, samme gjør Øyer og Nord-Fron kommuner)
- Samarbeid vedr IKT. Kommunene Lillehammer, Øyer og Gausdal har opprettet et eget selskap (AS) som drifter og vedlikeholder de fleste av kommunens applikasjoner.

Det er satt høye kvalitetskrav i samarbeidet, noe som blant annet vil si svært høy oppetid på systemet.

1.1.5 NORD-AURDAL

Nord-Aurdal har en kurve som skiller seg fra de andre kommunene i sammenligningen ved at den har et veldig fall mellom 2002 og 2006, så en kraftig økning mellom 2006 og 2008. Fra 2008 fram til 2013 er den relativt jevn men noe synkende. Rundt 2006-2008 innførte kommunen eiendomsskatt, og de har videreført en 50 % stilling som jobber med oppfølging av dette. Kommunen opplyser også at det i forbindelse med omorganisering ble opprettet en ressursenhet, hvor ansatte ble lønnet til de gikk over i permanente stilling ute i virksomhetene igjen. Denne enheten gikk på KOSTRA-funksjon 120. Den hadde full virkning i 2010, og ble gradvis redusert i 2011 og var i løpet av 1. halvår 2012 helt ute. Dette sammenfaller med stigningen på kurven. I 2013 hadde kommunen lavere lønnskostnader enn normalt på grunn av flere sjukefravær som gikk over lengre tid. Dette forklarer at kurven synker fra 2012 til 2013.

Kommunen følger et lederopplæringsprogram som omfatter alle lederne i kommunen, men tilskudd til dette gjør at det hverken er kostnader eller inntekter som påvirker nivået vesentlig i 2013. Ut over dette var det ingen ekstraordinære stillinger, prosjekter eller oppgaver som påvirket rapportering på funksjon 120. De har heller ikke ekstra stillinger som er politisk prioritert innen administrasjon og styring – tvert i mot er dette et område som ikke er prioritert.

Nord-Aurdal har et rådmannskontor med 1 rådmann og 3 kommunalsjefer. Virksomhetslederne rapporterer direkte til hver sin kommunalsjef. NAV-kontorene i Valdresregionen har felles ledelse selv om de har lokale kontor (§28 samarbeid), og NAV-lederen rapporterer direkte til rådmannen i Nord-Aurdal. Kommunen utfører innfordring av sosiale lån for alle Valdreskommunene, og dette utgjør ca 25 % stilling som føres på funksjon 120. Valdresregionen har felles skattekontor.

1.1.6 STRYN

Kommunen har en kurve med jevn stigning på et relativt lavt kostnadsnivå i løpet av perioden. I 2008 hadde de en økning som sammenfaller med innføring av eiendomsskatt. Vi kan se at utgifter til funksjon 120 ligger noe høyere etter denne innføringen. Dette er fordi kommunen har videreført en 50 % stilling i oppfølging av eiendomsskatt i forbindelse med nybygg og endringer i eierskap/-forhold. Kommunen hadde en stor gjennomgang av rapportering for alle tjenesteområder inkludert administrasjon i 2013. Det ble også ansatt en person i 100 % stilling i rådmannens stab i 2013. Det var ellers ingen ekstraordinære utgifter eller hendelser som ble belastet funksjon 120 i 2013.

Stryn kommune deltar i noe interkommunalt samarbeid innen IKT, driftssentral IT og innkjøpsenhet, men det er ikke interkommunalt samarbeid innen lønn, regnskap eller skatt. Det er ingen oppfølging av lærlinger fra sentraladministrasjonen, men det er en interkommunal stilling som

rådgiver for lærlinger og oppfølging i Nordfjord-regionen. De forsøker å plassere arbeidsoppgaver og personer slik at det blir mest mulig hele stillinger tilpasset person og «naturgitte forhold».

Lønnsfunksjonen er plassert sentralt, men det er noen merkantile funksjoner innen skole og helse/sosial som rapporteres på funksjon 120. Kommunen har HR/personalrådgiver i 100 % stilling tilknyttet rådmannen. Ellers er holdningen at de ønsker å rekruttere ute i enhetene og så nært arbeidsoppgaven som mulig. De har et servicetorg med sentralbord som har ansvar for sak/arkiv. I tillegg har de en egen stilling som informasjonsleder under servicetorget.

Kommunens representant er enig i at det er riktig å sammenligne antall årsverk siden lønnsnivået kan være ulikt og vanskelig å gjøre noe med. Han mener vi må være obs på at lønnsnivået kan være ulikt, og at mange eldre arbeidstakere med høy ansiennitet koster mer enn mange unge. De har også erfart at kommunen måtte betydelig opp i lønnsnivå i forbindelse med rekruttering til en lederstilling der det var få kvalifiserte søkere.

Stryn kommune har lave utgifter til administrasjonslokaler, funksjon 130. Dette forklares med at de har et relativt nytt bygg fra ca 2004, der kommunen bygde 3. etg på et forretningsbygg sentralt i Stryn. De har fått samlet alt på ei flate, og eier sin del av bygget selv. Kommunen fordeler også byggekostnader og indirekte kostnader på andre funksjoner etter en fordelingsnøkkel.

1.2 SAMMENLIGNING AV ÅRSVERK OG OPPGAVER INNEN ADMINISTRATIVE TJENESTER

Sammenligningskommunene er bedt om å oppgi hvor mange årsverk de bruker til de ulike oppgavene innen funksjon 120. Det er flere av kommunene som kjøper tjenester innen administrasjon, og dette er markert med * i tabellen. Årsverkene som er oppgitt er de som er knyttet til den aktuelle oppgaven innen kommunen. For Gausdal sin del er årsverkene som er oppgitt i tabellen knyttet til oppgaver som utføres av interkommunale samarbeid stipulert brukt for å dekke kommunen sine behov på områdene.

Tabell 2. Oversikt over årsverk og oppgaver i sammenligningskommunene.

| Oppgave - rapportert på funksjon 120 | Rakkestad | Nord-Fron | Sel | Gausdal | Nordre Land | Nord-Aurdal | Stryn |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----|---------|-------------|-------------------|-------|
| Skatt | 1,9 | * | 3,5 | *2,1 | 2,5 | *6,2 ¹ | 2,65 |
| Regnskap/økonomi | 5,9 | 3,5 | 3 | *3,0 | 3,3 | 6,6 | 4 |
| Personal | 2 | 2,8 | 2,8 | 1,7 | 3,4 | 6,1 ² | 1,5 |
| Lønn | 2 | 2 | 2 | *1 | 2 | | 1,5 |
| Rådmannsgruppe | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 |

| | | | | | | | |
|---|-----|----------------|----------------|------|------|-----|---|
| Service- og informasjon | 5 | 4,8 | 3,2 | 2,2 | 3,0 | 4 | 6 |
| IKT | 3 | 2 ³ | 2 ⁴ | * | 2 | * | * |
| Lærling IKT (med 30-80 % lønn) | | 2 | | | 1 | | |
| Tillitsvalgte | 1,8 | 1,125 | 2,1 | 1,32 | 2,29 | 1,9 | 1 |
| Post/arkiv | 1,8 | 2 | 1,4 | 0,9 | 1,8 | 3,8 | |
| Politisk sekretariat | | | | 0,8 | 1,75 | | |
| Eiendomsskatt | | | | 1,1 | 0,3 | 0,5 | |
| Innkjøp/anbud, juridisk bistand, internkontroll | | 2 | | * | | | |
| Opplæringskontor (lærlinger) | 0 | 0 | | 0 | 0,5 | 0 | |
| Beredskap | | | | 0,7 | 0,2 | | |

* Interkommunalt samarbeid/ kjøper tjenesten.

1. Nord-Aurdal er vertskommune for det interkommunale samarbeidet i Valdresregionen. 6,2 årsverk er derfor for alle seks kommunene.
2. Årsverk for personal og lønn samlet.
3. I tillegg er 1 årsverk IKT ført på skole (202)
4. Er ikke ført på funksjon120, men på 190, interne serviceenheter, og blir fordelt.

2 TABELLARISK SAMMENLIGNING AV TJENESTENE

Tabellariske oversikter over ressursbruk innen de kommunale tjenestene er nesten den samme som i analyserapportens versjon 1. F-ADM ønsket at tabellen med utvalgte nøkkeltall (tabell 5 i analyserapport versjon 1) skulle vise utvikling over tid. Foreløpig er det kun tabellen for grunnskolesektoren som er utarbeidet. Tabeller med kostnadsutvikling mellom 2009 og 2013 for hvert tjenesteområde skal utarbeides framover i forbindelse med budsjett- og handlingsplanprosessen.

Tabell 3. Sammenligning av netto driftsutgifter til grunnskolesektoren mellom 2009 og 2013 for de utvalgte sammenligningskommunene. Grunnskolesektoren inkluderer funksjonene 202, 215, 222, 223.

| Netto driftsutgifter til grunnskolesektor per innbygger 6-15 år | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 0128 Rakkestad | 75169 | 85346 | 93295 | 97107 | 105050 |
| 0516 Nord-Fron | 100342 | 106266 | 108023 | 115260 | 119499 |
| 0517 Sel | 94487 | 97296 | 107561 | 112713 | 119348 |
| 0522 Gausdal | 98390 | 96660 | 98441 | 110975 | 120155 |
| 0536 Søndre Land | 91682 | 97417 | 105286 | 115596 | 122551 |
| 0538 Nordre Land | 87599 | 93726 | 99862 | 105296 | 113611 |
| Nord-Aurdal | 83338 | 86897 | 89165 | 91443 | 85832 |
| Stryn | 88085 | 99774 | 102741 | 106498 | 106095 |
| Landet uten Oslo | 83170 | 88069 | 91674 | 96200 | 99086 |
| Oppland | 88138 | 94126 | 98848 | 104801 | 108879 |
| KOSTRA-gruppe 10 | 82501 | 88387 | 92639 | 97992 | 101578 |

Tabell 4. Sammenligning av utvalgte nøkkeltall, netto driftsutgifter innen tjenestene barnehage, grunnskoleopplæring (funksjonene 202, 215, 222, 223), kommunehelsetjeneste, sosialtjenesten og barnevern ([SSB 2013](#))

| Netto driftsutgifter | Barnehage (kr. pr. innb. 1-5 år) | Grunnskolesektor (kr. pr. innb. 6-15 år) | Kommunehelsetjeneste (kr. pr. innb.) | Pleie- og omsorgstj. (kr. pr. innb.) | Sosialtjeneste, (kr. pr. innb. 20-66 år) | Barnevernstj. (kr pr innb. 0-17 år) |
|-------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| 0128 Rakkestad | 95 129 | 105 050 | 2 815 | 18 187 | 3 958 | 10 513 |
| 0516 Nord-Fron | 122 256 | 119 499 | 2 960 | 18 938 | 2 119 | 6 382 |
| 0517 Sel | 105 906 | 119 348 | 2 581 | 19 252 | 3 265 | 8 833 |
| 0522 Gausdal | 112 505 | 120 155 | 3 223 | 18 211 | 2 145 | 7 719 |
| 0536 Søndre Land | 121 314 | 122 551 | 2 079 | 27 304 | 2 386 | 12 091 |
| 0538 Nordre Land | 118 544 | 113 611 | 2 926 | 20 206 | 2 425 | 12 205 |
| 0542 Nord-Aurdal | 101 545 | 85 832 | 2 423 | 19 345 | 2 874 | 6 958 |
| 1449 Stryn | 111 399 | 106 095 | 2 263 | 16 658 | 1 586 | 3 569 |
| EKA05 Oppland | 117 319 | 108 879 | 2 466 | 17 806 | 2 646 | 7 809 |
| EKG10 KOSTRA-gruppe 10 | 112 684 | 101 578 | 2 046 | 16 922 | 2 255 | 7 332 |
| EAKUO Landet uten Oslo | 119 085 | 99 086 | 2 159 | 15 541 | 2 957 | 7 170 |

Tabell 5. Sammenligning av netto driftsutgifter til barnevern, barnehage, grunnskoleopplæring, helse og omsorg og sosialtjenesten, beløp i 1000 kr.

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | Barnevern | Barnehage | Grunnskole- opplæring | Helse og omsorg | Sosialtjenesten |
|---|-----------|-----------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| 0128 Rakkestad | 18 419 | 44 330 | 101 809 | 174 932 | 26 292 |
| 0516 Nord-Fron | 7 359 | 33 865 | 81 514 | 133 024 | 8 842 |
| 0517 Sel | 10 291 | 30 395 | 80 628 | 138 303 | 16 157 |
| 0522 Gausdal | 9 780 | 37 464 | 86 010 | 141 230 | 10 708 |
| 0536 Søndre Land | 13 167 | 31 299 | 78 030 | 173 634 | 11 819 |
| 0538 Nordre Land | 15 744 | 40 068 | 87 358 | 164 545 | 6 111 |
| 0542 Nord-Aurdal | 8 767 | 31 682 | 63 981 | 146 635 | 15 082 |
| 1449 Stryn | 6 074 | 49 684 | 103 753 | 142 288 | 10 740 |

Tabell 6. Sammenligning av netto driftsutgifter til brann- og ulykkesvern, vann, avløp og renovasjon og avfall, fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø, næring og samferdsel, beløp i 1000 kr.

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | Brann- og ulykkesvern | Vann, avløp og renovasjon/avfall | Fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø | Næring | Samferdsel |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--|--------|------------|
| 0128 Rakkestad | 5 045 | -3 579 | 3 812 | 1 785 | 6 056 |
| 0516 Nord-Fron | 5 691 | 11 305 | 4 619 | -4 665 | 20 438 |
| 0517 Sel | 6 483 | -2 238 | 5 204 | 4 099 | 8 294 |
| 0522 Gausdal | 4 901 | -1 257 | 5 078 | 6 131 | 7 863 |
| 0536 Søndre Land | 5 088 | 217 | 3 382 | 546 | 3 211 |
| 0538 Nordre Land | 4 891 | -5 001 | 4 533 | -4 577 | 8 267 |
| 0542 Nord-Aurdal | 5 652 | -1 969 | 4 199 | -6 335 | 5 660 |
| 1449 Stryn | 4 950 | 2 797 | 3 905 | 2 616 | 12 597 |

Tabell 7. Sammenligning av netto driftsutgifter i alt, til kultur, kirke og bolig, beløp i 1000 kr.

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | I alt | Kultur | Kirke | Bolig |
|---|---------|--------|-------|-------|
| 0128 Rakkestad | 423 529 | 13486 | 6225 | -2814 |
| 0516 Nord-Fron | 367 262 | 16724 | 5581 | -1493 |
| 0517 Sel | 336 099 | 15286 | 5358 | -2534 |
| 0522 Gausdal | 346 220 | 11215 | 4747 | -127 |
| 0536 Søndre Land | 373 039 | 7709 | 4667 | -2098 |
| 0538 Nordre Land | 380 681 | 11933 | 5531 | 2218 |
| 0542 Nord-Aurdal | 312 452 | 10179 | 4057 | -1013 |
| 1449 Stryn | 388 688 | 11208 | 4637 | -3123 |

3 ANBEFALINGER

Analyserapporten skal foreslå anbefalinger om eventuelle videre utredninger eller analyser.

Anbefalingene vil bli diskutert i handlingsplanseminaret 10. og 11. juni, og lagt fram i møtet med F-ADM 18. juni.

4 VEDLEGG

VEDLEGG 1.

ANALYSERAPPORT VERSJON 1

FORSTUDIE ANALYSE AV ADMINISTRATIVE TJENESTER – VERSJON 1

BAKGRUNN OG MÅLSETTING

Formannskapet har gjennom budsjettprosessen høsten 2013 vurdert en rekke innsparingsforslag. Et flertall i formannskap og kommunestyre valgte imidlertid å avvende iverksetting av innsparingsforslagene i påvente av en grundigere analyse fra rådmannens side. Forstudie analyse gjennomføres derfor vårhalvåret 2014, som en del av forberedelsene til budsjettarbeid og rulleringen av Handlingsplan og Økonomiplan 2015-2018. Kommuneproposisjonen som legges fram i mai, og endelig Statsbudsjettet for 2015, vil gi oss klarere føringer på hvordan den økonomiske utfordringen vil se ut fremover. Det gjenstår å se hvordan eventuelle endringer i inntektssystemet for kommunesektoren vil slå ut. Nordre Land kommune ønsker å være så godt forberedt som mulig på disse endringene.

Oppdragets kjerne er å utarbeide gode analyser som kan bidra til å avdekke potensielle omstillingsmuligheter i administrasjon og tjenester. Dette vil bli utført ved å ta utgangspunkt i Statistisk Sentralbyrås database KOSTRA, som er et nasjonalt register over statistikk innrapportert fra kommunene. Analyserapport versjon 1 er kun er oversikt over tilgjengelig statistikk fra KOSTRA. Den inneholder ingen tolkning av tallene eller vurderinger rundt praksis, ekstraordinære utgifter eller oppgaveløsning. I den videre analysen, versjon 2, vil prosjektet forsøke å finne ut om ulikhetene skyldes reelle forskjeller i oppgaveløsning, ulik rapportering eller andre forhold.

PROSJEKTMÅL FOR FORSTUDIEN

Innen formannskapets budsjettseminar og møte i F-ADM den 10.6.14 foreligger en *analyse* som;

4. Beskriver ressursbruk over tid innenfor administrative tjenester, de administrative oppgavene (inkl. henvisninger til lov/forskrift), og forklarer ulikheter mellom Nordre Land og sammenligningskommunene, herunder redegjør for hvorvidt forskjeller bunner i ulike lokale prioriteringer.
5. Tabellarisk oversikt over ressursbruk innenfor de kommunale tjenestene, med landsgjennomsnittet, KOSTRA-gruppe 10, Oppland og de sju utvalgte sammenligningskommunene.
6. Foreslår anbefalinger om eventuelle videre utredninger eller analyser.

RESSURSBRUK INNEN ADMINISTRATIVE TJENESTER

Det mest sentrale siktemålet for KOSTRA-rapportering er å gi kommunen et relevant og entydig

grunnlag for å sammenligne hvilke oppgaver kommunene bruker ressurser til. I rapporteringssystemet har en fraveket en tradisjonell sektorinndeling og heller etablert en funksjonskontoplan. For noen tjenester er det ikke opplagt hvilken funksjon de skal plasseres i, og i slike tilfeller er det i foretatt et valg. Det er viktig for avgjørende for kvaliteten på tallmaterialet at alle kommunene følger de avgrensninger og definisjoner som er gitt. Grundig beskrivelse av retningslinjer og forklaringer til de ulike funksjonene finnes bl.a. på kommunal- og moderniseringsdepartementets [nettsider](#).

ADMINISTRASJON OG STYRING

Tabell 1 viser brutto og netto driftsutgifter til administrasjon og styring pr. innbygger sammenlignet med kommunene det er valgt å bruke i analysen. Kort beskrivelse av sammenligningskommunene med oversikt over antall innbyggere er å finne i vedlegg 1. Brutto og netto driftsutgifter til administrasjon og styring inkluderer funksjonene 100 Politisk styring og kontrollorganer, 110 Kontroll og revisjon, 120 Administrasjon, 121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltning og 130 Administrasjonslokaler. Utgifter knyttet til premieavvik og fellesutgifter inngår ikke. Nordre Land kommune hadde ekstraordinære utgifter til innføring av eiendomsskatt i 2013. Innføringen kostet 1 976 500 kr i 2013, noe som tilsvarer 295 kr/innbygger. Det er foreløpig ukjent om de andre kommunene har tilsvarende ekstraordinære utgifter som det bør justeres for i den videre analysen.

Tabell 1 Sammenligning av brutto og netto driftsutgifter til administrasjon og styring (SSB 2014).

| Nøkkeltall for administrasjon og styring 2013 | Brutto driftsutgifter til administrasjon og styring i kr. pr. innb. | Netto driftsutgifter til administrasjon og styring i kr. pr. innb. |
|--|--|---|
| 0128 Rakkestad | 3 830 | 3 663 |
| 0516 Nord-Fron | 6 294 | 5 932 |
| 0517 Sel | 4 522 | 3 862 |
| 0522 Gausdal | 4 530 | 4 335 |
| 0536 Søndre Land | 6 119 | 5 751 |
| 0538 Nordre Land | 5 160 | 4 789 |
| 0542 Nord-Aurdal | 4 694 | 4 291 |
| 1449 Stryn | 4 077 | 3 861 |
| EAKUO Landet uten Oslo | 4 434 | 4 057 |
| EKA05 Oppland | 4 736 | 4 249 |

| | | |
|------------------------|-------|-------|
| EKG10 KOSTRA-gruppe 10 | 4 283 | 3 950 |
|------------------------|-------|-------|

Som tabell 1 viser ligger Nordre Land noe høyere enn snittet for landet uten Oslo, KOSTRA-gruppe 10 og Oppland innen både brutto og netto driftsutgifter til administrasjon, styring og fellesutgifter pr innbygger. Søndre Land og Nord-Fron har høyere utgifter, mens Gausdal, Sel og Nord-Aurdal ligger relativt likt noe under Nordre Land. Det nivået disse kommunene ligger på er mellom gjennomsnittet for landet uten Oslo og Oppland. Gjennomsnittet for KOSTRA-gruppe 10 er en god del lavere, og både Stryn og Rakkestad er under gjennomsnittet i sin gruppe. Oversikt over kommuner i KOSTRA-gruppe 10 med innbyggertall (tredje kvartal 2013) er å finne i vedlegg 2.

Administrasjon og styring er en samlebetegnelse for flere funksjoner i KOSTRA. Tabell 2 viser at innen funksjon 100, politisk styring, ligger Nordre Land kommune relativt høyt, men både Rakkestad og Sel ligger omtrent på samme nivå. Utgifter til funksjon 110, kontroll og revisjon, er lavest i Nordre Land sammenlignet med de andre kommunene. Funksjon 120, administrasjon, er den største utgiftsposten innen administrasjon og styring for alle kommunene. Her ligger Nordre Land kommune i det øvre sjiktet selv om både Søndre Land og Nord-Fron ligger en del høyere. Gausdal ligger ganske nært våre utgifter på området. Utgifter til funksjon 121, forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen, er på nivå med gjennomsnittet i KOSTRA-gruppe 10 og under gjennomsnittet for Oppland og landet. Kommunen har høyere utgifter til funksjon 130, administrasjonslokaler, enn alle de andre kommunene i sammenligningen.

Tabell 2 Sammenligning av utgifter til administrasjon og styring inndelt i funksjoner. (SSB 2013)

| Brutto driftsutgifter til administrasjon og styring i kr. pr. innb. | Funksjon 100 Politisk styring | Funksjon 110 Kontroll og revisjon | Funksjon 120 Administrasjon | Funksjon 121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen | Funksjon 130 Administrasjonslokaler |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| Rakkestad | 533 | 180 | 2 504 | 216 | 397 |
| Nord-Fron | 838 | 0 | 4 447 | 532 | 476 |
| Sel | 528 | 181 | 3 221 | 196 | 397 |
| Gausdal | 475 | 176 | 3 642 | 82 | 154 |
| Søndre Land | 509 | 154 | 4 552 | 338 | 565 |
| Nordre Land | 537 | 87 | 3 759 | 159 | 618 |
| Nord-Aurdal | 580 | 121 | 3 404 | 228 | 362 |
| Stryn | 363 | 136 | 3 210 | 178 | 189 |
| KOSTRA-gruppe 10 | 415 | 101 | 3 253 | 158 | 355 |
| Oppland | 488 | 111 | 3 569 | 167 | 401 |
| Landet uten Oslo | 401 | 97 | 3 383 | 194 | 359 |

For noen tjenester og utgifter er det ikke opplagt hvilken funksjon de skal plasseres i, og i slike tilfeller må kommunene foreta et valg. Funksjon 180, diverse fellesutgifter, kan være en funksjon som noen kommuner bruker til å rapportere tjenester som andre rapporterer i f.eks. funksjon 120. Tabell 3 viser derfor brutto driftsutgifter til funksjon 180, diverse fellesutgifter, for

sammenligningskommunene.

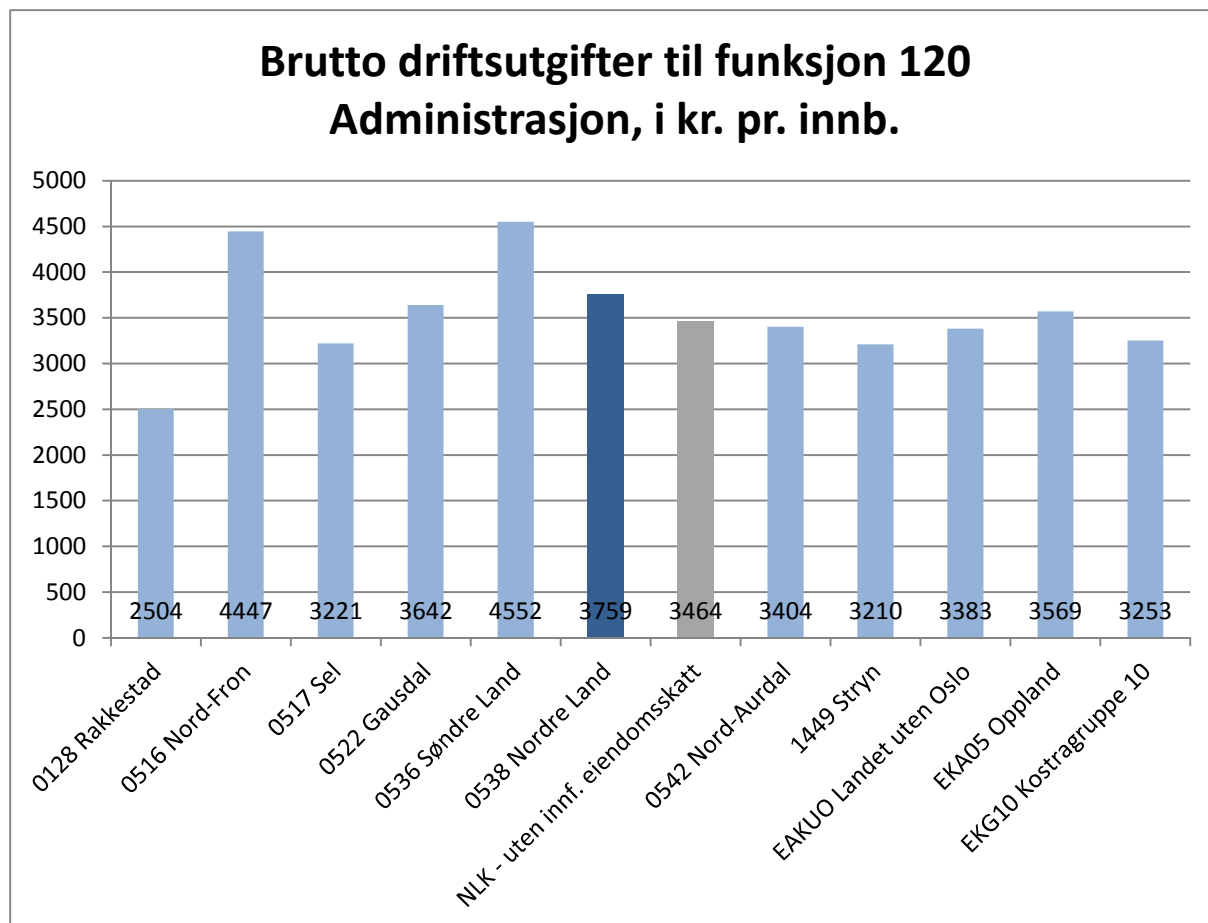
Tabell 3 Sammenligning av brutto driftsutgifter til funksjon 180, diverse fellesutgifter (SSB 2013)

| Brutto driftsutgifter til funksjon 180 | Rakke stad | Nord-Fron | Sel | Gausdal | Søndre Land | Nordre Land | Nord-Aurdal | Stryn | Lande t uten Oslo | Oppland | KOST RA grupp e 10 |
|--|------------|-----------|------|---------|-------------|-------------|-------------|-------|-------------------|---------|--------------------|
| Kr. pr. innbygger | -280 | 380 | -410 | 31 | -387 | -322 | 30 | 24 | -109 | -161 | -185 |

4.1 ADMINISTRASJON - FUNKSJON 120

Funksjonen inkluderer rådmanns- og administrative ledelsesfunksjoner, inkl. saksbehandling til forberedelse og iverksettelse av politiske vedtak og sekretariat/merkantil støtte samt stabfunksjoner. Administrative ledelsesfunksjoner defineres som lederstillinger som leder andre ledere, og som har koordineringsoppgaver utover ren arbeidsledelse. En grundigere beskrivelse av hvilke oppgaver som registreres på funksjon 120 er å finne i vedlegg 3.

I figur 1 er det tatt hensyn til at Nordre Landkommune hadde ekstraordinære utgifter til innføring av eiendomsskatt i 2013. Den grå søyla viser hvor store driftsutgifter til funksjon 120 kommunen har pr innbygger ekskludert innføring av eiendomsskatt, som kostet 1 976 500 kr i 2013: $(3759 \text{ kr/innbygger} - (1\,976\,500 \text{ kr} / 6700 \text{ innbyggere}) = (3759 - 295) \text{ kr/innbygger} = 3464 \text{ kr/innbygger}$. Det er foreløpig ukjent om de andre kommunene har tilsvarende ekstraordinære utgifter som det bør justeres for i den videre analysen.



Figur 1 Sammenligning av brutto driftsutgifter til funksjon 120, administrasjon, i kr pr innbygger (SSB 2013).

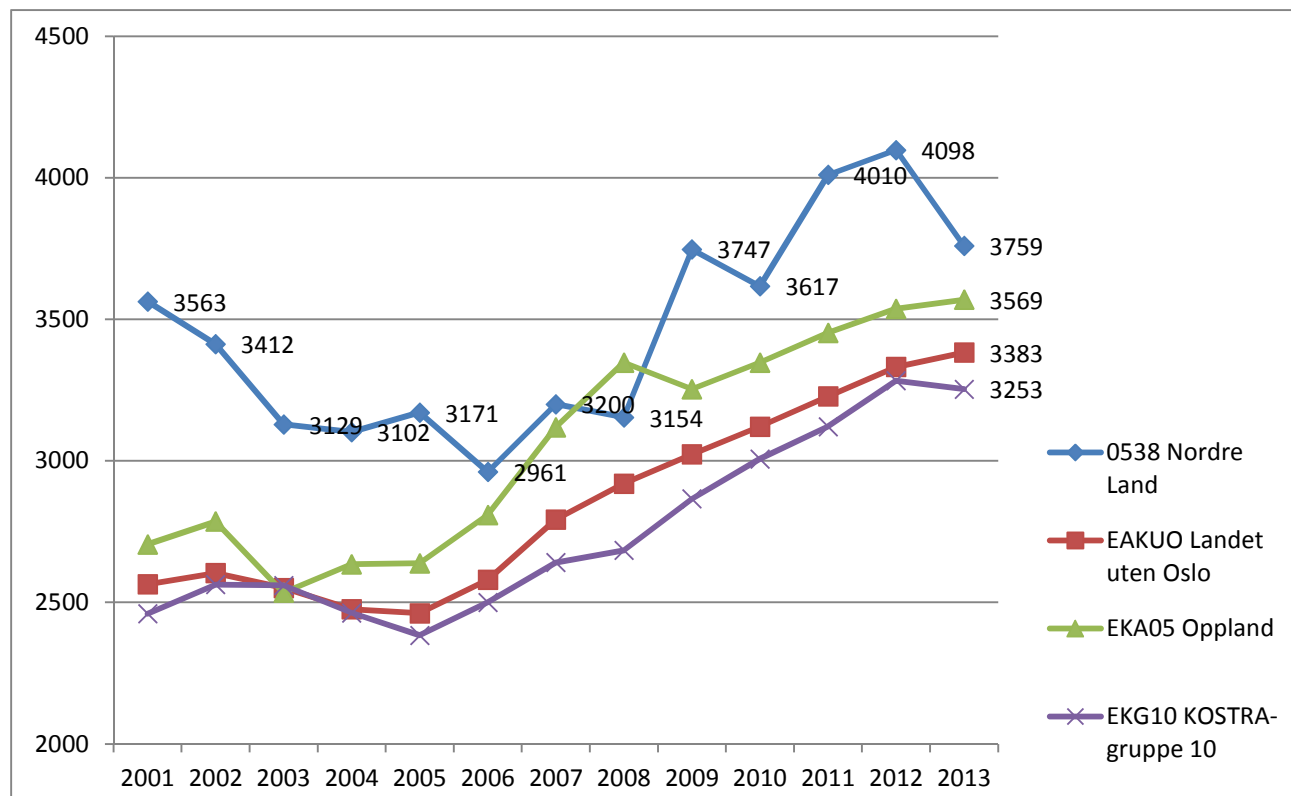
Differansen mellom brutto og netto driftsutgifter tar hensyn til om kommunen har inntekter (tilskudd, refusjoner og kompensasjon) innen området. Brutto driftsutgifter korrigeres for artene 710 Sykelønsrefusjon og 729 Kompensasjon mva påløpt i driftsregnskapet. Tilsvarende korreksjoner gjøres ikke i brutto driftsinntekter. Netto driftsutgifter korrigeres for art 728 Kompensasjon mva påløpt i investeringsregnskapet.

Tabell 4 Sammenligning av brutto og netto driftsutgifter til funksjon 120 (SSB 2013).

| Nøkkeltall for administrasjon og styring | Brutto driftsutgifter til funksjon 120 (kr pr. innb.) | Brutto driftsutgifter til funksjon 120. Beløp i 1000 kr | Netto driftsutgifter til funksjon 120. Beløp i 1000 kr |
|--|---|---|--|
| 0128 Rakkestad | 2 504 | 19 968 | 19 035 |
| 0516 Nord-Fron | 4 447 | 25 638 | 24 374 |
| 0517 Sel | 3 221 | 19 242 | 17 653 |
| 0522 Gausdal | 3 642 | 22 717 | 22 010 |
| 0536 Søndre Land | 4 552 | 25 953 | 24 716 |
| 0538 Nordre Land | 3 759 | 25 188 | 23 579 |
| 0542 Nord-Aurdal | 3 404 | 21 841 | 19 546 |
| 1449 Stryn | 3 210 | 22 901 | 21 759 |

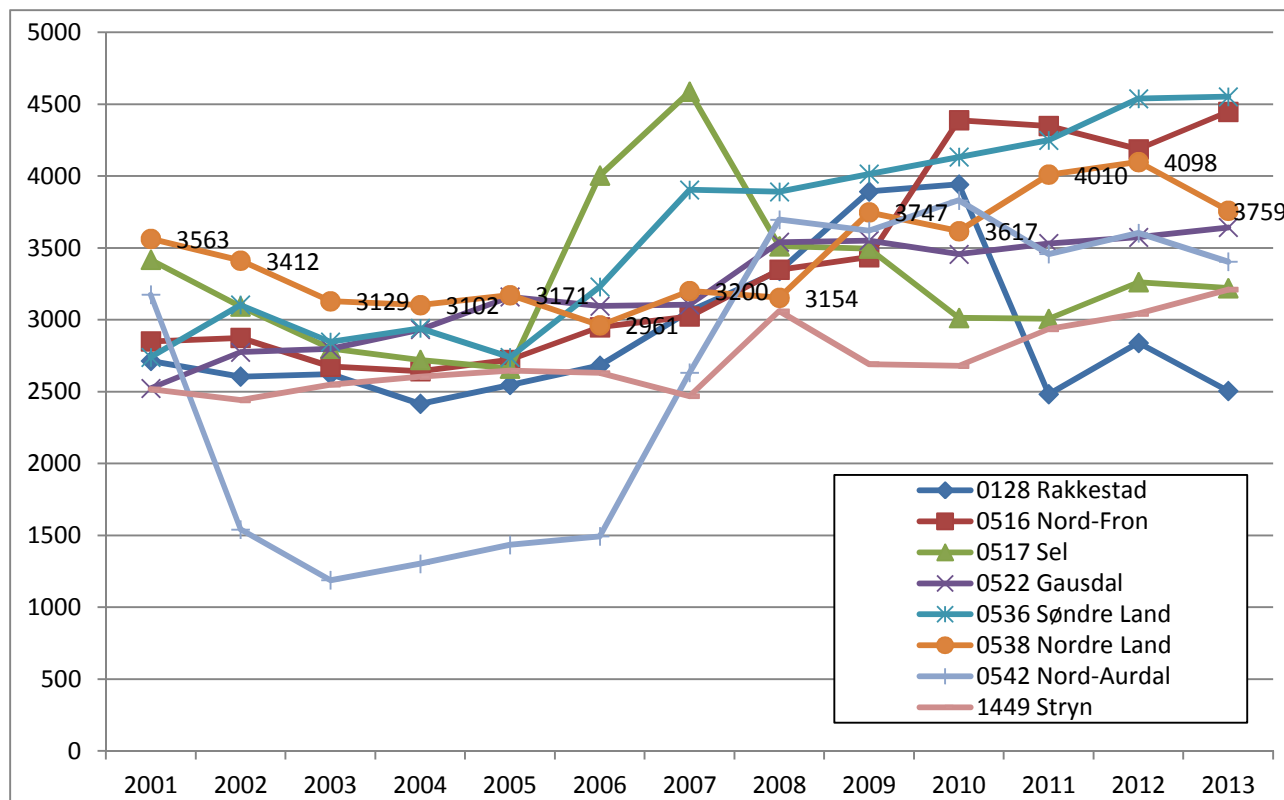
| | | | |
|-------------------------------|-------|--|--|
| EAKUO Landet uten Oslo | 3 383 | | |
| EKA05 Oppland | 3 569 | | |
| EKG10 KOSTRA-gruppe 10 | 3 253 | | |

SAMMENLIGNING AV ADMINISTRATIVE TJENESTER OVER TID



Figur 2 Sammenligning av brutto driftsutgifter til funksjon 120, administrasjon, mellom Nordre Land kommune, gjennomsnittet for landet uten Oslo, KOSTRA-gruppe 10 og Oppland (kr pr. innbygger). SSB 2013

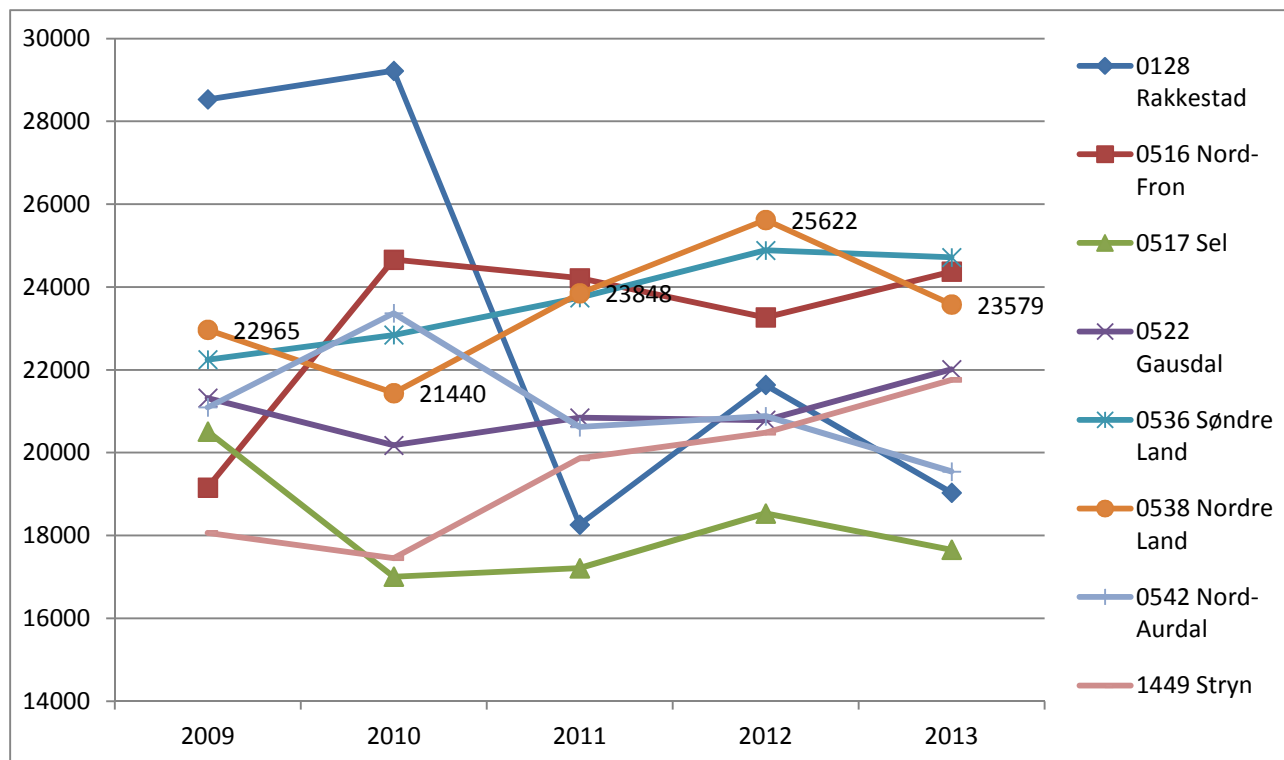
Figurene 2 og 3 viser sammenligninger av brutto utgifter til funksjon 120 over tid. Figur 2 viser brutto utgifter til funksjon 120 for Nordre Land, gjennomsnittet for Oppland, landet uten Oslo og KOSTRA-gruppe 10. De gjennomsnittlige kurvene viser en gradvis stigning, mens Nordre Land sin kurve går en del opp og ned, og i 2008 var utgiftene under gjennomsnittet for Oppland. I 2011 og 2012 var utgiftene høyere enn i 2013 og 2010. Vi ser at Nordre Land kommune ligger noe over snittet for Oppland. Korrigert for utgifter til innføring av eiendomsskatt ville kommunen ligget på et nivå noe under snittet for Oppland (3464 kr pr innbygger). Gjennomsnittlig innbyggertall i Opplandskommunene (tredje kvartal 2013) er 7208, relativt likt med Nordre Land på samme tidspunkt; 6731.



Figur 3 Sammenligning av brutto driftsutgifter til funksjon 120, administrasjon, med Nordre Land og de utvalgte sammenligningskommunene (kr pr. innbygger). SSB 2013

Figur 3 viser utvikling i brutto driftsutgifter til funksjon 120 mellom 2001 og 2013 for de utvalgte kommunene. Både Sel og Rakkestad har lave utgifter pr innbygger i 2013, og vi ser at begge kommunene har redusert utgiftene sine fra et høyere nivå i henholdsvis 2007 og 2010. Søndre Land og Nord-Fron har hatt en forholdsvis jevn stigning. Det samme har Stryn og Gausdal men på et på et noe lavere kostnadsnivå. Nordre Land har hatt en stigende kurve fram til 2012 men har redusert kostnadene i 2013. Nord-Aurdal hadde svært lave utgifter mellom 2002 og 2006, men ligger nå på et nivå noe under gjennomsnittet for Oppland.

Netto driftsutgifter (figur 4) tar hensyn til om kommunen har refusjoner og kompensasjon innen funksjonen. Funksjonsfordelte netto driftsutgifter pr innbygger er ikke en indikator som inngår i foreløpige nøkkeltall i KOSTRA. Figur 4 viser samlede netto driftsutgifter.



Figur 4 Sammenligning av netto driftsutgifter til funksjon 120 mellom 2009 og 2013. Beløp i 1000 kr. SSB 2013

TABELLARISK SAMMENLIGNING AV TJENESTENE

Tabellariske oversikter over ressursbruk innen de kommunale tjenestene.

Tabell 5 Sammenligning av utvalgte nøkkeltall, netto driftsutgifter innen tjenestene barnehage, grunnskoleopplæring (funksjonene 202, 215, 222, 223), kommunehelsetjeneste, sosialtjenesten og barnevern (SSB 2013)

| Netto driftsutgifter | Barnehage (kr. pr. innb. 1-5 år) | Grunnskolesektor (kr. pr. innb. 6-15 år) | Kommunehelsetjeneste (kr. pr. innb.) | Pleie- og omsorgstj. (kr. pr. innb.) | Sosialtjeneste, (kr. pr. innb. 20-66 år) | Barnevernstj. (kr pr innb. 0-17 år) |
|-----------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| 0128 Rakkestad | 95 129 | 105 050 | 2 815 | 18 187 | 3 958 | 10 513 |
| 0516 Nord-Fron | 122 256 | 119 499 | 2 960 | 18 938 | 2 119 | 6 382 |
| 0517 Sel | 105 906 | 119 348 | 2 581 | 19 252 | 3 265 | 8 833 |

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|-------|--------|-------|--------|
| 0522 Gausdal | 112 505 | 120 155 | 3 223 | 18 211 | 2 145 | 7 719 |
| 0536 Søndre Land | 121 314 | 122 551 | 2 079 | 27 304 | 2 386 | 12 091 |
| 0538 Nordre Land | 118 544 | 113 611 | 2 926 | 20 206 | 2 425 | 12 205 |
| 0542 Nord-Aurdal | 101 545 | 85 832 | 2 423 | 19 345 | 2 874 | 6 958 |
| 1449 Stryn | 111 399 | 106 095 | 2 263 | 16 658 | 1 586 | 3 569 |
| EKA05 Oppland | 117 319 | 108 879 | 2 466 | 17 806 | 2 646 | 7 809 |
| EKG10 KOSTRA-gruppe 10 | 112 684 | 101 578 | 2 046 | 16 922 | 2 255 | 7 332 |
| EAKUO Landet uten Oslo | 119 085 | 99 086 | 2 159 | 15 541 | 2 957 | 7 170 |

Tabell 6 Sammenligning av netto driftsutgifter til barnevern, barnehage, grunnskoleopplæring, helse og omsorg og sosialtjenesten, beløp i 1000 kr. (SSB 2014)

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | Barnevern | Barnehage | Grunnskole- opplæring | Helse og omsorg | Sosialtjenesten |
|---|------------------|------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|
| 0128 Rakkestad | 18 419 | 44 330 | 101 809 | 174 932 | 26 292 |
| 0516 Nord-Fron | 7 359 | 33 865 | 81 514 | 133 024 | 8 842 |
| 0517 Sel | 10 291 | 30 395 | 80 628 | 138 303 | 16 157 |
| 0522 Gausdal | 9 780 | 37 464 | 86 010 | 141 230 | 10 708 |
| 0536 Søndre Land | 13 167 | 31 299 | 78 030 | 173 634 | 11 819 |
| 0538 Nordre Land | 15 744 | 40 068 | 87 358 | 164 545 | 6 111 |
| 0542 Nord-Aurdal | 8 767 | 31 682 | 63 981 | 146 635 | 15 082 |
| 1449 Stryn | 6 074 | 49 684 | 103 753 | 142 288 | 10 740 |

Tabell 7 Sammenligning av netto driftsutgifter til brann- og ulykkesvern, vann, avløp og renovasjon og avfall, fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø, næring og samferdsel, beløp i 1000 kr.

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | Brann- og ulykkesvern | Vann, avløp og renovasjon/avfall | Fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø | Næring | Samferdsel |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--|--------|------------|
| 0128 Rakkestad | 5 045 | -3 579 | 3 812 | 1 785 | 6 056 |
| 0516 Nord-Fron | 5 691 | 11 305 | 4 619 | -4 665 | 20 438 |
| 0517 Sel | 6 483 | -2 238 | 5 204 | 4 099 | 8 294 |
| 0522 Gausdal | 4 901 | -1 257 | 5 078 | 6 131 | 7 863 |
| 0536 Søndre Land | 5 088 | 217 | 3 382 | 546 | 3 211 |
| 0538 Nordre Land | 4 891 | -5 001 | 4 533 | -4 577 | 8 267 |
| 0542 Nord-Aurdal | 5 652 | -1 969 | 4 199 | -6 335 | 5 660 |
| 1449 Stryn | 4 950 | 2 797 | 3 905 | 2 616 | 12 597 |

Tabell 8 Sammenligning av netto driftsutgifter i alt, til kultur, kirke og bolig, beløp i 1000 kr.

| Netto driftsutgifter Beløp i 1000 kr | I alt | Kultur | Kirke | Bolig |
|---|---------|--------|-------|-------|
| 0128 Rakkestad | 423 529 | 13486 | 6225 | -2814 |
| 0516 Nord-Fron | 367 262 | 16724 | 5581 | -1493 |
| 0517 Sel | 336 099 | 15286 | 5358 | -2534 |
| 0522 Gausdal | 346 220 | 11215 | 4747 | -127 |
| 0536 Søndre Land | 373 039 | 7709 | 4667 | -2098 |
| 0538 Nordre Land | 380 681 | 11933 | 5531 | 2218 |
| 0542 Nord-Aurdal | 312 452 | 10179 | 4057 | -1013 |
| 1449 Stryn | 388 688 | 11208 | 4637 | -3123 |

ANBEFALINGER

Anbefalinger om eventuelle videre utredninger eller analyser inkluderes i analyserapport versjon 2.

VEDLEGG 1 KORT BESKRIVELSE AV SAMMENLIGNINGSKOMMUNENE

Data om Nordre Land kommune settes opp mot tilsvarende data for KOSTRA-gruppe 10, fylkes- og landsgjennomsnittet (uten Oslo), samt sju utvalgte kommuner som er relativt like Nordre Land med tanke på størrelse og inntekter. Kommunene er Nord Fron, Nord-Aurdal, Gausdal, Stryn, Rakkestad, Søndre Land og Sel.

| Kommune | Folketallet ved inngangen av tredje kvartal 2013 | Totalt areal | KOSTRA-gruppe | Eiendoms-skatt Ja=1, Nei=0 |
|---------------------|--|--------------|---------------|----------------------------|
| 0128 Rakkestad | 7947 | 435 | 10* | 1 |
| 0516 Nord-Fron | 5791 | 1142 | 11** | 1 |
| 0517 Sel | 5957 | 905 | 11** | 1 |
| 0522 Gausdal | 6181 | 1191 | 11** | 1 |
| 0536 Søndre Land | 5706 | 728 | 10* | 0 |
| 0538 Nordre Land | 6731 | 955 | 10* | 1 |
| 0542 Nord-Aurdal | 6420 | 906 | 11** | 1 |
| 1449 Stryn | 7110 | 1455 | 10* | 1 |

* KOSTRA-gruppe 10 består av mellomstore kommuner med middels bundne kostnader per innbygger og middels frie disponible inntekter. Se vedlegg 3 for oversikt over kommuner i gruppe 10 (samme som Nordre Land).

**KOSTRA-gruppe 11 består av mellomstore kommuner med middels bundne kostnader per innbygger, høye frie disponible inntekter.

Gjennomsnittlig befolkningsmengde for kommuner i KOSTRA-gruppe 10 er 8230 innbyggere. Gjennomsnittlig befolkningsmengde for kommunene i Oppland fylke er 7202.

| | Rakkestad | Nord-Fron | Sel | Gausdal | Søndre Land | Nordre Land | Nord-Aurdal | Stryn |
|--|-----------|-----------|-----|---------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Netto driftsutgifter, interkommunale samarbeid (§ 27-samarbeid) | 0 | 0 | -23 | 1263 | 0 | 0 | -369 | 154 |

Gausdal kommune skiller seg fra de øvrige kommunene med betydelig større utgifter til interkommunale samarbeid. Nord-Aurdal har inntekter på dette området.

GAUSDAL

Gausdal kommune ledes av rådmannen og to kommunalsjefer, og har hatt tonivå-modell siden 2003. Rådmannsteamet bidrar i fellesskap til å utvikle og drive kommunen, men har også en viss arbeidsdeling. Den administrative strukturen endres i takt med endringer i samfunnet, endringer i behov for tjenester og ressurser innenfor de forskjellige fagområdene. Alle enhetsledere er knyttet til en kommunalsjef eller rådmannen. Se [organisasjonskart](#) med fargekoder for ansvarsfordeling.

RAKKESTAD

I Rakkestad kommune ledes administrasjonen av rådmannen og to kommunalsjefer (rådmannens team). Rådmannens ledergruppe består i tillegg av 2 avdelingsledere og 9 seksjonsledere. De utgjør det øverste ledelsesnivået og står for strategisk ledelse, koordinering, utvikling og planlegging, og skal i tillegg følge opp, kontrollere og rapportere tilbake til det folkevalgte leddet. Rådmannen har også en stab- og forvaltningstjeneste som er et serviceorgan overfor folkevalgte organer og de tjenesteytende seksjonene som også har ansvar for servicetjenester direkte rettet mot innbyggere. [Organisasjonskart](#) (2012)

NORD- AURDAL

Kommunen har tonivå-modell med rådmannsledelse bestående av rådmann, to kommunalsjefer og økonomisjef. [Organisasjonskart](#). Det er felles skattekontor og lokalmedisinsk senter i Valdres, og en del samarbeid ellers.

NORD-FRON

Nord-Fron kommune har tonivå-modell med rådmannsledelse bestående av administrasjonssjef og 4 kommunalsjefer, samt 15 virksomhetsområder. [Organisasjonskart](#). [Administrativ organisering](#). [Nord-Fron har felles skattekontor med Lillehammerregionen](#).

SEL

Administrasjonen i Sel kommune ledes av rådmannen og tre kommunalsjefer. [Organisasjonskart](#). Det er 14 virksomhetsledere, fem barnehager, tre barneskoler og en ungdomsskole. Kommunen har felles landbrukskontor med Vågå og deltar i Nord-Gudbrandsdalen Lokalmedisinske senter (NGLMS) Kommunesenteret Otta er regionsenter for Nord-Gudbrandsdalen med 1687 innbyggere (2012). Sel er tradisjonelt en jord- og skogbrukskommune, med stor turisttrafikk.

STRYN

Den administrative organiseringa i Stryn kommune er bygd på trenivå-modellen med rådmann, sektorsjef og tjenesteleder/mellomleder. Avdelingssjefen representerer rådmannen innenfor sitt kommunalområde. Kommunen er organisert i tre fagavdelingsområder; helse og sosial, skole, barnehage og kultur og teknisk sektor. I sentraladministrasjonen ligger avdelingen plan og utvikling, bygg og vedlikehold, økonomi og IT, servicekontor og personal. Kommunen har et ledernivå - etatsledere - som består av rådmann, helse- og sosialsjef, skole - og kultursjef og teknisk sjef. Plan- og næringsseksjonen sine hovedarbeidsfelt er overordna planlegging, landbruk, næringsutvikling og miljøvern. Kommunen har 45 årsverk i sentraladministrasjonen. Mer om [administrativ organisering](#) og [organisasjonskart](#) i Stryn. Noe [interkommunalt samarbeid](#) med de andre kommunene i Nordfjord-

regionen.

SØNDRE LAND

Den administrative organiseringen bygger på tonivå-modellen, og rådmannens ledergruppe består av rådmannen og tre kommunalsjefer. Rådmannsfunksjonen i Søndre Land kommune har det overordnede ansvaret for tjenestene kommunen leverer, overordnet planlegging herunder beredskapsarbeidet og det mer utadrettede samspillet med lokalsamfunn/bruker og andre offentlige forvaltningsnivåer. [Organisasjonskart](#).

NORDRE LAND

Nordre Land kommune er organisert i en tonivå-modell med 13 resultatenheter, rådmann med fire kommunalsjefer og støttefunksjoner. [Organisasjonskart](#).

VEDLEGG 2 KOSTRA-GRUPPE 10

KOSTRA-gruppe 10 består av mellomstore kommuner med middels bundne kostnader per innbygger og middels frie disponible inntekter. Gjennomsnittlig innbyggertall i gruppen er 8230.

| Kommune | Antall innbyggere 2013 (3K) |
|---------------------|-----------------------------|
| 0122 Trøgstad | 5348 |
| 0128 Rakkestad | 7947 |
| 0420 Eidskog | 6254 |
| 0428 Trysil | 6647 |
| 0528 Østre Toten | 14805 |
| 0532 Jevnaker | 6508 |
| 0534 Gran | 13615 |
| 0536 Søndre Land | 5706 |
| 0538 Nordre Land | 6731 |
| 0713 Sande (Vestf.) | 8893 |
| 0716 Re | 9059 |
| 0719 Andebu | 5632 |
| 0720 Stokke | 11526 |
| 0821 Bø (Telem.) | 5739 |
| 0914 Tvedestrand | 6069 |
| 1004 Flekkefjord | 9061 |
| 1017 Songdalen | 6320 |
| 1032 Lyngdal | 8060 |
| 1101 Eigersund | 14705 |
| 1119 Hå | 17892 |
| 1445 Gloppen | 5666 |
| 1449 Stryn | 7110 |

| | |
|---------------------|-------|
| 1519 Volda | 8803 |
| 1520 Ørsta | 10512 |
| 1528 Sykkylven | 7705 |
| 1532 Giske | 7629 |
| 1535 Vestnes | 6624 |
| 1554 Averøy | 5644 |
| 1624 Rissa | 6659 |
| 1648 Midtre Gauldal | 6291 |
| 1662 Klæbu | 5975 |

VEDLEGG 3 BESKRIVELSE AV FUNKSJON 120

Administrativ ledelse inkluderer rådmanns- og administrative ledelsesfunksjoner, inkl. saksbehandling til forberedelse og iverksettelse av politiske vedtak (støttefunksjon til politiske organer - f.eks. formannskapssekretær) og sekretariat/merkantil støtte samt stabsfunksjoner for administrative ledere (f.eks. økonomi-, planleggings-, personal-, og informasjonsfunksjon, organisasjonsutvikling, kommuneadvokat (jf. dog funksjon 244)). Under administrative ledelsesfunksjoner defineres lederstillinger som leder andre ledere og som har koordineringsoppgaver utover ren arbeidsledelse. Ledere for en institusjon/ett tjenestested defineres under den funksjonen/de funksjonene som tjenestestedet ivaretar. Stabs- og merkantile støttefunksjoner følger lederen.

Fellesfunksjoner og tjenester som betjener hele den kommunale organisasjonen, uten at ressursbruken overveltes til andre funksjoner. Følgende fellesfunksjoner defineres som del av de administrative funksjonene: Post, arkiv, hustrykkeri, kontingent til KS.

Drift av felles EDB-systemer. Her inkluderes brukerstøtte og drift av fellessystemer som økonomi, lønn/personal og kontorstøttesystemer. Spesifikke fagsystemer, som sosialsystem, GERIX, EDB-systemer til bruk i grunnskolen osv. belastes de aktuelle tjenesteytende funksjonene.

- Regnskapsfunksjonen

I tillegg defineres støttefunksjoner til politisk og administrativ ledelse som administrative fellesfunksjoner:

- Resepsjon, sentralbord for politisk og administrativ ledelse

(Dette innebærer at sentralbord og resepsjon for enheter som produserer utadrettede tjenester, f.eks. et sykehjem, ikke defineres som en administrativ funksjon.)

- Kantine, velferdstiltak og utviklingstiltak (opplæring) for administrativt personale og bedriftshelsetjeneste når denne omfatter bare kommunale arbeidstakere.

Også informasjonsvirksomhet (ekskl. informasjon som er knyttet til en bestemt funksjon - f.eks. annonsering for bestemte funksjoner) defineres som en del av de administrative funksjonene.

Alle andre fellesutgifter (f.eks. vedlikeholdsavdelinger, vaktmestertjenester osv.) forutsettes fordelt til de funksjonene som betjenes. Utgifter knyttet til utarbeidelse av arealplaner (arealdel i kommuneplan) inngår i 120 (forberedelse av planer som skal politisk behandles).

SPØRSMÅL TIL SAMMENLIGNINGSKOMMUNENE

TABELL FOR REGISTERING AV ÅRSVERK OG OPPGAVER

| Oppgave | Årsverk | Kommentar |
|------------------------------|---------|-----------|
| Skatt | | |
| Regnskap | | |
| Personal | | |
| Lønn | | |
| Rådmannsgruppe | | |
| Service- og informasjon | | |
| IKT | | |
| Tillitsvalgte | | |
| Opplæringskontor (lærlinger) | | |
| Post/arkiv | | |

SPØRSMÅL TIL SAMMENLIGNINGSKOMMUNENE

1. Er det ekstraordinære utgifter (eller inntekter) i 2013 som påvirker kostnadsnivået innen funksjon 120? F.eks. større prosjekter, kompetansehevingsprogram,

overlapping i forbindelse med nyrekruttering eller uforutsette hendelser.

2. Er det midlertidige prosjektstillinger som rapporteres på funksjon 120? F.eks. LEAN-arbeid, prosjekter. Se i sammenheng med spørsmål 1.
3. Når innførte dere evt. eiendomsskatt og hvordan har innføringen påvirket utgifter til 120? Se spørsmålet i sammenheng med 4.
4. Hvordan forklarer dere kommunens kostnader til funksjon 120 over tid? Kommentere svingninger i figur 3 og 4 på side 7 og 8. Er det ansettelse, prosjekter, endrede rutiner for rapportering, innføring av eiendomsskatt eller annet som fører til «hopp og dropp»?
5. Er det stillinger som rapporteres på funksjon 120 som løser spesielle/prioriterte oppgaver? F.eks. har Nordre Land kommune en stilling som følger opp kommunens lærlinger og ansatte med ansvar for opplæring av lærlinger.
6. Er oppgaver knyttet til personal/HR plassert ute i enhetene eller sentralt?
7. Er evt stillinger eller andel av dem ute i enhetene likevel rapportert på funksjon 120?
8. Har kommunen hatt en gjennomgang av rapportering og fordeling av stillingsressurser den senere tid?
9. Hvordan påvirker evt interkommunalt samarbeid kostnader og inntekter innen funksjon 120?