

2021

# LIERNE – BÆREKRAFTIG KOMMUNE 2030

SLUTTRAPPORT





## Innhold

1.1 Bakgrunn .....	3
1.2 Målsetninger.....	3
1.2.1 Vurdering av måloppnåelse .....	3
2.1 Ressursinnsats.....	4
2.1.1 Prosjektgruppe .....	4
2.1.2 Møter for prosjektgruppen.....	4
2.1.3 Økonomi .....	4
2.2 Grunntanker for endringsprosessen.....	4
2.3 Vurdering av endringsprosessen.....	7
2.4 Tiltak.....	8
2.4.1 Verktøy for prosjektstyring.....	8
2.4.2 Oppgaveutvikling.....	8
2.4.3 Kommunikasjon .....	9
2.4.4 Involvering av innbyggere.....	9
2.4.5 Involvering av ansatte .....	10
2.4.6 Prosjekt og virksomhetsstyring .....	10
3.1 Hovedaktiviteter.....	11
HA 1.1 – FN Bærekrafts mål som overordnet rammeverk.....	11
HA 1.2 – FN Bærekrafts mål i kommunale planverk.....	12
HA 2.1 – Innbyggertorg .....	12
HA 2.2 – Bibliotek – selvbetjent utlån.....	13
HA 2.3 – Innflytterteam / Bo-lyst team.....	13
HA 2.4 – Kommunale bygningsmessige arealer .....	14
HA 2.5 – Organisering og ledelsstruktur.....	14
HA 2.6 – Organisering og samkjøring av tjenester i Helse og omsorg.....	15
HA 2.7 – Organisering av struktur og tjenester i skole og bamehage .....	15
HA 2.8 – Organisering og samhandling teknisk drift.....	16
HA 2.9 – PP tjenesten.....	16
HA 2.10 – Prosjektstilling – søknadsutvikling.....	16
HA 2.11 – Organisering av folkebad.....	17
HA 2.12 – Utvikling av vaskeri-tjenester .....	17
HA 2.13 Fremtidig organisering av næringsarbeidet i Lierne Kommune .....	17
HA 3.1 – 3.3 Samskaping .....	18
HA 3.4 Avklare kommunikasjonsplan og primære informasjonskanaler .....	19
3.2 Anbefalinger.....	19



HA 1.1 – FN Bærekrafts mål som overordnet rammeverk .....	19
HA 1.2 – FN Bærekrafts mål i kommunale planverk.....	19
HA 2.1 – Innbyggertorg .....	19
HA 2.2 – Bibliotek – selvbetjent utlån.....	19
HA 2.3 – Innflytterteam / Bo-lyst team.....	20
HA 2.4 – Kommunale bygningsmessige arealer .....	20
HA 2.5 – Organisering og ledelsstruktur.....	20
HA 2.6 – Organisering og samkjøring av tjenester i Helse og omsorg .....	20
HA 2.7 – Organisering av struktur og tjenester i skole og bamehage .....	20
HA 2.8 – Organisering og samhandling teknisk drift.....	21
HA 2.9 – PP tjenesten.....	21
HA 2.10 – Prosjektstilling – søknadsutvikling.....	21
HA 2.11 – Organisering av folkebad.....	21
HA 2.12 – Utvikling av vaskeri-tjenester .....	21
HA 2.13 - Fremtidig organisering av næringsarbeidet i Lierne Kommune .....	22
HA 3.1 – 3.3 Samskaping .....	22
HA 3.4 Avklare kommunikasjonsplan og primære informasjonskanaler .....	22
4.1 Økonomiske innsparinger 2021 .....	22
4.2 Avslutning.....	23
Vedlegg.....	24
Vedlegg 1 – Idemøte, innbyggertorg, næringslivet .....	24
Vedlegg 2 – Idemøte, innbyggertorg, innbyggere.....	24
Vedlegg 3 – Skisse innflytterteam .....	24
Vedlegg 4 – Rapport HA 2.4 reduksjon av bygg og anlegg.....	24
Vedlegg 5 – Rapport HA 2.5 org og ledelse .....	24
Vedlegg 6 – Rapport HA 2.6 helse og omsorg.....	24
Vedlegg 7 – Rapport HA 2.7 barnehager og skoler.....	24
Vedlegg 8 – Rapport HA 2.9 ppt .....	24
Vedlegg 9 – Rapport HA 2.11 organisering av folkebad.....	24
Vedlegg 10 – Rapport HA 2.12 utvikling av vaskeritjenester.....	24
Vedlegg 11 – Budsjettinnspill 2022.....	24



## 1.1 Bakgrunn

Med bakgrunn i prosessen med budsjett 2021 og økonomiplan 2022-2024 kom formannskapet til en erkjennelse av at det må gjennomføres en omfattende prosess for at Lierne kommune skal være bærekraftig på lang sikt. Innsteget til denne prosessen er i utgangspunktet økonomi, men formannskapet har samtidig pekt på behovet for å ta en helhetlig gjennomgang av virksomheten, i den hensikt å sikre og realisere flere bærekrafts mål.

Prosjektet er derfor etablert for å danne beslutningsgrunnlag for politikere og administrasjon, i den hensikt å legge til rette for bærekraftig drift av Lierne kommune også i 2030. Med bakgrunn i dagens kommuneøkonomi og forventet kommuneøkonomi i årene som kommer, skal prosjektet balansere ambisjoner og tilgjengelige ressurser.

- Prosjektet skal nyttes for å skape felles forståelse og språk knyttet til utfordringer og muligheter i driften
- Beslutningsgrunnlaget skal belyse konkrete veivalg innenfor det enkelte fagområde - på en måte som samlet sett gir et mest mulig tilpasset tjenestetilbud til kommunens innbyggere og næringsliv.
- Prosjektet skal styrke organisasjonens evne til å håndtere endringer, gjennom å videreutvikle etablert struktur og arbeidsmetodikk
- Prosjektet skal organiseres i 2 faser; forprosjekt og hovedprosjekt
- Lierne Utvikling engasjeres som prosessveileder i forprosjektet.
- Et hovedprosjekt innebærer å realisere nye planer og metoder i organisasjon.

## 1.2 Målsetninger

### Effekt mål

- 1) Lierne er en bærekraftig kommune som tilbyr gode og fremtidsrettede tjenester for innbyggere og næringsliv i 2030, hvor ambisjoner er samstemt med tilgjengelige rammer og ressurser.
- 2) Lierne fremstår som en tilpasningsdyktig og endringsvillig kommune.

### Resultat mål

- 1) Utarbeide modeller for varige samskapingsarenaer.
- 2) Lierne Kommune arbeider for å være en selvstendig, robust og bærekraftig kommune, hvor FN Bærekraftsmål legges til grunn for kommunale planverk og prioriteringer.
- 3) Hovedprosjektet skal utarbeide en organisasjonsanalyse som skisserer mulig tilpasning av kommunens organisasjonsmodell for fremtiden
- 4) Lierne kommune realiserer en innsparing på kr 5000 000 for 2022

### 1.2.1 Vurdering av måloppnåelse

Med utgangspunkt i at arbeidet med Lierne 2030 fortsetter også etter at prosjektet er avsluttet – blir det vanskelig å gi en reell vurdering av effektmålsoppnåelse.



Når det kommer til resultatmålene - har man delvis måloppnåelse på disse. Herunder skulle man gjerne ha kommet lengre i alle prosesser. Når det er sagt, bør prosessen ha påvirket virksomheten Lierne Kommune såpass mye – at man kan videreføre arbeidet i ordinær drift etter at prosjektet er ferdigstilt.

## 2.1 Ressursinnsats

Det har vært et gjennomgående fokus på å i størst mulig grad nytte interne ressurser – i den hensikt å oppnå læring og forståelse for endringer. Videre er det vurdert at eksterne ressurser kan være nyttig, men at bruken bør være målrettet og avgrenset – ikke minst ut fra et økonomisk perspektiv.

### 2.1.1 Prosjektgruppe

- Rådmannens lederforum
- Representant for tillitsvalgte
- Hovedverneombud
- Prosessveileder fra Lierne utvikling
- Observatør fra styringsgruppen

### 2.1.2 Møter for prosjektgruppen

Prosjektgruppen har gjennomført 27 ukentlige møter i perioden fra prosjektstart i januar 2021.

Videre er det gjennomført behovsprøvde work-shops i den hensikt å begrense det totale møtepådraget for prosjektgruppen. Aktiviteten på disse områdene har allikevel vært betydelige – om man ser hele prosjektet under ett.

### 2.1.3 Økonomi

I prosjektmandatet er det beskrevet en økonomisk ramme for arbeidet på inntil kr 300 000,- Disse midlene ble ikke nyttet ifm for-prosjektet.

I hovedprosjektet er det nyttet noe midler til innleie av prosjektleder, samt leie av lokaler og enkel servering under innbyggermøter. Prosjektregnskapet ferdigstilles av prosjektansvarlig i etterkant av prosjektet.

## 2.2 Grunntanker for endringsprosessen

Grunnlaget for endringsprosessen bygger i stor grad på metode og verktøy fra Lean.

Videre forankres teorigrunnlaget i Stortingsmelding 30 – «En innovativ offentlig sektor» og «Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid» - forskningsrapport fra KS.

Dette supplert erfaringer fra andre kommuner, har vært en viktig grunn til at man i forprosjektet har satt et tydelig fokus på bærekraftsmål og kommune 3.0



- **Bærekraftig utvikling**

Generelt ser man et økende fokus på bærekraftig utvikling og FN's bærekraftsmål i offentlig sektor. Stadig flere aktører nytter bærekraftsmålene som rammeverk for lokale mål og prioriteringer. I sin enkleste form kan bærekraftig utvikling deles inn i tre;

- Sosial Bærekraft
- Økonomisk Bærekraft
- Økologisk bærekraft



(KS-FoU Prosjekt 1840111, s.14)

De 17 Bærekraftsmålene med tilhørende 169 delmål nyanserer riktig nok dette bildet i vesentlig større grad, sammenlignet med modellen ovenfor. Samtidig kan man allerede ved en så forenklet oppdeling finne relevante fokusområder også i kommunal sektor - med stor lokal overføringsverdi.



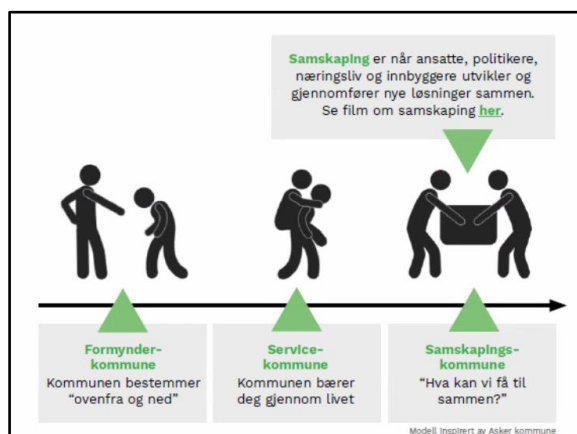
(Regjeringen.no)

- **Kommune 3.0**

Kommunens rolle i samfunnet har utviklet seg. «Dagens kommune» er gjerne en serviceorganisasjon som skal tilrettelegge mest mulig for innbyggerne. «En innovativ offentlig sektor» peker på at kommunene er nødt til å tenke nytt knyttet til tjenesteyting og samarbeidsformer – med bakgrunn i en forventning og reduserte økonomiske rammer i årene som kommer. Som et svar på dette blir «samskapingkommunen» løftet frem som en mulig løsning.

«..Samskaping defineres som en metode hvor ansatte, politikere og næringsliv sammen med innbyggerne finner ut hvordan et behov eller en utfordring skal løses...»

(KS-FoU Prosjekt 1840111, s.23)

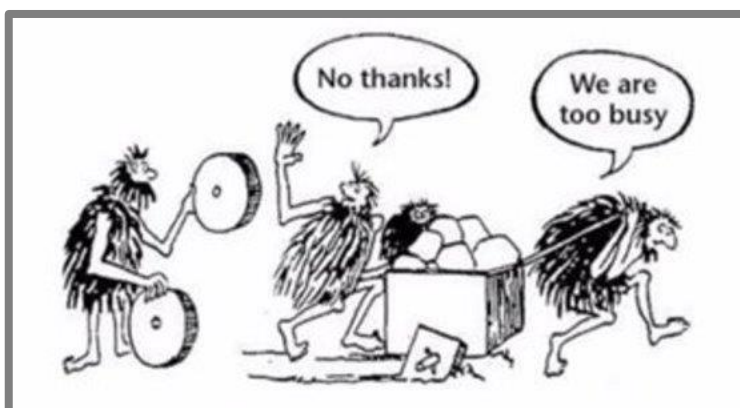


(KS-FoU Prosjekt 1840111, s.23)

- **Utvikle endringsviljen i kommunen**  
I enhver virksomhet vil man ha behov for å endre seg i takt med det verdensbildet man opererer i. Videre vil det variere hvor integrert endringsarbeidet er i den ordinære driften. Det finnes store mengder litteratur på endring og endringsledelse – uten at dette vil bli gjengitt i denne sammenheng. Det har like fullt vært et klart mål for arbeidet å utfordre endringskompetansen og endringsviljen i Lierne kommune som samfunn og som virksomhet. Herunder at man i større grad jobber med utviklingsprosesser, utfordrer etablerte sannheter og jobber kontinuerlig forbedring av etablerte arbeidsprosesser.

Prosjektet har tatt til orde for at man skal kunne utfordre alle tema, stille kritiske spørsmål for å finne forbedrede metoder for å nå de etablerte mål. Herunder at man klarer å distansere seg fra daglig drift – for å jobbe med innovasjon.

Bildet under har vært med prosjektet fra starten og karikaturen underbygger dette siste poenget.





Grunntankene for endringsprosessen ble i forprosjektrapporten oppsummert i de følgende kulepunktene. Disse har vært lagt til grunn i hovedprosjektet og bør også videreføres i framtidig endringsarbeid:

- Bærekraftsmålene som overordnet rammeverk for utvikling av kommunen
- Samskaping som gjennomgående arbeidsmetode – vi må løse utfordringene sammen. I denne sammenhengen har det vært viktig å peke på at alle i Lierne har et felles ansvar for utviklingen av lokalsamfunnet.
- Kontinuerlig forbedringsarbeid knyttet til tjenesteutvikling og arbeidsprosesser
- Sterkt innbyggerfokus for å kvalitetssikre at man leverer riktige og relevante tjenester

Grunntankene er også forsøkt visualisert i følgende modell

Modellen er lånt fra Orkland kommune og tilpasset. Den illustrerer på mange måter grunnprinsippene satt sammen i en helhet



## 2.3 Vurdering av endringsprosessen

Et av effektmålene i prosjektmandatet beskriver at man skal videreutvikle Lierne som helhet, med fokus på tilpassningsevne og endringsvilje. Samtidig har oppdraget vært å bidra i utviklingen av Lierne Kommune som virksomhet – med fokus på å samstemme ressurser og ambisjoner.

Gjennom hele prosjektperioden har man hatt fokus på balansen mellom utviklingsorientert tenking og kravet til økonomisk innsparing. På mange måter kan man si at dette henger tett sammen, samtidig som et for stort fokus på en av delene vil begrense muligheten for å oppnå det andre.

For å møte denne utfordringen har vi prioritert arbeid med involvering og samskaping – all den tid dette er en modningsprosess. Herunder har man mål om at man skal høste økonomisk effekt som resultat av et kontinuerlig forbedringsarbeid, hvor flest mulig engasjerer seg og tar eierskap i forbedringsarbeidet.

I det man skal oppsummere denne prosessen kan man si at det har vært naturlig, nødvendig og krevende å jobbe i handlingsrommet mellom innsparing og utvikling. Gjennom prosessen har vi opplevd et bredt engasjement for temaet – selv om en del av deltakerne har strevd noe med å finne kjernen prosjektet. Herunder ser man at den felles forpliktelsen til målene er varierende – spesielt i den fasen at tiltakene skal konkretiseres.





Videre ser man at viljen til endring blir større når man påvirkes utenfra. Det er selvfølgelig ikke så unaturlig at en «utenforstående» har lettere for å stille de vanskelige spørsmålene. Samtidig er det er det svært viktig for gjennomføringen av tiltakene at den «interne» og den «eksterne» jobber sammen om å finne forbedringspunkter – all den tid tiltakene også skal gjennomføres. Denne effekten har kommet best til syne når man har jobbet med endringstema i grupper satt sammen på tvers av sektorer.

Når det kommer til resultater etter prosjektperioden har man ikke kommet så langt som han har ønsket – hverken når det kommer til utviklingsorientering eller økonomisk innsparing. De mest nærliggende årsakene til dette kan være;

- Målsetninger sett opp mot tidsperspektiv
- Prosjektledelse og prosjektstyring
- Forpliktelse og eierskap blant deltakerne i arbeidet

Det vil også være naturlig å tenke at det er en kombinasjon av disse faktorene som påvirker den totale måloppnåelsen.

Når dette er sagt anbefales det at kommunen som virksomhet og samfunn tar med seg de elementer av arbeidet som har gitt resultater – videreutvikle disse og knytte endringsarbeidet tettere inn mot daglig drift. Prosjektet har isolert sett aldri vært det viktige, derimot har det hatt til hensikt å fungere som en startrampe for et kontinuerlig arbeid inn mot 2030.

## 2.4 Tiltak

I hovedprosjektet har vi i all hovedsak nyttet samme verktøy og metode som i forprosjektet. Herunder er det også et mål om at enkelte av disse verktøyene eller arbeidsmetodene tas inn i den ordinære driften.

### 2.4.1 Verktøy for prosjektstyring

- *Prestasjonstavle*; Arbeidsdokument for å øke økonomisk bevissthet, samt sikre at man kontinuerlig følger opp de økonomiske målene som er satt.
- *Actionlogg*; Logg for beslutninger og oppgavefordeling. Loggen er nyttet fremfor tradisjonelt møtereferat, for å tydeliggjøre oppgavene den enkelte har fått - med konkrete frister.
- *Metodeverktøy for analyse av arbeidsprosesser og endringsforslag*; Gjennom forprosjektperioden er det gjennomgått ulike metodeverktøy, for å øke forutsetningen for analyse og prioritering i endringsarbeidet.

Prestasjonstavlen og action-loggen har i all hovedsak vært nyttet gjennom hele prosjektperioden. Dette er verktøy som det også anbefales at man tar inn i ordinær drift i en eller annen form – ikke minst for å effektivisere tidsbruk og oversikt i den kommunale virksomhetsstyringen.

### 2.4.2 Oppgaveutvikling

- *Oppgaveoversikt - Lierne kommune*; Ifm for-prosjektet ble det utarbeidet et oppsett for å synliggjøre oppgaveporteføljen for kommunen som helhet. Herunder synliggjøre hvilke oppgaver som er lovpålagte og hvilke oppgaver som er ikke er lovpålagte. Denne listen er justert noe underveis i hovedprosjektet – men har i hovedsak vært nyttet som en referanse under arbeidsøkter



- *Idematrixe*; Ifm for-prosjektet ble det ble det laget et oppsett for å samle de innspill som ansatte og innbyggerne har bidratt til. Idematrixen ble også nyttet som grunnlag for utvikling av hovedaktiviteter i hovedprosjektet.

Oppgavematrixen synliggjør i stor grad omfanget av oppgaver for kommunen som virksomhet. Samtidig må den detaljeres enda mer for å gi et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag. Herunder ble det fremmet et forslag under ledersamlingen 27.08.21 – at man burde velge ut en gruppe som jobber videre med utvikling av matrixen. På denne måten vil dokumentet kunne få større verdi både for strategisk virksomhetsstyring og lokal prioritering.

Ide-matrixen blir på mange måter et situasjonsbilde av de tanker og innspill som ble gitt i involveringsprosessene. Således har ideene stor verdi knyttet til oppgaveutvikling. Den største verdien ligger nok allikevel i erfaringer knyttet til involvering, loggføring og systematisering av de innspill som kommer. Herunder bør man ha en tanke om hvordan dette skal løses for fremtiden.

### 2.4.3 Kommunikasjon

- Man kom tidlig til en konklusjon om at kommunikasjonsarbeide er viktig. Både internt i den kommunale driften – men også med samfunnet for øvrig. Tidlig i prosjektfasen prioriterte man en god del ressurser til dette arbeidet. Det materialiserte seg i en gruppe tilknyttet prosjektet som skulle jobbe med informasjonsarbeid. I siste del av prosjektet har det vært mindre aktivitet på informasjonsarbeidet – mye på grunn av arbeid med de ulike hovedaktivitetene. Nedgangen i infotiltak er også lagt merke til blant innbyggerne – og det har kommet tilbakemeldinger på at informasjonsaktiviteten har opplevdes som mindre.

Erfaringen fra denne delen av arbeidet er at informasjonsarbeid er svært viktig for å gi innsyn, skape forståelse og bygge felles eierskap. Dette vil man ikke klare å oppnå med mindre man har en gjennomgående plan for informasjonsarbeidet i kommunen. Det vurderes derfor slik at om man skulle finne ressurser for å styrke den kommunale driften – så bør man gjøre en grundig vurdering på hvordan informasjonsarbeidet kan utvikles. Dette underbygges i stor grad av økende tempo knyttet til digitalisering og informasjonsutveksling i samfunnet for øvrig.

### 2.4.4 Involvering av innbyggere

- Fra prosjektets start er det gjennomført 6 digitale involveringsmøter med innbyggere og næringsliv
- I juli 2021 gjennomførte ordføreren og prosjektlederen en rundtur i Lierne – hvor innbyggerne ble invitert til å bidra med sine tanker, ideer og spørsmål. Treffpunktene ble lokalisert til butikkene i Lierne. På denne måten kom man i dialog med en del innbyggere som ikke hadde deltatt på de digitale treffene i vinter.
- I september 2021 ble det invitert til åpne ide-møter – ett i Nordli og ett i Sørli. Gjennomføringen i Nordli ble begrenset av Covid-19 restriksjoner, men gjennomføringen i Sørli gikk etter planen.

Erfaringen fra denne delen av prosessen er at mange innbyggere har gode refleksjoner og ideer knyttet til forbedringspunkter. Videre har en slik dialog en stor verdi både hva gjelder informasjon, men også for å få innspill på de tilbud som kommunen har.



Dialogen med innbyggerne har også vært viktig i arbeidet med å samstemme ambisjoner og ressurser – da det gir forutsetninger for å skape en felles forståelse av hva som er godt nok – når det kommer til tjenestetilbud.

#### 2.4.5 Involvering av ansatte

- Det er i prosjektperioden gjennomført 5 møter med ledere og tillitsvalgte i Lierne Kommune
- Det er gjennomført flere arbeidsmøter med ansatte i alle etater
- Hovedtillitsvalgte er involvert gjennom Kommunedirektørens faste møter med tillitsvalgte

Tett involvering av ansatte vurderes som meget viktig. På den ene siden handler det om å få innspill på de prosesser som pågår, samt at skape et felles eierskap for faktisk å klare å gjennomføre de tiltak man iverksetter. Enkelt beskrevet vil man trolig ikke klare å realisere en kostnadsreduksjon over tid – dersom ikke ansatte føler en forpliktelse for forbedringsarbeidet.

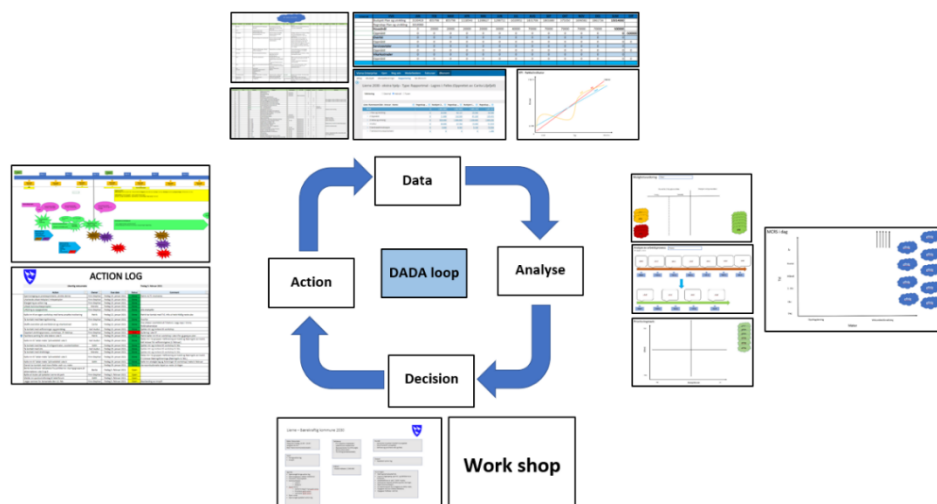
Erfaringene er at involveringstiltakene har gitt varierende effekt – slik at man for fremtiden må videreutvikle og tilpasse metodene. Samtidig har vi en opplevelse av at ansattes engasjement og bidrag har hatt en positiv utvikling gjennom prosessen.

Et konkret tiltak som kan fremheves her – tidlig og bred involvering i arbeidet med økonomiplan og budsjett. Lierne 2030 har på mange måter handlet om nettopp dette, da man allerede i januar 2021 begynte å løfte økonomiske utfordringer og behov inngripende endringer. Skal man forfølge tanken om at endring er nært beslektet med læring, og at læring i noen grad krever tid – kan man forvente et bredere engasjement dersom man forfølger en lik modell for involveringsarbeid i 2022.

#### 2.4.6 Prosjekt og virksomhetsstyring

Uten å gå for langt inn i den daglige kommunale driften vil det være fornuftig å peke på noen overføringsverdier fra prosjektstyringen til den daglige virksomhetsstyringen. Spesielt som et bidrag til kontinuerlig forbedringsarbeid.

- Bruk av enkle metoder for oversikt, vurdering, beslutninger og tiltak – vil kunne frigjøre tid på alle nivå. Tid som kan nyttes for å demme opp for nødvendige reduksjoner og nedskjæringer. Ved å sette verktøyene som prosjektgruppen har nyttet i et større system – og implementere det i større deler av den kommunale virksomhetsstyringen vil det kunne forenkle dagens virksomhetsstyring. En arbeidsmetodikk som er skissert i modellen under vil trolig være adaptiv både til små enheter og til den overordnede virksomhetsstyringen.





- Økt tverrfaglig fokus – gir muligheter for en helhetlig plan. Tradisjonelt har offentlig sektor vært preget av en hierarkisk oppbygging – med klart avgrensede sektorer. At dette har vært en effektiv metode for virksomhetsstyring er nok også relativt sannsynlig – all den tid dette er en mye valgt struktur. Samtidig tar stadig flere til ordet for å redusere «silo tenkningen» og øke muligheten for tverrfaglig arbeid. Dette har også vært et sentralt poeng i prosjektet Kompetanseløft Trøndelag – som har hatt som mål å øke den digitale endringskompetansen i kommuner i Trøndelag.



Problemstilling fra Kompetanseløft Trøndelag 2019 -2020

Kommunestyret gjorde 09.09.21 et vedtak som endret etatsstrukturen for den kommunale driften. Vurderingene av tiltaket isolert sett fremgår gjennom beskrivelse av hovedaktiviteten. Når dette er sagt kan man tenke seg at muligheten for tverrfaglig arbeid mellom de ulike fagområder i den kommunale driften – har åpnet seg gjennom dette vedtaket.

### 3.1 Hovedaktiviteter

I hovedprosjektfasen har man jobbet med et utvalg hovedaktiviteter – som ble utvalgt på bakgrunn av de innspill som prosjektet fikk gjennom vinteren og våren 2021. Hovedaktivitetene er ulike både i form av endringspotensial og mulighet for økonomisk gevinst. Derfor er også graden av utredninger på de enkelte tema av ulikt omfang.

#### HA 1.1 – FN Bærekrafts mål som overordnet rammeverk

**Målsetning:** Overordnet rammeverk for hvordan Lierne bør jobbe i retning av FN-bærekraftsmål

Arbeidet knyttet til utvikling av FN Bærekraftsmål som overordnet rammeverk for utviklingen i Lierne er en omfattende prosess. Herunder er det krevende å etablere en rød tråd mellom lokale prioriteringer og tiltak – som også gir effekt i en større sammenheng. Derfor vurderes det slik at utviklingen av dette rammeverket må bearbeides over tid.



Proessen er løst gjennom at prosjektgruppen fremmet et forslag kalt «Liernes Bærekraftsider» - som ble lagt ut offentlig, i den hensikt å få innspill for videreutvikling. Dokumentet lå ute på nett gjennom sommeren, samt at det ble lagt ut trykte eksemplarer på butikkene i kommune.

Erfaringen fra denne delen er at det i all hovedsak ikke kom inn innspill på dokumentet. Det skyldes trolig at tema og dokument kan fremstå litt abstrakt, før man får knyttet det til offentlig planverk og samfunnsutvikling. Dokumentet som ble lagt ut hadde et klart forbedringspotensial når det kom til lokal konkretisering. Med dette som grunnlag har prosjektgruppen gått gjennom dokumentet som ble lagt ut offentlig – og gjort noen justeringer for å øke den lokale forankringen.

Dokumentet behandles som egen sak og legges derfor ikke med sluttrapporten

#### HA 1.2 – FN Bærekrafts mål i kommunale planverk

**Målsetning:** Lokal tolkning av FN-Bærekraftsmål bearbejdes videre. Herunder bør målene prioriteres og tas inn i kommunale planverk.

Den lokale tolkningen av bærekraftsmålene ivaretas på mange måter av «Liernes Bærekraftsider». Herunder er vil det være hensiktsmessig at disse prioriteres og knyttes opp til arbeidet med planstrategien. Dette arbeidet har man imidlertid vært nødt til å vente med inntil at bærekraftsidene er ferdigstilt.

Videre bør man vurdere å ta inn bærekraftsmålene ved rullering av kommuneplanens samfunnsdel, samt at prioriterte bærekraftsmål får en naturlig del i kommunens årsplan for 2022.

#### HA 2.1 – Innbyggertorg

**Målsetning:** Løsningsforslag til organisering av innbyggertorg – basert på tanken om samkaping og helhetlige tilbud for innbyggerne.

Gjennom hele prosjektperioden har man diskutert muligheten for å etablere en variant av innbyggertorg i kommunen. Med en økende grad av digitalisering av tjenester, økende geografiske avstander mellom tjenestemottaker og tjenesteyter, samt et kostnadsbilde som i mange tilfeller øker proporsjonalt med service-grad – samsvarer hovedaktiviteten bra med de overordnede målsetningen for Lierne 2030.

Hoved-ideen har vært å innlede et samskappings-arbeid med butikkene i Lierne, hvorpå de kan tilby enkle tjenester og veiledning for innbyggerne – når det kommer til å navigere i offentlige tjenester. Dette er i første omgang tenkt opp mot kommunale tjenester, men har også et potensial knyttet til andre sektorer.

I prosessen er følgende tiltak gjennomført for å få innspill og avklaring på temaet;

- Ordfører og prosjektleder på hjul – mulighet for at innbyggerne kunne få komme med innspill
- Samskaping med næringsliv og frivillighet – Lierne kommune, Matbutikker, Li verten, Frivilligsentralen og Næringsforeningen gjennomførte et sonderingsmøte knyttet til etablering av innbyggertorg Se momentliste i vedlegg 1
- Åpne innbyggermøter – Hvorpå ett ble avlyst pga covid-19 og ett ble gjennomført. Se momentliste i vedlegg 2



Vurderinger;

- Butikkene løser allerede en del veiledningsfunksjoner – og ser verdien av at et slikt tilbud blir formalisert.
- Kommunen ser verdien av at et slikt tilbud blir formalisert - ikke minst etter at service-torget ble lagt ned.
- Innbyggerne som har deltatt på folkemøter fremstår positive til et slikt tilbud. Herunder kan det også foreligge et potensial for utvikling av tjenester – som kundene er villige til å betale for.
- Med utgangspunkt i de innledende møtene fremstår det som at alle involverte aktører ser verdien av et slikt innbyggertorg – og at man derfor bør gå videre med formalisering av en slik løsning. I så måte bør følgende tiltak gjennomføres;
  - Utarbeide en partnerskapsavtale mellom butikker og kommunen knyttet til utvikling av en slik driftsform – som gir merverdi for alle parter.
  - Hente erfaringer fra lignende tiltak. Herunder foreligger det et slikt tilbud i Sverige.
  - Avklare hvordan Frivilligsentralen kan delta / bidra i en slik løsning.

#### HA 2.2 – Bibliotek – selvbetjent utlån

**Målsetning;** Løsningsforslag til hvordan bibliotekstjenesten kan tilpasses for å sikre et bærekraftig tilbud i framtiden. Vurderes knyttet opp mot innbyggertorg.

Bibliotekstjenesten har blitt diskutert som en del av temaet innbyggertorg. Herunder om bibliotekene kan lokaliseres på innbyggertorg. Det er imidlertid ikke konkludert, all den tid rammene for innbyggertorgene ikke avklart. Det vurderes slik at fremtidig organisering av bibliotekstjenestene fortsatt bør tas inn som tema i utvikling av innbyggertorgene.

Det har i prosessen også kommet innspill på at bibliotekene kan organiseres på skolene - og i større grad oppfylle funksjon som skolebibliotek. Dette er ikke vurdert ytterligere.

#### HA 2.3 – Innflytterteam / Bo-lyst team

**Målsetning;** Løsningsforslag på organisering av innflytterteam, samt gjennomført pilot på teamet.

Verdien av økt tilflytningen til kommunen har mange aspekter. Antallet innbyggere i kommunen har en direkte sammenheng med rammeoverføringer fra staten. Samtidig vil antallet innbyggere trolig ha en direkte innvirkning på sosial bærekraft – ikke minst som ressurser for lag og foreninger.

I vår ble det gjennomført to spørreundersøkelser med tema «flytte til Lierne». Målgruppene var personer som kunne tenke seg å flytte til Lierne, samt personer som har flyttet til Lierne siste 10 år. Ut fra svarene til den første målgruppen har man estimert at så mange som 70 personer kunne tenke seg å flytte til Lierne i løpet av en 10 års periode. Herunder beskriver en stor andel at jobb og boliger er de viktigste faktorene for å flytte.

Videre beskriver en del av dem som har flyttet til Lierne – et ønske om men mer aktiv mottakelse og støtte til koordinering for å få logistikken på plass.

Behovet for å strukturere rekrutteringen av nye innbyggere ble ytterligere belyst ifm rundturen som ordføreren og prosjektlederen gjennomførte i juli. På ett av møtestedene ble følgende



problemstilling fremlagt; «Det er en barnefamilie som ønsker å flytte til Lierne – hvem kan vi snakke med for å få hjelp til det praktiske». Vurderingen er at man må ha et system klart når denne type henvendelser kommer.

Basert på disse momentene er det skissert forslag til modell – med et team sammensatt av aktører fra kommune administrasjon, frivillige og næringsforeningen.

Skisse til sammensetning av et slikt team fremgår av vedlegg 3

#### HA 2.4 – Kommunale bygningsmessige arealer

Målsetning; Plan for bygningsmessige arealer i kommende år. Herunder forslag til hvordan bygningsmasser kan utnytted bedre, samt hvilke bygg som bør avhendes.

I store deler av offentlig sektor har man en trend hvor man har et større omfang av bygg og anlegg enn man i realiteten har driftsbudsjett til å håndtere. Det siste året har man også kunnet lese om kommuner i Namdalen med store vedlikeholdsetterslep på kommunal eiendom.

Dette fenomenet er også gjeldende i Lierne – hvor man i realiteten ikke har økonomi til å budsjettere med det vedlikeholdsarbeidet som i er nødvending. Motstykket til å øke vedlikeholdsbudsjettene blir følgelig å kvitte seg med bygg og anlegg.

I den forbindelse har Plan og Utviklingsetaten utarbeidet en rapport som synliggjør handlingsrommet, samt anbefalinger for tiltak med ambisjon om å redusere kommunens infrastruktur. Dette fremgår av vedlegg 4

#### HA 2.5 – Organisering og ledelsesstruktur

**Målsetning;** Anbefaling til framtidig org. struktur

- Skissere alternativer knyttet til org og ledelsesstruktur
- Skissere alternativ til struktur for samskapingsareaner med øvrige aktører i Lierne.

For å være best mulig rustet når det kommer til å levere bærekraftige tjenester i 2030 ble det gjennomført en prosess vedrørende framtidig organisasjonsstruktur i Lierne kommune. Arbeidet ble gjennomført med bakgrunn i erkjennelsen av at man i større grad må samstemme ressurser og ambisjoner. Med dette som grunnlag ble det lagt fram en egen sak for kommunestyret vedrørende organisering og ledelsesstruktur – 09.09.21. Prosjektgruppens rapport fremgår av vedlegg 5

Vedtaket fra kommunestyret;

1. Lierne kommune iverksetter endrings alternativ 2 beskrevet i rapporten "Organisasjon og ledelsesstruktur i Lierne kommune", fra 1.1 2022. Kommunestyret ber om at det gjøres en vurdering om Øvre Namdal landbruk og miljø (ØNLU) skal organiseres som en selvstendig enhet.
2. Det delegeres til komunesdirektøren og benevne etater og kommunalsjefenes titler.
3. Kommunestyret forventer at en slik endring i organisasjon – og ledelsesstruktur vil gi en økonomisk besparelse på kr 600 000- 900 000. Kommunestyret er innforstått med at det vil være nødvendig med endringer på nivået under kommunalsjefer. Disse endringene, sammen med økonomi, legges frem som en del av sluttrapporten til "Lierne - bærekraftig kommune 2030".



4. Kommunestyret forventer at det gjennom høsten 2021 gjennomføres en totalgjennomgang av ansvar og oppgaver i organisasjonen for å sikre at kommunene leverer lovpålagte oppgaver. Ambisjonsnivået må balansere tilgjengelige rammer og ressurser.
5. Kommunestyret ber om en evaluering av ny organisasjon- og ledelsesstruktur etter 1 år

Med utgangspunkt i vedtaket har kommunedirektøren iverksatt to ad-hoc grupper som jobber med videre utvikling av løsningsalternativ. Disse gruppene skal konkludere med detaljene i organiseringen senest når budsjettet legges frem for behandling.

Herunder har administrasjonen lagt opp en målsetning om at omstruktureringen skal generere en besparelse på minimum kr 750 000,-

#### HA 2.6 – Organisering og samkjøring av tjenester i Helse og omsorg

**Målsetning;** Anbefaling på framtidig organisering og tjenestetilbud i HO. Herunder vurdere samarbeidsområder med øvrige aktører i Lierne. Av fokusområder kan nevnes folkehelsearbeid, barnevern m.m

Arbeidet med organisering av helse og omsorg har gått parallelt med HA 2.5 org. og ledelse – og vil i noen påvirkes av dette vedtaket. Med det som grunnlag vil ikke anbefalingene for fremtidig organisering være uttømmende, da detaljene i nivået over ikke er ferdig avklart.

Gjennom prosjektperioden har Helse og omsorg jobbet etter flere spor.

- Siden forprosjektperioden har det vært satt et betydelig fokus på økonomistyring og reduksjon i bruk av variable lønnsmidler. Dette er forankret gjennom etatsmøter med tema Lierne 2030 og fokus på forbedringsprosesser. Herunder har etaten brukt verktøy som er introdusert gjennom prosjektet – i dette tilfellet prestasjonstavlen. På denne måten har en større del av etaten fått et felles fokus og eierskap knyttet til etatens økonomi.
- I hovedprosjektperioden har etaten jobbet med tiltak for å forbedre tildeling av helse og omsorgstjenester – for å sikre at det blir tilbudt riktig tjenestenivå. Videre har etaten startet et arbeid for å kunne samle flest mulig av «24/7 tjenestene» på helsetunet – i den hensikt å kunne tilby tilfredsstillende tjenestenivå, selv når kostnadsveksten begrenser handlingsrommet.

Det henvises til rapport knyttet til organisering av og samkjøring av helse og omsorgstjenester som fremgår av vedlegg 6

#### HA 2.7 – Organisering av struktur og tjenester i skole og barnehage

**Målsetning;** Anbefaling på framtidig organisering og tjenestetilbud i barnehage og skole. Herunder vurdere samarbeidsområder med øvrige aktører i Lierne

Arbeidet med organisering av skole og barnehage har gått parallelt med HA 2.5 org. og ledelse – og vil i noen påvirkes av dette vedtaket. Med det som grunnlag vil ikke anbefalingene for fremtidig organisering være uttømmende, da detaljene i nivået over ikke er ferdig avklart.

En stor del av fokuset i denne gjennomgangen har vært å redusere kostnadsnivået - uten å redusere kvaliteten i for stor grad. Herunder har man hatt en særskilt bevissthet rundt oppgaver og tilbud som er lovpålagt eller ikke.





Vedlagt rapport sammenfatter vurderingene rundt framtidig organisering og de potensielle innsparingene. Det er således viktig å merke seg at de beregnede kostnadsreduksjonene gir halvårsvirkning i 2021 og helårsvirkning i 2022 – da man tar utgangspunkt i å tilpasse ressursene ved nytt skoleår. Se vedlegg 7

#### HA 2.8 – Organisering og samhandling teknisk drift

**Målsetning:** Anbefaling på nye metoder for samarbeid og støtte til naboavdelinger

- Samhandling mellom Driftsteam og andre avdelinger
- Samhandling mellom Renholdsteam og andre avdelinger

Arbeidet med denne hovedaktiviteten til dels blitt påvirket av øvrige hovedaktiviteter – og spesielt HA 2.5 org. og ledelse. Herunder vil både lederressurser og rådgiverressurser påvirkes av hvordan den nye plan og utviklingsetaten vil bli utformet.

- Pr. i dag har man 40 % vakanse knyttet til etatssjefsstillingen
- Pr. i dag har man 100% vakanse knyttet til stillingen som rådgiver næring. Dette har en sammenheng med tilleggsoppgaven knyttet til vurdering av fremtidig næringsarbeid.
- Fra 01.01.22 vil det sannsynligvis foreligge 50% vakanse på stillingen som kommuneplanlegger.
- Kommunestyret har bedt om vurdering på hvordan ØNLU plasseres i organisasjonskartet.

Dette omhandler i stor grad endringer utover den opprinnelige kjernen i Hovedaktiviteten – men vil langt på vei være dimensjonerende for hvordan man kan organisere den praktiske samhandlingen og forbedringsarbeidet knyttet til teknisk drift. Dette henger sammen med at fordelingen av ressurser internt hos Plan og utvikling – påvirker hvordan teknisk drift ledes og koordineres.

Sammensetningen av den nye etaten avklares som en del av kommunedirektørens ad-hoc grupper og skal konkludere med detaljene i organiseringen senest når budsjettet legges frem for behandling. Herunder vil en konstansreduksjon inngå i innsparingene i HA 2.5.

#### HA 2.9 – PP tjenesten

**Målsetning:** Anbefaling på framtidig løsning for PP-tjenesten

Høsten 2020 leverte Lierne kommune en oppsigelse av vertskommunesamarbeidet knytte til PPT med sikte på å reforhandle avtalen eller organisere et eget tilbud – i den hensikt å redusere kostnadsbildet. Organisering av PP tjenesten har vært gjenstand for diskusjon ved flere anledninger og det ble gjennomført en tilsvarende prosess i 2017.

Kjernen i problemstillingen for valg av metode står i området mellom kostnadsreduksjon og muligheten for å opprettholde en tjeneste med tilstrekkelig faglig kompetanse med robusthet over tid. Vurderinger knyttet til organisering av denne tjenesten fremgår av vedlegg 8

#### HA 2.10 – Prosjektstilling – søknadsutvikling

**Målsetning:** Vurdering av potensialet knyttet til en prosjektstilling som håndterer prosjektsøknader for kommunalvirksomhet og øvrige aktører i Lierne



Som en del av involveringsprosessen i for-prosjektet kom det innspill om å opprette en prosjektstilling med hensikt å styrke samskappingsarbeidet i kommunen. Herunder at kommuneadministrasjonen oppretter en ressurs som kan støtte både kommunen som virksomhet og øvrige aktører i utforming av prosjektsøknader – for å skaffe finansiering av ulike prosjekt. Herunder at lag og foreninger ikke nødvendigvis må ha denne kompetansen selv, men kan få støtte i disse prosessene. Lierne har erfaring med denne type stilling fra før, hvorpå denne bidro til å realisere flere gode tiltak. Utfordringen på dette tidspunktet var at selve prosjektstillingen i liten grad kunne finansieres av tilskuddsmidlene man fikk tilsagn om. Denne problemstillingen er trolig fortsatt aktuell, med mindre man får på plass andre finansieringsordninger. Med utgangspunkt i at kommunen har erfaring fra denne type prosjektstilling fra før er det ikke gjennomført noen omfattende utredning på denne hovedaktiviteten.

#### HA 2.11 – Organisering av folkebad

**Målsetning;** Vurdering av potensialet knyttet til framtidig organisering av folkebadet

Gjennom arbeidet med vurdering av framtidig organisering for folkebadet, er det beskrevet prinsipielt to ulike varianter for hvordan dette kan gjennomføres.

- Alternativ 1; Kommunen drifter folkebadet med noen fastlagte rammer for drift.
- Alternativ 2; Lag og foreninger drifter folkebadet på vegne av kommunen mot en form for kompensasjon.

Ifm utredningen er det hentet inn erfaringer fra kommuner hvor folkebadet er driftet av lag og foreninger. Basert på disse eksemplene og en sammestilling av inntekter og utgifter for Lierne kommune i 2019/2020 - er den økonomiske differansen på alternativ 1 og 2 beskrevet som relativt begrenset.

Vedlagt ligger en enkel rapport som synliggjør mulighetsrommet. Se vedlegg 9

#### HA 2.12 – Utvikling av vaskeri-tjenester

**Målsetning;** Vurdering av potensialet knyttet til utvikling av tjenestetilbudet ved vaskeri – Lierne Helsetun

I løpet av prosjektet har man forsøkt å ha fokus muligheten for å utvikle graden av samskaping – med fokus på at tiltak skal gi verdi for flere. Vaskeri-tjenester er et slikt område hvor man kan ha mulighet for å øke tjenestetilbudet og gjennom potensielt økte inntekter kan sikre stillingsressurser eller påvirke kontantstrømmen positivt.

Vurderingen knyttet til denne hovedaktiviteten handler primært om mulighetsrommet for å utvikle denne tjenesten – uten at det er gjennomført en fullstendig markedsundersøkelse. Utvikling av et økt tilbud for vaskeritjenester må derfor bearbeides over tid, i takt med etterspørselen. Det er derfor ikke grunnlag for å beskrive inntektspotensial ved sluttrapporttidspunktet.

Vedlagt ligger en enkel rapport som synliggjør mulighetsrommet. Se vedlegg 10

#### HA 2.13 Fremtidig organisering av næringsarbeidet i Lierne Kommune

I kommunestyremøtet i juni 2021 ble det vedtatt at framtidig organisering av kommunens næringsarbeid skulle behandles som en del av sluttrapporten for Lierne 2030. Herunder ble det lagt



frem en sak på fremtidig organisering i kommunestyret i september 2021. Saken ble utsatt med utgangspunkt i et ønske om å vurdere næringsressursen opp mot vedtaket i HA 2.5- Org og ledelse. Samtidig ønsket man å involvere næringslivet, samt styret i Lierne utvikling.

Vurderingen fra administrasjonen i kommunen er at en del av relevante førstelinjetjenester for næringslivet allerede ivaretas av fagområder som teknisk og plan. Videre vil det ikke være dimensjonerende for kommunens framtidige organisasjonsstruktur om stillingen som næringskonsulent knyttes til den framtidige plan og utviklingsetaten. Herunder vil man trolig være mer fleksibel for morgendagens løsninger om Lierne utvikling videreutvikles, og selskapet utfører tjenester på vegne av kommunen.

Tilbakemeldingene fra næringslivet har beskrevet behov for en tjeneste som er kompetent, nettverksbygger og en aktiv tjenesteyter. Herunder er dette egenskaper som er viktigere enn at næringstjenestene organiseres lokalt. Dette kommer frem av en workshop med aktører fra Lierne i regi av PwC – med fokus på mulighetsrommet for regionalt samarbeid innenfor næringsarbeid.

Videre har prosjektet fått følgende anbefaling fra styret i Lierne utvikling; Styret anbefaler av Lierne utvikling videreføres. Styret ser at det vil være nødvendig å kunne bruke noe tid for å finne de riktige modeller for hvordan dette skal gjøres.

### HA 3.1 – 3.3 Samskaping

#### **Målsetning;**

- Gjennomføre samskapingstiltak med de fleste aktørgrupper i Lierne Samfunnet – gjennom prosjektperioden
- Etablere en bærekraftig løsning for involvering av innbyggere og næringsliv som et ledd i felles utvikling av Lierne samfunnet
- Etablere en felles arena for samskaping og innovasjon – tilgjengelig for alle

Som det fremgår av punkt 2.4 Tiltak, har det gjennom prosjektperioden blitt prøvd flere metoder for å involvere ansatte, næringsliv og innbyggere. Bred involvering vurderes som rasjonelt – for å få innspill, men også å skape forståelse for de tiltak som blir iverksatt.

Når man ser på deltakelsen på de ulike samskapingstiltakene som er gjennomført - er det vanskelig å konkludere med at den ene metoden er bedre egnet enn den andre. Samtidig er inntrykket en aktiv promotering, eller konkret invitasjon har gitt større oppslutning enn på åpne treffpunkt. Videre ser man at de ulike metodene for involvering har gitt deltakelse fra forskjellige deler av samfunnet.

Læringspunktene mtp videre samskappingsarbeid;

- Innbyggerne i kommunen opererer på ulike kommunikasjonsflater, slik at en reell involvering krever bruk av flere metoder.
- Enkle innledninger med god tid til diskusjon har – gitt god avkastning ifht innspill og refleksjoner. Det har imidlertid vært nødvendig å bearbeide innspillene i flere omganger for å konkretisere løsningsforslag.
- Tidsbruken blir mest ressurseffektiv om man klarer å være tydelig i tema eller oppgaver.
- Herunder vurderes det som rasjonelt å legge opp til samskapingstiltak på faste tidspunkt iløpet av året. Gjerne som en parallell aktivitet med økonomiplanarbeidet.
- Denne formen for samskaping krever en tydelig kommunikasjonsplan – for å nå ønskede grupper.



### HA 3.4 Avklare kommunikasjonsplan og primære informasjonskanaler

#### **Målsetning;** Etablere en solid løsning for kommunikasjon

Som det fremgår av pkt 2.4.3 har man gjennom arbeide med prosjektet sett viktigheten og kompleksiteten med målrettet og godt kommunikasjonsarbeid. Herunder handler sannsynligvis en «solid løsning for kommunikasjon» i større grad om plan, kapasitet og kompetanse, fremfor valg av plattform eller metode. I den grad man klarer å være transparent i de prosesser som pågår, vil man i mange tilfeller redusere friksjon – da innbyggere, næringsliv og ansatte har forståelse for de tiltak som iverksettes.

Informasjonsarbeidet kan selvfølgelig løses på flere metoder – to prinsipielt forskjellige tiltak kan være;

- Alternativ 1; Rendyrke informasjonsarbeidet hvor det settes av egne ressurser til dette arbeidet. Det gir muligheter for å sikre riktig kompetanse på dette feltet, samtidig legger det bånd på ressurser.
- Alternativ 2; Fordele informasjonsarbeidet på flere – slik at man oppnår ønsket effekt gjennom bredde i infotiltakene. En slik metode vil kreve en tydelig kommunikasjonsstrategi og kan gi utfordringer mtp kompetanse i informasjonsarbeidet. Samtidig får man fordelt belastningen og kan nytte frigitte ressurser somfølge av øvrig forbedringsarbeid.

## 3.2 Anbefalinger

### HA 1.1 – FN Bærekrafts mål som overordnet rammeverk

#### **Anbefaling;** Liernes bærekraftsider tas i bruk som en del av den kommunale virksomhetsstyringen

- Bærekraftsidene gjøres tilgjengelig på kommunens nettsider
- Bærekraftsidene bør jevnlig evalueres slik at man holder dokumentet relevant. Hyppigheten på dette kan reguleres av planstrategien for Lierne kommune

### HA 1.2 – FN Bærekrafts mål i kommunale planverk

**Anbefaling;** Liernes bærekraftsider utgjøre en del av grunnlaget ifm rullering av samfunnsplanen. Herunder kan utledede og prioriterte målsetninger tas inn i årsplan for Lierne kommune.

### HA 2.1 – Innbyggertorg

**Anbefaling;** Med bakgrunn i interesse fra næringsliv og innbyggere anbefales det at man jobber videre for etablering av innbyggertorg – i første omgang ved matbutikkene / tilsvarende i kommunen. Videre bør man jobbe med å utvikle tilbudene ved innbyggertorgene. Herunder må man jobbe videre for avklaring av rollen for bibliotek og frivilligsentralen i et slikt tilbud.

### HA 2.2 – Bibliotek – selvbetjent utlån

**Anbefaling;** Bibliotek anbefales videre vurdert sammen med utvikling av innbyggertorg. Sekundært kan man vurdere lokalisering av bibliotekene ved skolene. Således vil man også konsentrere kommunens arealbruk.



### HA 2.3 – Innflytterteam / Bo-lyst team

**Anbefaling;** Det anbefales at man setter sammen et team som å styrke rekrutteringsarbeidet av nye innbyggere. Teamet bør bestå av en gruppe faste medlemmer, hvor teamets sammensetning kan tilpasses etter behov. I oppstarten anbefales det at ordfører og stabsleder organiserer etableringen.

### HA 2.4 – Kommunale bygningsmessige arealer

**Anbefaling;** I henhold til rapporten – reduksjon av bygg og anlegg Lierne 2030 anbefales følgende:

- Lierne kommune iverksetter prosessen for salg av 5 utleieboliger.
- Lierne kommune iverksetter prosessen med å avhende Gamle Stortangen. I første omgang ved å gjøre bygget tilgjengelig for næringslivsformål. Sekundært forberede en sak knyttet til sanering av bygget
- Lierne kommune tilpasser egen bruk av arealer på administrasjonsbygget, sett i sammenheng med HA 2.5. Videre iverksette tiltak for større grad av utleie av arealer på adm bygget.

### HA 2.5 – Organisering og ledelsstruktur

**Anbefaling;** I henhold til rapporten knyttet til organisasjons og ledelse – samt vedtak i kommunestyret 09.09.21 utarbeider to ad-hoc grupper løsningsforslag til organisering av kommunens to nye etater.

- Ad hoc gruppene legger frem sine forslag senest på det tidspunktet budsjettet skal behandles
- Omorganiseringen skal gi en innsparing på minimum kr 750 000,-

### HA 2.6 – Organisering og samkjøring av tjenester i Helse og omsorg

**Anbefaling;** Det anbefales at hoveddelen av kostnadsreducerende tiltak som ble lagt fram i 2021 også videreføres i 2022. Dette fremgår av rapporten for HA 2.6, samt vedlegg med budsjettanbefalinger.

Videre skisserer rapporten en fremdrift for å kunne samlokalisere flere av 24/7 tjenestene ved Helsetunet. Et slikt tiltak har en estimert innsparing på kr 845 000,- men vil sannsynligvis ikke kunne realiseres i 2022, på grunn av rammene i dagens vedtak for helsetjenester.

### HA 2.7 – Organisering av struktur og tjenester i skole og barnehage

**Anbefaling;** I henhold til rapporten knyttet til organisering av barnehage og skole foreslås det å redusere tiltak som ligger utover det lovpålagte iht oppsett over økonomisk reduksjon i rapporten.

Tiltakene knyttes til:

- 4 delt skole
- Skolemåltid
- Feriestengt barnehage og SFO
- Valgfag



Herunder presiseres det at man vurderer det som fornuftig å gå over til 4-delt skole – fremfor sammenslåing eller organisering som oppvekstsenter. Dette bygger blant annet på at omorganisering til to etater bør gjennomføres før man gjør ytterligere strukturelle endringer. Dette med utgangspunkt i tanken om å forflytte seg med en fot i bakken.

#### HA 2.8 – Organisering og samhandling teknisk drift

**Anbefaling;** Organisering av nye plan og utviklingsetaten vil på mange måter defineres av HA 2.5. Herunder bør prinsipiell organisering av teknisk drift avklares når man har oversikt over hvor mye ressurser som beholdes ved etaten. Med dette som grunnlag bør etaten legge en plan for forbedringsarbeid knyttet til samhandling i teknisk drift.

#### HA 2.9 – PP tjenesten

**Anbefaling;** Anbefalingen vil på nåværende tidspunkt være å ikke organisere PP-tjenesten i egen kommune, men fortsette som en del av Indre Namdal - inntil videre. Hovedbegrunnelsen for begrunnelsen ligger rundt sårbarhet / robusthet i en lokal organisering.

Man kan allikevel forvente en reduksjon i kommunens kostnadsandel for tjenesten. Dette fremgår av økonomivedlegget.

#### HA 2.10 – Prosjektstilling – søknadsutvikling

**Anbefaling;** Med utgangspunkt i at en slik stilling i første omgang kan defineres som en ressursøkning, anbefales det at vurdering og beslutning knyttet til opprettelse av en slik stilling tas inn som en del av den ordinære budsjettprosessen. Videre kan det i en slik sammenheng også danne noe handlingsrom mtp salg av tjenester.

#### HA 2.11 – Organisering av folkebad

**Anbefaling;** Det anbefales at folkebadet prinsipielt organiseres etter samme driftsmetode som i dag – i kommunal regi. Dette bygger på tilbakemelding om rekrutteringsutfordringer i aktuelle lag og foreninger – samt at estimert økonomisk differanse mellom de beskrevne alternativene. Når dette er sagt kan det ligge et potensial i rammer for gjennomføringer og billettpriser.

#### HA 2.12 – Utvikling av vaskeri-tjenester

**Anbefaling;** Med utgangspunkt i vurderingen knyttet til utvikling av vaskeritjenester, anbefales det at Helse og omsorg jobber videre med beslutningsgrunnlaget i form av en kalkyle for tilbudet. Et salg av tjenester vil sannsynligvis kreve investeringer knyttet til maskiner og potensielt økte personellressurser. I så måte må en markedsundersøkelse legges til grunn før man kan legge opp til ressursøkninger. Den foreløpige vurderingen fra rapporten tilsier at tiltaket er mulig, men den økonomiske gevinsten er usikker. I så måte vil den største gevinsten trolig være innen samskaping og heltidskultur.



## HA 2.13 - Fremtidig organisering av næringsarbeidet i Lierne Kommune

**Anbefaling;** Det anbefales at det opprettholdes drift i Lierne utvikling etter omstillingsprogrammet. Således bør man bruke den første driftsperioden for å utvikle nye målsetninger og driftsmodell for selskapet. Herunder at driften del-finansieres av kommunale fondsmidler. I forlengelsen av dette bør man legge opp til at førstelinje ressursene i den nye plan og utviklingsetaten begrenses til tilgjengelige ressurser knyttet til teknisk og plan. Videre leverer Lierne utvikling veiledningstjenester knyttet til næringsfaget.

## HA 3.1 – 3.3 Samskaping

**Anbefaling;** Det anbefales at Lierne kommune legger en plan for samskaping gjennom driftsåret. Herunder at dette fremgår av årsplan hvordan dette skal gjennomføres – i den hensikt å knytte samskappingsarbeidet opp mot planlagte aktiviteter.

## HA 3.4 Avklare kommunikasjonsplan og primære informasjonskanaler

**Anbefaling;** Det anbefales at Lierne kommune i større grad definerer hvordan kommunikasjonsarbeidet skal drives.

Med utgangspunkt i at alternativ 1 vil kreve økte ressurser i en situasjon hvor man skal redusere kostnadsbildet – anbefales det at man finner en løsning knyttet til alternativ 2. Herunder at dette arbeidet gis prioritet.

## 4.1 Økonomiske innsparinger 2021

Hovedprosjektets mål nr 4 beskriver følgende; Lierne kommune realiserer en innsparing på kr 5000 000 for 2022

Prosjektmandatet beskriver videre at denne innsparingen skal skje på bakgrunn av et systematisk arbeid som avdekker forbedringspotensialer og endringsmuligheter – fremfor et isolert fokus på økonomien.

Som i for-prosjektet har tidsrammen vært en tydelig utfordring også i hovedprosjektet – all den tid man vil legge til rette for mest mulig solide utviklingsprosesser med varige økonomiske endringer. Videre har det gjennom perioden vært utfordrende å utvikle en felles forståelse rundt endringsbehovet. Det har således gått med mye tid for å sikre nødvendighet fremdrift i prosessen.

Det økonomiske forslaget som legges frem bygger på videreførte tiltak fra for-prosjektet og budsjett 2021. Videre har man lagt inn reduksjoner som følge av omorganisering og forbedringsarbeid – som etatene og prosjektgruppen mener er forsvarlig å gjennomføre i 2022.

Tiltakene som fremgår av vedlegget innfrir ikke målsetningene som var satt for prosjektperioden. Dette skyldes i hovedsak at enkelte tiltak kun gir halvårsvirkning i 2022. Videre har enkelte av utredningene pekt på endringsfaktorer som man må ha noe mer tid for å få på plass. Dette innebærer at en del av kostnadsbildet må trekkes ned med ordinære minustiltak – som en del av administrasjonens videre budsjettarbeid.

Forslagene til økonomisk innsparing for 2022 fremgår av vedlegg 11



## 4.2 Avslutning

I det prosjektet skal oppsummeres kan man umiddelbart si at det er skuffende at man ikke kommer i mål med de økonomiske målsetningene. Dette innebærer som nevnt at man må ta en andel av kostnadsreduksjonen på ordinære minustiltak. Herunder er det nærliggende å spørre seg om det felles eierskapet til problemstillingen har vært stort nok, samt om organisasjonen er blitt tilstrekkelig endringsorientert.

Som tidligere nevnt vil imidlertid en slik endringsprosess kreve refleksjon og modning blant deltakerne. Endrings- og utviklingsfokusets fokus bør altså ikke legges til side selv om prosjektfasen er over og man ikke innfridde alle målsetninger. Derimot blir det trolig enda viktigere å jobbe med dette temaet i årene som kommer – fordi kravene endres hurtigere. Arbeidet med å utvikle Lierne som bærekraftig kommune mot 2030 må altså fortsette med uforminsket – og forhåpentlig gradvis mer effektiv kraft. Prosjektet har således bare vært begynnelsen på et kontinuerlig forbedringsarbeid mot 2030.

Nordli 06.10.21

Finn-Stephan Dybvik

Prosjektleder Lierne 2030





## Vedlegg

Vedlegg 1 – Idemøte, innbyggertorg, næringslivet

Vedlegg 2 – Idemøte, innbyggertorg, innbyggere

Vedlegg 3 – Skisse innflytterteam

Vedlegg 4 – Rapport HA 2.4 reduksjon av bygg og anlegg

Vedlegg 5 – Rapport HA 2.5 org og ledelse

Vedlegg 6 – Rapport HA 2.6 helse og omsorg

Vedlegg 7 – Rapport HA 2.7 barnehager og skoler

Vedlegg 8 – Rapport HA 2.9 ppt

Vedlegg 9 – Rapport HA 2.11 organisering av folkebad

Vedlegg 10 – Rapport HA 2.12 utvikling av vaskeritjenester

Vedlegg 11 – Budsjettinnspill 2022