

Prosjektbeskrivelse

Prosjekt handlingsrom 2028 i 2025

Kragerø kommune



Prosjekt handlingsrom 2028 i 2025

Innledning

Prosjekt handlingsrom 2028 er en strategi for å dekke inn merforbruket og gi retningen for hvordan Kragerø kommune skal oppnå en bærekraftig kommune økonomi etter 2028. Prosjekt handlingsrom 2028 ble vedtatt i kommunestyret i september 2024 i forbindelse med behandlingen av perspektivanalysen 2025-2034.

Frem mot 2028 må det gjennomføres en økonomisk omstilling som legger til rette for en varig effektiv drift i alle kommunalområder. **Alle tiltak som er en konsekvens av dette vil inngå i de kommende økonomiplanene.** Ved behov vil det også bli fremlagt egne politiske saker knyttet til prosjekt handlingsrom 2028. Oppfølging av vedtatte tiltak følger oppfølgingsmetodikken knyttet til økonomiplanen.

Prosjekt handlingsrom 2028 skal i utgangspunktet legge grunnlaget for å dekke inn merforbruket i 2023 på 53,5 mill. kroner. Med bakgrunn i vedtakspunkt 4 knyttet til perspektivanalysen 2025-2034, skal også prosjekt handlingsrom 2028 ta høyde for et varslet merforbruk på 73,7 mill. kroner i 2024. Totalt skal Prosjekt handlingsrom 2028 være en strategi for å dekke inn merforbruket i 2023 og i 2024 på totalt 127,2 mill. kroner. Denne målsettingen kan bli endret når det endelige resultatet for 2024 foreligger. Videre forutsetter dette at alle år i økonomiplanperioden 2025-2028 ikke medfører et merforbruk, men at resultatene blir som planlagt.

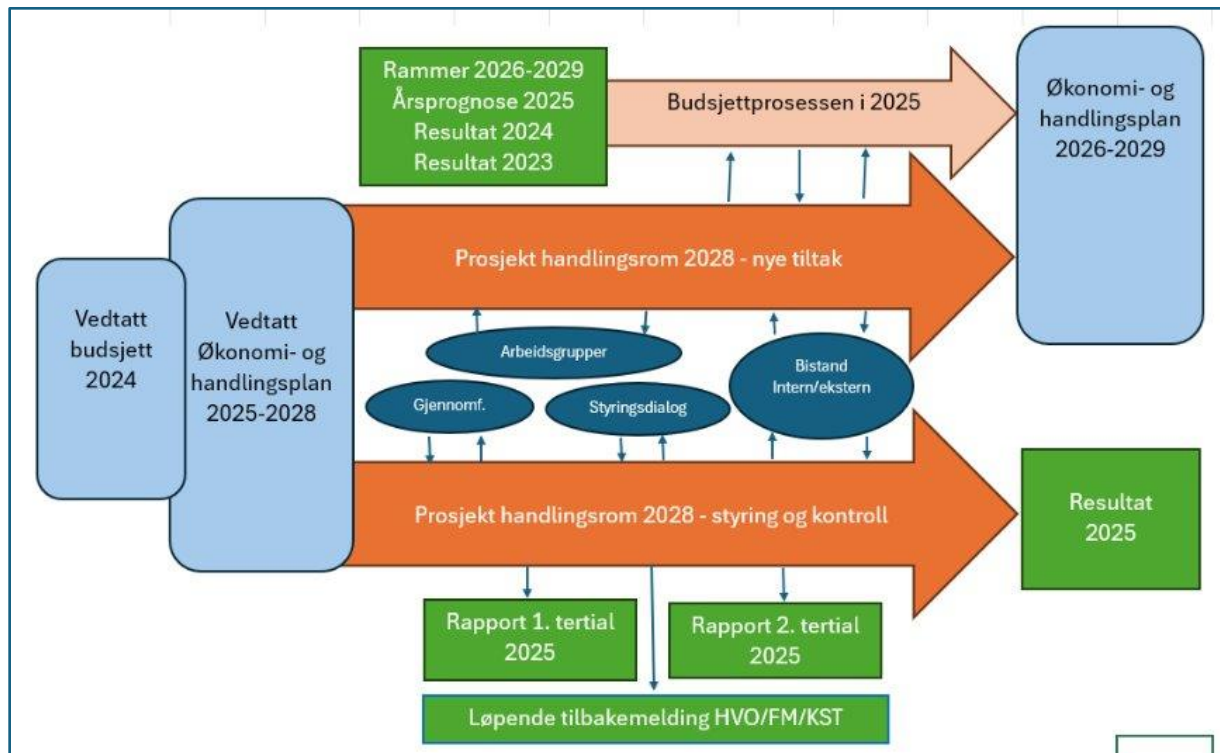
I vedtaket fra september 2024 fremkommer aktuelle områder som må omfattes av prosjekt handlingsrom. Dette ble også lagt til grunn tiltakene fremmet i økonomi- og handlingsplan 2025-2028. Se vedlegg for utdyping av de ulike strategipunktene.

Beskrivelse prosjekt handlingsrom

Prosjekt handlingsrom 2028 i 2025 er beskrivelsen av gjennomføringen av dette prosjekt i 2025.

Prosjekt handlingsrom er to-delt. Gjennomføring av vedtatte tiltak i 2025 gjennom det som omtales som styring og kontroll, samt utredninger av nye tiltak fra 2026 for å oppnå en bærekraftig økonomi innen 2028.

Prosjekt handlingsrom er illustrert med figuren nedenfor:



Det er vedtatt flere endringer i budsjett 2024 som videreføres i budsjett 2025. Økonomi- og handlingsplanen 2025-2028 omfatter mange endringer med bakgrunn i bl.a. prosjekt handlingsrom 2028 som ble vedtatt av kommestyret i september 2024. Tiltakene foreligger i økonomi- og handlingsplan 2025-2028 og effekten av de ulike tiltakene vil i fremkomme i økonomiplanen for kommende periode.

Det er vesentlig at vedtatte tiltak blir gjennomført som planlagt, samt at budsjetttrammene overholdes ved at interne tiltak gjennomføres slik det er beskrevet under punktet styring og kontroll i økonomi- og handlingsplan 2025-2028. Styring og kontroll vil bli prioritert i økonomiplanperioden, noe som krever mye og tett oppfølging av alle budsjettansvarlige.

Endringene som er foreslått i Økonomi- og handlingsplanen 2025-2028 er ikke tilstrekkelig for å oppnå en bærekraftig kommune økonomi. Flere tiltak må gjennomføres for at Kragerø kommune kan meldes ut av ROBEK. Arbeidet med prosjekt handlingsrom 2028 må pågå hele året og det vil bli gjennomført et arbeid i ulike arbeidsgrupper fra 2025 for å legge grunnlaget for ytterligere driftseffektivisering. Ved behov kan det også bli fremmet egne politiske saker knyttet til prosjekt handlingsrom 2028. Kommunedirektøren vil også søke om skjønnsmidler for å styrke prosjekt handlingsrom.

Saken prosjekt handlingsrom 2028 i 2025 er drøftet med tillitsvalgte og vernetjenesten. Drøftingsreferater er vedlagt, samt tilbakemelding på spørsmål i forbindelse med drøftingsmøter.

Målsettinger for prosjekt handlingsrom 2028

Hovedmålet med prosjekt handlingsrom er: “Kragerø kommune ut av ROBEK utgangen 2028”.

Det omfatter å sikre at vedtatt budsjett følges opp gjennom styring og kontroll, samt å utrede nye tiltak for å oppnå bærekraftig kommuneøkonomi utgangen 2028.

Delmål 1: God økonomistyring og kontroll.

- Sikre balanse mellom budsjett og regnskap i 2025
- Sikre gjennomføring av vedtatte tiltak
- Dekke inn merforbruk, iverksette nye tiltak

Delmål 2: Ivareta alle ansatte

- påse forutsigbare tiltak som fremmes i budsjettprosessen for 2026
- sikre god involvering av tillitsvalgte i tiltak som vil berøre arbeidstakere
- gi lederstøtte og kompetanseheving til ledere som står i og ovenfor krevende oppgaver herunder drøfte utfordringer og tilby hjelp til å se nye muligheter.

Delmål 3: Ivareta innbyggers rett til å motta lovpålagte tjenester.

Årshjul økonomi 2025

Prosjekt handlingsrom må sees i sammenheng med årshjul økonomi, da prosjekt handlingsrom 2028 i 2025 er en integrert del av budsjettoppfølgingen i 2025 og budsjettprosessen i 2025.

Årshjul økonomi 2025 viser **budsjettprosessen 2025** og en oversikt over planlagte økonomisaker som skal opp til politisk behandling.

Årshjul økonomi 2025 - Politisk behandling					
Planlagte Økonomisaker	Annet	Hovedutv. **		FM*	KST
					16.jan
				28.jan	06.feb
Prosjekt handlingsrom 2028 i 2025		26.feb	27.feb	04.mar	13.mar
				08.apr	10.apr
Regnskap 2024				13.mai	22.mai
Årsberetning 2024				13.mai	22.mai
Økonomirapport 1.Tertial 2025		04.jun	05.jun	10.jun	19.jun
Perspektivanalysen 2026-2035				19.aug	28.aug
				16.sep	25.sep
Økonomirapport 2.Tertial 2025		01.okt	02.okt	14.okt	30.okt
Publisering innstilling øk.- og handlingsplan	04.nov				
				04.nov	27.nov
Økonomi- og handlingsplan 2026-2029 ***		19.nov	20.nov	25.nov	11.des
<i>*forutsetter at FM, som er økonomiutvalget, alltid innstiller til KS</i>					
<i>** sender aktuelle økonomisaker til hovedutvalg, adm.utvalget, andre utvalg</i>					
<i>*** Innst. Fra FM må være tilgjengelig for off. innsyn 14 dager før Kommunestyret</i>					

Saken «prosjekt handlingsrom 2028 i 2025» erstatter de tidligere sakene om «oppfølging av budsjettvedtaket» og «beskrivelse av arbeidsprosess økonomi- og handlingsplan».

Perspektivanalysen er en inntektsanalyse som fremskriver de økonomiske rammebetingelsene i et 10 års perspektiv og i den kommende planperioden 2026-2029. Denne analysen vil tydeliggjøre rammebetingelser og utfordringene som Kragerø kommune står ovenfor når å sikre en bærekraftig kommuneøkonomi. Denne analysen blir spesielt viktig i forhold til at Kragerø kommune er på ROBEK og hva som kreves for å bli meldt ut av ROBEK.

Kommunedirektøren legger frem sin innstilling til økonomi- og handlingsplan 2026-2029 den 4. november 2025. Etter at innstillingen til økonomi- og handlingsplan 2026-2029 er publisert, åpnes budsjettverktøyet Framsikt for spørsmål og svar. Her kan alle politikere stille budsjettspørsmål som vil bli løpende besvart og publisert.

Formannskapet behandler kommunedirektørens innstilling 25 november. Formannskapets innstilling og øvrige forslag blir formelt offentlig gjennom møteprotokollen. Kravet til offentlig innsyn (jfr kommunelovens § 14-3) er ivarettatt ved det er mere enn 14 dager fra Formannskapets innstilling er vedtatt til økonomi- og handlingsplanen behandles i kommunestyret 11. desember.

Styring og kontroll

Det er fokus på styring og kontroll i budsjettåret 2025. Med hjemmel i Kommuneloven §14-5 skal det gjennomføres rapportering til kommunestyret gjennom året. Kommunedirektøren skal rapportere to ganger i året til kommunestyret. Gjennom tertialrapportene rapporteres det på status økonomi og forventet økonomisk årsprognose. Formannskapet vil få en økonomiorientering til alle formannskapsmøtene og de respektive kommunalsjefene gir en tilbakemelding til hovedutvalget til kommunalombudet. Kommunestyret vil bli orientert etter behov.

Det er ikke tilstrekkelig med tertialrapportering for å sikre god økonomistyring. Det er også en forutsetning for god økonomistyringen er at det er vedtatt realistiske budsjetter. Videre må alle kommunalombudene ha forståelse for økonomisk styring. Det krever tett oppfølging av kommunalombudene, men det må også være tett oppfølging internt i de enkelte kommunalombudene. I forbindelse med tertialrapporteringene og avvik fra budsjett, vil kommunalombudene vurdere korrigerende innsparingstiltak for å sikre et resultat i tråd med vedtatt budsjett.

Kommunedirektøren skal jevnlig gjennomføre egne styringsdialogmøter med alle kommunalombudene. Hensikten er å sikre gjennomføring av tiltak, påse at en oppnår ønsket effekt av både vedtatte tiltak og andre interne tiltak som fremkommer under styring og kontroll til det enkelte kommunalombudet blir gjennomført som planlagt. Generell budsjett disiplin vil også bli et tema i denne oppfølgingen. Styringsdialogmøtene kan også bidra til kompetanseoverføring. Styringsdialogmøtene vil i utgangspunktet bli gjennomført en gang i måneden med ledelsen i det enkelte kommunalombudet.

Kommunalsjefene må regelmessig gjennomføre økonomisk oppfølging av egne virksomheter. Det tilrettelegges med gode økonomirapporter og tett kontakt mellom sentral økonomi kompetanse og utøvende tjenesteområder. Det vil bli gitt opplæring i bruk av økonomiske oppfølgingsrapporter.

Avdelingslederne og virksomhetsledere i kommunen har en nøkkelrolle i å sikre at politiske vedtak gjennomføres, og at virksomhetenes budsjetter overholdes. For å følge opp dette må også virksomhetsledere gjennomføre regelmessige oppfølging med sine avdelingsledere, hvor det rapporteres på blant annet overtidsbruk, vikarbruk og sykefravær.

Tabellen nedenfor viser den overordnede planen for styring og kontroll i 2025:

Årshjul økonomi 2025 - Styring og kontroll		
	Dato	Merknader
Orienterer om prosjekt handlingsrom i alle kom.omr	januar	Ledergr. Forventninger budsjett 2025 og risikoanalyse
Styringsdialogmøter med kom.områder	24-28 feb	Forventninger 2025. Oppl. Rapporter. Status februar
Opplæring i bruk av økonomirapporter	februar	Gj.føres på ledermøter i kom.omr.
Orienterer Fm om økonomistatus pr februar	04.mar	inkl prosjekt handlingsrom
Styringsdialogmøter med kom.områder	24-28 mar	Status mars
Orienterer Fm om økonomistatus pr mars	08.apr	
Detaljert regnskapsgjennomgang alle kom.områder	21-30 apr	1. tertial gjennomgang. Regnskap/årsprognose
Styringsdialogmøter med kom.områder	5-9 mai	Status april. Må koordineres med tertialrapporteringen
Orienterer Fm om økonomi status pr april	13.mai	1. tertial
Styringsdialogmøter med kom.områder	26-28 mai	Status mai
Orienterer Fm om økonomistatus pr mai	10.jun	
Styringsdialogmøter med kom.områder	16-20 jun	Status juni, men også fokus handlingsplan
Styringsdialogmøter med kom.områder	11-15 aug	Status juli
Orienterer Fm om økonomistatus pr juli	19.aug	
Detaljert regnskapsgjennomgang alle kom.områder	25-29 aug	2. tertial gjennomgang. Regnskap/årsprognose
Styringsdialogmøter med kom.områder	8-12 sep	Status august. Sees opp mot rapportering 2. tertial
Orienterer Fm om økonomistatus pr august	16.sep	2. tertial
Styringsdialogmøter med kom.områder	29-3 okt	Status september
Orienterer Fm om økonomi status pr september	14.okt	
Styringsdialogmøter med kom.områder	27-31 okt	Status oktober
Orienterer Fm om økonomistatus pr oktober	04.nov	
Styringsdialogmøter med kom.områder	17-21 nov	Status november
Orienterer Fm om økonomistatus pr november	25.nov	Budsjettbehandling 2026-2029 kan bli prioritert

**Alle kommunalområdene har driftsdialog med sine virksomheter i forkant av styringsdialogmøtene.*

Andre driftsutfordring som sykefraværsoppfølging og ledertrening vil også påvirke forutsetningene for å levere et resultat innenfor vedtatt budsjett. HR vil fortsette opplæringen i systematisk oppfølging av sykefravær, kartlegging og utvikling av bedriftskultur, samt gjennomføre ledertrening etter behov.

Ledersamlingene omfatter alle ledere i Kragerø kommune. Det legges opp til jevnlig fysiske ledersamlinger på 2- 4 timer og at dette gjennomføres i egne lokaler. Ledersamlingene er planlagt slik:

Ledersamlinger 2025	
Tidspunkt	Tema
Februar	Tydeligere ansvar og roller
April	Hvordan lykkes med økonomisk omstilling?
Mai	Hvordan mobilisere innbyggere, frivillighet og næringsliv til å bidra i oppgaveløsningen?
September	Rekruttering og kompetanseutvikling
November	Digitalisering og innovasjon i kommunen
<i>Faste saker på alle samlinger er bl.a. prosjekt handlingsrom</i>	

I tillegg til styringsdialogmøtene vil budsjettstyring være tema på ledersamlingene i 2025. Faste saker på alle samlinger er økonomi med fokus på prosjekt handlingsrom, organisasjonskultur, samt nytt og nyttig fra IT. Tidspunkt og innhold for ledersamlingene kan bli endret.

Prosjekt handlingsrom nye tiltak

Prosjekt handlingsrom må se fremover til neste økonomiplan periode 2026-2029. Det vil bli etablert ulike undergrupper i kommunalområdene eller på tvers av kommunalområder som jobber med nye tiltak som skal inngå i økonomi- og handlingsplan 2026-2029. Dette arbeidet må starte allerede fra februar 2025. Intern og ekstern bistand kan vurderes for å sikre god planlegging og utredning av nye tiltak.

Målsettingen er ytterligere effektivisering. Økonomi- og handlingsplan 2025-2028 viser gjennom uspesifiserte effektiviseringstiltak på kommunalområde samfunn og kommunalområdet oppvekst, behovet for ytterligere effektivisering for å oppnå en bærekraftig kommuneøkonomi etter 2028. Tabellen nedenfor viser beregnet samlet effektiviseringsbehov:

	2025	2026	2027	2028
Akkumulert	0	-8 000 000	-14 000 000	-18 000 000
Løpende	0	-8 000 000	-6 000 000	-4 000 000

Beregnet effektiviseringsbehov forutsetter gjeldende rammebetingelser, at alle vedtatte tiltak gjennomføres som planlagt, samt at merforbruket i 2024 blir i samsvar med årsprognosen i 2 tertialrapport 2024.

Med utgangspunkt i dette behovet for effektivisering, må nye tiltak fra 2026 utredes og drøftes. Denne delen av prosjekt handlingsrom 2028 vil bli prosjektorganisert.

De prioriterte områdene som inngår i dette arbeidet er rettet inn mot økonomi- og handlingsplan 2026-2029. Følgende arbeidsgrupper er prioritert i 2025:

1. Utvikling av en fremtidsrettet effektiv lederstruktur i Kragerø kommune. Deles inn i to arbeidsgrupper:
 - a. Lederstruktur skal vurderes av eksterne
 - b. Vurdere lederstruktur/organisering i kommunalområdet samfunn
2. Forbedre ressursplanlegging i helse og omsorg
3. Effektiv bruk av kommunale bygg
4. Tilpasse barnehagestrukturen ytterligere for mer effektiv drift
5. Vurdere bruk av nye digitale verktøy for å effektivisere å forbedre kommunal virksomhet.
6. Vurdere kommuneovergripende stillinger/oppgaver.

Alle arbeidsgruppene skal utarbeide en møte- og fremdriftsplan, herunder plan for involvering av interne nøkkelressurser med flere og eventuell innbyggerinvolvering. Arbeidsgruppen må vurdere å gjennomføre en risikovurdering opp mot mandatet og forventet resultat. Alle gruppene skriver referat. Referat legges inn i teams,

Det er en felles målsetting at alle arbeidsgruppene skal levere et resultat innen den 1 september 2025 som kan bli benyttet inn i økonomi- og handlingsplan 2026-2029. Det er styringsgruppen som beslutter når arbeidsgruppene opphører, samt iverksetter nye arbeidsgrupper.

Mandat og målsetting pr arbeidsgruppe fremkommer i tabellen nedenfor:

Arbeidsgruppe	Mandat	Målsetting
1a - Utvikling av en fremtidsrettet effektiv lederstruktur i Kragerø kommune. (Leder-struktur skal vurderes av eksterne)	Inngå avtale med ekstern leverandør om å utrede en fremtidsrettet lederstruktur i Kragerø kommune. Oppdraget formuleres på bakgrunn av den politiske behandlingen av saken. Det skal søkes om skjønnsmidler.	-Redusere lønnskostnader til ledelse med færre antall virksomhets-/avd. Ledere -Sikre effektivitet, ansvarlighet, samt god styring og ledelse i kommunen
1b - Vurdere lederstruktur, inndeling i virksomheter/avd., samt organisering i kommunalområdet samfunn	Vurdere organiseringen av kommunalområdet. Oppdraget utføres med bakgrunn i den politiske behandlingen av lederstruktursakene (evaluering av lederstruktur og ekstern bistand organisasjonsgjennomgang)	-Redusere lønnskostnader med færre antall virksomhets-/avd. Ledere -Sikre effektivitet, ansvarlighet, samt god styring og ledelse i kommunalområdet
2 - Forbedre ressursplanlegging i helse og omsorg	Avdekke forbedringsområder knyttet til ressursplanlegging og iverksette implementering av forbedringer. Herunder hensynta organisasjons-kulturelle utfordringer. Det skal søkes om skjønnsmidler.	-Inngåelse rammeavtale for arbeidstidsplaner -Bedre ferieplanlegging -Redusere innleie og overtid
3 - Effektiv bruk av kommunale bygg	Med utgangspunkt i oversiktene eide og leide bygg må bruken av alle kommunale bygg vurderes for å redusere arealbruk. I dette må flytting av personell/oppgaver, samt tilpasninger av lokaler, inngå. Leieforhold vurderes spesielt, herunder kommunale lokaler som leies ut.	-Redusere leiekostnader -Redusere driftskostnader egne bygg - Redusere gjeld for å redusere finanskostnader
4 - Tilpasse barnehage-strukturen ytterligere for mer effektiv drift	Utgangspunktet er barnehagebruksplanen som viser behovet for barnehager i Kragerø. Vurdere ytterligere reduksjon av antall lokasjoner fra august 2026, samt i neste planperiode.	-Redusere antall kom. barnehager i Kragerø (jfr barnehagebruksplanen) -Sikre voksentetthet ihht norm

		-Redusere behovet for vikarer
5 - Vurdere bruk av nye digitale verktøy (herunder bruk av KI) for å effektivisere å forbedre kommunal virksomhet	Vurdere innføring av nye digitale løsninger på kort og på lang sikt for å effektivisere dagens ordinære drift. Kostnader ved nye innføringer må hensyntas.	-Redusere årsverk på lengre sikt -Øke kvalitet og redusere tidsbruken i saksbehandling
6 - Vurdere kommuneovergripende stillinger/oppgaver	Alle kommuneovergripende stillinger må kartlegges. Disse stillingene må vurderes i forhold til lovverket og oppgavefordeling. Effektivisering skal vurderes.	-Redusere driftskostnader, herunder årsverk -Vurdere samarbeid med andre kommuner

Alle arbeidsgrupper har egen leder. Deltagelse i arbeidsgruppene fremkommer i tabellen nedenfor. Deltagelse og involvering i arbeidsgruppene fra tillitsvalgte og vernetjenesten er avklart i drøftingsmøtene - se vedlegg.

Arbeidsgruppe	Leder	Deltagere
1a - Utvikling av en fremtidsrettet effektiv lederstruktur i Kragerø kommune. Lederstruktur skal vurderes av eksterne	Ledes av kommunedirektøren	Det etableres en ny gruppe. Hovedtill. Fagforbundet Hovedtill. Utdanningsforbundet Sykepleierforbundet NSF Hovedverneombudet Ekstern bistand
1b - Vurdere lederstruktur/tjeneste-områder i kommunalområdet samfunn	Ledes av kommunalsjef Samfunn	Med støtte fra kom.sjef Støtte og utvikling Hovedtillitsvalgt NITO Vernetjenesten Ledergruppa kom.omr. Samfunn
2 - Forbedre ressurs-planlegging i helse og omsorg	Opprettes av kom.sjef HO	Virksomhetsleder 3 avdelingsledere HVO HTV Fagforbundet og HTV NSF Ekstern bistand
3 - Effektiv bruk av kommunale bygg	Ledes av virksomhetsleder Eiendom Julius Finnsson	Kommunalsjef Samfunn Virksomhetsleder Eiendom/ Tomteforvaltning Lederrepr. fra Helse og omsorg Lederrepresentant fra Oppvekst Lederrepr. fra Støtte og utvikling

4 - Tilpasse barnehagestrukturen ytterligere for mer effektiv drift	Ledes av barnehage faglig rådgiver Berit S Larsen	Barnehageledere Leder Læringssenter Sigrun Sveinsdottir HVO HTV UDF. Barnehage Fagforbundet v/Therese Lønnerød
5 - Vurdere bruk av nye digitale verktøy (herunder bruk av KI) for å effektivisere å forbedre kommunal virksomhet	Ledes av kommunalsjef Støtte og utvikling	Digitaliseringsgruppa
6 - Vurdere kommuneovergripende stillinger/oppgaver	Ledes av kommunalsjef Støtte og utvikling	Kommunedirektørens ledergruppe

Det fremkommer også av kommunestyrets budsjettvedtak for økonomi- og handlingsplan 2025-2028 er det flere tilleggspunkter til handlingsrom 2028. Dette vil bli hensyntas i prosjekt handlingsrom 2028 i 2025. Alle tilleggspunkter fremkommer i tabellen nedenfor, hvor det også fremkommer hvordan disse punktene vil bli håndtert i prosjekt handlingsrom 2028 i 2025.

Tilleggspunkter handlingsrom 2028	Saksbehandling
Generelle tilleggspunkter Handlingsrom 2028:	
- Kommunen utfører en rekke tjenester som kommer næringsliv, foreninger og innbyggere til gode. Tjenestenivået blir nå noe redusert. De kommunale enhetene synliggjør hva som nå ikke blir gjort, slik at næringslivet og frivillig sektor får mulighet til å vurdere om noe kan løses av dem	Inngår i NyBy hvor kommunen kan synliggjøre oppgaver som kan utføres av frivillig og næringsliv. Det er primært innen omsorg og enkle vedlikeholdsoppgaver
- Ved større avtaler om kjøp av tjenester skal egenregi vurderes, i et økonomisk perspektiv.	Skal vurderes i aktuelle saker når det oppstår muligheter.
- Det skal aktivt søkes eksterne prosjektmidler og tilskuddsordninger i alle avdelinger gitt at gjennomføring ved tilsagn styrker og ikke belaster driften.	Det vil bli søkt om skjønnsmidler til prosjekt handlingsrom. Blir også fulgt opp i styrings-dialogmøter
- Det må jobbes videre med å sikre at næringsliv betaler fullt ut for renovasjon, vann og avløp, veidrift og annen infrastruktur. Det skal unngås skjult subsidiering ved for	Dette skal bli ivare tatt i linja i den ordinære driftsorganisasjonen. Vil bli

eksempel snømåking på privat grunn eller deponering av næringsavfall i kommunale renovasjonsstasjoner for bolig- og fritidsbolig.	lagt frem som referatsak til KST.
- Kommunestyret ber administrasjonen undersøke alternative inntektskilder som kan erstatte behovet for økning i eiendomsskatt på næring fra 2026. Administrasjonen bes legge frem alternativer inkludert strukturelle grep som en del av budsjettbehandlingen for 2026.	Eiendomsskatt er løpende driftsinntekter. Andre tilsvarende inntektskilder er økte gebyrer som ikke berører selvkostområder. Vil bli vurdert til budsjett 2026.
Tillegg til «strukturendringer Helse og omsorg» i Handlingsrom 2028:	
- Innleiehyppigheten fra vikarbyråer skal betraktelig ned, for så å avsluttes helt i perioden. Måltall og tiltak for å oppnå dette presenteres i forbindelse med budsjett 2026.	Inngår i Prosjekt handlingsrom arb.gr. 2: "Forb. og optimalisere ressurs-planlegging i helse og omsorg".
- Bruk av overtid skal begrenses i perioden. Måltall og tiltak for å oppnå dette presenteres i forbindelse med budsjett 2026.	Inngår i Prosjekt handlingsrom arb.gr. 2: "Forb. og optimalisere ressurs-planlegging i helse og omsorg"
- På driftsenheter med spesielt høyt sykefravær skal man søke å bruke alternativer til innleie/overtid og heller å øke grunnbemanningen.	Må inngå i Budsjett 2026 til kom.området helse og omsorg, da det vil kreve bevilgning.
- Det er kritisk viktig å rekruttere helsepersonell for ansettelse i kommunen. Der det sees som hensiktsmessig i forhold til personalsituasjonen gir kommunestyret fullmakt til å omdisponere midler fra vikarbudsjett til lærlingetilskudd og andre rekrutteringsordninger	Denne vurderingen gjøres i forbindelse med ansettelse av læringer i kom.omr.
Tillegg til «Effektiv arealutnyttelse egne bygg» i Handlingsrom 2028:	
- Det er en målsetning å samle mest mulig kommunal drift i egne eide lokaler. Drift i lokaliteter som leies i dag skal vurderes inn i kommunens egen ledige bygningsmasse snarest mulig, og alltid ved utløp av leieavtalene. Det skal også vurderes muligheter for økt samdrift, mer effektiv og rimeligere arealutnyttelse i både eide og leide bygg.	Inngår i Prosjekt handlingsrom arb.gr.3: "Effektiv bruk av kommunale bygg, herunder om en kan avvikle leieforhold"

Angående arealutnyttelse - Viser også til omtalt punkter i budsjettvedtaket: - Levangsheia Vel blir tilbudt leieavtale for skoleeiendommen på Stabbestad. - Husleie for Kunstsolen økes i tråd med kommunedirektørens forslag - Det leies moduler til sammenslåing av ungdomsskolene dersom ikke andre lokaliteter viser seg mulige å ta i bruk. - Sannidal Ungdomsskole og barnehagebygget på Stabbestad selges til markedspris etter først å ha omregulert fra skole/offentlige formål til et bredere formål	Sees i sammenheng med arealutnyttelse av egne bygg
Nytt punkt «Politisk oppfølging av handlingsrom 2028»:	
- Kommunedirektør rapporterer om fremdrift i Prosjekt handlingsrom 2028 til hovedutvalgene i alle hovedutvalgsmøter. Det forutsettes at hovedutvalgenes innspill til arbeidet med økonomistyring innen eget fagområde følges opp med svar, utredninger og om nødvendig fremleggelse av nye tiltak.	Kommunalsjefene er resultatansvarlige for egne kommunalområder. Blir ivaretatt ved at Kommunalsjefene orienterer «sine» hovedutvalg om fremdrift og status budsjett 2025. De følger opp spørsmål og evt behov for nye tiltak.
- Kommunedirektørens uspesifiserte kuttforslag på oppvekst og samfunn fra 2026 til 2028 er en bekymring. I de neste årene blir det viktig at forebyggende arbeid overfor sårbare grupper skjerms og at drift etter innsparinger holder et akseptabelt tjenestenivå. Hvis ikke skal det i god tid før tjenestene når et kritisk svakt eller smertefullt nivå vurderes å søke staten om forlengelse av handlingsplanperioden for å komme ut av ROBEK.	Fra budsjettpremissene: “Det må utarbeides ytterligere konkrete tiltak gjennom prosjekt handlingsrom 2028 fra 2026. Nå fremstår dette som generelle effektiviseringstiltak under kommunalområdet samfunn og oppvekst.” Reduksjoner i kommende årsbudsjett skal spesifiseres og drøftes. Tempo i innsparingsplanen vil bli vurdert.

Verbalvedtak 7 vil inngå i arbeidsgruppen som skal arbeide videre med utvikling av en fremtidsrettet effektiv lederstruktur i hele Kragerø kommune og verbalvedtak 11 vil bli behandlet i arbeidsgruppen som skal vurdere videre utvikling av barnehagestruktur. Alle verbalvedtakene vedtatt i økonomi- og handlingsplan 2025-2028 er listet opp i tabellen nedenfor, hvor det også fremkommer hvordan disse blir behandlet i 2025.

Verbalvedtak	Saksbehandling
<u>2 Kragerø distriktssenter:</u> Kommunestyret ber ordfører og kommunedirektør om ta kontakt med Telemark fylkeskommune og drøfte muligheter for å lage et fylkeskommunalt distriktssenter etter modell av det som fylkeskommunen har etablert i Seljord. Telemark fylkeskommune er en kompetansearbeidsplass og rekruttering til stillinger i fylkeskommunen bør i størst mulig grad ikke hindres av lang reisevei.	Kom.dir holder ordfører orientert. Næringssjef er ansvarlig for å følge opp saken.
<u>3 Kommunedelplan for byggegrenser:</u> Kommunestyret ber ordfører og kommunedirektør følge opp formannskapets vedtak om kommunedelplan for byggegrenser. Saken behandles med prioritet med den hensikt å snarest implementere delplanen i kommuneplanens arealdel.	Egen sak. (Dette er vedtatt tidligere, arbeidet er iverksatt.) Ansvar: ordfører og kom.sjef samfunn.
<u>5 Kommunal planstrategi:</u> Kommunen opplever press i boligmarkedet og økt konfliktnivå i etablerte områder, samt at relativt få næringsområder fremstår som byggeklare. Kommunestyret ber kommunedirektøren med bruk av interne ressurser legge frem forslag til planprosess for å avklare mulige områder som kan utvikles til bolig og næringsarealer. Kommunedirektøren bes spesielt å vurdere om det er mulighet for nye boligtomter i området Lindtvedtvegen, Solberg vegen, Ørnheia og Østland.	Egen sak/referatsak Ansvar: kom.sjef samfunn
<u>6 Vurdering av Konsulent/advokat utgifter:</u> Kommunedirektøren bes fremme en sak der konsulent/advokat utgifter samlet sett ses opp imot å ansette i egen regi eller i samarbeid med andre kommuner.	Egen sak Ansvar: kom.sjef støtte og utvikling

<u>7 Plan for omstrukturering av lederstruktur:</u> Kommunedirektøren bes legge frem en konkret plan for omstrukturering av og nedbemanning i virksomhetene når rapporten om lederstrukturen foreligger våren 2025, med særlig vekt på å ivareta formalkompetanse og ansiennitet.	Blir vurdert gjennom prosjekt handlingsrom arbeidsgruppe 1a
<u>8 Salg av festetomter:</u> Vi ber kommunen om å utrede muligheten for salg av festetomter, slik at dette kan vurderes som en del av finansieringsstrategien.	Bør være en del av vurderinger i budsjett 2026. Salg av denne type kan ikke inngå som en driftsinntekt. Ansvar: kom.sjef samfunn.
<u>9 Personlig boplikt:</u> Kommunedirektøren bes utrede muligheten til å innføre personlig boplikt i Kragerø kommune. Saken bør inneholde hvilke positive eller negative konsekvenser dette kan medføre om en velger å innføre personlig boplikt	Egen sak Ansvar: kom.sjef samfunn.
<u>10 Levangsheia barnehage:</u> Dersom det kommer et initiativ fra beboerne fra Levangsheia om en privat barnehage, ber kommunestyre om at det kommer en sak hvor Kommunedirektøren i utgangspunktet stille seg positiv til initiativet.	Sak fremmes til politisk behandling ved et privat initiativ. Ansvar: kom.sjef oppvekst.
<u>11 Sammenslåing av barnehager:</u> Vi ber kommunedirektøren slå sammen flere barnehager under en Virksomhetsleder. Flere kommuner har organisert seg slik og innenfor barnehager har vi i dag flere ledernivå. Dette for bla. å styrke voksentettheten i avdelingene.	Blir vurdert gjennom prosjekthandlingsrom i arbeidsgruppe 4.
<u>13 Kragerø høyre ber om en utredning i forhold til struktur innen råd og utvalg</u>	Egen sak Kom.sjef støtte og utvikling
<u>15 Stiftelsen Løfte Skåtøy:</u> Stiftelsen Løfte Skåtøy har initiert et botilbud på Skåtøy som innebærer kommunal eiendom rundt flerbrukshuset. Kommunestyret ber kommunedirektøren gå i dialog med stiftelsen og avklare behov og felles ønsker for videre prosess.	<u>Kom.dir holder ordfører orientert</u> Ansvar: kom.sjef samfunn
<u>16 Skolebibliotek:</u> For mulig å styrke folkebiblioteket og for samtidig mulig å bedre tilbudet for skoleelevene i Kragerø bes kommunedirektøren fremme en sak om å innlemme skolebiblioteket for 1-10 på Kragerø skole i Kragerø bibliotek.	Egen sak Ansvar: kom.sjef oppvekst
<u>17 Innkjøpsveileder:</u> Lokalt innkjøpsreglement for innkjøp under terskelverdi rulleres med henblikk på å sikre	Egen sak

at flest mulig småinnkjøp gjøres lokalt. Punktene i innkjøpsveileder for innkjøp gjennom GKI som beskriver handlingsrom som i større grad kan sikre lokale tilbydere i rammeavtaler må sikres benyttet i organisasjonen.	Ansvar: kom.sjef støtte og utvikling.
<u>18</u> Investeringsstakten for rørutskifting: Vann, avløp og renovasjon bidrar til det samlede avgiftstrykket på innbyggerne og bør holdes så lavt som mulig i en situasjon hvor andre kostnader går opp. Det utredes før 2026 om investeringsstakten på VA rørutskifting kan tas ned til 1% en periode.	Egen sak Ansvar: kom.sjef samfunn
<u>19</u> Drikkevannskilde: Kommunedirektøren bes fremme en sak om å vurdere Farsjøvannet som fremtidig drikkevannskilde for Kragerø kommune i løpet av 2026.	Egen sak Ansvar: kom.sjef samfunn

Utdrag fra tilbakemelding fra statsforvalter på budsjett 2025

Kragerø kommune ble meldt inn i ROBEK-registeret i juni 2024 på grunn av at merforbruket i balanseregnskapet etter 2023 var på 53,5 mill. kroner, som var mer enn 3 prosent av driftsinntektene. Kommunen forventer, etter siste regnskapsprognose, et merforbruk for 2024 på 73,7 mill. kroner. Samlet merforbruk vil i så fall bli 127 mill. kroner ved utgangen av 2024. Det tilsvarer om lag 10 prosent av driftsinntektene.

Vedtak

1. Statsforvalteren i Vestfold og Telemark godkjenner budsjett for 2025.
2. Statsforvalteren godkjenner kommunens vedtatte låneramme på 141,8 mill.kr kroner i sak 168/24

Kommunestyret vedtok betydelige innsparingstiltak i løpet av et krevende 2024. Den store utfordringen er å tilpasse driften til inntektsnivået, samtidig som tjenestene skal leveres med forsvarlig kvalitet. Kommunen har vært nødt til å vedta tiltak som raskt skulle gi effekt. Regnskapsprognosen for 2024 viser at dette har vært svært utfordrende. Dette gjør at usikkerheten er stor ved inngangen til 2025. Det er av stor betydning at tiltakene får økonomisk effekt. Kommunens merforbruk må stoppe.

Kommunedirektøren skrev blant annet følgende om behovet for tiltak fremover i økonomiplanen 2025-2028: «Retningsgivende for økonomiplanen er alle strategiske tiltak som er vedtatt i prosjekt handlingsrom 2028. [...] Prosjektet viser til at det er av avgjørende betydning at vi reduserer antallet lokasjoner innenfor oppvekst, at vi samlokaliserer tjenesteområdene innenfor helse og omsorg, og at kostnadsnivået reduseres.» Vi stiller oss bak dette. I prosjekt handlingsrom 2028 har kommunen identifisert flere områder hvor kommunen kan tilpasse driften til den økonomiske situasjonen og den demografiske utviklingen. Det er viktig at denne følges opp i budsjett og økonomiplanene fremover. Vi vurderer at prosjekt handlingsrom 2028 er en viktig begynnelse på arbeidet fremover mot en bærekraftig kommuneøkonomi. Den gir forslag til tiltak og identifiserer hvor det er behov for strukturendringer.

I budsjettet har kommunestyret vedtatt tiltak som er nødvendige for å få kontroll på økonomien. Det er bl.a. endringer i struktur innen oppvekst og helse og omsorg. Dette er viktig for å kunne oppnå tilstrekkelige innsparinger. Det er viktig å fortsette med dette arbeidet. Vi anerkjenner at det er utfordrende å vedta og gjennomføre tiltak med kortsiktig økonomisk effekt, samtidig som man gjør krevende strukturelle endringer hvor innsparingseffekten ligger noe lenger fram i tid. Det er imidlertid nødvendig for å oppnå en bærekraftig driftsbalanse på sikt, dekke inn merforbruket og komme ut av ROBEK.

Kommunen har også eksplisitt lagt inn tiltak for bedre styring og kontroll i tjenesteområdene. Dette er et viktig arbeid som vi støtter opp om. Det er avgjørende at kommunen oppnår effekt av de vedtatte tiltakene for å unngå ytterligere merforbruk i 2025. Tiltakene for bedre styring og kontroll vil kunne bidra til dette. Vi forventer at tiltakene for styring og kontroll innebærer tett oppfølging av virksomhetene og deres oversikt over egne budsjetter og regnskapsutvikling. Det er viktig å følge med på bruk av vikarer og overtid, og utviklingen i sykefraværet. Kommunen er helt avhengig av god økonomioppfølging for å få dette til.

Kravet om realisme. Realismekravet innebærer at «inntekter og utgifter innarbeides med det som sannsynligvis må påregnes, ut fra alminnelige forventninger om utviklingen i eksterne faktorer og ut fra de bevilgninger og tiltak som kommunestyret eller fylkestinget vedtar i økonomiplanen og årsbudsjettet», jf. Prop 46 L (2017-2018). I Kommunal og distriktsdepartementets økonomiplanveileder fra 2013 (s. 9-10) skriver de at det faglige skjønn for anslag på inntekter og utgifter må være aktsomt, slik at ikke inntekter overvurderes og utgifter undervurderes.

Vurderingene om realismen i budsjettet baserer seg på saksdokumentene til vedtatt budsjett og økonomiplan for 2025-2028, regnskapsrapporter for 2024 og tilbakemeldinger fra kommuneadministrasjonen.

Vi vurderer at det fortsatt er en skjør budsjettbalanse for helse og omsorg. Framskrivning av resultat etter 2. tertial tilsier et merforbruk innen helse og omsorg på 40 mill. kroner. Det er likevel ikke «åpenbart» at rammen «ikke vil være tilstrekkelig til å oppfylle [...] minimumskrav til omfang og standard» for denne tjenesten. Det er imidlertid avgjørende at vedtatte tiltak får den innsparingseffekten som er budsjettet for 2025. Vi vurderer situasjonen som krevende, ikke minst med bakgrunn i at vi i økonomirapportene så langt ikke har sett effekten av tiltakene som ble vedtatt i fjor.

Se vedlegg for hele tilbakemeldingen fra Statsforvalter

Risiko vurdering

Kommunedirektørens ledergruppe har gjennomført en risikovurdering av prosjekt handlingsrom 2028 i 2025, inkludert styring og kontroll, for å identifisere, analysere og håndtere mulige risikoer. Formålet med denne vurderingen er å sikre at det vedtatte budsjettet blir gjennomført, effektene av de planlagte tiltakene oppnås, og at øvrige mål og tiltak i prosjekt handlingsrom følges opp på en god måte.

Risikovurderingen avdekket flere kritiske områder som krever tett oppfølging og målrettede tiltak for å opprettholde effektiv styring og kontroll i budsjett 2025 og fremdrift i prosjekt handlingsrom. Det er planlagt et omfattende antall effektiviseringstiltak og utredninger i 2025.

Effektiviseringstiltakene er komplekse og har større konsekvenser enn tidligere års tiltak, noe som krever at det må settes av nødvendige ressurser og tid til arbeidet. Tilgang på ressurs og kompetanse til dette arbeidet er en kritisk faktor i tillegg til at flere av tiltakene krever en god planlegging og tett oppfølging av gjennomføringen.

I prosjekt handlingsrom fremkommer en rekke planlagte tiltak for systematisk oppfølging og involvering av ledere, tillitsvalgte og hovedverneombud (HVO). Dette skal styrke kommunens evne til å håndtere risikoen i prosjektet. Blant tiltakene som skal sikre dette, inngår styringsdialog, regelmessig rapportering, kompetanseheving, ekstern bistand og tiltak knyttet til involvering og informasjon.

Organisering av prosjekt handlingsrom 2028 i 2025

Gjennomføringen av prosjekt handlingsrom må følge to spor. Det ene sporet er å følge opp alle aktuelle tiltak i budsjett 2025 gjennom styring og kontroll og det andre sporet er nye tiltak som skal inngå i økonomi- og handlingsplan 2026-2029 for å realisere målsettingen om en bærekraftig kommuneøkonomi etter 2028.

Styring og kontroll knyttet til vedtatt budsjett 2025. Det er ordinær drift. Det er kommunalsjefene som er resultatansvarlig for sine kommunalområder. Dette følges opp gjennom den vanlige rapportering og oppfølging i kommunedirektørens ledergruppe, samt at i 2025 forsterkes dette med gjennomføring av styringsdialogmøter. Det vil også bli gjennomført flere ledersamlinger i 2025 for å støtte opp om arbeidet med styring og kontroll.

Prosjekt handlingsrom for nye tiltak organiseres som et prosjekt. Prosjekt handlingsrom vil være et prioritert prosjekt under kommunedirektøren med egen prosjektleder og styringsgruppe. Prosjektleder har ansvar for oppfølging og koordinering av de nedsatte arbeidsgruppene som vil jobbe frem mot økonomiplanperioden 2026-2029.

Prosjekteier er kommunedirektør og prosjektleder er økonom- og analysesjefen. Styringsgruppen for *prosjekt handlingsrom nye tiltak* er kommunedirektør, kommunalsjefer, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.

Leder av arbeidsgruppene skal melde fremdrift til prosjektleder. Prosjektleder rapporterer videre til styringsgruppen. Styringsgruppen møtes i utgangspunktet annenhver måned frem mot budsjettprosessen 2026, men dette kan bli endret avhengig av fremdrift.

Konklusjon

Skal Kragerø kommune lykkes med Prosjekt handlingsrom må administrasjonen utarbeide flere tiltak til neste økonomiplan periode. Dette arbeidet vil starte tidlig i 2025 og bli organisert som et prosjekt. I prosjektet er også tillitsvalgte og vernetjenesten involvert i enkelt arbeidsgrupper, samt i styringsgruppen for prosjektet. Formelle drøftinger gjennomføres i egne møter som en del av budsjettprosessen 2026.

Fokus på styring og kontroll, og oppfølging av prosjekt handlingsrom nye tiltak vil være kommunedirektørens viktigste bidrag til å oppnå en bærekraftig kommuneøkonomi og målsetning om et økonomisk handlingsrom fra 2028.

Vedlegg – Beskrivelse av de ulike endringsområdene i prosjekt handlingsrom 2028

Prosjekt handlingsrom 2028 er en strategi for å dekke inn merforbruket og gi retningen for hvordan Kragerø kommune skal oppnå en bærekraftig kommune økonomi etter 2028. Prosjekt handlingsrom 2028 ble vedtatt i kommunestyret i september 2024 i forbindelse med behandlingen av perspektivanalysen 2025-2034 vedtakspunkt 2; "Prosjekt handlingsrom 2028 vedtas".

Prosjekt handlingsrom 2028 omfatter følgende:

- Strukturer innen i pleie og omsorg
 - Utvikle bruk av Marienlyst/sykehusområde
 - Redusere antall enheter/samle tjenester i større enheter
- Inngå samarbeid om legevakt
- Samle kommunale barnehager i større enheter
- Samle kommunale grunnskoler i større enheter
- Intern organisering av oppgaveløsningen
- Redusere tjenestenivået i alle kommunalområder
- Effektiv arealutnyttelse av egne bygg
- Avvikle leieforhold
- Avvikle tilskuddsordninger
- Øke kommunale inntekter
- Samarbeid
- Bedre styring og kontroll

Endringer investeringer kan omfatte:

- Lavt investeringsnivå for å begrense gjeld og finansutgifter
- Salg av anleggsaktiva for å begrense gjeld og finansutgifter, samt bidra til egenfinansiering

I tillegg vil det bli fokus på styring og kontroll av vedtatte tiltak. For å lykkes på prosjekt handlingsrom 2028 vil samarbeid mellom alle parter bli en viktig faktor.

Strukturer innen pleie og omsorg

Helsepersonell kommisjonens rapport som kom i 2023 påpekte at Norge vil oppleve en økende mangel på kompetanse og arbeidskraft de kommende 10-årene. Kommuner vil måtte organisere tjenester og kompetanse på en annen måte enn hva tilfelle er i dag. I Kragerø opplever vi allerede en svært krevende rekrutteringssituasjon når det gjelder sykepleiere, men vi merker også at det er vanskelig å skaffe personell generelt til omsorgstjenestene. Alle kan tilby rekrutteringspakker, slik at det viktigste fremover blir å legge til rette for en effektiv organisering og riktig bruk av kritisk kompetanse.

Utvikle bruk av Marienlyst/sykehusområde

Kragerø kommune har mange godt etablerte helse og omsorgstjenester på sykehusområdet i dag. Dette omfatter Marienlyst sykehjem med 45 plasser,

hjemmesykepleiens base og tjenestekontoret. Legevakt, fysioterapiavdelingen, hjelpemiddellager og dagtilbudene er også lokalisert på området. I tillegg har Sykehuset Telemark polikliniske tjenester innen psykiatri og somatikk i sykehusbygget.

Området er godt kjent for Kragerø befolkning og er lett tilgjengelig for kommunens innbyggere, med parkeringsmuligheter og utearealer blant annet mot sjø.

Når kommunen nå skal etablere flere heldøgns tjenester i institusjon (sykehjemsplasser) er det naturlig at ledige lokaler på sykehuset nyttes til formålet. Det er kun mindre tilpasninger og investeringer som skal til for å kunne bruke eksisterende lokaler etter Vitalis.

Det er særs viktig å få etablert flere sykehjemsplasser, og da særlig plasser som er tilrettelagt for personer med demens. Ifølge tidligere planer laget av kommunalområde, som også er behandlet av kommunestyret, er det behov for ytterligere 40 nye institusjonsplasser. Vridningen fra heldøgns omsorgsplasser til flere sykehjemsplasser blir viktig i årene som kommer. Dette vil også øke kostnadene, slik at fremtidens omsorg vil krev effektive fysiske løsninger og effektiv organisering av bemanningsløsninger som gir stabil drift hele året.

Satsingen på flere sykehjemsplasser bygger på et godt dokumentert behov for flere institusjonsplasser, spesielt øremerket til personer med alvorlig demens. Det er et prekært behov for etablering av nye og flere slike sykehjemsplasser.

Innenfor kommunens gitte økonomiske rammer er etablering av nye sykehjemsplasser svært krevende. Kommunestyret vedtok i juni i år å etablere 7 nye sykehjemsplasser i tidligere Vitalis lokaler. Finansiering av helårs drift gjennom utelukkende tilførsel av nye friske midler synes vanskelig, innenfor det handlingsrommet kommunen har. Realisering av ny avdeling må derfor gjøres i en mindre skala enn først tenkt, alternativt omfordele midler innenfor eksisterende rammer. Det siste synes vanskelig da kommunalområdet må kutte/ redusere tjenester i et stort omfang, for å sikre økonomisk balanse i driften.

Skal en lykkes med å redusere merforbruket i helse- og omsorg må en se på samlokaliserte løsninger inne på sykehusområdet, og reduksjon i det samlede antall avdelinger.

Redusere antall enheter/samle tjenester i større enheter

Kommunestyret har tidligere vedtatt å redusere antallet døgnbemannede omsorgsplasser og lokasjoner. Det er en krevende drift fordelt på mange lokasjoner/avdelinger. Med mange ulike lokasjoner får vi en drift der personell og kompetanse blir fordelt på en uhensiktsmessig måte. Mindre enheter gir også mindre fleksible turnuser, samt større krav til økt grunnbemanning. Bruken av vikarer blir uforholdsmessig høy, da dette skaper en intern konkurranse om ressursene, samt at vikarressursen kunne vært benyttet bedre.

Det er også et viktig poeng at flere av lokasjonene er gamle og således ikke tilpasset formålet i dagens tjenestebehov. I de fleste tilfeller er sykehuslokalene mer tilrettelagt for heldøgns drift og god samordning av ressursbruken. Ved samlokalisering på sykehuset vil vi kunne få frigjort flere bygg som kommunen betaler for i dag. Dette åpner for å tenke nytt innenfor andre områder i kommunalområdet. Det betyr at vi kan vurdere nye lokaler til samlokalisering av andre avdelinger eller tjenester. En omfattende restrukturering og

etablering av større enheter er et helt nødvendig tiltak, for å sikre en mer stabil og tilstrekkelig bemanning og vil ventelig også gi positiv økonomisk effekt. Mye av bemanningsutfordringen og overtidsbruken er knyttet til en krevende driftsstruktur. Det må også gjøres en kritisk gjennomgang av tjenestene, med sikte på å redusere eller terminere tjenester.

Inngå samarbeid om legevakt

Legevaktordningen skal ta hånd om alle medisinske behov som ikke kan vente til vanlig åpningstid ved legekontorene, såkalt behov for øyeblikkelig hjelp. Kragerø kommune drifter i dag kommunal legevakt, etter at Drangedal sluttet seg til legevakten i Skien fra 1.9.2020.

Akuttmedisinforskriften, økt arbeidspress på fastlegene og generelt økende krav til kvalitet, kompetanse og organisering av legevakttilbudet utfordrer kommuner over hele landet. Det har helt klart blitt en mer krevende situasjon knytt til organisering av legevakt og flertallet av kommuner søker ulike former for samarbeid.

Kommunen må forvente betydelige kostnader knyttet til forskriftsmessig fremtidig drift ved å videreføre dagens ordning. Det vil også være utfordringer knyttet til krav om bakvakt. Kragerø er i en situasjon der en må se på samarbeid med andre kommuner om legevakt.

Utfordringene som er knyttet til drift av legevakt har vært vedvarende over år, og til tross for at kommunen har gjort omfattende tiltak vil fremtidig drift av egen legevakt være svært krevende. Forsøket på å inngå et samarbeid om legevakt natt kartla at ingen nabokommuner kunne gå inn på en slik løsning.

Skal Kragerø kommune få en mer stabil drift av legevakt, vil et legevaktsamarbeid med andre kommuner være eneste løsning.

Samle kommunale barnehager i større enheter

Antall barn i aldersgruppen 0-5 år reduseres gradvis. Fødselstallene går ned som en følge av færre personer i fertil alder i Kragerø kommune. De nasjonale flyttetrendene vil fortsette ved at regionene vokser og distrikts kommunen reduseres for yngre innbyggere. Det er ingen lokale eller nasjonale tiltak som tilsier at denne utviklingen endres.

I lyset av denne utviklingen må en vurdere behovet for antall kommunale barnehager i et lengre perspektiv hvor en tar hensyn til befolkningsprognosene. Behovet for antall barnehager, og plassering av disse vil fremkomme av barnehagebruksplanen. Dersom man legger til grunn SSB sine prognoser, er det på lengre sikt barnetall som tilsier at det er tilstrekkelig med drift av tre kommunale barnehager i Kragerø kommune. En på Helle, en i Sannidal og en på Kragerøhalvøya.

Samle kommunale grunnskoler i større enheter.

Antall barn i aldersgruppen 6-15 år reduseres gradvis. Fødselstallene går ned som en følge av færre personer i fertil alder i Kragerø kommune. De nasjonale flytte trendene vil fortsette ved at regionene vokser og distrikts kommunen reduseres for yngre innbyggere. Det er ingen lokale eller nasjonale tiltak som tilsier at denne utviklingen endres.

I lyset av denne utviklingen må en vurdere behovet for antall kommunale grunnskoler i et lengre perspektiv hvor en tar hensyn til befolkningsprognosene. Kragerø kommune har brukt betydelig med investeringsmidler for å bygge og oppgradere dagens skolebygg. En endring av skolestruktur må ta hensyn til tidligere økonomiske prioriteringer ved å utvikle fremtidens skolestruktur innenfor kommunale bygg, og de skolebyggene kommunen har bygd opp.

Intern organisering av oppgaveløsning

Kragerø kommune har gjennomført en evaluering av dagens lederstruktur ved bruk av interne ressurser. Evalueringen er avgjørende for å sikre effektivitet, ansvarlighet, samt god styring og ledelse i kommunen. I denne prosessen ble flere nøkkelområder vurdert, inkludert ledernivåer, antall ledere, kontrollspenn for lederne, og antall lokasjoner. Overordnede lederstrukturer i sammenlignbare kommuner er kartlagt. I tillegg er det innhentet innsikt fra medarbeiderundersøkelser og en spørreundersøkelse om lederstruktur rettet mot alle ansatte, med spesielt fokus på ledernes synspunkter.

Evalueringen viser at flertallet av de ansatte vurderer at dagens lederstruktur på kommunalområde- og virksomhetsnivå er tilpasset oppgavene vi er satt til å løse. Evalueringen identifiserer utfordringer knyttet til informasjons- og kommunikasjonsflyt, effektive arbeids- og beslutningsprosesser og samarbeid, både internt og på tvers av organisasjonen. Disse utfordringene kan i stor grad være relatert til verdier, holdninger, praksis og lederstil, og ikke nødvendigvis til strukturen alene.

Kragerø kommune har en spredt geografisk lokalisering spesielt innenfor helse- og omsorg, skoler og barnehager, der hovedtrekket er at hver lokasjon har en avdelingsleder (Helse og omsorg) eller virksomhetsleder (Skole og barnehage). Den spredte lokaliseringen gjør det også mer krevende med effektiv utnyttelse av ressurser og samhandling på tvers.

Disse utfordringene peker på behovet for ikke bare å justere strukturer, men også å jobbe systematisk med utvikling av kulturen og måten vi løser oppgavene på i Kragerø kommune.

Prosjekt Handlingsrom 2028 har som hovedmål å tilpasse organisasjonen til fremtidens behov ved å redusere antall lokasjoner, sikre et forsvarlig og bærekraftig tjenestenivå, samt å redusere lønnskostnadene/antall ansatte i tråd med hva vi har råd til. For å oppnå disse målene må organisasjons- og lederstrukturen tilpasses i tråd med de strukturelle endringene som skal gjennomføres samt kommunens forventninger til kultur, kompetanse og ledelse.

Dette vil sikre en mer fleksibel, effektiv og tilpasningsdyktig organisasjon som er i stand til å møte fremtidige utfordringer og innfri kommunens overordnede mål.

Redusere tjenestenivået innen alle kommunalområder

I en tid hvor økonomiske innstramminger er uunngåelig, står Kragerø kommune overfor den utfordrende oppgaven å spare penger uten at det i for stor grad går på bekostning av innbyggernes velferd.

En forsvarlig innsparingsstrategi krever også langsiktig planlegging. Det er viktig å ikke bare være opptatt av kortsiktige løsninger, men også å tenke på de langsiktige konsekvensene av innsparingskravene.

Tjenesteproduksjon er i utgangspunktet en konsekvens av lovverket. Her må en vurdere om dette er lovpålagt eller ikke lovpålagt. Ikke lovpålagte oppgaver må vurderes og de lovpålagte oppgavene må organiseres effektivt.

Forsvarlighet handler om å sikre at alle tjenester som tilbys og ytes, oppfyller visse kvalitetskrav og er i samsvar med lovverket. Dette innebærer at kommunen må organisere og tilrettelegge sine tjenester slik at de er faglig forsvarlige og gir omsorgsfull hjelp til innbyggerne. Det handler både om kvalitet på tjenestene, organisering og rutiner, tilrettelegging for ansatte, helhetlige og koordinerte tilbud og rettsikkerhet for innbyggerne. Kragerø kommune må redusere tjenestenivået for å ha råd til å bygge opp.

Effektiv arealutnyttelse av egne bygg og avvikle leieforhold

Kragerø kommune disponerer et betydelig antall kvadratmeter bygningsmasse. I tillegg leies det et areal som skal benyttes til kommunal tjenesteproduksjon. Når det gjelder leie av bygg er kommunens administrasjonsbygg et unntak og et leieforhold som ikke kan avvikles. Alle andre leieforhold kan vurderes, men har varierende oppsigelsestid.

Eksempelvis så opphører leieavtalen v/Gamle Kragerøveie Legesenter 01.04.28, leieavtale AMT opphører 31.10.33 og leieavtale Trekanten Barnehage opphører 31.12.25 og kan ikke sies opp før disse tidspunktene.

Det må vurderes om tjenester vi i dag leier lokaler til kan lokaliseres i egne bygg eller effektiviseres på annen måte.

Lokalene som kommunen eier må også vurderes. Noen eksempler nevnes her;

Sentralisering av administrasjonen til administrasjonsbygget vil frigi Rådhuset til annet bruk. Alternativ bruk av Rådhuset må utredes.

Kragerø kommune har tatt i bruk lokalene som ble leid ut til VITALIS. Mye av arealet egner seg godt til utvidelse av antall institusjonsplasser, men tredje etasje er best egnet til kontorer. Kombinert med en eventuell flytting av legevakten blir det mye ledig lokale på Sykehusområdet/Marienlyst som må vurderes for å oppnå en effektiv arealutnyttelse.

Arealene som i dag benyttes av kulturskolen må vurderes. Er det en mer effektiv utnyttelse å flytte denne virksomheten til Kragerø skole og bruke disse lokalene til annen kommunal virksomhet? Blir bygget tømt for kommunal virksomhet kan bygget selges.

“Munchen” eies av Kragerø kommune og leies ut til Kragerø Kunstscole AS (Kunstscolen). Leieinntektene dekker ikke driftskostnadene (inkl renter og avdrag på investerte oppgraderinger av bygget). Utfra en økonomisk betraktning må leieprisen økes slik at det dekker utgiftene med bygget, slik at Kragerø kommune kan bruke de frie inntektene til tjenesteproduksjon og ikke til indirekte støtte til Kunstscolen. Bygget kan alternativt selges til Kunstscolen eller andre aktører som har behov for et sjønært og sentralt bygg.

Kragerø kommune leier mange lokaler av boligstiftelsen. Boligstiftelsen er en lite dynamisk utleier. De bør tilby en boligmasse som er i tråd med behovet og som er tilpasset brukergruppene

kommunen har ansvaret for. Alternativt må kommunen si opp boliger som ikke er i tråd med kommunens behov.

Redusert vedlikehold som en konsekvens av effektiv arealbruk

Kommunens totale areal til enhver tid er styrende for ressursbehovet knyttet til vedlikehold, renhold og andre driftsutgifter. Ved å redusere areal vil en også kunne redusere vedlikehold og andre driftskostnader.

Redusere og avvikle tilskuddsordninger

Kragerø kommune utbetaler endel tilskudd. Noe er avtalefestet, men det er også tilskudd som kan avsluttes. Det vil være enklere å redusere tilskudd enn å redusere på annen tjenesteproduksjon som innebærer reduksjon i ansatte.

Det er et stort tilskuddsområde under område kommunedirektør. Her er det mye som er bundet i avtaler herunder Fjordbåtselskapet, Delecto, den norske kirke og kirkegårdsdrift. Det betales også tilskudd på omtrent 3 mill. Kroner til ulike aktører over kulturbudsjett, samt at næringsforening mottar 1 mill. kroner i støtte vært år.

Øke kommunale inntekter

Alle inntekter må vurderes herunder leieinntekter, brukerbetalinger, gebyrer, samt eiendomsskatt.

Bedre styring og kontroll

Strukturelle endringer er krevende og vil ta tid. I mellomtiden må andre tilpasninger gjennomføres, og det må gjennomføres en tettere budsjettoppfølging på alle nivåer i organisasjonen.

Administrasjonen ser at det er forbedrings potensiale når det gjelder å følge opp budsjettiltak. Det vil fra 2025 bli tilrettelagt for løpende oppfølging av budsjettiltak, samt en tettere oppfølging for å sikre at vedtatt budsjett benyttes som et styringsverktøy. Rapporter på status av iverksettelse av tiltakene vil fremkomme i tertialrapporter. Kommunens politiske økonomiutvalg vil bli løpende orientert om den økonomiske utvikling.

Samarbeid

En av de viktigste faktorene for å sikre forsvarlighet i innsparingsprosessen er samarbeid. Administrasjonen, politikerne og innbyggerne må jobbe sammen for å finne de beste løsningene.

Gjennom samarbeid, åpenhet og langsiktig planlegging kan vi sikre at innsparingskravene håndteres på en måte som ivaretar både dagens og fremtidens behov. Det er et ansvar vi alle har.