



Kommuneindeksen og Administrasjonsanalysen 2024

Bamble kommune

Presentasjon av hovedfunn og anbefalinger fra analyserapportene
for politisk ledelse 31. oktober

Innholdet i presentasjonen

1. Kort om utfordringene i kommuner
2. Hovedfunn fra Norges best styrte kommuner og Kommuneindeksen 2024 for Bamble
3. Hovedfunn fra Administrasjonsanalysen 2024
4. Noen anbefalinger og forslag til tiltak
5. Spørsmål og diskusjon

1.1 Hvem er Agenda Kaupang?

Prosjektteamet fra Agenda Kaupang

Agenda Kaupang er et norsk, medarbeidereid konsultentselskap. Vi tilbyr analyse, utredning og rådgiving innen områdene ledelse, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering. Vårt arbeid er basert på metoder fra forskning og beste erfaringsbaserte praksis. Agenda Kaupang har de siste to årene utviklet Kommuneindeksen som er en oversikt over Norges best styrte kommuner med fokus på tjenestekvalitet, kostnader og finans.

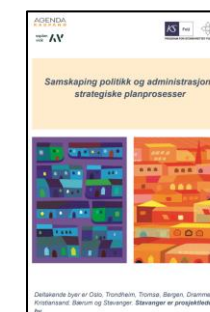
Vi har kompetanse og erfaring fra over 100 norske kommuner og bydeler knyttet til analyse og utvikling av strategiske innsatsområder og anbefalte utviklingstiltak for å «vokse enda smartere» og mer bærekraftig innen helse- og omsorgstjenestene. Detaljert analyse av kostnader og tjenesteprofil til ulike brukergrupper i pleie- og omsorgstjenestene er gjennomført i over 70 kommuner/bydeler de siste 8 årene. Dette inkluderer over 30 kommuner og bydeler de siste to årene. Utvikling og innføring av en helhetlige innsatstrapp og bruk av ressurskalkulator er gjennomført i over 40 norske kommuner de siste to årene (Sandefjord, Skien, Ålesund, Sula, Ulstein, Bydel Stovner og Nordstrand i Oslo, Larvik, Porsgrunn, Arendal, Grimstad, Risør og de 5 andre kommunene i østre Agder, Nordre Land, Hjelmeland, Lindesnes, Østre Toten mv.).



Einar Stephan
Siviløkonom
Analyseansvarlig



Rune Holbæk
Master of Management
Kvalitetssikrer



Utfordringer i alle norske kommuner! KS snakker om forventningsgapet

- et begrep som brukes for å beskrive forskjellen mellom det innbyggerne forventer seg av kommunale tjenester og det kommunene faktisk klarer å levere. Dette gapet kan oppstå av flere grunner, blant annet:

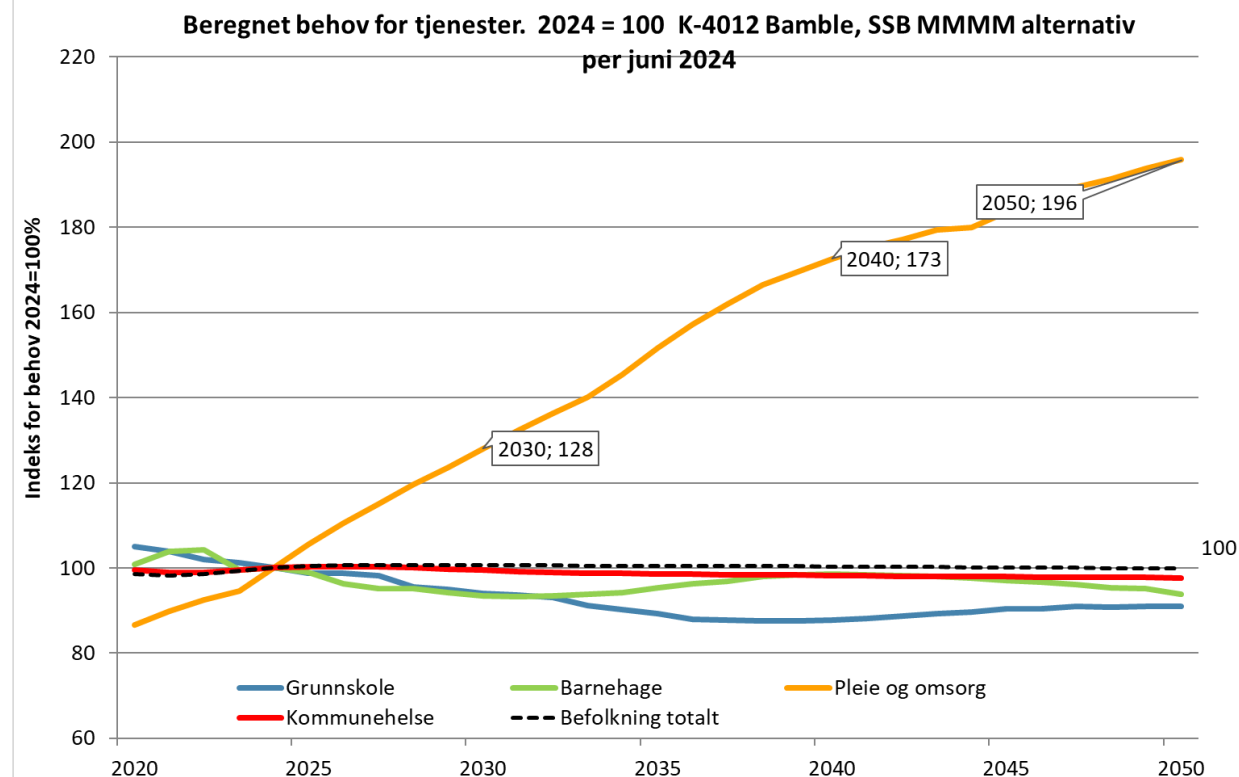
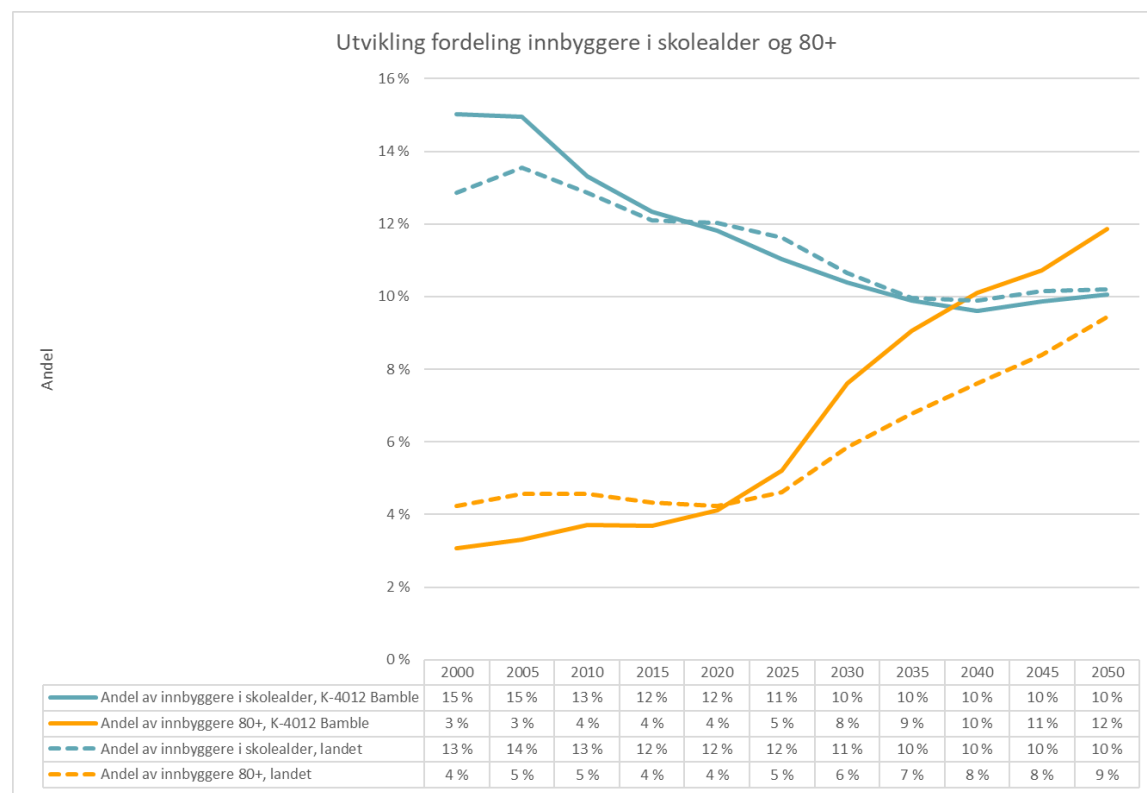
- ▶ **Økende forventninger:** Samfunnet utvikler seg og innbyggernes forventninger til offentlige tjenester øker. Vi ønsker høyere kvalitet, mer tilgjengelighet og et bredere tjenestetilbud.
- ▶ **Begrensede ressurser:** Kommunene har begrensede økonomiske midler og må prioritere mellom ulike tjenester. Dette kan føre til at ikke alle forventninger kan innfris.
- ▶ **Demografiske endringer:** En aldrende befolkning og økt innvandring stiller nye krav til kommunale tjenester.
- ▶ **Teknologiske endringer:** Nye teknologier åpner for nye muligheter, men kan også øke forventningene til tjenestene.

Konsekvenser av forventningsgapet:

- ▶ **Misnøye blant innbyggerne:** Når forventningene ikke innfris, kan det føre til misnøye og frustrasjon blant innbyggerne.
- ▶ **Politisk press:** Misnøye blant innbyggerne kan føre til økt politisk press på kommunene for å forbedre tjenestene.
- ▶ **Utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte:** Et stort forventningsgap kan gjøre det vanskelig for kommunene å rekruttere og beholde kvalifiserte ansatte.

Utfordringer i alle norske kommuner! KS snakker om forventningsgapet

- **Demografiske endringer:** En aldrende befolkning og økt innvandring stiller nye krav til kommunale tjenester.



Vi har bistått mer enn 40 kommuner med innføring av helhetlig innsatstrapp og erfarer:

En helhetlig innsatstrapp representerer en systematisk tilnærming til å løse komplekse utfordringer i en kommune. Ved å se på ulike tjenester og sektorer i sammenheng, kan man oppnå betydelige gevinster. Her er noen av de viktigste:

For innbyggerne:

- ▶ **Bedre samhandling:** Enklere kontakt med kommunen, mindre byråkrati og kortere saksbehandlingstid.
- ▶ **Mer helhetlige tjenester:** Tjenestene tilpasses den enkelte innbyggers behov på en bedre måte.
- ▶ **Økt livskvalitet:** Tiltakene er rettet mot å forbedre livskvaliteten for alle innbyggere, uavhengig av bakgrunn eller livssituasjon.
- ▶ **Større trygghet:** En følelse av trygghet og tilhørighet i lokalsamfunnet.

For kommunen:

- ▶ **Økt effektivitet:** Bedre samordning av ressurser og tjenester fører til mer effektiv bruk av kommunens midler.
- ▶ **Forbedret kvalitet:** Tjenestene blir mer målrettede og av høyere kvalitet.
- ▶ **Større fleksibilitet:** Kommunen blir bedre rustet til å møte nye utfordringer og endringer i samfunnet.
- ▶ **Forsterket samarbeid:** Tett samarbeid på tvers av sektorer og fagområder styrker organisasjonen.
- ▶ **Bedre styring:** En helhetlig innsatstrapp gir et bedre grunnlag for strategisk planlegging og beslutningstaking.

Det viktigste er ikke hvor mye ressurser en kommune bruker, men hvordan de benyttes og hvilken effekt de er med på skape

To analyserapporter for Bamble ferdigstilles i august 2024 som et kunnskapsgrunnlag for kommunens behov for omstilling og effektivisering



Kommuneindeksen
2024

3813 Bamble

AGENDA
KAUPANG



Administrasjonsanalysen 2024
Bamble kommune

Analyse av kommunens kostnader og årsverk
til administrasjon (KOSTRA 120) per 31/12-2023

Rapport per 8. august 2024 til kvalitetssikring

AGENDA
KAUPANG

Norges best styrte kommuner – Kommuneindeksen 2024

- ▶ Hvordan få mest og best velferd ut av hver krone? Fokus på kunsten å levere tjenester med god kvalitet med lave kostnader
- ▶ Sammenligningsanalyser av Bamble kommunes resultater innen kostnader, kvalitet og finanser de tre siste årene.
- ▶ Kommuneindeksen legger vekt på kommunens rolle som tjenesteprodusent. 90% av utgiftene går til svært lovstyrte oppgaver som produsent av velferdstjenester.

Administrasjonsanalysen 2024 er et dypdykk i KOSTRA-funksjon 120 administrasjon mht. kostnader og årsverk.

Formålet med analysen er at kommunen skal få en oversikt over:

- ▶ Hvordan det administrative kostnadsnivået er på et mer detaljert nivå enn man finner i KOSTRA.
- ▶ Hvordan den administrative bemanningen er i egen kommune sammenlignet med kommuner av tilsvarende størrelse.



Norges best styrte kommuner - Kommuneindeksen 2024 for Bamble

Hvordan få mest og best velferd ut av hver krone?
Fokus på kunsten å levere tjenester med god kvalitet med lave kostnader

Hovedfunnene fra rapport for alle 12 tjenesteområdene vedlagt – datert 8. august 2024

Oppsummering av funnene i Kommuneindeksen 2024

Hvilke kommuner får mest og best velferd ut av hver krone?

- Liten/ingen sammenheng mellom kommunestørrelse og kvalitet
- Liten/ingen sammenheng mellom kostnader og kvalitet
- Liten sammenheng mellom inntektsnivå og finanser
- En viss sammenheng mellom sentralitet og god styring
- Flertallet av kommunene med god styring i år, hadde det også i fjor
- Kommuner med befolkningsvekst, ser ut til å ha en fordel og er gjennomgående mer effektive

Hva er god styring av kommuner og hva kan vi lære av de beste?

- Fokus på effektiv drift og kunsten å levere tjenester med god kvalitet med lave kostnader
- God ledelse og hardt arbeid er nødvendig for å skape gode resultater i kommunene. Det er ikke nok med mye penger eller flaks.

1.2 Kommuneindeksen 2024 – overordnede resultater

Bamble kommer på 193. plass totalt sett i Kommuneindeksen 2024

3813 Bamble rangeres som nummer 193 i Kommuneindeksen 2024

Utvikling siste tre år

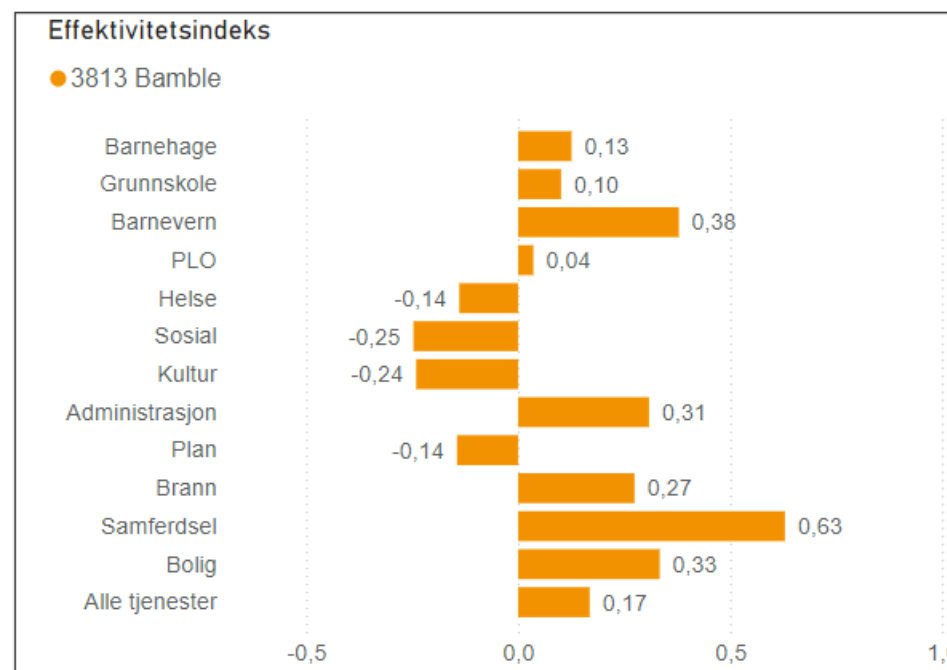
Region	2021	2022	2023
3813 Bamble			
Rang kommuneindeks	138	253	193
Rang kvalitet	18	134	139
Rang kostnad alle tjenester	148	169	158
Rang finans	207	303	216
Rang effektivitet	109	161	155
Kommuneindeks	0,14	-0,15	0,01
Indeks kvalitet	0,26	0,07	0,06
Indeks kostnad alle tjenester	0,36	0,24	0,28
Indeks finans	-0,21	-0,75	-0,32
Indeks effektivitet	0,31	0,16	0,17

Rang i sammenlikningskommunene

Region	Rang kommune indeks	Rang kvalitet	Rang kostnad	Rang finans	Rang effektivitet
1121 Time	24	8	16	153	2
3036 Nannestad	35	295	1	173	7
3442 Østre Toten	20	82	19	97	14
3806 Porsgrunn	69	135	135	85	126
3807 Skien	56	160	77	102	85
3808 Notodden	154	263	107	196	133
3813 Bamble	193	139	158	216	155
3814 Kragerø	280	125	172	326	164
3817 Midt-Telemark	192	208	127	262	136
5028 Melhus	79	220	11	209	22
Gruppe 07	121	164	70	204	74

Finansielle nøkkeltall siste tre år

Region	2021	2022	2023
3813 Bamble			
Indeks finans	-0,21	-0,75	-0,32
Disposisjonsfond i prosent	0,18	0,16	0,15
Netto driftsresultat i prosent	0,03	-0,02	-0,01
Netto lånegjeld i prosent	1,06	1,10	1,09

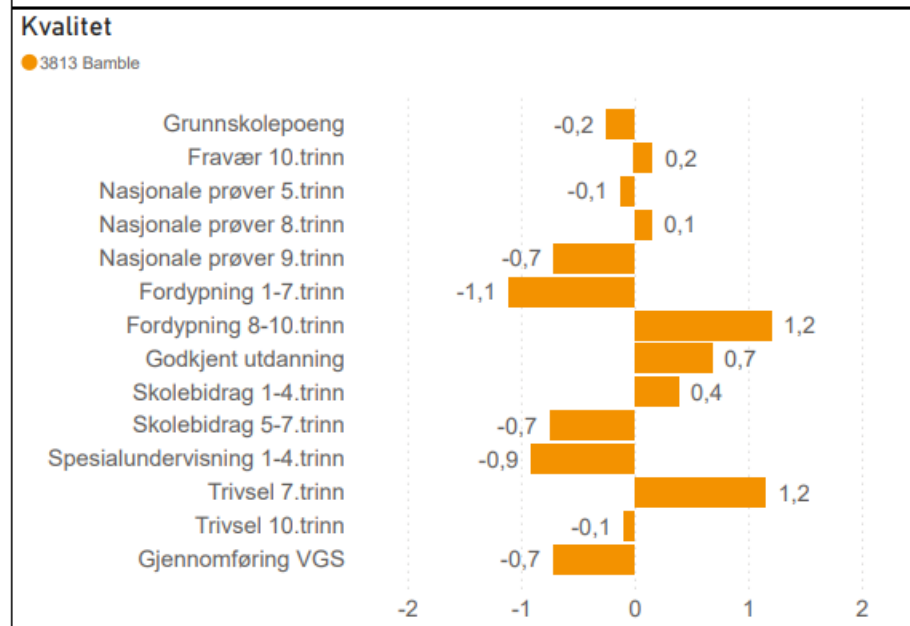
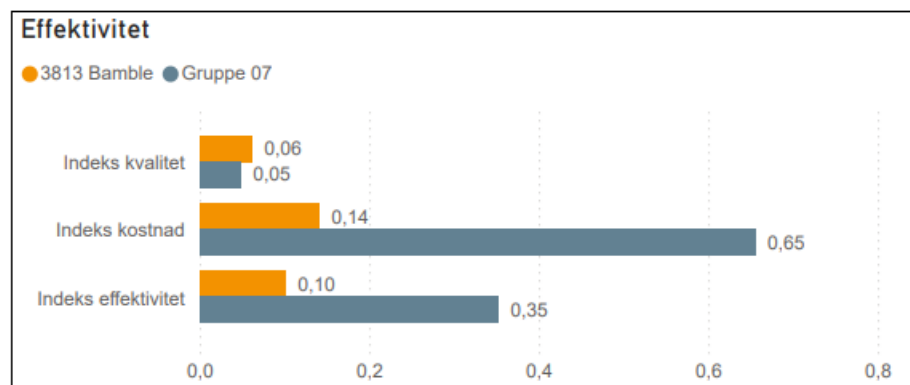
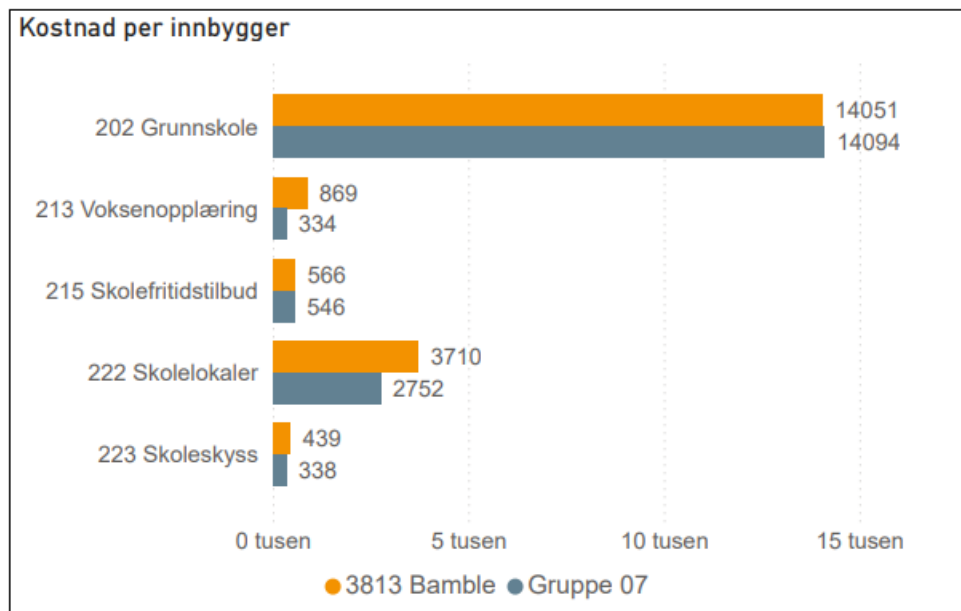
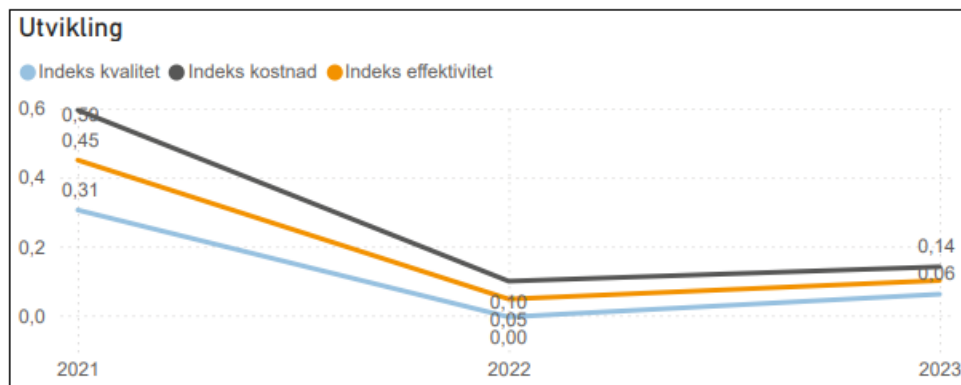


- ▶ Kommuneindeksen 2024 er utviklet av Agenda Kaupang (basert på data fra 2023)
- ▶ Kommunen kommer på **155. plass på effektivitetsindeksen** (kostnader og kvalitet vektes likt), men er dårligere enn landsgjennomsnittet innen tjenesteområdene helse, sosial, kultur og plan
- ▶ Kommunen har hatt en **positiv utvikling fra 2022 til 2023 innen både kostnader og finans**, men har hatt en svak **negativ utvikling av kvalitetsindikatorne** i samme periode

Administrasjon omfatter KOSTRA-funksjonene 100 Politisk styring, 110 Kontroll, 120 Administrasjon (strategisk ledelse og administrativ støtte), 121 Felles eiendom, 130 Administrasjonslokaler, 180 Diverse fellesoppgaver (bl.a. sivilforsvaret), 285 Oppgaver utenfor kommunalt ansvarsområde.

Kommunen er nummer
169

Grunnskole: mer effektiv enn gjennomsnittet



- ▶ Kommunen kommer på **169. plass på effektivitetsindeksen innen grunnskolen** (kostnader og kvalitet vektes likt)
- ▶ Bamble har **bedre kvalitet** enn både landsgjennomsnittet og kommunegruppe 7, men driver med et **betydelig høyere kostnadsnivå** enn kommunegruppen, spesielt innenfor voksenopplæringen og skolelokaler
- ▶ Kommunen har hatt en svak **positiv utvikling fra 2022 til 2023 innen både kostnader og kvalitet**

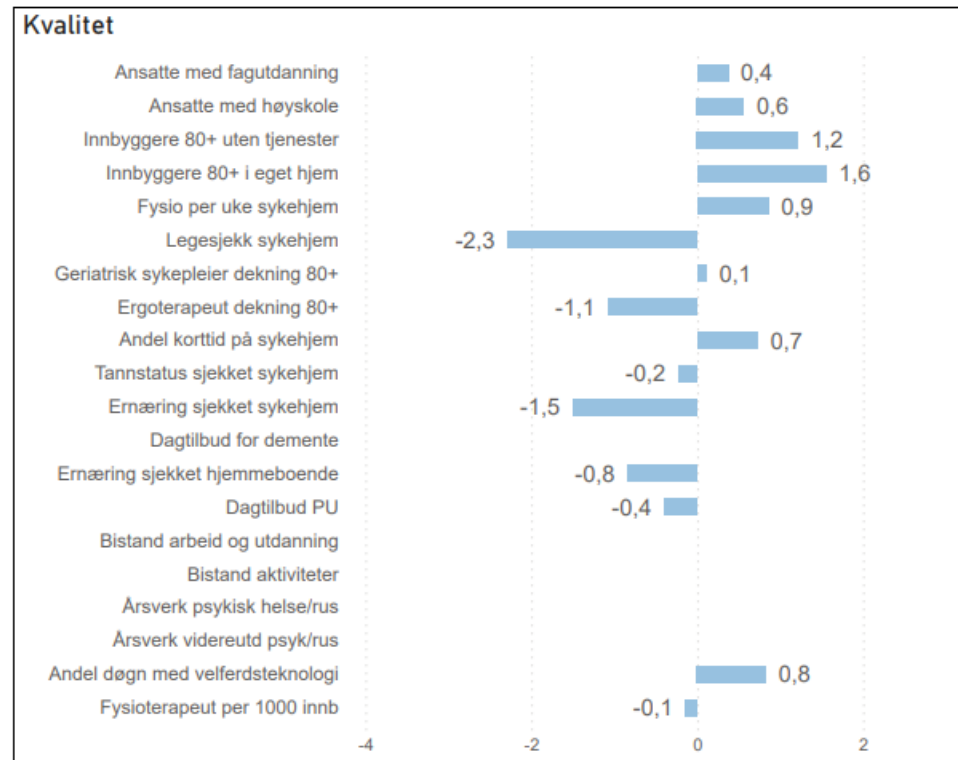
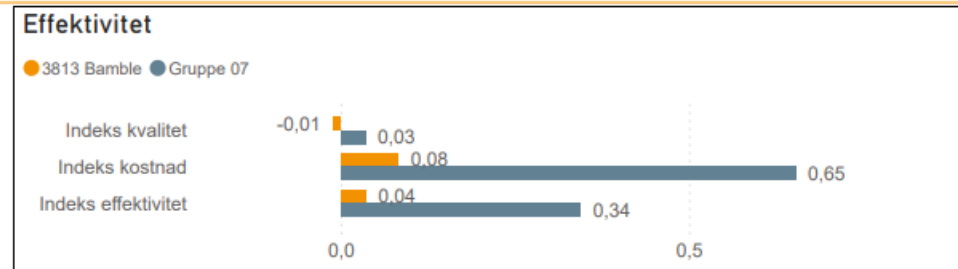
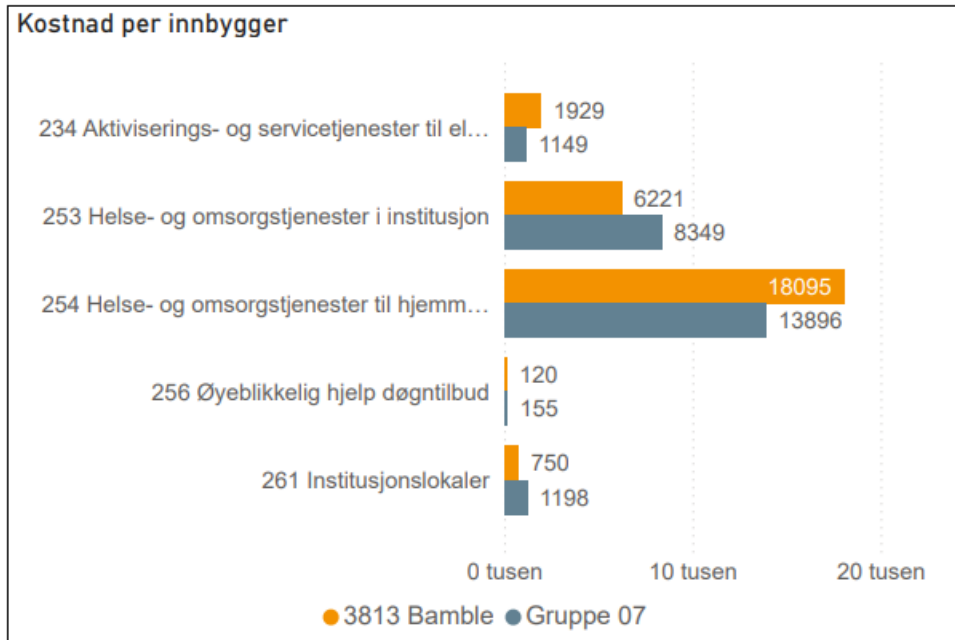
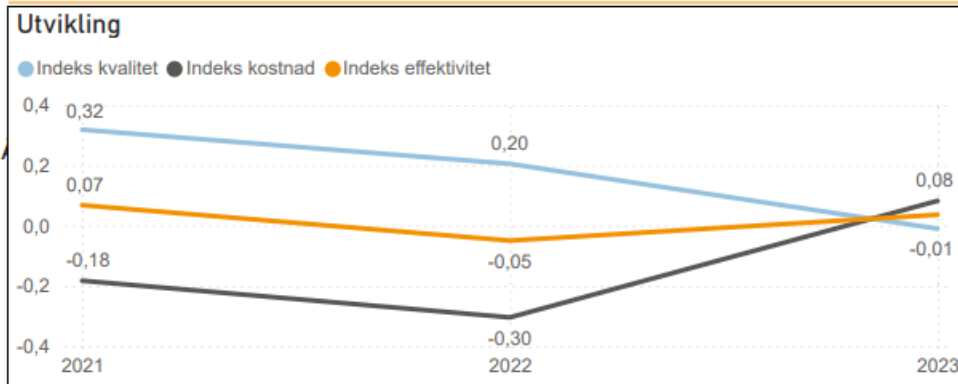
1.2 Kostnader og kvalitet i pleie og omsorg fra Kommuneindeksen

Kvalitetsledelse i pleie og omsorg

Kommuneindeksen 2024 utviklet av Agenda Kaupang (basert på data fra 2023)

Kommunen er nummer
189

Pleie og omsorg: mer effektiv enn gjennomsnittet



- ▶ Kommunen kommer på **189. plass på effektivitetsindeksen innen pleie og omsorg** (kostnader og kvalitet vektes likt)
- ▶ Bamble har **en kvalitet** som landsgjennomsnittet, men driver med et **betydelig høyere kostnadsnivå** enn kommunegruppe 7, spesielt innenfor helse- og omsorgstjenestene til hjemmeboende
- ▶ Kommunen har hatt en **positiv utvikling fra 2022 til 2023 innen både kostnader og effektivitet**, men med en negativ utvikling innen kvalitet

1.2 Kostnader og kvalitet i administrasjon og styring fra Kommuneindeksen

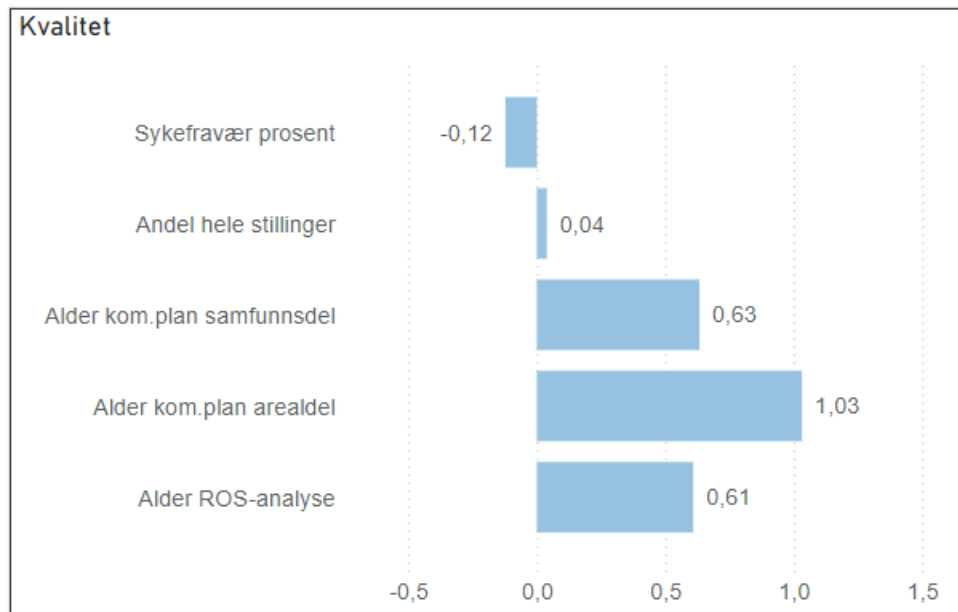
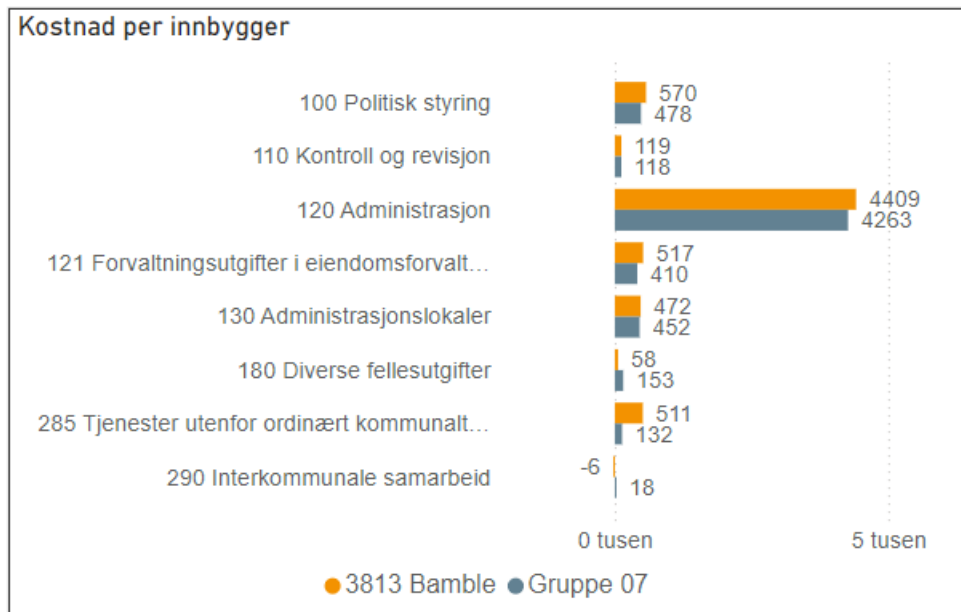
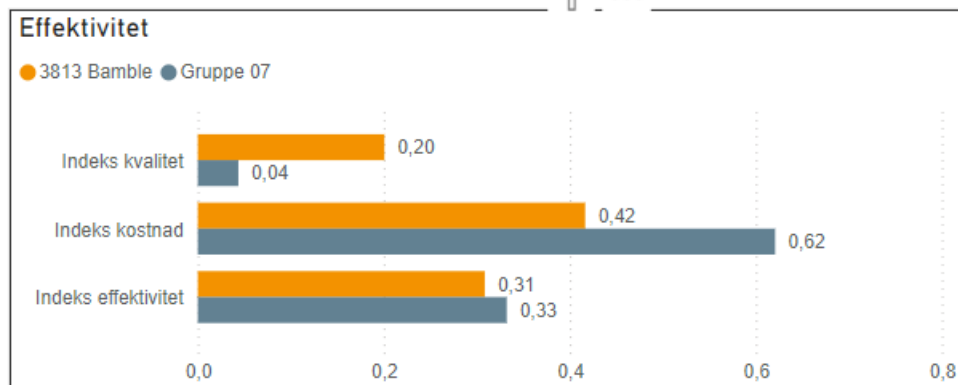
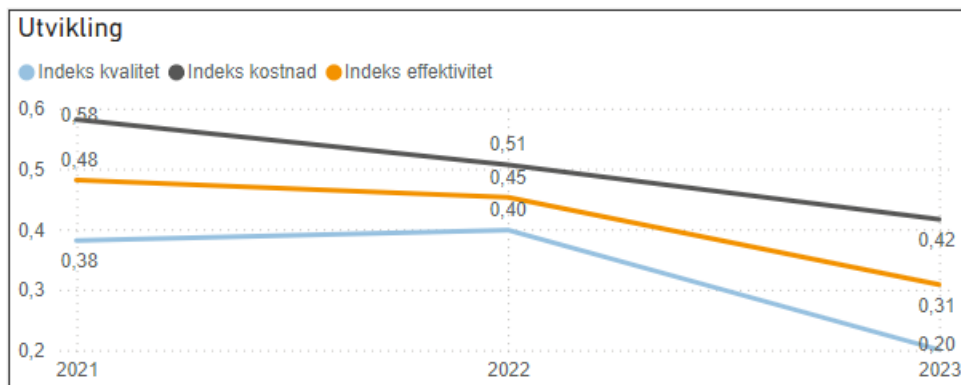
Kvalitetsledelse i administrasjon

Kommuneindeksen 2024 utviklet av Agenda Kaupang (basert på data fra 2023)

Kommunen er nummer

109

Administrasjon: mer effektiv enn gjennomsnittet



► Administrasjon omfatter strategisk ledelse (politisk og administrativ) og administrativ støtte til linjen.

► Strategisk ledelse har et overordnet ansvar for kommunens resultater. Strategisk ledelse har et spesielt ansvar for arbeidsmiljø, analyse og langsiktig planlegging.

► Administrasjon og styring i Bamble kommer på 109. plass på effektivitetsindeksen (kostnader og kvalitet vektes likt), bedre enn landsgjennomsnittet og kommunegruppe 7 innen kvalitet, men dårligere på kostnadsnivå enn snittet i kommunegruppe 7

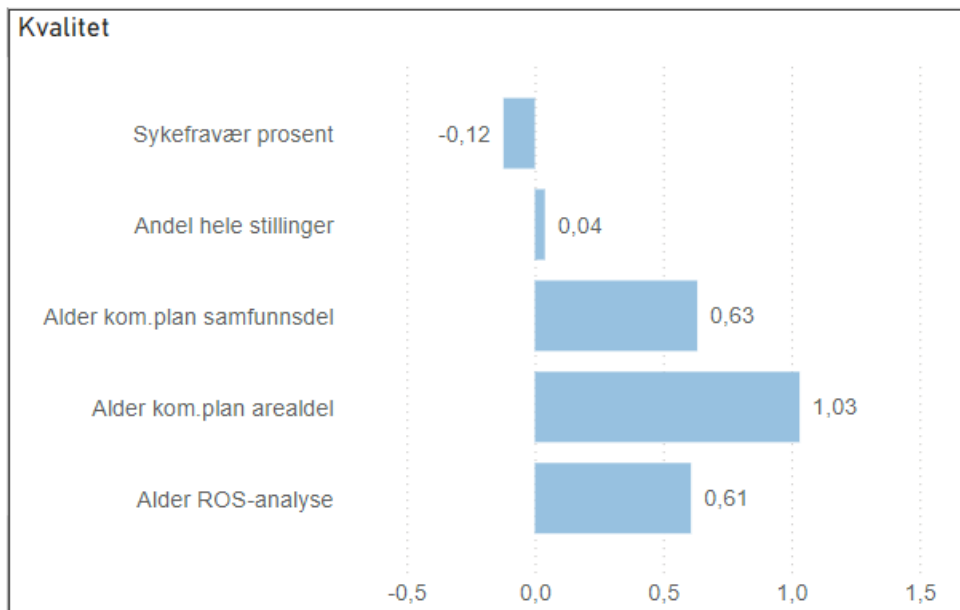
► Kommunen har hatt en **negativ utvikling av både kvalitetsindikatorne og kostnadsnivået** fra 2022 til 2023

Administrasjon omfatter KOSTRA-funksjonene 100 Politisk styring, 110 Kontroll, 120 Administrasjon (strategisk ledelse og administrativ støtte), 121 Felles eiendom, 130 Administrasjonslokaler, 180 Diverse fellesoppgaver (bl.a. sivilforsvaret), 285 Oppgaver utenfor kommunalt ansvarsområde.

Administrasjon og styring – forklaringer på de 5 kvalitetsindikatorene

(8 % vekting av totalen i skåringen)

Kvalitet, indeks per indikator



Administrasjon

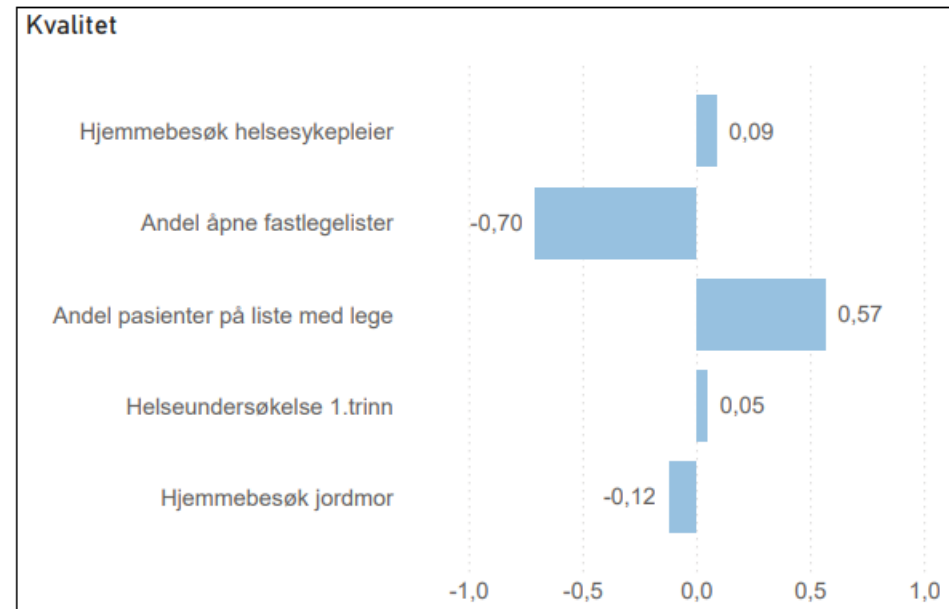
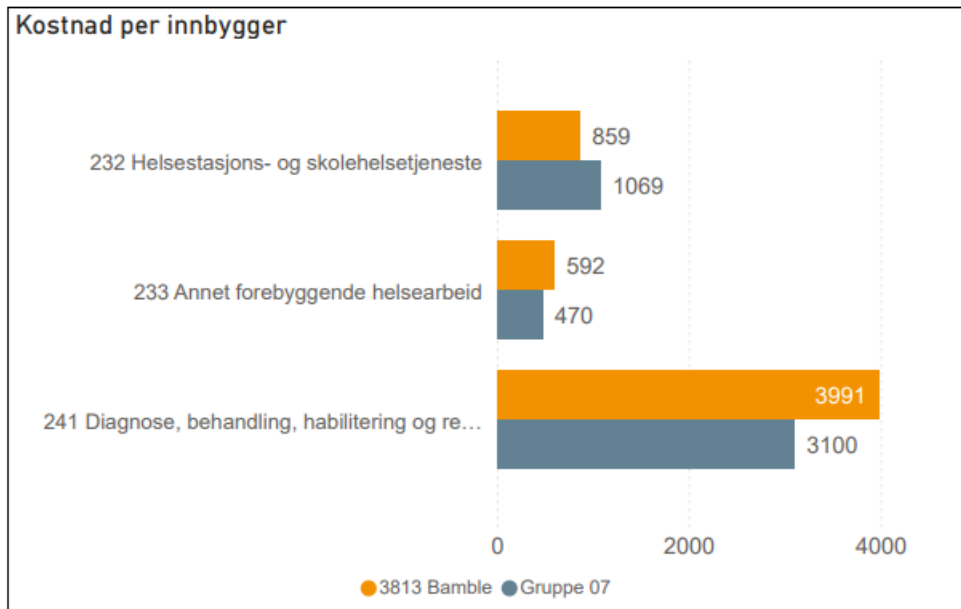
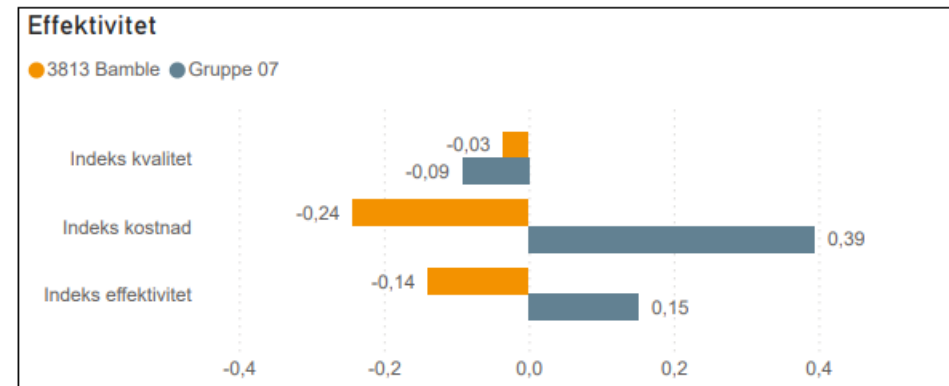
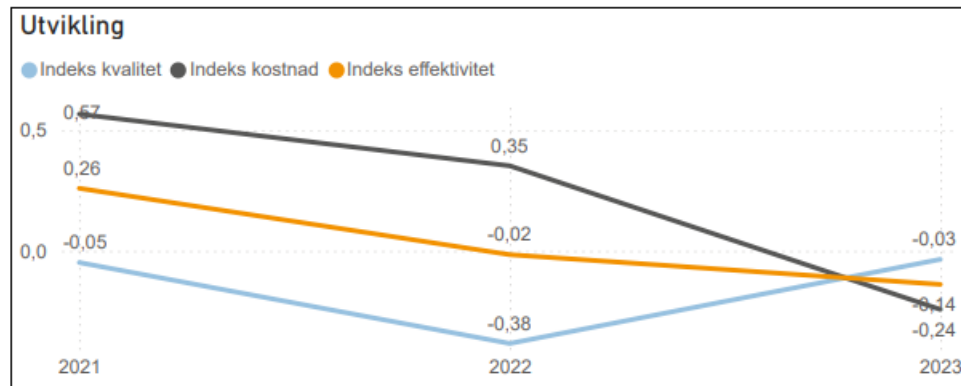
Region	2021	2022	2023
3813 Bamble			
Andel heltid	73,1 %	73,9 %	74,3 %
Sykefravær prosent	7,4 %	7,3 %	7,8 %
Alder Kommuneplanens arealdel	2015	2022	2022
Alder Kommuneplanens samfunnsdel	2021	2021	2021
Alder ROS	2021	2021	2021
Gruppe 07			
Andel heltid	73,1 %	73,7 %	74,0 %
Sykefravær prosent	8,0 %	7,7 %	7,8 %
Alder Kommuneplanens arealdel	2015	2016	2017
Alder Kommuneplanens samfunnsdel	2017	2018	2020
Alder ROS	2018	2018	2020

- ▶ Sykefravær: Høyt sykefravær betyr mange vikarer. Dette reduserer kvaliteten på mange kommunale tjenester. Høyt tall gir dårlig skåre.
 - ▶ Kilde SSB – vekting 35 %
- ▶ Heltid/deltid: Mye deltid betyr lavere kompetanse hos de ansatte. Dette reduserer kvaliteten på mange kommunale tjenester. Høyt tall gir god skåre.
 - ▶ Kilde Kostra – vekting 35 %
- ▶ Alder på kommuneplanens samfunnsdel (år for vedtak). En gammel kommuneplan indikerer liten vekt på langsiktig planlegging. Kilde Kostra
- ▶ Alder på kommuneplanens arealdel (år for vedtak). En gammel kommuneplan indikerer liten vekt på langsiktig planlegging. Arealdelen er et viktig verktøy for kvalitet og effektivitet i pleie og omsorg. Kilde Kostra
- ▶ Alder på analysen av risiko og sårbarhet (ROS-analysen): ROS-analysen går fort ut på dato. År for vedtak. Kilde Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)
 - ▶ Hver av de tre planindikatorne teller likt = 10 %

Kommunen er nummer

231

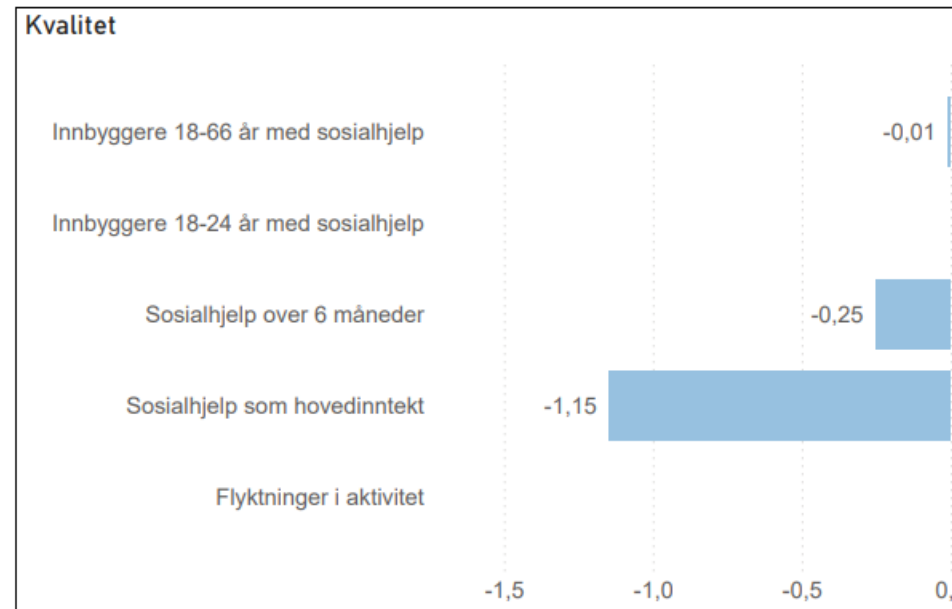
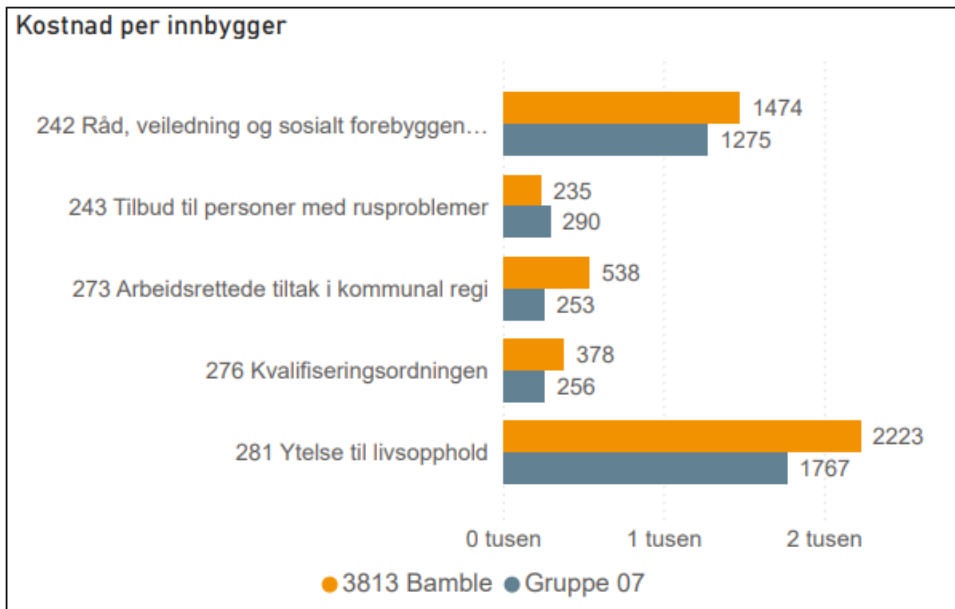
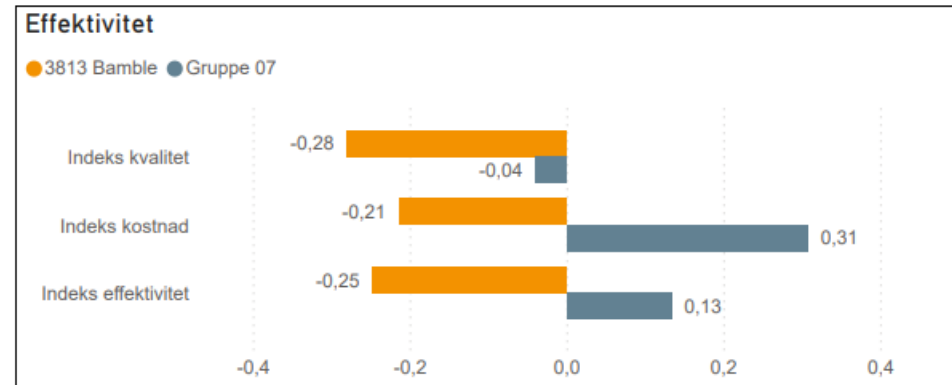
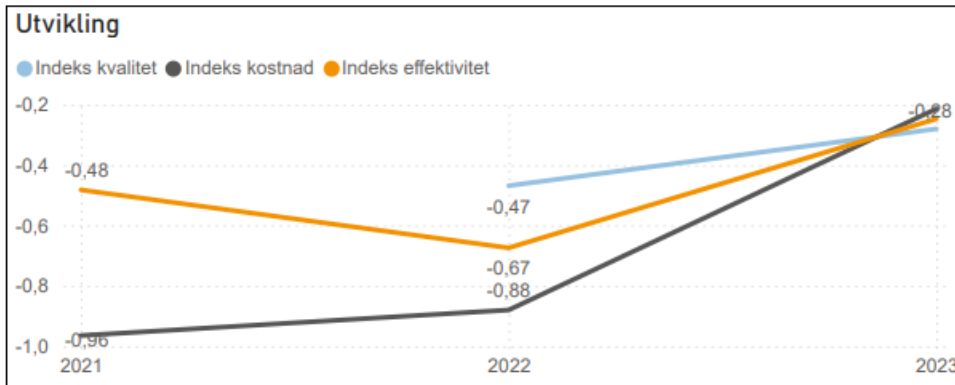
Helse: mindre effektiv enn gjennomsnittet



► Kommunen kommer på **231. plass på effektivitetsindeksen innen helse** (kostnader og kvalitet vektes likt), og har totalt sett hatt en svak utvikling fra 2022-2023 innen effektivitet

Kommunen er nummer
256

Sosial: mindre effektiv enn gjennomsnittet



► Kommunen kommer på **256. plass på effektivitetsindeksen innen sosial** (kostnader og kvalitet vektes likt), og har hatt en sterk positiv utvikling fra 2022-2023

1.2 Kostnader og kvalitet i pleie og omsorg fra Kommuneindeksen

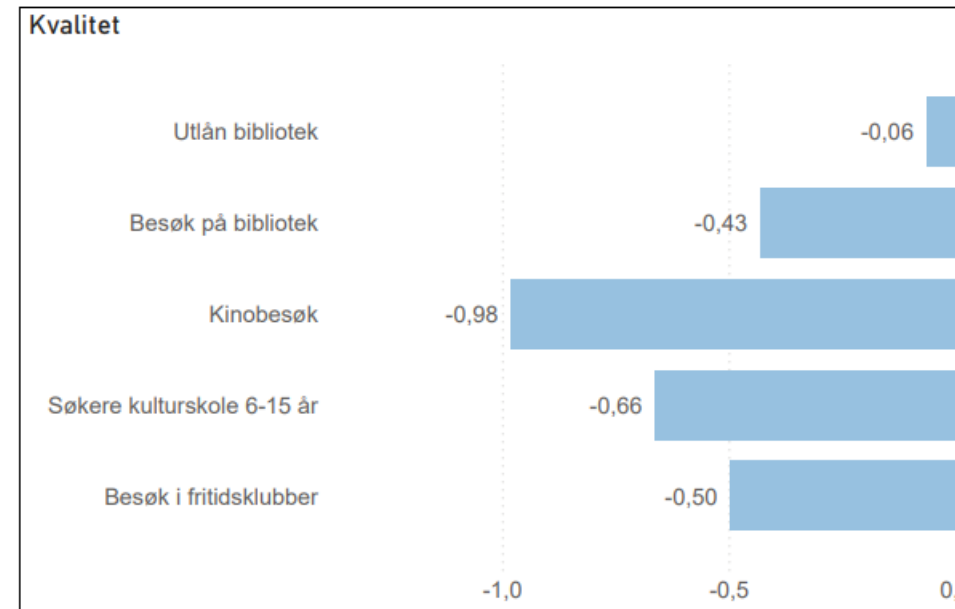
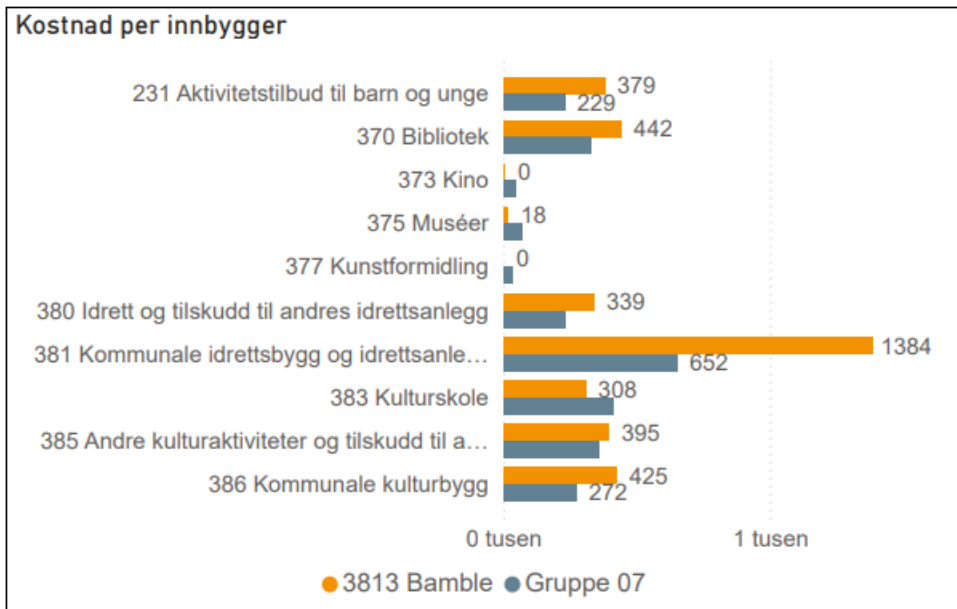
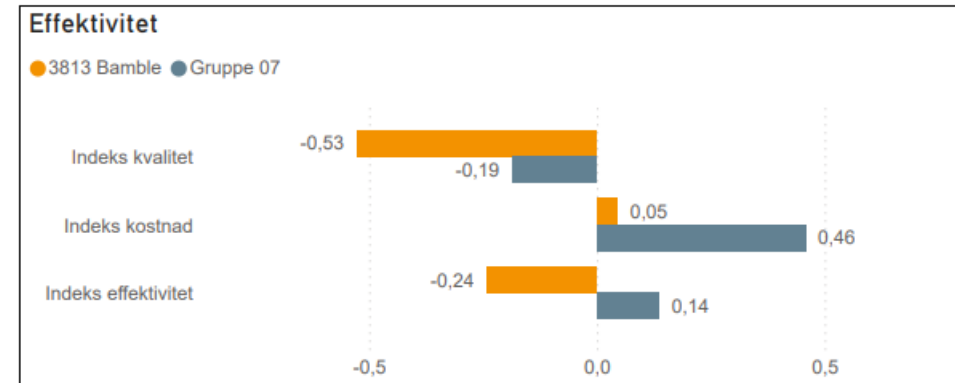
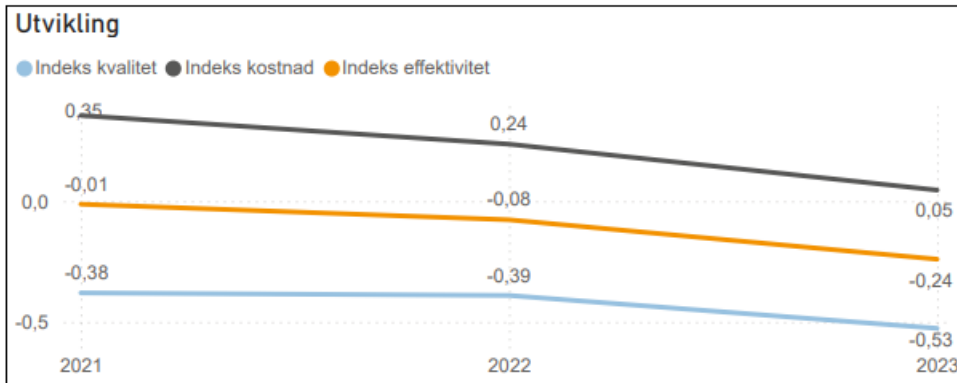
Kvalitetsledelse i kultur

Kommuneindeksen 2024 utviklet av Agenda Kaupang (basert på data fra 2023)

Kommunen er nummer

295

Kultur: mindre effektiv enn gjennomsnittet



► Kommunen kommer på **295. plass** på **effektivitetsindeksen** innen **kultur** (kostnader og kvalitet vektes likt), og har hatt en svak negativ utvikling fra 2022-2023



Administrasjonsanalysen 2024

Bamble kommune

Analyse av kommunens kostnader og årsverk
til administrasjon (KOSTRA 120) per 31/12-2023

Hovedfunnene fra rapporten 26. august 2024

- ▶ Bamble har relativt lave kostnader til administrasjon samlet sett. De behovskorrigerede kostnadene til funksjon 120 administrasjon er 4,2 millioner kroner lavere i Bamble enn i KOSTRA-gruppen etter korreksjoner i regnskapet.
- ▶ Basert på Agenda Kaupangs database kan vi si følgende om administrasjonskostnadene i Bamble:
 - ▶ **Tydelig lavere kostnader til IKT.** Dette ser i hovedsak ut til å skyldes relativt store belastninger ført på kommunens tjenester.
 - ▶ **Noe lavere kostnader til økonomi og innkjøp**
 - ▶ **Noe høyere kostnader til toppledelse** skyldes blant annet en dublering av kommunedirektør en del av året
 - ▶ **Det er også noe høyere kostnader til stab og støtte, personal, service og kommunikasjon samt fellesutgifter som f.eks, forsikringer, bedriftshelsetjeneste, tillitsvalgte, kontingenter mv.**
- ▶ Bamble har noe flere årsverk innen administrative funksjoner og ledelse enn sammenligningskommunene
 - ▶ **Større andel årsverk knyttet til dokumentforvaltning og særlig servicetorg/resepsjon/sentralbord og sekretariatsfunksjoner**
 - ▶ **Lav andel årsverk innen IKT drift, men noe mer knyttet til IKT utvikling**
- ▶ I utgangspunktet yter administrasjonsfunksjonen både driftsoppgaver, linjestøtte og strategisk støtte for kommunen. Det er Agenda Kaupangs erfaring fra mange kommuner at det brukes forholdsmessig mye ressurser til drift og til linjestøtte til ledere, og derav andelsmessig mindre til strategisk støtte for toppledelsen. Bamble har høyere administrativ bemanning og dette er i sterkere grad knyttet til støtte til linjen (funksjon 120).
- ▶ I tillegg til å se på administrasjon har vi i prosjektet sett på nærstøtte til tjenesteområdene for å få et bedre bilde av helheten. Analysen viser at Bamble har lavere registrert ressursbruk til nærstøtte enn kommunene i sammenligningsgrunnlaget. Det er vår oppfatning at ressursbruken samlet sett er på nivå med andre kommuner når vi ser på administrasjon (funksjon 120) og nærstøtte (ført på tjenesteområdene). Den strategiske støtten er også på nivå med de andre kommunene. Støtten til linjen er i Bamble i sterkere grad sentralisert og i mindre grad organisert (kostnadsfordelt) som nærstøtte.
- ▶ Etter korrigeringer foretatt i regnskapsgjennomgangen for funksjon 120 Administrasjon, er kostnadene redusert med netto 3,3 mill. kr på Administrasjon (120) og flyttet ut på andre tjenesteområder jmf. KOSTRA-veilederen

1.2 Kostnader til administrasjon og styring fra KOSTRA

Kostnader til administrasjon og styring fra KOSTRA

Basert på KOSTRA-rapportering og foreløpige tall per 15. mars før korrigerings av 3,3 mill

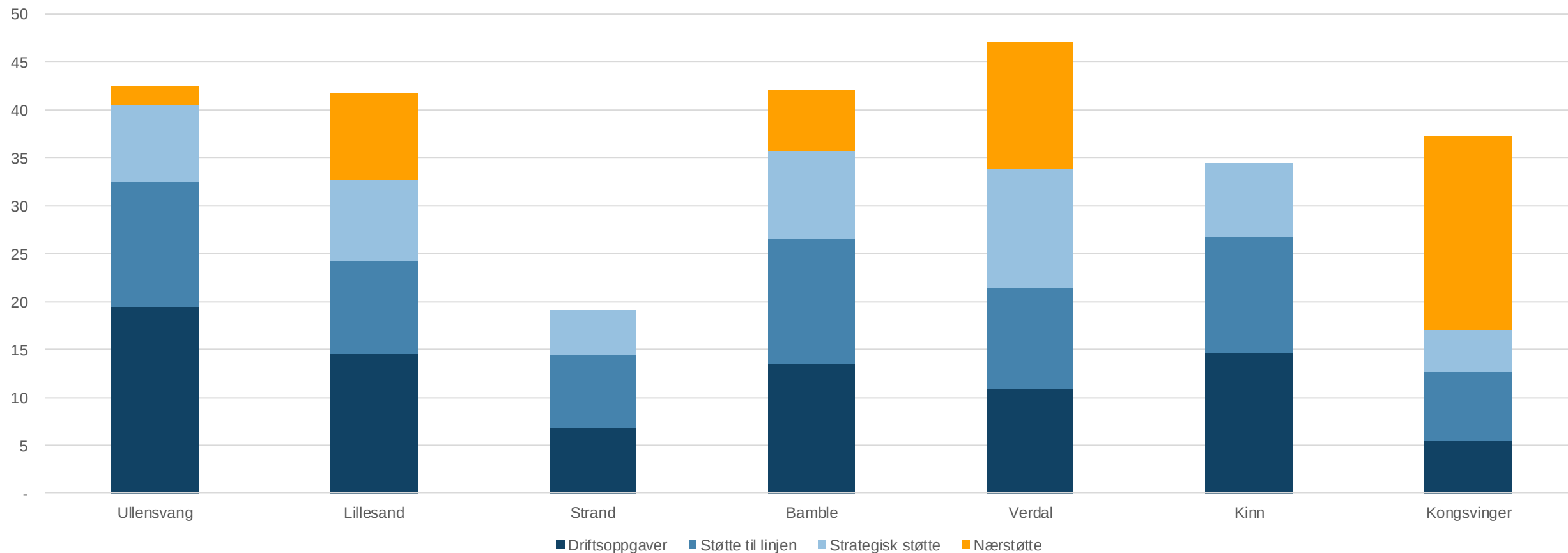
Tjeneste	1121 Time	1130 Strand	3048 Øvre Eiker	3808 Notodden	3813 Bamble	3814 Kragerø	3817 Midt-Telemark	Gruppe 07	
Administrasjon									
100 Politisk styring	1 mill.	0 mill.	1 mill.	0 mill.	0 mill.	-3 mill.	2 mill.	0 mill.	Netto driftsutgifter
110 Kontroll og revisjon	1 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	-1 mill.	0 mill.	0 mill.	913,8 mill.
120 Administrasjon	13 mill.	-8 mill.	5 mill.	-2 mill.	0 mill.	-13 mill.	-3 mill.	-1 mill.	Netto driftsutgifter per innbygger
121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen	1 mill.	2 mill.	1 mill.	5 mill.	0 mill.	2 mill.	2 mill.	1 mill.	7882
130 Administrasjonslokaler	4 mill.	12 mill.	-1 mill.	3 mill.	0 mill.	1 mill.	3 mill.	1 mill.	Beregnet utgiftsbehov
180 Diverse fellesutgifter	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	93,3 %
285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde	5 mill.	1 mill.	4 mill.	2 mill.	0 mill.	4 mill.	4 mill.	4 mill.*	
290 Interkommunale samarbeid	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	1 mill.	1 mill.	0 mill.	
Totalt	26 mill.	8 mill.	11 mill.	8 mill.	0 mill.	-8 mill.	10 mill.	6 mill.	

* Gjelder utbygging av bredbånd, engangskostnad

- ▶ I figuren over har vi lagt inn alle aktuelle KOSTRA funksjoner til administrasjon og styring og ser på det økonomiske handlingssrommet Bamble har på de ulike delfunksjonene som til sammen utgjør Administrasjon i Kostra for regnskapsåret 2023. Dette er KOSTRA-funksjoner vi benytter for administrasjon i Kommuneindeksen også. I Administrasjonsanalysen er hovedfokus på delfunksjon 120 Administrasjon som er den desidert største enkeltposten på dette strategisk viktige området.
- ▶ Tallene indikerer endring i kostnader dersom Bamble hadde kopiert kostnadsnivået i sammenlikningskommunene. Negative tall indikerer hvor mye billigere Bamble driver i millioner kroner. Tilsvarende indikerer positive tall differansen Bamble ville kunne spart i millioner kroner på å kopiere andre.
- ▶ Sammenlignet mot snittet i KOSTRA gruppen, er Bamble ca. 6 mill. kroner dyrere på administrasjon og styring samlet sett. Kostnader knyttet til ordinær administrasjon, funksjon 120, ligger ca. 1 mill. kroner under KOSTRA-gruppen i Bamble, mens innsparingspotensialet er høyest knyttet til funksjon 285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde, med en differanse på 4 mill. kroner over KOSTRA-gruppen som i stor grad skyldes utbyggingskostnader av bredbånd i kommunen i 2023

Bamble har en noe høyere administrativ bemanning og dette er i sterkere grad knyttet til støtte til linjen

Antatt nivåfordeling av administrative årsverk inklusive nærstøtte per 10.000 innbyggere



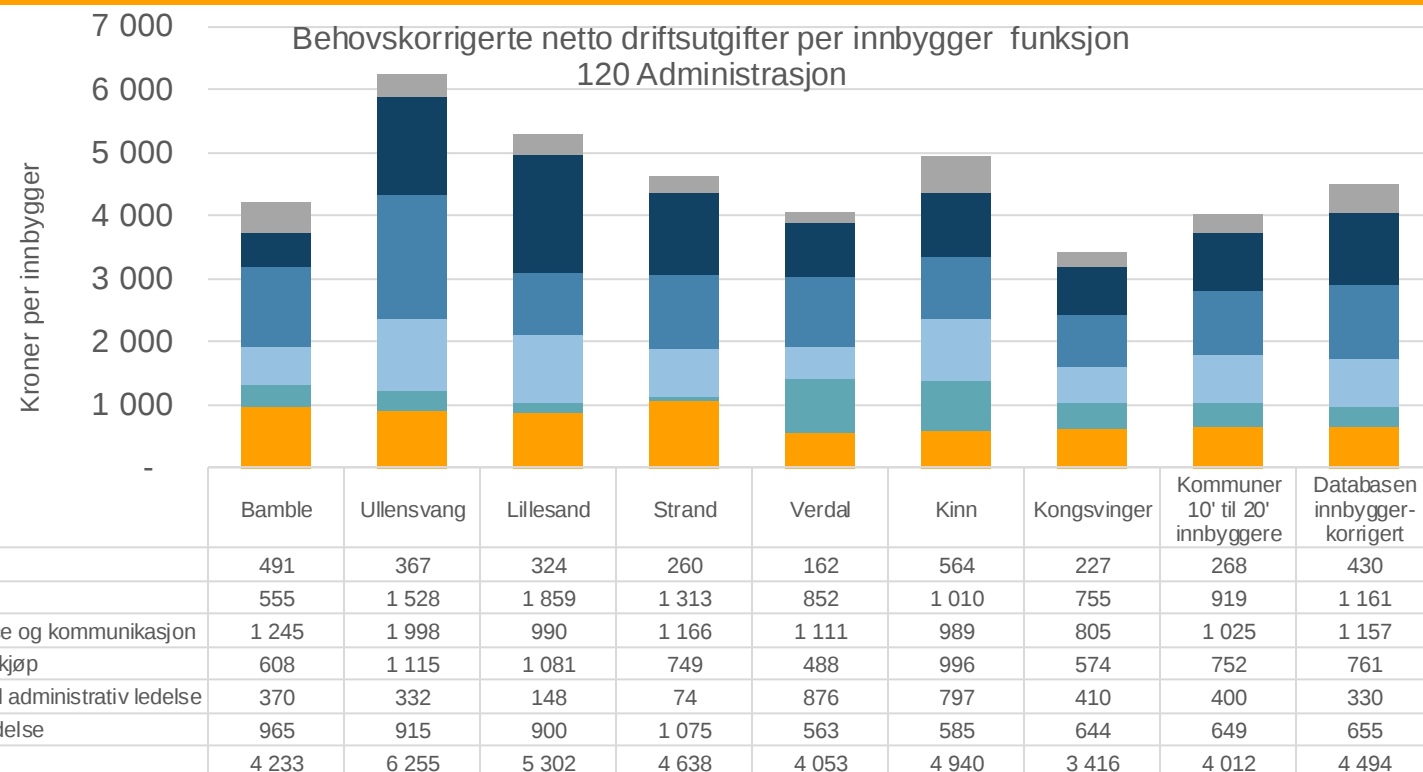
- ▶ Tabellen viser antatt nivåfordeling av administrative årsverk skilt mellom driftsoppgaver, støtte til linjen og strategisk støtte, i tillegg til nærstøtte utenfor KOSTRA-funksjon 120 Administrasjon, for Bamble og kommuner med relativt lik størrelse i Agenda Kaupang sin database.
- ▶ Vår kategorisering av de administrative funksjonene ligger beskrevet detaljert i kap. 3.7, Strand og Kinn har ikke kartlagt ressurser til nærstøtte

Korrigert ut fra funksjon 120		Beløp i mill kroner
100	Politisk styring	0,1
121	Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen	0,7
285	Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde	0,0
302	Byggesak	0,1
339	Beredskap mot brann og andre ulykker	2,0
385	Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kulturbygg	-0,2
Ikke adressert		0,1
Finans		0,5

- ▶ Etter korrigeringer foretatt i regnskapsgjennomgangen for funksjon 120 Administrasjon, er kostnadene for regnskapsåret 2023 redusert med netto 3,3 mill. kr

2.2 Detaljert analyse av kostnader på funksjon 120

Ressursbruken i kroner per behovskorrigert innbygger til ulike administrative funksjoner noe under gjennomsnittet.



Mill kr. Gruppe 07	Regresjoner diff. i prosent	Deler av funksjon 120 administrasjon
5,0	-119 %	Adm ledelse
0,6	-15 %	Stab og støtte til administrativ ledelse
-2,5	59 %	Økonomi og innkjøp
1,4	-34 %	Personal, service og kommunikasjon
-9,8	233 %	IKT
1,0	-23 %	Fellesutgifter
-4,2		Samlet differanse mot KOSTRA-gruppe 7

I Analysen benytter vi oss av avvik mot KOSTRA gruppe 7 og fordeler dette for delområdene ved å beregne avvik fra regresjonslinjene. Hvis vi bergeegner avviket mot Agenda Kaupang sin database (over) er merforbruket større i Bamble. Vi mener at sammenlikningen mot KOSTRA gruppe 7 i 2023 er mest relevant. (til venstre)

Vi har estimert kostnadsdifferanser mot KOSTRA-gruppe 7 basert på data fra alle kommuner i vår database og prosentvis avstander til regresjonslinjer. Dette gir oss følgende vurdering:

Tydelig høyere kostnader til:

- ▶ Administrativ Ledelse

Noe høyere kostnader til:

- ▶ Fellesutgifter
- ▶ Stab og støtte til adm. ledelse
- ▶ Personal, service og kommunikasjon

Noe lavere kostnader til:

- ▶ Økonomi og innkjøp

Tydelig lavere kostnader til:

- ▶ IKT

2.2 Detaljert analyse av kostnader på funksjon 120

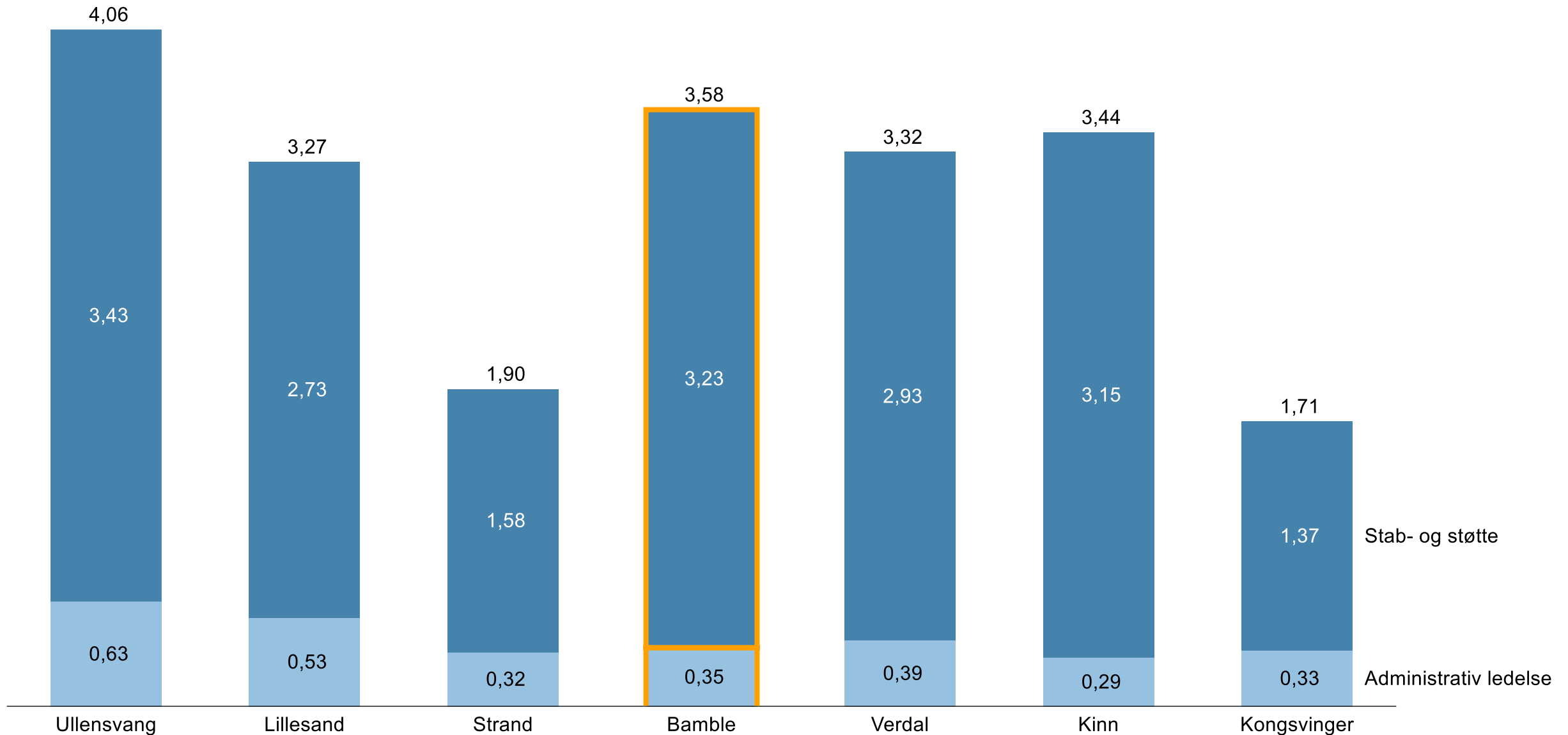
I figuren under ser vi ressursbruken i kroner per behovskorrigert innbygger til ulike administrative funksjoner.

Mill kr. Gruppe 07	Regresjoner diff. i prosent	Deler av funksjon 120 administrasjon
5,0	-119 %	Adm ledelse
0,6	-15 %	Stab og støtte til administrativ ledelse
-2,5	59 %	Økonomi og innkjøp
1,4	-34 %	Personal, service og kommunikasjon
-9,8	233 %	IKT
1,0	-23 %	Fellesutgifter
-4,2		Samlet differanse mot KOSTRA-gruppe 7

3.3 Adm. bemanning fordelt etter adm. ledelse og adm. funksjoner

Bamble har årsverk innen stab- og støtte på et noe høyere nivå enn de andre kommunene per innbygger

Årsverk per 1.000 innbyggere til administrativ ledelse og stab-/støtte



3.5 Bemanningstall for ulike administrative stillingskategorier

Bemanningstall adm. ledelse, sekretariatsfunksjoner, økonomi/innkjøp/personal mv. per 10 000 innbyggere

Administrativ ledelse (kapittel 3.4.1) per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Kommunedirektør	0,90	0,89	0,75	0,70	0,66	0,58	0,56
Assisterende kommunedirektør /øvrig kommunaldirektører	-	-	0,23	-	-	-	-
Kommunalsjefer	5,38	4,43	2,26	2,81	3,29	2,33	2,79
Andre ledere med oppfølgingsansvar	-	-	-	-	-	-	-
Sum	6,28	5,32	3,24	3,51	3,95	2,92	3,34
Sekretariatsfunksjoner per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Administrativ støtte til kommunedirektør og kommunalsjefer	-	0,89	0,23	0,84	0,66	0,58	-
Sekretariat for politisk ledelse	0,45	0,18	0,53	1,47	0,99	1,17	0,56
Sum	0,45	1,06	0,75	2,32	1,65	1,75	0,56
Økonomi, innkjøp og personal mm per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Økonomi	2,69	1,77	1,96	1,44	1,32	-	1,09
Virksomhetsstyring	-	-	-	1,40	-	-	-
Regnskap	3,23	4,99	2,64	2,42	-	4,90	2,45
Innkjøp	1,79	0,27	-	1,05	0,20	0,76	0,84
Juridisk rådgivning	0,90	0,71	0,19	0,46	-	1,17	0,56
Skatteoppkreverfunksjonen (kun eiendomsskatt)	0,45	0,66	0,26	-	0,99	1,56	0,28
Innkreving av kommunale avgifter og gebyrer	0,90	2,11	0,26	0,70	1,05	1,36	0,70
Lønningsfunksjonen	4,13	1,76	2,00	2,67	0,99	2,33	0,95
Personalfunksjonen, inkl. HMS arbeid	2,42	1,60	2,37	2,07	1,32	3,24	1,67
Organisasjonsutvikling	-	-	0,68	2,74	0,66	1,75	-
Personvernombud	0,45	0,18	-	0,14	0,13	-	0,21
Sum	16,95	14,04	10,36	15,10	6,65	17,08	8,73

3.5 Bemanningstall for ulike administrative stillingskategorier

Bemanningstall IKT, kommunikasjon og service, stabsstillinger, andre stillinger per 10 000 innbyggere

IKT drift og utvikling per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
IKT-drift	5,38	1,78	0,53	0,46	2,24	1,75	-
IKT-utvikling	0,45	2,38	0,53	1,76	1,32	-	1,11
Digital transformasjon	-	-	-	0,21	-	-	-
GDPR ansvarlig	-	-	-	-	-	-	-
Sum	5,83	4,16	1,06	2,42	3,55	1,75	1,11
Kommunikasjon og servicetjenester per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Dokumentforvaltning (post/arkiv)	5,34	3,19	1,13	3,86	1,32	2,74	1,11
Servicetorg/resepsjon/sentralbord	3,95	1,77	1,21	3,83	1,32	1,46	-
Kommunikasjonsrådgivning	0,90	0,44	0,68	1,40	0,13	0,88	1,11
Grafiske tjenester	-	-	-	-	-	-	-
Sum	10,18	5,41	3,01	9,09	2,76	5,08	2,23
Stabsstillinger per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Stabstilling barnehage	-	-	-	-	1,32	0,23	-
Stabstilling grunnskole	-	-	-	-	1,05	0,47	-
Stabstilling helse og omsorgstjenster	-	1,77	-	-	3,95	0,53	-
Stabstilling teknisk sektor	0,45	0,89	-	-	1,32	0,12	-
Stab samhandling og innovasjon	-	-	-	-	-	-	-
Andre stabstillinger (støtte til ledere)	0,45	-	-	-	0,66	0,70	-
Administrasjon av kommunal bestillerenhet	-	-	-	-	-	-	-
Sum	0,90	2,66	-	-	8,29	2,04	-
Andre stillinger per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Bedriftshelsetjeneste	-	-	-	-	-	-	-
Hovedtillitsvalgte og hovedvernombud	-	-	-	3,34	3,09	-	-
Andre stillinger	-	-	0,60	-	3,29	3,80	1,11
Sum	-	-	0,60	3,34	6,38	3,80	1,11

3.5 Bemanningstall for ulike administrative stillingskategorier

Oppsummering, Bamble har en høy andel med administrative stillinger per 1 000 innbyggere

Samletabell administrative stillinger per 1.000 innbygger	Ullensvang	Lillesand	Strand	Bamble	Verdal	Kinn	Kongsvinger
Administrativ ledelse (kapittel 3.4.1)	0,63	0,53	0,32	0,35	0,39	0,29	0,33
Sekretariatsfunksjoner	0,04	0,11	0,08	0,23	0,16	0,18	0,06
Økonomi, innkjøp og personal mm	1,70	1,40	1,04	1,51	0,66	1,71	0,87
IKT drift og utvikling	0,58	0,42	0,11	0,24	0,36	0,18	0,11
Kommunikasjon og servicetjenester	1,02	0,54	0,30	0,91	0,28	0,51	0,22
Stabsstillinger	0,09	0,27	-	-	0,83	0,20	-
Andre stillinger	-	-	0,06	0,33	0,64	0,38	0,11
Sum	4,06	3,27	1,90	3,58	3,32	3,44	1,71

- ▶ Bamble har i sum 3,58 årsverk per 1 000 innbyggere innen administrative funksjoner. Det er blant de høyeste i utvalget.
- ▶ Bamble har spesielt mange årsverk innen kommunikasjon og servicetjenester og sekretariatsfunksjoner.

3.6 Administrative stillinger utenfor funksjon 120 administrasjon

Omfanget av administrativ nærstøtte er forholdsvis lavt i Bamble per 10 000 innbyggere

Oppsummering nærstøtte for sektorene per 10.000 innbyggere	Ullensvang	Lillesand	Bamble	Verdal	Kongsvinger
Nærstøtte barnehage, IKT/digitalisering	-	-	-	0,13	-
Nærstøtte barnehage, personal, service og kommunikasjon	-	-	0,53	0,33	-
Nærstøtte barnehage, økonomi og innkjøp	-	-	0,35	0,99	-
Nærstøtte barnehage, fag og fagutvikling	0,90	-	-	-	-
Sum nærstøtte barnehage	0,90	-	0,88	1,45	-
Nærstøtte grunnskole, IKT/digitalisering	-	-	-	-	-
Nærstøtte grunnskole, personal, service og kommunikasjon	-	6,03	1,09	3,92	5,57
Nærstøtte grunnskole, økonomi og innkjøp	-	-	0,42	-	-
Nærstøtte grunnskole, fag og fagutvikling	-	-	-	0,66	-
Sum nærstøtte grunnskole	-	6,03	1,51	5,10	5,57
Nærstøtte helse, pleie og omsorg, IKT/digitalisering	0,90	-	-	0,99	-
Nærstøtte helse, pleie og omsorg, personal, service og kommunikasjon	-	3,10	1,40	1,97	6,81
Nærstøtte helse, pleie og omsorg, økonomi og innkjøp	-	-	0,42	1,25	-
Nærstøtte helse, pleie og omsorg, fag og fagutvikling	-	-	-	0,90	-
Sum nærstøtte helse, pleie og omsorg	0,90	3,10	1,83	5,11	6,81
Nærstøtte teknisk sektor, IKT/digitalisering	0,45	-	-	-	-
Nærstøtte teknisk sektor, personal, service og kommunikasjon	-	-	0,53	-	4,29
Nærstøtte teknisk sektor, økonomi og innkjøp	-	-	0,49	0,26	-
Nærstøtte teknisk sektor, fag og fagutvikling	-	-	-	-	-
Sum nærstøtte teknisk sektor	0,45	-	1,02	0,26	4,29
Nærstøtte andre sektorer, IKT/digitalisering	0,45	-	-	-	-
Nærstøtte andre sektorer, personal, service og kommunikasjon	-	-	0,70	1,32	3,47
Nærstøtte andre sektorer, økonomi og innkjøp	-	-	0,35	1,51	-
Nærstøtte andre sektorer, fag og fagutvikling	-	-	-	-	-
Sum nærstøtte andre sektorer	0,45	-	1,05	2,83	3,47
SUM nærstøtte til driftsenhetene	2,69	9,13	6,29	14,75	20,14

- ▶ Per 10 000 innbygger ligger Bamble relativt lavt i utvalget mht. administrativ nærstøtte. To av kommunene i sammenlikningen har ikke rapportert på dette nivået.
- ▶ Rapporteringen og sammenligningene her er noe mer krevende for kommunene. Vi kan ikke garantere at rapporteringen her følger helt de samme prinsippene.

3.7 Kategorisering av årsverk mellom drift, linje- og strategisk støtte

Vi har i undersøkelsen gjort en overordnet kategorisering av årsverkene etter om de i hovedsak leverer driftsoppgaver, støtte til linjen eller strategisk støtte

Administrativ ledelse (kapittel 3.4.1)

Kommunedirektør	Strategisk støtte
Assisterende kommunedirektør /øvrige kommunaldirektører	Strategisk støtte
Kommunalsjefer	Strategisk støtte
Andre ledere med oppfølgingsansvar	Strategisk støtte

Sekretariatsfunksjoner

Administrativ støtte til kommunedirektør og kommunalsjefer	Linjestøtte
Sekretariat for politisk ledelse	Linjestøtte

Stabsstillinger

Juridisk rådgivning	Linjestøtte
Stabstilling barnehage	Strategisk støtte
Stabstilling grunnskole	Strategisk støtte
Stabstilling helse og omsorgstjenster	Strategisk støtte
Stabstilling teknisk sektor	Strategisk støtte
Stab samhandling og innovasjon	Strategisk støtte
Andre stabstillinger (støtte til ledere)	Strategisk støtte
Administrasjon av kommunal bestillerenhet	Driftsoppgaver

Økonomi, lønn og innkjøp mm

Økonomi	Linjestøtte
Virksomhetsstyring	Strategisk støtte
Regnskap	Driftsoppgaver
Innkjøp	Linjestøtte
Skatteoppkreverfunksjonen (kun eiendomsskatt)	Driftsoppgaver
Innkrevning av kommunale avgifter og gebyrer	Driftsoppgaver
Lønningsfunksjonen	Driftsoppgaver

Personal

Personalfunksjonen, inkl. HMS arbeid	Linjestøtte
Organisasjonsutvikling	Strategisk støtte
Personvernombud	Linjestøtte

Kommunikasjon og servicetjenester

Dokumentforvaltning (post/arkiv)	Driftsoppgaver
Servicetorg/resepsjon/sentralbord	Linjestøtte
Kommunikasjonsrådgivning	Strategisk støtte
Grafiske tjenester	Driftsoppgaver

IKT drift og utvikling

IKT-drift	Driftsoppgaver
IKT-utvikling	Linjestøtte
Digital transformasjon	Strategisk støtte
GDPR ansvarlig	Driftsoppgaver

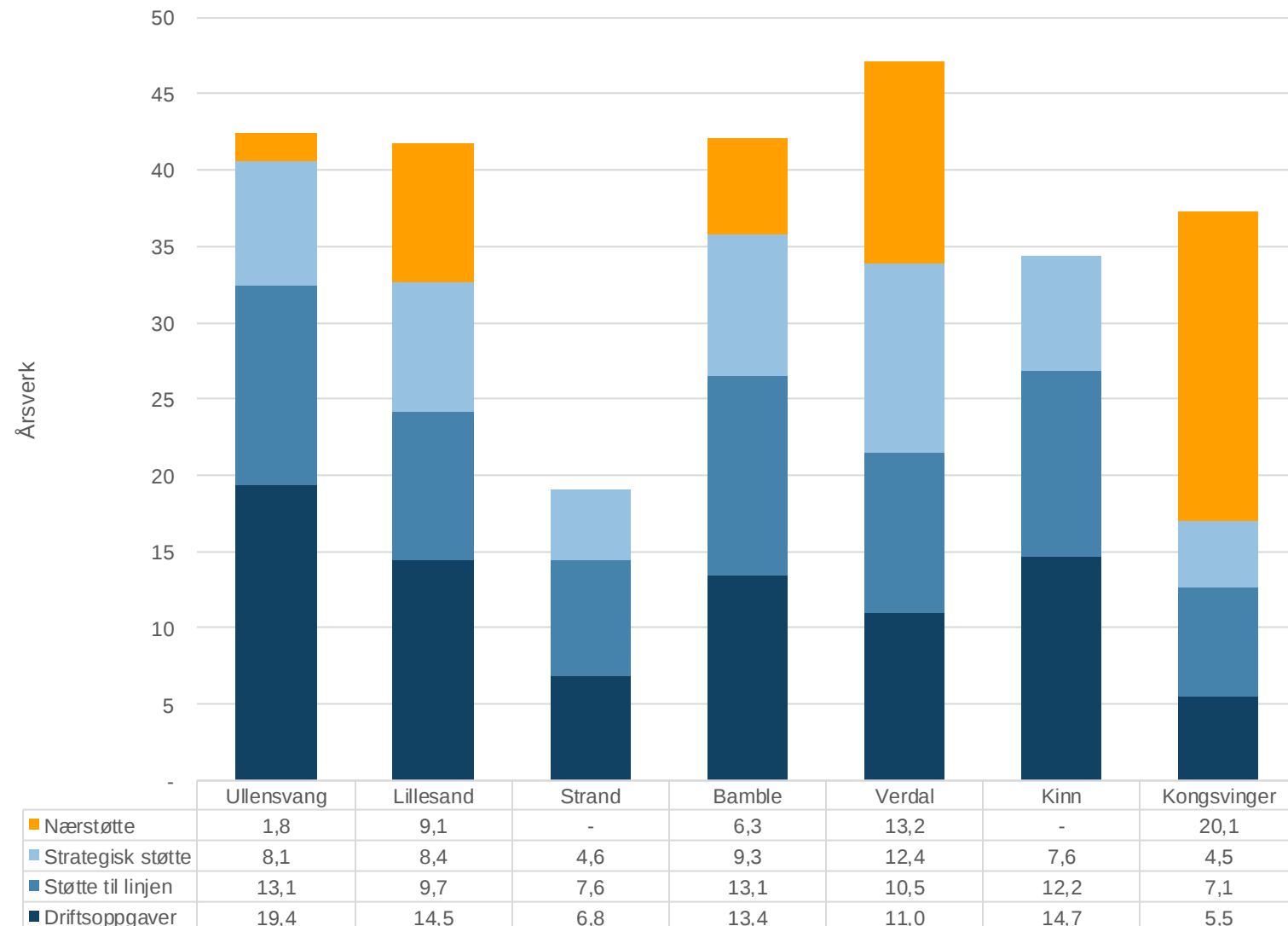
Andre stillinger

Bedriftshelsetjeneste	Driftsoppgaver
Hovedtillitsvalgte og hovedvernombud	Driftsoppgaver
Andre stillinger	Linjestøtte

3.7 Kategorisering av årsverk mellom drift, linje- og strategisk støtte

Vurdering av årsverk totalt i administrasjon og nærstøtte knyttet til driftsoppgaver, støtte til linjen eller strategisk støtte

Antatt nivåfordeling av administrative årsverk inklusive nærstøtte per 10.000 innbyggere



Søylens høyde i denne framstillingen viser total administrativ støtte ført på funksjon 120 og nærstøtte knyttet til økonomi/innkjøp, personal, servicetjenester og IKT

- ▶ Det totale årsverksomfanget av disse tjenestene ligger på nivå med de fleste andre kommunene i utvalget (Strand og Kinn sin nærstøtte er ikke kartlagt)
- ▶ Stillinger knyttet til **drift ligger midt i utvalget** av kommuner
- ▶ Stillinger knyttet til **støtte til linjen ligger relativt høyt** i utvalget
- ▶ Stillinger knyttet til **strategisk støtte er blant de høyeste** i utvalget
- ▶ Nærstøtten utenfor 120-funksjonen er ikke omfattende i Bamble



Kommune 1.0

Formynderkommunen



Kommune 2.0

Servicekommunen
Brukeren bestiller
hver dag



Kommune 3.0

Samskapingskommunen
Vi lager løsninger sammen
«Hva kan vi få til i fellesskap?»

Anbefalinger og forslag til tiltak

Hovedfokus på administrasjon og strategisk ledelse i Bamble

Analysene har avdekket i hvilken grad Bamble kommune har dimensjonert administrativ støtte sentralt og i hvilken grad nærstøtte ytes på tjenesteområdene. Vi vil her gi noen anbefalinger basert på disse funnene og forventningene til framtidens behov.

Vi anbefaler å jobbe strategisk med reduksjon av ressursbruk knyttet til driftsoppgaver i organisasjonen slik at mulighet til god støtte til linjen og strategisk støtte til kommuneledelse og virksomhetsledere frigjør mest mulig kapasitet. Eksempler på slike tiltak kan være

- ▶ Automatisering: Implementere automatiserte systemer for repetitive oppgaver, som fakturering og dokumenthåndtering.
- ▶ Digitalisering: Øke bruken av digitale verktøy for å redusere papirarbeid og forbedre prosesseffektiviteten.
- ▶ IKT-investeringer: Selv om kostnadene til IKT er lave, kan målrettede investeringer i IKT-utvikling bidra til langsiktige besparelser og effektivisering.

Vi anbefaler en styrking av linjestøtte slik at større kvalitet oppnås i tjenestene med minimal ressursbruk

- ▶ Desentralisering: Vurdere å desentralisere noen av linjestøttefunksjonene eller forplikte de til å jobbe mer forpliktende og strukturert for å gi mer direkte støtte til tjenesteområdene.
- ▶ Kompetanseutvikling: Tilby opplæring og utviklingsprogrammer for ansatte i linjestøttefunksjoner for å øke deres effektivitet og kompetanse (internt mer tilgjengelig «ansatt-torg» med praktisk hjelp og lederstøtte samlet på tvers av sektorer)

Strategisk støtte til ledelsen. Vi erfarer at flere kommuner har et stort potensiale i å se tjenestene og målene for tjenestene mer koordinerte på tvers av sektorene, virksomheter og avdelingene. I flere kommuner har vi jobbet med utvikling av helhetlig tjenestetrapper for å styrke dette.

- ▶ Dataanalyse: Bruke dataanalyse for å gi ledelsen bedre innsikt i driftsdata og beslutningsgrunnlag.
- ▶ Strategisk planlegging: Fokuserer på langsiktig strategisk planlegging for å sikre at ressursene brukes mest mulig effektivt.
- ▶ Strategisk planlegging og scenarioanalyser: Benytt scenarioanalyser og fremtidsstudier for å hjelpe ledelsen med å forutse endringer i samfunnet og planlegge for fremtidige behov. Dette vil stille et annet krav til kompetanse enn det tradisjonelle støttefunksjoner har. Utvikle derfor slik kompetanse
- ▶ Målstyring og resultatoppfølging: Styrk tydelige målstyringssystemer for å sikre at alle enheter jobber mot felles mål og at resultatene blir fulgt opp systematisk

Styrket ressursstyring og bedre bruke av personalressurser

- ▶ Gjennomgå ressursfordeling for å sikre at bemanningen er i tråd med behovene, slik at samlet innsats gir størst mulig verdi på kort og lang sikt
- ▶ Fleksible arbeidsmodeller: Innføre fleksible arbeidsmodeller for å øke produktiviteten og trivselen blant ansatte. Dette er også sentralt for å gjøre Bamble kommune mer rekrutteringsdyktig i en framtid med tøffere konkurranse. Agenda Kaupang erfarer at stadig flere kommuner i sterkere grad jobber med bruk av kunstig intelligens for vurdering og planlegging av turnus

Forbedring av innbyggjerservice og kommunikasjon med innbyggerne

- ▶ Servicetorg: Videreutvikle servicetorg og resepsjonstjenester for å gi bedre og mer effektiv service til innbyggerne. Dette kan være en viktig bidragsyter til å få potensielle tjenestemottakere til å «snu i døra» og i sterkere grad klare seg selv uten kommunal inngripen.
- ▶ Tilbakemeldingssystemer: Implementere systemer for å samle inn og analysere tilbakemeldinger fra innbyggerne for kontinuerlig forbedring av tjenestene

Styrking av samarbeid og kompetanse

- ▶ Kompetanseutvikling: Invester i opplæring og utvikling av ansatte for å sikre at de har de nødvendige ferdighetene til å bruke nye verktøy og tilnærminger.
- ▶ Samarbeid på tvers av enheter: Oppmuntre til tettere samarbeid mellom ulike avdelinger og enheter i kommunen for å redusere siloer og forbedre helhetlig tjenestelevering. (Relasjonell koordinering)
- ▶ Sikre en tydelig og god rolleforståelse og tillit mellom politisk og administrativ ledelse, se eget lysark

Redusere kostnadsnivået

- ▶ På områder med noe høyere kostnader bør kommunen kartlegge effektiviseringspotensialet som stab og støtte, personal, service og kommunikasjon samt fellesutgifter har og spesielt rettet mot driftsoppgavene (Vi gjør oppmerksom på at de totale kostnadene kan skyldes tidligere investeringer som nå fremstår som avskrivninger, dette er ikke reversible kostnader)

Sikre bedre effekt av interkommunalt samarbeid

- ▶ Sikre bedre effekt av interkommunalt samarbeid slik som Innkjøp og IKT ved å kartlegge arbeidsprosessene inn mot drift, støtte til linjen og strategisk støtte, se eget eksempel på neste lysark.
- ▶ Det er en tydelig anbefaling at IKT ressurser i dette samarbeidet benyttes til og samarbeider med linje og nærstøtte i kommunen slik at evnen til gjennomføring styrkes og effekt for tjenesten og innbyggere oppnås.

Korrigeringer i regnskapet

- ▶ I analysen er det gjort flere korrigeringer mellom KOSTRA funksjonene. Det er gjort flere endringer både ut og inn av KOSTRA funksjon 120. Vi anbefaler at disse korrigeringen også gjennomføres i regnskapspraksisen i kommunen (i henhold til KOSTRA veilederen). Dette sikrer bedre styringsinformasjon og evnen til å gjøre gode strategisk valg

Sykefraværet for Bamble kommune ligger totalt på 7,8 prosent mot et landssnitt på 7,5 prosent. For å redusere dette anbefaler vi:

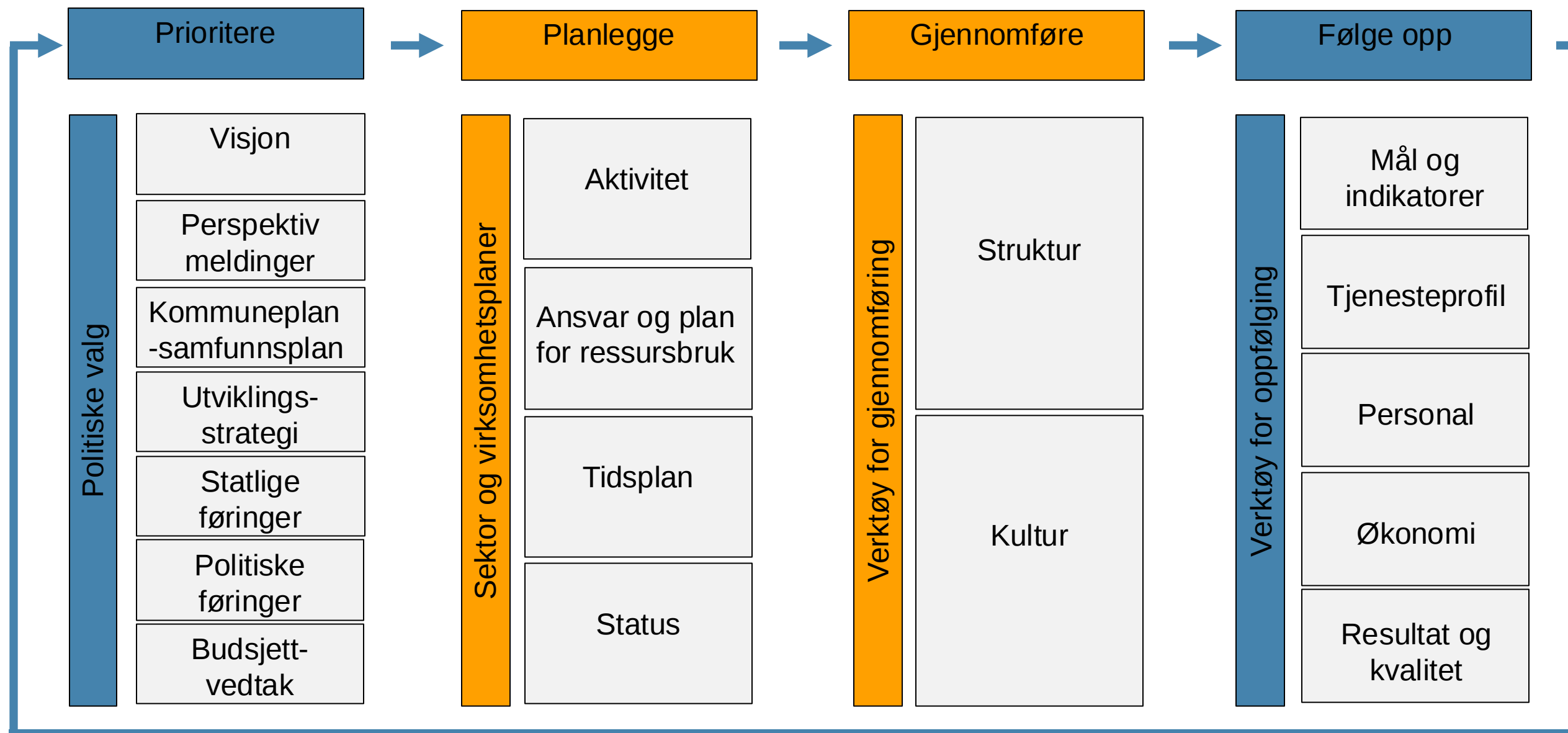
- ▶ HR funksjonen sentralt og i nærstøtte sikres tilstrekkelig kapasitet og bør vurdere sine arbeidsprosesser for å sikre størst mulig støtte til ledere i oppfølging av fravær
- ▶ Følge opp lederspenn, kontinuitetsbærere og andel variabel lønn av fastlønn som tre sentrale indikatorer i de ulike virksomhetene

Effektivitet og kvalitet i tjenester i Bamble har et potensiale for å kunne forbedres. I Kommuneindeksen for 2024 ser vi at kommunen ender på 193. plass over best styrte kommuner. Analysen viser:

- ▶ Kommunen har et potensiale for å forbedre alle tjenester og særlig innenfor tjenesteområdene *Helse, Sosial, Kultur og Plan*
- ▶ Kommunens to største tjenesteområder *Pleie og omsorg* og *Grunnskole* har i 2023 en noe høyere effektivitet enn landssnittet, men har allikevel et stort potensiale for forbedring
- ▶ Kommunen bør vurdere å innføre et felles rammeverk for bærekraftig tjenesteutvikling, se eksempel Helhetlig innsatstrapp og boligtrapp

Prosess for målstyring

Rolleforståelse mellom politisk- og administrativ ledelse



Politikerne har hovedansvaret for å prioritere og gi strategisk retning og følge opp de strategiske initiativene (blå bokser)
Administrativ ledelse har hovedansvaret for å planlegge og gjennomføre

Til diskusjon

- ▶ Hvilke refleksjoner gjør du deg i presentasjonen av Norges best styrte kommuner og administrasjonsundersøkelsen?
- ▶ Hva vil du ta med deg fra dette inn i diskusjoner og mål for den neste planperioden?



Kommuneindeksen og Administrasjonsanalysen 2024 for Bamble kommune er basert på:

- Presentasjon av hovedfunn og anbefalinger fra analyserapportene for politisk ledelse 29. august 2024 kl. 09-10:30

AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.