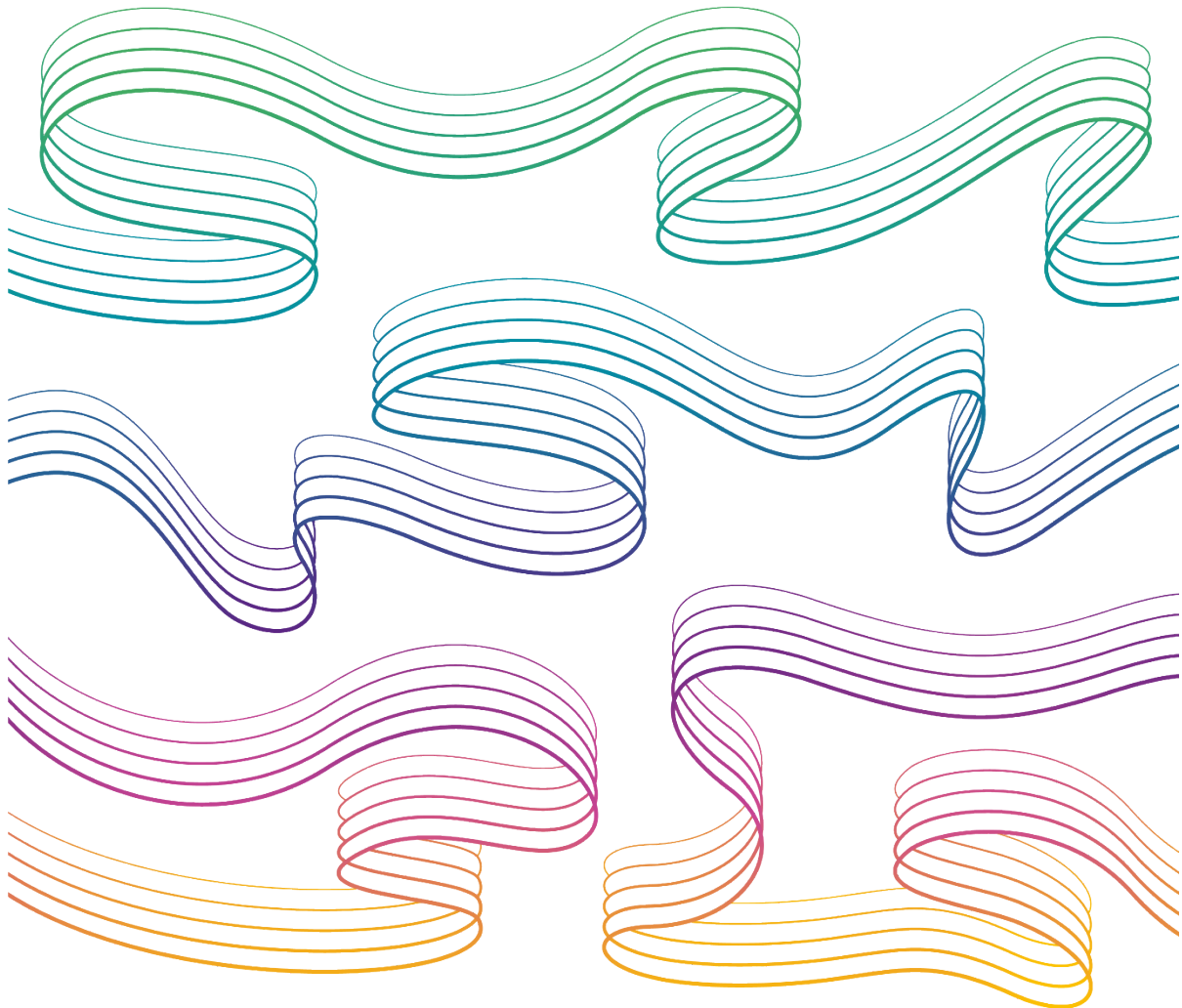




Kárašjoga gielda
Karasjok kommune

Sámi váibmosuotna – gilli, gos kultuvrrat deaivvadit
Den samiske pulsåren – bygda der kulturer møtes



Boahttevaš Kárašjohka / Fremtidens Karasjok **Prosjektrapport Trinn 2 NY GIV**

Mai 2026



Innhold

1. Innledning	2
1.1 Bakgrunn	2
2. Prosjektorganisering	3
2.1 Prosjektøkonomi	3
3. Framdrift og resultater.....	4
3.1 Mål	4
3.1.1 Effektmål for prosjektet i sin helhet.....	4
3.1.2 Resultatmål for trinn 2 Ny giv.....	4
3.1.3 Fokusområder i trinn 2 NY GIV.....	4
3.2 Prosjekt år 1 (2023)	5
3.3 Prosjekt år 2 (2024)	6
3.4 Prosjekt år 3 (2025)	6
3.3 Vurdering av måloppnåelse	7
4. Rapport fra delprosjektene	8
4.1 Virksomhetsstyring og digitalisering	8
4.2 Helse og omsorg.....	9
4.3 Oppvekst.....	10
4.4 Teknisk	12



1. Innledning

Boahttevaš Kárášjohka / Fremtidens Karasjok ble igangsatt 1. Oktober 2019. Prosjektet er et langsiktig endrings- og utviklingsprosjekt med tre trinn over 8 år:

Trinn 1: Omstilling og etablering av BASIS

Trinn 2: Utviklingskraft og NY GIV

Trinn 3: Innovasjon, samskapning og BESTE PRAKSIS

Etter endt prosjekt skal kommunen kunne levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk, kommunen skal ha en god organisasjonspraksis og en sunn og bærekraftig økonomi.

1.1 Bakgrunn

Fylkesmannen i Finnmark hadde over tid gjennom tilsyn og utarbeidelsen av kommunebilder for Karasjok kommune, kunnet observere en bekymringsverdig utvikling. Kommunen hadde alvorlige utfordringer innen flere deler av kommunens ordinære oppgaver og ansvarsområder. Fylkesmannen og andre statsetater hadde gjennom tilsyn og klagebehandling avdekket store mangler innen flere sektorer med konsekvenser for kommunens innbyggere gjennom manglende tjenestetilbud, sikkerhet og rettssikkerhet.

På bakgrunn av den vanskelige situasjonen i Karasjok kommune og det at Fylkesmannen hadde brukt mye tid og ressurser på kommunen uten å oppnå resultater, besluttet Fylkesmannen i Finnmark høsten 2018 å etablere et omfattende endringsprosjekt i Karasjok kommune. Etter en omfattende dialog mellom kommunen og Fylkesmannen, ble saken satt på den politiske dagsorden i kommunen. Fylkesmannen gjennomførte møter både med kommunestyret og formannskapet, hvor kommunepolitikerne ble gjort oppmerksomme på alvorlighetsgraden i de utfordringene kommunen stod overfor. Kommunestyret i Karasjok behandlet saken og i vedtaksform erkjente de problemene som kommunen stod overfor. Videre erkjente kommunestyret at kommunen hadde behov for bistand og ba Fylkesmannen om hjelp til å sikre finansiering og gjennomføring av arbeidet.

I januar 2019 ble det gjennomført en evaluering av den organisatoriske forvaltningspraksisen ved hjelp av Kommunekompasset som metode. Denne viste store mangler og utfordringer i Karasjok kommunes organisasjonspraksis i forhold til gjennomsnittet av norske kommuner (og i forhold til beste praksis). Dette gjaldt demokrati og deltagelse, tjenesteleveranser og service, styring og ledelse og kommunen som arbeidsgiver.

I forbindelse med avslutning av trinn 1, og oppstart av trinn 2 ble det gjennomført en ny kommunekompass evaluering i oktober 2022. Kommunens scorer da 374 poeng, og har forbedret sin forvaltningspraksis med 162 poeng siden 2019. Karasjok skårer høyt på offentlighet og demokrati og styring og kontroll. Innen kvalitetsutvikling og samfunnsutvikling skårer Karasjok noe under landsgjennomsnittet.

Her kan du lese hele kommunekompass evalueringen fra 2022: https://www.karasjok.kommune.no/f/p1/i0dodb660-68ae-411e-8ce3-fb5664a5f05f/kommunekompass_oktober-2022.pdf

I 2018 uttrykte Fylkesmannen i Finnmark bekymring for situasjonen i Karasjok og ba Kommunal- og moderniseringsdepartementet om en nærmere dialog. Dette førte til et møte mellom departementet, Fylkesmannen og kommunen, og i etterkant ble det tildelt

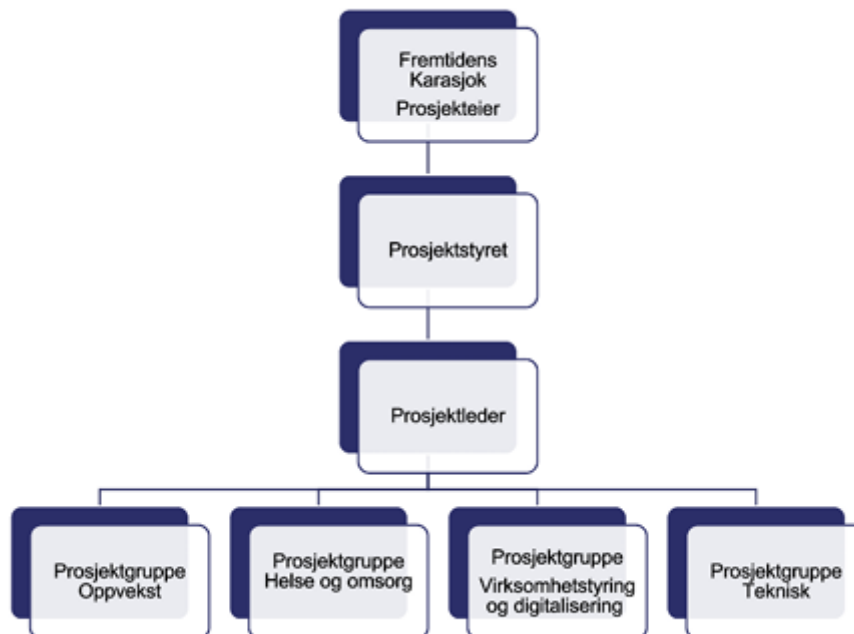


skjønnsmidler til prosjekt *Fremtidens Karasjok*. Trinn 1 av prosjektet var finansiert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Statsforvalteren i Troms og Finnmark og Karasjok kommune, med et totalbudsjett på 16,85 mill. kroner.

Trinn 2 av *Fremtidens Karasjok* er finansiert av Karasjok kommune og Statsforvalteren i Troms og Finnmark.

2. Prosjektorganisering

NY GIV har vært organisert som er prosjekt i linjeorganisasjonen. Kommunestyret er prosjekteiere, Formannskapet med et tiltredende medlem oppnevnt av Statsforvalteren i Troms og Finnmark er prosjektstyret. Prosjektansvarlig er kommunedirektør, og leder for kommunedirektørens stab har vært prosjektleder. I hvert delprosjekt har enhetsledere ivaretatt rollen som delprosjektleder.



Da prosjektet har vært en del av linjeorganisasjonen i NY GIV, så har rapporteringen skjedd som del av kommunedirektørens kvartals- og årsrapportering til kommunestyret.

Siden prosjektet har vært en del av linjeorganisasjonen har det kun vært møte i prosjektstyret i starten, dette i forbindelse med at delprosjektplanene ble vedtatt. Delprosjektplanene er vedtatt av kommunestyret, som prosjekteiere.

Prosjektet har en gang i året hatt orienteringssak om prosjektets fremdrift i kommunestyret.

2.1 Prosjektøkonomi

Budsjettet som ble lagt til grunn i prosjektplanen tok utgangspunkt i en forventet tilskuddsramme fra Statsforvalteren i Troms og Finnmark på 5 175 000 kroner for den treårige prosjektperioden, kombinert med en kommunal egenandel på 1 875 000 kroner. I det endelige tilsagnsbrevet mottok kommunen imidlertid totalt 1 800 000 kroner for hele prosjektperioden.



Som følge av det lavere tilskuddet ble det nødvendig å justere prosjektets totale budsjetttramme. Opprinnelig budsjetttramme for Trinn 2 var 7 050 000 kroner, men denne ble redusert til 3 600 000 kroner.

Prosjektkostnadene er ikke i sin helhet regnskapsført på eget prosjektnummer, da en betydelig del av finansieringen består av kommunens egenandel. Denne egenandelen representerer i hovedsak arbeidsinnsatsen fra kommunens ledere og ansatte, som har bidratt aktivt i prosessene organisert under paraplyen «Fremtidens Karasjok».

Tilskuddsmidlene fra Statsforvalteren og tilhørende kostnader er delvis regnskapsført på prosjektnummer 11138, og fremgår av oversikten nedenfor for perioden 2023–2025:

- Lønn prosjektkoordinator: 569 000 kr
- Lønn prosjektleder (20 %): 561 000 kr
- Lønn delprosjektledere (3 x 5 %): 421 000 kr
- Prosjektkostnader, inkludert drift og kompetansehevende tiltak (herunder ledersamlinger): 249 000 kr

3. Framdrift og resultater

3.1 Mål

I trinn 2 NY GIV har fokuset være en videreutvikling og konsolidering av de endringene og prosessene som er gjort i trinn. Det må holdes et fortsatt sterkt fokus på økonomisk omstilling og økonomistyring. I trinn 2 NY GIV er det først og fremst tjenestekvalitet og tjenesteutvikling som skal stå i fokus, samt konsolidering og videreutvikling av de helhetlige virksomhetsstyringene av Karasjok kommune.

3.1.1 Effektmål for prosjektet i sin helhet

Etter endt prosjekt skal Karasjok kommune levere tjenester til innbyggerne innenfor rammen av god forvaltningsskikk, og kommunen skal ha en organisasjonspraksis - målt gjennom Kommunekompasset - over gjennomsnittet av norske kommuner. Kommunen skal ha en kommuneøkonomi under kontroll og gjennomført nødvendige endringer og driftstilpasninger slik at kommunen til enhver tid har en sunn og bærekraftig økonomi.

3.1.2 Resultatmål for trinn 2 Ny giv

Etter endt prosjektperiode for Trinn 2 NY GIV skal Karasjok kommune ha utviklet et helhetlig system for virksomhetsstyring som er forankret i kommuneplanen. Dette skal sikre god og stabil økonomistyring og kommunale tjenester med høy faglig kvalitet, der utvikling, nyskaping og digitalisering har høyt fokus. Kommunen skal ha en organisasjonspraksis - målt gjennom Kommunekompasset på minst 450 poeng.

Karasjok kommune skal gi gode, effektive og samordna tjenester innenfor de økonomiske rammer i økonomiplanperioden 2023-2026. En fortsatt økonomisk omstilling i Karasjok kommune skal gi det økonomiske handlingsrommet til bygging av både ny skole og nytt helsesenter i økonomiplanperioden

3.1.3 Fokusområder i trinn 2 NY GIV

**Helhetlig virksomhetsstyring**

Plan og styringssystem forankret i ny samfunnsdel

**Tjenestekvalitet**

Gode tjenester - innbyggerne skal oppleve livet som godt og trygt.

**Digitalisering**

Effektivisering av oppgaver og nye måter å arbeide på

**Økonomisk omstilling**

Fortsatt behov for betydelige nedtrekk innen pleie og omsorg og skole

3.2 Prosjekt år 1 (2023)

Kommuneplanens samfunnsdel ble vedtatt i desember 2022 og er et av kommunens viktigste strategiske utviklingsverktøy, som danner grunnlag for tjenesteområdenes planer og den øvrige virksomheten. I 2023, som var første året med handlings- og økonomiplan, ble det ved utarbeidelsen av planen for 2024 etablert en struktur der mål og strategier fra samfunnsdelen ble koblet til budsjettposter, i tråd med ambisjonen om helhetlig virksomhetsstyring.

Kommunen er på rett vei mot å levere tjenester innenfor god forvaltnings-skikk, med systemer som ivaretar god organisasjonspraksis og en bærekraftig økonomi, men 2023 var samtidig et krevende år preget av store organisatoriske endringer.

Kommunedirektøren gikk av med pensjon ved årsskiftet, og både prosjektleder for Framtidens Karasjok og KS-engasjementet ble avsluttet, noe som førte til interne rokeringer der assisterende kommunedirektør rykket opp og stabsleder overtok som assisterende, samtidig som utviklingen av stabsfunksjonene midlertidig stoppet opp. Prosessen med å ansette ny kommunedirektør tok lengre tid enn planlagt og resulterte i ny utlysning, og i løpet av året sluttet ni av tolv enhetsledere, noe som medførte omfattende bruk av midlertidig ledelse.

I tillegg vedtok kommunestyrene å slå sammen NAV Karasjok og NAV Kautokeino til NAV Ávjovarri i en vertskommunemodell med Kautokeino som vertskommune, samtidig fikk man på plass en ny USHT-leder.

Høyt sykefravær i sentrale støttefunksjoner forsterket en allerede krevende situasjon for lederne, hvor lederplattform og lederavtaler ble viktige styringsverktøy. Rekruttering og det å beholde kompetente ledere og fagpersoner, særlig med samisk språk- og kulturkompetanse, har vært utfordrende til tross for et lønnsnivå over tariff, i et nasjonalt presset arbeidsmarked.

Kommunen har hatt som mål å opprettholde kontroll på budsjett og regnskap, noe som er særlig viktig med tanke på kommende investeringsprosjekter, og selv om det fortsatt er utfordringer knyttet til økonomistyring og faglig kvalitet, beveger kommunen seg i riktig retning mot en mer bærekraftig økonomi og mer stabile tjenester. Samtidig er det en erkjennelse av at kommunen fremover må løse flere og mer komplekse oppgaver, noe som forutsetter økt samhandling, samarbeid og samskaping med innbyggerne, næringslivet og



frivillig sektor, samt styrket interkommunalt samarbeid, blant annet gjennom oppfølging av intensjonsavtalen mellom Karasjok og Kautokeino.

Ny kommunedirektør tiltrådte i august og igangsatte en evaluering av kommunens organisering i tråd med «Framtidens Karasjok», og det ble i løpet av 2023 også utarbeidet og politisk forankret delprosjektplaner i prosjektet Fremtidens Karasjok.

3.3 Prosjekt år 2 (2024)

I 2024 har kommunen gjennomført en evaluering av organisasjonen og utarbeidet en ny lederplattform, samtidig som året har vært preget av både muligheter og utfordringer.

Kommunen har arbeidet målrettet for å levere gode tjenester til innbyggerne, samtidig som det har vært nødvendig å tilpasse seg endrede rammebetingelser og økonomiske forutsetninger.

På bakgrunn av evalueringen ble det igangsatt et omstillingsarbeid med mål om å redusere antall enheter, særlig innen helse- og omsorgstjenestene, hvor det ble foreslått å gå fra fem til to enhetsledere med avdelingsledere under seg. Videre ble det foreslått å samle barnehagene under enhet for Barn, unge og familie, samt å flytte helsesykepleierne til enhet Helse.

Den nye lederplattformen ble utviklet i tett samarbeid med enhets- og avdelingsledere, og styrkingen av stabsfunksjonen med en personlrådgiver har bidratt til bedre støtte og veiledning for lederne.

Gjennom året har det vært særlig fokus på bærekraftig økonomi, effektiv ressursbruk og god internkontroll. Regnskapet viser et negativt netto driftsresultat på 22,9 millioner kroner, tilsvarende -6,3 prosent av driftsinntektene, noe som gir grunnlag for å vurdere kommunens økonomiske handlingsrom og evne til å møte fremtidige utfordringer. Samtidig har arbeidet med å styrke grunnleggende funksjoner og økonomistyring fortsatt i tråd med målene i «Fremtidens Karasjok», noe som vil være avgjørende for en bærekraftig utvikling fremover. Årsregnskapet gir også innsikt i måloppnåelse og internkontroll, noe som er viktig for tillit til forvaltningen og for kontinuerlig forbedring.

I tillegg ble det i Ávjovárri IPR ansatt en leder med kontorsted i Kautokeino, som har en sentral rolle i å utrede samarbeidsmuligheter mellom kommunene og sikre høringsuttalelser i saker som berører samiske verdier, rettigheter, språk og kultur.

3.4 Prosjekt år 3 (2025)

I 2025 har kommunen gjennomført viktige organisatoriske og administrative endringer, samtidig som året har vært preget av både krevende prosesser og positiv utvikling.

Prosjektkoordinator sluttet i desember 2024, og ny administrativ organisering ble endelig vedtatt og iverksatt fra 1. mai 2025. Antall enhetsledere er redusert fra tolv til fire, fem inkludert leder for NAV Ávjovárri, noe som har gitt kortere og mer effektive beslutningslinjer. Implementeringen har vært krevende og tidkrevende, men har lyktes særlig godt innen enhet for barn, unge og familie og enhet for helse og omsorg, takket være dedikerte ledere.

Samhandlingen mellom enhetene er forbedret, og stabslederens tette oppfølging bidrar til å fange opp og løse utfordringer tidlig. Samtidig har det vært endringer i toppledelsen, der



kommunedirektøren sa opp i mars 2025, assisterende kommunedirektør overtok midlertidig fra april, og ny kommunedirektør tiltrådte i september.

I april vedtok kommunestyret kommunedelplan for helse og omsorg, som er den første planen som tydelig henger sammen med kommuneplanens samfunnsdel.

Økonomisk har året vært krevende, men med en tydelig forbedring fra året før: regnskapet viser et udekket merforbruk på 6,58 millioner kroner og et negativt netto driftsresultat på 9,7 millioner kroner, som er en betydelig forbedring fra 2024. Resultatet er oppnådd til tross for økte finansutgifter knyttet til store investeringsprosjekter, som ny skole og helsesenter, samt andre belastninger som tapsføring av sykepengerefusjon, pensjonsavvik og høye lisenskostnader. Det samlede merforbruket for 2024 og 2025 utgjør 12,9 millioner kroner, noe som innebærer at kommunen vil bli meldt inn i ROBEK høsten 2026.

Til tross for økende rente- og avdragsforpliktelser på kort sikt, er det likevel optimisme knyttet til den økonomiske utviklingen, og arbeidet med å gjenopprette økonomisk balanse er allerede iverksatt og forankret i handlings- og økonomiplanen for 2026–2029.

3.3 Vurdering av måloppnåelse

Samlet sett viser utviklingen i perioden 2023–2025 at kommunen i stor grad har arbeidet i tråd med intensjonene i Trinn 2 NY GIV, men med varierende måloppnåelse på de ulike områdene. Det er samtidig viktig å merke seg at det ikke er gjennomført en Kommunekompass-evaluering i prosjektperioden, noe som innebærer at måloppnåelsen ikke kan måles direkte opp mot tidligere resultater eller måltallet på 450 poeng. Vurderingen må derfor baseres på utviklingstrekk og gjennomførte tiltak. Trinn 2 har vært organisert som en del av linjeorganisasjonen, der «Fremtidens Karasjok» har fungert som en overordnet paraply for alt utviklingsarbeid, og hvor alle prosjekter i perioden har vært en del av denne helhetlige satsingen. Samtidig må måloppnåelsen sees i lys av betydelige utfordringer med kontinuitet i ledelse, både på kommunedirektør- og enhetsledernivå, som har skapt usikkerhet i organisasjonen og økt belastningen på sentral ledelse. Et tydelig fokus på lederutvikling, avklaring av myndighet og styrking av støttefunksjoner, samt godt samarbeid med tillitsvalgte, har likevel vært avgjørende for fremdrift og resultatoppnåelse.

Når det gjelder **helhetlig virksomhetsstyring**, er måloppnåelsen god. Kommunen har etablert en tydelig kobling mellom kommuneplanens samfunnsdel og handlings- og økonomiplan, og den nye administrative organiseringen har gitt kortere og mer effektive beslutningslinjer. Dette har styrket samhandling, forbedret gjennomføringsevne og bidratt til en mer helhetlig styring i tråd med resultatmålene.

Innen **tjenestekvalitet og tjenesteutvikling** er måloppnåelsen moderat til god. Til tross for krevende rammebetingelser, høy utskifting i ledelse og perioder med ustabilitet, har kommunen opprettholdt tjenesteleveranser og gjennomført nødvendige strukturelle endringer, særlig innen helse og omsorg. Vedtak av kommunedelplan for helse og omsorg, forankret i samfunnsdelen, er et viktig steg mot mer samordnede og kvalitativt bedre tjenester.

Når det gjelder **økonomisk omstilling og økonomistyring**, er måloppnåelsen forbedret, men fortsatt ikke tilfredsstillende. Kommunen har fortsatt betydelige underskudd og vil bli meldt inn i ROBEK, noe som viser at målet om en bærekraftig økonomi ikke er nådd. Samtidig viser utviklingen en tydelig forbedring fra 2024 til 2025, og arbeidet med å gjenopprette økonomisk balanse er godt forankret i videre planverk, noe som peker i riktig retning.



Innen **digitalisering** er måloppnåelsen i mindre grad dokumentert. Selv om det kan spores elementer av effektivisering og nye arbeidsformer gjennom organisasjonsendringer, fremstår dette som et mindre tydelig utviklingsområde i perioden.

Samlet sett har kommunen gjort betydelige fremskritt i å konsolidere organisasjon og styring og lagt et viktig grunnlag for videre utvikling, men måloppnåelsen er påvirket av organisatorisk uro og vedvarende økonomiske utfordringer. Kommunen er likevel på god vei mot å realisere intensjonene i Trinn 2 NY GIV, selv om flere av effekt- og resultatmålene ennå ikke er fullt ut nådd.

4. Rapport fra delprosjektene

Hvert delprosjekt har en prosjektplan med effektmål, resultatmål og hovedtiltak knyttet fokusområdene i trinn 2. Målene er forankret med målene satt i trinn 2 NY GIV.

Delprosjektplanene er forankret / besluttet av kommunestyret, og har hatt enhetsledere i rollen som prosjektledere. På grunn av mange utskiftninger i ledergruppen, og omorganisering har delprosjektene sammensetning variert i disse tre årene.

Alle delprosjektplanene finnes å lese på kommunens hjemmeside:
<https://www.karasjok.kommune.no/tjenester/fremtidens-karasjok/>

4.1 Virksomhetsstyring og digitalisering

Delprosjektplan virksomhetsstyring og digitalisering:
<https://www.karasjok.kommune.no/f/p1/i83da2279-59f8-4532-a5d7-13e6e30233e1/delprosjektplan-virksomhetsstyring-og-okonomi.pdf>

Fra 2023 ble stabsfunksjonen i kommunen omorganisert fra en modell der fire ledere rapporterte direkte til kommunedirektør, til en struktur med en egen stabsleder som inngår i kommunedirektørens ledergruppe. Stabsleder har et bredt og helhetlig ansvar som omfatter språk og kultur, inkludert språkkonsulenter, Kárenaš språk- og kultursenter og bibliotek, samt fagområder innen helse, næring og plan, og samfunnsutvikling med overordnet planverk som folkehelseoversikt og kommunale delplaner. I tillegg omfatter ansvaret overordnet beredskap, innbyggjerservice med arkiv og politisk sekretariat, barnehagemyndighet samt sentrale støttefunksjoner innen økonomi og innkjøp, lønn og personal, og IKT og digitalisering.

I prosjektperioden er det etablert en tydelig sammenheng mellom kommuneplanens samfunnsdel og handlings- og økonomiplan, og det er utviklet en metodikk som sikrer at mål og strategier fra samfunnsdelen følges opp i kommunale del- og temaplaner, som kommunedelplan for helse og omsorg, boligsosial plan og planprogram for oppvekst og samisk språkutvikling. Det er også utarbeidet nytt permisjonsreglement og arbeidsgiverstrategi forankret i kommunestyret, mens arbeidet med lønnspolitisk plan har tatt lengre tid på grunn av utskifting i ledelse og fravær i nøkkelroller. For å redusere sårbarhet har kommunen hatt fokus på tvillingkompetanse, slik at flere ansatte kan utføre kritiske oppgaver, blant annet gjennom utvikling av rutinebeskrivelser og brukermanualer.

Parallelt har kommunen arbeidet systematisk med å etablere en helhetlig modell for virksomhetsstyring fra samfunnsplanen og ned til enhetene. I 2024 har dette blant annet omfattet videreutvikling av styringssystemer, utarbeidelse av styringsdokumenter og etablering av intranett for bedre intern informasjonsflyt. Tjenestekvalitet er styrket gjennom kompetansedeling og tiltak som reduserer sårbarhet, samt involvering av innbyggerne gjennom blant annet innbyggerundersøkelse i forbindelse med helse- og omsorgsplanen.



Digitalisering har vært et prioritert, men ressurskrevende område, der kommunen blant annet har implementert nytt regnskapssystem og kontinuerlig vurdert hvilke prosesser som kan effektiviseres.

I forbindelse med omorganiseringen som trådte i kraft i mai 2025 har staben brukt betydelige ressurser på å tilpasse og omstrukturere systemene slik at de i større grad gjenspeiler den nye enhetsstrukturen. Dette har blant annet innebært etablering av nye budsjetttrammer fra 2026, samt en omfattende ombygging av organisasjonsstrukturen i både arkivsystemet Elements og regnskapssystemet Unit4 ERP, slik at systemstøtten er bedre tilpasset den nye organiseringen.

Samtidig har økonomisk omstilling vært et gjennomgående fokusområde, med tett oppfølging av budsjett og regnskap gjennom økonomiverksted for enhetsledere, økt involvering av politikere i budsjettprosesser, og jevnlig analyse av avvik. Samlet sett viser dette et systematisk og helhetlig arbeid for å styrke styring, kvalitet og bærekraft i kommunens virksomhet.

4.2 Helse og omsorg

Delprosjekt helse og omsorg: <https://www.karasjok.kommune.no/f/p1/ibd6001fd-4810-4ba5-a599-ecaa4a8b0cac/delprosjektplan-helse-og-omsorg.pdf>

Perioden 2023–2025 har vært preget av betydelig utvikling, omstilling og styrking av kvaliteten i helse- og omsorgstjenestene i Karasjok. Gjennom tre år har tjenesteområdet stått i både strukturelle utfordringer og nødvendig modernisering, samtidig som kvaliteten for brukerne og arbeidsforholdene for ansatte gradvis er styrket. Arbeidet har vært omfattende, men har også lagt et tydelig fundament for videre utvikling mot et mer helhetlig, samisk forankret og bærekraftig tjenestetilbud.

2023 var i stor grad et år med konsolidering og grunnarbeid. Helse og omsorg arbeidet målrettet med intern struktur, revisjon av prosedyrer og profesjonalisering av arbeidsmåter. Både sykeavdeling, hjemmesykepleie og omsorgsboliger gjorde viktige grep for å sikre bedre kvalitet og drift, samtidig som utfordringer knyttet til bemanning, vikarbruk og sykefravær var merkbare. Introduksjonen av årsturnusarbeid, mer systematisk bruk av fagmøter og en styrket SIIDA-gruppe la grunnlag for et bedre og mer transparent internkontrollarbeid. Samarbeid på tvers av enhetene ble styrket, og kommunen startet en nødvendig omorganisering av institusjonsplasser og ressursbruk for å forberede seg på fremtidens helsesenter. 2023 var også året hvor velferdsteknologi og digitalt journalsystem fikk større betydning i tjenestene, samtidig som kompetanseheving tok et tydelig steg frem.

2024 videreførte dette utviklingsløpet, men med større trykk på systematisk forbedring og omstilling. Nye arbeidsformer ble innført både i legetjenesten og i pleie- og omsorgstjenestene, der en mer strukturert organisering av øyeblikkelig hjelp, legevisitter og oppfølging av pasienter reduserte variasjon og styrket kvaliteten. Innføringen av multidose, forberedelser til kjernejournal og ferdigstilling av ny årsturnus representerte betydelige moderniseringstiltak. Samtidig opplevde Helse og omsorg fortsatt sårbarhet i bemanningen – særlig innen sykepleie, rehabilitering og psykiatri – noe som førte til perioder med vikarbyråbruk og krevende driftsmessige vurderinger. Prosessen med å etablere satellittmodell for krisesentertilbudet i samarbeid med Alta krisesenter markerte et viktig steg for å styrke lokalt, samisk tilpasset støtte til personer i krise. 2024 var et år med betydelig



arbeid innen internkontroll, spesielt etter tilsynet fra Arbeidstilsynet, hvor enheten gjennomførte en omfattende og målrettet innsats for å lukke pålegg og styrke HMS-arbeidet.

2025 ble på mange måter et gjennombruddsår for struktur, ledelse og organisering. Hele tjenesteområdet fikk nye avdelingsledere, og ny organisering fra våren 2025 ga en tydeligere ansvarsfordeling og mer helhetlig styring. Dette gjorde det mulig å jobbe mer strategisk med kvalitet, arbeidsmiljø og økonomisk kontroll. Selv om sykefraværet fortsatt var en utfordring, ble det satt inn systematiske tiltak for nærværarbeid og bedre oppfølging. Tildelingskontoret stod i store kapasitetsutfordringer, men mot slutten av året ble både saksbehandlingstid og kompetanse betydelig styrket. Hjemmesykepleien og omsorgsboligene ble samlet under ny ledelse, og nye arbeidsmåter, rutiner og nattevakts ordninger bidro til større stabilitet og mer forutsigbar drift. Samtidig ble vikarbruken redusert til det laveste nivået på flere år, og kommunen fikk bedre kostnadskontroll enn tidligere.

Miljøarbeidertjenesten fikk økt bemanning for å møte mer komplekse brukerbehov, og arbeidet med å rekruttere miljøterapeuter fortsatte gjennom hele året. Krisesentertilbudet ble styrket gjennom ny lokal miljøterapeutstilling, og tjenesten fikk et tydeligere forebyggende mandat. Året bar også preg av krevende hendelser, inkludert tilsynssaker og oppfølging etter alvorlige hendelser i omsorgsboligene, noe som førte til innføring av nye rutiner og et sterkere fokus på sikkerhet, kvalitet og lovpålagte krav.

Gjennom hele perioden har helse- og omsorgstjenestene i Karasjok jobbet for å modernisere tjenestene, styrke fagkompetansen, bedre samhandlingen på tvers og sikre mer ressurseffektive løsninger. Selv om utfordringer knyttet til bemanning, økonomi og tjenestebehov har vært betydelige, viser perioden en klar utvikling mot et mer strukturert, profesjonisert og fremtidsrettet tjenesteområde. Med ny organisering, sterkere ledelse, moderniserte arbeidsmåter og et tydelig grep om kvalitet og ressursbruk står Karasjok nå bedre rustet til å møte fremtidens behov – med et tjenestetilbud som skal være både faglig forsvarlig, kulturforankret og bærekraftig.

4.3 Oppvekst

Delprosjektplan oppvekst: <https://www.karasjok.kommune.no/f/p1/i4b4627f1-635a-4cbf-bae1-0491e5ef6853/trinn-2-delprosjektplan-oppvekst.pdf>

Årene 2023–2025 har vært preget av betydelig utvikling, kontinuerlige omstillinger og et sterkere felles løft for å sikre at alle barn og unge i Karasjok får like muligheter. Arbeidet i oppvekstsektoren har i hele perioden vært forankret i målet om et helsefremmende, inkluderende og trygt lokalsamfunn, og statusmålingene fra både april og november 2025 viser hvordan innsatsen gradvis har gitt tydeligere struktur, bedre samarbeid og mer målrettede tjenester.

I **2023** startet flere tunge utviklingsprosesser i enheter som barnevern, PPT, skole, helsesykepleie og flyktningetjeneste, samtidig som underbemanning ga fristbrudd og press på tjenestene. Barnehagene og skolen var aktivt inne i Læringsmiljøprosjektet og arbeidet systematisk med læringsmiljø, inkludering og handlingsplaner for å skape trygge arenaer for barna. Allerede da var betydningen av tverrfaglighet tydelig – et arbeid som senere fikk mer struktur gjennom faste møtepunkter, felles foreldremøter, samarbeid med politiet og involvering av sosionom i skolen. I barnehagene ble samordnet opptak videreutviklet, og gratis barnehageplasser i tiltakssonen fjernet økonomiske barrierer og styrket målet om like muligheter. Samisk språk og kultur var allerede sentrale føringer, men styrkes ytterligere



gjennom at alle barnehager bruker samisk som hovedspråk og at mesteparten av undervisningen i skolen foregår på samisk, i tråd med effektmålet om produktiv tospråklighet.

I **2024** ble utviklingsretningen tydeligere. Barnehagestyrer fullførte videreutdanning, lærere deltok i kompetanseheving. Tverrfagligheten vokste med faste teammøter, styrket samarbeid mellom PPT og skole, og forebyggende arbeid knyttet til psykisk helse, mobbing og sosial ulikhet. Det ble videre jobbet mot nulltoleranse for mobbing og krenkelsler, blant annet gjennom samarbeid med politiet og deltakelse i fagmiljøer som arbeider med vold i nære relasjoner. Barnehagene og skolen fortsatte integreringen av samisk språk, tradisjoner og kultur i det pedagogiske innholdet, og arbeidet videre med implementering av felles årsplan og kvalitetssikring i Compilo. Samtidig ble det synlig at rekruttering av ansatte med samisk kompetanse er krevende, og behovet for en tydelig rekrutteringsstrategi vokste frem.

Karasjok skole deltok i utviklingsprosjekt De-komp i 2024-2025, gjennom statlig tilskuddsordning som forvaltes av Statsforvalteren, for å styrke skolebasert kompetanseutvikling lokalt.

I **2025** ble mange av delprosjektets målområder konkret fulgt opp og videreutviklet. Høsten 2025 ble Karasjok skole en TL- skole som arbeider systematisk med trivsel i friminuttene. Tverrfaglig forebyggende team ble en etablert arbeidsform, med fase 1-møter, jevnlig samarbeidsmøter mellom barnehage, skole, PPT, helsesykepleie og barnevern, samt sosionom til stede på skolen hver uke. Dette styrket tidlig innsats og ga mer koordinert hjelp til barn og familier. Overgangene mellom barnehage og skole, barnetrinn og ungdomstrinn, og overgangen videre til videregående ble godt ivaretatt gjennom praksis og samarbeid, selv om formelle planer gjenstår. Arbeidet med å forebygge psykiske helseplager, rus og utenforskap ble videreført gjennom samarbeid med FAU, helsesykepleiere, ungdomskontakt og felles foreldremøter.

Karasjok skole fortsatte et aktivt læringsmiljøarbeid, og barnehagene opplevde et særlig løft gjennom utviklingsprosjekter finansiert av Statsforvalteren, både knyttet til samisk mattradisjon, selvstendighet, livsmestring og kjøkkenet som barnehagens hjerte. Samtidig var 2025 et år hvor enhetene jobbet målrettet med arbeidsglede og nærværarbeid, støttet av NAV Arbeidslivssenter, noe som bidro til forbedret arbeidsmiljø og lavere sykefravær mot slutten av året. Arbeidet med budsjett disiplin var gjennomgående og krevde løpende risikovurderinger og tverrenhetlig samarbeid for å sikre forsvarlig drift. Uteområdene i barnehagene ble forbedret, mens skolens brakkeløsning fortsatt ga mindre egnede utearealer.

På kompetanseområdet ble det gjennomført etterutdanning, kurs og systematisk kompetanseoversikt, og skolen hadde to ferdige PALS-veiledere selv om PMTO-utdanningen ikke ble fullført som planlagt. Kommunen tok også steg i retning av en helhetlig oppvekst- og språkplan gjennom arbeid med Kommunedelplan Oppvekst som startet høsten 2025. Rekruttering forble et sentralt tema, og det ble arbeidet mer aktivt for å kontakte avsluttende studenter og beholde ansatte med samisk språk- og kulturkompetanse.

Samtidig fortsatte utfordringer med dataløsninger, manglende kartleggingsverktøy på samisk, enkelte fristbrudd i tjenester som PPT og barnevern, og et behov for sterkere lavterskeltilbud særlig innen foreldreveiledning, helsestasjon for ungdom og psykisk helsearbeid. Likevel viser statusen at oppvekstsektoren i Karasjok står betydelig sterkere enn bare to år tidligere, med mer systematikk, bedre samarbeid og større oppmerksomhet på kvalitet, samisk språk og kultur, og tidlig innsats.



4.4 Teknisk

Delprosjektplan Teknisk: https://www.karasjok.kommune.no/f/p1/i3ddde490-3a85-4884-ade7-885e51e32d9e/trinn-2_delprosjektplan-teknisk.pdf

Gjennom årene 2023 til 2025 har teknisk enhet vært i en periode med omstilling, kapasitetsutfordringer og samtidig store utviklingsprosjekter.

I **2023** ble enheten omorganisert, nye avdelingsledere kom på plass, og mye av arbeidet var knyttet til etableringen av midlertidig skolerigg og nye trafikkløsninger, samt oppfølging av pålegg fra Statsforvalteren innen vann, avløp og miljø. Dette året la grunnlaget for både hovedplaner og internkontrollsystemer som enheten skulle jobbe videre med.

I **2024** ble innsatsen videreført, spesielt innen vann- og avløpsområdet, der infrastrukturen er gammel og krevende. Hovedplan for veg ble vedtatt, og arbeidet med trafikksikkerhet, skiltplaner og retningslinjer for vegnett fortsatte. Enheten jobbet også med kartlegginger innen naturmangfold og barmarksløyper, og styrket brann- og feiertjenesten gjennom kompetanseheving og samarbeid med nabokommune. Bygg og eiendom hadde utfordringer med bemanning og manglende renholdsleder, samtidig som flere store byggeprosjekter skjøt fart. Arbeidet i 2024 viser en enhet som er i gang med omfattende systembygging og profesjonalisering av rutiner, men som fortsatt har overliggende utfordringer knyttet til ressursmangel og etterslep.

I **2025** fortsatte enheten å jobbe målrettet med både drift og utvikling. Statusvurderingene gjennom året viser en positiv utvikling på flere områder: infrastrukturen ble gradvis forbedret, og kommunikasjonen med innbyggerne ble stadig tydeligere. Ledelse og oppgavefordeling begynte å falle mer på plass mot slutten av året, selv om høy turnover og lav bemanning fortsatt skapte utfordringer i enkelte avdelinger. Enheten oppnådde mindreforbruk i 2025, til tross for mange prosjekter og betydelige uforutsette kostnader, noe som viser stram økonomistyring. Samtidig pågår rehabiliteringen av renseanlegget, revisjon av hovedplaner og arbeidet med internkontroll og ROS, som gradvis blir mer komplett. Mange tiltak innen miljø, landbruk og brann er fortsatt under arbeid, men viser framdrift.

Samlet sett har perioden vært preget av høy aktivitet, stramme rammer og stadig mer profesjonalisering. Enheten står sterkere organisatorisk enn i 2023, har levert jevn forbedring på flere av sine effektmål og resultatmål, og har beveget seg fra oppstart og strukturering til implementering og tydeligere styring. Selv med gjenstående arbeid innen vann og avløp, planverk, brannordning og miljøoppfølging, viser 2025 at enheten er i ferd med å få på plass stabile prosesser og bedre kapasitet til å levere på samfunnsoppdraget.