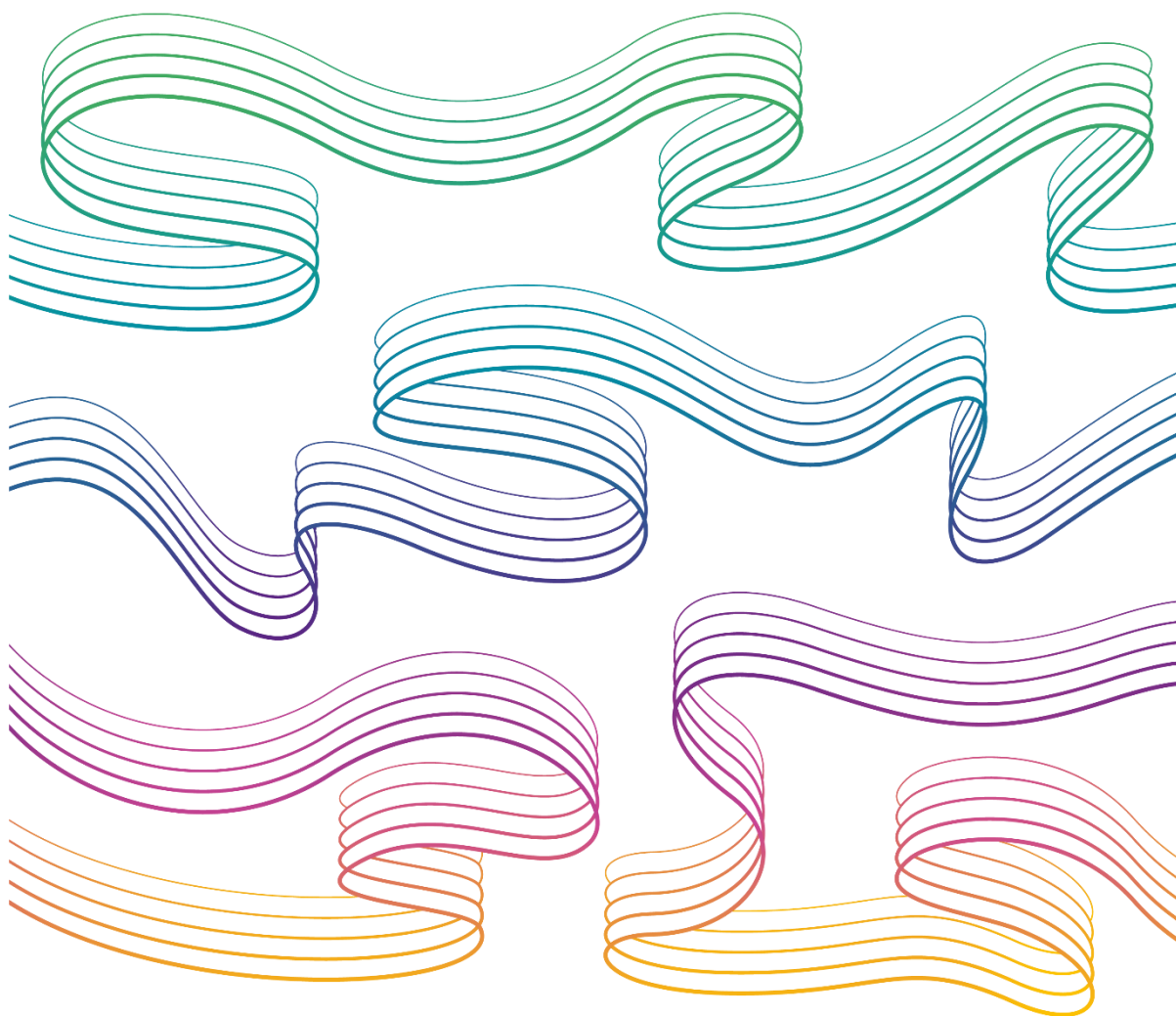




**Káraşjoga gielda
Karasjok kommune**



Boahttevaš Káraşjohka / Fremtidens Karasjok

Prosjektrapport Trinn 1 BASIS

November 2022

Godkjent av styringsgruppa 29.11.22



1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Overordnet status for trinn 1 - BASIS.....	4
2. Prosjektorganisering.....	4
2.1 Prosjektøkonomi	5
3. Framdrift og resultater	6
3.1 Prosjektår 1.....	6
3.2 Prosjektår 2.....	6
3.3 Prosjektår 3.....	7
3.4 Kommunekompassevaluering	7
4. Rapport fra delprosjektene	9
4.1 Delprosjekt økonomi og styring	9
4.2 Delprosjekt Helse og omsorg.....	13
4.3 Delprosjekt oppvekst.....	15
4.4 Delprosjekt Teknisk	16
5. Vurdering av arbeidsmetoder	18



1. INNLEDNING

Boahhtevaš 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, samskaping 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 kommunepolitikere 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.

Høsten 2018 ble det gjennomført en KOSTRA-analyse¹ som visste at Karasjok kommune hadde en meget svak kommuneøkonomi. I januar 2019 ble det gjennomført en evaluering av den organisatoriske forvaltningspraksisen ved hjelp av Kommunekompasset² 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.

Fylkesmannen i Finnmark sendte også en bekymringsmelding til kommunal- og moderniseringsministeren med forespørsel om å etablere en dialog med KMD i den videre oppfølgingen av kommunen. Kommunal- og moderniseringsministeren inviterte Fylkesmannen og kommuneledelsen til et møte i august 2018 hvor saken ble diskutert. Etter det ble det av Fylkesmannen tildelt skjønnsmidler til Karasjok kommune for å gjennomføre et forprosjekt som beredte grunnen for hovedprosjektet Fremtidens Karasjok.

¹ KS-K rapport 20/2018

² KS-K rapport 3/2019



Trinn 1 av Fremtidens Karasjok er finansiert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Stasforvalteren i Troms og Finnmark og Karasjok kommune, og har hatt et totalt budsjett på kr. 16 850 000.

1.2 Overordnet status for trinn 1 - BASIS

I forprosjektet ble det avdekt at Karasjok kommune hadde betydelige og omfattende utfordringer på de fleste områder og på alle nivåer i organisasjonen. Fremtidens Karasjok har jobbet på tvers med 4 gjennomgripende utfordringer som ble avdekket i forprosjektet:

- Samspill og ledelse
- Organisasjonsklarhet
- Kvalitet og tjenesteleveranser
- Økonomi og styring

Trinn 1 BASIS i prosjektet Framtidens Karasjok skulle initiere, støtte og gjennomføre nødvendige utviklings- og omstillingsprosesser og prosjekter i Karasjok kommune innenfor de rammer som ble lagt til grunn for hovedprosjektet. I trinn 1 BASIS ble det vektlagt å få på plass de grunnleggende funksjonene i en kommune, som økonomistyring, saksbehandling og å sikre innbyggerne tjenestekvalitet iht. lovkrav. Ved utgangen av Trinn 1 BASIS, skulle Karasjok kommune ha god kontroll på økonomien, og ved ny Kommunekompassevaluering våren 2022 skulle Karasjok kommune skåre 320 poeng.

Man har i prosjektperioden etablert basis i Karasjok kommune. Det er gjort grep og vært en god utvikling de siste årene i den systematiske oppfølgingen i Karasjok kommune. Man har fått til et godt samspill og tillit mellom politikk og administrasjon. Karasjok kommune har økonomisk kontroll, og ble meldt ut av ROBEK i juni 2022. Det er innført en ny administrativ organisering med to beslutningsnivåer. Det er gjennomført et omfattende lederutviklingsprogram. Det er etablert mange nye styringsverktøy som eksempelvis lederavtaler, årshjul og en ny administrativ møtестruktur. Det er etablert et helhetlig kvalitetssystem - Láidesteadjji med Compilo som verktøy og en gjennomgående kvalitetsorganisasjon med kvalitetsgrupper på alle tjenestesteder (SIIDA-grupper). Man har innført et nytt økonomistøttesystem Framsikt. Det er forbedring i tjenestekvaliteten på alle områder. Innen utgangen av trinn 1 har man også vedtatt en ny kommuneplanens samfunnsdel.

2. PROSJEKTORGANISERING

Karasjok kommunestyre er prosjekteier som har besluttet oppstart av prosjektet og godkjent prosjektplanen. Prosjektet har rapportert til kommunestyret på hvert kommunestyremøte.

Prosjektet har vært organisert med en styringsgruppe, som har utgått fra formannskapetets medlemmer forsterket med to hovedtillitsvalgte, verneombudet, Statsforvalteren i Troms og Finnmark og en ekstern rådmann fra en annen kommune. Styringsgruppa har hatt ansvar for helheten og framdriften i prosjektet. Styringsgruppa har godkjent fremdriftsplaner for prosjektet og delprosjektene, og godkjent rapporter i forbindelse med utbetalingsanmodninger.

Kommunedirektør Kurt Maurstad har vært prosjektansvarlig, med overordnet ansvar for økonomi, framdrift og resultater i prosjektet.

Prosjektet har hatt en engasjert prosjektleder for perioden 19.10.19 – 19.10.23. Prosjektleder Marit Meløy har hatt den daglige ledelsen av prosjektorganisasjonen og vært ansvarlig for prosjektstyring:



planlegging, gjennomføring og oppfølging. Fra 1.10.20 har prosjektleder vært en del av kommunedirektørens strategiske ledergruppe (SLG).

KS Konsulent (KSK) har bistått Karasjok kommune i Boahttevaš Kárášjohka - Framtidens Karasjok. KSK har bistått med prosjektkoordinering, omstillingsstøtte, analyser, strategisk rådgivning, lederutvikling og veiledning. Prosjektet har hatt en prosjektkoordinator i 20% stilling Håvard Moe fra KSK som har hatt ansvar for oppfølging av budsjett og økonomi, samt lederutvikling og oppfølging av strategisk ledergruppe og politisk ledelse.

Fremtidens Karasjok har vært organisert med 4 delprosjekter.

- Økonomi og styring
- Oppvekst
- Helse og omsorg
- Teknisk

Det ble utarbeidet delprosjektmandat der man har beskrevet målene om hva man ønsker å oppnå for hver sektor. Delprosjektene arbeidet det første året gjennom arbeidsgrupper med ledere og ansatte der man tok tak i grunnleggende problemstillingene som måtte løses for å få god fremdrift i hele prosjektperioden. Man har hatt rundt 20 arbeidsgrupper.

I første fase av prosjektet var KSK engasjert for å lede delprosjektene. I prosjektplanen for «Fremtidens Karasjok» er det i budsjettet satt av lønnsmidler til 4 delprosjektledere fra 01.05.20. I utgangspunktet var det lagt opp til frikjøp av sektorledere (kommunalledere) i 50% stilling. Styringsgruppa godkjente at man heller rekrutterer delprosjektledere. Sommeren 2020 ble det ansatt to prosjektmedarbeidere, Johanna Unga og Berit Dagny Johnsen. Begge med ansvar for oppfølging av delprosjektene.

Kommunestyret har fått orientering om framdriften i prosjektet på kommunestyremøter, og prosjektet har også møtt i hovedutvalgsmøter for informasjon og dialog. Prosjektet har hatt en aktiv rolle i dialogseminarene i forbindelse med budsjettarbeid.

I startfasen var informasjon og dialog med ansatte prioritert. Prosjektet har hatt informasjonsmøter på alle tjenestestedene både ved oppstart og underveis, og de ansatte er blitt orientert om prosjektet via nyhetsbrev tilsendt på e-post. Alle styringsdokumenter er lagt ut på Karasjok kommunes nettside. I det interne informasjonsarbeidet har covid-19 gjort en del begrensinger i prosjektets møtevirksomhet. Det er blitt informert om framdrift i prosjektet på ledersamlinger, og alle ledere har hatt ansvar for å informasjonsflyt nedover i linjeorganisasjonen. Prosjektet har hatt et årlig informasjon- og dialogmøte med de tillitsvalgte der man har diskutert prosjektets fremdrift og prioriteringer.

Det er blitt gjennomført innbyggerdialog. Man har hatt folkemøter, og det er gjort et betydelig medvirkningsarbeid i forbindelse med arbeidet med ny kommuneplanens samfunnsdel.

2.1 Prosjektøkonomi

Finansiering 10,95 millioner kroner fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og 2,45 millioner fra Statsforvalteren i Troms og Finnmark. Karasjok kommune skulle opprinnelig finansiere 2,45 millioner men i 2021 kom det en ekstra bevilgning fra kommunestyret, og total rammen på kommunens egenandel i prosjektet er 4,3 millioner.



Budsjett 2019 -2022	
Prosjektleder	3 758 028,60
Delprosjektledere	6 837 552,10
Ekstern kompetanse (KS-K)	4 929 419,30
Prosjektkostnader	1 325 000
Sum utgifter	16 850 000
Opprinnelig bevilgning fra KMD, Statsforvalter og Karasjok kommune	15 000 000
Ekstra bevilgning fra kommunestyret - 2021	1 850 000
Sum inntekter	16 850 000

Regnskap 01.10.2019 – 18.11.2022	
Lønn lokalt ansatte	5 507 787,54
Kjøp av tjenester (ekstern kompetanse)	9 762 817
Prosjektkostnader	974 396,09
Sum utgifter	16 245 000,63
Rammeoverføring fra stat	4 700 000
Refusjon fra staten	8 700 000
Refusjon fra NAV	174 813
Sum inntekter	13 225 187

3. FRAMDRIFT OG RESULTATER

3.1 Prosjektår 1

- Økonomisk kontroll
- Ny administrativ organisering
- Oversikt over tjenesten
- Lederutviklingsprogram og felles lederplattform

Se prosjektrapport for år 1 i vedlegg 1.

3.2 Prosjektår 2

- Implementere ny administrativ organisering
- Lederavtaler
- Utvikling og etablering av kommunedirektørens stab med oppgavebeskrivelser og årshjul
- Systemer for saksbehandling og tjenestetildeling innen helse og omsorg.
- Ny organisering av skolen og støttet opp om arbeidet i læringsmiljøprosjektet
- Nytt økonomistyringsprogram Framsikt

Se prosjektrapport år 2 i vedlegg 2.



3.3 Prosjektår 3

Det er ikke utarbeidet en egen prosjektrapport for år 3, og arbeidet omtales derfor nærmere her.

En av de viktigste prosessene tredje prosjektår har vært arbeidet med ny kommuneplanens samfunnsdel. Kommuneplanens samfunnsdel er det viktigste strategiske utviklingsverktøyet for kommunen, og skal være grunnlag for tjenesteområdenes planer og virksomhet. Det er også et viktig verktøy for å kunne fastsette mål for enhetenes virksomhet og tjenestetilbud. Prosjektet Fremtidens Karasjok har bidratt faglig inn i arbeidet med samfunnsdelen da man har god oversikt over kommunens utfordringsbilde.

Det er arbeidet med videreutvikling av kommunedirektørens stab. Kommunedirektørens stab skal være strategiske rådgivere for kommunedirektørnivået. I tillegg har staben viktige oppgaver i å være service- og støttefunksjon for enhetsledere, samt å drifte og utvikle fellesfunksjoner. Ved at enhetsledere er tillagt et omfattende ansvar er det nødvendig å ha velfungerende støttefunksjoner i kommunedirektørens stab. Man har evaluert organiseringa av stab/ støtte og vurdert alternative arbeidsformer og organiseringer som i større grad bidrar til at staben støtter opp om den nye organisasjonsmodellen i Karasjok kommune.

Det er etablert et helhetlig kvalitetssystem - Láidesteaddji med Compilo som verktøy og en gjennomgående kvalitetsorganisasjon med kvalitetsgrupper på alle tjenestesteder (SIIDA-grupper). Prosedyrer er lagt inn i Compilo. Det meldes avvik i forhold til dette. Arbeidet er i gang, men det gjenstår fortsatt en god del på å få hele kvalitetssystemet og kvalitetstenkningen godt implementert i hele organisasjonen. Dette må det jobbes videre med i neste fase av prosjektet.

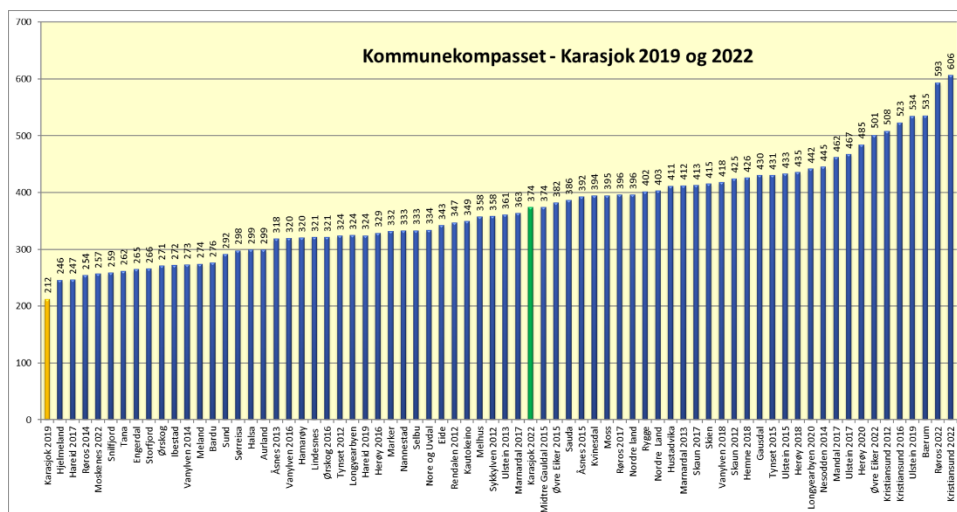
Det er etablert SIIDA-grupper. **SIIDA** er en forkortelse for **Samarbeid og Inkludering I Daglig Arbeid**. SIIDA-grupper er navnet på det lokale partsarbeidet på den enkelte arbeidsplass i Karasjok, og Karasjok kommune sitt primærverktøy for å sikre bred medvirkning fra alle ansatte i kommunen i det som angår de og deres arbeidsplass. Alle enheter skal ha en SIIDA-gruppe som fungerer som enhetens samarbeidsforum for drift- og utviklingsspørsmål. Gruppen er også arbeidsutvalg i arbeidsmiljø saker.

Det er også utarbeidet en arbeidsgiverstrategi for 2023-2026, som er et overordnet styringsdokument for utviklingen av Karasjok kommunen som arbeidsgiver og organisasjon. Arbeidsgiverstrategien skal synliggjøre hvordan kommunen skal jobbe for å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen for å oppnå kommunens overordnede mål. Man har også utarbeidet en ny lønnspolitisk plan, samt at det er utarbeidet reglement for Administrasjonsutvalget (ADMU) og fått i gang dette organet etter en fastlagt møteplan.

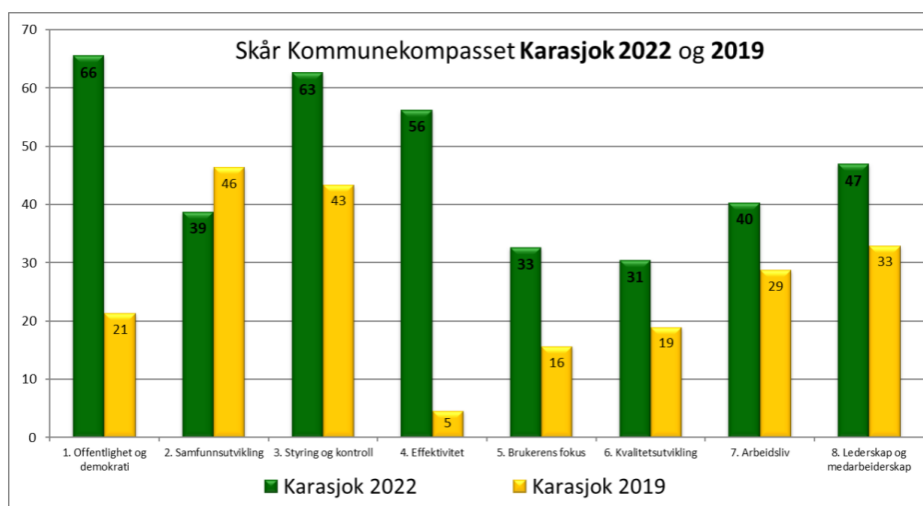
Man har tredje prosjektår fått på plass et godt grunnlag for det videre arbeidet i Fremtidens Karasjok, der man i større grad vil arbeide med medarbeiderskap og myndiggjøring av de ansatte. Dette har avgjørende betydning for å få til en kvalitetsutvikling i tjenestetilbudet og i organisasjonen som helhet.

3.4 Kommunekompassevaluering

Karasjok kommune gjennomførte i 2019 en evaluering av forvaltningspraksisen i kommunen ved hjelp av Kommunekompasset som metode og verktøy. Karasjok kommune skårte da 212 av 800 mulige poeng. Målet for trinn 1 var at man ved en ny kommunekompassevaluering i 2022 skal skåre minst 320 poeng. Det ble gjennomført en ny kommunekompassevaluering i oktober 2022, og Karasjok kommune skårer nå totalt 374 poeng av 800 mulige. Dette er over gjennomsnitt i Norge. Utviklingen har vært betydelig fra 2019 til 2022.



På hvert delområde kan man oppnå 100 poeng. I diagrammet nedenfor vises skåren i 2019 og 2022



Som man ser av diagrammet over har det vært framgang på syv av åtte områder. På område 1 Offentlighet og demokrati, og område 4 Effektivitet, har det vært en stor framgang. På område 2 Samfunnsutviklingen har det vært litt tilbakegang. Dette skyldes først og fremst at beste praksis (som Karasjok blir evaluert opp mot) ble flyttet betydelig fremover i en revisjon av Kommunekompasset i 2020. Når Karasjok på dette området gjør mye av det samme i dag som man gjorde i 2019, så blir skåren noe dårligere. På øvrige områder har utviklingen vært god. Både på Offentlighet og demokrati og Styling og kontroll skårer Karasjok i 2022 over 60 poeng som er meget bra. Lavest er skåren på område 5 Brukerens fokus, og område 6 Kvalitetsutvikling av tjenestene.

Se vedlegg 3 for kommunekompassevalueringen for 2022.



4. RAPPORT FRA DELPROSJEKTENE

Hvert delprosjekt har hatt et delprosjektmandat godkjent av prosjektets styringsgruppe.

4.1 Delprosjekt økonomi og styring

Mål for delprosjektet

Effekt mål for delprosjektet:

- Delprosjektet skal utarbeide rutiner og etablere system for økonomioppfølging, oppfølging av drift/omstillingstiltak budsjett 2020 og gjennomføring av politiske vedtak.
- Gjennom delegasjonsreglement skal myndighet være tydeliggjort og beskrevet slik at beslutninger og oppgaver blir gjennomført.
- Rutiner og prosedyrer skal være beskrevet i kvalitetssystemet (Compilo) og skal gi forutsigbarhet, effektivitet og økt kvalitet på forvaltningen, leveransene og vedtak. Det skal gi grunnlag for kontinuerlig forbedring.

Resultater og måloppnåelse

Delprosjektet har arbeidet langs to hoveddimensjoner:

- Utviklingen av forvaltningspraksisen i stab/støtte-tjenestene
- Utvikling av de gjennomgående virksomhetsprosessene for alle tjenesteområdene

I delprosjektet er det i perioden gjennomført tiltak som i større grad både styrer, målrettet, bevisstgjør og reduserer ressursbruken gjennom økonomiverkstedene og rapportering. Dette er blitt godt implementert og er med på å sikre god økonomikontroll og tidlig avdekke avvik for å kunne sette inn nødvendige tiltak.

Bedre økonomistyring og et helhetlig plansystem

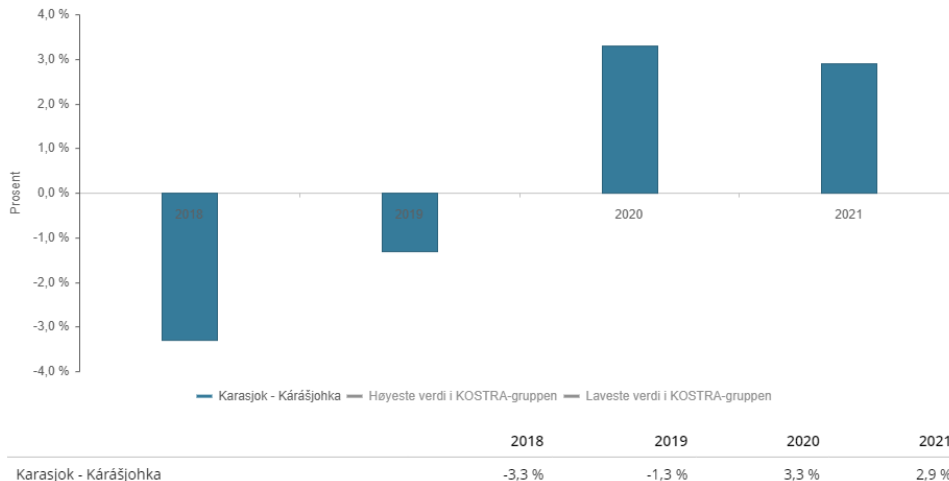
Det første grepet i prosjektet var å få kontroll på den økonomiske situasjonen. Karasjok kommune har over flere år hatt betydelige merforbruk, og Karasjok ble oppført i ROBEK-lista i 2019. Tiltakene i den økonomiske omstillingen har handlet om økt produktivitet, økt effektivitet og økte brukerbetalingen.

Prosjektet har bistått kommunen i å utarbeide en budsjett- og økonomiplan som skal få kommunen ut av ROBEK, realisere midler til å foreta nødvendige investeringer samt sikre en bærekraftig kommuneøkonomi på mellomlang og lang sikt. Karasjok har jobbet med et omstillingsmål på 54 millioner (2019-kroner).

Budsjett i 2020 ble tatt ned med 19 millioner, årsregnskapet viser at kommunen leverte et godt resultat med et mindre forbruk på 5,5 millioner. Årsregnskap 2021 viser et netto driftsresultat på 9,3 millioner, og det ble satt av 283 887 til disposisjonsfond. På bakgrunn av gode resultater i 2020 og 2021 ble Karasjok kommune i juni 2022 utmeldt fra ROBEK.



Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter



I budsjett 2022 er det budsjettert med en avsetning på 16,8 millioner til disposisjonsfond. Etter tredje kvartal 2022 viser prognosene at man går mot et nullresultat. Dette indikerer at man fortsatt har behov for å ha betydelig fokus på stram økonomistyring i neste fase av prosjektet.

Karasjok kommune har oppnådd økonomisk kontroll, og det er budsjettert med avsetning til disposisjonsfond i 2023. Men det er fortsatt høye driftskostnader i enkelte av kommunens tjenesteområder, og i prosjektets trinn 2 skal det settes fokus på reduksjon i tjenestene.

Det gjennomføres månedlige økonomiverksted mellom økonomileder og enhetslederne. Overforbruk avdekkes, men det er liten handlingskompetanse i å iverksette tiltak på egen enhet og merforbruket på enkelte enheter er fortsatt betydelig. Det er utarbeidet årlige KOSTRA-analyser som er gjennomgått og presentert for ledergruppa, kommunestyret, formannskap og hovedutvalg. KOSTRA-analysene er benyttet som beslutningsunderlag for budsjettprosessene.

Delprosjektet har gjennomført prosess med etablering og implementering av økonomistyringsprogrammet Framsikt. I Framsikt utarbeides økonomiplan med årsbudsjett, årsrapport med årsregnskap og kvartalsrapportering. Dette har vært et viktig grep for å arbeide med planleggings- og rapporteringskulturen i Karasjok kommune. Kommuneplanens samfunnsdel vedtas i desember 2022, og man har fra 2023 slått sammen handlingsplan og økonomiplan. Det er utarbeidet et helhetlig plansystem for Karasjok kommune, og i neste fase av prosjektet må man arbeide videre med å fase inn et helhetlig og gjennomgående må- og resultatstyringssystem med utgangspunkt i plansystemet.

Prosjektet har vært sterkt involvert i prosessen med utarbeidelse av kommuneplanens samfunnsdel. Kommuneplanens samfunnsdel er revidert for å ha et oppdatert styringsverktøy, med klare føringer for hvordan utviklingen i kommunen skal ivaretas - sett ut fra dagens situasjon og forutsetninger. Det er det viktigste strategiske utviklingsverktøyet for kommunen, og skal være grunnlag for tjenesteområdenes planer og virksomhet. Det er også et viktig verktøy for å kunne fastsette mål for enhetenes virksomhet og tjenestetilbud. Prosjektet Fremtidens Karasjok har bidratt faglig inn i arbeidet med samfunnsdelen, da man hadde god oversikt over utfordringsbildet.

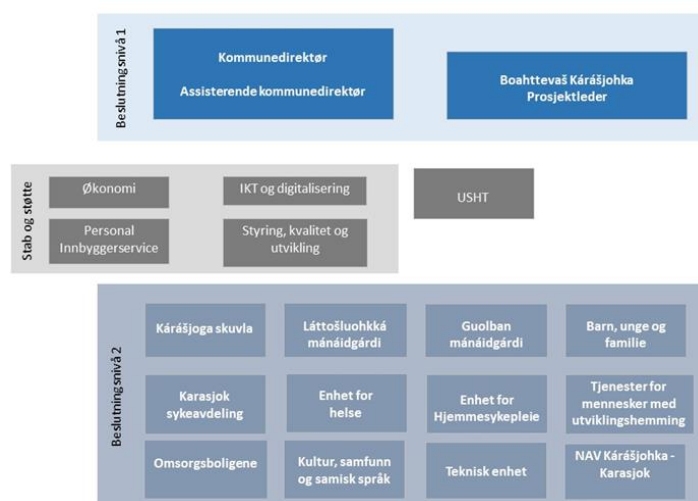
Tydeliggjøring og styrking av plan og analysekompetansen både i ledelse og stab må prioriteres videre slik at målsettinger både tas videre til enhetene og at det rapporteres tilbake på resultater. Oppbyggingen av et helhetlig system for virksomhetsstyring og Framsikt som verktøy vil forenkle prosessene og bidra til synliggjøring av mål og resultater.

Ny administrativ organisering



I prosjektet vurderte man at det var behov for å ha en helhetlig gjennomgang av den administrative organiseringen allerede i en tidlig fase av prosjektet Fremtidens Karasjok. Dette fordi det er avgjørende for fremdriften i endrings- og omstillingsprosessene at man har tydelige ansvarlinjer og en hensiktsmessig organisering i Karasjok kommune.

Det ble utarbeidet en ny organisasjonsbeskrivelse for Karasjok kommune i en tidlig fase av prosjektet, der man etablert en ny administrativ organisering med tydelige ansvarlinjer og to tydelige beslutningsnivåer og en sentral stab og støtteavdeling. Den nye administrative organiseringen trådte i kraft fra 1.10.20, og var en viktig milepæl for prosjektet. Det er også lagt en administrativ møttestruktur.



Man har arbeidet med utvikling og etablering av kommunedirektørens stab for å klargjøre hvordan stab/ støtte skal støtte opp om den nye organisasjonsmodellen. Man har jobbet med hovedoppgaver, årshjul og kompetansebehov. Det har resultert i at hovedoppgavene er beskrevet og avklart hvem som har ansvar for å utføre hvilke deler av oppgaver. Dette har vært et viktig bidrag for å oppnå organisasjonsklarhet. Det er også lagt årshjul, som skal brukes aktiv i den administrative møttestrukturen. Den nye modellen har i stort fungert etter intensjonene, men man ser også at man har flere områder og enheter hvor dette ikke har vært tilfredsstillende måloppnåelse. Det anbefales derfor at man gjør en gjennomgang av enhetsstrukturen i neste fase av prosjektet for å se om det er behov for justering av enhetsstrukturen.

Utviklingsprosjektet har lagt til rette for at staben skal arbeide med utviklingsprosesser, kompetansebehov og kartlegging. Det er videre gjort en helhetlig evaluering av organiseringen av staben etter to års drift i ny modell, der man konkluderte med at det er behov for en sterkere samordning av staben. Man har derfor opprettet en ny stilling som stabsleder som nå er utlyst.

Det er behov for å arbeide videre med kommunedirektørnivåets rolle med å definere og sette mål for organisasjonen, samt iverksette og følger opp prosesser. For å lykkes med dette er det avgjørende at Strategisk Ledergruppe og staben samarbeider og prioriterer utviklingsarbeid som støtter opp om overordnede målene.

Lederutvikling og - oppfølging



I organisasjonsbeskrivelsen for Karasjok kommune er lederes myndighet, ansvar og oppgaver beskrevet. Det er også beskrevet at Karasjok kommune arbeider utfra helhetlig styring og ledelse.

Karasjok kommune har siden januar 2020 hatt et lederutviklingsprogram for alle ledere i Karasjok kommune med månedlige samlinger fra januar 2020. Lederutviklingsprogrammet har etablert en felles arena for ledelse, utviklet ledelsesplattform og tydeliggjort forventninger til og avklart hva som forventes i lederrollen i Karasjok kommune. Man har kommet godt i gang med å tydeliggjøre forventninger til lederrollen i Karasjok, men det gjenstår fortsatt mye og det er viktig at det holdes høyt fokus på dette også inn i neste fase av prosjektet.

Det er blitt utarbeidet lederavtaler og systemer for lederoppfølging.

Kvalitetssikring og internkontroll

Man har arbeidet med kvalitetssikringssystemet. Det er utarbeidet en kvalitetshåndbok, Láidesteadjji, som beskriver Karasjok kommune kvalitetssystem, grunnleggende modell, mål og strategier, roller og ansvar, avvikshåndtering og forbedring. Det er gjort en gjennomgang av Compilo. Det bygd opp en ny struktur i Compilo, og alle medarbeidere har fått tilgang. Alle delprosjekt har revidert, utarbeidet og publisert prosedyrer og andre styringsdokument i Compilo. Enkelte tjenestoområder er kommet lengre i å publisere prosedyrer enn andre.

Det er etablert systemer og rutiner for medarbeiderundersøkelse og brukerundersøkelser som en del av kommunens årshjul. Man har gjennomført medarbeiderundersøkelse og brukerundersøkelser innen pleie og omsorg. Brukerundersøkelser er viktige for å få en systematisk innhenting av innbyggernes erfaring fra tjenestene slik at man kan bruke resultatene av disse til å forbedre tjenestene.

Prosjektet har også brukt betydelige ressurser på å oppdatere kommunens arkivplan fra 2002. Dette etter et gjennomført tilsyn av arkivverket høsten 2021 som resulterte i 10 pålegg. 4 av 10 pålegg er lukket innenfor tidsfrister, og det ser ut som at alle pålegg vil bli lukket innen utgangen av 2022.

Karasjok kommune som arbeidsgiver

Det er etablert grupper for å sikre det lokale partsarbeidet på den enkelte arbeidsplass som kalles SIIDA-grupper- **SIIDA** er en forkortelse for **S**amarbeid og **I**nkludering **I** **D**aglig **A**rbeid. SIIDA-grupper er navnet på. Disse gruppene er primærverktøyet for å sikre bred medvirkning fra alle ansatte i kommunen i det som angår de og deres arbeidsplass. Alle enheter skal ha en SIIDA-gruppe som fungerer som enhetens samarbeidsforum for drift- og utviklingsspørsmål. Gruppa er også arbeidsutvalg i arbeidsmiljø saker.

Det er utarbeidet en arbeidsgiverstrategi for 2023-2026, som er et overordnet styringsdokument for utviklingen av Karasjok kommunen som arbeidsgiver og organisasjon. Arbeidsgiverstrategien skal synliggjøre hvordan kommunen skal jobbe for å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen for å oppnå kommunens overordnede mål. Man har også utarbeidet en ny lønnspolitisk plan.

Det er blitt gjennomført medarbeiderundersøkelse i januar-februar 2022 i løsninger bedrekommune.no. 62 % av kommunens 337 ansatte besvarte undersøkelsen. Medarbeider



undersøkelsen viser at mange av medarbeiderne trives i kommunen. Kommunen scorer dårligst på fysiske arbeidsforhold og overordnet ledelse.

4.2 Delprosjekt Helse og omsorg

Mål for delprosjektet

Delprosjekt for helse og omsorg hadde følgende effektmål:

- Ledelse
 - Helse og omsorg har en robust ledergruppe hvor ansvaret er tydelig delegert i linjen
 - Ledergruppen jobber strategisk og helhetlig
 - Mestringsorientert ledelse kjennetegner gruppen
- Bemanning
 - Helse og omsorg har arbeidstidsordninger som kjennetegnes av kontinuitet og som ivaretar kompetansebehovet uken gjennom og hvor kompetansen brukes målrettet og effektivt
 - Helse og omsorg har en etablert heltidskultur
 - Helse og omsorg har et høyt frisknærver
- Avklart tjenestenivå og bærekraftig drift
 - Helse og omsorg har gode tjenestebeskrivelser
 - Helse og omsorgssektoren har gode forvaltningspraksis som ivaretar innbyggernes rettsikkerhet
 - Helse og omsorg preges av et godt internt samarbeid og hvor brukeren opplever sammenheng i tjenesten
 - Helse og omsorg har en drift i balanse

Resultater og måloppnåelse

Måloppnåelsen målt opp mot effektmålene i delprosjektet er god.

Hjemmesykepleien trekkes ofte frem som et godt eksempel med god måloppnåelse. De har en tydelig ledelse, god økonomistyring og et lavt sykefravær. Enheten har også klart at endre på arbeidsprosesser, og utfører oppgaver på nye måter. Medarbeiderne involveres og engasjerer seg i arbeidsprosessene, og har vært deltakere i flere arbeidsgrupper i regi av delprosjektet.

Systematisk arbeid med tjenestekvaliteten og arbeidsgrupper i delprosjektet har vært utfordrende på grunn av Covid-19, der blant annet institusjonsbasert omsorg har hatt strenge restriksjoner.

Grepet med å sette inn konsulenter fra KSK våren 2020, gav ikke den måloppnåelsen som var ønsket. En enhetsledere hadde god nytte av tett oppfølging, og har gitt gode tilbakemeldinger fra den tette dialogen med KSK. I de andre enheter var man ikke i stand til å være mottakelig for oppfølgingen og bidra inn i prosessene som det ble lagt opp til. Enhetene hadde nok utfordringer med å få den daglige driften på plass.

Ledelse

Delprosjektet har hatt en tett oppfølging av enhetslederne både på individnivå, men også i gruppe.



Etter at den administrative organiseringen var gjennomført etablerte delprosjektet tidlig et fagnettverksmøte med de 5 enhetslederne. Målet med fagnettverksmøte var å legge til rette for et godt samarbeid mellom enhetslederne og delprosjektet samt å skape en arena for å diskutere felles problemstillinger. Fagnettverksmøtene er blitt etablert som et fast ukentlig møte, som i dag ledes og gjennomføres på eget initiativ av enhetslederne.

I prosjektperioden er fagområdet helse og omsorg blitt styrket med to rådgivere i kommunedirektørens stab, og delprosjektet ble overlatt til oppfølging hos assisterende kommunedirektør våren 2022.

Bemanning

Det første man gjennomførte i delprosjektet var å gå igjennom og utarbeide nye bemannings- og turnusplaner. Det ble gitt opplæring, og KSK bistod i prosessen. Arbeidet med å finne gode bemannings- og turnusplaner har fortsatt gjennom hele prosjektperioden, og justeringer har vært nødvendig underveis.

Alle enheter har innført 12 timers vakter i helg og behovet for små helge- og nattstillinger er blitt mindre.

Arbeidet med bemannings- og turnusplaner utarbeides av enhetsledere i samarbeid med tillitsvalgt og verneombud i enheten.

Avklart tjenestenivå og bærekraftig drift

Når delprosjektet startet lå det 138 ubehandlede saker innen helse og omsorg, dette er under prosjektiden blitt redusert til det minimum. Man har etablert gode saksbehandlingsrutiner, men ser at man fortsatt er sårbar for saksbehandlingskapasitet ved sykdom og lengre permisjoner.

Delprosjektet har oppdatert søknadsskjemaet for helse- og omsorgstjenester, der søker nå i større grad skal beskrive sine utfordringer og sitt behov foran å krysse av for hvilke tjenester en ønsker. Søknadsskjemaet er publisert på kommunens hjemmeside, og kan fylles ut elektronisk – men må fortsatt sendes inn pr. post.

For å møte utfordringene i tjenestenivå og tildeling av helse- og omsorgstjenester etablerte delprosjektet et tildelingskontor og har bidratt i arbeidet med å utarbeide rutiner og prosedyrer for tildelingskontoret. Tildelingskontoret er tverrfaglig der både enhetsledere, sykepleier, ergoterapeut og lege deltar etter behov. Tildelingskontoret er etablert som et fast ukentlig møte, som ledes av rådgiver tildelingskontoret. Tildelingskontoret er kommunens inntakskontor og koordinerende enhet, og saksbehandler alle søknader om helse- og omsorgstjenester.

Retningslinjer for tildeling av helse- og omsorgstjenester ble vedtatt av kommunestyret i mars 2022. Retningslinjen beskriver hvordan kommunen tilbyr tjenester til innbyggere, samt hvilke tildelingskriterier som gjelder for de ulike tjenestene. Delprosjektet har ledet prosessen med å få disse utarbeidet og politisk vedtatt.

I samarbeid med fagsykepleier og ergoterapeut har prosjektet utarbeidet et kartleggings-skjema og prosedyre for vurderings-/hjemmebesøk som gjennomføres når innbyggere søker om helse- og omsorgstjenester. Målet er å sikre brukermedvirkning, og at de riktige tjenestene gis på riktig nivå og riktig sted til riktig tid.

Det ble etablert en arbeidsgruppe med oppgave om å gjennomføre et oppryddings- og struktureringsarbeid i fagsystemet Geric. Man har bygd opp den administrative organisasjonsstrukturen i Geric, sikret at alle medarbeidere har de riktige tilgangene samt utarbeidet



brukermanualer og rutiner. På bakgrunn av dette arbeidet tok enhet for hjemmesykepleie i bruk Lifecare mobil pleie (LMP) sommeren 2021. Ved bruk av LMP utføres pasientarbeid mer effektivt, og pasientsikkerheten er økt. Arbeidsgruppen som ble etablert, utgjør i dag superbruker-gruppe i fagsystemet.

Institusjonsbasert omsorg – Karasjok sykeavdeling og omsorgsbolig

Innenfor institusjonsbasert omsorg vært en lavmåloppnåelse i forhold til de målene som ble satt ved starten av prosjektet. De har ikke fått på plass en god nok bemannings- og turnusplan, og økonomistyringer er ikke tilfredsstillende med flere års merforbruk innenfor begge enheter. Enhetene har tidvis hatt svært høyt forbruk av innleide vikarer fra vikarbyrå. Utfordringer kan forklares av blant annet svak ledelse, konstituering av ledere i flere perioder og pandemi. Resultatet av dette er at man igangsatte et nytt prosjekt på sykeavdelingen sommeren 2022, med systematisk jobbing med bemanningsledelse, turnus og organisasjonskultur. Det ser ut til at man lykkes langt bedre nå og resultater av dette prosjektet er allerede kommet som f.eks. en ny bemanningsplan og turnus fra desember 2022. Gjennom prosjektet har man fått kartlagt at sykepleiedekningen ved enheten er meget god, men at kompetansen er organisert og brukt feil. Det er viktig at det er tett oppfølging av denne enheten i neste fase av prosjektet.

4.3 Delprosjekt oppvekst

Mål for delprosjektet

Effekt mål for delprosjektet: Etter endt prosjekt har sektoren:

- Gode rutiner for forvaltning og rapportering
- Ansatte og ledere med nødvendig kompetanse til å etterleve krav og forventninger
- God budsjett disiplin, noe som gir gode muligheter for fremtidige investeringer f.eks ny barneskole
- Kapasitet til å jobbe med strategisk planlegging, overordnede planer, oppfølging og gjennomføring av disse.
- God planlegging og god dialog mellom ledelsen og ansatte
- Samarbeid på tvers av fag og med andre sektorer.
- Et godt arbeidsmiljø som bidrar til høyere nærvær, velvære, fremtidsoptimisme og god tjenestekvalitet.

Resultater og måloppnåelse

Det har over tid vært store utfordringer ved Karasjok skole både knyttet til organisering, økonomistyring, arbeidsmiljø og elevenes læringsmiljø. Dette har medført at innen delprosjektet er det blitt arbeidet nesten utelukkende med skole, og har arbeidet fram en ny organisering av skoleledelsen.

Innen skole startet man arbeidet med organisering av opplæringa med en arbeidsgruppe som blant annet skulle se på organisering av samiskspråklig og norskspråklig opplæring, organisasjonsstruktur (inkl. timeplanlegging) og rolleklarhet (ledelse, team, funksjoner) og prinsipper og rutiner for vikarbruk. Arbeidet ble krevende på grunn av manglende kontinuitet i skoleledelsen, samt stenging og gjenåpning av skolen under covid-19. Man har arbeidet med kompetansekartlegging, forankring av timeplanprosess og det er lagd enn ny rammetimemodell som er tilpasset budsjettet.

Delprosjektet har hatt en tverrfaglig arbeidsgruppe om tidlig innsats og god forebygging. Her deltok barneverntjenesten, PPT, skole og barnehagene. Gruppen har rapportert om et godt samarbeid, og



leverte sluttrapport med tydelige og realistiske forventninger. Under det administrative omorganisering samorganiserte man barneverntjenesten, PPT og helsestasjonen og skolehelsestasjonen til en resultatenhet med en enhetsleder og fagansvarlige til en enhet for barn og familie. Formålet var å samle tjenestene til barn og unge til en resultatenhet med en leder for å sikre samhandling og tverrfaglig innsats.

Det er arbeidet mye med elevenes læringsmiljø. Delprosjektet bisto skoleledelsen med å lukke fylkesmannens tilsyn på opplæringslovens §9A, og nye rutiner for forvaltning av elevenes psykososiale læringsmiljø er utarbeidet. Karasjok kommune deltar i en statlig satsing på dette fra juni 2020. Gjennom læringsmiljøprosjektet jobbes det med trygt og godt læringsmiljø og forebygging av mobbing. Karasjok kommune får støtte og veiledning gjennom dette prosjektet.

Prosjektet har ledet en prosess der man har utredet en ny organisasjonsmodell fra skoleåret 2021/2022. I prosessen ble det lagt vekt på Karasjok skole skal ha klare strukturer for ansvar og myndighet, og organisasjonsmodellen legger til rette for en distribuert ledelse med fokus på samhandling og prosessen mellom ledere og medarbeidere, med delegering til kompetente medarbeidere. Det er nå opprettet avdelinger ved Karasjok skole, som ledes av avdelingsledere. De tidligere inspektørstillingene er omgjort til avdelingsledere med en formell lederfunksjon. Sammen med rektor utgjør disse skolens lederteam. Man har gått bort fra modell der man har rektor på topp med inspektører med hovedsakelig administrative funksjoner uten formelt lederansvar. Med dette har man lagt til rette for en mer helhetlig styring av skolen, og frigjort kapasitet for rektor for å utøve strategisk ledelse som en enhetsleder.

Man har hatt en omfattende prosess med ny organisasjonsmodell der ansatte og tillitsvalgte er blitt involvert fra en tidlig fase, og den nye modellen oppfattes derfor å være godt forankret på skolen. Man har fra høsten 2022 fått på plass en ny ledergruppe på skolen.

4.4 Delprosjekt Teknisk

Mål for delprosjektet

Effekt mål for delprosjektet:

Ledelse:

- Klar og tydelig ledelse
- Ledergruppen jobber strategisk og helhetlig

Ansatte:

- Ansatte som er klar over, og aksepterer sine roller og sitt ansvar
- Klarhet i hvem som skal gjøre hva og når - tydelig oppgavefordeling
- Effektiv organisering og god arbeidsflyt. Avklart tjenestenivå og bærekraftig drift
- Roller og ansvarsområder er avklart Boahhtevaš Kárášjohka – Fremtidens Karasjok
- Oppgavefordeling og delegasjoner er forstått og etablert både internt i avdelingen og i organisasjonen for øvrig
- Sektoren har en drift i balanse

God måloppnåelse er avgjørende for å kunne ta tak i etterslepet på eksempelvis driftssiden, men også for å jobbe videre med, og forbedre eksisterende tjenestetilbud.



Resultater og måloppnåelse

Det første prosjektåret arbeide delprosjektet gjennom arbeidsgrupper, og hadde god fremdrift. Delprosjektet har hatt følgende arbeidsgrupper:

- Brann
 - Det er utarbeidet og satt i verk ny øvingsplan.
 - Det er lagt grunnlag for å innhente tilbud fra ekstern virksomhet for å utarbeide en ny risiko- og sårbarhetsanalyse for deretter å oppdatere kommunens brannordning.
- FDV
 - Arbeidsgruppa har forberedt innføring av FAMAC. Det er utført registrering av alle bygg og lokaler. Det er forberedt for å kunne motta meldinger fra kontaktpersoner for brukerne av byggene som grunnlag for prioritering, utførelse og registrering av utførte oppgaver innenfor forvaltning, drift og vedlikehold.
 - Alle utleieavtaler for boliger er gjennomgått
 - Vurderinger for å redusere bruk av antall kvadratmeter i formålsbygg pågår sammen med skolen og helse- og omsorg. En slik reduksjon vil senke energikostnadene og andre driftskostnader.
- Renhold
 - Arbeidsgruppa har forberedt innføring av FAMAC.
 - Bassengdrift
 - Arbeidsgruppa har gjennomgått driftsopplegget. Det er innført brukerbetaling for barn.
- Saksbehandling
 - Arbeidsgruppa har vurdert bemanningsbehovet som følge av personalreduksjon ved pensjonering.

Delprosjektet har ikke hatt tilfredsstillende fremdrift etter at KSK faset ut sin tilstedeværelse. De tilrådninger som KSK ga i sin sluttrapport er i liten grad fulgt opp. Dette skyldes en del fravær fra nøkkelpersoner i enheten. Enhetsleder har høy kompetanse, med mastergrad i samfunnssikkerhet og beredskap. Hun har vært en ressurs for kommunen under pandemien, og har blitt mye brukt til håndtering av denne. Dette har ført til at utviklingsarbeidet gjennom prosjektet ikke er blitt fulgt opp i tilstrekkelig grad. Fokus på pandemihåndteringen har imidlertid ført til at man har nå oppdaterte beredskapsdokumenter i Karasjok kommune.

Det ble ansatt en prosjektmedarbeider i 50% stilling fra april 2021. Denne hadde ansvar for å utvikle og gjennomføre tiltak innen teknisk enhet sammen med enhetsleder. Prosjektmedarbeideren har i første omgang fulgt opp FDV for å fullføre de prosessene som ble igangsatt av KS-K, som fullføring av implementering av FAMAC og effektivisering ved prioritering og utførelse av arbeidsoppgaver.

Den økonomiske situasjonen fører fortsatt til begrenset vedlikehold av bygg og infrastruktur. Det er identifisert og iverksatt effektivisering og kostnadsreducerende tiltak innenfor de fleste områdene i sektoren. Delprosjektet har oppnådd en bedre økonomisk kontroll innenfor ansvarsområdet, og enheten har siden 2019 blitt mye bedre på økonomistyring. Det er gjort en grundig gjennomgang av enhetens kostnader og inntekter, slik at man fra 2021 har realistisk budsjettering. Avvik mellom budsjett og regnskap er mindre enn tidligere.



5. Vurdering av arbeidsmetoder

Fremtidens Karasjok har vært et unikt prosjekt, ved at man har gått inn med betydelige ressurser innenfor en relativ kort tidsperiode for å omstille en organisasjon. Vi vil derfor her gi en beskrivelse og vurdering av prosjektets arbeidsmetoder.

Det var utfordrende å få i gang omstillingsprosessene. Prosjektet brukte i innledende fase mye konsulentressurser på å bistå organisasjonen med budsjettarbeid, og dette førte til at man ikke kom i gang med arbeidet med tjenestekvalitet som ønskelig.

Det var også vært utfordrende å få leveranser fra prosjektet implementert i linjeorganisasjonen, primært på grunn av at linjeledelsen ikke maktet å følge opp prosjektarbeidet. Derfor prioriterte man det første året å utrede en ny administrativ organisering, slik at man fikk tydeliggjort ansvarlinjene og delegasjonen i Karasjok kommune.

Forankring og medvirkning

Lokal forankring av prosjektet Fremtidens Karasjok var vurdert å være det viktigste suksesskriteriet, både blant kommunens ledere, ansatte, brukere og innbyggere.

Første prosjektår arbeidet man gjennom arbeidsgrupper med leder og ansatte som fikk ansvar for å utrede avgrensede problemstillinger. Arbeidsgruppene skulle særlig bidra til en bredere medvirkning fra de ansatte i kommunen. I tillegg skulle det etableres referansegrupper for involvering av ansatte, brukere og/eller interessenter.

Arbeidsgruppemetodikk har vært krevende å gjennomføre for mange av delprosjektene, men i de prosessene hvor man har maktet å jobbe etter metodikken har man også lyktes med å forankre endringene bedre. Utfordringene har vært å få implementert leveransene i linjeorganisasjonen, og har primært vært av ledelsesmessig karakter der ledere ikke har hatt kapasitet eller kompetanse til å følge opp det arbeidet og de kravene som ble satt fra prosjektet. Det har også vært motstand fra en del ledere. Det er derfor brukt betydelig ressurser fra prosjektet til lederutvikling, -støtte, – veiledning og -avvikling.

Prosjektet har i liten grad benyttet seg av referansegruppene, slik det lå i den opprinnelige planen. Dette skyldes i all hovedsak covid-19, der man i store deler av prosjektperioden har hatt strenge restriksjoner. Man har hatt dialog med alle hovedutvalgene og rådene underveis i prosjektperioden.

Det ble utarbeidet en kommunikasjonsplan for prosjektet. Prosjektet har informert om prosjektet på folkemøter, politiske møter, hjemmesida og på sosiale medier. Prosjektet orienterte i startfasen om prosjektet på personalmøter og gjennom nyhetsbrev. Deretter har man på ledermøtene orientert om status, og hatt en forventning om at ledere videreformidler dette til sine enheter og avdelinger. Det har vist seg at det ikke har skjedd i tilstrekkelig grad. Det er et ledelsesansvar å videreformidle informasjonen videre til medarbeidere og bidra til forankring av omstillingsarbeidet.

Man hadde flere folkemøter i starten, der man hadde fokus på å informere om bakgrunnen for prosjektet, samt den økonomiske omstillingen. I dialogen med innbyggerne på folkemøtene ble det etterspurt grundigere analyser av problemkompleksene innen eksempelvis institusjonsbasert omsorg og større involvering av ansatte og brukere. I planene for prosjektet var det lagt opp til et større dialog- og involveringsfokus i møtet med innbyggerne. På grunn av Covid-19 og strenge restriksjoner har man i lange perioder ikke hatt mulighet til dette.

Prosjektledelsen opplevde å ha liten kapasitet til å arbeide målrettet og kontinuerlig med kommunikasjon. Informasjonsvirksomhet i form av videosnutter, nyhetsbrev og innlegg i sosiale



medier er tidkrevende, og prosjektgruppa hadde heller ikke god nok kompetanse på å målrette budskapet slik at man faktisk når ut.

I forbindelse med arbeidet med samfunnsdelen har man imidlertid hatt en god innbyggerdialog høsten 2021 og våren 2022, som vil være viktig å bygge videre på i trinn 2. Man har fra 2022 startet med brukerundersøkelser for å få en systematisk innhenting av innbyggernes erfaring fra tjenestene slik at man kan bruke resultatene av disse til å forbedre tjenestene.

Tillitsvalgte har underveis i prosjektet gitt uttrykk for at det er behov for større involvering og dialog med de tillitsvalgte og ansatte. Man har nå utarbeidet et reglement for Administrasjonsutvalget og fått i gang dette organet, samt etablert SIIDA-grupper på alle tjenestesteder. I trinn 2 vil det være viktig å aktivt bruke disse gruppen for å sikre god forankring av endringsprosessene.

Betydelig ressursinnsats fra KSK

En betydelig andel av prosjektets budsjett er brukt på kjøp av konsulenttjenester. I innledende fase var prosjektet i stor grad konsulentdrevet, der betydelige ressurser ble brukt på KSK der man hadde til sammen 8 konsulenter med tilstedeværelse annenhver uke.

KSK har bistått med prosjektkoordinering, omstillingsstøtte, analyser, strategisk rådgivning samt lederutvikling og omfattende lederrådgivning. KSK har bidratt med betydelig kompetanse inn til prosjektet. Se vedlegg 4 for statusrapport fra KSK.

I henhold til opprinnelig plan skulle KSK fase ut mye av sin tilstedeværelse etter fase 1, i utgangen av juni 2020. Prosjektet skulle drives av ansatte delprosjektledere og KSK skulle engasjeres mer på enkelttemaer ved behov. Man valgte at KSK skulle fortsette sin tilstedeværelse gjennom høsten 2020 for å sikre at endringsprosessene ikke stopper opp. Karasjok kommune valgte deretter å øke egenandelen i prosjektets i budsjettet for 2021, slik at man har hatt mulighet til å bruke KSK i hele perioden.

Det har imidlertid vært noe krevende å få til lokalt eierskap til prosjektet når det i stor grad var konsulentdrevet, særlig blant lederne. Prosjektet ble i første fase forbundet med KSK, selv om det er Karasjok kommune som var prosjekteier. Det ble igangsatt en rekke prosesser av prosjektet, og særlig i første fase er erfaringen at dette ble for massivt til at organisasjonen maktet å følge opp disse på en god måte. Hovedutfordringen var manglende oppfølging av tiltak og prosesser lokalt når KSK ikke var til stede. Dette skyldes også motstand mot endringer i deler av ledergruppa. I neste trinn vil det derfor være viktig å forplikte alle ledere i kommunen til aktivt å bidra inn og følge opp prosjektarbeidet.

Når de lokale delprosjektlederne tiltrådte, så fikk man til en bedre forankring og oppfølging av endringsprosessene. KSK med sin kompetanse om kommunesektoren har vært en stor ressurs for den lokale prosjektgruppa som i stor grad var rekruttert utenfor kommunen.

Innen institusjonsbasert omsorg ble det satt inn betydelige ressurser uten tilfredsstillende måloppnåelse i forhold til ressursinnsatsen. Det har vært forsøkt flere tilnærminger fra KSK og prosjektledelsen både med direkte intervensjon i daglig drift, oppfølging og veiledning av ledere, bistand til turnusplanlegging, deltagelse på personalmøter, kulturfokus, veiledning av ansatte, faglig bistand med mere. Hovedutfordringen har vært av ledelsesmessig karakter, og Karasjok kommune søkte derfor om ekstraordinære skjønnsmidler for å styrke den daglige tilstedeværende ledelsen i sykeavdelinga for å gi rom for å jobbe både med styring og struktur, relasjonsledelse, endringsledelse og ikke minst utvikling av en hensiktsmessig og brukerfokusert organisasjonskultur. Fra 2022 ser man at innsatsen har gitt resultater.

Etter hvert har man utviklet en god måte å jobbe på der KSK bidrar inn som faglige veiledere og sparringspartnere, mens man lokalt driver fram prosessen. På denne måten sikrer man eierskap til endringene.



Lokal prosjektorganisasjon

Prosjektlederen tiltrådte 19.10.19, ved prosjektstart. Prosjektlederen hadde ikke kommunal erfaring, og det tok noe tid å sette seg inn i utfordringene.

Det ble brukt lang tid på rekruttering av delprosjektledere. Det ble lyst ut to stillinger internt, og 1 eksternt. Stillingene ble lyst ut som midlertidige stillinger for 2 år. Man klarte ikke å rekruttere delprosjektleder for helse og omsorg, og dette ble løst ved at KSK hadde delprosjektledelsen ut 2020, og deretter ved at man gjorde endringer av ansvarsområder i prosjektgruppa. Delprosjektlederen som var rekruttert til å følge opp økonomi og styring og teknisk, fikk på bakgrunn av sin kompetanse ansvar for helse og omsorg. Dette har imidlertid ført til at delprosjektet for teknisk ikke fikk nødvendig oppfølging og fokus.

Dersom man hadde bygd opp en lokal prosjektorganisasjon allerede ved oppstart som fikk tid til å sette seg inn i utfordringene slik at man bedre kunne nyttiggjort seg av konsulenttjenestene og hatt en større lokal styring over prosjektet allerede fra starten. Erfaringene fra rekrutteringsprosessen tilsier at man skulle ha lyst ut flere stillinger da man rekrutterte prosjektleder, og for minimum tre år slik at man hadde hatt en lokal prosjektgruppe med daglig tilstedeværelse for å få større uttelling av de eksterne konsulentenes kompetanse.

Prosjektet har ledet prosessene med utarbeidelse av nye rutiner, prosedyrer og arbeidsmetoder, og har opplevd at dette ikke er tilstrekkelig. Prosjektet måtte i stor grad også følge opp og sikre at endringene etterleves. Dette har vært utfordrende uten formelle fullmakter, og prosjektleder for Fremtidens Karasjok kommune ble derfor fra 1.10.20 en del av kommunedirektørens strategiske ledergruppe sammen med assisterende kommunedirektør. Også prosjektmedarbeiderne gikk gradvis inn i linja for å få til reelle endring. Dette har imidlertid gått utover det systematiske prosjektarbeidet. Fra andre prosjektår gikk man for det meste bort fra å arbeide gjennom arbeidsgrupper, da det viste seg vanskelig å samle arbeidsgruppene på grunn av koronarestriksjonene. Det har også vært utfordrende å få frigjort ressurser for å delta i prosjektarbeidet.

I trinn 2 skal prosjektet organiseres som en del av linjeorganisasjonen. Det vil være svært viktig å forplikte organisasjonen til å arbeide med prosjektet. Fremtidens Karasjok er prioritert høyt av politikerne, og i trinn 2 skal formannskapet være prosjektstyre. Prosjektet vil videreføre delprosjektene i fire prosjektgrupper, og det legges opp til at alle ledere skal inngå i en prosjektgruppe og forplikte seg til å aktivt bidra inn til prosjektarbeidet og for å implementere endringene i organisasjonen. Det vil bli utarbeidet delprosjektplaner slik at man systematisk vil følge opp og rapportere på måloppnåelse.