

Bakgrunn

Som følge av kommunens økonomiske situasjon er det behov for omstilling og effektivisering i Sandnes kommune utover det som ligger i økonomiplanen for 2015-2018. Totalt sett må det iverksettes innsparingstiltak på kr 122 millioner i 2016 som øker til kr 171 millioner i 2017.

Teknisk skal ta sin andel av dette og det utgjør totalt:

Teknisk	2015	2016	2017	2018	2019
Redusert ramme, bymiljø	-380	-380	-380	-380	-380
Redusert ramme, teknisk felles	-801	-801	-801	-801	-801
Omstilling/reduksjon mellomledere og administrasjon	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500
Ny redusert ramme i 2017 og 2018			-698	-698	-698
Innsparing reise 3 millioner fra økonomiplan 2015-2018	-305	-305	-305	-305	-305
Ny innsparing 70 millioner fordelt		-1 576	-1 576	-1 576	-1 576
Sum innsparing teknisk	-2 986	-4 562	-5 260	-5 260	-5 260

I løpet av 2015 er det innhentet (løst) følgende innsparings- og effektiviseringsbeløp:

Teknisk	2015	2016	2017	2018	2019
Redusert ramme, bymiljø	-380	-380	-380	-380	-380
Redusert ramme, teknisk felles	-801	-801	-801	-801	-801
Omstilling/reduksjon mellomledere og administrasjon	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500
Innsparing reise 3 millioner fra økonomiplan 2015-2018	-305	-305	-305	-305	-305
Løste innsparingskrav	-2 986	-2 986	-2 986	-2 986	-2 986

Disse er løst via pågående effektivisering og omstilling/reduksjon av mellomledelse, varer og reisereduksjoner. De foreløpig uløste innsparingskravene har blitt utredet av flere arbeidsgrupper:

Arbeidsgruppe(r) som arbeider med uløste innsparingskrav	2015	2016	2017	2018	2019
Arbeidsgruppe: Bymiljø og bydrift – 3 grupper: vei, grønt og idrett. Arbeider med å innfri innsparingskrav.		-1 576	-2 274	-2 274	-2 274
Uløste innsparingskrav	0	-1 576	-2 274	-2 274	-2 274

Tidligere innsparinger i Teknisk frem til og med 2015 som her vises, er summert til kr 3 millioner. Disse er allerede løst ved reduksjon i administrasjon, effektivisering og en generell reduksjon på områdene og da særlig vei. Innsparingene som skal håndteres i dette omstillings- og effektiviseringsarbeidet er dermed kr 1,6 millioner i 2016, økende til 2,3 millioner i 2017 og ut perioden.

Disse innsparingskravene på kr 1,6 millioner i 2016 planlegges løst med en reduksjon i rammene til vei med kr 700 000, parker med kr 500 000, gravlunder med kr 300 000 og idrett med kr 400 000 mens friluft er økt med kr 300 000. Det jobbes videre med ytterligere 700 000 kroner som skal spares inn fra 2017, og vil bli rapportert på et senere tidspunkt.

Omstilling og effektivisering i Teknisk

Siden oppstarten av omstillings- og effektiviseringsprosjekt i Sandnes kommune høsten 2015, har Teknisk arbeidet med å imøtekomme sin del av kravene til omstilling og effektivisering i eget tjenesteområde.

I Teknisk er arbeidet organisert med en styringsgruppe bestående av representanter fra Teknisk (5 stk.), Sandnes eiendomsselskap KF (1), HR (1), tillitsvalgte (1), verneombud (1) og økonomi (3 stk.).

Samhandlingen mellom Teknisk og Sandnes Eiendomsselskap KF må ses i sammenheng, fordi flere tjenester levert av Byggdrift i Teknisk blir bestilt av Sandnes Eiendomsselskap KF. Sandnes Eiendomsselskap KF har opprette egen styringsgruppe (styret i KF'et) og etablert 6 arbeidsgrupper som arbeider med tiltak for å imøtekomme sin andel av innsparingskravene. Betydelige omstillingsbehov i forholdet mellom Sandnes Eiendomsselskap KF og Byggdrift i Teknisk er under utredning og vil bli rapportert på et senere tidspunkt.

For øvrig er det etablert følgende prosjektgrupper i Teknisk med tilhørende arbeidsgrupper, som arbeider med omstillings-, effektiviserings- og innsparingstiltak:

- Bymiljø og Bydrift har etablert tre arbeidsgrupper, henholdsvis Vei, Grønt og Idrett
- Bymiljø og VA-drift har etablert to arbeidsgrupper, henholdsvis Organisering og Arbeidsmetoder/effektivisering
- Sandnes Matservice og Levekår

Prosjekt- og arbeidsgruppene er bredt sammensatt og tillitsvalgte er invitert med og deltar i gruppene. Alle står fritt til å lage forslag til innsparinger og eller andre effektiviserende tiltak som omorganiseringer, investeringer etc. Det er vedtatt åpenhet omkring alle disse prosessene.

Arbeidsgruppenes mandat er å foreslå tiltak som kan gjennomføres for å oppfylle innsparingskravet med vekt på følgende veiledende momenter:

- Fokuserer på innovasjon og nytenking
- Effektiviseringstiltak som ikke forringer kvalitet prioriteres
- Tiltak i form av avvikling av tilbud, redusert tilbud og/dårligere kvalitet kan fremmes, med konsekvenser
- Tiltak som medfører at andre tjenesteområder får økte utgifter/merarbeid kan foreslås dersom det totalt sett blir en innsparing for kommunen
- Tiltak som medfører økte investeringer/økt ressursbruk en periode for å gi innsparing på sikt
- Organisasjonsendringer

Arbeidsgruppene har levert forslag til tiltak som skal bidra til effektivisering og innsparing. Forslagene er behandlet i styringsgruppen i Teknisk og i linjen. Flere av tiltakene er allerede iverksatt og resultatene i Teknisk har allerede i 2015 imøtekommet over halvparten av den årlige innsparingen som tjenesteområdet er pålagt. Dette er gjort ved omstilling og reduksjon i mellomledelse og administrasjon, reduksjon i reisevirksomheten og andre innsparinger. Styringsgruppen har valgt å gjennomføre tiltak der dette naturlig ligger i linjeansvaret, som for eksempel bedre arbeidsflyt, forenkling av rutiner og samkjøring av planprosesser.

Arbeidsgruppene i Teknisk har arbeidet med konkrete forslag til tiltak og til områder det skal fokuseres på i planperioden, for å utnytte ressursene på en mer effektiv måte.

Prosjektgruppe Bymiljø og VA-drift

Prosjektgruppa har gjennomgått innspillene fra 2 arbeidsgrupper:

- Organisering
- Arbeidsmetoder og effektivisering.

Arbeidsgruppe *Organisering* fra Bymiljø og VA-drift

Arbeidsgruppe organisering har hatt fire møter. Sluttrapport ble levert 24.11.15 og referert til på styringsgruppemøte 14.12.15. Forslag til organisasjonskart ble vist.

Gruppa gikk gjennom organiseringen av VA-tjenestene i de 10 største kommunene i Norge. Diskusjon angående passende organisering i Sandnes ble så gjennomført med bakgrunn i dette. Det ble utarbeidet fem forslag til organisasjonskart som grunnlag for diskusjon i møte nr. tre.

Gruppa har hatt mange og gode diskusjoner, mellom møte 3 og 4 ble noen problemstillinger løftet opp til diskusjon i Prosjektgruppa for Vann og avløp, og siste møte i arbeidsgruppa ble så gjennomført med konklusjon basert på signaler gitt i prosjektgruppemøtet.

Arbeidsgruppe for *Organisering* fra Bymiljø og VA-drift har konkludert som følger:

- En omorganisering som kun omhandler VA-tjenestene i denne omgang vil etter vår oppfatning ha liten hensikt, det vil fort skape mer uro og dermed mindre effektivitet enn det en får ut av en slik omorganisering.
- Istedenfor en omorganisering av VA, bør det settes i gang et arbeid som ser på organiseringen av tjenestene som i dag utføres av Bymiljø, Bydrift og VA-drift. VA-drift og Bydrift er sammenlignbare på samme måte som de ulike seksjonene på Bymiljø og vi mener derfor at det er naturlig å se alt i en sammenheng
- Det som i dag har størst negativ påvirkning på VA i Sandnes kommune er de store utfordringene som i flere år har preget prosjektorganiseringen. Vi ser det slik at forrige omorganisering der Prosjekt ble fjernet som egen seksjon har gjort disse utfordringene enda større og mer tydelige. Prosjekt og plan bør snarest gå tilbake som egen seksjon og en bør også se på styrking av disse funksjonene. Større fokus på prosjektgjennomføring vil ha stor effekt, både økonomisk og i forhold til effektivitet.

Arbeidsgruppe *Arbeidsmetoder og effektivisering* fra Bymiljø og VA-drift

Arbeidsgruppe Arbeidsmetoder og effektivisering har hatt tre møter, og jobber med følgende tiltak og fokusområder:

- Rekruttering av nye personer. Må få inn nye medarbeidere i godt tid før personer slutter, for å få god overlapping/opplæring. Rett person til rett jobb.
- Bedre planlegging av prosjekter. Må planlegge i godt tid. Oversikt av økonomi i prosjektene så folk får ansvar/eierskap til prosjektet.
- Bedre planlegging av nye prosjekter. Få beskjed i god tid så en kan planlegge.
- Ha noen småjobber/-prosjekter som kan tas innimellom visst det stopper opp et sted.
- Må bli mye bedre på dokumentasjon da dette spare mye arbeid i ettertid.
- Få mann i grøft til og ta ansvar og eierskap. Han styrer maskinfører.
- Etablere lag for lekkasjesøk vann. Vil spare oss for mye penger.
- Få oversikt over innlekkasje på ledningsnettet. Vil spare oss får masse utgifter på pumpestasjoner.
- Energieffektivisering vann/avløpsstasjoner. Bruke pumper som er energibesparende.
- Internfakturering på rett plass. Må se hva det koster å drifte vann/avløpsstasjoner, vannverk og høydebasseng.
- Gjennomgang og opprydding av lager i Vatne driftsstasjon.

Prosjektgruppe Bymiljø og Bydrift

Prosjektgruppa har gjennomgått innspillene fra 3 arbeidsgrupper:

- Vei
- Grønt
- Idrett

Prosjektgruppa har hatt tre møter med gjennomgang av innspill fra arbeidsgruppene samt at mulig endring i organisering har vært diskutert.

Gitt at endringer som foreslått av arbeidsgruppe VA-organisering i sluttrapport datert 24.11.15 blir gjennomført for VA, mener prosjektgruppa at det som blir igjen av Bymiljø bør organiseres som vist under. Det ble diskutert hvor vidt idrett og friluftsliv burde være egen enhet på grunn av stort ansvarsområde og at det er et spesielt fagfelt. Argumentet imot er at det blir en liten enhet med kun fire ansatte. Prosjektgruppa er helt enig med gruppa på VA som mener at det må satses på prosjekt og prosjektstyring. Denne kan både ligge som en egen resultatenheter eller som stab hos direktøren da den tar oppdrag fra de fleste andre resultatenehetene.

Gruppa diskutert også VA-gruppas forslag om å legge Bydrift inn som en seksjon under Idrett og friluftsliv, park og vei. Det var enighet i gruppa om at dagens organisering har mange fordeler som en ønsker å ta med videre.

Arbeidsgruppe Vei fra Bymiljø og Bydrift

Arbeidsgruppe Vei har hatt tre møter og har foreslått tre hovedpunkter å gå videre med.

Gemini Melding og arbeidsflyt

Bruke tid på å strømlinjeforme bruken av Gemini Melding ved å:

- Ta i bruk standardtekst på oppgaver.
- Tilpasse kartfunksjonen til vei og ikke VA.
- Utvikle rutiner for meldinger som går fra melder via forvalter til utfører som medfører mer automatikk.
- Ta i bruk vedleggsfunksjonen på en effektiv måte. Spesielt i forhold til bestilling av skiltplaner eller mindre prosjekt.
- Tilpasse kartet til å vise relevant informasjon og ikke 50 000 søppeldunker som ikke har blitt hentet.
- Andre nye funksjoner i oppdatert versjon. Gjennomgang av nye funksjoner og endringer kan gi positiv gevinst.

Starte et prosjekt for å utbedre kommunikasjonsretningslinjer og tilpasse programmet til veiavdelingen spesielt, kan gi stor gevinst i forhold til kommunikasjon, effektivitet og struktur. Prosjektet kan gjennomføres sammen med Bymiljø sin Gemini-ansvarlig eller tilbyder direkte. Prosjektet har ingen negativ konsekvens annet enn tidsbruk i utviklingsfasen. Det er behov for å få IT med på laget for å tilrettelegge for bruk av nettbrett og mobiltelefoner for å spare tid til manuell rapportering. Vil kreve investering i utstyr. Vil spare tid som kan brukes på oppgaver og medføre bedre bestilling ved fullføring.

Felles årshjul for Bydrift og Bymiljø

Tiltaket kan bidra til at begge enheter har mer oversikt og innsyn i hverandres ressursbruk. Dette skal medføre at en kan utføre arbeid på det mest hensiktsmessige tidspunktet. Dette vil

være en god måte å planlegge prosjekter i forhold til måneder hvor drift og vedlikehold er mindre akutt eller mangler økonomiske ressurser til å gjennomføre.

Effektivisering i forhold til kommunikasjon, planlagt bestilling av jobber, oversikt, og så videre kan oppnås gjennom dette arbeidet. Tid medbrakt til å lage årshjul vil gjenvinnes snarlig og kan brukes/evalueres hvert år. Et godt arbeid nå vil ha stort nytte fremover og vil gi bedre effektivitet og utnyttelse av ressursene.

Asfaltering

Kommunen jobber mot å lappe minst mulig mindre hull og heller asfaltere større områder om gangen. Mindre lappejobber sprekker fort opp igjen. Asfaltering av større områder betyr en dyrere engangsjobb, men sparer midler over tid ved at veien holder lengre. Videreutvikling av denne strategien kan spare kommunen for midler fremover og unngå at veier forfaller til en tilstand som gir en betydelig økt investeringskostnad i fremtiden. ROSY-rapporten foreslår at 25 millioner avsettes til reasfaltering, for å få den mest gunstige økonomiske utviklingen. Et mindre beløp vil også ha positiv effekt. Det må bevilges midler til reasfaltering. Veikapitalen vil ikke forvitne og god og trygg framkommelighet sikres.

Løste innsparingskrav for vei 2016

Redusert budsjett på vei medfører at tømning av sandfang og vedlikehold av drenering blir sterkt redusert i forhold til 2015. Konsekvenser kan bli at sandfang fylles opp, ved store nedbørsmengder vil sluker ikke ta unna vannet slik at dette renner i gatene. Sand fra sandfangene vil også kunne følge med over til overvannsledningene og igjen medføre problemer og økte utgifter til vedlikehold av disse ledningene. Forurensing knytta til vei er i stor grad bundet til partikler, økt utslipp av sand vil også kunne medføre økte utslipp av tungmetaller, oljeforbindelser og lignende til resipient.

Det er ikke avsatt midler til reasfaltering av vei i 2016. Det betyr at det kun vil bli foretatt lapping på kommunale veier, veikapitalen vil bli redusert, og vedlikeholdsetterslepet øker.

Arbeidsgruppe Grønt fra Bymiljø og Bydrift

Arbeidsgruppe Grønt har hatt fem møter og har foreslått følgende punkter å gå videre med:

Effektivisering

- Bedre årshjul/driftsplan. (A5 Rammeavtalebok). Sette av flere datoer/etapper for når enkelte arbeidsoperasjoner skal utføres, slik at en oppnår langsiktighet av vedlikeholdet og redusere ad hoc-planlegging/utføring.
- Evaluere driften for 2015, sammen med driften, før en lager nytt årshjul – prioriteringer på et tidlig tidspunkt.
- Bruke iPad-løsninger med arbeidslister m/kart. Eks. klippelister, hekker osv. «kvittere» når jobben er utført vil lett kunne lage dokumentasjon for drift og kostnader.
- Felles planlegging av gressklipping med de enkelte maskinene og anleggene. Sette av datoer for når de enkelte maskinene skal være ferdig. Bruke brøyteprogram for å hindre mye tid til opplæring (iPad). Slå tre ganger i året, trimme 1. og 3. gang, bruke tohjuls slåmaskin større og bratte areal. Være tro mot planen.
- Beskjæringsplan busk og plantefelt. Bydelsvis park, standardlekeplasser og spesielle anlegg/hovedlekeplasser.
- Strømlinjeforme anlegg for å redusere tidsbruk på vedlikehold. Finne problemene og utbedre disse.
- Robotklipping enkelte gravlunder, vurdere også park.

Inntekter

- Reklamefinansiere større beplantninger med løk/sommerblomster (vanskelig å få sponsorer)
- Urbant jordbruk, leie ut teiger til kjøkkenhager/sauer

Redusere tilbud

- Færre små oppgraderingstiltak av anlegg (små driftsprosjekt)
- Redusere vedlikeholdet på nyanlegg som overtas

Konsekvenser: Det er behov for å få IT-avdelingen med på laget for å tilrettelegge for bruk av nettbrett og mobiltelefoner, for å spare tid til manuell rapportering. Vil kreve investering i utstyr. Vil spare tid som kan brukes på oppgaver og medføre bedre bestilling ved fullføring. Redusert vedlikehold på nyanlegg vil synes ved at disse forfaller etter kommunens overtagelse.

Løste innsparingskrav for park og gravlund 2016

Dette blir fordelt ut ved å gjøre litt mindre innenfor alle områder, inkl. gressklipping og generelt vedlikehold, se forslag til tiltak over.

På gravlund vil redusert budsjett bety redusert gressklipping på gravlundene, i tillegg til redusert beplantning av stauder, blomster og busker, samt redusert vedlikehold av hekker og annen vegetasjon.

Arbeidsgruppe Idrett fra Bymiljø og Bydrift

Arbeidsgruppe Idrett har hatt to møter. Gruppen anser det som viktig at vi i størst mulig grad kan opprettholde kvaliteten og åpningstiden på anleggene. Det som anses som beste innsparingsforslag er:

- Kutt i driftstilskudd til idrettslagene. Konsekvenser vil være mindre frie driftsmidler til idrettslagene. Denne støtten utgjør relativt lite av totalen i lagene. Dette legges evt. fram i egen politisk sak.
- Slodding av kunstgressbaner overlates til idrettslagene. Dette medfører at man sparer tid og ressurser for driftspersonell. Merarbeid på idrettslagene, men likt ansvar for klubber som har bygd egne baner og klubber som disponerer kommunalt bygde baner.
- Effektivisering gress ved bruk av robotklippere. Dette fører til redusert arbeidsmengde i drift. Kan bli behov for oftere lufting.
- Overlate eierskap/ansvar for fotballmål til idrettslagene. Konsekvenser vil være økte kostnader og arbeidsbyrde for idrettslagene. Kan også være en risiko å overføre ansvar for kontroll til idrettslagene. Likt ansvar for klubber som har bygd egne baner og klubber som disponerer kommunalt bygde baner.
- Innføre brukerbetaling i form av trening i idrettshaller utenom sesongen. Konsekvenser er økte kostnader for idrettslagene og mer administrasjon (fakturering osv). Kan bli et dårligere tilbud dersom lag velger bort trening. Kan bli bedre utnyttelse av hallflatene.
- Effektivisere drift av gressbaner.
- Parkeringsavgift på idrettsanleggene. Medfører en miljøgevinst ved mindre bilbruk til ordinære treninger og arrangementer for beboere i nærområdene.

Løste innsparingskrav for idrett 2016

Det blir gjennomført et pilotprosjekt med robotklipping av baner for redusere kostnadene. Samtidig starter arbeidet med å overføre ansvaret for slodding av kunstgressbaner og en vil se på effektivisering av drift gressbaner.

Strukturendringer

I innspillene fra arbeidsgruppene framkommer også forslag til strukturelle endringer i dagens organisering av tjenesteområdet. Ledighet i stillinger på direktør og seksjonsledernivå står for dør, noe som også har gitt anledning til å se nærmere på dagens organisering.

Det har framkommet er at dagens resultatenehet Bymiljø favner over en for stor bredde av funksjoner og at enheten med fordel kan deles opp og spesialiseres i større grad. Følgende inndeling er forslått:

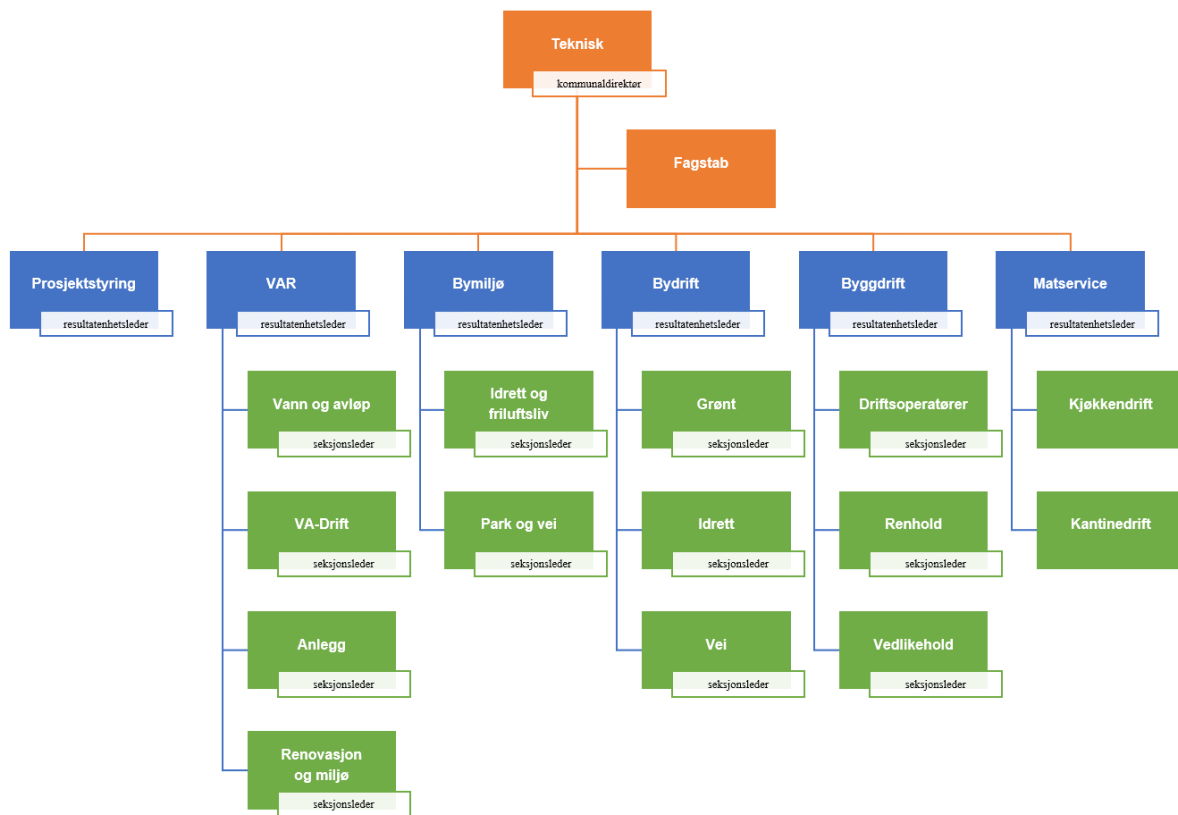
Vann og avløp og Renovasjon opprettes som en egen resultatenehet under tjenesteområdet Teknisk. Resultateneheten VA-drift legges som en seksjon i ny VAR-resultatenehet.

Seksjonen Anlegg får i hovedsak sine oppdrag fra prosjektledere i Prosjektstyring som er en stabsenhet under dagens Bymiljø. Prosjektstyring som stabsenhet under resultateneheten Bymiljø, ble etablert i forbindelse med at Bymiljø og Sandnes Bydrift KB ble samorganisert i tjenesteområdet Teknisk i 2014. Porteføljen i Prosjektstyring er relativt tung og håndteres av dyktige prosjektledere med høy kompetanse og erfaring i prosjektstyring. Enheten omsetter for om lag 100 mill. kroner i året. Det vil være hensiktsmessig å skille ut Prosjektstyring som en egen resultatenehet under tjenesteområdet Teknisk med egen resultatenehetsleder.

De resterende seksjonene i Bymiljø. Idrett og friluftsliv og Park og vei består som i dag. Oppgaver og funksjoner for disse seksjonene vil ikke endre seg sammenlignet med dagens organisering i Bymiljø, men organiseringen støtter opp under behovet for tydeligere spesialisering innen tjenesteområdet. Dagens resultatenehet Bydrift skal fortsatt ha ansvar for driftsfunksjon og får sine oppdrag fra Bymiljø. Det er likt dagens organisering som fungerer meget godt, har en hensiktsmessig og effektiv ressursutnyttelse - både hva gjelder arbeidskraft og maskiner. En ser ingen grunn til å endre på dette oppsettet nå. Det er heller ikke ytre ønske om dette fra de impliserte enheter.

De øvrige resultatenehetene i dagens tjenesteområde Teknisk består som før, da disse hensiktsmessig organisert i dag. Dette gjelder Byggdrift og Sandnes Matservice. Byggdrift utfører driftsoperatørtjenester, renholdstjenester og vedlikeholdstjenester. Byggdrift får hovedmengden av sine oppdrag og oppgaver fra Sandnes Eiendomsselskap KF. Sandnes Matservice produserer og leverer måltider til kommunens omsorgsinstitusjoner og drifter kommunens personalkantiner.

Som følge av behovene for strukturendring som er gjort rede for over, foreslås følgende organisasjonskart for tjenesteområdet Teknisk:



Konsekvenser av strukturendringene

Det antas at foreslåtte omstrukturering bidrar til en mer hensiktsmessig strukturell inndeling enn dagens organisering, blant annet fordi resultatenhetslederne vil få mindre lederspenn og mer fagspesialiserte roller. Dette gjelder særlig Bymiljøsjefen. Utover dette vil endringen medføre små justeringer i leder/mellomleder-kabalen. Dette regner man med kan løses internt i tjenesteområdet. Den foreslåtte strukturendringen kan iverksettes raskt.

Den foreslåtte strukturendringen tar ikke sikte på å endre på oppgaver til tjenesteområdets medarbeiderne. Eventuelle endringer i oppgaver må i så fall gjennomføres i andre prosesser. Alle vil i ny struktur beholde sine eksisterende oppgaver, selv om noen kan få ny sjef. Endring i struktur kan medføre at noen medarbeidere på leder/mellomledernivå i Vatne driftsstasjon flyttes, dersom viser seg hensiktsmessig. Dette vil bli håndtert internt i tjenesteområdet og må ses i sammenheng med tilgjengelig kontorarealer. Flytting utover dette anses foreløpig ikke som hensiktsmessig.

Rådmannens forslag til tiltak vedr. tjenesteområdet Teknisk

I Teknisk er innsparingstiltakene tom. 2016 innarbeidet. Innsparingskravene øker med 700 000 kroner fra 2017, som det arbeides videre med og vil bli rapportert senere. Tiltak i Byggdrift og Sandnes Eiendomsselskap KF er under utredning og rapporteres senere. Det samme gjelder Sandnes Matservice og Levekår.

Innsparinger og effektiviseringstiltak som er gjort rede for i denne saken håndteres og iverksettes fortløpende innenfor de fullmakter som er delegert, for å imøtekomme krav til omstilling og effektivisering jf. Bystyrets vedtak ifm. behandlingen av økonomiplanen for 2016-2019. Tiltak som krever politisk behandling vil bli lagt frem etterhvert.