

Effektivisering Eiendom og Infrastruktur

Verbaloppdrag PS 139/2024

19.6.2025



Krødsherad
kommune

Bakgrunn

Verbaloppdrag gitt i PS 139/2024

Kommunestyremøte 12.12.2024



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!

Effektivisering teknisk sektor



Administrasjonen gis i oppdrag å kjøre et prosjekt lignende omsorgs TØRN-prosjekt på teknisk sektor for å vurdere arbeidsstruktur opp mot effektiv drift.



Delmål i prosjektet er å vurdere om teknisk kan utføre oppgave for Krødsherad kirkelige fellesråd innenfor dagens driftsramme for å redusere fellesrådets estimerte drifts- og vedlikeholdsbehov i årene framover. Det skal også vurderes å gå tilbake til stedlige vaktmestere, med ansvar for ett eller flere bygg.



Administrasjonen bes om å rapportere på verbalforslaget innen kommunestyremøtet i juni 2025.

TØRN modellen



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!



Det handler om:

T – Tjenester

Ø – Økonomi

R – Ressursutnyttelse

N – Nærhet til brukeren



Metoden innebærer:

- ☐ Kartlegging av nåsituasjon og arbeidshverdagen
- ☐ Identifisering av sløsing og unødvendig kompleksitet
- ☐ Utprøving av nye arbeidsmåter i praksis (eksperimentering)
- ☐ Involvering av ansatte, brukere og ledelse



Prinsippene :

- ☐ **Bruker først** – Tjenesten skal møte innbyggerens faktiske behov.
- ☐ **Team framfor siloer** – Tverrfaglige team jobber sammen om helhetlige løsninger.
- ☐ **Felles ansvar** – Hele teamet tar ansvar for kvaliteten i tjenesten.
- ☐ **Støtte i stedet for styring** – Lederrollen endres fra kontrollør til støtte og fasilitator.
- ☐ **Kontinuerlig læring og forbedring** – Læring skjer i praksis, ikke via store omorganiseringer

Erfaringer fra TØRN-kommuner

Eiendom & Infrastruktur

24

VL (K):

Bjørn K Bråten

PL:

Bjørn K Bråten

VA:

Erik Nøkleby

Saksbehandler/ Beredskap:

Andrea Syversen

NVA:

Inger Merete Bjerkerud



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!



Bygg drift

8

Avd L:

Ståle Karlsson

Driftopr:

Ståle Løvli

Kai Berg

Ole R Langvandsbråten

Jan Gunnar Rolfstad

Truls Roar Karlsson (1.9)

Hans Anders Kleven

Rune Kronstad

Renhold (fra 1.1.2025)

11

Avd L:

Jolanta Sadlo

Renhold:

Heidi Nicolaysen

Tanya Kumtim Nilsen

Anne Dalen

Björg Øverby

Ann Sissel Finnevolden

Lin Xiuyan

Marte T Kittelsen

Stoyanka Minekova

Trine Bjærtne

Tetiana Kalinova

Organisering av virksomheten i dag

- ☐ Hvem gjør hva
- ☐ Renhold er ikke med i vurderingen, avgrenset til bygg drift og stab



	Vakt	Selvkost (VA)	Bygg	Formålsbygg	Oppgaver
Driftsoperatør 1	X	X			Faste primæroppgaver, bistår hverandre, krever to tilstede eks kloakkpumpestasjoner, arbeid langs vei. 1 stk Norefjell renseanlegg og Noresund vannverk 1 stk Krøderen renseanlegg og Krøderen vannverk. 1 stk alle kloakkpumpestasjoner Noresund og Norefjell 1 stk alle kloakkpumpestasjoner på Krøderen. Opplæring for å kunne fylle hverandres roller, sikre robusthet og beredskap Prøveregime for vann og avløp er et omfattende arbeid, bade og vassdragsprøver, sigevannsprøver,
Driftsoperatør 2	X	X			
Driftsoperatør 3	X	X			
Driftsoperatør 4		X			
Driftsoperatør 5			X	Skole, BHG og Svømmehall, kommunehuset	Stedlig og faste rutiner på bygg, utfyller hverandre ved behov Flyktningetjenesten (økende ift flytting, montering og demontering) Kirka Frivilligheten
Driftsoperatør 6	X		X	Kryllingheimen, Brannstasjon, Ambulansestasjon, Omsorgsboliger	
Driftsoperatør 7			X	Alle kommunale utleieboliger, vei og park. Alle bygg i kommunen	Tømrer. Vedlikehold på bygningsmassen, park og anlegg 6-7000m2
Virksomhetsleder					Lede egen virksomhet Budsjett og regnskap Offentlige anskaffelser, innkjøpskontakt for kommunen Personalansvar Prosjektlederansvar Politiske saker
Avdelingsleder bygg drift					Leder driftsoperatørene, bindeledd mot alle virksomhetene, FDV og avvik, fakturahåndtering, prosjektlederansvar, personalansvar, administrativ og operativ rolle, bestillinger
Fagansvar VA					Rapportering (eksternt SF, mattilsynet, KOSTRA omfattende), saksbehandling VA, tilkobling , vannmåleroppfølging, vannavlesing, fakturering, økonomioppfølging VA, prosjektoppfølging VA, faglig bistand driftsoperatører og VL, Bistår i stabsarbeid..
Beredskap /saksbehandler					Saksbehandler kommunale boliger og renovasjon (100+ leieavtaler), ansvar for fakturagrunnlag. Prisregulering. Renovasjon, frittakssøknader og gebyroppfølging i komtek, tospann med fagansvar VA, robusthet. Leder boligmøter sammen med forebyggende helse og omsorg, fordelinga og prioritering av boliger. Boligkontroll sammen med bygg drift.

Effektivisering (1)

Spørsmål vi har drøftet:



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!

Spørsmål	Svar / Beskrivelse
Løser vi kommunale oppgaver tilfredsstillende med dagens årsverksramme.	✓ Ja ✓ Dette bekreftes gjennom tilsynsrapporter, tilbakemeldinger fra innbyggere og grunneiere, tjenestemottakere og virksomheter internt i kommunen. Dette gjelder også samarbeid med eksterne, eks DRBV. ✓ Det er god økonomistyring, noe som gjenspeiles i budsjett og regnskap
Hvordan foregår styring og ledelse, kan det ses på roller, ansvar og myndighet.	✓ Det er jobbet med å redusere detaljstyring for å jobbe mer effektivt. ✓ Det søkes å løse oppdrag i tentaklene...Egne valg, og ikke vente på beslutninger har bidratt til mer motivert hverdag og raskere saksbehandling og oppdragsløsning.
Hvilke eksterne oppgaver løser vi	✓ Velforeninger, og stadig press om mer støtte ✓ Kirka, transport og lagring ✓ Sommervikarer er lovet bort til enkle vedlikeholdsoppdrag for Kirka, samt vanning av AMPLER ✓ Støtte flyktningetjenesten, transport, flytting (økende behov), montere møbler tar tid (ikke eksternt, men ekstra)
Ved å redusere ekstern støtte, vil det frigjøre restkapasitet , og hva er konsekvensene	✓ Ja ✓ Det vil frigjøre kapasitet, men samtidig så ser vi på støtten til eksempelvis velforeningen som et viktig bidra til å gjøre kommunen til ett attraktivt sted å leve og bo. Liten innsats gir store resultater... Kan frigjøre tid til vedlikehold
Er det tjenester som det vil være mer gunstig å anskaffe eksternt.	✓ Arbeid utenfor normal arbeidstid, Eks Norefjellporten....er allerede satt bort ✓ Større vedlikeholdsoppdrag, selv med egen tømrer ✓ Se på manuell brøyting som en del av brøyterodene, frigjøre noe tid, reduserer overtid.
Ved restkapasitet, hva brukes den til, eller åpner det seg rom for å se på årsverksstrukturen	✓ Ledig tid brukes til vedlikeholdsoppgaver, ✓ Pr i dag så frigjøres det ikke tid som vil kunne påvirke årsverkstrukturen
Har vi beredskap ved fravær, hvor robuste er vi og hva er et minimum vi bør ligge på.	✓ Sårbare ✓ Prisgitt at de ansatte stiller opp, selv når de ikke er på vakt eller på jobb...men de møter for å skadebegrense hendelser. Hele virksomheten stiller opp...Dugnadsånd og lojalitet utover det som kan forventes..
Hvordan påvirker teknisk vakt vår bemanning i det daglige og ved hendelser hvor vi kjører dobbel vakt.	✓ Dobbel i Jul og Påska, og ved hendelser som eks Hans ✓ Sårbare over tid, sliter ut mannskapene ved langvarige hendelser ✓ I det praktiske handler det kun om økonomi, og påvirker normalt ikke daglig drift

Effektivisering (2)

Spørsmål vi har drøftet:



Spørsmål	Svar / Beskrivelse	Merknad
Hva har vi allerede innført som effektiviseringstiltak ✓ Hvilke effekter har vi sett og frigjør det av restkapasitet	✓ Robotklippere ✓ Drone ✓ Driftsoperatører samlet under en ledelse (2007 og 2011) ✓ (Renhold, samlet under en ledelse 2025) ✓ Kamerakontroll av VA ledninger ✓ Fjernavleste vannmålere ✓ SD (sentral drift) styringsanlegg bygg, slipper å gå rundt, sparer tid ✓ Bytte til ledbelysning, reduserer betraktelig tid for å bytte, gjenstår fortsatt en del å bytte	Frigjør kapasitet som nyttes til andre vedlikeholdsoppgaver, eks 3 timer 2 ganger i uka på traktorklipperen er borte. Drone, inspeksjon tak, HMS, frigjør tid. Det har blitt strengere krav til dokumentasjon VA og miljø og beredskap, dette løses uten ekstra bemanning, men ved bruk av «resttid»...
Kan vi samarbeide med eksterne og få til samdrift ✓ Nabokommuner ✓ Andre selskaper og foreninger i kommunen	✓ Driftsoperatører blir utfordrende å samarbeide med eksternt, viktig med lokal kunnskap og nærhet. Responstid og beredskap er avgjørende ✓ Pr i dag ikke identifisert aktuelle områder for samarbeid, på det operative arbeidet i virksomheten	
Gevinstrealisering ✓ Hva er et realistisk innsparingspotensial ved å innføre stedlige driftsoperatører ✓ Hva er et realistisk innsparingspotensial ved å øke drift og vedlikeholdsansvar ovenfor kirka ✓ Er det et innsparingspotensial i virksomhetens stab, både ift bemanning, arbeidsfordeling og ressursutnyttelse	✓ Antall m2 rammer inn kostnadene, ca 1500 kr pr m2 i FDV ✓ Ikke realistisk å forvente at dagens bemanning kan ta ned fremtidige kostnader for vedlikehold av kirka ✓ Stedlige driftsoperatører vil kunne medføre økte kostnader. ✓ Ikke identifisert innsparingspotensial i staben, eksempelvis så er virksomhetsleder også prosjektleder, og vi har valgt å ikke lyse ut prosjektlederstillingen pt, av økonomiske hensyn	Fremover vil det bli flere komplekse og nye formålsbygg, når det gjelder tekniske installasjoner og oppfølgingskrav
Hva gjør vi med det vi kommer frem til ✓ Hvilke tiltak kan vi iverksette ✓ Hvordan skal vi implementere tiltakene ✓ Positive effekter ✓ Negative konsekvenser	✓ Ingen endringer i bemanning eller organisering pt ✓ Vi skal se på plan for vedlikehold i virksomhetsplanen, sette dette i system. ✓ Vi skal gå i dialog med Kirka for å se hva som kan gjøres, se det i sammenheng med enge vedlikeholdsplan ✓ Det må tas hensyn til boliger hvor det bor folk...vi må være dynamiske....litt enklere på formålsbygg	Vanskelig å planlegge større vedlikeholdsoppgaver. Skjer det noe med et formålsbygg så må det løses, og det går utover framdrift på vedlikehold.



Delmål Krødsherad kirkelige fellesråd



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!

Spørsmål	Svar / Beskrivelse
Hva bidrar kommunen med økonomisk i dag	✓ 2 940 000 kr kirkelig administrasjon ✓ 315 000 kr kirkegård
Hva bidrar kommunen med, ift driftsoperatører	✓ Transport ✓ Sommerjobb til enklere oppdrag som maling etc ✓ Sporadiske småjobber på forespørsel
Hva er vi forpliktet til	Trossamfunnsloven §14 Bevilge penger til drift og vedlikehold, skal holdes i forsvarlig stand og sikre tilstrekkelig bemanning Kirkeloven §15 - Kommunens økonomiske ansvar. Kommunen utreder følgende utgifter etter budsjettforslag fra kirkelig fellesråd: a) utgifter til bygging, drift og vedlikehold av kirker, b) utgifter til anlegg og drift av kirkegårder, c) utgifter til stillinger for kirketjener, klokker og organist/kantor ved hver kirke d) driftsutgifter for fellesråd og menighetsråd, herunder utgifter til administrasjon og kontor E)utgifter til lokaler, utstyr og materiell til konfirmasjonsopplæring, f) utgifter til reiser, kontorhold og boligtelefon for prester.
Hva kan kommunen gjøre for å redusere fremtidige kostnader for kirka	✓ Pr i dag kun små jobber som maling og små utbedringer ✓ Det er i dag kun 3 ansatte på bygg drift, de er opphengt i kommunens formålsbygg, og en større innsats for kirka vil medføre mindre tid til vedlikehold på egne formålsbygg
Gevinstpotensial	✓ Sannsynligvis lite- Det er ikke kapasitet til å utføre oppdrag som vil utgjøre en forskjell på bunnlinja
Forslag til nye tiltak	✓ Samarbeidsmøte og avklare muligheter og begrensninger ✓ Se på stillingsbrøk kirketjener og hvordan vi kan utføre oppgaver for hverandre, på tvers. Er det mulig ?

Konto	2025	2 026	2 027	2 028	2 029
Tilskudd fra kommunen	3 230 000	3 511 000	3 696 000	3 895 000	4 090 000
Utleie av kirker	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Festeavgift	155 000	155 000	155 000	155 000	155 000
Trosopplæringsmidler	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Annen driftsrelatert inntekt (bla. Kremasjonsavg.)	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Div inntekter	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Offer/inns til egen menighet	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Offer/inns til annen virksomhet	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Renteinntekt	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Sum driftsinntekter	3 815 000	4 096 000	4 281 000	4 480 000	4 675 000

Kontonr.	2025	2 026	2 027	2 028	2 029
Kirkegårdsbil innskudd leasing		150 000			
Renovering Olberg kirkestue		500 000			
Renovering kontorer	250 000				
Oppussing Glesne ute/inne		50 000	700 000		
Lynvernanlegg Glesne	475 000				
Lynvernanlegg Olberg			675 000		
Lynvernalegg Veikåker				475 000	
Gressklipper				120 000	
Teknisk bygg kirkegårdsdrift	0	0	0	2 000 000	
BEHOV INVESTERINGER	725 000	900 000	1 375 000	2 120 000	

Konto	2025	2 026	2 027	2 028	2 029
Lønnskostnad	2 680 000	2 800 000	2 926 000	3 060 000	3 200 000
Sum driftskostnader	3 969 719	4 096 000	4 281 000	4 480 000	4675000



Delmål stedlige vaktmestere



Krødsherad
kommune

Spørsmål	Svar / Beskrivelse	Merknad
Når gikk vi bort fra stedlige vaktmestere, og hvorfor	✓ Endret rundt 2007, politisk vedtak ✓ Vaktmesterne ble samlet for å effektivisere. Bruke resurser på tvers, mindre sårbarhet, kunne mer av hverandres oppgaver, mobilisering av kompetanse. Før endringen løste vaktmesterne oppgaver som ikke er primærfunksjon, eks geleide unger til kirka, kjøre ut blomster og kaker	Har vi egentlig stedlige driftsoperatører i dag?
Driftsoperatører sentralisert	✓ Ved å samle ressursene får vi en fleksibel bemanning som kan settes inn der behovet er størst – når det oppstår. ✓ En samlet organisering muliggjør flåtestyring – det vil si at vi kan styre innsatsen dit det trengs, i stedet for at hver enkelt er bundet til ett bygg uavhengig av aktivitetsnivået der ✓ Når ressursene er spredt, blir vi sårbare for fravær og uforutsette oppgaver. I et samlet team kan vi dekke opp for hverandre og sikre stabil drift. ✓ Samlet organisering gir stordriftsfordeler – vi kan dele kompetanse, utstyr og erfaringer på tvers. ✓ Når ressursene er samlet, reduserer vi dødtid og venting. Folk jobber mer aktivt med kjerneoppgavene i stedet for å vente på neste oppdrag i sitt eget bygg. ✓ Et samlet team har bedre forutsetninger for læring, faglig utvikling og kollegial støtte – noe som også øker kvaliteten på tjenestene. ✓ En samlet ansattgruppe gir opplevelsen av å være en del av noe. Det handler om anerkjennelse og identitet ✓ Ledelsen får bedre oversikt, og det legges til rette for koordinering og prioritering når ressursene er samlet. Det gir mer strategisk bruk av kompetanse og legger til rette for god økonomistyring	Bakgrunnen for å samle renhold fra 1.1.2025
Driftsoperatører på dedikerte bygg	✓ Stedlige vaktmestere kan gi mer tilstedeværelse, bedre kjennskap til byggene og sterkere relasjoner med brukerne. Dette gir trygghet og kan bidra til mer proaktivt vedlikehold. Samtidig må vi vurdere om vi har råd til redusert fleksibilitet som stedlige vaktmestere kan medføre, og om vi klarer å sikre faglig bredde når én person skal dekke alle behov lokalt. Dette vil også gjøre det mer tungvint å koordinere prioriterte oppdrag i virksomheten, herunder økonomistyring.	Vi har akkurat gått vekk fra denne modellen for renholderne
Gevinstpotensial	✓ Det er i dag 2 driftsoperatører som har ansvar for egne bygg, men samtidig også skal løse andre oppgaver i en helhetstanke. Vi har i vår analyse ikke kommet frem til at å innføre stedlige vaktmestere vil være hensiktsmessig, det vil snarere kunne fremtvinge et behov for flere ansatte for å dekke opp hele spekteret av oppgaver som skal løses. Det unngår man ved å sentralisere å og flåtestyre ressursene. Den tredje bygg drift driftsoperatøren er ikke dedikert på eget bygg, men støtter alle.	
Forslag til nye tiltak	✓ Vi vil videreføre dagens organisering av driftsoperatørene ✓ Revidere og utvikle vedlikeholdsplanen for kommunens formålsbygg, som en del av virksomhetsplanen ✓ Vurdere samarbeidet med Krødsherad energi AS (morselskapet) både bemanning og maskinpark kan være mulig. ✓ Vurdere hvordan vi rigger oss med rammeavtaler, gjøre små oppdrag selv, sette bort større.	Plan for vedlikehold, årlig, og for flere år fremover, når eks males etc Vi har en plan i dag, men den kan utvikles



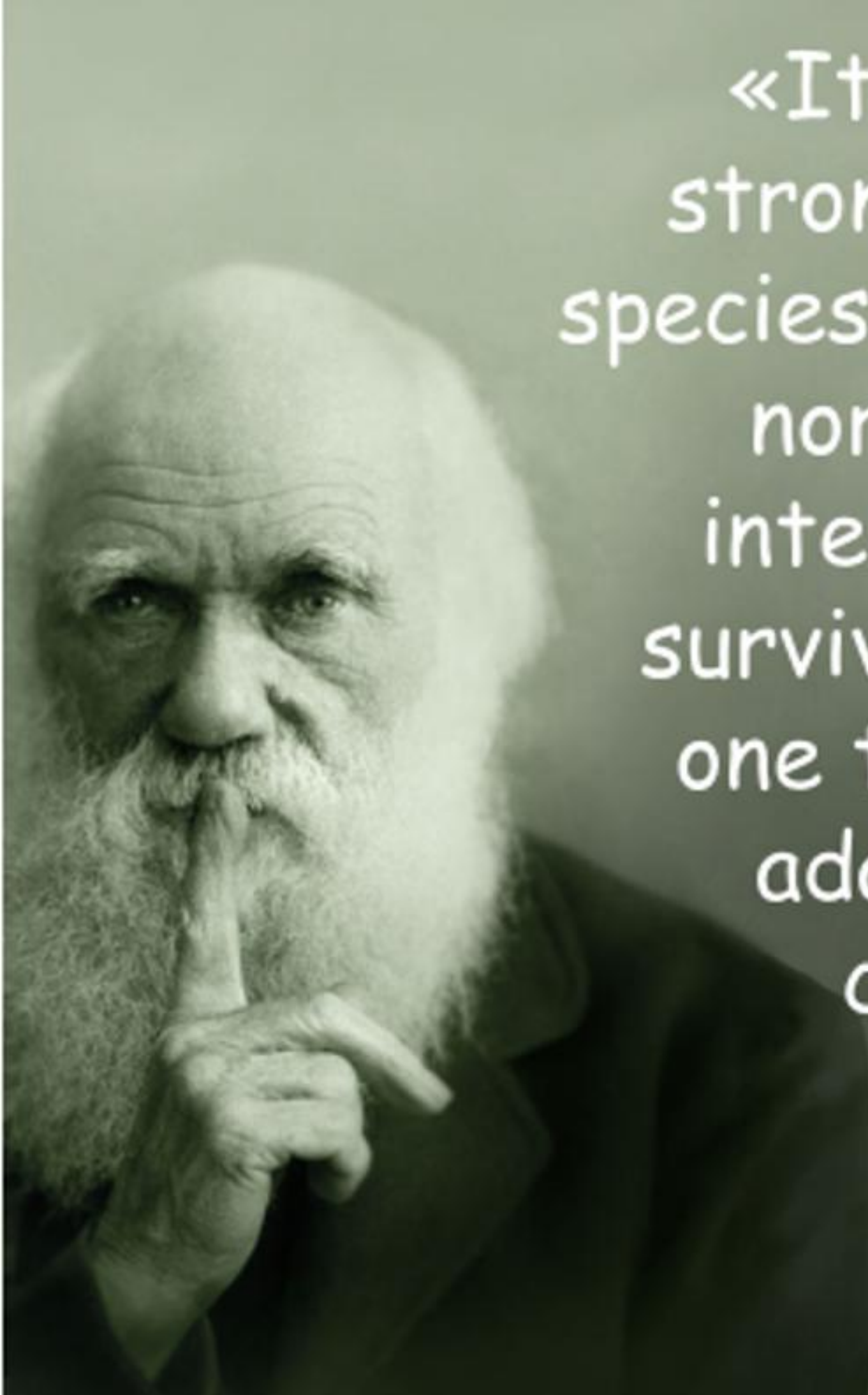
Konklusjon



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!

Oppsummering	Veien videre	Merknad
Hvordan er prosessen gjennomført	✓ Gjennomføringen er ledet av kommunalsjef ✓ Staben i virksomheten har med bakgrunn i en «dreiebok» kommet frem til en innledende vurdering ✓ Den innledende vurderingen er gjennomgått og justert i samråd med driftsoperatørene i et felles møte ✓ HTV og verneombud har deltatt i prosessen ✓ Kommunedirektør og kommunalsjef har gjennomgått det som har kommet frem	
Hva nå	✓ Ingen foreslåtte endringer i bemanning eller organisering pt. ✓ Dagens bemanning er tilstrekkelig, samtidig så er det lite å gå på ved fravær, hendelser eller ved gjennomføring av større vedlikeholdsprosjekter ✓ Det skal tas en god gjennomgang av m2 som kan selges eller avhendes (reduere FDV kostnader) ✓ Det skal utarbeides en oppdatert vedlikeholdsplanen for kommunens formålsbygg, som en del av virksomhetsplanen (internt og eksternt) ✓ Det skal opprettes dialog med Kirka for å se hva som kan gjøres av mindre vedlikehold og samarbeid, se det i sammenheng med egen vedlikeholdsplan	Det er rask responstid ved hendelser. God beredskap Vi sover godt om natta Frigjort tid brukes til vedlikehold og støtte til eksterne, samtidig så spiser et stadig økende rapporteringsregime av denne tida, og må det tas høyde for nye formålsbygg med tekniske løsninger som vil kreve mer oppmerksomhet. PT løser vi dette med dagens bemanning
Kirka 	✓ Dagens bemanning pt vil ikke kunne utføre større vedlikeholdsoppdrag for Kirka, det vil gå utover drift og vedlikehold av egne formålsbygg ✓ Det skal opprettes dialog med Kirka for å se hva som kan gjøres, ses på i sammenheng med egen vedlikeholdsplan	
Stedlige driftsoperatører 	✓ Å gå over til stedlige driftsoperatører på formålsbygg er ikke vurdert som en «bedre» løsning enn slik det gjøres i dag ✓ Det er i dag 2 dedikerte driftsoperatører til det enkelte formålsbygg ✓ Det er i dag 1 fristilt driftsoperatør som har ansvar for mindre vedlikehold på alle formålsbygg	De 4 øvrige driftsoperatørene er knyttet til VA og selvkost I dag så er det 2 driftsoperatører som er «dedikert» til egne bygg. Skal dette utvides så bør det ses på bemanningen.



«It is not the
strongest of the
species that survives,
nor the most
intelligent that
survives. It is the
one that is most
adaptable to
change».

Charles Darwin



Krødsherad
kommune

Vertskap i verdensklasse!

*«Om en tenker som en alltid har
tenkt, kommer en til å gjøre det en
alltid har gjort og da kommer det
til å bli som det alltid har vært»*