



## Saksframlegg

Arkivsak-dok. 16/19800-6  
Saksbehandler Tone Marie Nybø Solheim

Utvalg	Møtedato
Helse- og omsorgsutvalget	16.01.2018
Formannskapet	18.01.2018
Kommunestyret	29.01.2018

## Handlingsplan for oppfølging av innkjøpssaken - oppsummering og avslutning av plan

### Rådmannens forslag til vedtak

Kommunestyret tar saken til orientering

### Vedlegg

Plan innkjøpssaken 290118

### Sammendrag

Rådmannen fikk i oppdrag av kommunestyret å utarbeide en skriftlig plan for gjennomføring av anbefalingene i BDO-rapporten. Den skriftlige planen omhandler og omtaler også de andre punktene i kommunestyrets vedtak 30.01.17.

Gjennomføring av kommunestyrets vedtak er kommentert under, og selve planen ligger vedlagt saken som «Sluttrapport for Handlingsplan for oppfølging av innkjøpssaken». Det gjenstår fremdeles tiltak som vil gjennomføres over tid, eller som vil være kontinuerlig forbedringsarbeid. Enkelte tiltak koples sammen med andre prosjekt og program med oppstart i 2018.

Innkjøpssaken har vært krevende og krevd stor oppmerksomhet over lang tid. Kommunen vil i større grad ivareta slike tjenester i egen regi, men det vil fremdeles oppstå situasjoner hvor det vil være mer egnet å kjøpe tjenester eksternt.

Innkjøpssaken har bidratt til avklaringer i roller og ansvar, og mange viktige prosesser er satt i gang som følge av den. Rådmannen vil følge dette opp i ny plan som både tar opp i seg;

- Omstilling 2018
- gjennomføring av organiseringsprosjektet
- program for konflikthåndtering og arbeidsmiljøutvikling.

### Fakta

Rådmannen valgte i samråd med formannskapet å lage en handlingsplan for oppfølging av kommunestyrets vedtak 30.01.17. Denne planen har vært oppdatert med nye tiltak og gjennomføring av tiltak til hvert kommunestyremøte. I tillegg har delprosjekter og rapporter vært presentert og orientert om særskilt.

Hensikten med denne planen fra rådmannens side var å videreutvikle og sikre følgende mål:

- «Grimstad kommune er godt fungerende og effektivt organisert

- Lover og regler etterfølges og organisasjonen preges av «Orden i eget hus»
- Grimstad kommune skaper trygghet og tillit overfor innbyggere, brukere, medarbeidere og politikere
- Planen skal oppfylle kommunestyrets vedtak PS 17/13»

Rådmannen skriver i sin innledning til planen at det vil være ulike forventningene til planen fra rådmannens ledergruppe, enhetsledere, medarbeidere, politikere og innbyggere. Planen skulle i hovedsak være rådmannens verktøy for å strukturere arbeidet med KS vedtak PS 17/13 og den skriftlige rapporteringen til kommunestyre, formannskap, helse- og omsorgsutvalg og kontrollutvalg.

#### Kommunestyrets vedtak

Kommunestyret gjorde vedtak i sak PS 17/13 i møte 30. januar 2017 om forventet oppfølging av BDO's rapport om kjøp av helsetjenester. De ulike punktene i vedtaket gjengis nedenfor med oppstilling av gjennomførte tiltak. Detaljene rundt gjennomføring gjengis i rapporten (vedlegg).

#### 1.

Kommunestyret ber rådmannen følge opp anbefalingene i BDOs rapport av 7. desember 2016 vedrørende kjøp av helsetjenester i Grimstad kommune. Dette gjelder:

- Forebygge brudd på anskaffelsesreglene
- Heve kompetansen når det gjelder krav til anskaffelse av helsetjenester
- Sikre forsvarlig støttefunksjon ved anskaffelsesprosesser
- Avklare roller, fullmakt og ansvar ved anskaffelser/innkjøp
- Sikre kvalitet i kontraktdokumenter ved kjøp av helsetjenester
- Gjennomføre leverandørkontroll

Kommunestyret ber rådmannen legge frem en skriftlig plan for helse- og omsorgsutvalget og formannskapet om gjennomføring av tiltak, samt jevnlig rapportere skriftlig til både helse- og omsorgsutvalget, formannskapet og kontrollutvalget om fremdriften i dette arbeidet.

#### Gjennomførte tiltak:

- Innkjøpsreglement og rutiner er oppdatert i tråd med nytt lovverk og læringspunkter fra konsulentrapporter
- Det er gjennomført kompetansetiltak for innkjøpere
- Det har vært utviklet ny opplæringsplan for nyansatte
- Det er gjennomført kompetansetiltak i arkivering/ bruk av P360
- Det er vedtatt sentralisering av innkjøp, dette er ikke gjennomført
- Det er inngått nye rammeavtaler
- Kjøp av ressurskrevende helsetjenester er i enten rammeavtaler eller lovlige direkteanskaffelser
- Det er utviklet rutiner for kvalitetskontroll og oppfølging kjøp av helsetjenester
- Det er lagt ny arkivplan
- Det tilrettelegges for flere tjenester i kommunal egenregi

#### 2.

Kommunestyret ber rådmannen om å sørge for at kommunen får på plass nye avtaler i tråd med lov og forskrift om offentlige anskaffelser.

#### Gjennomførte tiltak:

- Nye rammeavtaler er signert september 2017

#### 3.

Kommunestyret ber kontrollutvalget iverksette en forvaltningsrevisjon vedrørende varsling og ytringsklima blant ledere og ansatte i Grimstad kommune.

Revisjonens anbefalinger fra forvaltningsrevisjonen var følgende:

- Grimstad kommune bør gjennom eksisterende og eventuelt nye arenaer opprettholde og utvikle et målrettet arbeid som sikrer kultur og kompetanse i tråd med de allmenne forventninger til ytringsfrihet og sunn varslingskultur
- Grimstad kommune bør vurdere tiltak som kan bidra til å sikre en solid forankring av kommunens kjerneverdier på arbeidsplassen, noe som antas å gi positive effekter knyttet til opplevelsen av å si ifra om kritikkverdige forhold uten å bli møtt med uvilje
- Grimstad kommune bør sikre at alle ansatte, folkevalgte og ledere gjøres kjent med kommunens etiske retningslinjer og varslingsrutiner. Samtidig bør det vurderes om dokumentasjonen knyttet til dette kan samles på et sted slik at ansatte på en enklere måte kan se helheten i dette. Revisjonen ser i denne sammenheng verdien i at Grimstad kommune understøtter dette arbeidet med rutiner for «onboarding» som kan logge hvem som har gjort seg kjent med disse og hvem som ikke har

Gjennomførte og pågående tiltak:

- Rådmannen tar forslag til tiltak med inn i «tillitsprosjektet», enkelte tiltak er allerede iverksatt

4.

Kommunestyret ber rådmannen ta initiativ til en leverandørkontroll hos Farm in Action. Kontrollen gjennomføres av ekstern aktør, og rapport fra kontrollen legges så snart som mulig frem for kommunestyret.

Gjennomførte tiltak:

- Det er foretatt kontroll av økonomi-, helsefag-, og arbeidsrettslige forhold hos leverandøren
- Det er gjennomført workshop med læringspunkter til Grimstad kommune på kommunens håndtering og innhentet forslag til arbeidsfordeling og organisering av sentralisert innkjøpsfunksjon
- Leverandørkontrollen ble presentert i kommunestyret 02.05.17

5.

Kommunestyret ber kontrollutvalget om å innhente ekstern juridisk vurdering av om vilkårene for innsyn i epostkontoer for ytterligere belysning av sentrale spørsmål i BDO rapporten, er tilstede. Kontrollutvalget må komme tilbake til kommunestyret med en sak der en redegjør for økonomi og mandat for en eventuell gjennomgang av e-poster.

Gjennomførte og pågående tiltak:

- Epostundersøkelse pågår

6.

Kommunestyret forutsetter at rådmannen iverksetter nødvendige endringer i organisasjonen. Det kan være både strategiske, organisatoriske og personalmessige grep. Formannskapet skal holdes fortløpende orientert.

Gjennomførte og pågående tiltak:

- Rådmannen la frem orientering i PS-sak 17/111 30.10.17
- Det er foreløpig laget en oppfølgingsplan, den revideres og koples sammen med annen satsing for 2018. Her gjengis bare hovedpunktene:

Tema	Mål/ beskrivelse	Tiltak
Analyse og utredning	Utredningskapasitet og kompetanse tilgjengelighet for overordnet ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasseres i stab til rådmann</li> <li>• Styrkes på sikt</li> </ul>
Samarbeid Økonomi og HR	Uklarhet i roller og ansvar har preget enheten siden forrige endring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasseres i samme enhet</li> <li>• Det settes i gang prosjekt for å etablere god og avklart samhandling mellom linje (enhetsledere) og stab/ støtte</li> </ul>

	Det er behov for mer tid til å prøve ut nye arbeidsformer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarsfordeling mellom kommunalsjef og fagsjefer avklares.</li> </ul>
Innkjøpsfunksjonen	Kompetanse til og kvalitet i innkjøp  I tråd med rutiner og lovverk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentraliseres</li> <li>• Beskrive roller og ansvar</li> <li>• Lyse ut etter allerede opprettet innkjøpsrådgiverstilling (styrkes med 1 årsverk), evt innkjøpsleder</li> </ul>
Beredskap og internkontroll	Orden i eget hus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydeliggjort som sentrale arbeidsområder i støttetjenester</li> </ul>
Innbyggjerservice og kommunikasjon	Tydelig rolle og ansvar  Rett og tydelig budskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasseres sammen i linje til kommunalsjef for Støttetjenester</li> </ul>
Nytt publikumsmottak/ servicetorg	Serviceinnstilt og kompetent publikumsmottak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det settes i gang prosjekt</li> </ul>
Arbeidsflyt og samhandling Samfunn og miljø	Sikre bedre arbeidsflyt, samhandling mellom enhetene og mer effektiv bruk av ressurser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere prosjekt innen Samfunn og miljø</li> <li>• Satsing på digitalisering</li> </ul>
Kontinuerlig forbedringsprosesser/ Lean	Effektiv arbeidsflyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjekt settes i gang for byggesak og vaktmestertjenesten</li> </ul>
Kommunikasjon og rutiner mellom faktura/ gebyr, kommunalteknisk og byggesaksavdelingen	Effektiv kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det settes i verk tiltak for å bedre kommunikasjon og rutiner</li> </ul>
Arbeidsflyt og beslutningslinjer i Overordnet ledelse og VUT (veiledning- og utviklingstjenesten)	Avklarte roller og effektive arbeidsprosesser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foreta verdistrømsanalyse</li> <li>• Vurdere støtte på barnehage tilsvarende VUT eller inkludert i overordnet ledelse</li> </ul>
Flyktningeområdet	Skolefaglig god voksenopplæring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vurderes organisert som egen enhet innen skoleområdet, dette utredes før endelig beslutning tas</li> </ul>
	Koordinert og samhandlende flyktningetjeneste, tilbud til enslige mindreårige flyktninger og introduksjonsprogram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prosjekt vurderer områdene som egen avdeling/ enhet</li> </ul>
	Trygt og ivaretagende tilbud for enslige mindreårige flyktninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legges inn under kvalifiseringstjenesten pr 01.01.18.</li> </ul>
Ledelse	Ledere som i størst mulig grad har mulighet til å drive ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydeliggjøre enhetslederrollen og forenkle rutiner og systemer</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide årshjul, system for «on-boarding» av nye ledere og lederavtaler</li> <li>• Fagledere med personalansvar blir avdelingsledere med faglig- økonomisk- og personalansvar</li> </ul>
Interkommunalt samarbeid	Effektivt og tilstrekkelig innkjøps- og juridisk kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrekning interkommunalt samarbeid</li> </ul>
Helse og omsorg	Effektiv og fremtidsrettet organisert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eget delprosjekt</li> </ul>

7.

Kommunestyret ber rådmannen umiddelbart sette i gang tiltak for å bedre kommunikasjonen, samt identifisere og løse opp i eventuelle konflikter blant ledere og ansatte i Grimstad kommune. Forbedringstiltakene bør knytte sammen identifiserte utfordringer med det pågående lederutviklingsprogrammet, og fremme en løsningsfokusert samarbeidskultur preget av tillit, trygghet og kreativitet.

Gjennomførte tiltak:

- Det er gjennomført medarbeiderundersøkelse og oppfølging av resultatet
- Det har vært gjennomført gruppe- og individuell oppfølging
- Første fase av strukturprosjektet er gjennomført, se punkt over
- Lederutviklingsprogram videreføres
- Delegeringsreglement er oppdatert
- Det er utarbeidet ny plan for opplæring nytilsatte ledere
- Nye lederavtaler er utviklet og implementering starter fom 01.01.18.
- Rolle og ansvarsavklaring (PØFI) er beskrevet
- Det er vedtatt å opprette HMS-utvalg i alle enheter
- Det er inngått avtale med Arbeidsmiljøspesialistene AS om støtte til å gjennomføre et program for konflikthåndtering og arbeidsmiljøutvikling

8.

Kommunestyret ber om at det settes opp en fast post på hvert kommunestyremøte i 2017 hvor rådmannen gir en skriftlig orientering vedrørende alle punktene ovenfor.

Gjennomførte tiltak:

- Det er lagt ut oppdatert versjon av handlingsplanen til hvert kommunestyremøte samt muntlig gjennomgang i møtet

9.

Kommunestyret ber i løpet av 2017 om en sak hvor måten kommunen har organisert sin internkontroll med egen virksomhet blir belyst.

Gjennomførte tiltak:

- Det ble lagt frem en orienteringssak i sak PS17/135 i kommunestyremøtet 11.12.17. Det videre arbeidet rapporteres til kontrollutvalget.

Sluttrapporten legges herved frem for kommunestyret 29.01.18 og foreslås avsluttet som verktøy for oppfølging av innkjøpssaken.

### Vurderinger:

Oppfølging av kommunestyrets vedtak:

Innkjøpssaken har skapt stor oppmerksomhet og vært meget krevende å håndtere samtidig med daglig drift og utvikling av kommunen. Kommunen er likevel i positiv utvikling og scorer over gjennomsnittet på de flere målinger (jf kommunebarometeret). Utskiftning av ledere; rådmann, kommunalsjef helse- og omsorg, assisterende helse- og omsorgssjef, enhetsleder, med stadig nye

konstitueringer og endringer internt har forsterket presset på organisasjonen. Det er nå den tredje helse- og omsorgssjefen som er involvert i innkjøpssaken siden rådmannens melding til kontrollutvalget oktober 2015.

Rådmannen har fått god tilbakemelding underveis på tiltak og rapportering på Innkjøpsplanen, og har tatt eventuelle innspill med i videre arbeid.

#### Brukerperspektivet:

Det er kjøpt tjenester fra eksterne leverandører i hovedsak ved behov for endring av tjenestetilbud eller behov for akutte løsninger på akutte behov. Grimstad kommune har ikke hatt denne type beredskapsorganisasjon, og vurdert det til å være mer ressurseffektivt å kjøpe tjenester ved behov. Utfordringen er når akutt behov blir langvarig, da brukerens sårbarhet ved endring kan føre til at tjenester kjøpes eksternt også etter at kommunen kunne ha etablert eget tjenestetilbud. Vi har siste år lagt til grunn en høyere terskel for kjøp av tjenester, og med klare målsettinger om at dette kun er i overgangsfaser.

De ulike leverandørene har ulik tjenesteprofil og spisskompetanse, og avrop innenfor rammeavtalen gjøres i samråd med bruker/ verge (fritt brukervalg) og etter brukerens behov. Kommunen har fått levert tjenester som etterspurt fra alle leverandørene.

#### Roller og ansvar:

Innkjøpssaken og arbeidet med oppfølgingen har vist at det har vært uklarhet i roller og ansvar. Dette har vært tydelig i innspill til organiseringsprosjektet, i arbeidskonflikter og i mellom støttetjenester og linjeorganisasjonen. Det har vært en gjennomgang og konkretisering av roller og ansvar som vil ligge til grunn for både ledelse og de ulike funksjonene i kommunen.

#### Veien videre:

Rådmannen ser det naturlig å avslutte denne handlingsplanen nå ett år etter den ble utarbeidet. Det betyr ikke at vi er i mål med alle tiltak, men den videre oppfølgingen av tiltakene i planen vil være i stor grad tiltak i ordinær drift, så som internkontroll, lederutvikling og implementering av etiske retningslinjer. I tillegg vil store prosesser følges videre i ny plan.

#### Ny plan:

To av delprosjektene fra Handlingsplan for innkjøpssaken er i oppstartfasen; Organiseringsprosjektet med flere delprosjekt og Tillitsprosjektet (som gjennomføres med støtte fra Arbeidsmiljøspesialistene).

I budsjett 2018 og handlingsplan 2018 – 2021 er det vedtatt følgende:

#### Omstilling, innovasjon.

Kommunestyret forventer at rådmannen i løpet av 2018 og 2019 gjennomfører et prosjekt preget av omstilling og innovasjon med en gjennomgang av alle driftsområder. Målet må være å levere tjenester med høy kvalitet, effektivt og innenfor fastsatte tidsfrister, med reduserte driftskostnader. Budsjettene videre i handlingsperioden bør gradvis legges opp til å sikre en regnskapsmessig driftsmargin på om lag 2% av omsetningen.

Rådmannen kommer til å kople disse ulike prosessene sammen (Organiseringsprosjektet, Tillitsprosjektet og Omstilling 2018), og vil lage en ny handlingsplan som koordinerer og sikrer gjennomføring på alle områder. Rådmannen vil organisere det som prosjekt, ha flere grupper som jobber med ulike tema og utvikle intern kompetanse på både håndtering av arbeidsmiljøutfordringer, innovasjon og omstilling. Prosjektet vil i stor grad involvere ansatte i hele organisasjonen.

## Konklusjon

Rådmannen har med denne saken og vedlagt rapport beskrevet gjennomførte og igangsatte tiltak for å håndtere avvik ved kjøp av helsetjenester til enkeltbrukere. Rådmannen legger herved frem sluttrapport og følger opp igangsatte tiltak i ny plan.