



Salteddal kommune
– Folk e så bra!

Overordnet risikovurdering

Årsbudsjett 2023
Økonomiplan 2023-2026



Som en del av kommunedirektørens internkontroll er det gjennomført overordnet risikovurderinger basert på identifisering av sårbare områder med forhøyet risiko i forbindelse med arbeidsprosess budsjett 2023

Det presiseres at man i første omgang gjør en risikovurdering på overordnet nivå på utvalgte risikotemaer på et generelt grunnlag, for å bevisstgjøre tema og gi grunnlag for budsjettprioriteringer.

Innhold

Omstilling	2
Beredskap	6
Innkjøp	7
Administrativ kapasitet.....	8
Internkontroll	10

Omstilling

Saltdal kommunes driftsnivå har over tid vært svært presset. Kommune har i flere år levert et driftsresultat i merforbruk. Hvis Saltdal kommune skal unngå merforbruk i regnskapene i årene som kommer og oppnå økonomisk bærekraft, er det etter kommunedirektørens oppfatning helt nødvendig med et større omstillingsprosjekt, noe som er gjennomgående tema i budsjettet.

Med omstilling menes generelt en prosess som innebærer endring i organisasjonen. Eksempler på dette kan være omorganisering, nedbemanning, oppbemanning, nye samarbeidsformer, flytting av arbeidsplassen etc.

Risikofaktorene vil selvsagt avhenge av hvor omfattende omstillingen er. Desto større endringer som finner sted, desto større vil risikofaktorene generelt være. Negative faktorer i forbindelse med omstilling kan være motvilje blant de ansatte, uklarhet i rolleforståelse og manglende kompetanse i forhold til nye oppgaver.

Dette kan lede til lavere produktivitet bl.a. som følge av redusert motivasjon, større grad av konflikter og økt sykefravær. Det vil også kunne medføre at flere slutter og medførende tap av kompetanse. Dette kan igjen medføre økt belastning på de gjenværende.

Det er derfor viktig at kommunen er bevisst disse risikofaktorene og iverksetter tiltak for å minske de negative konsekvensene. Slike negative faktorer vil også medføre kostnader for bedriften.



Tema 1. Årsak og hensikt med endringen.

Risikofaktorer:

- Årsaken/begrunnelsen til endringene er ikke tilstrekkelig forstått.
- Usikkerhet om fremtidig organisering og usikkerhet hos den enkelte.

Vurdering:

Her kan alle bli berørt. Forskjellige deler av organisasjonen kan bli direkte berørt i ulik grad, men alle vil merke endring i større eller mindre grad, direkte eller indirekte. Ansatte vil bli kunnet bli påvirket i arbeidshverdagen, mens andre vil bli indirekte berørt.

En konsekvens av å ikke ha forstått hensikt med endring kan påvirke grunnleggende motivasjon. Det kan utvikle seg tolkninger og «valgte sannheter» om sannsynlig framtidig organisering som kan bli styrende for folks adferd og valg. Manglende motivasjon kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet, og kan ha konsekvens for tjenestelevering.

Forslag til tiltak:

- Tidlig etablere en tydelig informasjons- og kommunikasjonsstrategi som sikrer kontinuitet. Åpenhet er viktig. Medvirkning.
- Gjennomføre omstilling effektivt. Dette innebærer avklaring av prosjektmodell, organisering, rolleavklaring. Dette for å skape forutsigbarhet.
- Godt analysearbeid til grunn for omstilling.
- Sikre tydelig og god dialog mellom politisk og administrativt nivå.

Tema 2: Roller og ansvar

Risikofaktorer:

- Manglende politisk forankring, ansvarsforhold i de ulike ledd i organisasjon
- Leders rolle og ansvar i omstilling er uavklart og/eller utydelig.
- Medarbeidernes rolle og ansvar i omstilling er uavklart og/eller utydelig.
- Vernetjenestens rolle og ansvar i omstilling er uavklart og/eller utydelig.
- Støttefunksjoners rolle og ansvar i omstilling vil kunne være krevende og uklar.
- Tillitsvalgtes rolle og ansvar i omstilling er uavklart og/eller utydelig.
- Omstillingsleder rolle og ansvar i omstillingsarbeidet er uavklart og/eller utydelig

Vurdering:

Behovet for tydelig og tidlig myndighetsavklaring (myndighet til å fatte nødvendige beslutninger) i alle ledd er svært viktig – fra politisk hold til administrativt.

Det er usikkert om ledere har nok forutsetninger og kapasitet for å ivareta sine medarbeidere i eksisterende organisasjon og lede sin del av kommunen samtidig som leder skal ha fokus på omstilling. Ledere kan få ulike roller/dobbelroller i en omorganisering.. Dette kan føre til uro og konflikter i arbeidsmiljøet.

Medarbeideres usikkerhet om hvor eller om de er tiltenkt etter omstilling vil kunne føre til posisjonering og uro.



Manglende involvering av verneombud og tillitsvalgte kan føre til at viktige signaler fra medarbeidere ikke blir fanget opp, og aktiv medvirkning svekkes. Videre at lov og avtaleverk ikke tilstrekkelig grad blir overholdt.

For støttefunksjoner vil en omorganisering tilsi at de får et betydelig ansvar i prosessen. Dette kan både gå ut over daglig drift og tjenestelevering, og for ansatte i støttefunksjoner vil de innebære stor belastning som kan føre til utbrenthet/sykefravær.

Kapasitetsutfordringer i alle ledd er en stor risiko.

Kompetanse på omstilling er en risiko – viktig at organisasjon har støtte i kompetansepersoner/miljø som kan koordinere og styre prosessen.

Forslag til tiltak:

- Det må sørges for god strategi som gir tilstrekkelig informasjon i alle ledd, som vil kunne sikre synlig og tilstedeværende ledelse, og gjør ledere i stand til å følge opp medarbeidere. Kontinuitet i informasjon kan også bety å informere selv om det ikke er noe nytt å melde siden sist. Det må unngås ulik informasjon til ulik tid.
- K.dir ledergruppe bør ha fokus og bevissthet på sin rolle og oppdraget – erkjennelse på behovet og godt beskrevet mandat på at arbeidet skal prioriteres
- Ledere på alle nivå må involvere verneombud og tillitsvalgte så tidlig som mulig, og tydeliggjøre disse roller for de ansatte.
- For støttefunksjoner bør det være tydelig planlegging av tilgjengelige ressurser, for å prioritere oppgaver og sikre både forsvarlig drift og håndtering av omstillingsprosesser
- Det må sørges for en gode og ryddig prosesser i henhold til gjeldende lov og avtaleverk.
- Etablering av arbeidsgrupper/ressursgrupper med avklarte handlingsrom og tydelige mandat som sikrer hensiktsmessig involvering fra tjenester og tillitsvalgte/verneombud. Det må settes av nødvendig tid og ressurser til dette.
- Hyppig og jevnlig rapportering til politisk nivå

Tema 3: Drift.

Risikofaktorer:

- Omstilling krever mye ressurser og blir prioritert foran sikker og stabil tjenesteproduksjon
- Ansatte flytter fokus fra tjenesteproduksjon til problemfokus knyttet til omstilling.
- Mindre fokus på utviklingsarbeid utenom tjenesteproduksjon
- Summen av de oppgavene vi skal gjøre pluss endringer blir større enn det organisasjonen har kapasitet til å håndtere
- Usikkerhet om allerede vedtatte prosjekter

Vurdering:

Endringstrøtthet kan føre til frustrasjon, irritasjon og manglende motivasjon – som kan gå ut over arbeidsmiljø og omdømme (ekstern og internt). Videre kan det gå utover kvaliteten på tjenesteleveranser for innbyggere.



Usikkerhet om allerede vedtatte prosjekter vil for de direkte berørte ha konsekvenser som oppgitthet, usikkerhet, irritasjon og manglende motivasjon.

Forslag til tiltak:

- Tydelig og klar planlegging av ressurser for å sikre forsvarlig drift, og samtidig forsvarlig håndtering av omorganiseringen.
- Tydelig og tidlig avklaring om hva som skal settes på vent og hva som skal fortsette av vedtatte prosjekter.
- Sette av tilstrekkelig kapasitet til oppfølging i den daglige drift
- Sette av tilstrekkelig kapasitet til omstillingsarbeid

Tema 4: Kompetanse.

Risikofaktorer:

- Usikkert om kommunen har tilstrekkelig og god nok kompetanse på omstilling- og prosjektstyring
- Rekruttering
- Tjenestelevering
- Ansatte slutter som følge av omstilling
- Vanskelig for å rekruttere ny kompetanse til erstatning for ansatte som slutter, fordi det ikke er attraktivt å begynne i en organisasjon som er i endring det er knyttet usikkerhet til.

Vurdering:

Dersom kommunen ikke klarer å beholde nødvendig kompetanse i omstillingsprosessen, kan det gi økt belastning for de som blir igjen. Det er også fagområder som er sårbare siden det er få personer som fyller disse rollene. Dette kan føre til at fagområdet og tjenester ikke blir ivaretatt på tilfredsstillende måte.

Særlig berørte enheter kan risikere å få økt sykefravær, oppsplittede fagmiljøer og negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Intern og ekstern tjenesteyting kan bli rammet.

Det er usikkert om fagmiljøene klarer å beholde ettertraktet og nødvendig kompetanse, og om det blir vanskelig å tiltrekke seg nødvendig kompetanse ved nyrekrutteringer.

Forslag til tiltak:

- Rekruttering av personer med høy kompetanse på omstilling fra offentlig sektor
- Øke fokus på kompetansehevende tiltak i prosjektet både med tanke på å beholde kompetanse og rekruttere ny.
- Høyt utviklingsfokus
- Kommunikasjonsstrategi intern og eksternt



Saltdal kommune

– Folk e så bra!

Tema 5: Jobbsikkerhet.

Risikofaktorer:

- Frykt for å miste jobben (overtallighet, omorganisering).
- Usikkerhet om framtidige jobbmuligheter.

Vurdering:

Bekymring for egen fremtidig arbeidssituasjon kan gå utover motivasjon og arbeidsmiljø, og i verste fall føre til sykefravær eller at ansatte velger å slutte.

Forslag til tiltak:

- Involvere tillitsvalgte og verneombud tidlig
- Opprettholde kompetanseutvikling i perioden
- Leder må gis nødvendige forutsetninger for å trygge sine ansatte, gjennom informasjon og støtte til ansatte - lederstøtte
- Kollegastøtte for ledere.

Beredskap

Tema 1: Risiko for uønskede hendelser – digitale systemer og nettverk

Kommunen skal ivareta befolkningens sikkerhet og trygghet. Kommunen skal jobbe systematisk og helhetlig med samfunnsikkerhetsarbeidet på tvers av avdelingene i kommunen, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. Med krig i Europa, Covid-19 friskt i minnet og kvikkleireskredet i Gjerdrum vil samfunnsikkerhets- og beredskapsarbeid ha et enda større fokus i kommende periode. Det er ikke satt av ekstra ressurser til beredskapsarbeid utover håndtering av kriser som håndteres fortløpende.

Økt digitalisering i offentlig sektor betyr at oppmerksomhet på personvern og digital sikkerhet blir stadig viktigere. I tiden fremover forventer norske myndigheter økt aktivitet med svindel, nettfisking og sosial manipulering. Myndighetene ber kommuner ta cybertrusselen på største alvor og følge myndighetenes anbefalinger.

Risikofaktorer:

- Manglende tilgang til sentrale It systemer
- Manglende tilgang til enkeltsystem eller informasjon
- Dataangrep, hacking, virus, svikt servere, sosial manipulering
- For svake internkontrollsystemer som fanger opp, forebygger og håndterer trusler

Vurdering:

Digitalt angrep mot kommunen kan gi langvarige og dype problemer. Resultatet av et dataangrep vil i ytterst konsekvens føre til at kommunen vil bli totalt lammet over en lengre periode. Kostnadene for å få kommunen tilbake i normal drift vil for Saltdals størrelse kunne beløpe seg til 10-talls millioner kroner. Sensitive data på avveie vil kunne innebære en nasjonal risiko og/eller brudd på personvernet og rettsikkerheten til den enkelte borger. Dette vil kunne føre til erstatningskrav og/eller bøter, at sensitive data misbrukes av andre.



Forslag til tiltak:

- Øke kompetanse
- En kartlegging som utgangspunkt for prioriteringer, iverksettelse av tiltak og reduksjon av sårbarhet
- Helhetlig styringssystem på området (internkontroll)
- Etablere en digitaliseringsstrategi
- Styrke overordnet organisering av arbeidet med informasjonssikkerhet i kommune
- Styrke sikkerhetskulturen
- Søke formelle samarbeid i større kompetansemiljø

Innkjøp

Tema: Innkjøp

Saltdal kommune er medlem av Samordnet innkjøp i Nordland (SIIN). Denne ordningen vil opphøre fra 01.01.2023. Bodø kommune foreslått en annen organisasjonsform på innkjøpsordningen. Bodø kommune skal organisere seg slik at de vil være en innkjøpsentral for medlemskommuner. Det er ennå ikke avgjort om Saltdal kommune vil delta på en slik ordning eller om kommunen velger en annen løsning. Basert på begrenset intern kompetanse og ressurser vil Saltdal kommune være nødt til å samarbeide med flere kommuner i en form for samarbeidsstruktur. Det vil bli fattet en avgjørelse og bli forankret politisk før 2023 slik at en ny innkjøpsordning vil være aktiv i 2023.

Risikofaktorer:

- Rammeavtaler går ut - anskaffelser gjøres utenfor rammeavtaler
- Ikke tilstrekkelig systematisk system for kontraktsoppfølging
- Standardisering av innkjøpsprosesser og rutiner som sikrer etterlevelse av lovkrav
- Brudd på regler om offentlige anskaffelser
- KOFA-saker
- Søksmål og erstatningskrav
- Omdømme og tillit i leverandørmarkedet
- Generell omdømme og tillit blant ansatte og innbyggere

Vurdering:

Over tid har det blitt behov for å øke ressurser innen innkjøp i kommunen. Via SIIN-samarbeidet har kommunen fått dekket store deler av innkjøpsbehovene sitt gjennom rammeavtaler. Antall rammeavtaler som blir håndtert gjennom SIIN-samarbeidet har blitt redusert betraktelig over flere år og er nå ned 50-60 % fra hva som ble håndtert tidligere.

Forslag til tiltak:

- Øke kompetanse og dedikere ressurser
- Søke samarbeid med andre kommuner
- En kartlegging som utgangspunkt for prioriteringer, iverksettelse av tiltak og reduksjon av sårbarhet
- Helhetlig styringssystem på området (internkontroll)



Administrativ kapasitet

Tema 1: Stor oppgavemengde avdelingsdirektør oppvekst og kultur

Oppvekst og kultur har tidligere nedbemannet ett årsverk rådgiverstilling gjennom politisk vedtak. Reduksjonen har gitt økt administrativt og operativt arbeidspress på avdelingsdirektør. Konsekvenser av det kan være nedsatt kapasitet til å gjennomføre politiske vedtak, saksbehandling til politiske møter, samt muligheten til å utøve en tydelig og synlig strategisk ledelse.

Kommunedirektøren foreslår i budsjettet å gjennomføre større utredningsprosesser. Eks. vil en skolestrukturprosess kreve stor oppmerksomhet og bred involvering / medvirkning, dokumentasjon / saksforberedelser og koordinering.

Etablering av ny PPT tjeneste og forventet fortsatt høy bosetting av flyktninger.

Prosessen rundt en kulturarena har vart over mange år og er per tiden ikke avklart. Kommunens kulturvirksomhet er avhengig av gode formidlingsarenaer. Et viktig fokus som krever oppmerksomheten fremover.

Risikofaktorer:

- Ikke tilstrekkelig kapasitet til langsiktig strategisk arbeid, for mye «operative» oppgaver
- Store nødvendige omstillingsprosjekter tar for lang tid eller nedprioriteres (eks. barnehage- og skolestruktur)
- Manglende helhetlig innsats mot utfordringsområder
- Lang saksbehandlingstid
- Planarbeid kan bli nedprioritert
- Krevende å stå i stillingen – rekrutteringsutfordring
- Redusert/manglende lederstøtte i tjenestene
- Skolefaglig kompetanse i kommuneadm. blir «uthulet»
- Oppfølging politiske vedtak – utsettelse
- Sykefravær

Vurdering:

Kommunen skal ha skolefaglig kompetanse i kommuneadministrasjonen over skolenivået. Ansvarsområder som kan ligge til disse, er arbeid med kompetanseutvikling i skole/barnehage eller skolemiljø. Denne funksjonen ligger i dag til avdelingsdirektør. Disse rollene bør skilles da avdelingsdirektør har et overordnet strategisk ansvar.

Avd. dir har et stort lederspenn og mange fagfelt.

Avdelingen står foran store omstillingsprosesser, det vil kreve mye koordinering og styring av større og mindre prosesser- og prosjekter. Skal man lykkes må man styrke kapasiteten.

Forslag til tiltak:

- Skille lovpålagt skolefaglig kompetanse fra avd.dir
- Styrke ressurser med rådgiver
- Gjennomgå beslutningslinjer og oppgavefordeling
- Sees i sammenheng med omstillingsarbeid



Tema 2: Stort lederspenn

På enkelte områder er det for stort lederspenn til å kunne ivareta de ansatte på en tilstrekkelig god måte. Dette gjelder spesielt sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler og utvikling av den enkelte medarbeider og tjenesten.

Økende grad av sykemeldinger er bekymringsfullt. I 2022 ser det ut som at kommunen har ett høyere sykefravær en årene før på tross at det har vært satt høyt fokus på å få fraværet ned. I første kvartal var Saltdal hardt rammet av pandemien og vi hadde tjenesteområdet som til tider hadde 50% sykefravær. Det egenmeldte sykefraværet har økt i 2022.

Hovedårsaken er pandemien og økt forekomst av virusinfeksjoner. I tillegg meldes det om fravær på grunn av høyt arbeidspress både blant ledere og medarbeidere.

Risikofaktorer:

- Ansatte blir ikke sett og fulgt opp (nærledelse)
- Utviklingsarbeid nedprioriteres
- Fagutvikling nedprioriteres
- Sykemeldingsgraden øker
- Arbeidsmiljøutfordringer
- Redusert effektivitet
- Avvik og feil kan oppstå – svak internkontroll
- Omdømme

Vurdering:

Åpenbart et alt for stort lederspenn på flere mange områder. Dette kommer også tydelig frem i evalueringsarbeidet / internkontroll av kommunens adm. organisering. En må prioritere å styrke teamet rundt leder for å oppnå bedre ivaretagelse av personalet, som igjen kan påvirke arbeidsmiljøet, sykefravær, effektivitet og at man står bedre rustet til endringer.

Forslag til tiltak:

- Prioritere å redusere lederspennet på de største områdene på kort sikt
- Styrke kapasitet på tvers av tjenester (IT, controller, utredninger, kommunikasjon, beredskap)
- På lang sikt; Gjennomgå org. struktur i forbindelse med omstillingsprosjekt, etablere en hensiktsmessig struktur som er tilpasset oppgaver og ansvarsområde.
- Styrke kompetanse på internkontrollen



Saltdal kommune

– Folk e så bra!

Internkontroll

Internkontroll er en del av kommunens samlede styring og ledelse, og skal bidra til å levere gode tjenester som er innenfor krav fastsatt i lover og forskrifter. Det jobbes for å få etablert et helhetlig system for internkontroll som vil gjøre det lettere for kommunedirektøren å ta et mer helhetlig grep om internkontrollen i kommunen. Strategisk ledergruppe har gjennomført en modenhetsanalyse over egen status på internkontroll som et kunnskapsgrunnlag, og for å øke forståelse og innsikt på egen status. Kompetansehevende tiltak mot ledere og tillitsvalgte er iverksatt. Kvalitetssystem benyttes i større grad og det er en økende grad av risikobasert styring.

Målsettingen er at i 2027 skal kommunen ha etablert et helhetlig system for internkontrollen.



Overordnet risikovurdering – internkontroll				
Enkel versjon				
	Status			Kommentar
	Egen-vurdering			
				Hvorfor er vi grønne, gule eller røde?
Forankring				<ul style="list-style-type: none">- Mye er på plass- En del er oppdatert- Noe er utdatert- En del er ikke dokumentert i kvalitetssystemet
Informasjon og kommunikasjon				<ul style="list-style-type: none">- Reglement er etablert. Men må implementeres bedre- Subdelegering er på plass- En del områder som er uavklart (eks. miljø)- Behov for revidering
Ledelse				<ul style="list-style-type: none">- For fragmentert og tilfeldig- Ikke enhetlig tanke om metodikken- Metodikk store deler av kommunen ikke er kjent med- Noen tjenester er bedre og har gode systemer- Risikovurderinger/ROS benyttes i økende grad
Kapasitet				<ul style="list-style-type: none">- Vi har mange gode støtteprogrammer men ikke alle benyttes like bra- Personalet er ikke like kjent med hvor vi finner rutiner og prosessbeskrivelser, men stor bedring etter etablering av compilo- En del er under arbeid- En del er ikke på plass- Mye er ikke dokumentert i kvalitetssystemet
Rapportering				<ul style="list-style-type: none">- Økonomirapportering fungerer og etablert- HMS rapportering fungerer og etablert- Politiske rapporteringer fungerer delvis og oppfølging og iverksettelse politiske vedtak.- Oppfølging av rapporteringer – forbedringspotensialet med tetter oppfølging/ansvarliggjøring