



Analyse og kunnskapsgrunnlag

Saltdal kommune
Mars 2024



1 Bakgrunn, mandat og metode

2 Nåsituasjon og utfordringsbilde

a Økonomi og demografisk utvikling

b Helse- og omsorgstjenester

c Oppvekst og kultur

d Tekniske tjenester

e Sentraladministrasjon

3 Tiltak og innsatsområder

Ansvarsbegrensning

Denne rapport er utarbeidet for Saltdal kommunes interne bruk i forbindelse med analyse og kunnskapsgrunnlag, i samsvar med avtale datert 09.01.2024.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Saltdal kommunes ansatte og i dokumentasjon som Saltdal kommune har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Saltdal kommunes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Saltdal kommune og PwC.

Saltdal kommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom Saltdal kommune og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Saltdal kommune eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal Saltdal kommune sikre at enhver ansvarsfraskrivelse PwC har inkludert eller senere ønsker å inkludere i rapporten, blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

Saltdal kommune får rettighetene til resultatet av oppdraget når betaling har skjedd, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til, ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Saltdal kommune kan ikke videreutvikle resultatet under PwC logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.



1

Bakgrunn, mandat og metode

Bakgrunn og mandat for prosjektet

Bakgrunn for prosjektet

Kommunesektoren nasjonalt står overfor et stort omstillingsbehov i årene som kommer. I første omgang har Saltdal kommune hatt et behov for å få oversikt over dagens utfordringsbilde, og potensielle tiltak for å omstille dagens tjenester.

For Saltdal kommune er det særlig to forhold som utløser omstillingsbehovet:

1. Behov for å redusere utgiftsnivå
2. Behov for å endre tjenestesammensetning og ressursbruk for å tilpasse kommunen til endringer i demografi

Saltdal kommune har over tid hatt en presset økonomi. Kommunen har nylig vært på ROBEK-lista, som har stilt store krav til utgiftsreduksjon og begrenset kommunens mulighet til å gjøre investeringer. Kommunens økonomi er fremdeles sårbar, og det er fortsatt behov for å redusere kommunens utgifter og sikre en bærekraftig økonomi i årene som kommer.

I tillegg står kommunen overfor et stort demografisk skifte. Antall eldre over 80 år vil øke kraftig de neste 5 - 10 årene, noe som er forventet å skape betydelig større behov for kommunale helse- og omsorgstjenester. Dette vil kreve endringer i helse- og omsorgstjenestene, men vil også utløse behov for omstilling i andre deler av kommunen. Samtidig som antall eldre er ventet å øke kraftig, er antall barn og unge i Saltdal kommune ventet å synke. Dette vil gi et redusert behov for oppvekstjenester, først og fremst i form av skole og barnehage.

Mandat

Analyse- og kunnskapsgrunnlaget er første del av et større prosjekt, "Saltdal – Sammen for bærekraftig utvikling mot 2030". Analysen skal være inngangsporten for omstillingsarbeid i kommunen, et godt grunnlag for å prioritere eventuell endring i tjenestenivået.

Målet med dette prosjektet har vært å finne mulige omstillingstiltak som sikrer Saltdal kommune kapasitet til å levere gode tjenester til sine innbyggere i årene som kommer. Dette vil kreve at enkelte oppgaver må løses på andre måter i fremtiden, enn de gjør i dag. I tillegg kan det påvirke organisering, bruk av kompetanse og utforming av tjenestene i kommunen.

Fra prosjektet har Saltdal kommune særlig bedt om:

- En detaljert gjennomgang av kommunens nåværende økonomiske situasjon og prognoser for fremtiden.
- Oversikt over utgifter og inntekter i tjenestene
- Forslag til strukturelle endringer i tjenestene for å frigjøre kapasitet, redusere utgifter og øke inntekter



Gjennomføring av prosjektet

Prosjektet har vært delt inn i tre faser. Vi har jobbet oss fra innsikt i dagens tjenester, via å belyse aktuelle løsninger for fremtidig tjenesteyting til å utforme og prioritere konkrete tiltak som kan la Saltdal kommune møte fremtidens utfordringer på en god måte. Som en del av hver prosjektfase har vi gjennomført workshops med ledere, ansatte og tillitsvalgte i alle tjenestene. Workshopene er både brukt til å få innsikt i kommuneorganisasjonen, innspill til løsninger, og forankring av våre analyser og forslag. Som en del av arbeidet med involvering og forankring har PwC også hatt ukentlige statusmøter med styringsgruppa i Saltdal kommune, der vi også har tatt opp aktuelle tema knyttet til prosess, gjennomføring og innhold i våre vurderinger og anbefalinger.



Fase 1 har handlet om å få innsikt i dagens tjenester og utfordringsbilde i Saltdal kommune. I denne fasen har vi analysert data om kommunens tjenester, og sammenlignet med andre sammenlignbare kommuner.

Alle data er innhentet januar 2024, og baserer seg primært på rapportering fra 2022 og 2023.

Aktiviteter i denne fasen har vært:

- KOSTRA-analyser
- Detaljanalyse av Saltdal kommunes egne styringsdata
- Workshop for forankring av nåsituasjon og utfordringsbilde
- Statusmøter med styringsgruppa

For KOSTRA-analysene har vi valgt ut Hemnes, Sauda og Årdal som sammenligningskommuner. Kommunene er valgt ut basert på innbyggertall, geografisk størrelse, og at de selv driver sine tjenester effektivt.

Fasen ble avsluttet med workshops med alle tjenestene der vi gikk gjennom og fikk innspill på våre analyser, og drøftet våre funn og vurderinger.



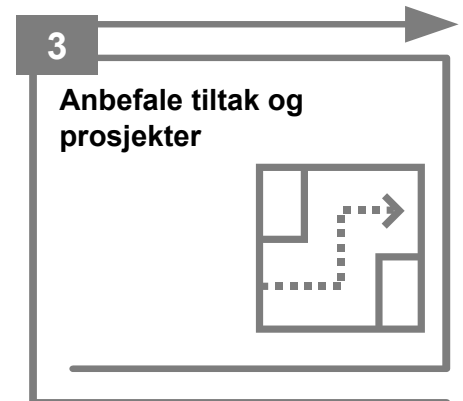
I fase 2 har vi utviklet mulige løsninger og tiltak for å håndtere de utfordringene som kom frem gjennom analysene.

Aktiviteter i denne fasen har vært:

- Videre analyser av dagens utfordringsbilde
- Workshops for å utvikle og prioritere tiltak
- Spørreskjema til alle ansatte for å få innspill til forbedringstiltak

I workshop med ledere, ansatte og tillitsvalgte var målet å komme frem til flest mulig tiltak som kunne ha effekt på kommunens ressursbruk. Underveis fokuserte vi på å ha lav terskel for tiltak.

I etterkant har PwC gjort en nærmere vurdering av tiltakene for å estimere effekt basert på tilgjengelig informasjon om tjenestene.

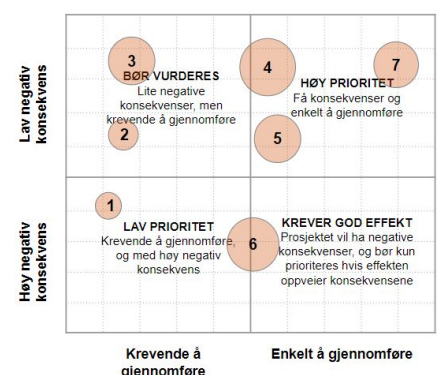


I fase 3 har vi jobbet videre med tiltakene fra fase 2, gjort nærmere beskrivelser av hvert tiltak, og prioritert disse.

Aktiviteter i denne fasen har vært:

- Analyser av prioriterte tiltak
- Kvalitetssikring av data og analyser med styringsgruppa
- Gjennomgang av tiltak med styringsgruppa
- Utarbeidelse av rapport

Den viktigste aktiviteten i denne fasen har vært å prioritere tiltak i samarbeid med tjenestene. I prioriteringen av tiltak har vi ikke bare sett på økonomisk effekt, men også gjennomførbarheten, og eventuelle negative konsekvenser av å innføre tiltaket.



Beskrivelse av sammenligningskommuner

Formål med analysene

Få innsikt i hvor mye ressurser Saltdal bruker til drift av kommunens tjenester, sammenlignet med "de beste i klassen" med like forutsetninger som Saltdal

- Analysene baserer seg på KOSTRA-data

Analysene sier oss noe om **hvor** Saltdal kommune skiller seg fra sammenlignbare kommuner. I neste omgang har vi også gjort nærmere analyser av tjenestene i Saltdal kommune, for å få bedre innblikk i **hvordan** Saltdal kommune kan gjøre grep for å mer igjen for ressursene som legges inn.

Sammenligningskommuner



Hemnes



Sauda



Årdal



Saltdal

	Hemnes	Sauda	Årdal	Saltdal
Innbyggertall	4 459	4 543	5 172	4 657
Geografisk utstrekning (kvadratkilometer)	1589,5	546,5	976,6	2216,2
Andel barn 0-16	17 %	18,5 %	15,6 %	17,5 %
Andel eldre 80+	6,8 %	7,3 %	7,1 %	5,4 %

Kommunene er valgt ut til sammenligningen fordi de ligner Saltdal kommune på sentrale parametre

Innhenting og kvalitetssikring av kommunens egne data

Innhenting av kommunens egne data

Vi baserer store deler av analysene i dette oppdraget på kommunens egne data, og detaljerte data om de enkelte tjenestene. Fra Saltdal kommune har vi fått oversendt:

- Detaljregnskap for perioden 2019-2023
- Oversikt over alle ansatte, med stillingsstørrelse, rolle, utdanning og arbeidssted
- Sykefravær per kvartal per tjenesteområde for perioden 2019-2023
- Befolkningstall på grunnkrets nivå
- Data om plasser og pleie- og bemanningsfaktor i sykehjem og heldøgns omsorgsplasser
- Data om antall brukere og tildelte timer i hjemmetjenestene for perioden 2020-2022
- Data om mottakere og utførte timer i habiliteringstjenesten for perioden 2020-2022

I tillegg er antall elever per trinn per skole, og antall barn per barnehage fordelt på aldre hentet ut fra Utdanningsdirektoratet.

Regnskapet for 2023 ble oversendt i midten av februar, og det kan være avvik mellom dette og det endelige regnskapet når det foreligger.

Prosess for kvalitetssikring av data

God kvalitetssikring av dataene vi har fått oversendt av Saltdal kommune har vært avgjørende i dette prosjektet. I detaljregnskapet er det totalt 164 ulike ansvarsområder, og det har vært en krevende jobb å fordele disse på de ulike tjenesteområdene i organisasjonskartet. Tilsvarende har det heller ikke vært helt samsvar mellom ansvarsområdene i ansattdataene, og dagens organisasjonskart. Det har heller ikke gjort det mulig å se ansattdataene og regnskapstallene opp mot hverandre. Dette har lagt noen begrensninger på hvilke analyser som har vært mulig å gjøre i prosjektet.

Dette har krevd en egen kvalitetssikringsrunde med kommunen, for å sikre at tall i både regnskap og ansattoversikt har vært kategorisert riktig. Gjennom kvalitetssikringen har vi gjort flere justeringer i analysegrunnlaget, i tillegg til at det ble avdekket mangler i enkelte av dataene.

Vi har også hatt flere runder med innhenting og kvalitetssikring av sykefraværstall. Vår tilgang til sykefraværstall var begrenset til å bestille enkelte uttrekk fra kommunens egne systemer. Dette har begrenset vår mulighet til å gjøre egne beregninger av sykefraværet i ulike deler av kommunen, da vi ikke har hatt tilgang til rådata vi selv har kunnet bearbeide.



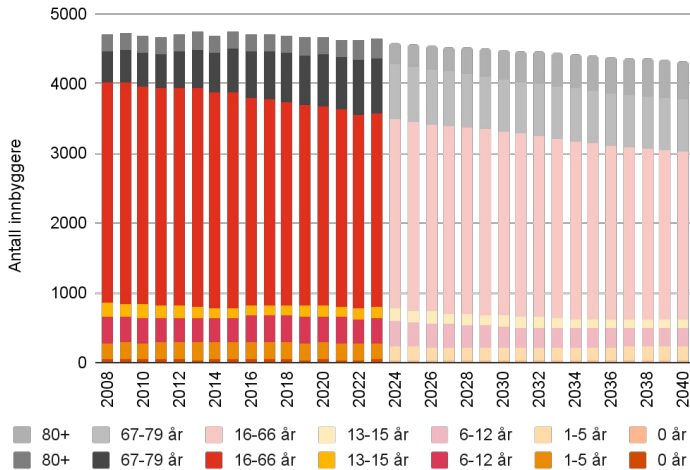
2

Nåsituasjon og utfordringsbilde

Befolkningsutvikling i Saltdal kommune

Fremskrivning av antall innbyggere i Saltdal, aldersfordelt (2022)

Kilde: SSB



Befolkningsutviklingen har vært svakt synkende

Saltdal kommune har i dag i underkant av 5000 innbyggere. Befolkningstallet har vært relativt stabil, men med et svakt synkende antall innbyggere. Fra 2008 og frem til 2023 har befolkningstallet gått ned med 60 personer. Samtidig har befolkningstallet sunket i alle aldersgrupper under 67 år. Det er blitt 394 færre innbyggere i aldergruppen 16-66 år, mens aldersgruppen 67-79 år har økt med 340. Det har vært få endringer i de øvrige aldersgruppene.

Fremskrivning viser at befolkningstallet forventes å fortsette å gå ned og at befolkningssammensetningen vil endre seg. Andel 67-79 og 80+ øker og andelen 16-66 synker. Framskrivning for barn og unge viser at antall innbyggere i de lavere aldersgruppene er forventet å holde seg relativt stabile.

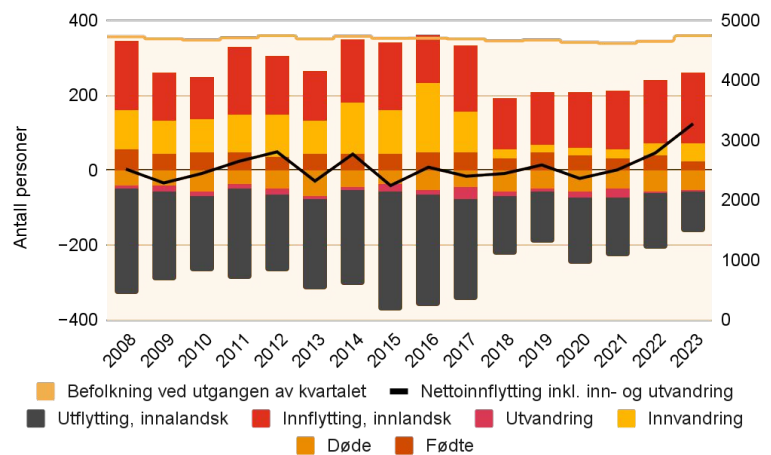
Det er tre faktorer som påvirker befolkningsutviklingen: Innenlands flytting, fødselstall, dødsfall, og innvandring. Antall fødsler og dødsfall varierer mye fra år til år, men trenden er at de fleste år har flere dødsfall enn fødsler.

Innflytting innenlandsk og innvandring bidrar til å holde befolkningstallet stabilt

De siste 15 årene har Saltdal kommune hatt svært høy netto innvandring, samtidig som det også har vært høy netto utflytting til andre kommuner. Trenden er imidlertid at år med høy innvandring også har høyere innenlands flytting, som kan indikere at mange som kommer til Saltdal kommune som innvandrere flytter videre til andre kommuner i Norge etter relativt kort tid. I årene etter 2018, der innvandringen har vært lav, har også innenlands utflytting fra Saltdal til andre kommuner vært

Årsaker til endring i befolkningstall

Kilde: SSB



lavere. Sett under ett indikerer tallene at Saltdal kommune har noe netto utflytting til andre kommuner, som kompenseres av innvandring fra andre land. Befolkningsnedgangen i perioden henger primært sammen med synkende fødselstall, særlig de siste årene, kombinert med høyere antall dødsfall.

SSB anslår en reduksjon i befolkningstall og en økende andel eldre

Statistisk sentralbyrås (SSB) befolkningsfremskrivninger baseres på en rekke variabler. Den faktiske befolkningsutviklingen er et resultat av flere innflytelsesrike faktorer. Selv om disse fremskrivningene ikke nødvendigvis vil være nøyaktige, gir de en indikasjon på hvordan befolkningstall og -sammensetning kan påvirke kommunen i fremtiden.

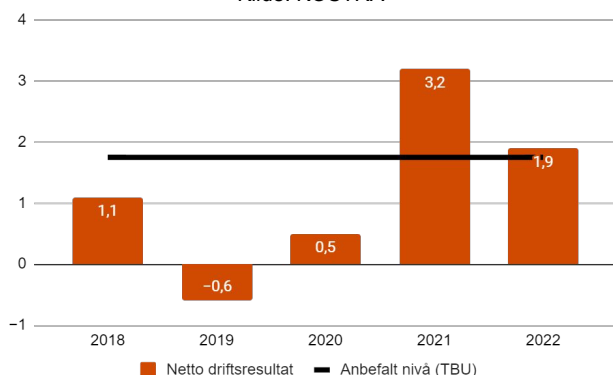
Demografiske endringer vil påvirke kommunens tjenesteinnretning

De to største faktorene som påvirker innretningen av tjenester i Saltdal kommune de kommende årene er at antall barn og unge i barnehage- og skolealder er forventet å synke med 17 prosent, samtidig som antall eldre er ventet å øke med 54 prosent. Dette vil utløse et behov for å omstille ressurser fra skole og barnehage til helse og omsorg for å tilpasse tjenestene til brukergruppa.

Oversiktsbilde over Saltdal kommunes økonomi

Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekt (2018-2022)

Kilde: KOSTRA



Saltdal kommune har en sårbar økonomi

Saltdal kommune har over tid hatt et lavt netto driftsresultat, kombinert med lite penger avsatt på fond. Dette har gitt et begrenset økonomisk handlingsrom, og lite mulighet til å håndtere driftsunderskudd i enkeltår. Teknisk beregningsutvalg (TBU) anbefaler generelt at kommuner oppnår et positivt netto driftsresultat på minimum 1,75 prosent over tid. Saltdal kommune har kun klart dette i to av de siste fem årene. De positive driftsresultatene i 2021 og 2022 har bidratt til at kommunen har hatt mulighet til å bygge opp disposisjonsfondet noe.

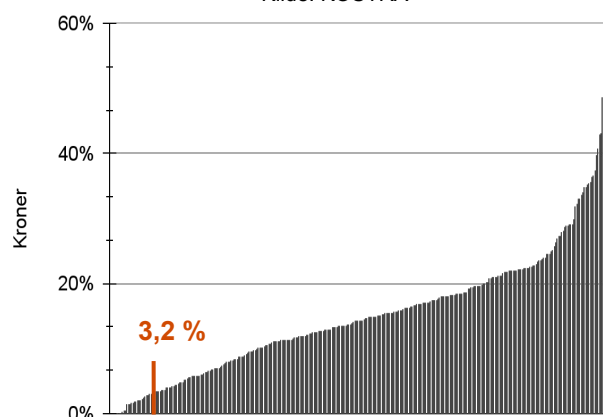
Ved utgangen av 2023 hadde Saltdal kommune om lag 15 mill. kr. på disposisjonsfond, noe som er om lag tre prosent av kommunens brutto driftsinntekter. Dette er lavere enn TBUs anbefalte minstenivå på 5 prosent, og vesentlig lavere enn de fleste kommunene i Norge. For å bygge opp et økonomisk handlingsrom bør Saltdal kommune oppnå et positivt netto driftsresultat over flere år, og bygge opp en økonomisk buffer.

Saltdal har lavere gjeld enn mange andre norske kommuner

Kommunens langsiktige gjeld utgjør 78,6 prosent av brutto driftsinntekter, noe som er litt over det anbefalte nivået fra TBU på 75 prosent, men under vedtatt måltall på 97 prosent. Dette er lavere enn flertallet av kommunene nasjonalt. Samtidig har Saltdal kommune begrensede utgifter til gjeldshåndtering. Utgiftene til renter har økt noe de senere årene som følge av rentehevinger fra Norges bank, men kommunens utgifter til renter og avdrag på langsiktige lån er fremdeles håndterbare. Samtidig har kommunens inntekter steget mer enn utgifter til gjeldshåndtering de senere årene, noe som har ført til at kommunens utgifter til gjeldshåndtering målt i prosent av driftsinntektene har sunket i perioden. Dette gir kommunen et visst handlingsrom til å gjøre investeringer i årene som kommer.

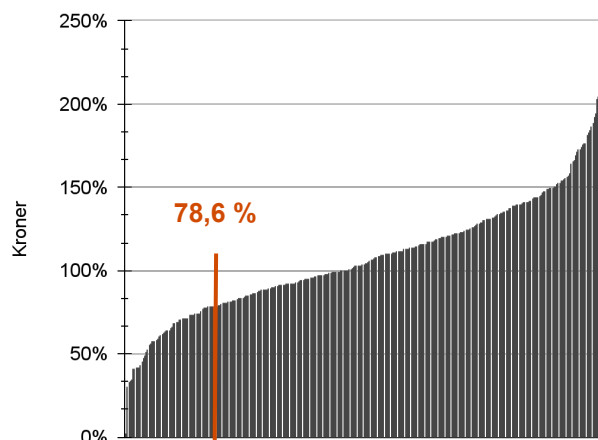
Disposisjonsfond i prosent av brutto driftsinntekter (2022)

Kilde: KOSTRA



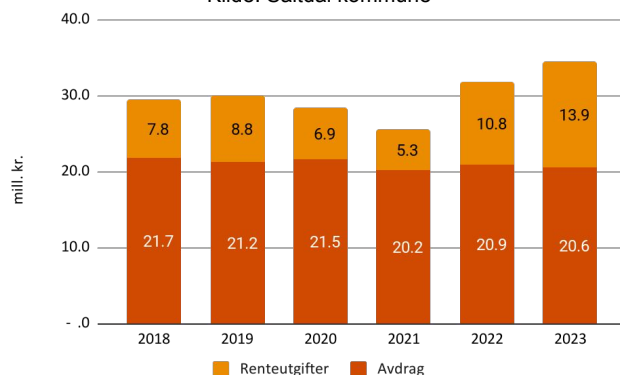
Langsiktig gjeld ekskl. Pensjonsforpliktelser i prosent av brutto driftsinntekter (2022)

Kilde: KOSTRA



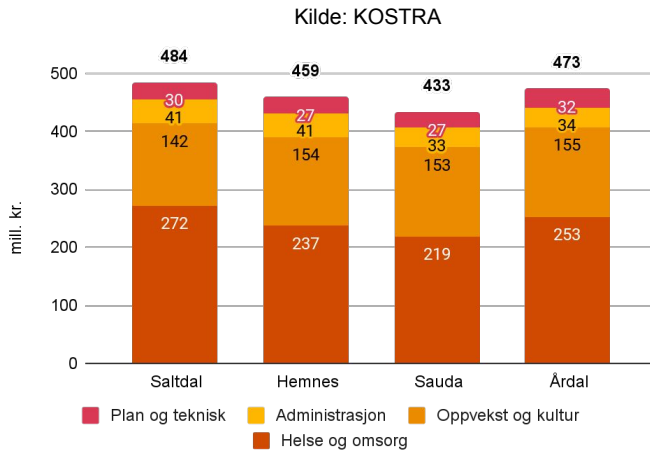
Utgifter til renter og avdrag på langsiktig gjeld (2018-2023)

Kilde: Saltdal kommune

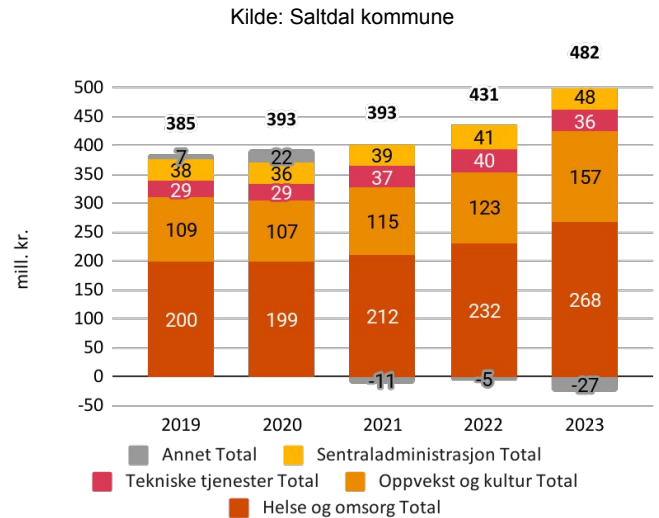


Oversiktsbilde over Saltdal kommunes økonomi

Netto driftsutgifter, sammenlignet med andre kommuner (2022)



Utgiftsutvikling i de ulike tjenesteområdene i Saltdal kommune (2019-2023)



Saltdal kommune har høyest utgifter av kommunene vi sammenligner med

Saltdal kommune hadde høyere utgifter enn kommunene vi sammenligner med i 2022. Dette er også naturlig da kommunene vi sammenligner med er valgt ut for å representere kommuner som driver til lavere utgifter enn Saltdal kommune.

Saltdal kommune skiller seg særlig fra de andre kommunene innenfor helse- og omsorgstjenester. Her hadde Saltdal mellom 20 og 50 mill. kr. høyere utgifter enn sammenligningskommunene i 2022. Vi skal se nærmere på årsakene til dette i sektorvise analyser på de påfølgende sidene.

Utover helse- og omsorgstjenester ligger utgiftsnivået til andre tjenesteområder i Saltdal kommune nært de øvrige kommunene.

Helse og omsorg er den største utgiftsdriveren i kommunen

Utviklingen i utgifter i Saltdal kommune de siste fem årene viser at helse og omsorg har vært den stabilt største utgiftsposten i kommunen, med oppvekst og kultur på andreplass. Helse og omsorg har hatt en utgiftsvekst på ca. 34 prosent siden 2019, og særlig høy vekst siden 2021. Tilsvarende har også oppvekst og kultur hatt en vesentlig utgiftsøkning de senere årene. Totalt har utgiftsveksten i perioden vært på 27 prosent disse fem årene. Parallelt med dette har også kommunen fått høyere inntekter i perioden 2019-2023, som har matchet veksten i utgifter.

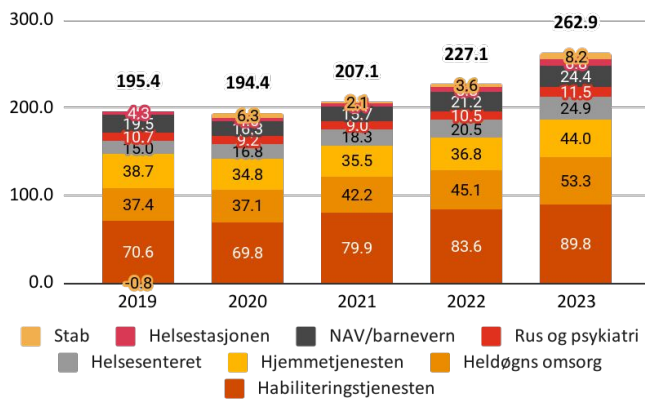
Også tekniske tjenester og sentraladministrasjonen har hatt en utgiftøkning på ca. 24 prosent.

Utgiftsutviklingen i helse og omsorg sett sammen med tidligere presenterte befolkningsfremskrivning viser at eldrebølgen kommer til å kreve en ytterligere økning i utgiftene i årene som kommer, og dermed legge økende økonomisk press og krav til prioritering.

Helse- og omsorgstjenester

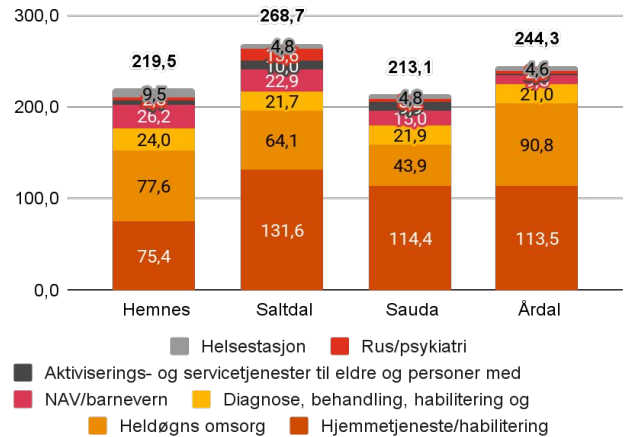
Utgiftsutvikling i helse- og omsorgstjenestene (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Netto driftsutgifter til helse- og omsorg sammenliknet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



Utgiftssøkningen skjer hovedsakelig i habiliteringstjenester og heldøgns omsorg

Helse- og omsorgstjenestene er den klart største utgiftsposten i Saltdal kommune, med et omfang som er større enn de andre sektorene til sammen. Totalt sett har tjenestene i sektoren hatt en økning i utgifter på rundt 61 MNOK de siste fem årene. Denne utgiftsøkningen skjer i hovedsak innenfor habiliteringstjenestene, heldøgns omsorg og helsesenteret. De resterende tjenestene har hatt en mer beskjeden utgiftsøkning. Samtidig er habiliteringstjenestene og sykehjemmet de to største tjenesteområdene målt i utgifter. Når disse har størst vekst, gir det også utslag på totalen.

Habiliteringstjenestene driver opp driftsutgifter per innbygger sammenliknet med andre kommuner

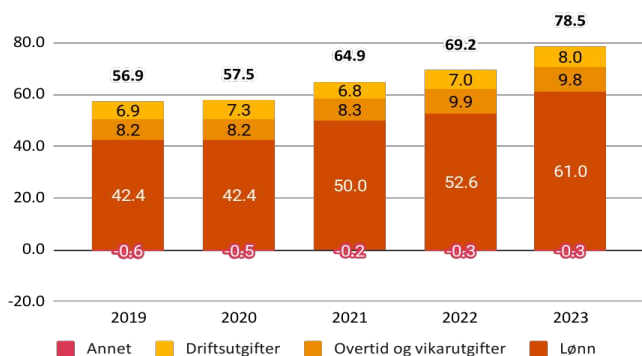
At utgiftene øker mer i heldøgns omsorgstjenester enn i hjemmebaserte tjenester kan være en forklaring på høyere utgiftsnivå i Saltdal enn i sammenlignbare kommuner. Heldøgns omsorgstjenester krever ofte tett bemanning hele døgnet, og blir derfor ressurskrevende å drive. Fordi habiliteringstjenester og hjemmetjenester begge rapporteres som hjemmetjenester i KOSTRA, fremstår ressursbruken til hjemmetjenester i Saltdal kommune som høyere enn den reelt sett er. KOSTRA-data lar oss ikke skille ut ressursbruk til hjemmetjenester i eldreomsorgen spesielt, og det er derfor vanskelig å sammenligne ressursfordelingen mellom institusjons- og hjemmetjenestene mellom Saltdal kommune og de øvrige kommunene. Utgiftene knyttet til institusjonstjenestene ligger derimot på nivå med både Årdal og Hemnes, mens Sauda ligger vesentlig lavere.

Noe av årsaken til den store forskjellen i bruk av hjemmetjenester sammenliknet med andre kommuner er omfanget av habiliteringstjenester i Saltdal kommune. Slik utviklingen i utgifter viser er det habiliterings- tjenestene som er den største utgiftsposten, vesentlig høyere enn heldøgns omsorg og øvrige hjemmetjenester. Dette kan i stor grad forklares med at Saltdal kommune tidligere var vertskommune for en institusjon for personer med psykisk utviklingshemming, og at mange av disse er blitt boende i kommunen etter HVPU-reformen. En konsekvens av dette er at Saltdal kommune har 140 prosent flere innbyggere med psykisk utviklingshemming enn landsgjennomsnittet. Dette fører til høyere ressursbehov til helse- og omsorgstjenester for Saltdal kommune enn mange andre kommuner. Samtidig får kommunen kompensert mer over statlige rammeoverføringer som følge av dette ressursbehovet.

Institusjons- og heldøgns omsorgstjenester

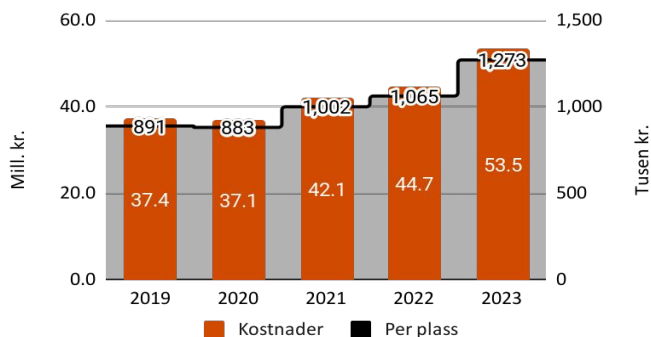
Utgiftsutvikling i institusjonstjenestene (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



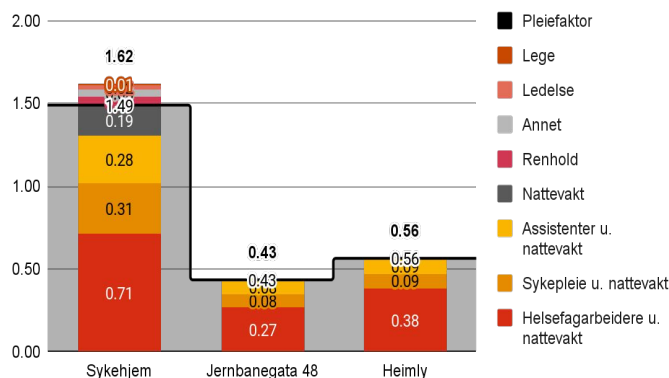
Utgift per langtidsplass (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



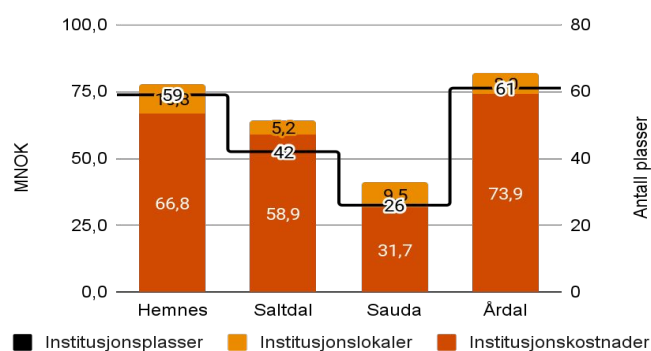
Pleie og bemanningsfaktor ved sykehjem og omsorgsboliger (2023)

Kilde: Saltdal kommune



Utgifter og antall institusjonsplasser sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



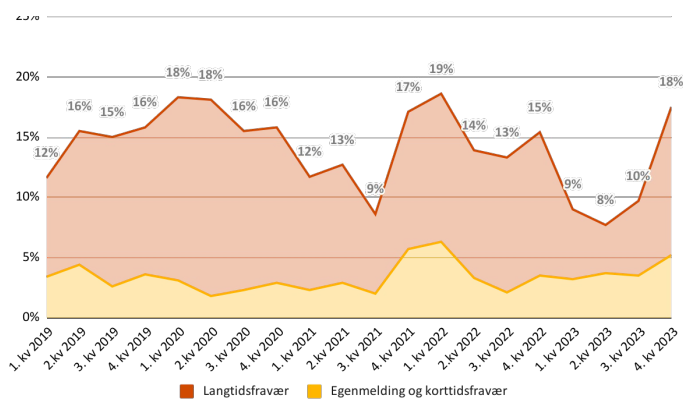
Institusjonstjenestene (heldøgns omsorg) er en av helse- og omsorgstjenestene som har hatt størst vekst i utgiftene de siste årene, med en økning på 20 mill. kr. siden 2019. Utgiftsøkningen skyldes i all hovedsak økning i lønnsutgifter, mens utgifter knyttet til vikarbruk har holdt seg nokså stabilt på 8-9 mill. kr. i året.

Saltdal kommune har totalt 42 sykehjemsplasser, og 23 bemannede omsorgsboliger. Sykehjemsplassene består av 24 plasser tilrettelagt for personer med demens, fordelt på tre avdelinger, og to avdelinger med totalt 18 plasser for somatiske pasienter. I disse 18 plassene inngår også et rom for øyeblikkelig hjelp døgnopphold (ØHD), og ett rom tilpasset lindrende behandling. Sykehjemsplassene er bemannet hele døgnet, mens omsorgsboligene kun har dedikert bemanning på dag og kveld. På natt serveres disse av de ambulerende hjemmetjenestene. I tillegg har Saltdal kommune to rehabiliteringsplasser organisert i habiliteringstjenesten. Disse plassene ivaretar også rehabilitering i eldreomsorgen.

Saltdal kommune har også seks omsorgsboliger, og to korttids-/rehabiliteringsplasser som er lagt til Fløyveien 20. Disse plassene er imidlertid ikke organisert sammen med sykehjemmet, men ligger under samme

Sykefravær ved sykehjemmet (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



ansvarsområde som bomiljøtjenestene, under Vensmoen 2. Innretningen av plassene ved Fløyveien 20 har endret seg over tid, og de siste årene har flere av de tidligere korttids- og rehabiliteringsplassene blitt omgjort til omsorgsboliger for eldre med pleiebehov.

Utgifter per langtids institusjonsplass øker

I takt med utgiftsøkningen de siste to årene har også utgift per langtidsplass økt med omkring 400 000 kr. per plass mellom 2020 og 2023. Noe av forklaringen fra tjenestene er at utgiftsveksten skyldes en endring i brukergruppa. Det har vært en vekst i antallet ressurskrevende brukere, yngre demente og pasienter med sammensatt sykdomsbildet. Det siste året har også enkeltbrukere med behov for dedikerte ansatte bidratt til å trekke opp utgiftene.

Saltdal har høy bemanning i heldøgns omsorg

Ved sykehjemmet har Saltdal kommune en pleiefaktor, altså antall ansatte med pleieoppgaver per pasient, på omtrent 1.5. Dette er høyt, og ligger på nivå med spesialiserte korttidsavdelinger i andre kommuner. Pleiefaktoren trekkes opp av bemanningen ved de forsterkede skjermede plassene for demente.

Omsorgsboligene har vesentlig lavere bemanning. Disse er også tilrettelagt for brukere som har lavere omsorgsbehov enn beboerne på sykehjemmet. Den reelle ressursinnsatsen ved omsorgsboligene vil antagelig være noe høyere siden pleiefaktoren ikke inkluderer nattevakt, som er en del av hjemmetjenesten.

Saltdal har et moderat antall institusjonsplasser

Det er kun Sauda blant sammenligningskommunene som har færre institusjonsplasser enn Saltdal. Et slikt antall plasser indikerer at kommunen ikke har et uforholdsmessig høy tildeling av institusjonsplasser til eldre med behov for oppfølging og bistand i hverdagen. Det presiseres imidlertid at det ikke har vært en del av PwCs mandat å gjøre en sammenligning av tildelingspraksis for tjenester i pleie og omsorg.

Dekningsgrad er et mål på samlet kapasitet på heldøgns omsorgsplasser, og viser hvor mange plasser kommunen har per innbygger over 80 år. Med 285 innbyggere over 80 år har Saltdal kommune en dekningsgrad på institusjonsplasser på om lag 15 prosent, og en samlet dekningsgrad medregnet omsorgsboliger, inkludert plassene i Fløyveien 20, på 25 prosent. Dette sikrer kommunen tilstrekkelig og nødvendig kapasitet på heldøgns omsorgsplasser, uten at antall plasser er høyere enn nødvendig.

Sykehjemmet har høyt sykefravær i perioder

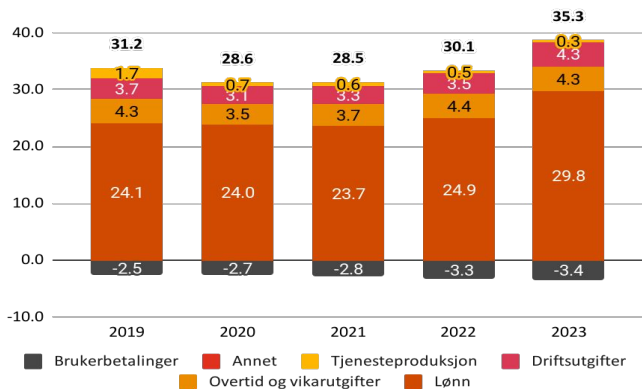
Sykefraværet ved sykehjemmet i Saltdal kommune har over tid vært svært høyt, og har i flere perioder vært over 15 prosent. I perioder har korttidsfraværet ligget over 4 prosent, noe som ligger godt over landsgjennomsnittet i kommunesektoren. Korttidsfravær kan gi særlige utfordringer for driften av sykehjemmet fordi det kan være krevende å dekke inn. Korttidsfraværet utgjør også en høyere utgift for kommunen, fordi det ikke utløser sykelønnsrefusjon.



Hjemmetjenester

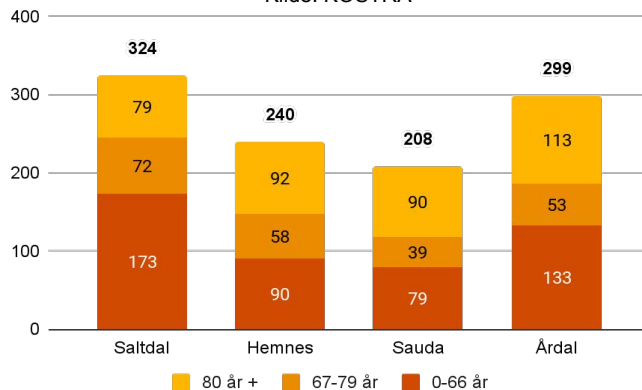
Utgiftsutvikling i hjemmetjenesten (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



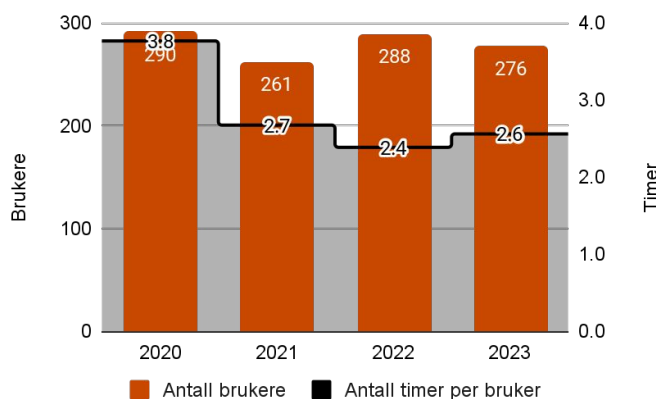
Brukere av hjemmetjenester etter aldersgrupper sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



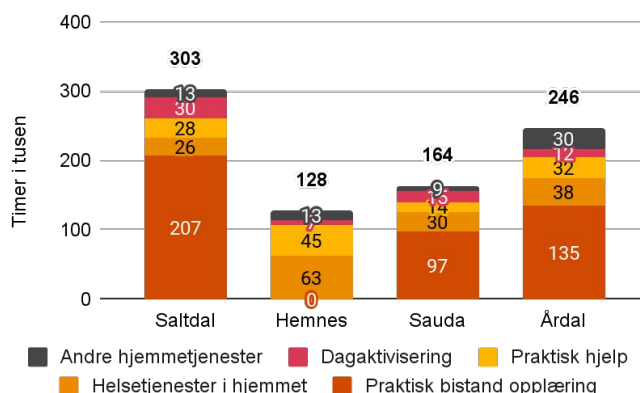
Gjennomsnittlig antall timer per bruker i Saltdal (2020 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



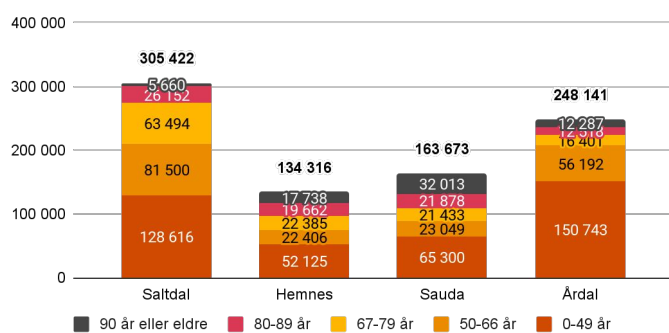
Tildelte timer hjemmetjenester etter type tjeneste, sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



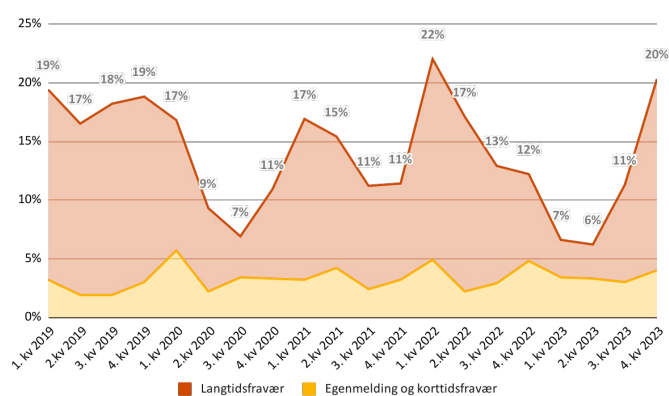
Tildelte timer hjemmetjenester etter aldersgruppe sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



Sykefravær i hjemmetjenesten (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Utgifter til hjemmetjenestene i Saltdal kommune har vært stabile de siste årene, med en utgiftsnedgang på omkring 3 mill. kr. mellom 2019 og 2021. En kraftig økning i lønnsutgifter i 2023 førte imidlertid at netto driftsutgifter økte med ca. 6 mill. kr. Det aller meste av utgiftene i hjemmetjenesten gjelder fastlønn, mens om lag ti prosent av utgiftene går til vikarinneleie og overtid. Tjenesten har også noe driftsutgifter, som primært dreier seg om utgifter til leie av lokaler, samt drift og vedlikehold av kjøretøy.

Både antall brukere og antall timer per bruker holder seg stabilt

Både antall brukere og antall timer per bruker siden 2020 holder seg i likhet med netto driftsutgifter nokså stabilt. Antall timer per bruker ser tilsynelatende ut til å gå en del ned mellom 2020 og 2021, men det er viktig å påpeke at denne nedgangen delvis skyldes innføringen av digitale hjelpemidler i perioden 2019-2020. Nedgangen i antall timer kan derfor skyldes bedre timeregistrering, heller enn en faktisk reduksjon i tildelte timer. Etter denne innføringen ble tidsbruk per pasient ført på en litt annen måte, hvilket betyr at det er antall timer per bruker mellom 2021 og 2023 som er mest sammenlignbare. I denne perioden varierer antall timer per bruker på det meste med kun 0.3 timer per bruker.

Saltdal kommune har færre brukere over 80 år i hjemmetjenestene

Sammenliknet med øvrige kommuner har Saltdal kommune et lavere antall brukere over 80 år i hjemmetjenesten. Samtidig har Saltdal kommune mange mottakere av hjemmetjenester under 66 år. Dette kan skyldes at kommunen har mange mottakere av habiliteringstjenester. I KOSTRA registrerer også disse som hjemmetjenestemottakere.

Tilsvarende viser sammenligningen med andre kommuner at Saltdal kommune tildeler flere timer hjemmetjenester enn de øvrige kommunene. Også dette påvirkes av at kommunen har mange mottakere av habiliteringstjenester. En stor andel av timene med praktisk bistand går antagelig til denne brukergruppa.

Av andre tjenester tildeler Saltdal kommune færrest timer helsetjenester i hjemmet, og ligger også lavere enn de øvrige kommunene, med unntak av Sauda, i tildeling av praktisk hjelp. Lavt omfang av hjemmetjenester kan indikere at det er potensiale for å legge til rette for oppfølging av flere i eget hjem i Saltdal kommune. Hjemmetjenester krever ofte mindre ressurser, og det kan tilbys et stort omfang av tjenester i brukers hjem før det overgår ressursbehovet for en heldøgns omsorgsplass. Saltdal kommune har i dag ca. et 35/65 forhold mellom utgifter knyttet til hjemmetjenesten og heldøgns omsorg, i tillegg til færre brukere av hjemmetjenesten over 80 år sammenliknet med de øvrige kommunene.

Dette indikerer at Saltdal kan ha et potensiale for styrking av hjemmetjenestene, noe som kan være viktig for å unngå unødvendig utgiftsvekst i institusjonstjenestene når antall eldre over 80 år øker i årene.

Saltdal kommune har et stort dagaktiviseringsstilbud, og tildeler vesentlig flere timer til slike tjenester enn kommunene vi sammenligner med. Dagaktivitetstilbudet i Saltdal kommune består både av varig tilrettelagte arbeidsplasser (VTA) kjøpt av private, dagtilbud til demente, tilbud til personer med psykisk utviklingshemming og tilbud til personer med psykisk helse- og rusproblemer. PwC kjenner imidlertid ikke innholdet i dagtilbudet i de øvrige kommunene vi sammenligner med. Dersom dagaktivitetstilbudet i de andre kommunene er organisert annerledes, kan det også påvirke hvor i regnskapet utgiftene føres. Det er også viktig å bemerke at en del dagaktiviteter både kan være tildelingstjenester og lavterskeltjenester. KOSTRA vil ikke fange opp bruken av lavterskeltjenester.

Basen for hjemmetjenester i Saltdal kommune er i dag plassert sammen med to av de omsorgsboligene i kommunen, og ressursene fordeles mellom disse basert på behov. Samling av tjenester og bruk av ressurser på tvers er en god måte for kommunen å oppnå ressurseffektive og robuste tjenester på, og vil være et viktig grep for kommunen i årene som kommer.

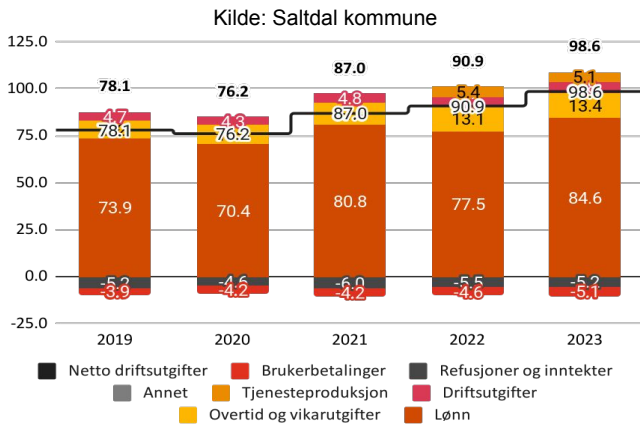
Renholdet av personalbasen til hjemmetjenestene er et ansvar som er plassert hos helsearbeiderne i tjenesten. Dette binder opp tid hos ansatte med helsefaglig kompetanse, og påvirker også kapasiten til oppfølging av brukere hos disse ansatte.

Hjemmetjenestene er preget av høyt langtidsfravær

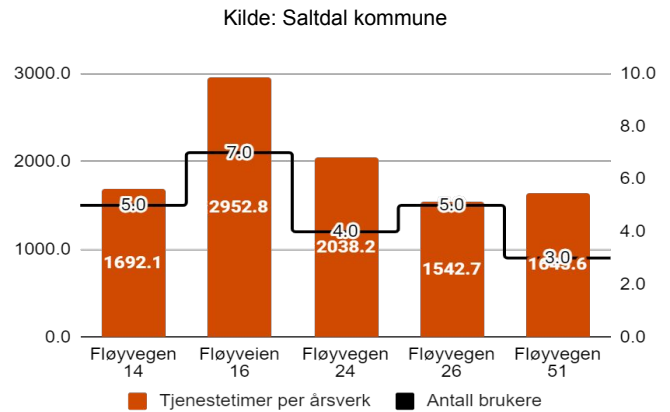
Det har vært store variasjoner i sykefraværet i hjemmetjenesten de siste fem årene. I perioder har tjenesten hatt et sykefravær tett opp mot 20 prosent, mens fraværet i andre perioder har vært nede på sju prosent. Antall ansatte i hjemmetjenesten er såpass høyt at det prosentvise sykefraværet ikke skal være sårbart for fravær hos enkeltpersoner. Det er primært langtidsfraværet som varierer mye over tid. Korttidsfraværet er mer stabilt, men er relativt høyt. Det har over tid vært rundt 3,5 prosent, med topper opp mot 5 prosent i enkelte kvartal.

Habiliteringstjenester

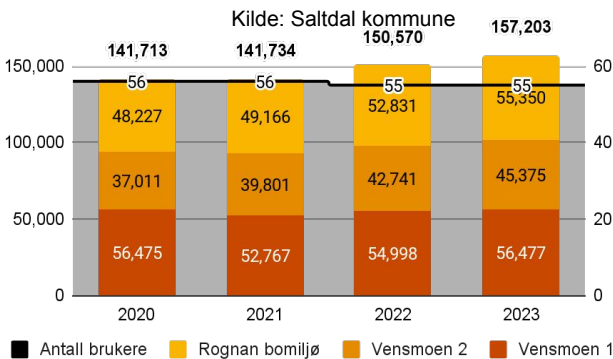
Utgiftsutvikling i habiliteringstjenesten (2019 - 2022)



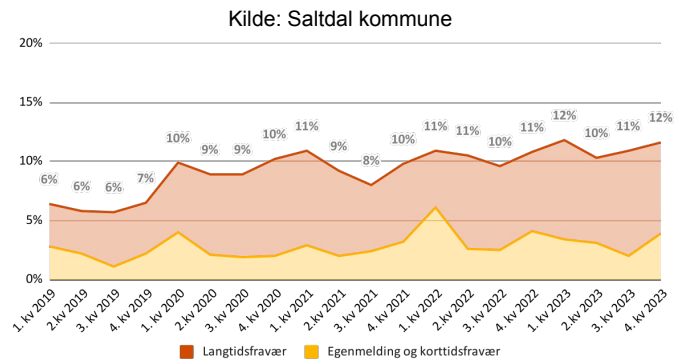
Antall tjenestetimer per årsverk og antall brukere på de ulike adressene (2023)



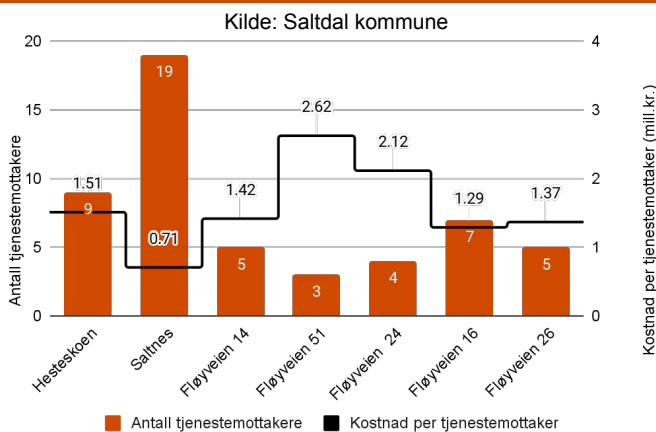
Fordeling av timer og brukere i habiliteringstjenestene (2019 - 2022)



Sykefravær i habiliteringstjenesten (2019-2023)



Antall tjenestemottakere, og utgifter per tjenestemottaker per bolig (2023)



Habiliteringstjenestene er det største tjenesteområdet i helse og omsorgstjenestene målt i utgifter. Disse tjenestene har også hatt den nest høyeste utgiftsveksten siden 2019, med en økning på omkring 20,5 mill. kr. I denne økningen ligger også utgiftsveksten ved Fløyvegen 12, som over tid har vært organisert under ROP- og psykisk helsetjeneste, men der det har bodd habiliteringstjenestemottakere. Utgiftsveksten skyldes i hovedsak økte overtids- og vikarutgifter, samt at det har kommet til tjenestekjøp fra private tjenesteytere på

toppen av de øvrige tjenestene i 2022 og 2023. Lønn er den største utgiftsposten i habiliteringstjenestene. Lønnsutgiftene har variert en del fra år til år, med høyest utgifter i 2023, da disse lå på 71 mill. kr. Utgifter til overtid og vikarinnleie har vokst med om lag 50 prosent, fra 8 til 12 mill. kr. i året i perioden 2019 til 2023.

I tillegg til økningen i lønnsutgifter og vikarinnleie har det kommet inn en utgift til privat tjenestekjøp på 5 mill. kr. i året i 2022 og 2023. Det er imidlertid viktig å påpeke at utgiftene tilknyttet habiliteringstjenestene vil fremstå som høyere enn de reelt sett er, da noe av kompensasjonen kommunen mottar fra staten for ressurskrevende brukere føres på et sted i regnskapet som ikke er direkte tilknyttet habiliteringstjenestene. Denne inntekten har ligget på mellom 25 og 30 mill. kr. i året i perioden 2019-2023.

Omfanget av habiliteringstjenester er særegent for Saltdal kommune

Mange tidligere institusjonsbeboere har blitt boende i Saltdal kommune, noe som gir vesentlig flere habiliteringstjenestemottakere enn kommunene vi sammenligner med. Det finnes lite statistikk om ressursbruk til habiliteringstjenestemottakere i nasjonale registre. Det er derfor ikke mulig å sammenligne ressursbruken på dette tjenesteområdet med andre kommuner. De beste tallene på brukergruppen kommer

fra PU 16-kriteriet i indeksen for beregnet utgiftsbehov i kommunene, som danner grunnlag for det statlige rammetilskuddet. Her ligger sammenligningskommunene 30-60 prosent over landsgjennomsnittet, mens Saltdal kommune ligger 140 prosent over landsgjennomsnittet.

Tjenesten har et stabilt antall brukere, men en økning i timebruk

Utgiftene i habiliteringstjenestene har økt i takt med en økning i antall utførte timer. Særlig Rognan og Vensmoen 2 har hatt en økning i antall tjenestetimer, med størst vekst i 2021 og 2022. Antall tjenestemottakere vært svært stabilt de siste fire årene, noe som innebærer at det antall utførte timer per bruker har økt i perioden. Økningen skyldes primært større økninger hos enkeltbrukere, mens timetallet til flertallet av brukergruppen har vært stabilt.

De fleste mottakerne av habiliteringstjenester mottar omfattende oppfølging, med egen døgnbemanning. En bruker med døgnbemanning forutsetter i gjennomsnitt 5,5 årsverk bemanning.

Tjenester organisert på ulike adresser

Habiliteringstjenestene i Saltdal er organisert på Vensmoen og Rognan. Vensmoen er den største av disse tilbudene, og består av fem ulike adresser. Den minste boligen har tre tjenestemottakere, mens den største har sju.

Årlig ressursbruk for den enkelte bruker varierer fra kr. 700.000,- ved boligene på Saltnes til kr. 2,6 mill. kr i Fløyveien 51. Det er viktig å merke at dette ikke inkluderer tilskudd for ressurskrevende brukere. Det er særlig beboerne i boligene med høy ressursbruk per beboer som utløser tilskudd.

En av ulempene ved en såpass oppdelt boligstruktur er at det lettere oppstår dødtid (tid der brukerne ikke har behov for bistand) som med tilstedeværelse i påvente av at et behov oppstår. Samtidig er det sjelden mange ansatte tilstede i hver bolig til en hver tid. Det gjør det også utfordrende for ansatte å gå mellom boligene for å støtte og avlaste hverandre, selv om boligene ligger geografisk nært hverandre. En mer samlet bygningsmasse kunne lagt til rette for mer effektiv bruk av tilgjengelig kapasitet og kompetanse.

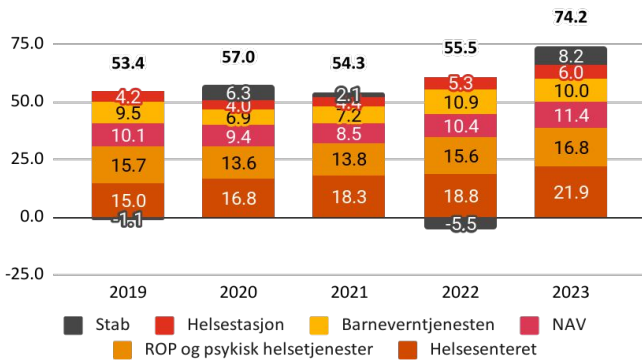
Sykefraværet i habiliteringstjenestene har økt jevnt

Sammenliknet med flere av de øvrige helse- og omsorgstjenestene har sykefraværet i habiliteringstjenestene historisk vært lavt, med et totalt fravær på eksempelvis mellom 6 og 7% i 2019. Trenden har imidlertid vært jevnt økende etter 2019 til mellom 10 og 12% i 2023. Det er vekst i langtidsfraværet som bidrar til veksten. Samtidig er korttidsfraværet i habiliteringstjenesten høyt, opp mot, og over fire prosent enkelte kvartal.

Generell utvikling i utgiftene i kommunehelsetjenesten

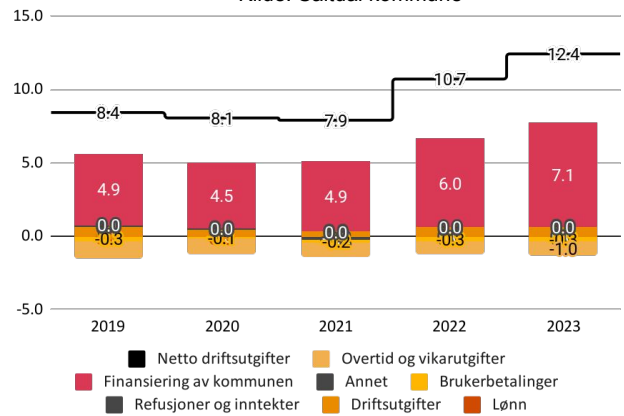
Samlet utgiftsutvikling for kommunehelsetjenestene (2019 - 2022)

Kilde: Saltdal kommune



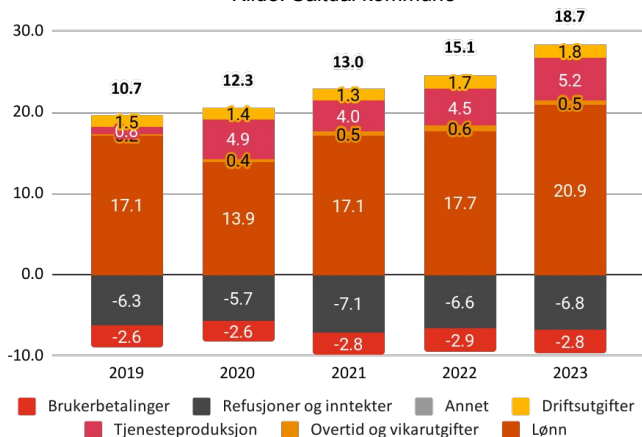
Utgiftsutvikling helsesenteret og helsestasjonen (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



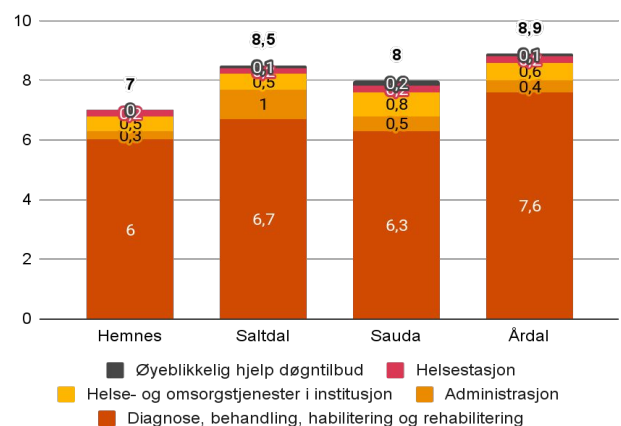
Utgiftsutvikling legetjenesten (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Legeårsverk i kommunale tjenester, sammenliknet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



Kommunehelsetjenesten inkluderer de øvrige tjenestene, utover eldreomsorg og habiliteringstjenester. I Saltdal kommune er disse inndelt i ROP og psykisk helsetjenester, NAV, helsesenteret, helsestasjonen og barneverntjenesten, i tillegg til helse- og omsorgsstaben. Disse tjenestene har hatt en utgiftsvekst på 21 mill. kr. siden 2019. Mesteparten av økningen skjer mellom 2022 og 2023, og er særlig knyttet til stab og helsesenteret. Sammenliknet med nivået i 2019 er økningen i NAV/barnevern og rus og psykiatri imidlertid liten.

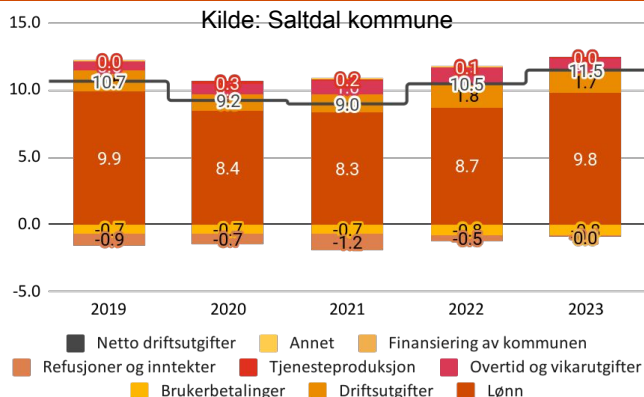
Legetjenesten øker mye i perioden

Ved helsesenteret er det legetjenestene (trukket ut i egen graf som inkluderer legevakt) som har hatt den største utgiftsøkningen på omkring 5 mill. kr. Dette skyldes i hovedsak to ting: økte lønnsutgifter og økte utgifter til tjenesteproduksjon - som er utgifter til ytelse av kommunale tjenester utover bruk av egne ansatte. De økte utgiftene knyttet til tjenesteproduksjon ved legetjenesten skyldes overgangen til Indre Salten legevakt i 2019.

Selv om lønnsutgiftene i legetjenesten har økt, særlig fra 2022 til 2023, har inntekter fra brukerbetalinger og behandlingsrefusjoner vært nær konstant de siste fem årene. Dette innebærer at Saltdal kommune dekker en stadig mindre andel av utgiftene for drift av legetjenesten gjennom inntekter knyttet til utøvelse av tjenesten. Legetjenesten består både av fastlege, legevakt og kommunale legeoppgaver, som kommune- lege, sykehjemslege og helsestasjonslege. At inntektene i legetjenesten ikke holder følge med utgiftene kan ofte være en indikasjon på at andre, ikke-inntektsgivende oppgaver krever mer oppmerksomhet enn før.

Saltdal kommune har startet en satsing på hverdagsrehabilitering, og ansatt en ergoterapeut for å holde i dette arbeidet. Dette har gitt en utgiftsvekst i ergoterapitjenesten, og ambisjonen er at satsingen på hverdagsrehabilitering skal gi redusert behov for tjenester andre steder i helse- og omsorgstjenesten i årene fremover.

Utgiftsutvikling rus og psykiatri (2019 - 2023)



Rus og psykiatri driver stabilt

Utgiftsnivået i rus og psykiatri har vært stabilt de siste ørene, med en økning på 1,2 MNOK i netto driftsutgifter siden 2019. Økningen skyldes i all hovedsak en økning i lønnsutgifter og utgifter knyttet til overtid / vikarinneleie. Disse tjenestene driver både institusjon for rusmiddel-avhengige i Fløyvegen 18, og ambulerende tjenester til hjemmeboende. Det meste av kapasiteten i tjenesten går til oppfølging av beboerne i Fløyvegen 18, som er de mest ressurskrevende tjenestemottakerne.

Stabil utgiftsutvikling i barnevernet

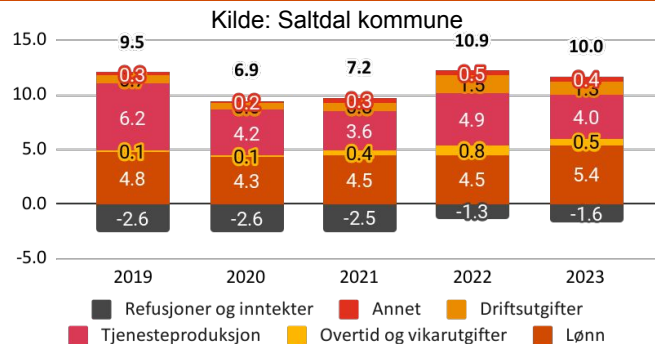
Barneverntjenesten har hatt en stabil utgiftsutvikling i perioden 2019-2022. Totalt har netto driftsutgifter ligget rundt 10 mill. kr. i året, med unntak av 2020 og 2021. Utgiftene består primært av lønn og tjenesteproduksjon, som i all hovedsak er godtgjørelse til fosterhjem og kjøp av statlige tjenester. Utgiftene til fosterhjemsgodtgjørelse har vært synkende gjennom de siste fem årene. Dette kan være en indikator på at Saltdal kommune har redusert omfanget av plasserte barn, og i større grad følger opp barn i barnevernet gjennom andre tiltak.

Saltdal kommune har lavest utgifter til barnevernstjenester av kommunene vi sammenligner med. Saltdal ligger lavt i utgifter til plasserte barn, og har også færre plasserte barn enn de øvrige kommunene i sammenligningen. Saltdal kommune er i tillegg vertskommune for barneverntjenesten i Beiarn kommune. Dette kan gi stordriftsfordeler, og være bidragsytende til at kommunen fremstår kostnadseffektiv på barnevern.

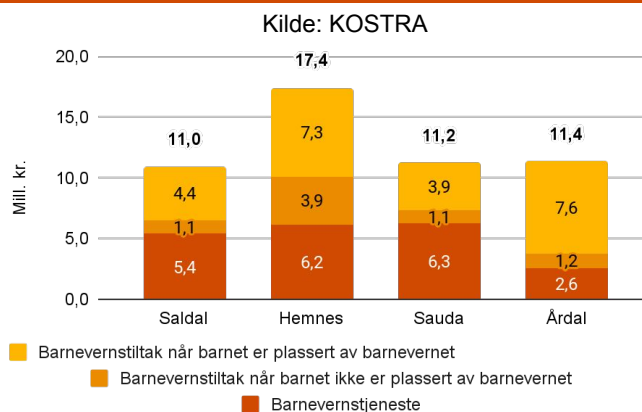
Spesielt barnevern og psykiatri har store variasjoner i langtidsfraværet

Ansatte i barnevern og psykisk helse har vesentlig høyere og mer varierende sykefravær enn øvrige ansatte i kommunehelsetjenesten. Barnevern/psykisk helse er preget av topper på mellom 9 og 22% fravær, hvor store deler av dette fraværet skyldes langtidsfravær. Mye av dette skyldes at barneverntjenesten har få ansatte, og derfor er svært utsatt for store svingninger i sykefravær basert på enkeltfravær. De øvrige kommunehelsetjenestene har et vesentlig lavere fravær.

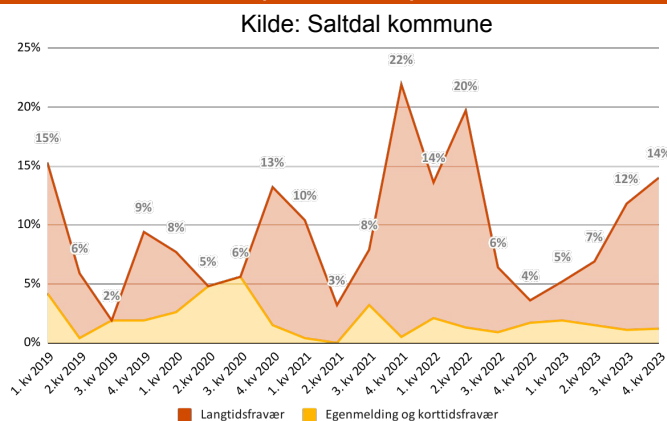
Utgiftsutvikling barnevern (2019 - 2023)



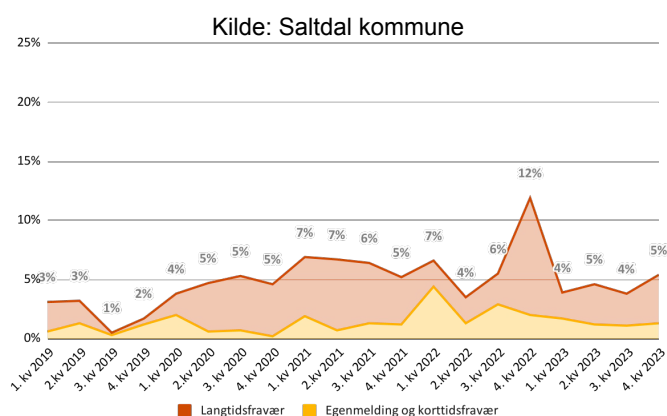
Utgifter til barnevern, sammenlignet med andre kommuner (2022)



Sykefravær, barnevern og psykiatri (2019 - 2023)



Sykefravær kommunehelsetjenesten (2019 - 2023)



Oppvekst og kultur

Forventning om reduksjon i antall barn i barnehage og skolealder

Etter en reduksjon i antall barn og unge, særlig i perioden mellom 2003 og 2013, har antall barn i barnehage- og skolealder vært stabil de siste årene. Fremskrivningen indikerer imidlertid at antallet vil gå ned de kommende årene. Det har vært en reduksjon i antall fødsler i kommunen de siste årene, som i første omgang vil gi færre barn i barnehagealder, og som vil forplante seg til skolen i årene som kommer. Det er imidlertid knyttet usikkerhet til fremskrivninger av barnetallene, siden disse både avhenger av antall fødsler, tilflytting og innvandring, som er vanskelig å fremskrive langt frem i tid. For Saltdal kommune er det derfor først og fremst viktig å være bevisst på de faktorene som påvirker utviklingen i barnetallet, og følge med på disse i årene som kommer.

Utgifter til skole har økt mest de siste fem årene

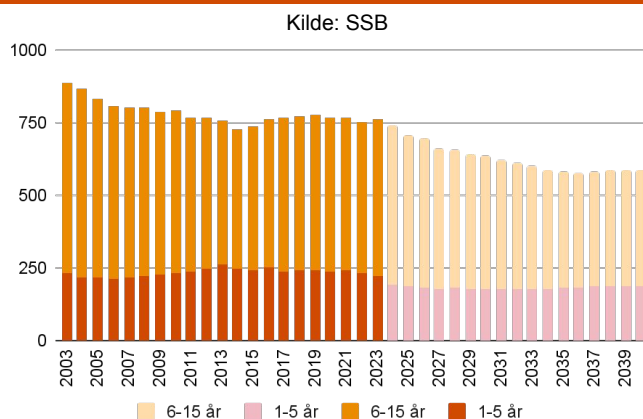
De totale utgiftene til oppvekst- og kulturtjenester i Saltdal kommune har steget med om lag 12 prosent i perioden 2019-2022, før de har økt med 25 prosent i 2023. Utgifter til skole har hatt den største økningen i kroner, med en oppgang på omtrent 17 prosent over samme periode. Andre tjenesteområder har også hatt en tilsvarende prosentvis utgiftsvekst.

Potensiale for bedre ressursutnyttelse i skole og barnehage

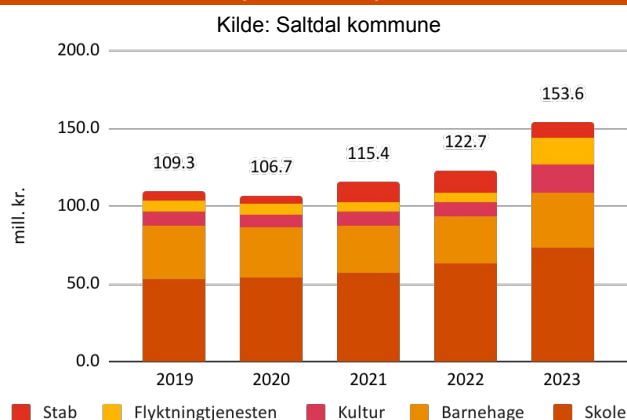
Saltdal kommune har lavere utgifter knyttet til oppvekst en sammenligningskommunene, særlig for områdene - D skole og kultur. Felles for alle er likevel at driftsutgifter knyttet til grunnskole og barnehage er de største utgiftspostene i sektoren.

Videre analyse viser likevel at det er potensiale for bedre ressursutnyttelse og disponering av kommunenes midler innenfor oppvekst og kultur.

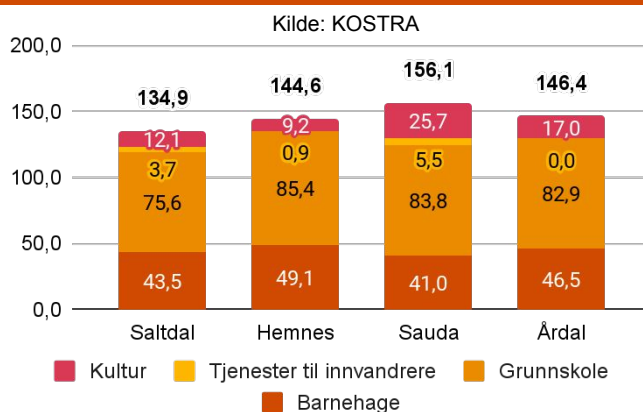
Fremskrivning av antall barn i barnehage- og grunnskolealder (2023-2040)



Utvikling i utgifter til oppvekst og kulturtjenester (2019-2023)

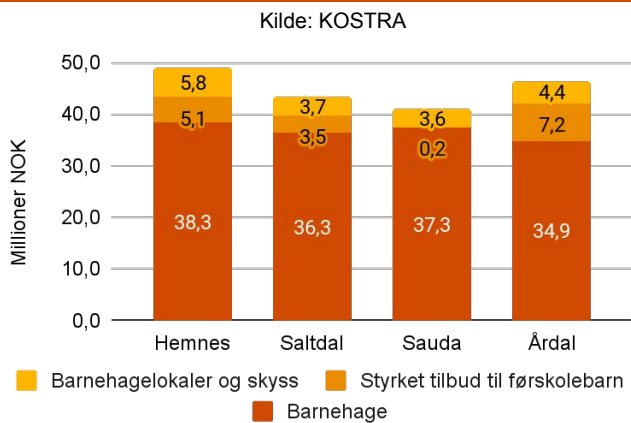


Netto driftsutgifter til oppvekst (2022)

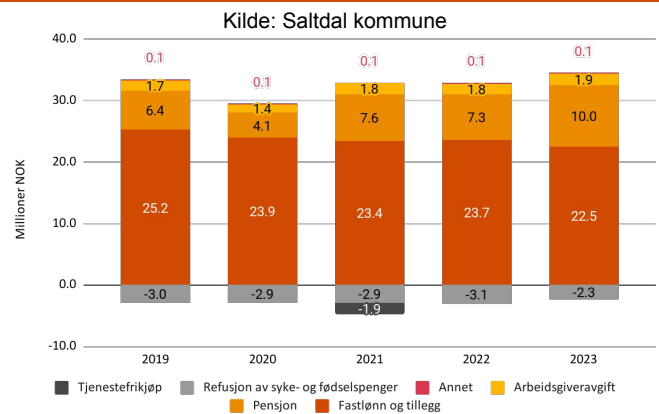


Barnehage

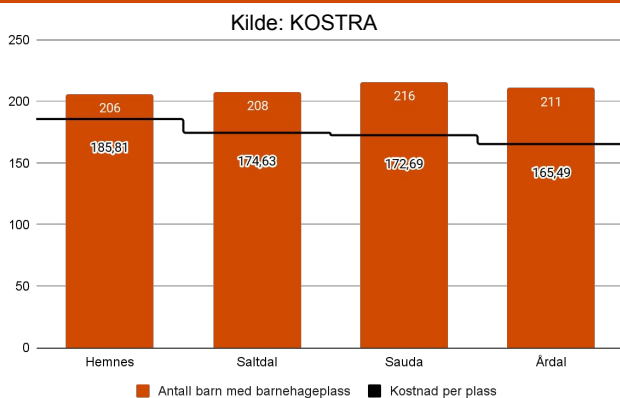
Netto driftsutgifter barnehage, sammenlignet med andre kommuner (2022)



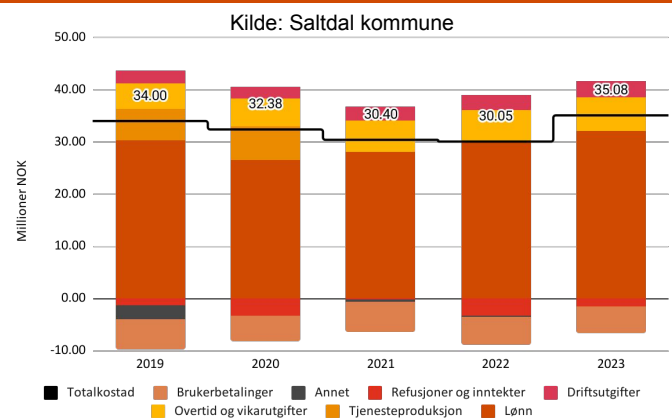
Utvikling i lønnsutgifter (2019-2023)



Netto driftsutgifter per barn i barnehage, sammenlignet med andre kommuner (2022)



Utvikling i utgifter til barnehage (2019 - 2023)



De største utgiftspostene til barnehagene i Saltdal er lønn og overtid og vikarutgifter

Selv om kommunen har lavere netto driftsutgifter sammenlignet med flere av sammenligningskommunene, har utgifter knyttet til overtid og vikarinnleie i barnehagene vært stabilt høyt de siste fem årene. Dette indikerer at selv om kommunens utgiftsnivå er lavere enn andre kommuner, finnes det fortsatt potensial for ressursbesparelse og utgiftsreduksjon på dette området.

Utgifter per barn i barnehage har vært relativt stabil, tross nedgang i antall barn

Utgifter per barn i barnehagen har vært relativt stabil fra 2019 til 2022, men den økte betydelig fra 2022 til 2023 på grunn av en økning i pensjonsinnskudd. Regnskapstallene for 2023 er midlertidige, og det kan komme endringer i det endelige regnskapet som korrigerer dette.

Netto driftsutgifter til barnehage i Saltdal kommune gikk ned fra 2019 til 2021, mens de har hatt en svak økning fra 2021 til 2023. Utgiftsnivået blir imidlertid påvirket av at regnskapet for barnehagene også inkluderte utgifter til private barnehager i 2019 og 2020, mens denne utgiften er flyttet til et annet ansvarsområde fra

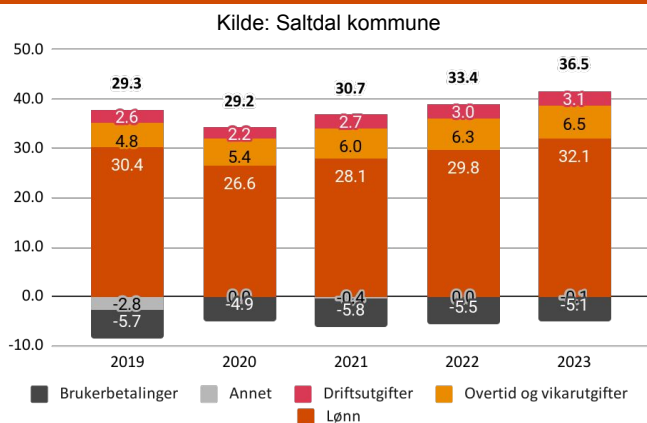
regnskapet i 2022. Ser vi bort i fra utgifter til private barnehager, så har Saltdal kommunes utgifter til bemanning og drift av egne barnehager økt svakt i perioden 2019-2023, selv om antall barn har blitt redusert.

Saltdal har sammenlignbare utgifter per barn i barnehage

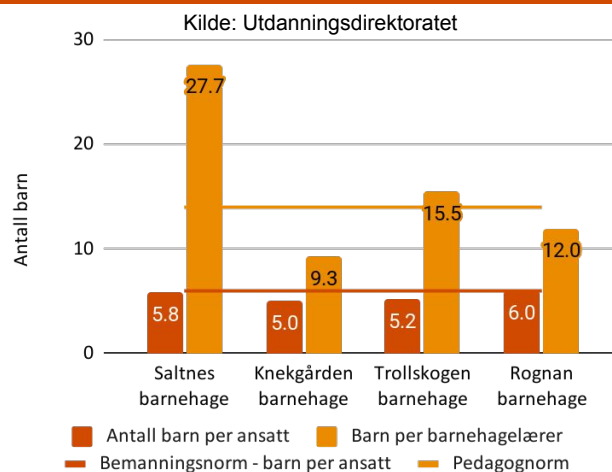
Alle kommunene vi sammenligner med har omtrent like høye utgifter per barn i barnehage. Samtidig har alle fire kommunene i sammenligningen tilnærmet like mange barn i barnehagen. Alle fire kommunene har også tilnærmet lik barnehagestruktur, med fire til seks barnehager per kommune, der de fleste er små og mellomstore barnehager. Dette vil også påvirke utgiftene per barn, og forklarer i stor grad likheten i utgifter mellom de fire kommunene.

Barnehage

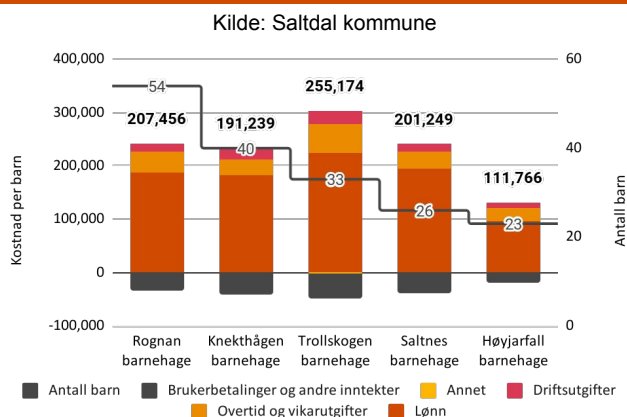
Utgiftsutvikling i barnehage (2019 - 2023)



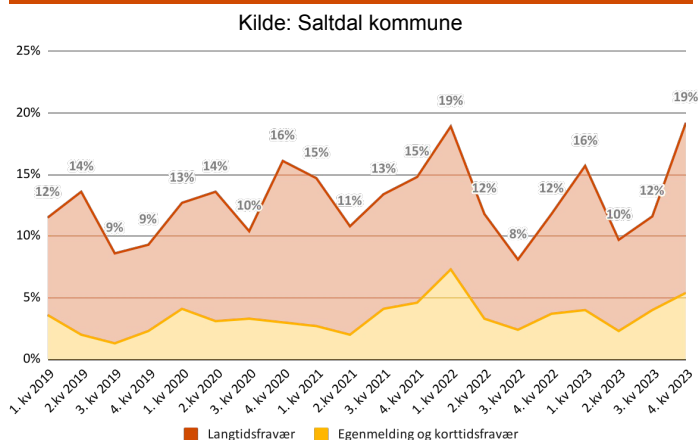
Oppfyllelse av bemannings- og pedagognorm (2019-2023)



Utgifter per barn per barnehage (2023)



Sykefravær barnehage (2019 - 2023)



Utgiftsvekst i barnehagene de siste fem årene

Utgiftene til barnehage i Saltdal kommune har hatt en jevnt vekst de siste fem årene, som utelukkende er drevet av lønn. I samme periode har det ikke vært endringer i barnehagenes inntekter fra foreldrebetaling.

Frem til nylig har det vært fem kommunale barnehager i Saltdal kommune. Utgifter per barnehagebarn er relativt likt i alle barnehagene.

Fra barnehageåret 2023/24 har Høyjarfall og Trollskogen barnehage blitt slått sammen, men dette er ikke presentert i utgiftsbilde på bakgrunn av manglende data. Konsekvensen vil være at utgiftene ved Høyjarfall, som er blitt lagt ned, kun viser halvårseffekten av utgiftene til barnehagedrift, mens Trollskogen antagelig har høyere utgifter per barn enn det som er reelt, fordi barnehagen har hatt flere barn de siste fire månedene av året, enn det våre data viser. Alle barnehagene har relativt høye utgifter til vikarer og overtid. I 2023 utgjorde vikarer og overtid totalt 17 prosent av barnehagenes samlede bemanningsutgifter.

Kommunen oppfylder bemannings- og pedagognormen

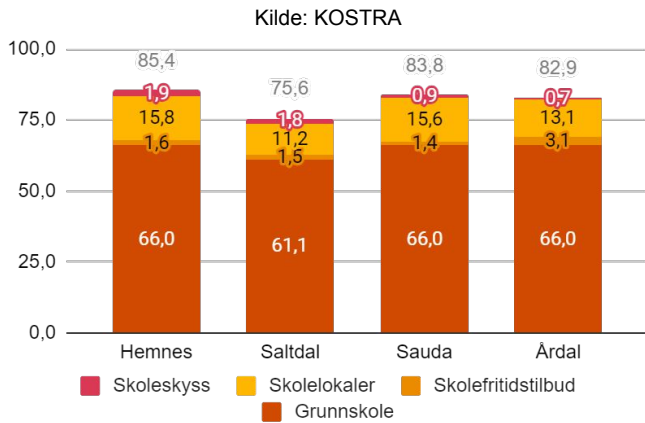
Bemanningsnormen i kommunen er oppfylt, da flere barnehager er godkjent med dispensasjon. Dette gjelder blant annet ved Saltnes barnehage, der pedagogbemanningen var lavere enn normen krever ved rapporteringstidpunktet. Her er også barnehagestyrer pedagogisk leder i en stillingsprosent. Dette er ikke tatt inn i beregning av pedagognormen.

Langtidssykefraværet i barnehagene er varierende, men stabilt høyt

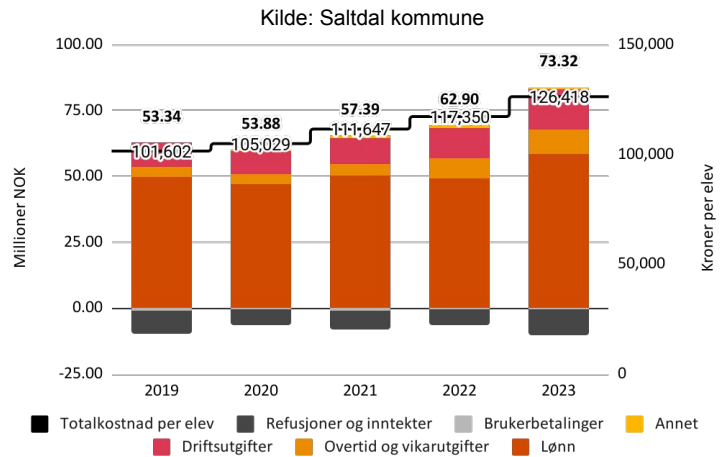
Sykefravær i barnehagene utgjør en betydelig utfordring med innvirkning på både kvaliteten på tjenesten og behovet for overtid og bruk av vikarer. Samtidig fører sårbar bemanningsplanlegging, preget av utfordringer knyttet til å opprettholde tilstrekkelig bemanning, til høy arbeidsbelastning over tid. Denne langvarige belastningen kan i sin tur føre til utmattelse og øke sannsynlighet for sykemeldinger blant personalet.

Skole

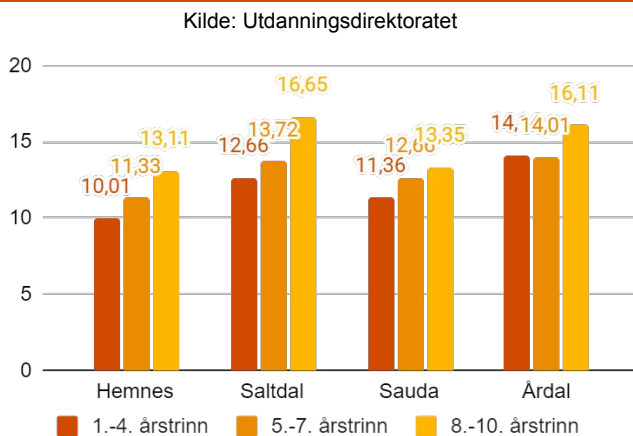
Utgifter knyttet til skole, sammenlignet med andre kommuner (2022)



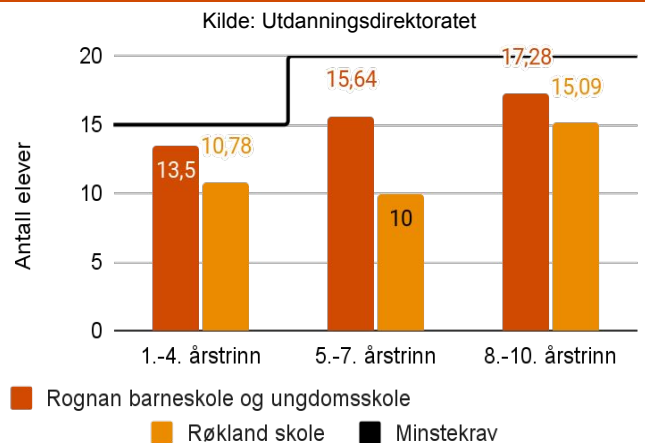
Utgiftsutvikling per elev i skolen i Saltdal (2019-2023)



Lærertetthet i ordinær undervisning, sammenlignet med andre kommuner (2022/2023)



Lærertetthet i ordinær undervisning (2022/2023)



Saltdal har noe lavere utgifter knyttet til skole enn kommunene vi sammenligner med

Hovedårsaken til at kommunen har noe lavere totale utgifter sammenlignet med andre kommuner, er de relaterte utgiftene til grunnskolen og skolelokalene. Saltdal kommune skiller seg fra de andre kommunene ved å ha lavere utgifter relatert til til grunnskole og skolelokaler. Imidlertid viser ytterligere analyser at det finnes potensial for ressursbesparelser ved å optimalisere driften og organiseringen av skoletjenestene i kommunen.

Overtid og vikarinneleie har økt med ca. 135 prosent i løpet av en femårsperiode

Skolens elevtall har vært stabilt fra 2019-2022, noe som også gjenspeiles i stabile lønnsutgifter.

Fra 2022 til 2023 økte antallet elever nesten dobbelt så mye som året før, dette gir også utslag i utgifter knyttet til lønn. Imidlertid har andre utgifter hatt en betydelig økning. Spesielt har utgifter relatert til overtid og innleie av vikarer økt med 93%, mens driftsutgifter har økt med ca 65%.

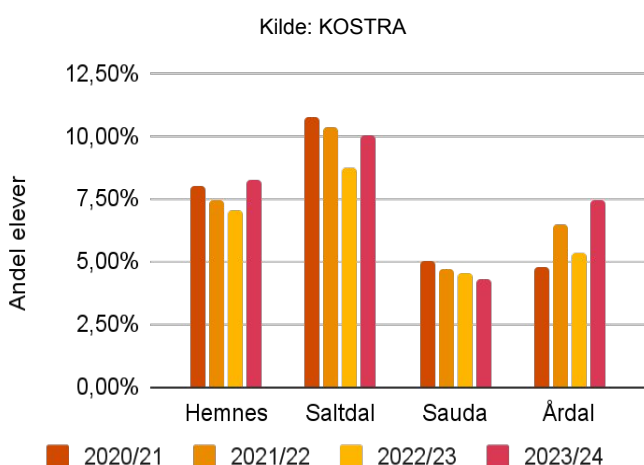
Lærertetthet på barne- og ungdomsskolene i Saltdal kommune er høyere enn minstekravet

Både Rognan og Røklund skole overgår lærernormens minimumskrav for lærertetthet, som er fastsatt til 15 elever per lærer for 1.-4. trinn og 20 elever per lærer for 5.-10. trinn. Røklund skole har høyeste lærertetthet på alle trinn.

Rognan barneskole og ungdomsskole har et betydelig høyere elevtall enn Røklund, noe som gjør det enklere å oppnå en lærertetthet nært lærernormen. Skoler med et mindre antall elever, som Røklund, har strukturelle begrensninger som reduserer deres muligheter og fleksibilitet til å justere lærertettheten.

Skole

Andel elever med spesialundervisning (2020-2024)



Andel elever med spesialundervisning er høyere enn sammenlikningskommuner

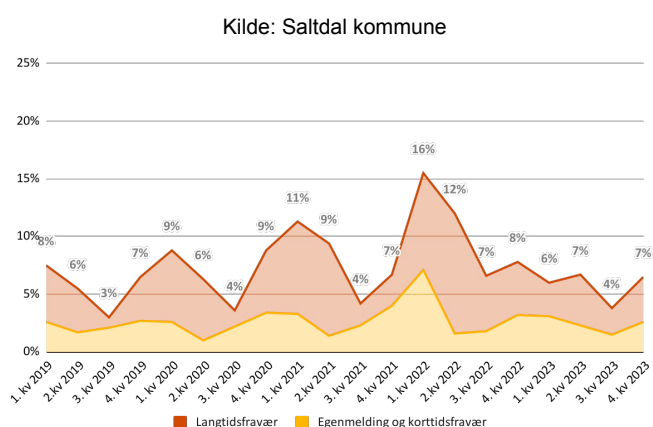
Saltdal kommune har en betydelig høyere andel elever med spesialundervisning enn de andre kommunene. Andelen elever har vært stabilt høyt rundt 10 prosent siste fire år. Spesialundervisning i grunnskolen er en ressursintensiv tjeneste som påvirker de totale utgiftene for skolesektoren. Saltdal kommune har en egen ressursfordelingsmodell for skolene. Denne har ikke tildelt ekstra ressurser til skolene basert på tildeling av spesialundervisning. Slik har tildeling av spesialundervisning heller ikke vært en faktor som har gitt direkte utgiftsvekst i skolene. I ny modell vil det bli tatt inn en faktor som gir økt tildeling til skolene hvis de har elever med stort behov for spesialundervisning.

Vi har ikke data som viser hvor mange timer spesialundervisning som er tildelt hver elev eller totalt i kommunene vi sammenligner med. Det er derfor ikke mulig å konkludere med at høyere andel elever med spesialundervisning også vil resultere i flere tildelte timer spesialundervisning totalt. Ulik tildelingspraksis mellom kommunene kan påvirke dette.

Dataene over indikerer at Saltdal kommune har lavere terskel for tildeling av spesialpedagogisk oppfølging enn særlig Sauda og Årdal. Dersom dette innebærer at Saltdal kommune kommer tidligere inn med oppfølging, og slik kan unngå at elevenes utfordringer eskalerer, så kan dette være en effektiv tilnærming.

Med mange elever med spesialpedagogisk oppfølging, vil Saltdal kommune være avhengig av å organisere denne effektivt, for å sikre at spesialundervisningen ikke binder opp mye ansattressurser.

Sykefravær i skolen (2019-2023)



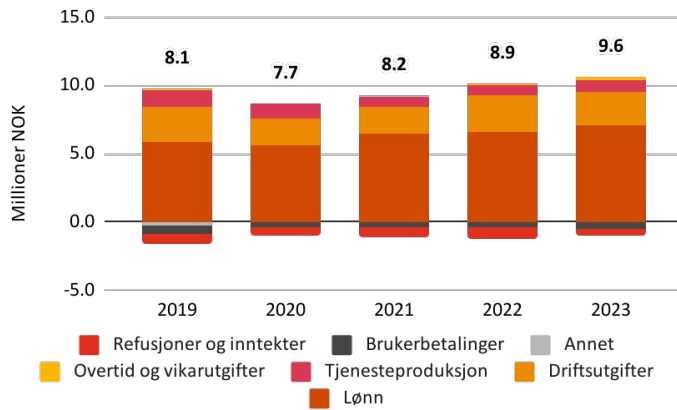
Langtidssykefraværet i skolen er på sitt høyeste 1.kvartal hvert år, unntatt 2023

Sykefraværet i skolen har vært preget av betydelige variasjoner i løpet av tidsperioden 2019-2023, men det viser en tendens til å nå sitt høydepunkt i første kvartal hvert år. Denne økningen i sykefravær i løpet av vintermånedene antyder en tydelig sesongmessig trend. Samtidig viser sykefraværstallene at fraværet har flatet ut, og vært stabilt lavt i skolen de siste to årene.

Kulturtjenester

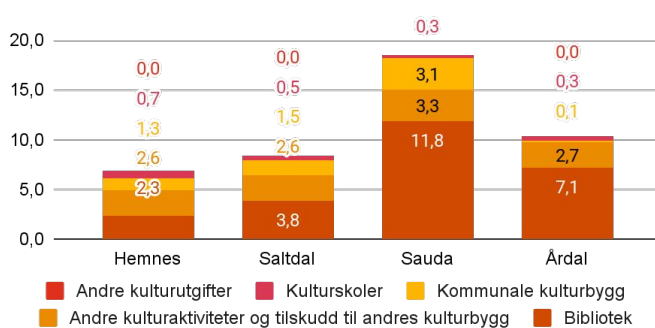
Utgiftsutvikling i kultur og kulturskolen (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



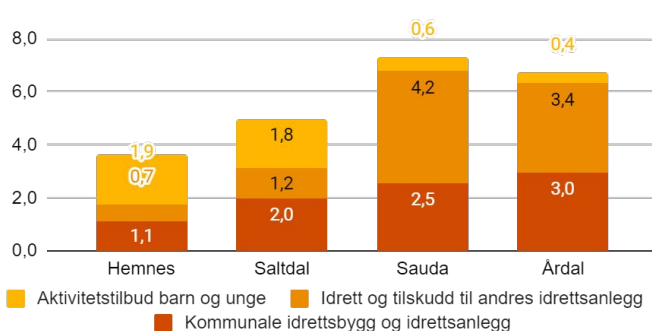
Utgifter til kulturtjenester, sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



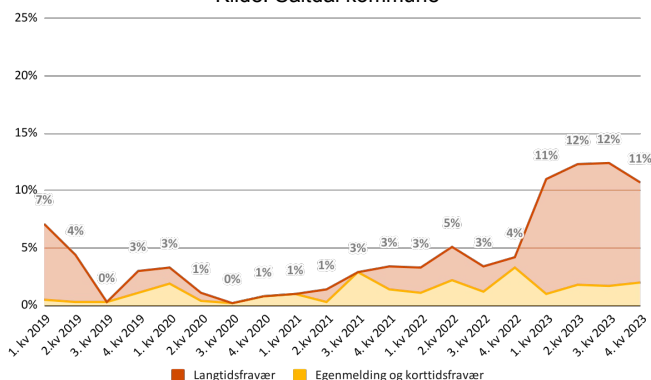
Utgifter til idrett og aktivitet, sammenlignet med andre kommuner (2022)

Kilde: KOSTRA



Sykefravær kultur (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Overtid og vikarutgifter har økt med 127 prosent over femårsperioden

De primære utgiftene til kultur og kulturskolen består av lønns- og driftsutgifter. I løpet av en femårsperiode har lønnsutgiftene steget med omtrent 19 prosent, mens driftsutgiftene har forblitt relativt stabile. Utgifter tilknyttet overtid og vikarbruk har derimot økt med opplevd en betydelig økning på 127 prosent i samme periode, selv om dette er fra et relativt lavt nivå. Totalt har utgifter til overtid og vikarinneleie i kultursektoren økt fra 100 000 kr. i 2019, til 250 000 kr. i 2023.

Brukerbetalingene har også økt med nesten 26 prosent. Dette kan indikere en økning i antall elever i løpet av perioden, noe som også kan bidra til å forklare det økte behovet for personell og de tilhørende utgiftene for overtid og inneleie.

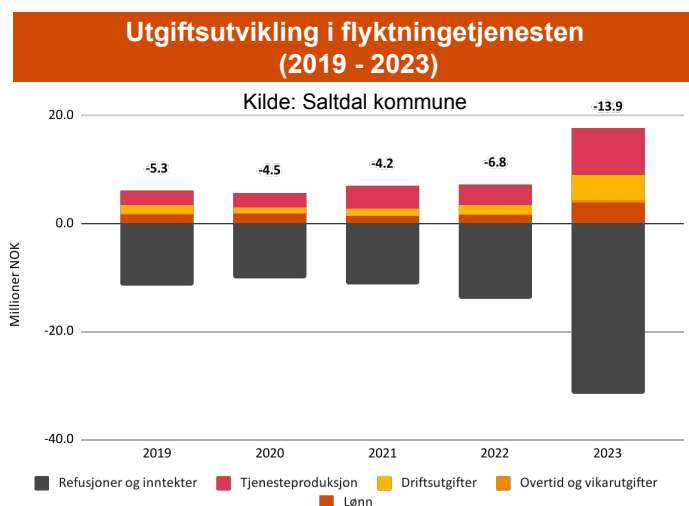
Sammenlignet med andre kommuner har Saltdal kommune relativt lave utgifter til kultursektoren. Det er kun Hemnes som hadde lavere utgifter av kommunene vi sammenligner med. Det er særlig utgifter til bibliotekdrift som påvirker dette.

Saltdal kommune har også lavere utgifter enn både Sauda og Årdal til idrett og aktivitet. Av kommunene vi sammenligner med ligger Saltdal lavt i utgifter til både egne og andres idrettsanlegg, mens kommunen bruker mest av sammenligningskommunene på aktivitetstilbud til barn og unge.

Fravær hos enkeltpersoner har stor påvirkning på fraværprosenten i kultursektoren

Kulturtjenestene har over tid hatt et lavt sykefravær. Samtidig består tjenesten av få ansatte, og fravær hos enkeltpersoner vil gi store utslag på den samlede fraværprosenten. Dette er også forklaringen på økningen i Inagtidsfraværet i 2023.

Flyktingtjenesten



Flyktingtjenesten hadde stabile utgifter i 2019-2021, men disse økte betydelig i 2023

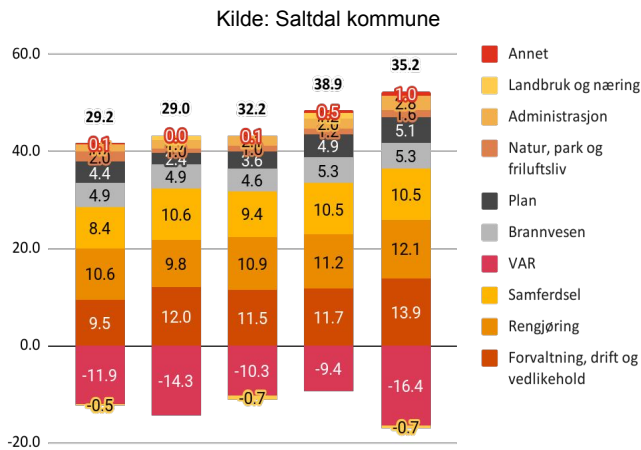
Saltdal kommune har over tid tatt i mot relativt få flyktinger. I perioden 2019-2021 bosatte Saltdal kommune 10 flyktinger i året. Som følge av krigen i Ukraina har imidlertid Saltdal kommune økt mottaket av flyktinger til henholdsvis 50 i 2022, og 83 i 2023. Dette har gitt en vesentlig inntektsøkning, samtidig som det har gitt et behov for å øke utgiftene til oppfølging. I 2023 er det særlig utgiftene til drift og tjenesteproduksjon som har økt. Driftsutgiftene er knyttet til bosetting og leie av boliger til ankomne flyktinger, og er i stor grad betaling til eksterne tjenesteytere. Det samme er utgiftsposten "tjenesteproduksjon". Utgiftene er i all hovedsak introduksjonsstønad.

Mottak av flyktinger har over tid gitt høyere inntekter fra statlige refusjoner, enn det Saltdal kommune har hatt i utgifter. Flyktingemidler er ikke øremerkede midler, og dersom kommunen klarer å gi et godt tilbud til flyktinger til lavere utgifter enn kommunen mottar i tilskudd, kan tilskuddsmidlene brukes til å finansiere andre tjenester. En viktig presisering her er imidlertid at andre tjenester, som fastlegetjenesten, NAV, helsestasjon og skolehelsetjenesten, spesialpedagogiske tjenester, barnevern og lignende også bruker ressurser for å følge opp flyktingene. Særlig har det vært en utfordring at kommunen ikke alltid har fått flyktingene raskt nok i gang på introduksjonsprogrammet. I mellomtiden har disse da vært avhengige av økonomisk sosialhjelp, som har gitt økt kostnader hos NAV. Enkelte har også hatt behov for økonomisk sosialhjelp fordi de ikke har kommet i jobb etter introduksjonsprogrammet.

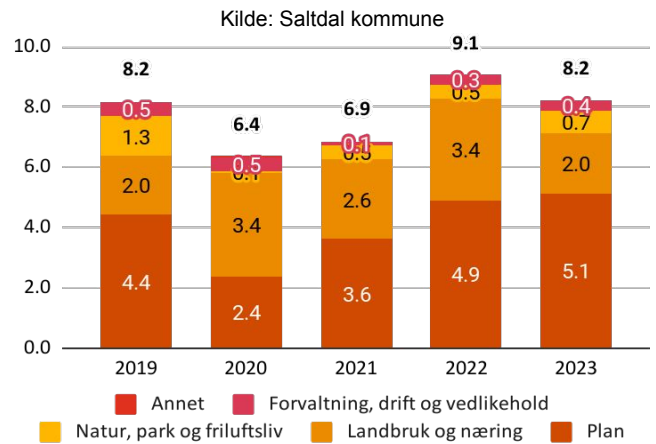
I mange tilfeller vil det derfor være nødvendig å bruke flyktingemidler til finansiering av andre tjenester enn bare flyktingtjenesten, for å kunne finansiere de tjenestene flyktingene har behov for.

Tekniske tjenester

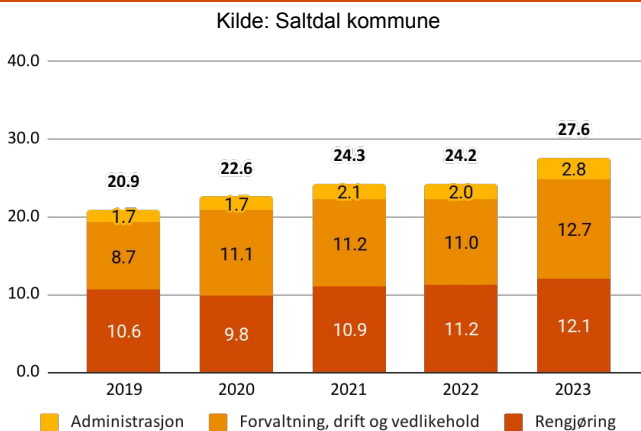
Total utgiftsutvikling i tekniske tjenester (2019 - 2023)



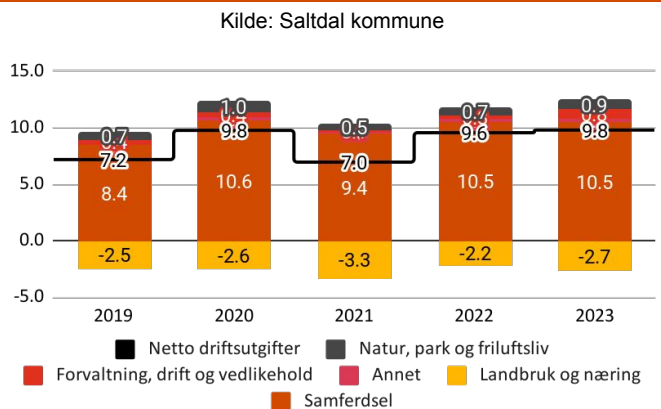
Utgiftsutvikling plan og utvikling - tjenesteområder (2019 - 2023)



Total utgiftsutvikling i bygningsforvaltning (2019 - 2023)



Utgiftsutvikling teknisk drift - tjenesteområder (2019 - 2023)



Tekniske tjenester har hatt en utgiftsvekst de siste fem årene på 6 mill. kr. Veksten drives i hovedsak av økte utgifter til forvaltning, drift og vedlikehold, samferdsel og rengjøring. Innenfor vann, avløp og renovasjon, som er selvkosttjenester, er inntekter fra gebyrer inkludert i driftsutgiftene, mens kalkulatoriske renteutgifter og avskrivninger ikke er blitt fanget opp. I de tekniske tjenestene utgjør innkjøp av varer og tjenester en større andel av utgiftene enn i andre sektorer i kommunen. Disse tjenestene har derfor vært mer sårbare for de senere årenes kostnadsvekst, særlig på bygningsmaterialer, som har vært høy.

Verken ledere eller ansatte i Saltdal kommune kjente seg igjen i KOSTRA-tallene innenfor plan og teknisk. Vi har derfor ikke tatt inn sammenligninger med andre kommuner på dette området.

Utgiftene til plan og utvikling varierer over tid

Utgiftene til plan og utvikling har variert mellom 6,4 og 9,1 mill. kr. i året mellom 2019 og 2023. Det er særlig i

planstaben at utgiftene varierer mye fra år til år. Under plan ligger ansvarsområdene "oppmåling", "planstab" og "resultatenhetsledelse". Under resultatenhetsledelse ligger avdelingsdirektør for de tekniske tjenestene. Perioder med fravær av leder for disse tjenestene har også gitt svingninger i utgiftene her. I tillegg skyldes noe av variasjonen i utgifter at inntekter fra gebyrer varierer fra år til år, samt at enkeltutgifter til henholdsvis byggjenester og data og kommunikasjon bidrar til å trekke utgiftsnivået opp enkeltår.

Bygningsforvaltning har en jevn utgiftsøkning grunnet renhold og forvaltning, drift og vedlikehold

I bygningsforvaltning har renholdstjenesten hatt høyest utgiftsvekst, med om lag 1,5 mill. kr. økning de siste fem årene. Veksten skyldes hovedsakelig økte lønnsutgifter. I tillegg har bygningsforvaltning ansvar for mesteparten av tjenestene som faller under forvaltning, drift og vedlikehold, som har økt med om lag 4,4 mill. kr. i perioden. Dette skyldes i hovedsak høyere utgifter til snekker- og vaktmestertjenester. Noe av økningene

knyttet til snekkertjenester skyldes imidlertid at posten "fordelte utgifter" som lå på omkring 1.5 mill. kr. i 2019 faller bort, og er derfor ikke en reell utgiftsøkning knyttet til drift av tjenestene.

Vintervedlikehold har økt vesentlig

Samferdsel utgjør mesteparten av utgiftene i teknisk drift, og har økt med 2 mill. kr. de siste årene. Årsaken til denne økningen er at Saltdal bruker nokså mye på vintervedlikehold av veier. Denne utgiftsposten har økt fra 5,2 til 8 mill. kr. siden 2019, og utgjør omtrent 80% av de totale utgiftene knyttet til samferdsel. Kommunens utgifter til vintervedlikehold vil i stor grad bli påvirket av værforholdene. Vintre med mye snø, og mange snøfall vil gi høyere kostnader, mens tørre vintre vil kreve mindre ressursbruk til vintervedlikehold.

Inntektsposten på teknisk drift kommer fra kaianlegget i Rognan, hvor hjørnesteinsbedriften Nexans hvert år betaler for bruk av kaia.

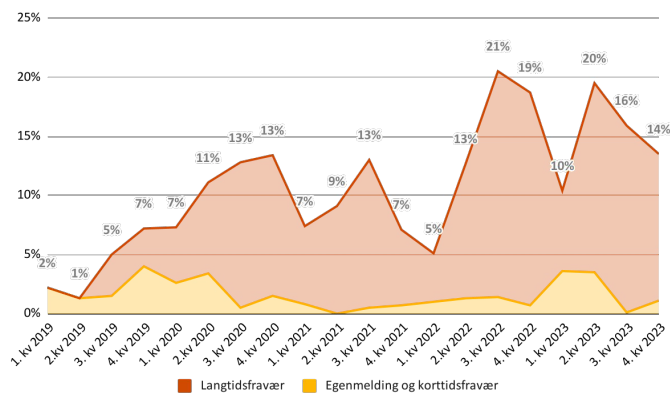
Sykefraværet i tekniske tjenester varierer mye

Både teknisk drift og plan har relativt få ansatte, og fravær hos enkeltpersoner vil derfor kunne gi stort utslag i fraværsprosenten. Dette er mye av forklaringen på variasjonen i sykefraværet i disse to tjenestene fra ett kvartal til det neste.

Byggforvaltning består både av vaktmestertjenesten og renholderne. Denne tjenesten har i perioder hatt svært høyt sykefravær, med en topp mot slutten av 2023.

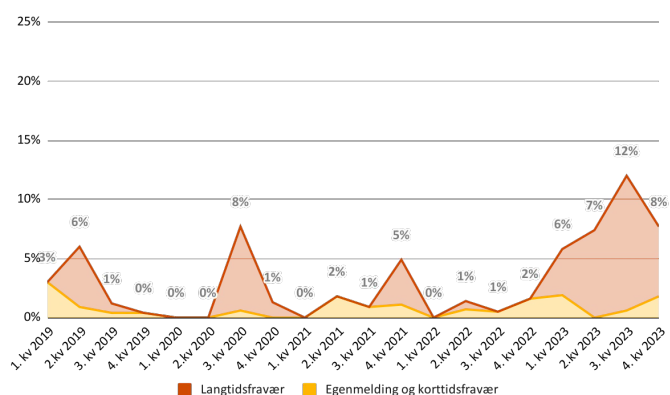
Sykefravær teknisk drift (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



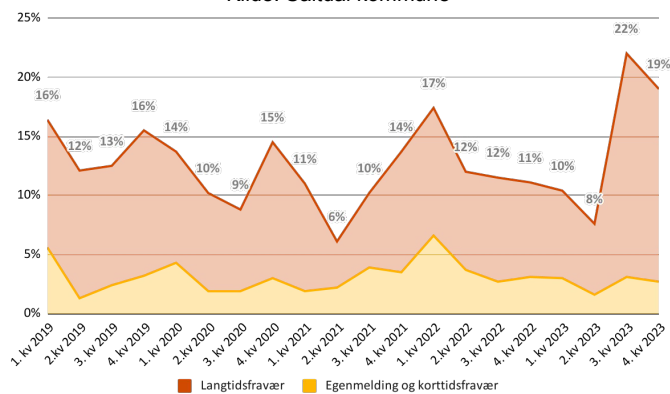
Sykefravær plan (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Sykefravær byggforvaltning (2019 - 2023)

Kilde: Saltdal kommune



Sentraladministrasjon

Sentraladministrasjonen består av kommunedirektørens ledergruppe, HR/servicetorget og økonomiavdelingen. I tillegg er flere enkeltroller organisert under sentraladministrasjonen, IT-avdelingen, en organisasjonsrådgiver, folkehelseansvarlig, samt hovedtillitsvalgte (HTV) og hovedverneombud (HVO).

De siste årene har Saltdal kommunes utgifter til administrasjon ligget stabilt rundt 40 mill. kr. i året. I 2023 har imidlertid utgiftene økt med 20 prosent. Utgiftsøkningen er knyttet til stab, økonomi og politikk. Det meste av utgiftsveksten kommer fra økte lønnsutgifter, blant annet fordi utgifter til avdelingsdirektør teknisk er flyttet fra tekniske tjenester til sentraladministrasjon i regnskapet.

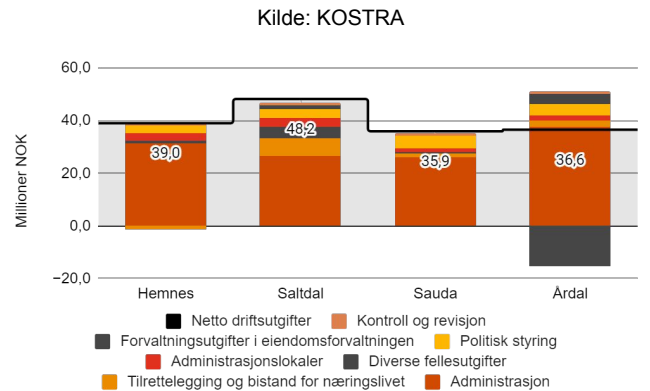
Under sentraladministrasjonen er det også samlet en del utgifter som ikke kan knyttes til de enkelte tjenestene. Dette er blant annet tilskudd til kirkelig fellesråd, distriktsrevisjonen, og lønn til tillitsvalgte, lærlinger, hovedverneombud og sommerjobb for ungdom.

Høyere utgifter knyttet til tilrettelegging og bistand for næringslivet enn sammenligningskommunene
Netto driftsutgifter til administrasjon i kommunen er noe høyere enn i de andre kommunene vi sammenlignet med. Det er viktig å merke seg at antall innbyggere var et av kriteriene for valg av disse sammenligningskommunene. Men det er fortsatt en forskjell i befolkningstall mellom kommunene, og dette vil ha en innvirkning på utgiftsnivået per innbygger. Administrasjonsposten i KOSTRA skal imidlertid tolkes med varsomhet. Kommunenes utgifter til administrasjon er sårbar for organisering, og hvor administrative og merkantile oppgaver er plassert. Dersom en stor del av de administrative arbeidsprosessene, som lønn, personalhåndtering, rekruttering, anskaffelser og lignende ligger i det enkelte tjenesteområdet, vil det gi lavere ressursbehov i sentraladministrasjonen, uten at dette nødvendigvis vil gi lavere samlede utgifter til administrasjon.

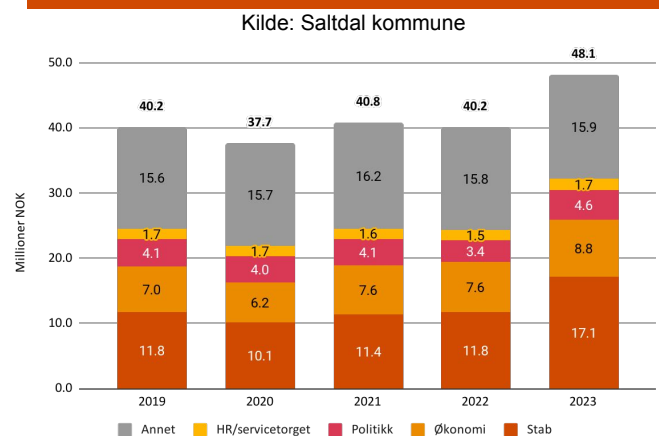
I hovedsak har kommunen merkbart høyere utgifter knyttet til støtte og tilrettelegging for næringslivet. Dette er en bevisst strategi fra kommunens side for å fremstå som en tiltalende kommune for bedrifter.

Utgifter til sentraladministrasjon per innbygger i kommunen har økt med 20 prosent siste fem år
Utgifter relatert til stab har hatt en oppgang på omtrent 45 prosent over en periode på fem år. Økningen i stab handler om flytting av ansvar og stillinger, men behøver ikke reflektere en reell vekst i stabsutgiftene. Årsaker til utgiftsveksten kan tilskrives overføring av lønnsutgifter for avdelingsdirektør i teknisk, økning i lisenser og

Netto driftsutgifter administrasjon (2022)



Utgiftsutvikling sentraladministrasjon (2019-2023)



programvare, økning i IT-ressurs og i pensjon. Andre utgiftsposter har også sett en økning i denne femårsperioden. Dette har resultert i at utgifter per innbygger har steget med 20 prosent fra 2019 til 2023.

Kapasitetsutfordringer i dagens IT-avdeling

Kommunens nåværende IT-avdeling står overfor betydelig begrensninger både når det gjelder kapasitet og kompetanse, med kun to ansatte i avdelingen i 1,5 stilling i tillegg til en lærling. Kommunedirektøren er selv leder for avdelingen og IT-ansvarlig i kommunen. Det er også andre ansatte som har arbeidsoppgaver/ansvar knyttet til IT, men denne kompetansen er spredt utover i organisasjonen. Den begrensede bemanningen fører til utfordringer med å holde tritt med utviklingen innenfor digitaliseringsområdet, og kommunen erkjenner spesielt bekymringer knyttet til IT-sikkerhet. Det er også kapasitetsutfordringer for å ivareta beredskapsansvar, da kommunen har få dedikerte ressurser til beredskap. Å være underbemannet og ha begrenset kompetanse skaper et presserende behov for å styrke IT-avdelingen for å møte de stadig økende kravene til digitalisering og for å sikre en robust og trygg IT-infrastruktur for kommunen.



3

Tiltak og innsatsområder

Vi løfter frem totalt 24 aktuelle tiltak og innsatsområder som kan gi reduserte utgifter, økte inntekter og frigjort kapasitet

Tiltak

	Tiltak
Felles og sentraladministrasjon	Styrke arbeidet med digitalisering av innbyggertjenester og administrative oppgaver
	Klargjøre roller og ansvar, og vurdere dimensjonering av sentral IT-funksjon
	Kompetanseheving på IT og digitalisering blant ansatte
	Digitalisere manuelle oppgaver
	Digitalisere servicefunksjoner og timebestillinger
	Styrke lederes tilgang til verktøy og systemer for økonomistyring
	Jobbe systematisk for å redusere sykefraværet
	Endre organisering av lederrollen
	Alternativ 1: Gjeninnføre virksomhetsledernivået
	Alternativ 2: Etablere assisterende lederroller
Alternativ 3: Delegere lederoppgaver til erfarne ansatte	
Helse og omsorg	Vurdere organisering av administrative og merkantile oppgaver
	Øke satsen for eiendomsskatt
	Optimalisere turnus og bemanningsplaner i helse- og omsorgstjenestene
	Styrking av hjemmebaserte tjenester
	Samlokalisere, og tilpasse innretningen på heldøgns omsorgstjenester
Oppvekst og kultur	Øke bruken av velferdsteknologi
	Oppgavedeling i helse- og omsorgstjenestene
	Redusere antall barnehager i Rognan sentrum
	Alternativ 1: Redusere til to mellomstore barnehager med ca 60 barn hver i Rognan sentrum
	Alternativ 2: Etablere én stor felles barnehage i Rognan sentrum
	Stenge barnehager i høytider og om sommeren
	Styrke samarbeidet mellom ulike aktører som følger opp barn og unge
	Endre innretningen av Røkland skole
	Alternativ 1: Samle ungdomstrinnet ved Rognan skole
	Alternativ 2: Flytte mellom- og ungdomstrinnet ved Røkland skole til Rognan, og gjøre om Røkland skole til oppvekstsenter for barnehage og småtrinnet (1.-4. klasse)
Tekniske tjenester	Øke bruken av gruppeundervisning i kulturskolen
	Innføre meråpent bibliotek
	Forebyggende vedlikehold i tekniske tjenester
	Skille vaktmestertjenesten og hjelpemiddelsentralen
	Etablere egne strøsand- og diesellager
	Kartlegging av det kommunale veinettet

Leseveiledning til tiltaksbeskrivelsene

Hvert av tiltakene inneholder en tekstboks som oppsummerer tiltaket. Hver tekstboks inneholder fem elementer:

Tiltaksbeskrivelse gir en nærmere beskrivelse av hva som er bakgrunnen for tiltaket, hva tiltaket handler om, og hvordan tiltaket vil skape ønsket effekt. For flere av tiltakene gir vi også en nærmere beskrivelse av utfordringen tiltaket skal løse.

Gjennomførbarhet gir en beskrivelse av forhold som påvirker gjennomføringen av tiltaket. Dette kan for eksempel være kompleksitet og krav til arbeidsinnsats, juridiske eller organisatoriske hindringer, eller krav til større endringer i organisasjon, tjenester eller arbeidsmåter.

Negativ konsekvens gir en kort beskrivelse av eventuelle negative konsekvenser tiltaket vil innebære for enten tjenestemottakere, ansatte, innbyggere, næringsliv, lokalsamfunn eller andre.

Estimert effekt viser hva vi forventer vil kunne være effekten av tiltaket. Dette måles i enten frigjorte årsverk eller reduserte utgifter/økte inntekter. Frigjorte årsverk innebærer ikke nødvendigvis at årsverkene kan kuttes. I noen tilfeller vil frigjorte årsverk føre til økt kapasitet til å ivareta andre, mer prioriterte oppgaver innenfor samme ansvarsområde, eller ivareta flere tjenestemottakere med den samme bemanningen. Der det er mulig å kutte ressursbruken har vi synliggjort effekten i reduserte utgifter.

I det fleste tilfeller er effekten synliggjort med et intervall. I de aller færreste tilfeller vil det være mulig å gi et helt presist estimat på effekten av tiltaket. Vi legger derfor til grunn et intervall for å synliggjøre nettopp denne usikkerheten. Der hvor intervallet er større, er også usikkerheten større.

Tid viser til hvor lang tid det vil ta å innføre og oppnå effekt av tiltaket, fra kommunen starter opp arbeidet med tiltaket.

Tiltakene viser et mulighetsrom for hva Saltdal kommune kan innføre for å omstille ressursbruken i kommunen. Alle tiltakene vil kreve videre arbeid fra kommunen for konkretisering og innføring. Enkelte av tiltakene krever også ytterligere utredning for å sikre at Saltdal kommune velger den riktige tilnærmingen som løser behovet på riktig måte.



Styrke arbeidet med digitalisering av innbyggertjenester og administrative oppgaver

Saltdal kommune er avhengig av å omstille ressursbruken i årene som kommer, både for å møte demografiske endringer, og for å sikre bærekraftig økonomi. På mange områder kan økt bruk av teknologi bidra til å avlaste ansatte, frigjøre kapasitet og redusere kostnader. Mulighetene innenfor digitalisering er stort både på administrative oppgaver, innbyggerrettede tjenester og i den kommunale tjenesteytingen.

For å styrke arbeidet med digitalisering vil det være nødvendig å jobbe med utvikling på flere områder parallelt. Saltdal kommune har få dedikerte ressurser som jobber med digitalisering, samtidig som både ansatte og ledere har trukket frem behov for økt digital kompetanse blant både ansatte og tjenestemottakere.

I arbeidet med digitalisering vil Saltdal kommune være avhengig av å jobbe med både innføring av teknologi, kompetanseheving og organisering, roller og ansvar i digitaliseringsarbeidet. Vi ønsker derfor å trekke frem fire ulike tiltak som vi mener kan bidra til bedre digitale tjenester i Saltdal kommune:

1. Klargjøre roller og ansvar, og vurdere dimensjonering av sentral IT-funksjon
2. Kompetanseheving på IT og digitalisering blant ansatte
3. Digitalisere manuelle oppgaver
4. Digitalisere servicefunksjoner og timebestillinger

Klargjøre roller og ansvar, og vurdere dimensjonering av sentral IT-funksjon

Tiltaksbeskrivelse

Det vil være behov for å styrke IT-organisasjonen i Saltdal kommune. Dette gjelder både å se på organisering og dimensjonering av ansatte som jobber dedikert med digitalisering i kommunen, og klargjøre roller og ansvarsområder for digitalisering i resten av organisasjonen. Tydelig definerte roller gir ikke bare klarhet om hvem som har ansvaret for hva, men det gir også en ramme for å identifisere avdelingens arbeidsområder og begrensninger. Ved å kartlegge ansvarsområder blir det enklere å forstå hvor det er behov for å styrke kompetanse eller øke kapasiteten internt i kommunen. Samtidig gir det mulighet for å identifisere områder der samarbeid med eksterne aktører kan være gunstig. Dette kan inkludere partnerskap med andre kommuner, samarbeid med private selskaper, eller deling av ressurser med andre organisasjoner. Denne tilnærmingen kan bidra til å bygge en mer robust IT-struktur i kommunen.

Effekten av tiltaket vil i første omgang være en IT-organisasjon som er bedre rustet for å ta i bruk, innføre og optimalisere bruken av digitale verktøy. Dette gir liten direkte effekt på ressursbruken, men vil forsterke effekten av andre digitaliseringstiltak.

Gjennomførbarhet

Det er ulike elementer som kan påvirke muligheten for å forbedre IT-avdelingen for å fremme mer strategisk digitalisering. Dette initiativet krever strategisk tilslutning og støtte fra toppledelsen, og det er essensielt at strategien tas i bruk på tvers av hele organisasjonen for å kunne hente ut den positive effekten av tiltaket. Organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer er også en nøkkelfaktor for suksess.

Konsekvens

En negativ konsekvens av tiltaket kan være redusert kontroll eller økt risiko dersom kommunen velger å dele ansvar med en ekstern aktør og en opplevelse av tapt autonomi. Det innebærer en omfattende endringsprosess som i en periode kan øke arbeidsbelastningen og skape motstand mot endring.

Kompetanseheving på IT og digitalisering blant ansatte

Tiltaksbeskrivelse

Kommunen bør forbedre digital kompetanse blant de ansatte. Dette innebærer å øke generell kunnskap om informasjonssikkerhet, forbedre teknisk kompetanse og gi opplæring i bruk av sentrale applikasjoner. Målet med tiltaket er å sikre at kommunen optimaliserer bruken av de implementerte systemene. Det kan også redusere sårbarheten for sikkerhetsbrudd. Fokuset på digital kompetanse sikrer at de ansatte føler seg trygge og kompetente i bruk av teknologi. Ved å investere i kompetanseheving kan kommunen fremme en kultur for kontinuerlig læring og utvikling, noe som vil bidra til økt effektivitet, forbedret tjenesteleveranse og styrket evne til å tilpasse seg nye teknologiske endringer.

Den største direkte effekten av dette tiltaket vil være bedre utnyttelse av tilgjengelige IT-systemer, som vil gi mer effektive tjenester, og på denne måten frigjøre kapasitet i organisasjonen. Bedre bruk av dagens IT-systemer kan gi en frigjort kapasitet på 1-2 årsverk i løpet av 2-3 år.

Gjennomførbarhet

For å styrke digital kompetanse blant kommunens ansatte, er det avgjørende at det settes av tilstrekkelig med tid, og at kommunen benytter ulike tilnærminger til kompetanseheving. Det er essensielt å etablere en tydelig struktur der ansvarlige parter følger opp og kvalitetssikrer at relevant opplæring blir tilbudt alle ansatte.

Konsekvens

Kompetanseheving på IT og digitalisering vil ha få negative konsekvenser. En potensiell negativ konsekvens kan være at dersom kommunen ikke lykkes med ytterligere digitalisering, vil tid og ressurser brukt på kompetanseheving oppleves som unyttig og dårlig forvaltning av ressurser.

Digitalisere manuelle oppgaver

Tiltaksbeskrivelse

Et viktig tiltak i arbeidet med digitalisering av innbyggertjenester og administrative oppgaver er å digitalisere manuelle oppgaver. Dette kan omfatte interne dokumenter som arbeidsavtaler, lønnsmeldinger, og timelister. Digitalisering av disse arbeidsoppgavene vil frigjøre mye tid og være ressursbesparende for samtlige sektorer i kommunene. Det vil også kunne føre til smidigere oppfølging og kommunikasjon med ansatte i kommunen.

Saltdal kommune har allerede digitalisert flere manuelle arbeidsoppgaver, men det er potensiale i å utvide bruken av de løsningene som allerede er innført, for eksempel bruk av digitale timelister. Samtidig er teknologien i stadig utvikling, og et vil derfor være nødvendig for Saltdal kommune å følge med på utviklingen, og identifisere hvor ny teknologi kan redusere behovet for manuelle oppgaver. Ved å digitalisere manuelle oppgaver kan kommunen øke effektiviteten, redusere feilmarginen og frigjøre tid for ansatte til å fokusere på mer verdiskapende oppgaver.

Den største effekten av tiltaket vil være frigjort kapasitet i tjenestene til andre prioriterte oppgaver. Ofte vil digitalisering av manuelle oppgaver gi en liten effekt for mange ansatte, og vil da først og fremst frigjøre kapasitet hos disse til andre oppgaver. For å oppnå utgiftsreduksjon kreves digitalisering av enkeltoppgaver eller grupper av oppgaver i så stort omfang at det reduserer behovet for årsverk i enkelte tjenesteområder.

Gjennomførbarhet

Det vil kreve mye av de ansatte som må endre arbeidsmåte og i enkelte tilfeller kan dette også kreve en endring i arbeidskulturen. Digitalisering forutsetter også at de ansatte innehar nødvendig teknisk kompetanse og er kjent med krav til digitale systemer, kunnskap om sikkerhet og korrekt håndtering av personopplysninger.

Konsekvens

Enkelte ansatte kan oppleve negative konsekvenser i form av utfordringer når det gjelder å tilpasse seg endrede arbeidsrutiner og anvendelse av ny teknologi. Dette kan gi opphav til motstand mot endringer, redusert produktivitet

Digitalisere servicefunksjoner og timebestillinger

Tiltaksbeskrivelse

Implementeringen av digitaliseringstiltak vil redusere behovet for bemanning på servicekontoret. Ved å gjøre informasjon bedre tilgjengelig på kommunens nettsider og telefon, kan innbyggere enkelt få tilgang til nødvendig informasjon og gjennomføre digital timebestilling for et bredt spekter av tjenester, inkludert helse, administrasjon og tekniske tjenester/planlegging.

En videreføring av digitaliseringen kan også være introduksjonen av kommunal AI, opplært i kommunale føringer og retningslinjer og kan fungere som en avansert chatbot. En slik chatbot vil være i stand til å besvare spørsmål og gi informasjon uten behov for direkte involvering av fysiske personer. På lang sikt kan denne AI-teknologien integreres med tale-til-tekst/tekst-til-tale-funksjoner, og svare på spørsmål over telefon, noe som ytterligere forbedrer tilgjengeligheten av tjenester. Bruk av AI-assistenten som Siri og Alexa kan også muliggjøre spørsmål og svar på flere språk, og dermed bidra til å skape en mer inkluderende brukeropplevelse gjennom effektiv og tilgjengelig kommunikasjon.

Målet med å digitalisere servicefunksjoner og innbyggertjenester er å forbedre brukeropplevelsen ved å øke tilgjengeligheten, effektiviteten og brukervennligheten for innbyggerne, samtidig som kommunen frigjør ressurser.

Effekten av tiltaket kommer av at færre tjenester krever fysisk tilstedeværelse av kommunens ansatte, mindre manuelt arbeid og vil i snitt ta kortere tid å håndtere da flere funksjoner vil digitaliseres. På denne måten frigis tid hos de ansatte for å fokusere på andre oppgaver.

Gjennomførbarhet

Det vil kreve en nøye planlagt omorganisering av tjenester digitaliseringen berører. Tiltaket vil endre behovet for organisering og kompetansebehovet i kommunen. Dette vil særlig påvirke servicekontoret og andre kontaktpunkt for innbyggere. Utgangspunktet for digitaliseringen bør være å identifisere og maksimere bruken av allerede eksisterende digitale ressurser og systemer.

Konsekvens

Noen segmenter av befolkningen, som eksempelvis eldre og personer med spesifikke funksjonsnedsettelse, vil trolig stå overfor utfordringer knyttet til begrenset tilgjengelighet til innbyggertjenester. Dette gjør det nødvendig å opprettholde en fysisk tilstedeværelse for å kunne bistå og støtte alle innbyggere og vil påvirke effekten av tiltaket.

Styrke lederes tilgang til verktøy og systemer for økonomistyring

Saltdal kommune har en sårbar økonomi, med lite midler på kommunens disposisjonsfond. De kommende årene vil kommunen ha behov for å drive med overskudd for å kunne bygge opp en økonomisk buffer. Dette krever god økonomistyring i hele organisasjonen. For å ivareta dette vil det være nødvendig at ledere på alle nivåer har oppdatert informasjon om økonomi og ressursbruk innenfor eget ansvarsområde.

Saltdal kommune rapporterer på økonomi og forbruk til kommunestyret annenhver måned. Gjennom disse rapporteringene får ledere oppdatert informasjon om økonomisk status innenfor eget ansvarsområde. I tillegg kan avdelings- og tjenesteledere be om uttrekk fra økonomiavdelingen for å få informasjon om økonomisk status. I løpet av 2024 skal Saltdal kommune ta i bruk virksomhetsstyringsverktøyet Framsikt. Her vil kommunens ledere få tilgang til budsjettall, og nøkkeltall fra offentlige registre.

I tillegg til dette har kommunen egne systemer med jevnlig oppdaterte styringsdata. Det er særlig stort potensiale for å utnytte disse dataene i større grad enn i dag. Dette kan være alt fra løpende oppdaterte økonomidata, data om oppdrag og ressursbruk, oppdaterte sykefraværstall eller lignende.

For å styrke tilgang til verktøy og systemer kan Saltdal kommune utvikle tilpassede lederdashboards med tilpasset og oppdatert informasjon for ledere i de ulike tjenestene.

I første omgang vil det kreve en opprydding av kommunens data. Gjennom dette prosjektet har PwC fått kjennskap til datastrukturen i kommunens økonomi- og bemanningssystemer. I regnskapene vil det være behov for å tilpasse ansvarsområder, slik at disse matcher dagens organisering, og synliggjør utgifter på sentrale tjenesteområder i kommunen. I neste omgang bør datastrukturen i ulike sentrale systemer være satt opp likt, så det blir mulig å se styringsdata fra ulike kilder opp mot hverandre.

Videre vil det være mulig å sette opp nøkkeltall og relevant styringsinformasjon tilpasset de ulike tjenesteområdene i et digitalt dashboard, som henter data fra kommunens økonomi-, HR-, og fagsystemer, og sammenstiller disse. Med et slikt dashboard vil ledere ha oppdatert informasjon om ressursbruken innenfor eget ansvarsområde. Dette vil både legge bedre til rette for tilpasninger av egen drift gjennom året, og gi bedre forutsetninger for løpende ressursstyring.

Styrke lederes tilgang til verktøy og systemer for økonomistyring

Tiltaksbeskrivelse

Dette tiltaket innebærer justering av datastrukturer, og etablering av dashboard for alle ledere i kommunen, for å legge bedre til rette for bruk av kommunens egne styringsdata. Målet vil være at alle ledere skal ha tilpasset og tidsriktig informasjon om økonomi, ressursbruk, bemanning og sykefravær innenfor eget ansvarsområde.

Dette tiltaket vil ikke isolert sett gi noen innsparing eller frigjøre ressurser. Den største effekten på ressursbruken er at det vil kunne lette noe av arbeidet rundt rapportering til politisk nivå. Samtidig vil bedre tilgang til styringsdata innenfor eget tjenesteområde både kunne gi bedre økonomistyring, og bedre prioritering av de ulike tjenesteområdenes ressurser.

Gjennomførbarhet

Tiltaket kan være arbeidskrevende å gjennomføre, fordi det krever noe justering av datastruktur i kommunens systemer, samt at et lederdashboard som henter og sammenstiller data fra mange ulike systemer kan være krevende å sette opp.

Konsekvens

I en overgangsperiode kan opplæring i bruk av nye digitale verktøy føre til at ledere må nedprioritere andre oppgaver.

Jobbe systematisk for å redusere sykefraværet

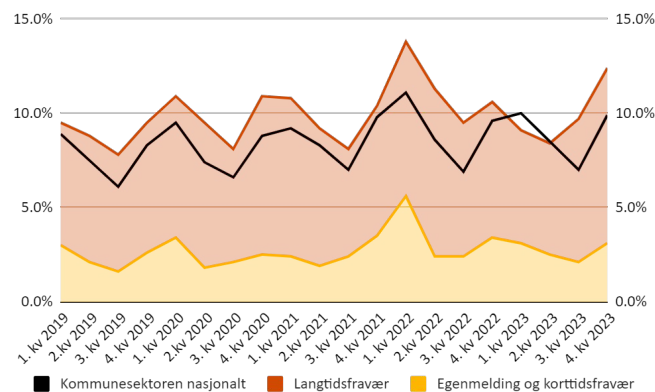
De siste fem årene har sykefraværet i Saltdal kommune variert rundt 10 prosent, der om lag 7 prosent av fraværet har vært sykemeldt, mens 3 prosent har vært egenmeldt og korttidsfravær. Dette er om lag 1,5 prosentpoeng høyere en gjennomsnittet i kommunesektoren.

Sykefravær er en stor utgift for kommunen, primært knyttet til utgifter for å erstatte sykefravær, utgifter til lønn i arbeidsgiverperioden av sykefraværet, lønnsdekning utover 6G og pensjonsutgifter. I 2023 fordelte utgifter på disse områdene seg slik

- Utgifter til sykevikarer: **9,6 mill. kr.**
- Egenmeldt og korttidsfravær (2,7%): **7,3 mill. kr.**
- Pensjonsutgifter (9,9%): **4,1 mill. kr.**

Totalt utgjorde utgifter til sykevikarer, sykefravær i arbeidsgiverperioden og pensjonsutgifter om lag 21 mill. kr. i 2023. Her er ikke lønnsdekning for lønninger utover 6G medregnet. Vi har heller ikke tatt inn utgifter til overtid som følge av sykefravær, da vi ikke har informasjon som lar oss beregne hvor stor andel av overtidsbruken som er utløst av fravær. I tillegg kommer ekstra administrasjon, produktivitetstap, opplæring av vikarer, ressursbruk til oppfølging av sykemeldte og andre oppgaver knyttet til sykefravær som i sum fører til at den kostnaden for kommunen er høyere enn de direkte utgiftene knyttet til sykefraværet.

Sykefravær i Saltdal kommune og i kommunesektoren nasjonalt (2019-2023)



Kilde: SSB og Saltdal kommune

Arbeid med reduksjon av sykefravær er komplekst. Det er mange faktorer som påvirker sykefraværet - både faktorer kommunen kan, og ikke kan påvirke. For å kunne jobbe godt og målrettet med sykefravær vil Saltdal kommune være avhengig av å kjenne til de bakenforliggende årsakene til fraværet, og utvikle tiltak for å møte disse. I første omgang mener vi derfor det vil være nødvendig å gjøre en kartlegging av de faktorene som utløser sykefravær, og de faktorene som motiverer til nærvær på jobb.

Kartlegge årsaker til sykefravær, med vekt på nærværsfaktorer

Tiltaksbeskrivelse

For å kunne jobbe systematisk med sykefraværet vil vi anbefale Saltdal kommune å få bedre innsikt i hvilke faktorer som utløser sykefravær, og hvilke faktorer som motiverer til nærvær på arbeidsplassen i kommunen. I en slik kartlegging vil det blant annet være relevant å undersøke forhold knyttet til ledelse, arbeidsmiljø, tilrettelegging og tilpasninger på arbeidsplassen og organisering av arbeidet.

Kartleggingen vil være grunnlaget for videre tiltak. Både kartleggingen og arbeidet med å utforme og innføre tiltak bør gjøre i samarbeid med tillitsvalgte og ansatte. Tiltakene bør både være rettet mot forhold som motiverer til nærvær eller forhindrer fravær, og faktorer som kan bidra til at sykmeldte kommer raskere tilbake i arbeid.

Dette tiltaket kan både gi reduserte utgifter og økt kapasitet i tjenestene. Samtidig vil det kreve en del ressursbruk innledningsvis, for å oppnå effektene kommunen ønsker. Dersom Saltdal kommune klarer å redusere sykefraværet med 1,5 prosentpoeng, vil det tilgjengeliggjøre 12 årsverk som i dag går tapt til sykefravær, og gi en kostnadsreduksjon på mellom 3 og 4 mill. kr. i året.

Gjennomførbarhet

Tiltaket krever en nærmere kartlegging for å kunne utvikle treffsikre tiltak. Det er viktig med samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene for å finne gode tiltak med støtte i organisasjonen.

Konsekvens

Lavere sykefravær vil ha få negative konsekvenser.

Organisering av lederrollen

Fra 1. januar 2020 innførte Saltdal kommune en omorganisering som blant annet medførte en avvikling av virksomhetsledernivået. I dag har Saltdal kommune to ledernivåer - tre avdelingsdirektører, samt totalt 20 tjenesteledere, som er direkte underlagt avdelingsdirektørne. Avviklingen av virksomhetsledernivået i 2020 førte til en reduksjon i totalt antall lederårsverk, som bidro til reduserte utgifter for kommunen i 2020. En konsekvens av at et ledernivå ble avviklet, var også at de gjenværende lederne fikk ansvar for en bredere oppgaveportefølje, og flere ansatte enn tidligere. Dette er særlig tilfellet i helse- og omsorgstjenestene og barnehagene.

Etter avviklingen av virksomhetsledernivået er det flere av de store tjenesteområdene, som sykehjem og hjemme-tjenesten som kun har én leder. I dag har fire av tjenestelederne ansvar for flere enn 30 ansatte, med 76 ansatte på sykehjemmet som det største ansvarsområdet.

Variasjoner i lederansvar og oppgaver

Ansvar og oppgaver hos de ulike avdelings- og tjenestelederne varierer fra sektor til sektor, noe som til en viss grad kan forklares med særegenheter i de ulike tjenesteområdene. I sentraladministrasjonen og de tekniske tjenestene vil en større del av leders oppgaver dreie seg om oppfølging av politiske bestillinger og utredningsarbeid, som også begrenser kapasiteten til personaloppfølging. I motsatt ende er ofte skoler, barnehager og helse- og omsorgstjenestene driftsrettede, med større oppmerksomhet mot tjenestenes ansatte. Tekniske og administrative tjenester består ofte også av

flere spesialiserte tjenesteområder, med færre ansatte innenfor hvert tjenesteområde, noe som også fører til mindre avdelinger med færre ansatte per leder.

Færre ledere har påvirket ledernes kapasitet og tilgjengelighet

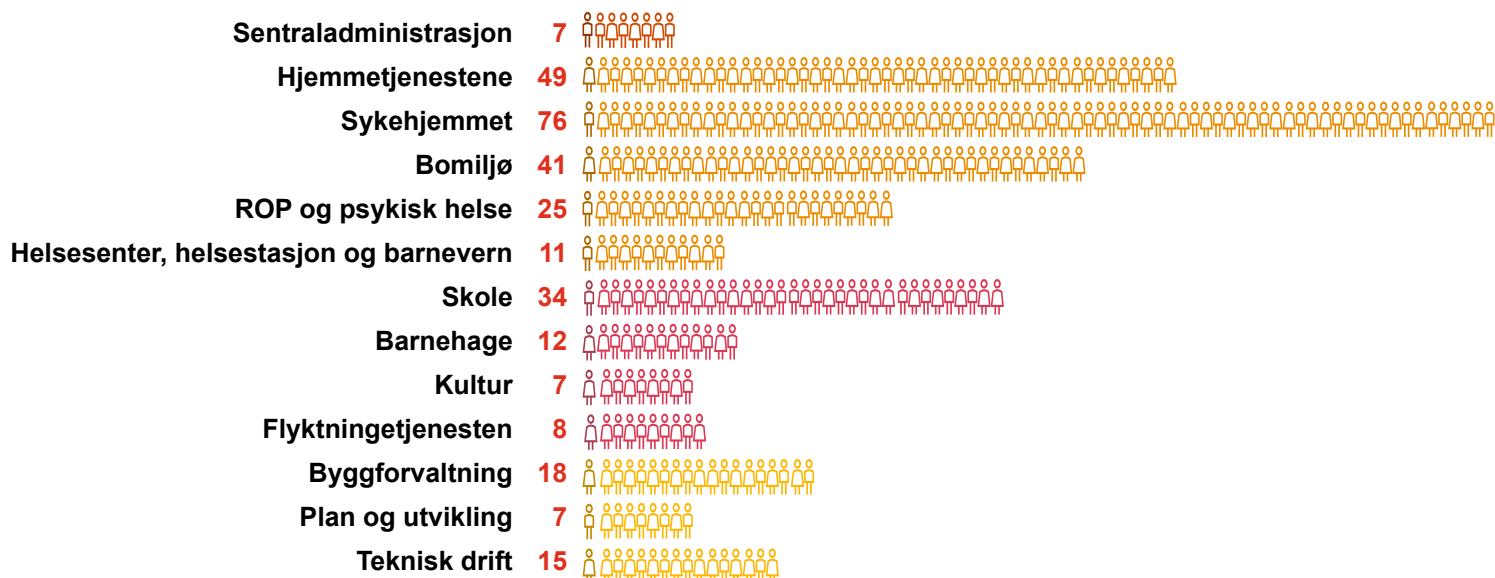
Reduksjonen i antall ledernivåer har særlig hatt to konsekvenser

- Gjenværende ledere opplever at det er vanskelig å dekke nødvendige oppgaver som ligger til lederrollen
- Ansatte trekker frem at ledernes kapasitet til personaloppfølging er redusert

Parallelt med at virksomhetsledernivået ble avviklet, var det flere avdelinger som også redusert assisterende lederroller. Samtidig er kravene til hvilke oppgaver ledere skal ivareta videreført. Mange ledere opplever derfor at de har mindre kapasitet til å gjøre viktige lederoppgaver som strategisk planlegging, utviklingsarbeid o.l. fordi ivaretagelse av løpende driftsoppgaver må prioriteres først.

Gjennom tilbakemeldinger i både workshops og fra spørreskjema for innhenting av tiltaksforslag har flere ansatte trukket frem at avviklingen av virksomhetsledernivået har redusert ledernes kapasitet til personalhåndtering. Dette gjelder alt fra gjennomføring av medarbeidersamtaler, håndtering av sykefravær, konflikthåndtering og bistand i personalsaker på eget tjenesteområde.

Antall ansatte per leder ved hver enhet i Saltdal kommune



Selv om reduksjonen i lederårsverk kan ha vært nødvendig for å redusere utgiftene i organisasjonen på kort sikt, er det en risiko for at manglende kapasitet til ledelse og styring kan gi økte utgifter på lengre sikt. For lite kapasitet til ledelse og styring kan begrense organisasjonens evne til å jobbe strategisk og langsiktig, og ha kapasitet til løpende oppfølging av drift. Det vil også påvirke organisasjonens mulighet til å jobbe med arbeidsmiljøet i tjenestene, og følge opp personer som er ute i fravær.

Det finnes flere måter å tilpasse organisasjonen på for å ivareta disse hensynene. Vi vil lansere tre alternativer som kan være aktuelle for Saltdal kommune:

1. Gjeninnføre virksomhetsledernivået
2. Etablere assisterende lederroller for å støtte dagens ledere
3. Delegere lederoppgaver til erfarne ansatte

Endret organisering av lederrollen henger også sammen med tiltakene knyttet til håndtering av sykefravær, og organisering av administrative oppgaver.

Gjeninnføre virksomhetsledernivået

En gjeninnføring av virksomhetsledernivået innebærer å etablere et nytt ledernivå, sammenlignet med dagens organisering. Dette trenger imidlertid ikke å innebære at alle lederstillingene fra tidligere organisering gjenopprettes. Det kan være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av hvor i organisasjonen det vil være hensiktsmessig med et nytt ledernivå. Det kan også være relevant å vurdere om inndelingen av organisasjonsenheter på

dette nivået kan struktureres annerledes enn sist.

Etablere assisterende lederroller

Assisterende lederstillinger kan gi støtte til dagens avdelings- og tjenesteledere, og avlaste på utvalgte ansvarsområder. Noen steder kan det være nødvendig med en assisterende leder i full stilling, mens det innenfor andre tjenesteområder kan være tilstrekkelig at assisterende leder har en delt stilling som også er operativ i tjenesten. Hvilke oppgaver de assisterende lederne ivaretar kan også tilpasses etter behovet til den enkelte tjenesteleder. I noen tjenester kan behovet være størst på oppfølging av politiske saker, mens i andre tjenester kan det være større behov for kapasitet i personaloppfølgingen.

Delegere lederoppgaver til ansatte

Dette alternativet innebærer ikke å etablere noen nye lederstillinger, men heller å delegere enkelte lederoppgaver til ansatte i tjenestene mot at disse får et større ansvar i organisasjonen, og får avsatt en prosentandel av sin stilling til å ivareta disse oppgavene. Dette kan være særlig relevant for personaloppfølging i store tjenesteområder, samt ansvar for faglig utvikling og oppfølging. Et premiss for en slik organisering bør være at de som får delegert oppgaver også skal ha en operativ rolle i tjenesten, enten det er som lærer, sykepleier eller lignende. Denne organiseringen innebærer at enkelte lederoppgaver vil fordeles ut til flere ansatte i de ulike tjenesteområdene, men kan også sikre større nærhet til resten av ansattgruppa enn det Saltdal kommune oppnår med dagens lederorganisering.

Organisering av lederrollen: ALT 1 - Gjeninnføre virksomhetsledernivået

Tiltaksbeskrivelse

Alternativ 1 innebærer å innføre et nytt ledernivå, tilsvarende virksomhetsledernivået fra tidligere organisering. Dette vil gi en potensielt stor økning i antall ledere, men sikrer også tilsvarende større kapasitet til ivaretagelse av lederoppgaver i kommunen. Ved en innføring av et nytt ledernivå må Saltdal kommune ta en vurdering på hvor i organisasjonen det er behov for et ekstra ledernivå, og hvordan de ulike tjenesteområdene kan deles inn en hensiktsmessig organisering av ledernivået. Kommunen må også gjøre en vurdering av hvilke oppgaver virksomhetslederne skal ivareta. Basert på dagens utfordringer, kan det være relevant å legge en stor del av personaloppfølgingen, samt en del løpende driftsoppgaver til virksomhetsledernivået. Dette vil kunne frigjøre kapasitet hos tjeneste- og avdelingsdirektørene til utviklingsarbeid og overordnet styring av tjenesteområdene.

Dette tiltaket vil kreve en økning i lederressurs på mellom 10 og 15 årsverk i Saltdal kommune. For å hente en effekt forutsetter det at tiltaket gir bedre styring, og større kapasitet til oppfølging og ivaretagelse av ansatte som gir større gevinst enn utgiften til økt lederressurs.

Gjennomførbarhet

Prosjektet er realistisk å gjennomføre, og virksomhetsledernivået er kjent for ansatte fra før. Det vil være nødvendig å gjøre en vurdering av hvordan ledernivået skal organiseres for å sikre at det gir effekt.

Konsekvens

En økning i utgifter til ledelse i en kommune med presset økonomi kan ha en negativ omdømmeeffekt, både internt og eksternt.

Organisering av lederrollen: ALT 2 - Etablere assisterende lederroller

Tiltaksbeskrivelse

Ved å etablere en assisterende leder til dagens avdelings- og tjenesteledere kan Saltdal kommune legge til rette for å avlaste avdelings- og tjenestelederne med størst oppgaveportefølje og ansvarsområde. I enkelte tilfeller vil det være rom for en egen dedikert assisterende leder i full stilling, mens stillingen i andre tilfeller kan kombineres med andre oppgaver og ansvarsområder. Det er heller ikke gitt at alle tjenesteledere har behov for en assisterende leder. Fordelingen av oppgaver mellom leder og ass.leder kan tilpasses etter behovet.

Dette tiltaket krever at det etableres 10 til 15 nye stillinger som assisterende leder, med en kapasitet på 7-10 årsverk. På kort sikt vil det gi økte utgifter, mens effekten på ressursbruk i andre deler av organisasjonen vil komme senere.

Gjennomførbarhet

Tiltaket vil være enkelt å gjennomføre. Kommunen må antagelig lyse ut stillingene eksternt, men utformingen av innhold i disse stillingene trenger ikke være krevende.

Konsekvens

En økning i utgifter til ledelse i en kommune med presset økonomi kan ha en negativ omdømmeeffekt, både internt og eksternt.

Organisering av lederrollen: ALT 3 - Delegere lederoppgaver til ansatte

Tiltaksbeskrivelse

Dette tiltaket handler om å delegere enkelte lederoppgaver til ansatte som også jobber operativt i tjenestene. Styrkene ved dette er at det ikke blir behov for å etablere flere rendyrkede lederstillinger, men at ansatte som også jobber med driftsoppgaver i det daglige kan bidra med å avlaste tjenestelederne. Avhengig av omfang av ansvar og oppgaver som delegeres, kan det være aktuelt å frigjøre utvalgte ansatte i 10-30 prosent. Tiltaket er i mest relevant for de store tjenesteområdene som sykehjem, skole, hjemmetjenesten og habiliteringstjenestene.

Det er først og fremst aktuelt å delegere oppgaver knyttet til personaloppfølging og fagutvikling. Den enkelte ansatte kan få ansvar for **personaloppfølgingen** av 5-10 medarbeidere, og da primært bidra med gjennomføring av medarbeidersamtaler og oppfølging i forbindelse med sykefravær og permisjoner. En ansatt med delegert **fagansvar** kan ha ansvar for å utvikle og oppdatere arbeidsprosesser, prosedyrer og lignende innenfor sin avdeling, eller i samarbeid med fagansvarlige i andre avdelinger og enheter. Dette er en rolle som allerede finnes i helse- og omsorgstjenestene, men her har de ansatte faglederrollen i 100 prosent. Ved å kombinere fagansvaret med operativt arbeid i tjenesten kan Saltdal kommune utnytte tilgjengelig kapasitet og kompetanse bedre.

En delegering av lederoppgaver kan også legge til rette for alternative karriereveier i kommunen, samtidig som kommunen kan spille på kompetansen og erfaringene som ligger hos de ansatte i organisasjonen i større grad.

Gjennomførbarhet

Tiltaket kan være krevende å lykkes med. Dette er en slik fordeling av lederoppgaver kan være uvant for mange, og kan gjøre det vanskelig å skille mellom hvilke ledere som har hvilket ansvar og hvilken myndighet.

Konsekvens

Tiltaket har få negative konsekvenser

Vurdere organisering av administrative og merkantile oppgaver

Saltdal kommune har over tid jobbet aktivt for å holde administrative utgifter nede, og kommunen har ikke hatt utgiftsøkning til sentraladministrasjon i perioden 2019-2022. Regnskapet for 2023 viser økte utgifter, men mye av dette er knyttet til høyere pensjonsinnskudd, og vi tar forbehold om at dette kan bli korrigert i revidert regnskap.

Med en flat utgiftsutvikling innebærer dette i praksis at utgifter til administrasjon har sunket, som fra 10,75 prosent av totale netto driftsutgifter i 2019 til 9,8 prosent i 2022. Samtidig utgjør sentraladministrasjonen kun 4,5 prosent av kommunens ansatte.

Utgifter til administrasjon blir til en viss grad påvirket av hvordan kommunens regnskap føres, og hvilke utgifter som legges til henholdsvis administrasjonen og de innbyggerrettede tjenesten. Utgifter til avdelingsdirektører, fellestjenester som IT-systemer og hvor administrative og merkantile oppgaver er plassert i organisasjonen vil påvirke hvor stor del av de administrative utgiftene som ligger til sentraladministrasjonen, og hvor mye som i praksis legges til tjenesteområdene. At 10 prosent av kommunens samlede netto utgifter brukes til administrasjon ligger uansett i det lavere sjiktet nasjonalt. Dette kan både indikere en effektiv administrasjon, men det kan også peke på en risiko for at det er begrenset kapasitet i sentraladministrasjonen.

Vi mangler gode data på hvor mye tid som brukes på administrative og merkantile oppgaver i henholdsvis sentraladministrasjonen og de ulike tjenesteområdene. Ledere og ansatte peker imidlertid på at mange oppgaver som kunne vært ivare tatt sentralt ligger til det enkelte tjenesteområdet. Risikoen er at ansatte ute i tjenesteområdene ikke klarer å ivareta de administrative oppgavene like effektivt som en administrativt ansatt ville klart, fordi ansatte i enhetene utfører disse oppgavene sjeldnere. En mulig konsekvens av å redusere den administrative kapasiteten blir da at administrative oppgaver skyves ut til tjenesteområdene, som bruker lengre tid på å ivareta disse aktivitetene. Resultatet blir da at kommunen i sum ender med å bruke mer tid på administrative oppgaver, enn om disse hadde vært samlet sentralt. Saltdal kommune bør derfor skaffe en oversikt over hvilke administrative oppgaver som ligger i tjenesteområdene, hvor mye tid som brukes på å ivareta disse, og om det er potensiale for å utføre hele, eller deler av disse oppgavene mer effektivt sentralt.

Aktuelle oppgaver som i større grad kan samles sentralt:

- Registrering og godkjenning av lønn og overtid
- Rekruttering
- Påmønstring av ansatte
- Bemanningsplanlegging i turnustjenester
- Beredskaps- og planarbeid

Registrering og godkjenning av lønn og overtid

Innenfor enkelte tjenesteområder, som helse og barnehage, er det mye bruk av overtid og vikarer. Kontroll og godkjenning av timelister binder opp tid hos lederne, og det kan være mulig å sentralisere en større del av disse arbeidsprosessene sentralt. Ressursbruken her henger også sammen med manglende digitale systemer for registrering og rapportering av overtid til lønnsystemet. Flere ledere har oppgitt at dette i dag gjøres gjennom manuelle skjema. Digitalisering kan derfor også understøtte en flytting av arbeidsprosessene fra tjenesteområdene til sentraladministrasjonen

Rekruttering

En god rekrutteringsprosess vil både kreve kjennskap til den enkelte enhetens behov for kompetanse og bemanning, samtidig som enhetene kan dra nytte av både kompetanse og erfaring sentralt.

Påmønstring av ansatte

Enkelte ledere har i workshops påpekt at de bruker mye tid på innmelding av nyansatte i systemer, legge til rette for at de får de tilgangene de trenger, og øvrige administrative rundt som kreves før arbeidsforholdet er på plass. Det er potensial for at deler av denne arbeidsprosessen kan ivaretas sentralt.

Kanskje er det potensial for at nærmeste leder i større grad sender en bestilling sentralt, med informasjon om den ansatte, oppgaver og krav til tilganger, mens selve opprettelsen av arbeidsforholdet, innmelding til lønn, opprettelse av digital bruker og tilgang til systemer kan tildeles sentralt. Dersom en større del av rekrutteringen også gjøre sentralt kan det også utløse større mulighet for at opprettelsen av arbeidsforholdet etter ansettelse kan gjøre sentralt.

Utarbeidelse av turnus

I dag utarbeider hver avdeling i helse- og omsorgstjenestene sin egen turnus. Dette kan både være ressurskrevende og føre til varierende kvalitet i turnusene. Å legge en effektiv turnus krever både kompetanse på logistikk og forståelse for lov- og avtaleverk og hvordan vaksammensetning påvirker ansattes helse og trivsel på jobb.

Fordelene med at turnus utarbeides sentralt, fremfor på den enkelte avdeling er primært:

- Bedre mulighet for å bygge kompetanse på turnus
- Bedre mulighet til å tilrettelegge for ansatte som jobber ved flere enheter
- Turnusen blir mindre sårbar for påvirkning fra enkeltpersoner

Hvis arbeidet med turnus samles hos én eller noen få ansatte krever imidlertid dette at disse ressursene også har andre oppgaver de kan ivareta utenom periodene enhetene utarbeider turnus. En annen faktor er at enhetene og avdelingene selv må utarbeide døgnrytme- og bemanningsplaner som skal ligge til grunn for turnusen. Disse må være forankret i behovene i den enkelte avdeling.

Effekter fra sentralisering av administrative oppgaver

Selv om det går an å beregne at en effektivisering av administrative oppgaver kan påvirke ressursbehovet, kan det ofte være vanskelig å hente ut denne effekten på faktisk ressursbruk. Dersom Saltdal kommune effektiviserer en oppgave som mange ansatte bruker 10 minutter på hver dag, kan det i sum gi en stor tidsbesparelse for kommunen, men det kan være vanskelig å utnytte de 10 frigjorte minuttene til hver enkelt ansatt på en god måte. Sentralisering av administrative oppgaver krever derfor også at kommunen har vurdert hva den frigjorte tiden skal brukes til.

Enkelte av oppgavene vi foreslår å sentralisere vil kreve økt kapasitet sentralt i administrasjonen. For at dette skal gi mer effektiv ressursbruk er Saltdal kommune avhengig av å redusere bemanningen ute i enhetene mer enn økningen av bemanning sentralt. Dette krever at oppgavene som sentraliseres er av et visst omfang. For at sentraliseringen av administrative oppgaver skal ha en positiv effekt er kommunen avhengig av at den enkelte oppgaven som sentraliseres enten:

- er så stor at det vil være mulig å redusere stillingen til den som hadde denne oppgaven lokalt
eller
- at antall oppgaver som sentraliseres er så stort at det kan redusere behovet for administrativt ansatte i enhetene lokalt

Det vil være behov for en helhetlig kartlegging av potensialet

PwC har løftet frem fire aktuelle områder der en sentralisering av de administrative oppgavene kunne hatt en effekt. Vi vil anbefale kommunen å gjøre en nærmere kartlegging av alle administrative oppgaver som utføres i enhetene for å kunne gjøre en vurdering av om det også er andre administrative oppgaver som kunne vært sentralisert.

Vurdere organisering av administrative og merkantile oppgaver

Tiltaksbeskrivelse

Vi har ikke kartlagt det totale omfanget av oppgaver som kan sentraliseres, og effekten er avhengig av at de oppgavene som overføres kan gjennomføres mer effektivt sentralt enn lokalt. Bedre kvalitet i utførelsen av de administrative oppgavene kan også gi mer effektiv ressursbruk, ved at det blant annet blir mindre behov for å bruke tid på å rette opp feil. Saltdal kommune må kartlegge omfanget av administrative oppgaver som utføres i tjenestene, og tilpasse arbeidsprosesser for at disse skal kunne ivaretas mer effektivt i sentraladministrasjonen. Sentralisering av administrative og merkantile oppgaver kan både innebære at oppgaver samles til én funksjon i kommunen, men det kan også være aktuelt å samarbeide med andre kommuner om å løse de samme oppgavene.

Den største potensielle effekten av en sentralisering av administrative oppgaver er at det vil frigjøre kapasitet til tjenesteproduksjon. En sentralisering av administrative oppgaver kan derfor gi større frigjort kapasitet i tjenestene, enn hva det vil koste å øke bemanningen sentralt. Hvor stort potensiale det vil være for å frigjøre ressurser vil avhenge av hvilke typer oppgaver som sentraliseres, men kan ligge et sted mellom 1-2 årsverk for Saltdal kommune.

Gjennomførbarhet

Prosjektet krever kartlegging, og omlegging av enkelte arbeidsoppgaver. For å oppnå effekt må kommunen vite hvordan frigjort kapasitet skal brukes på til større verdiskaping.

Konsekvens

Tiltaket kan føre til at tjenester ute i linja opplever å miste merkantile funksjoner og kapasitet når oppgaver sentraliseres.

Øvrige tiltak, sentraladministrasjonen

Økt eiendomsskatt

Tiltaksbeskrivelse

Satsen for eiendomsskatt i Saltdal kommune er i dag på 3 promille av eiendomsskattegrunnlaget. I henhold til eiendomsskatteloven kan Saltdal kommune ha en eiendomsskatt opp til 7 promille, med unntak av boliger og frittidsholiger, der skattesatsen maksimalt kan være 4 promille av eiendomsskattegrunnlaget. En økning av skattesatsen med én promille kan dermed gi en økning i inntektene fra eiendomsskatt med inntil 33 prosent. I fjor hadde Saltdal kommune om lag 15,9 mill. kr. i inntekter fra eiendomsskatt på henholdsvis bolig og frittidsholiger, og næringseiendom. En 33 prosent økning vil gi 5,3 mill. kr. i økte inntekter, og kan innføres fra 2025.

Gjennomførbarhet

En økning i eiendomsskatten er en politisk beslutning. Administrativt kan skatten innføres fra 2025.

Konsekvens

En økning i eiendomsskatten vil føre til høyere utgifter for kommunens innbyggere og næringsliv.

Optimalisere turnus og bemanningsplaner i helse- og omsorgstjenestene

Saltdal kommune har over tid jobbet med heltidskultur i helse- og omsorgstjenestene. Dette har resultert i at mer enn tre av fire ansatte med helsefaglig høyskoleutdanning har heltidsstilling. I tillegg har en rekke av de deltidsansatte store deltidsstillinger, noe som gir en gjennomsnittlig stillingsstørrelse over 90 prosent i disse faggruppene. Også blant helsefagarbeiderne er det gjennomgående mange hele og store stillinger. Dette gir positive virkninger for både kommunen og de ansatte, og er viktig å ta vare på, og bygge videre på. Som en del av videreutviklingen av arbeidet med heltidskultur kan Saltdal kommune jobbe med optimalisering av turnus, slik at denne er best mulig tilpasset drift med heltidsstillinger. I dag er det særlig en utfordring for kommunen å dekke ressursbehovet i helgene.

Helgefloka

Utfordringene med å etablere heltidsstillinger i turnustjenestene i helse og omsorgstjenestene kan enkelt forklares med at heltidsstillinger gjør det krevende å dekke inn behovet for bemanning i helgene. Hovedårsaken til at det er vanskelig å etablere heltidsstillinger i helse- og omsorgstjenestene er at en heltidsansatt vil jobbe færre timer i helgene enn det tjenesten har behov for å dekke, som illustrert i tabellen under:

Heltidsansatt		Tjenestens behov	
Arbeidstimer helg	Arbeidstimer hverdag	Arbeidstimer helg	Arbeidstimer hverdag
1	15	1	15

En ansatt som jobber hver tredje helg, og like lange vakter hver dag vil jobbe 2 av 15 vakter i helga. Dette tilsvarer 1 arbeidstime i helgene per 6,5 arbeidstimer. I

gjennomsnitt vil en sykehjemsenhet ha behov for at ansatte jobber 1 arbeidstime i helgene per 3 arbeidstimer på dagtid. For å få dette til å gå opp må heltidsansatte jobbe dobbelt så mange helgetimer enn de gjør i dag for å dekke tjenestens bemanningsbehov. Med mange heltidsansatte står helse- og omsorgstjenesten da i fare for å få et misforhold mellom behov for ansatte og tilgang på ansatte i helgene. Det vil enten resultere i at kommunen må gå med høyere bemanning på dagtid på hverdager, for å ha nok ansatte til å dekke vaktene i helgene, eller ha mange vakante vakter i helgene.

I Saltdal kommune er det siste tilfelle, der helse- og omsorgstjenestene har mange rene helgestillinger som står vakante. Dersom kommunen ikke får fylt disse stillingene, vil det utløse overtid eller behov for innleie. Når det særlig er ansatte med helsefaglig høyskolekompetanse som har hele og store stillinger, kan det også utløse et kompetansesgap mellom hverdag og helg, fordi kommunen ikke klarer å fylle de små helgestillingene med ansatte med helsefaglig kompetanse.

Tilpasning av bemanningsplaner og turnus for å legge til rette for heltid

Neste steg i Saltdal kommunes arbeid med heltidsstillinger bør være å tilpasse døgnrytme- og bemanningsplaner, og turnusen, slik at kommunen klarer å videreføre antall heltidsstillinger, samtidig som behovet for bemanning gjennom døgnet og uka blir ivaretatt. Dette vil først og fremst innebære å legge til rette for at heltidsansatte kan dekke en større del av kommunens bemanningsbehov i helgene. I utgangspunktet kan dette gjøres på to måter:

1. Redusere behovet for ansatte i helgene
2. Øke ansattes arbeidstid i helgene

Det kan være hensiktsmessig å jobbe med begge disse tilnærmingene for å lykkes.

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse etter arbeidssted

	Gj.snitt stillingsstørrelse	Andel heltidsstillinger	Antall ansatte
Sykehjemmet	80,1 %	46,8 %	77
Hjemmetjenesten	81,1 %	46 %	50
Habiliterings-tjenesten	67,9 %	37,2 %	164
ROP og psykisk helsetjenester	76 %	54,2 %	24
Øvrige helsetjenester	80,5 %	65,7 %	35

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse etter utdanning

	Gj.snitt stillingsstørrelse	Andel heltidsstillinger	Antall ansatte
Syke-/vernepleier	92,5 %	76,6 %	64
Fysio-/ergoterapeut*	35,9 %	25 %	8
Helsefagarbeider	71,9 %	32,7 %	205
Assistent	26,9 %	3,7 %	27
Annen høyskole	96,5 %	82,4 %	17
Lege	96,7 %	83,3 %	6

*Seks av fysioterapeutene har er privatpraktiserende, og har kun en liten stillingsandel i kommunen.

Flytting av oppgaver og aktiviteter

Noen oppgaver i helse- og omsorgstjenestene må gjøres til alle tidspunkter gjennom døgnet, mens andre i større grad kan flyttes, og legges til bestemte tidspunkter. Ved å kartlegge alle aktiviteter som utføres i de ulike tjenestene, kan Saltdal kommune også gjøre en vurdering av hvilke aktiviteter som kan legges til dagtid på hverdager, når bemanningen er høyest. Dette kan bidra til å redusere behovet for helgearbeid.

Endring av vakter i helgene

Selv med en flytting av oppgaver fra helg til hverdag vil Saltdal kommune antagelig stå igjen med et udekket bemanningsbehov i helgene med dagens heltidsandel. For å dekke dette må ansatte enten jobbe lengre vakter i helgene, eller jobbe oftere enn hver tredje helg. Flere kommuner oppgir at de har opplevd suksess med langvakter i helgene. Disse kommunene trekker særlig frem at innføringen av langvakter er gjort frivillig, slik at ingen må gå langvakter hvis de ikke ønsker dette selv. Saltdal kommune kan selv innføre vakter med lengde inntil 12,5 timer i samarbeid med lokale tillitsvalgte. Vaktlengder utover dette må godkjennes av fagorganisasjonene sentralt.

En økning av vaktlengden i helgene fra 7,1 til 12,5 timer vil i utgangspunktet bidra til at hver ansatt går fra å jobbe 120 til 215 helgetimer i året, gitt 17 arbeidshelger hvert år. Dette vil være en økning på 77 prosent, og kan langt på vei løse kommunens bemanningsbehov i helgene.

Et annet alternativ kan være å redusere antall arbeidshelger, for å gjøre lengre helgevakter mer attraktivt. Ved å gå ned til arbeid hver fjerde helg vil kommunen fremdeles øke antall helgetimer per ansatt til 165, som er en 35 prosent økning.

Samarbeid med tillitsvalgte

Godt samarbeid med tillitsvalgte vil være avgjørende for å lykkes med å etablere flere heltidsstillinger. Grepene for å oppnå flere heltidsstillinger vil påvirke ansattes arbeidstid og oppsett av turnus. Med godt samarbeid med tillitsvalgte blir det enklere å finne løsninger som både ivaretar kommunens, ansattes og brukernes behov

En viktig forutsetning for arbeidet med optimalisering av turnus og bemanningsplaner bør fremdeles være å videreføre, og eventuelt øke, dagens heltidsandel i helse- og omsorgstjenestene. Heltidsstillinger sikrer kommunen tilgang til nødvendig kompetanse, både ved at hele stillinger er attraktive, og at kommunen får tilgang til mer kapasitet per ansatt, hvis de ansatte har hele stillinger.

Optimalisere turnus og bemanningsplaner i helse- og omsorgstjenestene

Tiltaksbeskrivelse

Saltdal kommune har lyktes med å innføre heltidsstillinger i helse- og omsorgstjenestene, men har endt med mange vakante helgestillinger som følge av at heltidsansatte jobber en lavere andel av sin samlede arbeidstid i helgene, enn det deltidsansatte gjør. For å løse denne utfordringen bør Saltdal kommune se på hvordan døgnrytme- og bemanningsplaner er satt opp. Målet må være å legge til rette for at kommunen i størst mulig grad får dekket sitt bemanningsbehov, samtidig som flest mulig ansatte kan tilbys hele eller store stillinger.

Effekten av tilpasning av turnuser vil både være bedre tilgang på kompetanse i helgene og redusert behov for innleie og overtid for å dekke inn vakante vakter. Det vil gi en kvalitetsheving av tjenesten i helgene, og kan også bidra til mindre belastning hos de ansatte som har helgevakt, fordi det er flere med fagkompetanse å dele ansvaret på.

I tillegg kan det gi redusere utgifter til bemanning hvis kommunen kan unngå å dekke inn vakante vakter i helgene med virkarinnleie eller overtid. Innsparingspotensialet her ligger rundt 1-2 mill. kr. i året.

Gjennomførbarhet

Det er viktig med godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene for å finne løsninger som er gode for begge parter.

Konsekvens

For enkelte kan en overgang til mer helgearbeid oppleves som negativt.

Ved innføring av lengre vakter i helgene, kan dette også gjøre det mer krevende å finne vikarer ved fravær for slike vakter.

Styrking av hjemmebaserte tjenester

Ved å legge til rette for at en større andel av tjenestemottakerne i helse- og omsorgstjenestene kan ivaretas på lavere nivåer i omsorgstrappa kan Saltdal kommune ivareta flere brukere med færre ressurser. Institusjonstjenester og heldøgns omsorgsboliger krever høy bemanning, og binder opp mye kapasitet av helse- og omsorgsansatte i kommunen. Ved å ivareta brukere på lavere omsorgsnivåer kan det være mulig å gi like gode tjenester, men med mindre ressursbruk enn ved et heldøgnsbemannet omsorgstilbud.

I Saltdal kommune har utgiftene til hjemmetjenester for eldre historisk vært lav sammenlignet med de totale utgiftene til helse- og omsorgstjenesten. Utgiftene knyttet til institusjonstjenester ligger eksempelvis godt over dobbelt så høyt som utgiftene til hjemmetjenesten. Utgiftsveksten til hjemmetjenesten har heller ikke vært stor i perioden mellom 2019 og 2023, og indikerer at det er rom for å styrke disse tjenestene.

Det er flere grep Saltdal kommune kan gjøre for å styrke hjemmetjenestene sine. Først og fremst vil det være nødvendig å gjøre en tilpasning og dimensjonering av bemanningen, slik at det er tilstrekkelig med kapasitet til å håndtere både flere brukere og potensielle nye tilbud.

I tillegg er det aktuelt å vurdere etablering av nye omsorgstilbud slik som eksempelvis:

- Nye sosiale arenaer
- Dagaktivisering
- Tilpasning av aldersvennlige boliger nært hjemmetjenestebase
- Avlastningstilbud
- Økt bruk av velferdsteknologi (se eget tiltak)

Nye sosiale arenaer og dagaktivisering av eldre og demente er eksempler på tiltak som kan ha positive effekter både for de eldre og de pårørende. Eldre får en arena hvor de aktiviseres, mens de pårørende får avlastning. Dette kan igjen føre til at flere eldre kan bo hjemme lengre.

Et annet tiltak som kan gi synergieffekter sammen med dagaktivisering er aldersvennlige boliger nært hjemmetjenestebasen. Slike boliger kan særlig ha god effekt på hvor lenge eldre kan bo hjemme, da dette gjør tett oppfølging også i privat bolig enklere.

Tjenestemottakere som bor nært hjemmetjenestebasen vil kunne serves mer effektivt av hjemme- tjenesten fordi tjenesten vil bruke mindre tid på å reise for å ivareta disse tjenestemottakerne. Det kan både gi rom for hyppigere

besøk enn hva som er mulig for brukere det er lang reiseavstand til. Nærhet til hjemmetjenestebasen kan også gi raskere responstid. Dette kan både gi økt trygghet for den enkelte tjenestemottaker, og bidra til at brukere som ellers måtte vært fulgt opp i et heldøgns omsorgstilbud kan bo hjemme.

Etablering av ulike avlastningstilbud, slik som:

- Drop-in
- Korte avlastningsopphold
- Mottak av tjenestemottakere og informasjon til pårørende

kan også være aktuelle tiltak som kan gjøre det mulig for flere eldre å bo hjemme lengre. Et differensiert avlastningstilbud kan legge bedre til rette for at pårørende med store omsorgsoppgaver får avlastning når de trenger det.

Selve avlastningstilbudet er hovedsakelig et tilbud til pårørende med krevende omsorgsoppgaver, slik at de opplever hverdagen med en pleietrengende person mindre belastende enn tidligere. Det er derfor viktig at tilbudet er tilpasset de pårørende, slik at de opplever tilbudet som reelt avlastende.

Samtidig kan tilbudet også brukes som et verktøy for å jobbe med tjenestemottakerne med eksempelvis forebygging av funksjonstap, opprettholdelse av funksjoner og lignende. Et av målene (spesielt ved avlastningsopphold over flere dager) kan derfor være at tjenestemottakere har et likt eller høyere funksjonsnivå enn det de hadde da oppholdet startet. For å få til dette er det viktig at avlastningstilbudet er tilpasset hver enkelt tjenestemottaker, og det tjenestemottakeren skal mestre i det daglige.

Styrking av hjemmebaserte tjenester

Tiltaksbeskrivelse

Styrking av hjemmebaserte tjenester er et av tiltakene som har mest direkte kobling til håndtering av økt antall eldre i Saltdal kommune. Saltdal bruker i dag forholdsvis lite penger på hjemmetjenester til de eldre i kommunen, og er avhengige av å øke omfanget av denne tjenesten for å unngå et stadig økende behov for mer ressurskrevende omsorgstjenester. Det er flere måter å gjennomføre tiltaket på, men kommunen er avhengig av å ta stilling til 1) nødvendig kompetanse og dimensjoner av tjenesten og 2) hvilke tilbud som skal inkluderes i hjemmetjenesten, slik som eksempelvis dagaktivisering, avlastning og økt bruk av velferdsteknologi.

Effekten av tiltaket vil først og fremst være at flere eldre kan håndteres på et tidligere nivå i omsorgstrappen i en lengre periode enn de kan i dag. Dette fører til at behovet for de mer ressurskrevende tjenestene ikke vil øke like mye som de ellers ville gjort dersom kommunen hadde videreført dagens tilbud.

Effekten av dette tiltaket vil først og fremst være at en styrking av hjemmetjenesten vil la Saltdal kommune ta en større del av **den fremtidige veksten** i antall eldre i hjemmetjenesten, som vil firgjøre ressurser sammenlignet med om veksten skulle blitt tatt i heldøgns omsorgstjenester. Effekten handler derfor først og fremst om at en styrking av hjemmetjenestene vil gi 10 til 15 årsverk lavere bemanningsbehov om 5-6 år, sammenlignet med om kommunen fortsetter å drive tjenester som i dag.

Gjennomførbarhet

Det er nødvendig at kommunen bestemmer hvilke tilbud, hvilket omfang og hvilken kompetanse tjenestene vil kreve i forkant, og vurdere dette opp mot hvilken kompetanse som er tilgjengelig i kommunen.

Det er en forutsetning av hjemmetjenesten styrkes med kapasitet. Dette kan kreve en overføring av ressurser fra heldøgns omsorgstjenester til hjemmetjenesten.

Konsekvens

Kort beskrivelse av eventuelle negative konsekvenser ved tiltaket

Samlokalisere, og tilpasse innretningen på heldøgns omsorgstjenester

Heldøgns omsorgstjenester er de dyreste og mest ressurskrevende omsorgstjenestene kommunen tilbyr. Det er derfor spesielt viktig at disse tjenestene innrettes på en slik måte at kompetanse fordeles så effektivt som mulig, og hver enkelt bruker ivaretas på riktig nivå i omsorgstrappen. Dette tiltaket henger også tett sammen med tiltaket over, om styrking av hjemmetjenesten.

Samlokalisering av heldøgns omsorgsplasser

Samlokalisering av heldøgns omsorgstjenester er et tiltak Saltdal kommune kan gjennomføre som vil ha vesentlig effekt på muligheten kommunen har til å utnytte kompetansen de har på tvers. Tiltaket vil innebære å slå sammen tilbud som i dag er spredt på ulike lokasjoner, men som krever mye av den samme kompetansen og bemanningen. Et eksempel på slike tjenester er sykehjemmet og rehabiliteringsavdelingen som er lokalisert på ulike steder selv om brukergruppene i til disse tjenestene stor grad av overlapp hva gjelder kompetansebehov fra personell. Heller ikke boligene knyttet til miljøtjenesten er samlokaliserte, men her er det allerede startet et arbeid for etablering av 24 samlokaliserte plasser.

Det er flere årsaker til at samlokalisering av heldøgns omsorgsplasser vil kunne skape effekt. Den mest åpenbare fordelene er muligheten til at ansatte kan jobbe mer på tvers. Små fragmenterte enheter er avhengig av et visst minimum av ansatte på vakt, og fører til at antall ansatte per bruker blir høyere enn ved større enheter. Dersom de ansatte kan jobbe mer på tvers er det mulig å ha færre ansatte per bruker uten at dette reduserer kvaliteten på tjenestene. Fordelene av dette vil være spesielt synlige på natt. Ved små enheter vil behovet for tilstedeværelse kreve betydelig bemanning kun til beredskap. Ved samlokaliserte enheter vil det være mulig å redusere antall ansatte på vakt uten at dette går ut over oppfølging av brukere.

Samlokaliserte tjenester gjør det også enklere å dele på oppgaver på en hensiktsmessig måte. Med ansatte samlet på et sted kan antall sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter tilpasses til den totale brukergruppen slik at eksempelvis sykepleiere i større grad enn ved mindre enheter får jobbe med sykepleiefaglige oppgaver, og tilsvarende for helsefagarbeidere og assistenter. Større samlede enheter er også mer robuste for enkeltfravær sammenliknet med mindre enheter.

En mindre enhet med 2 ansatte fordelt på 10 brukere vil eksempelvis ha kun 0.1 ansatt per bruker ved fravær av en ansatt, mens en enhet med 4 ansatte på 20 brukere vil ha 0.15 ansatte per bruker ved enkelt- fravær. Den prosensive bemanningsreduksjonen blir mindre, og gir enheten større fleksibilitet til å tilpasse og fordele oppgaver, eller gjøre endringer på aktiviteter den aktuelle dagen fremfor å måtte dekke inn alt fravær.

Spesialisering av institusjonsplasser

Ettersom institusjonsplasser er såpass ressurskrevende bør det være et mål at kun brukere som ikke kan følges opp godt på lavere nivå i omsorgstrappen får institusjonsplass.

For å sikre at kun de mest pleietrengende brukerne med behov for spesialisert oppfølging ivaretas i institusjon bør kommunen vurdere hvilke typer plasser de skal tilby, og omfanget av hver enkelt plass basert på prognosene for utviklingen i antall eldre i kommunen. I en slik institusjonstjeneste er det særlig to typer plasser det vil være behov for: korttidsplasser og skjermede plasser.

Saltdal kommune har i dag god kapasitet på skjermede plasser. Disse ligger imidlertid spredt mellom ulike avdelinger, med begrenset mulighet for sambruk av ansatte. En endring i innretningen av de skjermede plassene kan legge bedre til rette for ansatte kan gå på tvers av avdelinger, slik at særlig spesialkompetanse, og bemanning i helger og på netter kan brukes mer effektivt.

Tilbudet av korttidsplasser i Saltdal kommune er delt mellom flere plasseringer, og kommunen har i dag begrenset kapasitet på midlertidige institusjonsplasser. Her kan det både være nødvendig å behov for antall plasser, plassering av disse, og hvilke funksjoner korttidsplassene skal ivareta. Korttidsplasser kan både ivareta ØHD-tilbudet, brukes til mottak av utskrivningsklare pasienter, til vurderings- og rehabiliteringsopphold eller til avlastning.

I tillegg vil det være behov for plasser for å palliasjon, og lindring ved livets slutt. Mange av de andre funksjonen ved dagens sykehjem kan ivaretas i andre omsorgstilbud, som for eksempel bemannede omsorgsboliger.

Samlokalisere, og tilpasse innretningen på heldøgns omsorgstjenester

Tiltaksbeskrivelse

Heldøgns omsorg er blant kommunens mest ressurskrevende tjenester og har økt mest i netto driftsutgifter de siste årene inne helse og omsorgstjenestene. Spesielt ved sykehjemmet har kommunen også en forholdsvis høy bemanningsfaktor per bruker. For å unngå en vesentlig utgiftsvekst i møte med økt antall eldre bør kommunen derfor undersøke mulighetene for å samlokalisere de tjenestene som har vesentlige likheter i personellbehov for å unngå unødvendig høy bemanning per bruker, og tilpasse innretningen av heldøgns omsorg relevante brukergrupper.

Effekten av tiltaket vil først og fremst være at ansatte kan ta vare på flere brukere enn de gjør i dag uten at kvaliteten på tjenestene reduseres. De ulike enhetene vil trolig også ha et lavere vikarbehov, da større enheter tåler enkeltfravær blant ansatte bedre.

Effekten av å samlokalisere og tilpasse innretningen på heldøgns omsorgstjenester vil være at personer som ikke trenger institusjonsplass kan ivaretas med god kvalitet på et lavere omsorgsnivå. Dette vil frigjøre årsverk i institusjonstjenesten, som kan brukes til å styrke omsorgstjenestene på lavere nivåer. Målet er at hvert årsverk som overføres fra institusjonstjenesten til hjemmebasert omsorg kan dekke inn behovet til flere brukere i hjemmetjenesten enn i institusjon. Slik kan kommunen øke den samlede kapasiteten i helse og omsorgstjenesten.

Potensialet for kapasitetsøkning ved økt bruk av hjemmebasert omsorg ligger på 3-5 årsverk, som følge av at tjenestemottakere kan ivaretas med lavere ressursinnsats i hjemmetjenesten enn i heldøgns omsorgstjenester.

Gjennomførbarhet

Tiltaket vil kreve en endring i innretning av dagens heldøgns omsorgstjenester. Dette vil organisering av tjenestene, mens både brukergruppe og oppgaver vil endres.

Det kan også være behov for endring av bygningsmasse, enten gjennom rehabilitering av eksisterende, eller bygging av nye plasser.

Konsekvens

For enkelte brukere vil det oppleves som en negativ konsekvens at tilbudet på institusjonsplasser endres og begrenses. Også pårørende kan oppleve dette som negativt.

Øvrige tiltak i helse- og omsorgstjenesten

Styrke og strukturere bruken av tilgjengelig velferdsteknologi

Tiltaksbeskrivelse

Kommunen har allerede innført mange velferdsteknologiske løsninger, men som ikke utnyttes til sitt fulle potensial. Effekten av dette tiltaket kommer derfor i hovedsak fra å utnytte tilgjengelig teknologi bedre, og dimensjonere opp bruken av velferdsteknologi i kommunens tjenester. Hensikten er å avlaste eller understøtte tjenesteproduksjon i helse og omsorg, slik at ansatte kan bruke sin tid med pasienter mer effektivt.

Velferdsteknologi kan også bidra til å gjøre flere hjemmetjenestemottakere mer selvstendige i hverdagen fordi de blir mindre avhengige av å legge opp hverdagen etter når de skal ha besøk fra hjemmetjenesten for å få medisiner o.l. For mer pleietrengende brukere kan velferdsteknologi bidra til å redusere behovet for tilsyn av ansatte fordi sensorer kan varsle dersom brukere faller, går seg bort eller lignende.

Både i hjemmetjenesten og heldøgns omsorg kan velferdsteknologi redusere behovet for besøk, øke tjenestemottakernes trygghet i eget hjem, gi bedre mulighet for å fange opp akutte hendelser, gi større eierskap til egen helse og tilrettelegge for å unngå fall.

Mye av teknologien er allerede tilgjengelig i kommunen, men for å lykkes er det viktig at Saltdal kommune også tilpasser arbeidsprosesser og oppgaver for å utnytte effekten av økt bruk av teknologi. Dette inkluderer å innføre bruk av velferdsteknologi som en integrert del av tjenestetildelingen. Der bruk av velferdsteknologi kartlegges og implementeres der det er mulig og at fysiske ressurser prioriteres kun når velferdsteknologi ikke kan erstatte en fysisk ressurs uten å redusere kvaliteten på tjensten.

Aktuell teknologi som kommunen allerede har er:

- Signalsystemer på sykehjem
- Trygghetsalarm
- Døralarm
- Digitalt tilsyn
- Videokonsultasjoner - medisinsk avstandsoppfølging
- GPS-tracking
- Ruteplanlegging

Bruk av velferdsteknologi kan bidra til å frigjøre kapasitet i både hjemmetjenesten og i heldøgns omsorgstjenester. Hvor stor effekt kommunen oppnår vil avhenge av hvilken teknologi som satses på videre, og hvordan kommunen klarer å hente ut effekten av denne teknologien.

Gjennomførbarhet

Det er flere forhold som må avklares for å lykkes med økt bruk av velferdsteknologi:

- Informasjonssikkerhet og taushetsplikt
- Drift av løsninger
- Endring av arbeidsprosesser og oppgaver
- Kompetanse i bruk av teknologi hos både brukere og ansatte

Konsekvens

Økt digital oppfølging av brukere øker risikoen for personvernbrudd.

For enkelte vil reduksjonen av fysisk oppfølging av tjenestemottakere, til fordel for innføring av digitale løsninger oppleves som en svekkelse av tjenestekvaliteten.

Øvrige tiltak i helse- og omsorgstjenesten

Oppgavedeling i helse- og omsorgstjenestene

Tiltaksbeskrivelse

I helse og omsorgstjenestene er det en generell tendens til at sykepleiere og annet høyt utdannet personell bruker mye arbeidstid på oppgaver som ansatte med en annen kompetanse kan gjennomføre. Dette gjelder typisk oppgaver som matservering, renhold, transport av brukere (pasientreiser og annen forflytning) og lignende. Dette ble også tydelig understreket av Helsepersonellkomisjonens rapport som kom våren 2023. For å forhindre dette kan Saltdal kommune gjennomføre en kompetansekartlegging av oppgavene som utføres i helse og omsorg for å skaffe en oversikt over hva som utføres i dag, omfanget av oppgavene og hvilken kompetanse de krever. Dette kan deretter brukes som utgangspunkt for oppgavetildeling med mål om å tildele hver enkelt oppgave til riktig kompetansenivå.

Hensikten med tiltaket er først og fremst å frigjøre ettertraktet kompetanse, og sikre at deres tid blir brukt til oppgaver på riktig kompetansenivå. På denne måten kan Saltdal kommune sikre at kommunen tilstrekkelig kapasitet til å oppgaver som krever høyskoleutdanning. Helse- og omsorgstjenestene får stadig større utfordringer med å rekruttere høyskoleutdannede ansatte, og da vil en løsning være å bruke disse ansatte enda mer målrettet enn i dag.

Bedre oppgavedeling vil i liten grad frigjøre kapasitet i tjenesten som helhet. Effekten er primært at oppgaver flyttes til andre kompetansegrupper. På sikt kan imidlertid dette tiltaket redusere kommunens behov for å innføre kostnadskrevenne kompenserende tiltak for å rekruttere spesialisert kompetanse i helse- og omsorgstjenestene.

Gjennomførbarhet

Tiltaket krever at kommunen investerer tid og ressurser i gjennomføringen av en helhetlig kompetanse- og oppgavekartlegging. Involvering av ansatte og tillitsvalgte gjennom prosessen med endret oppgavedeling vil være avgjørende for å lykkes.

Konsekvens

En spesialisering av arbeidsoppgavene hos hver ansattgruppe kan føre til hver pasient må forholde seg til flere ulike ansatte. For enkelte pasientgrupper kan dette virke forvirrende og skape uro.

Redusere antall barnehager i Rognan sentrum

Kommunestyret i har vedtatt at barnehagestrukturen i kommunen skal utredes, men arbeidet er ikke igangsatt ennå. Utfordringene som er identifisert gjennom workshops og innsendte innspill, understreker nødvendigheten av å gjennomføre denne vurderingen. Saltdal kommune har per i dag fire kommunale barnehager, hvor tre av disse er lokalisert sentralt i Rognan og en barnehage ligger i Sundby. De tre barnehagene i sentrum er lokalisert med relativt kort kjøreavstand fra hverandre og dekker det samme geografiske området. Barnehagen i Sundby ivaretar imidlertid en annen del av innbyggerne kommunen.

I dag er det to barnehager i sentrum med rundt 50 barn og en barnehage med i rundt 25 barn. Sommeren 2023 ble Høyjarfall barnehage slått sammen med Trollskogen barnehage. Ved å se på muligheten for å ytterligere redusere antall barnehager i Rognan sentrum kan det hentes ut flere stordriftsfordeler som kan bidra til effektivitet og økonomisk lønnsomhet for kommunen. En større barnehage kan fremme mer effektiv deling av kompetanse, siden den kan tilby et bredere utvalg av aktiviteter og pedagogiske ressurser. Dette øker også mulighetene for sosial interaksjon og læring for barna.

Å ha flere ansatte og avdelinger i barnehagen kan bidra til en mer robust organisering og avlaste de ansatte, ved å spre belastningen ved fravær og sykdom. Samtidig kan flere ansatte redusere behovet for overtidsarbeid og innleie av vikarer. Større barnehager gir også rom for å utnytte ressurser mer effektivt. Når utgiftene spres over flere barn, reduseres utgiftene per barn.

PwC ser først og fremst en potensiell effekt i å samle barnehagene i Rognan sentrum. Det vil imidlertid være viktig å gjøre en utredning av både muligheter og konsekvenser som en endring i barnehagestrukturen vil medføre. Et godt utredningsarbeid vil danne grunnlaget for å finne de beste løsningene for både ansatte, barn og foresatte.

Redusere til to mellomstore barnehager med ca 60 barn hver i Rognan sentrum

Tiltaksbeskrivelse

Kommunen har flere mindre barnehager der bemanningen er sårbar. Fra workshop trekkes det frem en opplevelse av "tynn" bemanning, og alle barnehagene i Saltdal kommune har en bemanning som ligger tett opp mot bemanningsnormen. Mange av barnehagene i Saltdal kommune har imidlertid få barn, noe som fører til at det vil være få ansatte ved hver avdeling. Dette vil ha stor påvirkning på opplevelsen av å være tynt bemannet. Gjennom overgang til kun to barnehager sentralt i Rognan vil det være mulig å etablere større enheter. Selv om det vil være flere barn ved hver enhet i en slik organisering, vil hver avdeling også ha flere voksenressurser å spille på.

To større barnehager vil resultere i mer robuste bemanning, uten at det krever økt bemanningsnivå. Barnehagene blir mindre sårbare for bortfall av barn fra ett år til det neste og det blir enklere å legge bemanningen tettere opp mot bemannings- og pedagognorm. En større barnehage vil også ha bedre muligheter for å benytte bemanningen på tvers av avdelinger for å unngå bruk av overtid og vikarinneleie. Tiltaket legger også til rette for utnyttelse av tilgjengelige lokaler i Rognan sentrum. Dette tiltaket kan gjennomføres både kort og lang sikt, med fordeler og ulemper som diskutert over.

Gjennomførbarhet

Kommunen er godt rustet for å implementere dette tiltaket, men det forutsetter tilstrekkelige økonomiske ressurser for å tilpasse eksisterende barnehager slik at de kan imøtekomme behovet for flere plasser for barn. Dette vil også nødvendiggjøre en revisjon av organisasjonsstrukturen for barnehagene og en justering av bemanningsplanene.

Konsekvens

En reduksjon fra tre til to barnehager i Rognan vil føre til noe lengre reisevei til barnehagen for enkelte familier.

Samtidig vil tilpasninger være nødvendige i de to andre barnehagene for å imøtekomme behovet for omtrent 60 barn per barnehage. Lokalene til Salten barnehage vil bli ledige og vil kreve en ny funksjon.

Etablere én stor felles barnehage i Rognan sentrum

Tiltaksbeskrivelse

Et alternativ til å redusere fra tre til to barnehager, kan være å bygge en ny barnehage som skal dekke hele Rognan. Saltdal kommune planlegger å gjennomføre en utredning av barnehagestruktur, og da kan bygging av én stor barnehage også være et alternativ. En slik barnehage vil måtte ha plass til om lag 120-130 barn for å dekke dagens behov.

Effekten av å etablere én stor barnehage vil være at det vil bli enklere å bruke bemanning på tvers av avdelinger for å dekke inn fravær, og at det vil bli enklere å bemanne barnehagen tettere opp mot bemannings- og pedagognormen. Det kan også gi fordeler for kvaliteten, ved at det blir mer kapasitet til bemanning med ulik kompetanse for å ivareta barn med ulike behov.

Én stor barnehage kan gi noe mer stordriftsforeler enn drift av to mellomstore.

Gjennomførbarhet

Dette tiltaket krever at det bygges en ny barnehage i Rognan sentrum, eller at en av de eksisterende barnehagene utvides, dersom det er mulighet for dette. Det må gjøres nærmere beregninger av både forventede driftsutgifter i en stor barnehage, og utgifter til investering i nybygg eller utvidelse av en av de eksisterende barnehagene.

Konsekvens

For enkelte foresatte kan det oppleves som negativt med etablering av én større barnehage. Forskning på effekten av barnehagestørrelse indikerer imidlertid ingen negative effekter for barna i større barnehager, sammenlignet med mindre.

Øvrige tiltak, barnehage

Stenge barnehager i høytider og om sommeren

Tiltaksbeskrivelse

I dag holder alle barnehagene i Saltdal kommune åpent gjennom sommerferien og i høytidene til tross for at de fleste foreldre holder sine barn hjemme disse dagene. Å holde alle barnehagene åpne fører til at kommunen må bruke mye ressurser for å dekke behovet til et fåtall barn. Det kan derfor være mulig å redusere utgifter til barnehagedrift i ferier og høytider ved å kun holde, én barnehage åpen i disse periodene.

Det vil være flere positive effekter for kommunen ved et slikt tiltak:

- Reduserte vikarutgifter
- Bedre mulighet for barnehageansatte til å ta ut ferie

De senere årene har Saltdal kommune brukt om lag 300.000 kroner i året på ferievikarer i barnehagen. I tillegg begrenser sommer- og ferieåpne barnehager de barnehageansattes mulighet til å ta ut ferie i høytider og om sommeren. Konsekvensen er at de ansatte må ta ut sin ferie til andre tider, noe som i neste omgang utløser et vikarbehov for å dekke inn feriefravær. Sommerstenging av barnehagene kan gi en økonomisk innsparing opp mot 300.000-500.000 kr. i året, og kan innføres fra 2025.

Gjennomførbarhet

Tiltaket vil være enkelt å gjennomføre rent praktisk. Det vil være nødvendig å gi informasjon til foreldre tidlig, slik organiseringen av barnehagene på sommerstid er forutsigbar.

Konsekvens

Saltdal kommune har tidligere forsøkt med sommerstengte barnehager, men gikk bort fra det fordi enkelte av barna opplevde det som vanskelig å gå i en ukjent barnehage med ukjente voksne. For å kompensere for denne konsekvensen kan det være et alternativ å legge til rette for at den åpne barnehagen bemannes med voksne fra flere av barnehagene når de andre er stengt.

Styrke samarbeidet mellom ulike aktører som følger opp barn og unge

Det er mange ulike aktører som har ansvar for oppfølging av barn og unge i kommunesektoren. Hver av disse har sine ansvarsområder, og i en del tilfeller vil de samme tjenestene være i kontakt med de samme barna uten at tjenestene som ytes er tilstrekkelig koordinert. Eksempler på slike tjenester er:

- Helsestasjon/skolehelsetjeneste
- PPT
- Spesialpedagogisk oppfølging
- Miljøterapeutisk oppfølging
- Barnevern
- Skole og barnehage

Basert på innspill og tilbakemeldinger i prosjektet er det tre områder Saltdal kommune kan jobbe med for å styrke koordineringen av aktører som følger opp barn og unge:

1. Rutiner for samhandling og informasjonsutveksling
2. Organisering av spesialpedagogisk oppfølging
3. Bemanning med støttepersonell i skolen

Samhandling og informasjonsutveksling

God samhandling mellom ulike de ulike aktørene kan være særlig nødvendig for tjenesteyting til de barna som blir fulgt opp av flere tjenester. Hvis de ulike aktørene er kjent med hva hverandre gjør, og samarbeider om oppfølgingen kan dette både gi bedre og mer effektiv oppfølging, samtidig som det kan være ressursbesparende. For å lykkes med bedre koordinering er det særlig viktig å løse utfordringer rundt taushetsplikt, samt etablere felles møtepunkter der de ulike aktørene samles for å koordinere oppfølgingen.

Organisering av spesialpedagogisk oppfølging

I dag er den spesialpedagogiske oppfølgingen i Saltdal kommune delvis organisert ved den enkelte skole og barnehage, og delvis samlet sentralt. Både skolene og barnehagene har trukket frem at de savner tilgang på spesialpedagogisk støtte, og at spes.ped ikke blir koblet på tidlig nok til å håndtere utfordringer før de utvikler seg. Ved å samle spesialpedagogene og andre som jobber med spesialpedagogisk støtte sentralt kan Saltdal kommune utnytte tilgjengelig kompetanse mer effektivt.

Dette vil imidlertid skape større avstand mellom skolene og barnehagene og spesialpedagogene. Det blir da viktig at spesialpedagogene jevnlig er innom hver skole og barnehage for å gi veiledning og observere, slik at behov for spesialpedagogisk oppfølging fanges opp tidlig.

Bemanning med støttepersonell i skolen

Skolenes ansvar strekker seg utover undervisning, og flere skoleansatte peker på at det går mye tid til oppfølging av ulike former for adferdsproblematikk. Ved å ta inn andre yrkesgrupper i skolene kan skolene både legge til rette for bedre oppfølging av utfordringer hos barn og unge, samtidig som det frigjør kapasitet hos lærerne til å fokusere på undervisning og faglig oppfølging av elevene.

Styrke samarbeidet mellom ulike aktører som følger opp barn og unge

Tiltaksbeskrivelse

Samhandling og informasjonsutveksling mellom de ulike aktørene som følger opp barn og unge, organisering av spesialpedagogisk oppfølging og bemanning med støttepersonell i skolene er tre tiltak som alle henger sammen. Saltdal kommune bør gjøre en vurdering av hvilke oppgaver som kan samles i sentrale fagmiljøer, og hvilke som bør legges tettere opp mot den enkelte skole og barnehage. Oppgaver som krever hyppig oppfølging, og som det er vanskelig å planlegge med bør i større grad legges til den enkelte skole og barnehage, mens oppgaver som krever spesialkompetanse, og som kan utføres på planlagte tidspunkter vil ha større potensial for å samles organisatorisk.

Bedre koordinering av tjenester, og riktigere bruk av kompetanse kan gi mer effektiv ressursbruk i tjenestene. Tidligere innsats kan også føre til at utfordringer blir fanget opp og håndtert raskere, slik at de ikke eskalerer. Dette vil frigjøre kapasitet blant ansatte til å ivareta andre oppgaver.

Gjennomførbarhet

Disse tiltakene kan føre til både endring i organisering og endring i arbeidsoppgaver. Disse tiltakene vil være middels krevende å gjennomføre.

Konsekvens

For enkelte skoler og barnehager kan avstanden til enkelte fagområder bli større.

Endre innretningen av Røkland skole

Saltdal kommune har skoler på Rognan og Røkland. Forutsetningene for organisering og innretning av klassestørrelse er den største enkeltfaktoren som påvirker ressursbruken i skolen. Større skoler vil i utgangspunktet gjøre det enklere å etablere grupper og klasser med passende størrelse, og legge til rette for effektiv bruk av bemanningen. Større skoler vil også være mindre sårbare for svingninger i elevtall over tid.

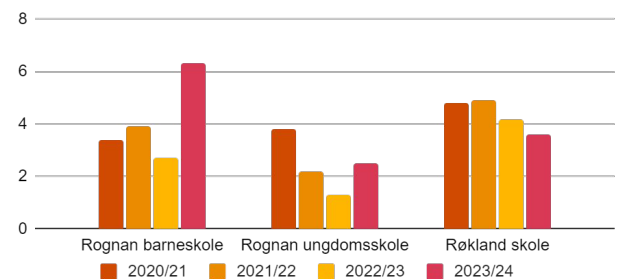
Lærernormen er til en viss grad førende for klasse- og gruppestørrelse i skolene. Normen sier at det skal være maksimalt 15 elever per lærerårsverk i småtrinnet, og maksimalt 20 elever per lærerårsverk på mellom- og ungdomstrinnet. Det finnes flere måter å organisere klassene på for å ligge innenfor lærernormen, fra fast inndeling av grupper med tilpasset størrelse, til fleksibel inndeling, med større klasser, og bruk av mindre grupper i ulike fag, eller i deler av undervisningen.

Alle skolene i Saltdal kommune har bemanning som ligger over lærernormen for alle aldersgrupper. Samtidig varierer det fra år til år hvor mange elever hver skole har per lærerårsverk. Dette skyldes at elevtallet varierer fra år til år, mens bemanningen ved skolen i større grad er stabil. Antall lærerårsverk utover minstekravet har over tid vært større ved Røkland skole, enn de to andre skolene i Saltdal kommune. Dette kan i stor grad forklares med at skolene på Rognan har flere elever per årstrinn, og slik har større mulighet til å tilpasse gruppestørrelsen til antall lærerårsverk.

De siste årene har det vært en vekst i antall barn i skolealder i Saltdal kommune, fra 493 i skoleåret 2014/15, til 536 i skoleåret 2022/23. Veksten har vært enda større om vi tar med inneværende skoleår, men her er veksten i stor grad påvirket av mottak av ukrainske flyktninger. I årene som kommer er det imidlertid ventet at antall barn og unge i Saltdal kommune vil reduseres. De yngre alderskullene i Saltdal kommune er allerede mindre enn de eldre. Uten endringer i dagens barnekull vil det være 42 færre barn i barneskolealder og 37 færre barn i ungdomsskolealder i Saltdal kommune i om fem år. Det er derfor sannsynlig at veksten i antall skolebarn de siste ti årene vil reverseres den kommende femårsperioden. Reduksjonen i barnekullene vil skape økt press på organiseringen av skolene. Med færre barn per aldersstrinn vil det bli vanskeligere å innrette bemanningen til å ligge tettere opp mot lærernormen. Dette vil bli mer krevende på de eldre aldersstrinnene fordi det kan gå flere elever per lærerårsverk fra 5. trinn og oppover.

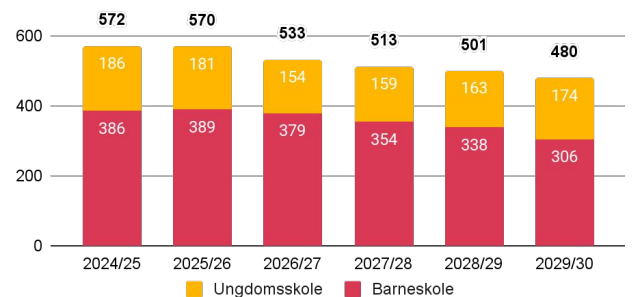
Den prosentvise nedgangen i barnetallene er forventet å være størst i skolekretsen rundt Røkland skole. Antall

Totalt antall ordinære undervisningsårsverk utover minstekravet per skole (2020-2024)



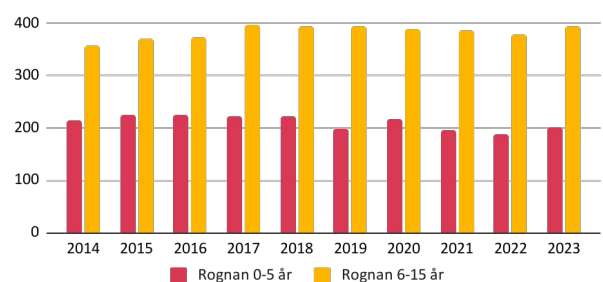
Kilde: Utdanningsdirektoratet

Forventet utvikling i barn i skolealder frem mot 2030



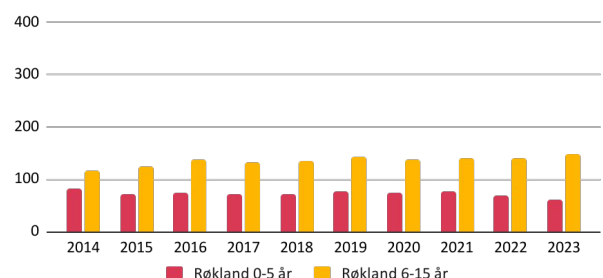
Kilde: SSB

Antall barn og unge i Rognan skolekrets (2014-2023)



Kilde: SSB

Antall barn og unge i Røkland skolekrets (2014-2023)



Kilde: SSB

barn i alderen 0-5 år var i 2023 25 prosent lavere enn i 2014.

I workshops og spørreundersøkelse har flere ansatte og ledere tatt til orde for å tilpasse innretningen ved Røklund skole for å møte en reduksjon i barnetallene. Vi vil vise to alternativer til hvordan dette kan gjøres:

1. Samle ungdomstrinnet ved Rognan skole
2. Flytte mellom- og ungdomstrinnet til Rognan skole

Alternativene er utformet for å være realistiske. Samtidig vil en endring av skolestruktur påvirke både barna, foresatte og lokalsamfunnene rundt. En slik endring må derfor utredes og konsekvensvurderes nærmere før en beslutning om endring blir fattet.

Det vil være mulig å hente elementer fra de to alternativene, og utforme andre løsninger dersom Saltdal kommune ser det som mer hensiktsmessig. Mens alternativ 1 kun handler om å flytte elever fra Røklund skole til Rognan ungdomsskole, handler alternativ 2 også å omgjøre Røklund skole til et oppvekstsenter som vil omfatte barnehage.

Vår oppfatning er at omgjøring til oppvekstsenter ikke vil være mer aktuelt for alternativ to, enn alternativ én. Dette handler først og fremst om at samdriftsmulighetene er størst mellom barnehage og småtrinnet, mens de samme mulighetene ikke gjelder for mellomtrinnet.

- et er flere likhetstrekk mellom barnehagedrift og skoledrift på småtrinnet. På de yngste alderstrinnene er det fremdeles elementer av barnehagepedagogikk,
- det vil være mulighet for å oppnå stordriftsfordeler mellom drift av barnehage og SFO-tilbudet, som først og fremst gjelder for småtrinnet.

Samle ungdomstrinnet ved Rognan skole

Tiltaksbeskrivelse

En samling av ungdomstrinnet ved Rognan skole vil innebære at Røklund skole gjøres om til en 1.-7.-skole, og at elever på ungdomstrinnet må reise inn til Rognan. Avstanden mellom Røklund skole og Rognan skole er begrenset, men for de fleste elever vil det føre til noe lengre reisevei til skolen enn i dag. For enkelte, som bor lengre unna Røklund skole, og allerede tar buss til skolen, vil forlengelsen av reiseveien kunne oppleves som en større konsekvens.

I dag er det 200 elever ved ungdomstrinnet, men bare 154 elever ved mellomtrinnet i Saltdal kommune. I løpet av de neste tre årene kan derfor antall ungdomsskoleelever reduseres med nær 50 elever. Det vil da være tilstrekkelig bygningskapasitet ved Rognan ungdomsskole til å ivareta alle ungdomsskoleelevene i kommunen.

En samling av alle ungdomsskoleelevene ved Rognan ungdomsskole kan legge til rette for mer ressurseffektiv organisering av lærerressurser. Det vil også være enklere å organisere tilstøtende ressurser som skolehelsetjeneste, spes.ped og miljøarbeid. Dette kan gi reduserte kostnader til undervisningsårsverk på 2-3 mill. kr. i året, fordi bemanningen på ungdomstrinnet kan legges tettere opp mot lærernormen.

Gjennomførbarhet

Saltdal kommune må utrede muligheter og konsekvenser av en strukturendring i skolen for å sikre at eventuelle endringer ikke påfører større ulempe enn gevinst.

Kommunen må legge til rette for buss for flere elever enn i dag.

Konsekvens

For elever som får vesentlig forlenget reisevei vil denne omleggingen ha en stor negativ konsekvens. Dette vil i utgangspunktet gjelde for et begrenset omfang elever.

Konsekvensen for lokalsamfunnet rundt Røklund skole vil være begrenset så lenge det kun er ungdomstrinnet som flyttes til Rognan ungdomsskole.

Flytte mellom- og ungdomstrinnet ved Røkland skole til Rognan, og gjøre om Røkland skole til oppvekstsenter for barnehage og småtrinnet (1.-4. klasse)

Tiltaksbeskrivelse

En overføring av mellom- og ungdomstrinnet til skolene på Rognan vil føre til at Røkland skole sitter igjen med ansvar for 1.-4. trinn. For at dette skal være et aktuelt tiltak vil det også være relevant å samle barnehage- og skoledriften ved Røkland. Da kan kommunen utnytte frigjorte lokaler ved Røkland skole, og samle driften under samme ledelse.

En slik endring vil være mer krevende, og ha større negative konsekvenser enn kun å flytte ungdomsskoleelevene. For det første vil det kreve større organisatoriske endringer ved at skolen og barnehagen slås sammen. I tillegg vil det føre til en endring for flere elever, og at også yngre elever får lengre reisevei til skolen. De yngste elevene vil være 9 og 10 år når de skal reise til Rognan.

Røkland skole har høy lærertetthet både på mellom- og ungdomstrinnet. Effekten på ressursbruken vil være større av å overføre både mellom- og ungdomstrinnet til skolene på Rognan, enn kun å overføre ungdomstrinnet. Dette handler både om mer ressurseffektiv organisering av lærerressurser, bedre utnyttelse av støtteressurser, og mer effektiv skoleadministrasjon ved at skolen på Røkland gjøres om til oppvekstsenter. Totalt kan dette gi en effekt på 4-5 mill. kr. i året.

Gjennomførbarhet

Dette tiltaket vil være krevende å gjennomføre. Kommunen må først utrede muligheter og konsekvenser ved en strukturendring. Deretter vil tiltaket kreve en organisasjonsendring, samt tilrettelegge for at flere elever må fraktes med buss til skolen.

Konsekvens

Dette tiltaket vil ha større negative konsekvenser som følge av at yngre barn må reise inn til Rognan for å komme til skolen. Endring i skolestruktur vil også påvirke attraktiviteten til de lokalsamfunnene som får større avstand til skolen.

Tiltak i kultursektoren

Øke bruken av gruppeundervisning i kulturskolen

Tiltaksbeskrivelse

I dagens kulturskoletilbudet i Saltdal mottar flere av elevene en-til-en-undervisning. Dette er en ressurskrevende måte å drive kulturskole på som reduserer antall mulige plasser ved skole og øker prisen per barn. Ved å øke antall gruppetimer Saltdal enten oppnå redusert ressursbruk, da hver lærer klarer å følge opp flere elever på samme tid, eller et større tilbud til barna i form av et økt totalt antall plasser. Dette kan gi en kostnadsreduksjon på om lag 100.000 kr. i året.

Gjennomførbarhet

Tiltaket er forholdsvis enkelt å gjennomføre, men krever at kulturskolelærerne er åpne for å gjennomføre gruppeundervisning.

Konsekvens

Elever som ønsker en-til-en timer kan oppleve at kvaliteten på tilbudet blir dårligere

Innføre meråpent bibliotek

Tiltaksbeskrivelse

Biblioteket i Saltdal er i dag åpent mellom 4 og 7 timer om dagen mandag til lørdag, men er stengt på søndag og i sommerferien. Meråpent bibliotek innebærer at biblioteksbrukere kan låse seg inn på biblioteket utenom åpningstiden, og vil slik gi innbyggerne større tilgang til biblioteket uten at det krever økt bemanning.

Meråpent bibliotek bidrar til å øke tilgangen til bibliotekstjenester blant befolkningen. I tillegg blir biblioteket mindre avhengig av å ha ansatte tilgjengelig for å være tilgjengelig for brukerne. Dette betyr at det er mulig å redusere eller tilpasse bemannet åpningstid til tidspunkter på dagtid i ukedagene, mens mer ugunstige tidsrom på kveld og i helg kan være ubemannet. Ved å konsentrere den bemannede åpningstiden kan biblioteket også legge mer til rette for aktiviteter for skoler og barnehager i bibliotekets åpningstid.

Gjennomførbarhet

Kommunen vil være nødt til å både anskaffe og implementere nødvendig teknologi for å slippe innbyggere inn utenfor åpningstid. I tillegg må innbyggere informeres tilstrekkelig om det nye tilbudet. Det kan også være nødvendig å øke vedlikehold/tilsyn av bygget noe.

Konsekvens

Negative konsekvenser vil først og fremst være en økning i renhold/vedlikehold som følge av uønsket atferd fra innbyggere som benytter biblioteket utenfor åpningstid (slik som eksempelvis roting, forsøpling, hververk).

Tiltaksforslag teknisk

Forebyggende vedlikehold i tekniske tjenester

Tiltaksbeskrivelse

Økt innsats på forebyggende vedlikehold i de tekniske tjenestene kan gi redusert ressursbruk til reparasjon og reaktivt arbeid i neste omgang. Dette er særlig aktuelt innenfor byggforvaltning og samferdsel.

Saltdal kommune har de siste årene hatt økende utgifter knyttet til samferdsel, og da spesielt vintervedlikehold av veier. Noe av årsaken til utgiftsveksten har vært at stikkrenner fryser til og fylles opp. Spesielt på vinteren er det arbeidskrevende å rense disse stikkrennene.

Innenfor byggforvaltning settes det av begrenset med ressurser til forebyggende arbeid, og tjenestene mangler god nok informasjon om tilstand på byggene. Dette gjør det vanskelig for tjenesten å identifisere hvor det er behov for vedlikehold, og fører til at nødvendig vedlikehold ikke blir gjort. For byggforvaltning handler dette først og fremst om bedre overvåking av tilstand, og bedre rutiner og sjekklister for oppfølging.

Samlet sett kan bedre forebyggende vedlikehold innenfor samferdsel og byggforvaltning gi reduserte utgifter på 0,5 til 1 mill. kr. i året.

Gjennomførbarhet

Kommunen må sette av tid og ressurser til planlegging og gjennomføring av vedlikehold på sommeren for å klare å gjennomføre tiltaket.

Konsekvens

Tiltaket kan føre til at det blir mindre tid til gjennomføring av andre oppgaver i sommerhalvåret

Skille vaktmestertjenesten og hjelpemiddelsentralen

Tiltaksbeskrivelse

Hjelpemiddelsentralen sikrer tilgang til ulike hjelpemidler i helse- og omsorgstjenesten. I dag er hjelpemiddelsentralen organisert sammen med vaktmestertjenesten, selv om målgruppa for tjenesten utelukkende er tjenestemottakere innenfor et annet ansvarsområde. Flere har tatt til orde for å flytte hjelpemiddelsentralen til helse- og omsorgstjenesten. Dette vil sikre at helse- og omsorgstjenestene også får styringsmyndighet til hjelpemidler i tjenesten.

En samorganisering med helse- og omsorgstjenestene kan også gjøre det enklere å styrke, og utnytte potensialet til hjelpemiddelsentralen. Under helse- og omsorgstjenesten kan hjelpemiddelsentralen sitte tettere på fysio- og ergoterapeutene som vurderer hjelpemiddelbehov. Hjelpemiddelsentralen kan også gis ansvar for installering, drift, vedlikehold og oppfølging av både mekaniske og tekniske hjelpemidler - alt fra takheiser i private boliger, boligtilpasninger og oppfølging av velferdsteknologi.

Effekten av tiltaket vil i første omgang være bedre koordinering og oppfølging av hjelpemidler. I neste omgang kan dette være et nødvendig tiltak som kan legge til rette for at flere kan bo hjemme lengre.

Gjennomførbarhet

Tiltaket vil medføre en omorganisering, men vil omfatte få ansatte, og anses å være overkommelig.

Konsekvens

Tiltaket vil ikke ha negative konsekvenser

Tiltaksforslag teknisk

Etablere egne strøsand- og diesellager

Tiltaksbeskrivelse

Saltdal kommune kjøper i dag strøsand fra lokal entreprenør, siden kommunen ikke har egne fasiliteter for lagring av strøsand. Tilsvarende gjelder for drivstofftanker, der kommune i dag har avtale med en lokal bensinstasjon.

For etablering av lager for strøsand må kommunen investere i sandlager, hall eller tilsvarende. De tekniske tjenestene har beregnet investeringsutgiften til om lag 400 000 kr, og at dette vil gi en besparelse på 130 000 kr. I året, sammenlignet med å basere seg på kjøp fra ekstern aktør.

For drivstofftanker ønsker de tekniske tjenestene å etablere på eget driftsanlegg som benyttes av alle kommunens kjøretøy. De tekniske tjenestene anslår at det kan gi en innsparing opp mot 150 000 kr. årlig, sammenlignet med dagens innkjøpsordning. Totalt brukte Saltdal kommune 1,2 mill. kr. på drivstoff i 2023. Investeringsutgiften for tiltaket er ukjent.

Gjennomførbarhet

Tiltaket krever etablering av nødvendig infrastruktur, og inngåelse av avtaler for levering av henholdsvis strøsand og drivstoff.

Konsekvens

Tiltaket kan ha noe negativ konsekvens for de leverandørene som mister oppdrag når kommunen etablerer egne lagre.

Kartlegging av det kommunale veinettet

Tiltaksbeskrivelse

Saltdal kommune mangler i dag fullstendig oversikt over alle veiene i kommunen. Det er satt i gang et arbeid med å kartlegge alle kommunale og private veier. Når kommunen har fullstendig oversikt over kommunal og ikke-kommunal vei, anbefales kommunen å avvikle drifts- og vedlikeholdsaktiviteter knyttet til vei og infrastruktur som kommunen selv ikke eier.

Effekten av tiltaket er usikker, siden det er uklart om, og eventuelt hvor mye ressurser kommunen bruker på å vedlikeholde veier som kommunen ikke har ansvar for. Effekten av dette tiltaket bør hentes ut i reduserte utgifter til drift og vedlikehold av vei. Alternativt kan kommunen tilby seg å fortsette å vedlikeholde ikke-kommunale veier mot betaling fra eierne av veien.

Gjennomførbarhet

Dette arbeidet er i gang. Kommunen bør måle effekten av å avvikle drift og vedlikehold av ikke-kommunal vei for å sikre at tiltaket gir ønsket effekt.

Konsekvens

Tiltaket kan oppleves som negativt for enkelte som får overført ansvar for drift og vedlikehold av egen vei til seg selv.



4

Anbefalinger og veien videre

Veien videre

Tiltakene i rapporten viser et handlingsrom for Saltdal kommune med ulike tiltak for å frigjøre kapasitet, redusere utgifter og øke kommunens inntekter. Det er viktig å understreke at det også vil være grep som ikke er synliggjort i denne rapporten, men som likevel kan gi god effekt på kommunens ressursbruk og prioriteringer. For flere av tiltakene i denne rapporten kan samarbeid med andre kommuner være en aktuell løsning. Særlig for oppgaver som ikke krever fysisk tilstedeværelse, eller store lokale tilpasninger, kan interkommunalt samarbeid både skape større og mer attraktive familjører, sikre kommunen tilgang til kompetanse, og gi mer effektiv ressursbruk.

Enkelte av tiltakene i denne rapporten er konkrete, og tydelig avgrensede (for eksempel sommerstenging av barnehager, eller etablering av lager for strøsand og diesel), mens andre tiltak i større grad peker på innsatsområder der tiltakene må ytterligere konkretiseres før kommunen beslutter gjennomføring (for eksempel styrking av hjemmebaserte tjenester eller digitalisering av manuelle oppgaver). I veikartet på neste side har vi også pekt på ulike tiltak som er knyttet sammen. For noen av tiltakene vil det være relevant å se på rekkefølgen tiltakene gjennomføres i. I veikartet på neste side har vi trukket frem fem områder der Saltdal kommune bør være bevisst på hvilken rekkefølgen på tiltakene:

1. Gjennomgang av administrative og merkantile oppgaver bør gjøres før kommunen starter arbeidet med digitalisering av disse oppgavene, og jobber med organisering lederrollen
2. Systematisk arbeid med sykefravær krever at lederrollen er tilpasset, og at kommunen har tilstrekkelig kapasitet til personelhåndtering og oppfølging av sykefravær
3. Arbeid med oppgavedeling i helse- og omsorgstjenesten gir mye innsikt i oppgaver og ansvar i tjenestene, som i neste omgang vil være nødvendig for å gjøre gode tilpasninger av dagens turnus, og jobbe med velferdsteknologi
4. Innføring av velferdsteknologi vil være et viktig bidrag for styrkingen av de hjemmebaserte tjenestene. Utskillingen av hjelpemiddelsentralen fra vaktmestertjenesten vil også kunne gi økt oppmerksomhet til oppfølgingen av velferdsteknologi
5. Saltdal kommune bør starte med å styrke hjemmetjenestene før arbeidet med vurderingen av utforming av heldøgns omsorgstjenester starter opp. Samtidig kan det være nyttig å gjøre noe av dette arbeidet i parallell

Prosjektorganisering av arbeidet

Vi vil anbefale Saltdal kommune å prosjektorganisere arbeidet med tiltak. I første omgang handler dette om å ivareta noen sentrale prinsipper som vil understøtte måloppnåelse for de ulike tiltakene.

- Rolle- og ansvarsavklaringer
- Oppfølging av fremdrift
- Fokus på effekter
- Endringsledelse, forankring og involvering

Prosjektorganisering krever at det settes noen rammer for hvordan arbeidet skal organiseres. Samtidig er det viktig å ikke innføre en mer rigid og byråkratisk organisering av prosjektene enn det som er nødvendig.

Rolle- og ansvarsavklaringer

Alle prosjekter skal ha en prosjekteier og en prosjektleder. Prosjekteier skal begrunne tiltaket og formulere hvilke effekter tiltaket skal gi gjennom et mandat. Prosjektleder har ansvaret for å gjennomføre prosjektet på prosjekteiers bestilling. Prosjekteier vil alltid være en linjeleder, mens prosjektleder bør være en ressurs som kan frigjøres i en prosent for å kunne prioritere prosjektarbeidet.

Oppfølging av fremdrift

Alle prosjektene bør ha en fremdriftsplan som sier noe om hvilket arbeidet som skal være utført til hvilken tid. Dette vil være forpliktende for fremdriften, samtidig som det kan bidra til å dele opp arbeidet i overkommelige oppgaver.

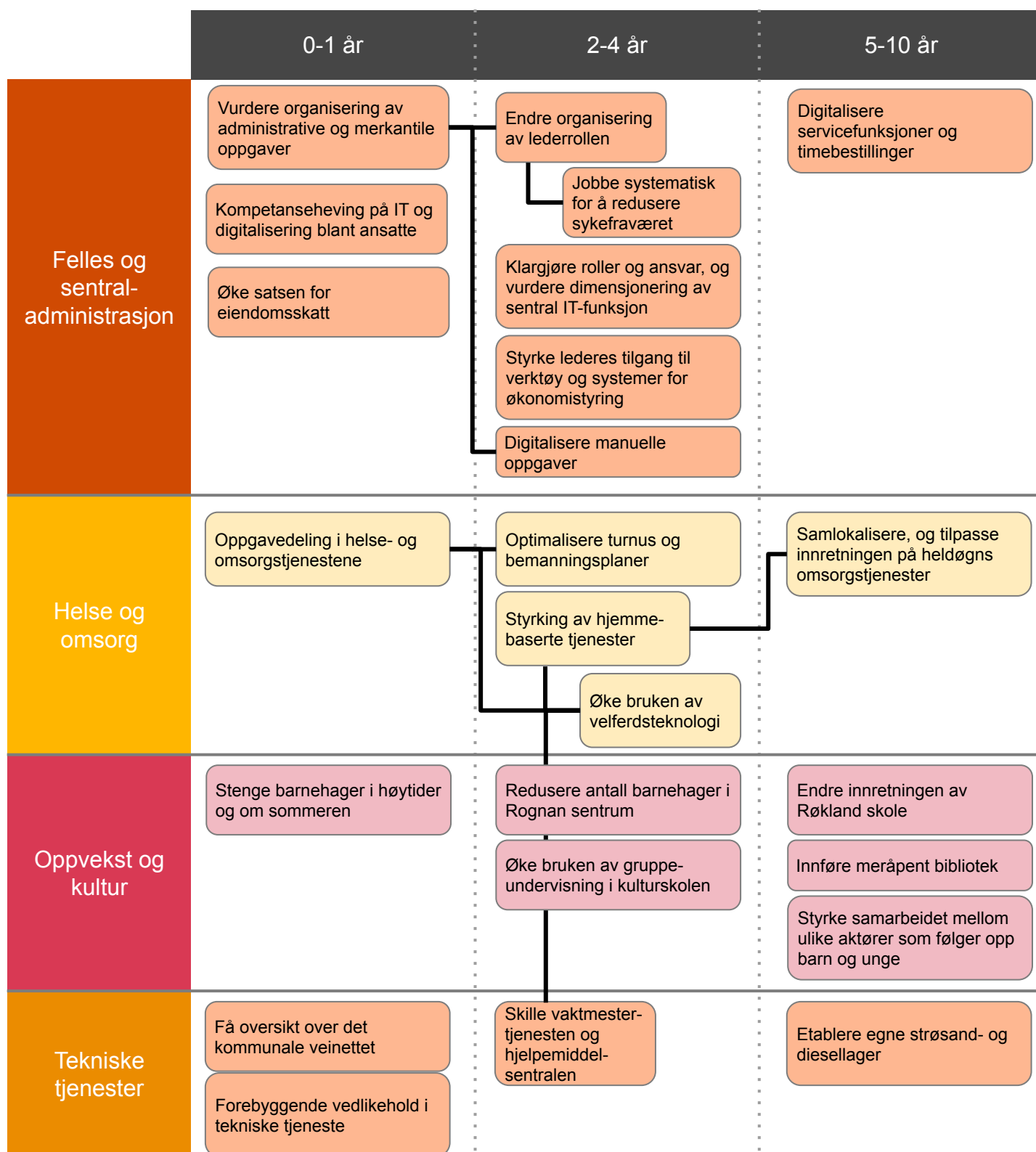
Fokus på effekter

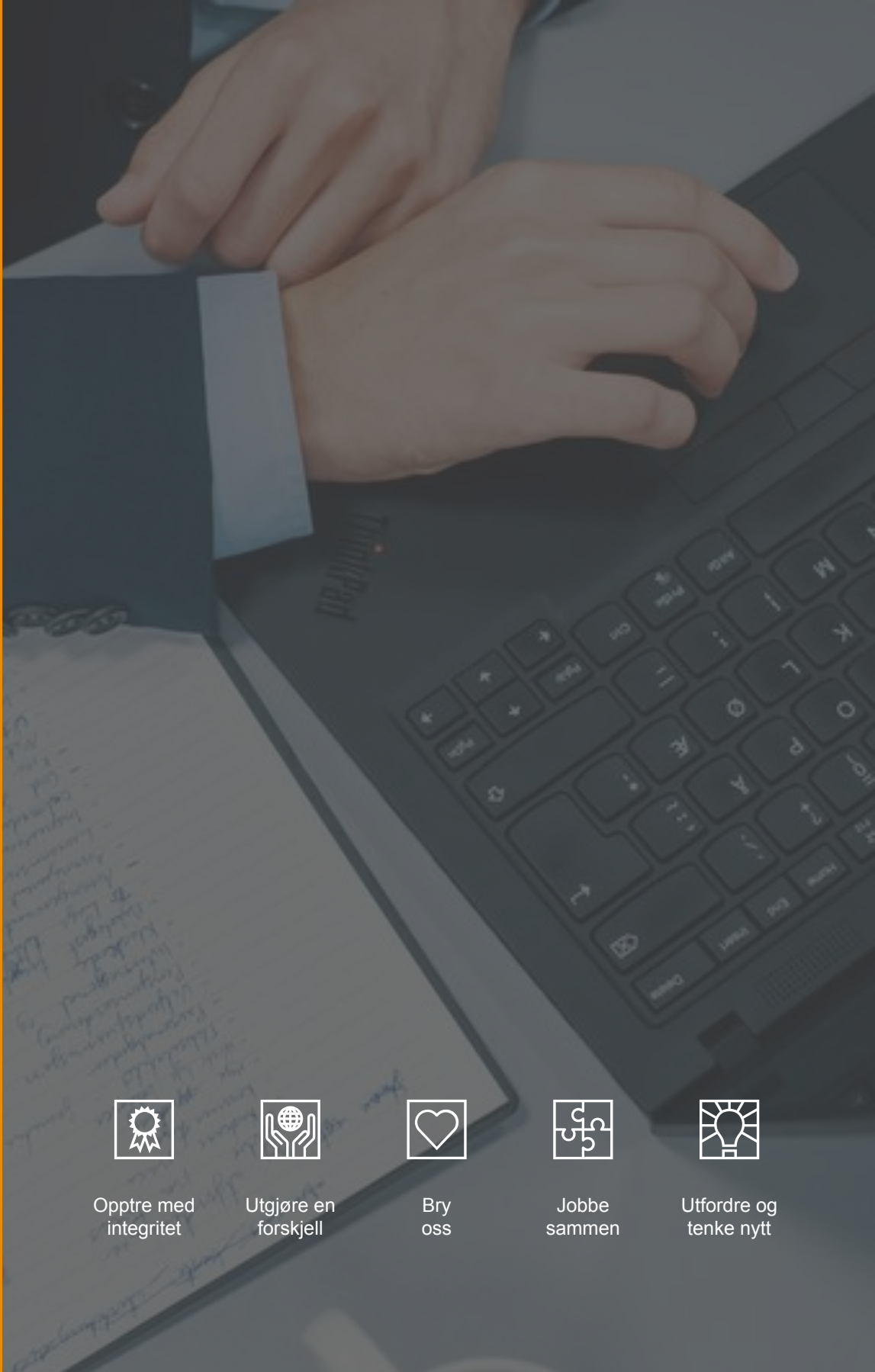
Allerede i oppstarten av prosjektet må prosjekteier definere hvilke effekter prosjektet skal skape, som for eksempel frigjorte årsverk eller reduserte utgifter.

Endringsledelse, forankring og involvering

Samtidig som tiltaket gjennomføres, bør både prosjektleder og ledelsen i linje sørge for at ansatte som blir berørt av tiltaket også får informasjon om hva som vil skje, og mulighet til å påvirke det endelige resultatet.

Forslag til veikart for rekkefølge for innføring av lanserte tiltak





Opptre med integritet



Utgjøre en forskjell



Bry oss



Jobbe sammen



Utfordre og tenke nytt



© 2024 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited

PwC tar forbehold om at lovpålagt kundekontroll etter hvitvaskingsloven blir ferdigstilt, samt at øvrige risikovurderinger av selskapet blir godkjent før endelig avtale kan inngås mellom partene.