



Ressursbruk og omstillingstiltak

Tjenesteinnovasjon og omstilling i Holtålen kommune

Desember 2024





Innhold

00 Oppsummering

01 Bakgrunn og metode

02 Ressursbruk i dagens tjenester

Oppvekst

Helse og omsorg

Tekniske tjenester

Administrasjon, kultur, plan og utvikling

03 Aktuelle omstillingstiltak

Oppsummering

Holtålen kommune har jobbet målrettet for å omstille kommunens tjenester, og redusere utgifter de senere årene. Særlig fremstår det som grepene som er tatt innenfor helse- og omsorgstjenestene har hatt positiv effekt. Til tross for en økning i antall eldre på nær 50 prosent de siste fem årene, har kommunens utgifter til helse- og omsorgstjenester gått ned i samme periode. Det er særlig reduserte utgifter til hjemmetjenester som bidrar til denne utgiftsreduksjonen. Samtidig har ikke økningen i antall eldre gitt noen vesentlig økning i andre deler av eldreomsorgen de siste årene.

Holtålen kommune har likevel hatt en presset økonomi, med flere år på rad med negativt driftsresultat. I 2023 er det enkelthendelser som bidrar til dette - økte renteutgifter og utgifter til håndtering av ekstremværet "Hans" ga en utgiftsøkning på om lag 10 mill. kr. i 2023. Holtålen kommune har fått dekket de direkte utgiftene til å håndtere ekstremværet gjennom skjønnsmidler fra Statsforvalteren, men disse har ikke kommet før på 2024-regnskapet.

I årene som kommer vil det være behov for å omstille ressursbruken i Holtålen kommune i takt med forventede endringer i befolkningssammensetningen. Det er forventet at antall eldre over både 80 og 90 år vil stige ytterligere frem mot 2030. Det er forventet at dette vil utløse økt behov for helse- og omsorgstjenester, og en viktig prioritering for Holtålen kommune i årene som kommer vil være å frigjøre kapasitet blant kommunens ansatte til å håndtere denne økningen i tjenestebehov.

Holtålen kommune bruker mer penger på oppveksttjenester enn kommunene vi sammenligner med i ressursbruksanalysen. Dette indikerer at det er potensial for å redusere utgiftene innenfor dette tjenesteområdet.

I dag blir utgiftene per barn påvirket av tjenestestruktur, og hvordan dette legger grunnlag for effektiv bruk av tilgjengelig bemanning. Det er få barn per skole og barnehage i Holtålen kommune, noe som gir små grupper i barnehagen, og små klasser i skolene. Dette binder opp mye ansattressurser.

Basert på innspill fra spørreskjema til organisasjonen, workshops med ledere, tillitsvalgte og politisk ledelse, inspirasjon fra andre kommuner, og PwCs vurderinger har vi kommet frem til 11 tiltak som kan bidra til reduserte utgifter i Holtålen kommune i årene som kommer. Tiltakene handler i all hovedsak om tilpasninger i organisasjon, struktur og arbeidsprosesser som skal legge til rette for at Holtålen kommune kan levere flere tjenester med de ressursene kommunen har tilgjengelig på.

Enkelte av tiltakene kan gi effekt på kort sikt, mens flere av grepene krever endringer i dagens tjenester for å få effekt. For flere av tiltakene har vi manglet tilstrekkelig data for å kunne påpeke på den konkrete effekten av tiltaket. For alle tiltak har vi imidlertid beskrevet hvordan effekten av tiltaket oppstår, og om tiltaket er best egnet for å redusere kostnader i kommunen, eller om det heller vil frigjøre kapasitet som kan brukes til andre oppgaver.

1

Bakgrunn og metode

Bakgrunn

Holtålen kommune har en presset økonomi, med negativt netto driftsresultat flere år på rad. Kommunen har behov for å tilpasse tjenestenivået, både for å møte endringer i demografisk sammensetning, og for å redusere utgiftene. PwC har vært engasjert av Holtålen kommune for å utrede bærekraftig drift.

Hovedformålet med oppdraget har vært å:

- Kartlegge ressursbruk gjennom benchmark og sammenligning mot andre kommuner med utgangspunkt i KOSTRA
- Gi innsikt i faktorene som i størst grad påvirker kommunens utgiftsnivå
- Identifisere områder for forbedring
- Utvikle og anbefale konkrete tiltak for forbedring og utvikling.

Det er allerede mangel på arbeidskraft i Holtålen kommune og det har blitt vanskeligere å rekruttere og beholde ansatte i kommunen de senere årene. Sykefravær er også en faktor som bidrar til et mer komplekst bilde. Kommunens evne til å levere tjenester til kommunens innbyggere utfordres derfor ikke bare av økonomi, men også hvordan kommunen skal bruke tilgjengelig kapasitet til å levere de tjenestene kommunen har ansvar for.

For Holtålen kommune er samtidig tilgangen til vikarer begrenset. Ved fravær er det i flere tilfeller vanskelig å bemanne tjenestene på en forsvarlig måte. Holtålen kommune ønsker derfor blant annet bistand til å finne tiltak som kan gjøre kommunen mest mulig uavhengig av innleie.

For Holtålen kommune har det derfor vært viktig å få innspill til tiltak som bidrar til at kommunen kan produsere gode tjenester til sine innbyggere, med de ressursene kommunen har tilgang til, både i form av ansatte og økonomi.

Dette prosjektet er gjennomført i tett samarbeid med ledere, tillitsvalgte og representanter for politisk ledelse i Holtålen kommune. Analysene i prosjektet bygger i stor grad på kommunens egne data, fra blant annet detaljregnskap, ansattregistre, sykefraværstall og tjenesteproduksjonsdata. Dette har gitt oss muligheten til å dykke dypt ned i kommunens tjenesteproduksjon og ressursbruk, for å kunne peke på utfordringspunkter og forbedringsmuligheter. Analysene er supplert med intervjuer med ledere og tillitsvalgte i administrasjon og enhetene i kommunen.

Til slutt har prosjektet oppsummert analyser og utviklet tiltak gjennom to heldagssamlinger med ledere, tillitsvalgte og politisk ledelse i kommunen.

Ressursbruksanalysen er gjennomført i perioden 16. oktober - 28. november 2024.

Involvering og metode

Ressursanalysen er utarbeidet med tett involvering av Holtålen kommunes egne ledere og tillitsvalgte. Dette har vært avgjørende for å få innsikt i kommunens organisering og drift. Som del av arbeidet med ressursbruksanalysen har PwC hatt en egen workshop med kommunens ledere, ansatte og tillitsvalgte for å gjennomgå analyser. I denne workshopen har deltakerne fra Holtålen kommune fått mulighet til å komme forslag til endringer i analysene for å styrke beskrivelsen av nåsituasjon, samt tilføre egne tolkninger av analysene og innspill til ytterligere analyser. Workshopen ble også brukt for å skape en felles forståelse av dagens utfordringsbilde i kommunen. At alle involverte har en felles forståelse for hvilke forhold som påvirker dagens ressursbruk har vært avgjørende for arbeidet med tiltak senere i prosjektet.

Ressursbruksanalysen er gjennomført i fire faser

Økonomisk analyse

Den økonomiske analysen har bestått av to deler:

- Benchmark mot sammenlignbare kommuner
- Analyser av kommunens egne nøkkeltall

Formålet med benchmarken har vært å identifisere hvilke tjenester Holtålen kommune bruker mer ressurser på, enn sammenlignbare kommuner. Det er viktig å presisere at sammenligningen kun omfatter innretning og ressursbruk til tjenestene, ikke kvalitet.

Deretter har PwC brukt Holtålen kommunes egne data for å få dypere innsikt i hva som påvirker ressursbruken innenfor de ulike tjenesteområdene i kommunen.

Intervjuer med ledere og tillitsvalgte

PwC har gjennomført totalt åtte intervjuer med ledere og tillitsvalgte i Holtålen kommune. Respondentene som er intervjuet dekker alle kommunens tjenesteområder.

Formålet med intervjuene var å få en bedre forståelse for hvordan dagens tjenester er innrettet, og hva som påvirker ressursbruken i kommunen. Her har vi blant annet stilt spørsmål om:

- Organisering
- Samarbeid
- Teknologi og digitalisering
- Ressursstyring
- Kompetanse og fagmiljø

Utvikling av tiltak

For å hente innspill til aktuelle forbedringstiltak har vi brukt tre ulike kilder:

Caseintervjuer

Vi har gjennomført fem caseintervjuer med andre kommuner som har opplevd positiv effekt av ulike forbedringstiltak

Spørreundersøkelse til alle ansatte

Vi har gjennomført en åpen spørreundersøkelse der alle ansatte i Holtålen kommune har fått mulighet til å foreslå tiltak som kan gi bedre ressursbruk og reduserte utgifter

Workshop for tiltaksutvikling



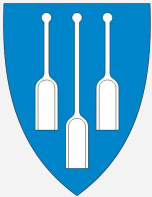
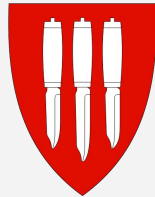

Vi har gjennomført en egen workshop med ledere, tillitsvalgte og politisk ledelse i Holtålen kommune for å utvikle og prioritere innsparingstiltak

Rapportering

Siste fase av har bestått av rapportering. Rapporten er utarbeidet av PwC, mens data og analyser er kvalitetssikret av Holtålen kommune.

Valg av sammenligningskommuner

Vi har valgt å sammenligne Holtålen kommune med fire andre kommuner. Formålet med sammenligningen er å peke på områder der Holtålen kommune driver sine tjenester med høyere utgifter enn de kommunene som driver mest ressurseffektivt. Kommunene i sammenligningsgrunnlaget er valgt fordi de driver flere tjenester med lavere utgifter enn det Holtålen kommune gjør. I tillegg er kommunene valgt ut fordi de ligner Holtålen kommune i befolkningsgrunnlag, demografisk sammensetning og geografisk størrelse. Dette sikrer at vi sammenligner kommuner med relativt like forutsetninger.

					
	Holtålen	Alvdal	Lom	Gjerstad	Snåsa
Innbyggertall	2 035	2 526	2 212	2 444	2 114
Andel innbyggere 0-15 år	15 %	19,6 %	15,3 %	14,5 %	17 %
Andel innbyggere 80+ år	8,3 %	5,7 %	6,9 %	5,4 %	7,8 %
Geografisk utstrekning	1 210 km²	942 km ²	1968 km ²	322 km ²	2 343 km ²
Teoretisk innsparingspotensial per sektor		Skole Barnehage Kommunehelse Sosiale tjenester Kultur og idrett Administrasjon	Skole Barnehage Kommunehelse Sosiale tjenester	Barnehage Kommunehelse Sosiale tjenester Kultur og idrett Administrasjon	Barnehage Sosiale tjenester Kultur og idrett Administrasjon

2

Ressursbruk i dagens
tjenester

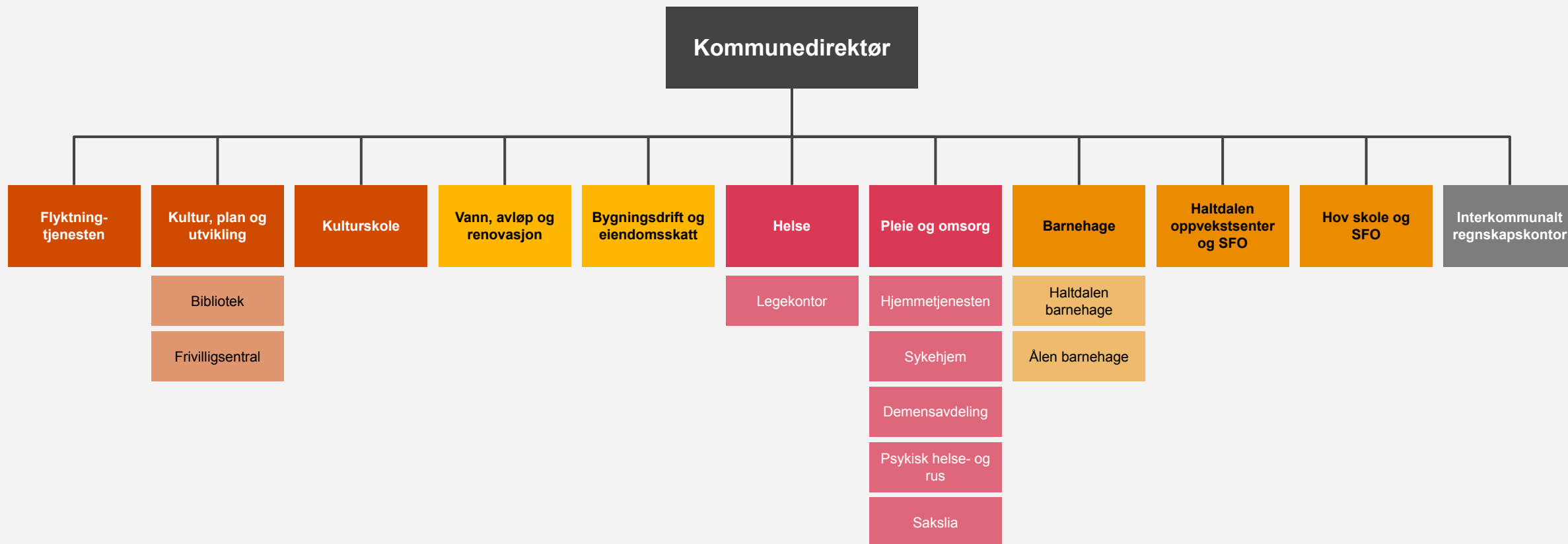
01

Overordnet status for
økonomi og
ressursbruk



Holtålen kommune er organisert etter en tonivåmodell

Dagens organisering av Holtålen kommune består av totalt ti enheter, samt et interkommunalt regnskapskontor som også leverer regnskapstjenester til Røros og Os. Ved fire av enhetene er det organisert underliggende avdelinger. De ulike enhetene varierer mye i størrelse, fra pleie og omsorg, som har 106 ansatte, til kulturskolen, og det interkommunale regnskapskontoret som har 6 ansatte hver. I oppveksttjenestene er Haltdalen- og Ålen barnehager organisert som avdelinger under en felles enhet for barnehage, mens skolene i Haltdalen og Ålen er organisert som egne enheter. I de tekniske tjenestene er all drift og vedlikehold av kommunens bygningsmasse samlet til enheten "byggningsdrift og eiendomsskatt", mens de kommunale selvkosttjenestene er lagt til en egen enhet. Administrative tjenester som IT, HR og økonomi er lagt direkte under kommunedirektøren.



Antall eldre over 80 år er økende, og vil utgjøre nær 12 prosent av befolkningen ved inngangen til 2030-tallet

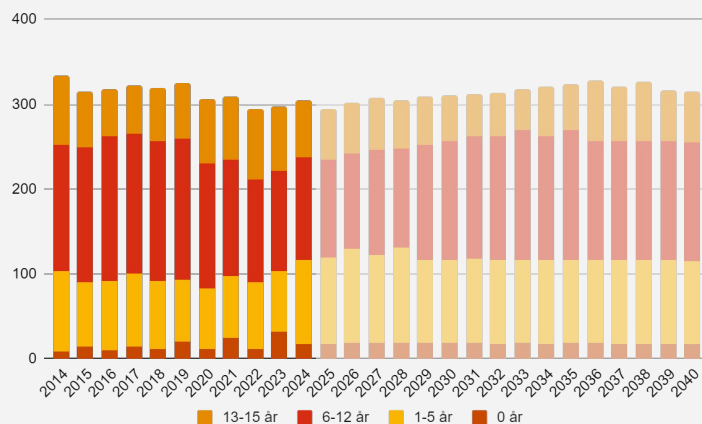
Antall barn og unge vil holde seg stabilt fremover

Holtålen kommune har hatt en svak nedgang i antall barn og unge under 16 år de siste ti årene. Det er ventet at denne nedgangen vil stoppe opp, og antall barn og unge vil ligge stabilt rundt 300 de neste 10-15 årene.

De siste fem årene har Holtålen kommune opplevd en vekst i antall fødsler, med store kull i 2018, '20 og '22. Dette har gitt en økning i antall barn i barnehagealder, og vil forplante seg opp i skolen i årene fremover. På kort sikt vil i imidlertid antall barn i skolealder synke, da er også er flere barn per alderstrinn i alderen 13-15 år, enn i aldersgruppen 6-12 år.

Noe av veksten i antall barn de siste tre årene kommer av mottak av ukrainske flyktninger.

Historisk og forventet befolkningsutvikling blant barn og unge i Holtålen kommune (2014-2040)



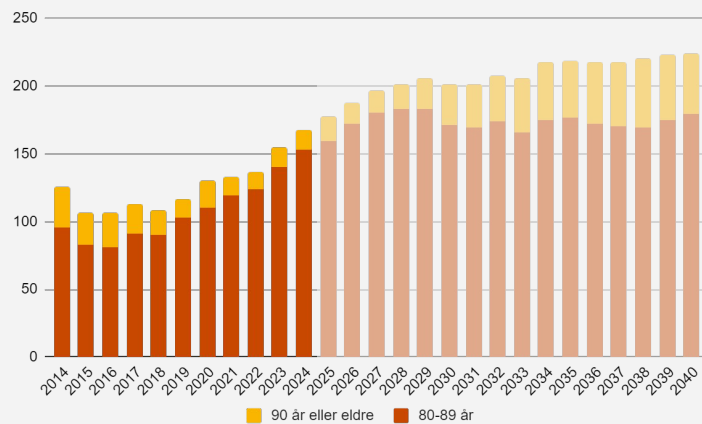
Kilde: SSB, befolkningsfremskrivning middelalternativet

Holtålen kommune er godt inne i eldrebølgen

Antall eldre over 80 år har økt med 43 prosent de siste fem årene, og ved inngangen til 2024 var 8,2 prosent av innbyggerne i Holtålen kommune over 80 år. Dette innebærer at den veksten i antall eldre som er ventet å komme nasjonalt de kommende årene, allerede har oppstått i Holtålen. Frem mot 2030 er antall eldre ventet å vokse videre med 20 prosent, slik at antall eldre over 80 år i fremtiden vil utgjøre om lag 11 prosent av befolkningen ved utgangen av 2030-tallet.

Selv om veksten i antall eldre flater ut fra 2030 og utover, endres sammensetningen av gruppa, der det blir stadig flere over 90 år. Selv om befolkningsgruppa slutter å øke, kan en stadig eldre befolkning legge ytterligere press på helse- og omsorgstjenestene.

Historisk og forventet befolkningsutvikling blant eldre i Holtålen kommune (2014-2040)



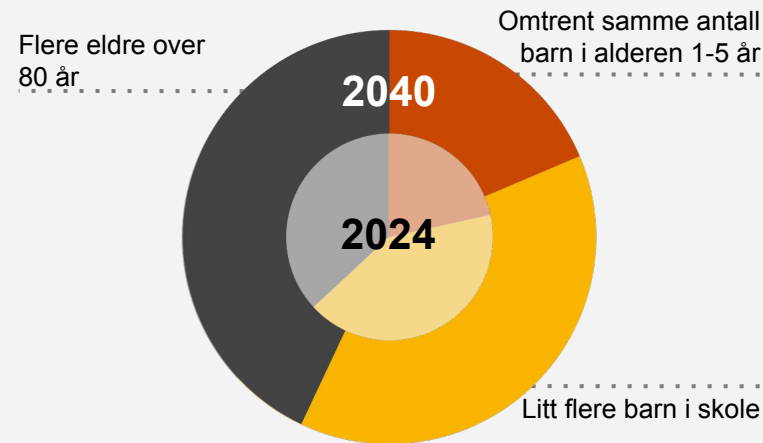
Kilde: SSB, befolkningsfremskrivning middelalternativet

Flere eldre krever omstilling av kommunens tjenester

Endringer i de største gruppene av tjenestemottakere viser behov for en moderat dreining fra oppveksttjenester til helse- og omsorg de neste 10 årene. Det vil bli flere eldre i Holtålen kommune de kommende årene. Det fører til at kommunens må bruke en høyere andel av sine samlede ressurser til eldreomsorg, selv om antall barn og unge holder seg på samme nivå som i dag.

Det er imidlertid viktig å peke på usikkerheten i fremskrivningene av antall barn og unge, som i stor grad baserer seg på estimerte fødselstall i årene som kommer. Disse tallene har variert mye fra år til år i Holtålen kommune de siste årene. Avvik fra estimatene over tid kan føre til at disse fremskrivningene bommer en ene eller andre retningen.

Endring i forholdet mellom barn og unge og eldre fra 2024 til 2040



Kilde: KOSTRA

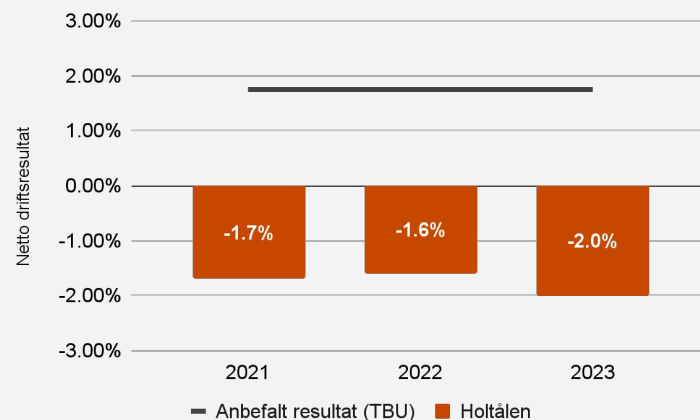
Holtålen kommune har en sårbar økonomi

Holtålen kommune har en sårbar økonomi. De siste tre årene har kommunen hatt et negativt netto driftsresultat på mellom 1,5 til 2 prosent. Totalt har kommunen hatt fem år på rad med negativt driftsresultat. Dette har tært på disposisjonsfondet, som utgjorde 3 prosent av kommunens brutto driftsinntekter ved inngangen til 2024. Disposisjonsfondet er kommunens buffer for å kunne håndtere negative økonomiske resultater, og kommunens mulighet til å håndtere nye underskudd er svært begrenset.

Holtålen kommune er også utsatt for rentehevinger. Kommunen har en lånegjeld på 94 prosent av brutto driftsinntekter, og har opplevd en kraftig økning i renteutgiftene de siste tre årene. Holtålen kommune hadde 8,8 mill. kr. høyere renteutgifter i 2023, enn i 2021 som følge av rentehevinger. Økte utgifter til renter tar direkte av kommunens økonomiske handlingsrom, da renter må håndteres med driftsmidler. Kombinasjonen med økende renteutgifter og liten økonomisk buffer gjør Holtålen kommunes økonomi sårbar.

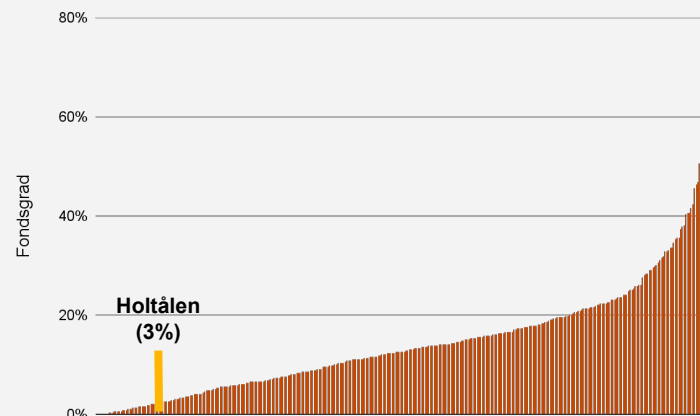
De siste årene har Holtålen kommune gjennomført flere grep for å redusere utgiftene. Effekten av disse grepene blir imidlertid ikke synlig, på grunn av økningene i renteutgifter, samt andre enkelthendelser som naturskadene under ekstremværet "Hans".

Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter (2021-2023)



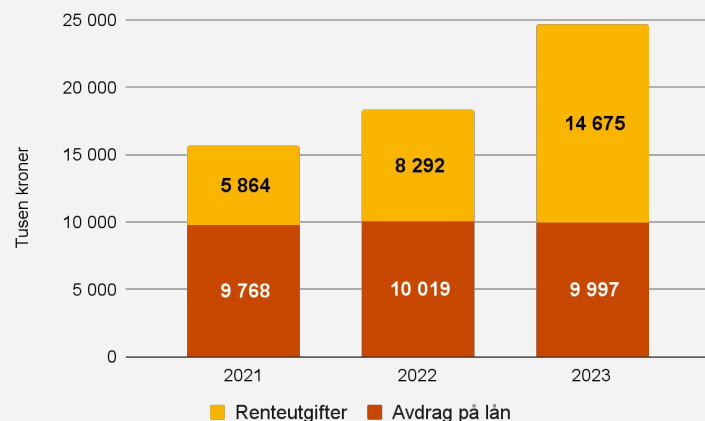
Kilde: KOSTRA

Disposisjonsfond som andel av brutto driftsinntekter, for alle norske kommuner (2023)



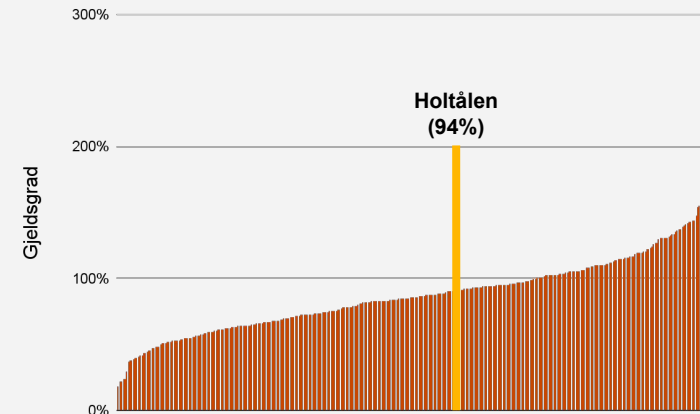
Kilde: KOSTRA

Utgifter til renter og avdrag i Holtålen kommune (1000 kr) (2021-2023)



Kilde: KOSTRA

Lånegjeld som andel av brutto driftsinntekter, for alle norske kommuner (2023)



Kilde: KOSTRA

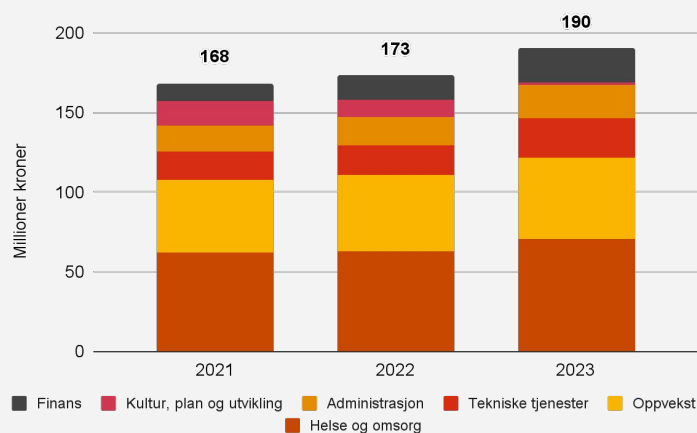
Status utgifter

Utgiftsvekst på 10 prosent fra 2022 til 2023

Holtålen kommune hadde netto driftsutgifter på 190 mill. kr. i 2023. Dette var en økning på 17 mill. kr. (10 prosent) fra året før. Det er særlig økte renteutgifter, samt utgifter til samferdsel i forbindelse med ekstremværet "Hans" som utløser denne utgiftsveksten. Holtålen kommune har fått tilskudd fra Statsforvalteren for å dekke samferdselsutgiftene, men dette synliggjøres først på 2024-regnskapet.

I tillegg har Holtålen kommune hatt en økning i både helse og omsorg, oppvekst og administrasjon. Utgiftsveksten her blir imidlertid kompensert av inntekter for mottak av flyktninger, som økte med 18,5 mill. kr. fra 2022 til 2023.

Netto driftsutgifter i Holtålen kommune (2021-2023)



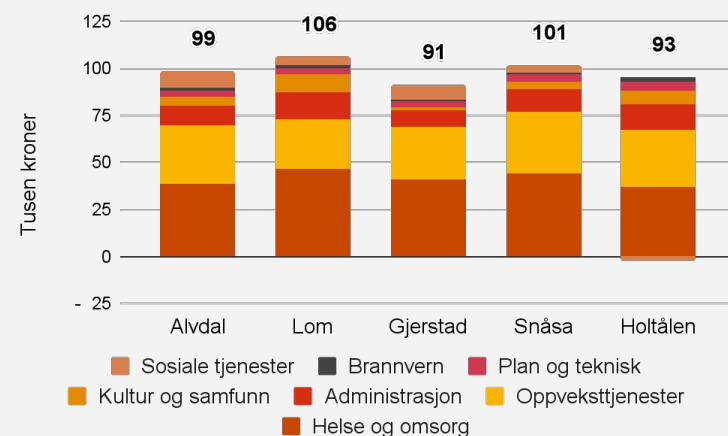
Kilde: Holtålen kommune

Holtålen kommune har lave utgifter sammenlignet med andre kommuner

Holtålen har lavere driftsutgifter per innbygger enn kommunene vi sammenligner med, med unntak av Gjerstad kommune. Det er særlig lave utgifter til helse- og omsorgstjenester som bidrar til å trekke ned de samlede utgiftene i Holtålen kommune.

Utgiftsbehovet til kommunale tjenester blir også påvirket av befolkningssammensetning. Holtålen kommune har høyere andel eldre i befolkningen enn kommunene vi sammenligner med. At kommunen likevel ligger lavt i utgifter per innbygger til helse- og omsorgstjenester indikerer at disse tjenestene drives effektivt. Samtidig har Holtålen kommune utgifter til oppvekststjenester på nivå med sammenligningskommunene, til tross for at Holtålen kommune har færre barn og unge.

Netto driftsutgifter per innbygger (2023)



Kilde: KOSTRA

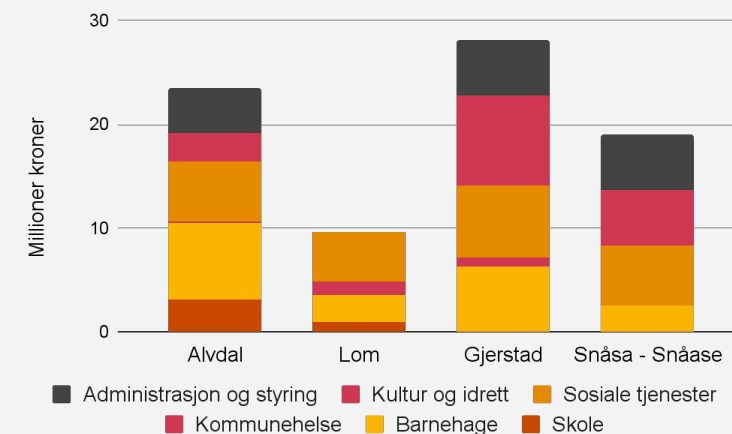
Størst teoretisk innsparingspotensial innenfor:

Teoretisk innsparingspotensial viser kommunens ressursbruk til ulike tjenester per innbygger, vektet for ressursbruksbehov. Teoretisk innsparingspotensial kan gi en indikasjon på hvilke tjenester kommunen bruker mer penger på å levere enn sammenlignbare kommuner. I analysen er det særlig tre tjenesteområder som peker seg ut med innsparingspotensial i Holtålen kommune:

- Barnehage
- Sosiale tjenester
- Kultur og idrett

Videre i rapporten bruker vi kommunens egne tall for å undersøke hvor det er mulig å bruke ressursene annerledes for å redusere utgiftene i Holtålen kommune.

Teoretisk innsparingspotensial for Holtålen kommune på ulike områder (2023)*



Kilde: Framsikt

*Kun tjenesteområder der Holtålen kommune har innsparingspotensial, sammenlignet med sammenligningskommunene er tatt med

Bemanning og fravær

Holtålen kommune har totalt 227,4 årsverk, fordelt på 286 ansatte. Totalt jobber tre av fire ansatte i helse og omsorg eller oppveksttjenesten, som også er de to største sektorene målt i ressursbehov.

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse varierer mellom sektorene. I helse- og omsorgstjenestene trekkes gjennomsnittlig stillingsstørrelse ned av små helgestillinger. Disse bemannes ofte av skoleungdom og studenter, og bidrar til å dekke bemanningsbehovet i helgene. I kultur og samfunn er det små stillingsstørrelser i kulturskolen som bidrar til lav stillingsprosent. Ellers har de fleste ansatte i Holtålen heltidsstillinger, og særlig oppveksttjenestene peker seg ut med stor grad av heltidsstillinger.

Ansatte i Holtålen kommune (2023)

	Antall ansatte	Årsverk	Gjennomsnitt stillingsstørrelse
Helse og omsorg	131	90,7	69,2 %
Oppvekst	87	82,9	95,3 %
Administrasjon	14	11,2	80 %
Interkommunalt regnskapskontor	6	4,6	77,5 %
Plan og teknisk	27	22,4	83 %
Kultur og samfunn	20	14,5	72,6 %

Kilde: Holtålen kommune

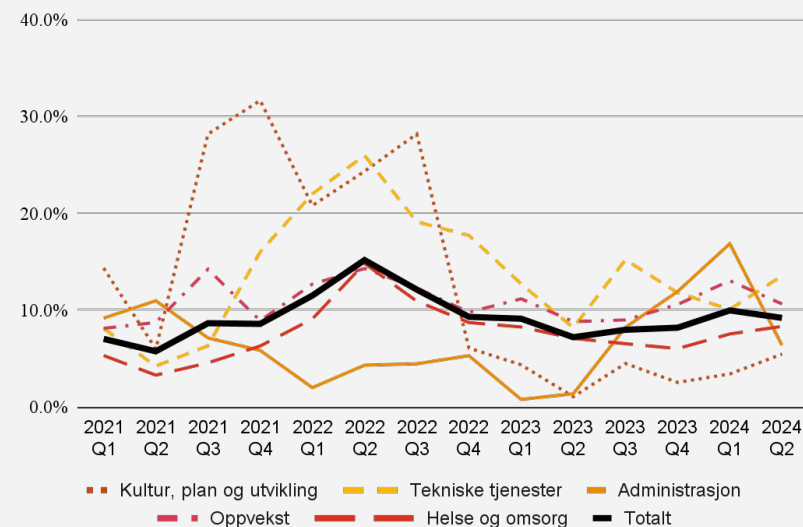
Sykefraværet i Holtålen kommune ligger litt lavere enn kommunesektoren nasjonalt

Det samlede sykefraværet i Holtålen kommune drives i stor grad av helse og omsorg og oppveksttjenestene, siden disse har flest ansatte og årsverk. Sykefraværet i disse tjenestene har de siste årene ligget stabilt rundt 10 prosent, med et unntak av vinteren 2022, da et utbrudd av coronaviruset ga økt sykefravær i hele landet.

De øvrige tjenestemområdene har såpass få ansatte at de er veldig sårbare for fravær hos enkeltpersoner. Dette gir potensielt store variasjoner i sykefraværet fra ett kvartal til det neste, selv om fraværet i liten grad slår ut på den samlede fraværsprosenten i kommunen.

Sykefraværet i helse- og omsorgstjeneste ligger noe lavere enn landsgjennomsnittet for sektoren, og trekkes særlig ned av hjemmetjenesten, som har hatt svært lavt fravær det siste året.

Sykefravær i Holtålen kommune (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

02

Oppvekst

Grunnskole, barnehage og barnevern



Holtålen bruker mer penger på oppveksttjenester per barn sammenlignet med andre kommuner

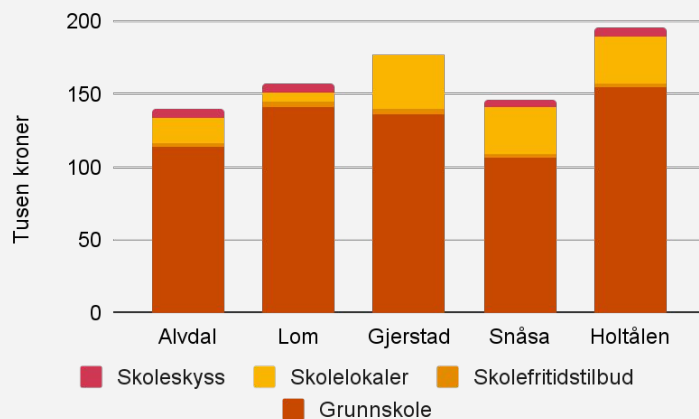
Holtålen kommune hadde høyere utgifter til skole og barnehage per barn, enn kommunene vi sammenligner med i 2023. Utgiftene til skole er i hovedsak drevet av bemanning og lokaler. I 2023 brukte Holtålen kommune nær 50 000 kr. mer per barn enn kommunene vi sammenligner med. Dette skyldes særlig at flere av kommunene vi sammenligner med har flere barn enn Holtålen kommune, og kan hente ut stordriftsfordeler i skoledriften som følge av dette. Antall skoler i kommunene vi sammenligner med varierer fra én til tre, men vi ser ingen sammenheng mellom utgiftsnivå per elev, og antall skoler i kommunen.

Innenfor barnehage er det også bemanning som driver utgiftene i Holtålen kommune. Forskjellen i utgifter per barn i barnehagen er imidlertid ikke like store som for skolen. Noe av forskjellene skyldes at oppfølging av barn med behov for styrket tilbud dekkes av ordinær grunnbemanning, og er ikke definert som et eget regnskapsområde som hos øvrige kommuner.

Holtålen kommune har lavest utgifter til barnevern av kommunene vi sammenligner med. Dette er i hovedsak drevet av at det er få barn som følges opp i kommunen. Alle sammenligningskommuner kjøper denne tjenesten fra andre kommuner, bortsett fra Gjerstad.

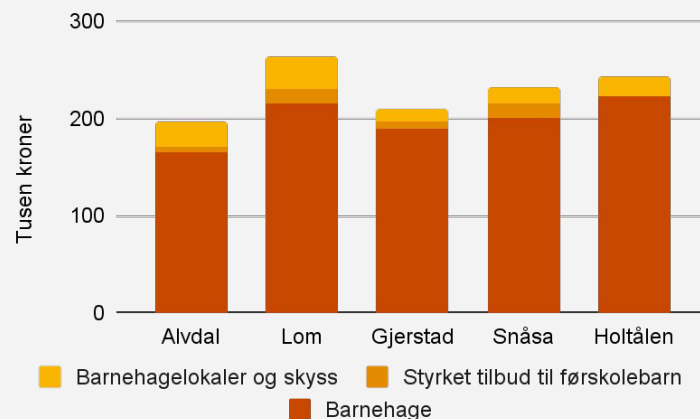
Vektet for ressursbehov, er det særlig innenfor barnehage at Holtålen bruker mer penger enn kommunene vi sammenligner med.

Netto driftsutgifter (i 1000 kr.) til skole, per skolebarn (2023)



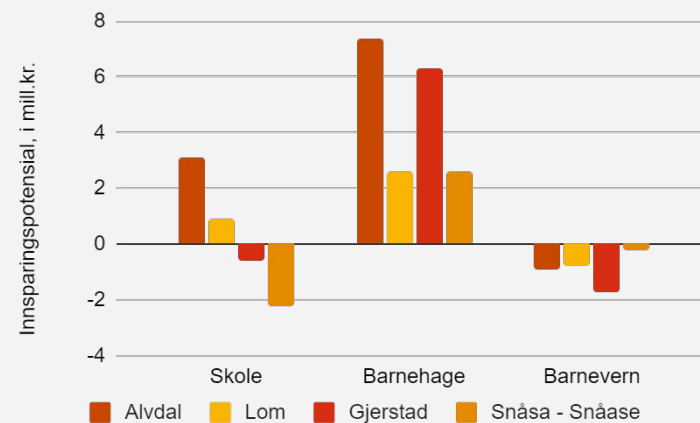
Kilde: KOSTRA

Netto driftsutgifter (i 1000 kr.) til barnehage, per barnehagebarn (2023)



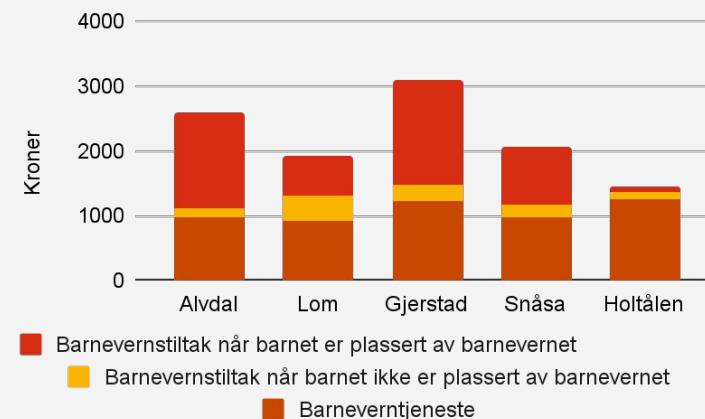
Kilde: KOSTRA

Teoretisk innsparingspotensial for oppveksttjenester (2023)



Kilde: Framsikt

Netto driftsutgifter til barnevern, per innbygger (2023)



Kilde: KOSTRA

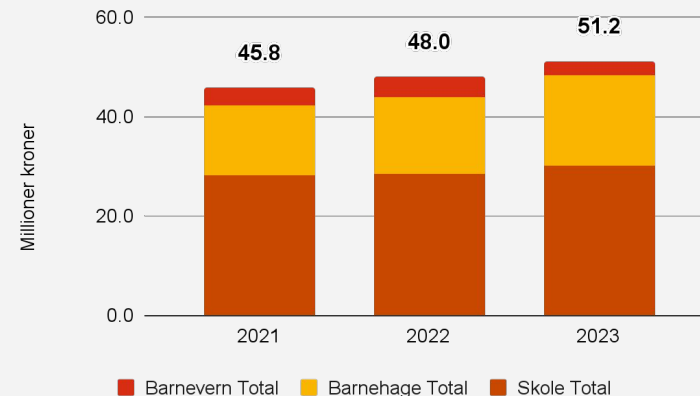
Økninger i driftsutgifter til oppvekst de to siste årene er i hovedsak drevet av økte lønnskostnader innenfor barnehage

Skole er den største tjenesten innenfor oppvekst, og står for over 60% av de totale kostnadene. Utgifter til skole har i liten grad økt de siste tre årene, og justert for inflasjon driftes tjenesten som helhet mer effektivt nå enn i 2021. Lønn er den eneste kostnadskategorien som har økt, samtidig som utgifter til overtid og vikar har gått ned. I intervju mener ledere for skolene at de er relativt godt bemannet og at de derfor klarer å dekke svingninger i ressursbehov på kort sikt.

Utgifter til barnehage har økt betydelig de siste årene, og dette er i hovedsak drevet av lønn. Ressursbruk til ressurskrevende barn forklarer en stor del av denne veksten. Samtidig har barnehagene også fått kompensasjon fra staten for oppfølging av de mest ressurskrevende barna. Dette begrenser effekten på netto driftsutgifter. Samtidig har kostnader til overtid og vikar innen barnehage gått ned.

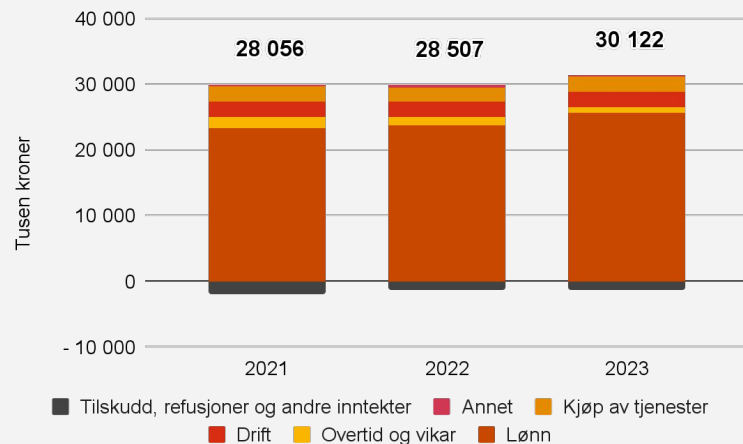
Kostnader til barnevern i Holtålen kommune har variert betydelig mellom 2021 og 2023. Variasjonen kommer som følge av at kostnaden direkte reflekterer bruk av tjenesten ettersom Holtålen kjøper barneverntjenester. Kommunen har ikke noen faste kostnader til barnevern.

Netto driftsutgifter til Oppvekst (2021-2023)



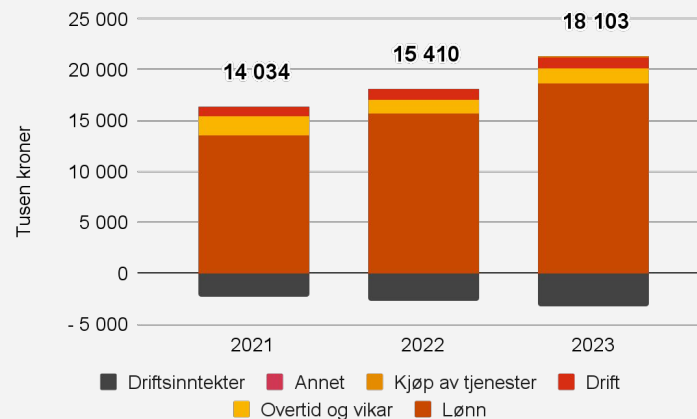
Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til skole (2021 - 2023)



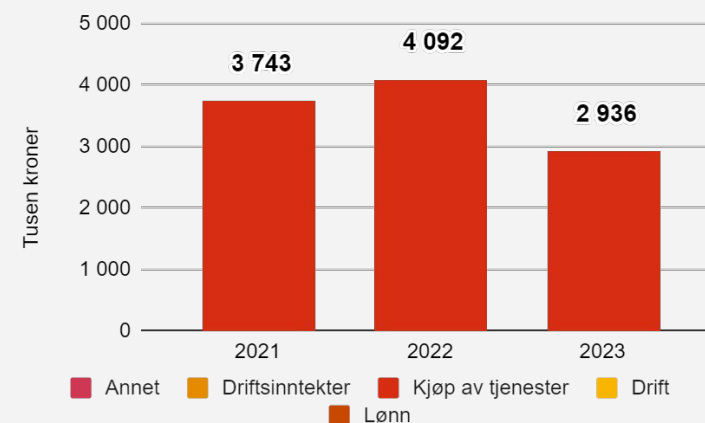
Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til barnehage (2021 - 2023)



Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til barnevern i Holtålen kommune (2021 - 2023)



Kilde: Holtålen kommune

Skolene har begrenset mulighet til å justere bemanning og ressursbruk i takt med endringer i elevtallet

Flere elever gir lavere utgifter per elev

Lønn utgjør over 80 prosent av utgiftene i skolen. Hov skole har noe lavere utgifter per elev enn Haltdalen oppvekstsenter. Hov skole har samtidig flere elever, noe som også gir større klasser. Med færre elever vil gruppestørrelsen synke, og det vil bli færre elever per lærer. Dette driver utgiftene per elev oppover ved Haltdalen oppvekstsenter.

Forskjellen i utgifter per elev ser imidlertid ut å jevne ut seg over de siste tre årene, en periode hvor antall barn i Hov skole har gått ned. Totalt har utgiftene ved både Hov og Haltdalen skole i liten grad økt de siste tre årene. Endringer i utgifter per elev skyldes derfor i all hovedsak endringer i elevtallet fra ett år til det neste.

Det er utfordrende for skoler å justere opp og ned utgifter etter svingninger i elevtall pga. behovet for tilstedeværelse på daglig basis, og det er derfor ikke uvanlig å se variasjoner i kostnad per elev. Utgiftsnivåene bør reduseres hvis det ser ut å bli en varig reduksjon i elevtall på sikt.

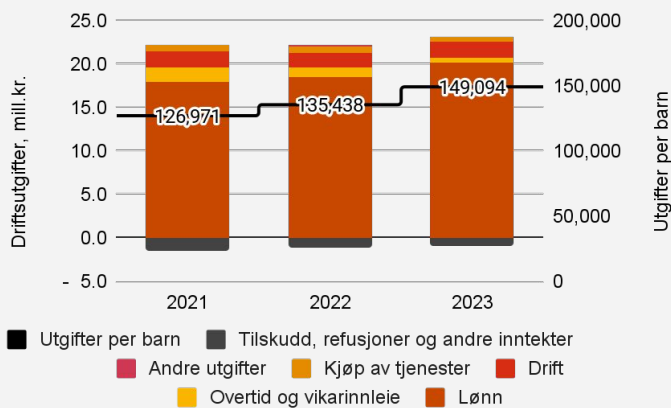
Begge skolene bruker relativt lite penger på overtid og vikarer i 2023. Hov skole har tidligere hatt en større utgift til overtid og vikar, men denne har blitt redusert de siste to årene. Det fremkommer i tillegg i intervjuer at skolene arbeider fleksibelt ved fravær, og en lærer kan å håndtere flere klasser samtidig når det er nødvendig.

Begge skolene har langt høyere lærertetthet enn lærernormen krever

På småtrinnet (1.-4.trinn) er kravet i lærernormen maksimalt 15 barn per lærerårsverk, mens det er maksimalt 20 barn ved mellom- og ungdomstrinnet. Både Hov skole og Haltdalen oppvekstsenter ligger langt under dette og har høy lærertetthet.

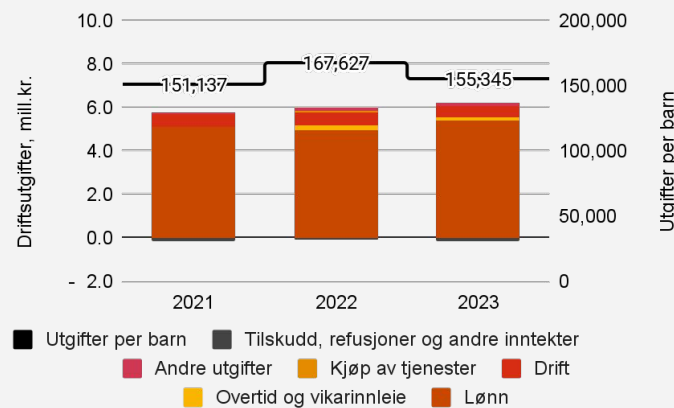
Det er størst forskjell mellom lærernorm og lærertetthet ved småtrinnet og mellomtrinnet. Dette gjelder både for Hov og Haltdalen skoler. Disse trinnene har få elever per klasse, noe som i seg selv gir høy lærertetthet. Det ville ikke vært mulig å redusere lærertettheten vesentlig med dagens skoleorganisering.

Netto driftsutgifter per elev, Hov skole + SFO (2021-2023)



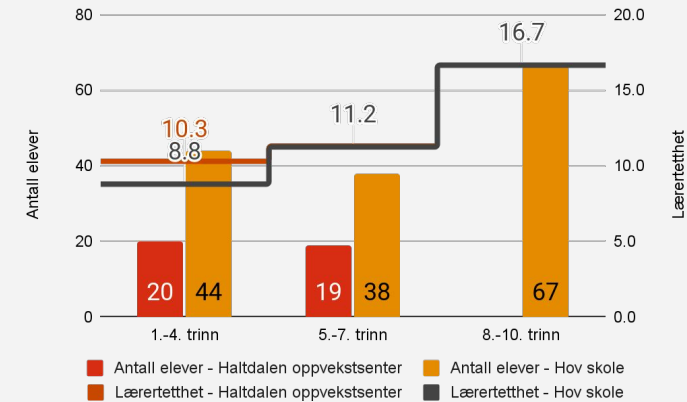
Kilde: Holtålen kommune, udir

Netto driftsutgifter per elev, Haltdalen oppvekstsenter + SFO (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune, udir

Lærertetthet og antall elever per skole i Holtålen kommune, per trinn (2023/24)



Kilde: udir

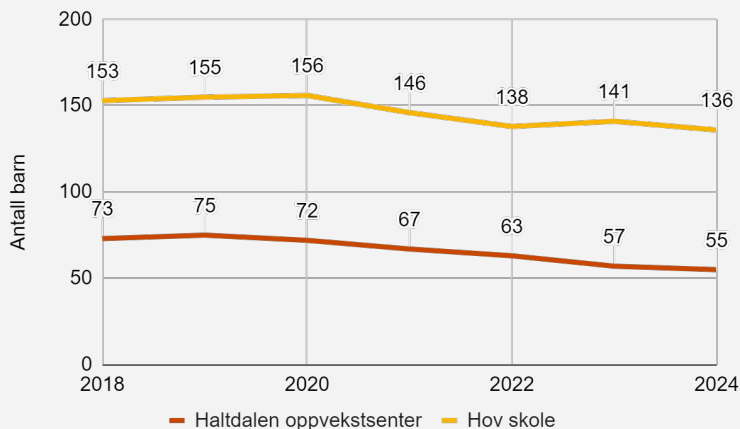
Fallende elevtall og variasjoner i barnekullene vil prege skolene i Holtålen i årene som kommer

Antall barn 6-15 år per skolekrets har vært synkende for begge skolene siden 2020.

De siste fem årene er det blitt 17 færre barn i skolekretsen rundt Hov skole, og 18 færre barn ved Haltdalen oppvekstsenter. Befolkningsfremskrivningene viser at denne trenden vil vedvare frem mot 2030, når store barnekull i på de eldste alderstrinnene går ut, uten å bli erstattet av tilsvarende barnekull som kommer inn.

Antall elever i 8. - 10. trinn kommer til å gå fra 67 til 57 i løpet av de neste tre årene. På noe lengre sikt vil elevtallene forventes å stige igjen på grunn av en økning av antall barnehagebarn de siste årene. Holtålen kommune vil ha behov for en lavere bemanning i skole på kort sikt, men samtidig ha behov for dagens driftstørrelse på lengre sikt.

Antall barn 6-15 år per skolekrets (2018 - 2023)



Kilde: KOSTRA

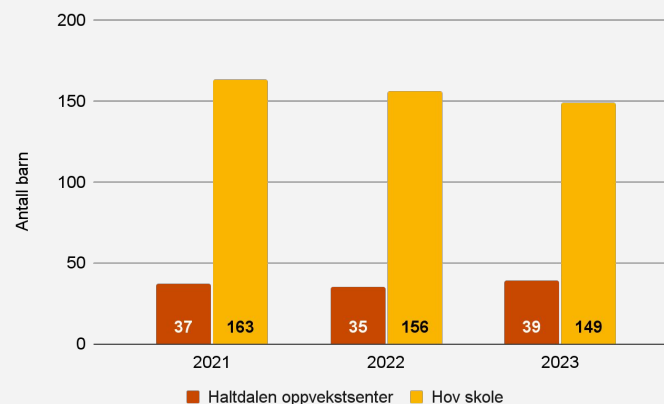
Haltdalen oppvekstsenter er lite, og særlig utsatt for varierende elevtall

Haltdalen oppvekstsenter har de siste tre årene hatt mellom 35 og 39 elever. Skolen har få barn per trinn, og er sårbar for variasjoner i elevtallet. Skolen er allerede fådelt, der småtrinnet er delt i to klasser, mens mellomtrinnet er samlet i én klasse. Dette bidrar til større klasser, men klassestørrelsen er fremdeles liten, særlig på små- og mellomtrinnet.

Hov skole er ikke fådelt, og har egne klasser for hvert trinn. Også her er imidlertid klassene små, særlig på små- og mellomtrinnet.

Begge skolene oppgir at de utnytter den høye lærertettheten som kommer med små klasser til å gi tettere oppfølging til barn som trenger dette.

Antall elever i skole (2021-2023)



Kilde: udir

Skolene er sårbare for fravær

Selv om lærertettheten per elev er høy ved begge skolene, er de likevel avhengig av å erstatte fravær. Dette skyldes at lærertettheten er høy på grunn av få elever, ikke mange lærere. Tilgang til vikarer er imidlertid begrenset, noe som skaper utfordringer med fravær i skolene. Skolene løser dette ved at leder og andre ressurser tar vikartimer ved behov. Noen av klassene ved Hov skole har to lærere tilstede. Disse er ikke like avhengige av å dekke fravær.

Det er lite samarbeid om ressurser mellom skolene. Det er heller ikke særlig samarbeid mellom skole/SFO og barnehagen ved Haltdalen oppvekstsenter. Dette er blitt prøvd ut tidligere, uten suksess.

Antall elever per skole (2024-25)

Trinn	Hov skole	Haltdalen skole
1	13	9
2	7	
3	9	12
4	12	
5	16	16
6	12	
7	12	
8	24	
9	17	
10	24	

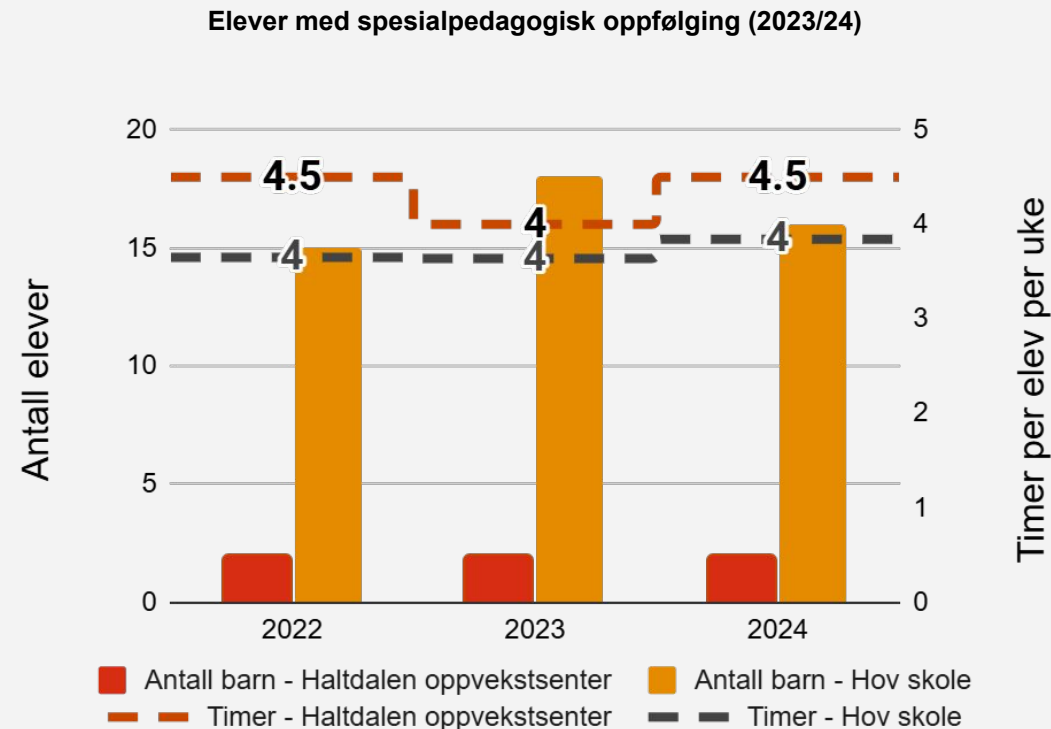
Kilde: Holtålen kommune

De to skolene følger opp elever med spesialpedagogiske vedtak på forskjellige måter

De siste årene har Haltdalen oppvekstsenter fått barn med spesialpedagogisk oppfølgingsbehov som kommunen tidligere ikke har hatt. Tidligere har barnehagen håndtert oppfølging av spesielle behov med den ordinære bemanningen, men har nå fått inn barn som krever egen bemanning og oppfølging. Dette er organisert både som enkelttimer og i mindre grupper. Ved Haltdalen oppvekstsenter forsøker de å tilrettelegge for at den spesialpedagogiske oppfølgingen kan foregå i klasserommet. De har også vedtak på ulike utfordringer, som gjør det vanskeligere å gi den spesialpedagogiske oppfølgingen samlet. De neste to årene vil skolen få flere elever som trenger en-til-en oppfølging, når det kommer ressurskrevende barn som i dag er i barnehagen.

Hov skole har i dag 16 mottakere av spesialpedagogisk oppfølging, som utgjør 3.3 årsverk av en lærerstilling. I Hov skole er spesialundervisningen gitt av lærere, hovedsakelig i klasserommet sammen med de andre elevene, men skolen har i tillegg en miljøterapeut i full stillingsprosent.

Elevene i Hov skole blir i gjennomsnitt tildelt noe færre timer per uke enn elevene i Haltdalen oppvekstsenter. Som andel av den totale elevmassen har Hov skole flere barn med oppfølging (ca. 10%) enn Haltdalen oppvekstsenter (ca. 5%).



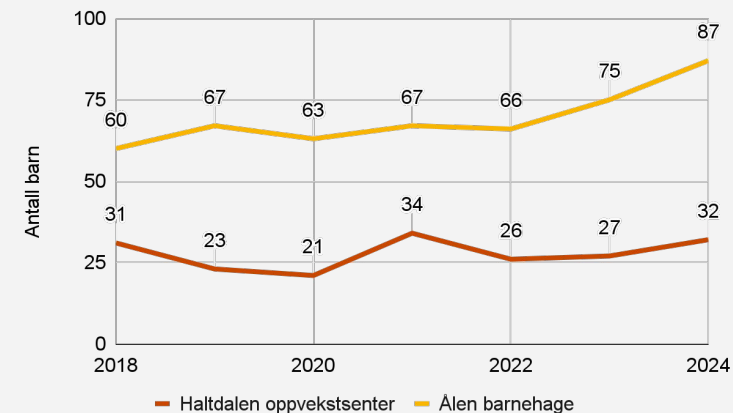
Kilde: Holtålen kommune

Kostnader i barnehagene har økt, og vil sannsynlig fortsette å øke de nærmeste årene

Utgifter i de to barnehagene har økt fra 14 mill. kr. i 2021 til 18 mill. kr. i 2023, en økning på 28 prosent over to år. Barnehagen ved Haltdalen oppvekstsenter trekker frem at økte utgifter til oppfølging av ressurskrevende barn er en viktig årsak til utgiftsveksten. Ved Ålen barnehage er utgiftsveksten i stor grad drevet av en økning i antall barn i og rundt Ålen. Denne veksten i antall barn er drevet både av flere fødsler og økt innvandring til kommunen. Økningen i utgifter ved Ålen barnehage skyldes en økning i antall barn, uten at utgiftene per barn har økt. Dette betyr at selv om de totale utgiftene har økt, har kostnadene per barn forblitt stabile. I Haltdalen barnehage har derimot utgiftene per barn økt i takt med de totale utgiftene, som følge av økt ressursbruk til barn med spesielle behov.

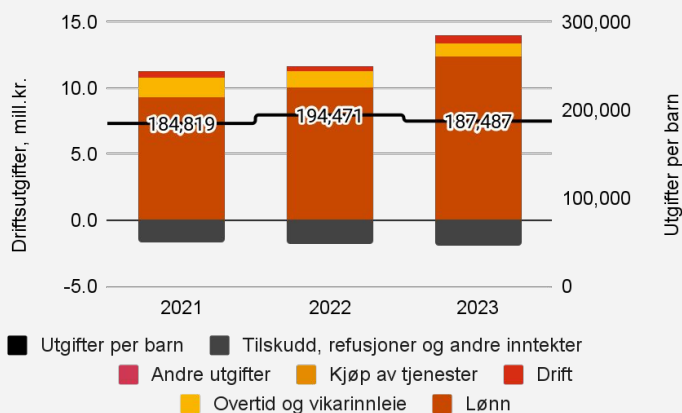
Ålen barnehage har redusert sine utgifter på overtid og vikar de siste årene. Begge barnehagene trekker frem at det er utfordrende å få tilgang til vikarer, og at dette er årsaken til at vikarutgiftene ikke er høyere. Samlet sett har Ålen noe lavere utgifter per barn, som følge av økningen i antall barn i barnehagen de siste to årene. Haltdalen har også flere barnehagelærere per barn, noe som gir større utgifter per barn.

Antall barn 0-5 år per skolekrets (2018 - 2023)



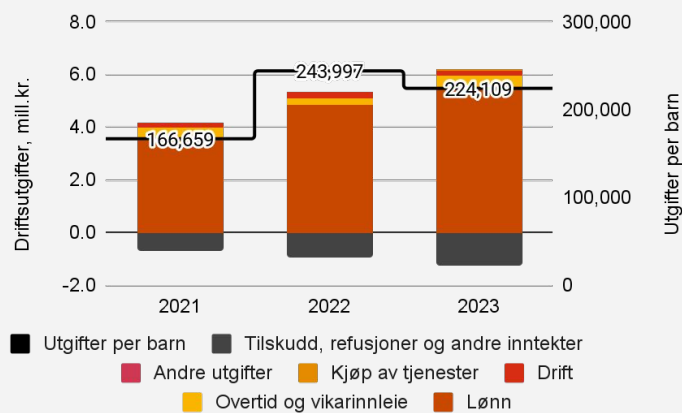
Kilde: KOSTRA

Netto driftsutgifter per barn, Ålen barnehage (2021-2023)



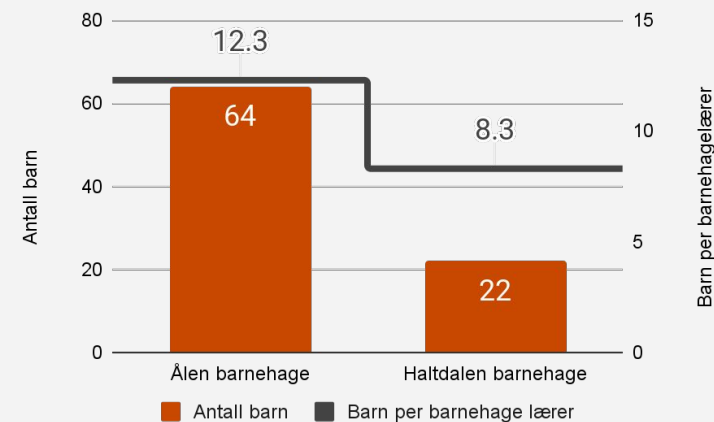
Kilde: Holtålen kommune, udir

Netto driftsutgifter per barn, Haltdalen barnehage (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune, udir

Antall barn og barn per barnehagelærer (2023)



Kilde: udir

Ansatte i oppvekst har gjennomgående høy stillingsprosent, men også relativt høyt sykefravær

Det er gjennomgående høy stillingsprosent innenfor de fleste stillingskategoriene i oppvekstsektoren i Holtålen kommune. Dette er i hovedsak positivt og kan være bidragsytende til den høye bemanningstettheten i skole og barnehage. Høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse kan også bidra til et godt fagmiljø og heltidskultur. Dette understøttes av intervjuene som trekker frem god arbeidsmiljø som en styrke.

Sykefraværet i oppvekstsektoren er imidlertid relativt høyt. Sykefraværet i skolene har hatt gått nedover de siste årene, men har i 2024 økt til over ti prosent igjen. Det nasjonale snittet på sykefravær i grunnskole ligger til sammenligning på rundt 7-8 prosent. Sykefraværet i barnehage har vært mellom 10-15 prosent de siste tre årene, men har gått ned det siste kvartalet. Snittet nasjonalt for fravær i barnehage er rundt 11 prosent.

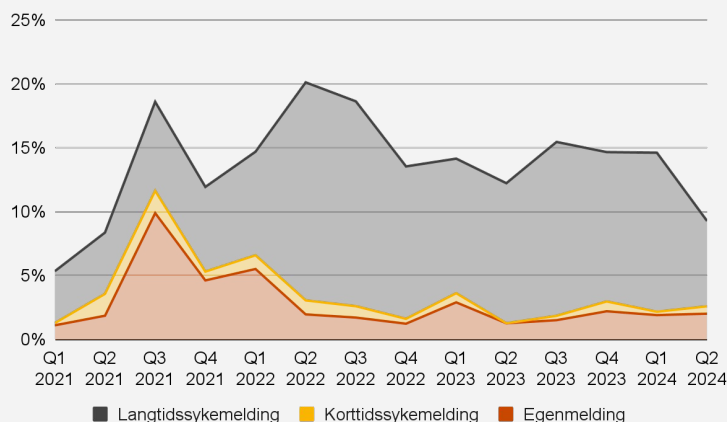
Sykefraværet i oppvekstsektoren er i hovedsak drevet av langtidssykemeldinger. I intervjuer trekker enkelte i barnehagene frem at de føler seg sårbare for sykemeldinger på grunn av små stillingsstørrelser, og at de ville vært godt bemannet hvis ikke sykefraværet var så høyt.

Ansatte i skole (2023)

	Ansatte	Årsverk	Gjennomsnitt stillingsstørrelse
Lærer	31	30,4	98 %
Barnevernspedagog	1	1	100 %
Barne- og ungdomsarbeider	6	5,1	85 %
Assistent	3	3	100 %
Annet	2	1,6	80 %

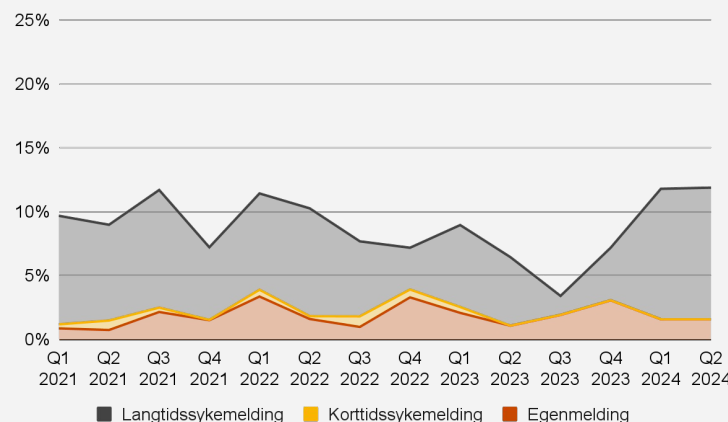
Kilde: Holtålen kommune

Sykefravær i barnehage (2021 - 2023)



Kilde: Holtålen kommune

Sykefravær i skole (2021 - 2023)



Kilde: Holtålen kommune

Ansatte i barnehage (2023)

	Ansatte	Årsverk	Gjennomsnitt stillingsstørrelse
Førskolelærer	16	15,5	97 %
Barne- og ungdomsarbeider	14	13,8	99 %
Assistent	11	9,5	86 %
Annet	3	3	100 %

Kilde: Holtålen kommune

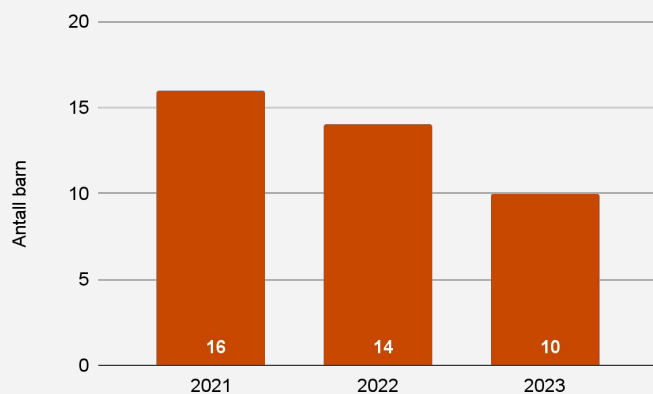
Flere faktorer peker på at barnevern trenger å være mer tilstede i Holtålen kommune for å jobbe forebyggende

Røros kommune er vertskommune for det interkommunale samarbeidet for barneverntjenesten til Holtålen, Røros og Os. Holtålen kommune kjøper tjenester fra det interkommunale samarbeidet og har ikke direkte innflytelse på driftsutgifter knyttet til denne tjenesten. Det var i 2023 få barn som fikk oppfølging av barnevernet i Holtålen, og dette tallet har vært synkende siden 2021. Utgifter knyttet til barnevernet har variert, men var på sitt laveste i 2023.

I følge tilstandsrapport for barneverntjenesten i 2023 har det vært en generell nedgang i antall tiltak og undersøkelser i alle kommunene. Røros ligger likevel over landsgjennomsnittet mens Os og Holtålen ligger under. Det bemerkes også at det sendes svært få bekymringsmeldinger, og at enkelte instanser melder særlig sjelden til barnevernet.

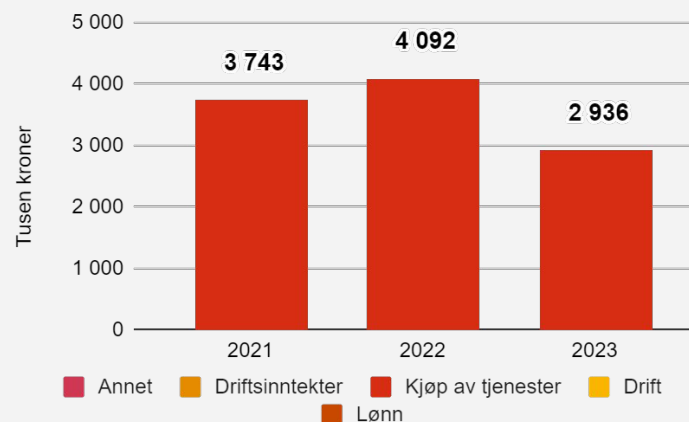
Fra intervjuene kommer det frem at at ledere og ansatte savner en mer aktiv tilstedeværelse av barneverntjenesten i Holtålen, og at det er ønskelig med mer fokus på forebyggende tiltak. Dette i sammenheng med det lave antallet meldinger og tiltak kan peke på et forbedringspotensial i forhold til kvalitet av tjenestetilbudet i Holtålen, og at barneverntjenesten må legge mer vekt på tidlig innsats og samarbeid for å forebygge omsorgssvikt og atferdsproblemer.

Barn med tiltak per 31.12. i Holtålen kommune (2021 - 2023)



Kilde: KOSTRA

Netto driftsutgifter til barnevern i Holtålen kommune (2021 - 2023)



Kilde: Holtålen kommune

03

Helse og omsorg

Sykehjem, hjemmetjenester,
habiliteringstjenester og kommunehelsetjeneste



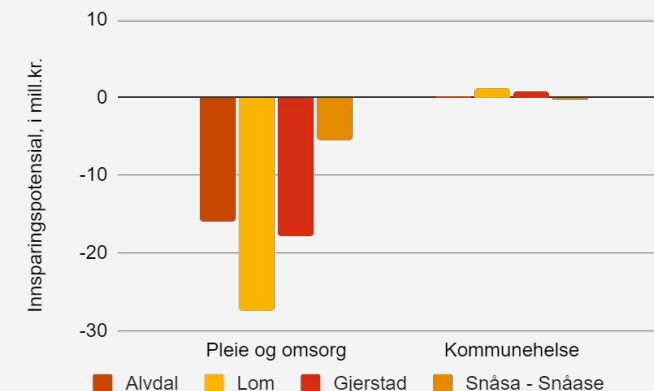
Holtålen kommune har lavere kostnader til helse- og omsorgstjenester enn kommunene vi sammenligner med

Korrigert for ressursbehov driver Holtålen kommune pleie- og omsorgstjenestene mellom 5 og 30 mill. kr. billigere enn kommunene vi sammenligner med. Holtålen har også lavest utgifter per innbygger til helse- og omsorgstjenester. Samtidig har Holtålen kommune høyere andel eldre, noe som indikerer at kommunen også klarer å ivareta flere tjenestemottakere til lavere kostnad.

Holtålen kommune hadde særlig lave utgifter til sykehjemstjenester i 2023, samtidig som antall tildelte hjemmetjenester var lavt. Holtålen har få ressurskrevende brukere i habiliteringstjenestene, noe som kan forklare hvorfor kommunen ligger lavere enn sammenligningskommunene i tildelte timer praktisk bistand. Antall habiliteringstjenestemottakere gir ofte stort utslag på den samlede ressursbruken i hjemmetjenesten. Samtidig tildeler Holtålen kommune flere timer dagaktiviteter til hjemmeboende enn kommunene vi sammenligner med. Gode dagaktivitetstilbud kan gi avlastning til pårørende, samtidig som tjenestemottakerene kan få oppfølging og bistand fra helsepersonell. Dette kan både redusere oppfølgingsbehovet i hjemmet, og utsette behov for oppfølging på høyere omsorgsnivåer.

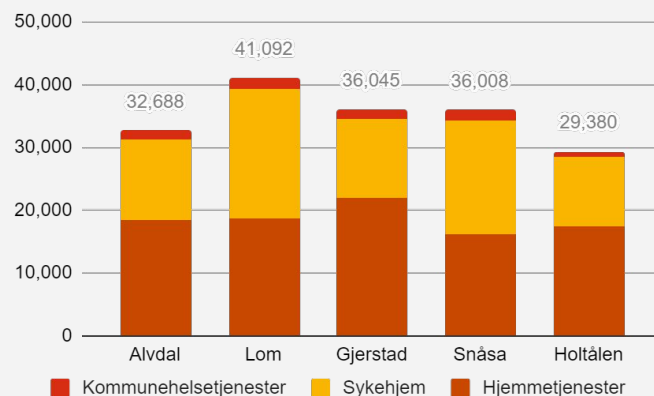
Holtålen kommune har over dobbelt så høye utgifter per time hjemmetjenester enn kommunene vi sammenligner med. Noe av dette kan forklares med at en høyere andel av hjemmetjenestetimene er hjemmesykepleie, som ofte har høyere timekostnad enn praktisk bistand. Samtidig vet vi at det til dels kan være store variasjoner i rapporterte tildelte timer, og faktisk utførte timer i hjemmetjenesten. Mange steder er antall tildelte timer høyere enn det som blir utført, mens Holtålen kommune i flere tilfeller ikke har registrert og tildelt like mye timer som faktisk utføres. Derfor kan det også hende at ulikheter i registreringspraksis fører til at Holtålen kommune ligger høyere, og de øvrige kommunene ligger lavere i pris per time, enn det som er reelt.

Teoretisk innsparingspotensial for helse og omsorgstjenester (2023)



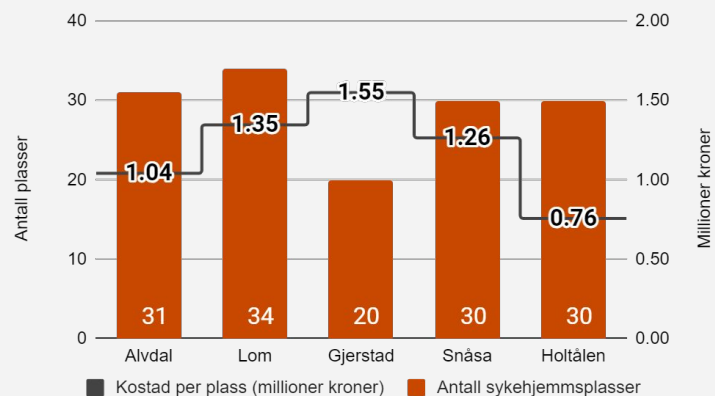
Kilde: Framsikt

Netto driftsutgifter til helse og omsorg per innbygger (2023)



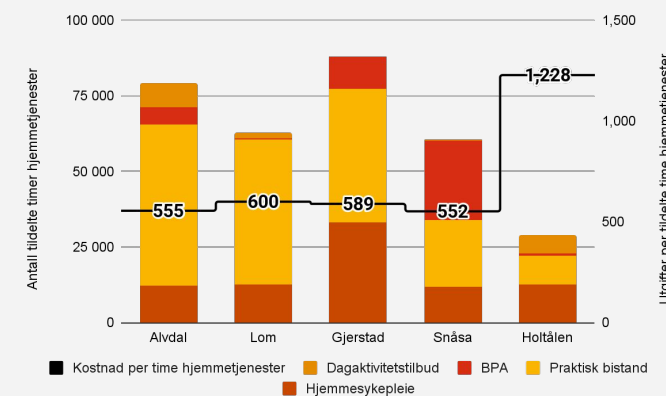
Kilde: KOSTRA

Antall plasser, og utgifter per plass i sykehjem (2023)



Kilde: KOSTRA

Antall tildelte timer hjemmetjenester, og utgifter per tildelte time (2023)



Kilde: KOSTRA

Holtålen kommune har holdt utgiftene nede til tross for økende antall eldre de siste tre årene

Utgifter til helse- og omsorgstjenester har ikke økt de siste tre årene

Holtålen kommune hadde kun marginalt høyere utgifter til helse- og omsorgstjenester i 2023, enn i 2021, til tross for at kommunal deflator gir en lønns- og prisvekst på nær 10 prosent i samme periode. Dette innebærer at helse- og omsorgstjenestene har klart å holde utgiftene nede til tross for lønns- og prisvekst ellers i samfunnet.

Det er særlig reduserte utgifter til eldreomsorg som har bidratt til å holde utgiftene nede.

Hjemmetjenestene har hatt en vesentlig reduksjon i utgiftene, samtidig utgiftene til sykehjemstjenester har vært stabile de siste tre årene. I 2022 omgjorde kommunen demensplassene fra omsorgsboliger til sykehjems plasser. Dette har bidratt til en reduksjon i utgiftene til hjemmetjenestene, samtidig som det ikke har gitt en tilsvarende økning i utgiftene ved sykehjemmet.

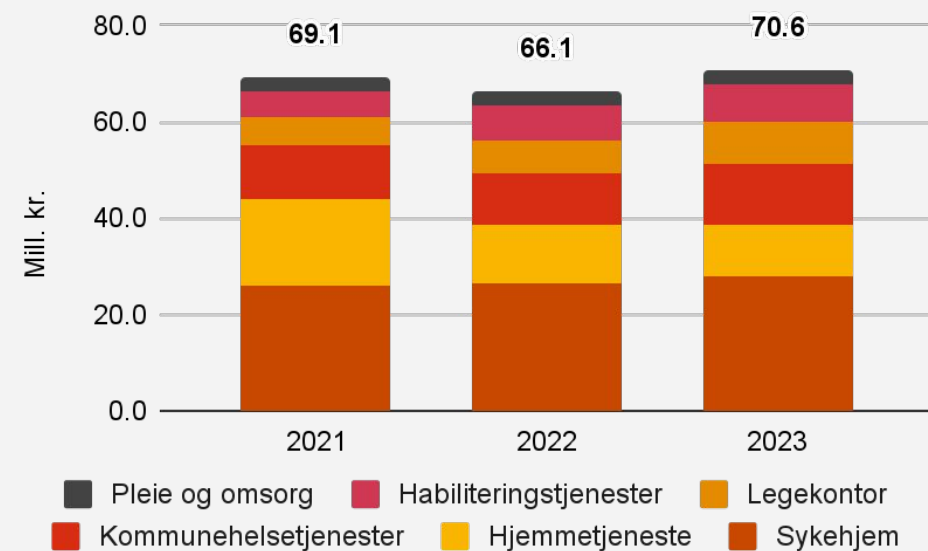
Tjenestene opplever selv at det går en del utgifter til overtid og vikarinneleie, og at disse budsjettpostene ofte brukes opp tidlig på året. Regnskapstallene for 2023 viste at om lag ti prosent av de samlede bemanningsutgiftene ved sykehjemmet og hjemmetjenesten gikk til overtid og vikarinneleie.

Turnusenhetene er i stor grad avhengig av å dekke inn løpende fravær for å unngå at vakter står ubemannet. Utgifter til vikarinneleie og overtid utgjør ti prosent av samlede bemanningsutgifter. Dette er lavere enn i tilsvarende kommuner og fremstår ikke høyt.

Legekontoret har hatt den største prosentvise utgiftsveksten fra 2021 til 2023, med en vekst på over 3 mill. kr. Dette tilsvarer tilsvarende over 50 prosent økning. Tallene for 2023 skiller seg noe fra de øvrige årene med høye utgifter til innleie for å dekke en vakant legestilling. Denne stillingen er besatt i 2024, noe som kan bidra til reduserte utgifter. Samtidig har utgiftene til fast lønn også økt med over 20 prosent fra 2022 til 2023, men dette veies i stor grad opp av en tilsvarende økning i refusjonsinntekter.

Habiliteringstjenestene har også hatt en utgiftsvekst de siste årene. Denne veksten skyldes en økning i ressursbruk til barneavlastning, der det har oppstått et behov de siste årene.

Netto driftsutgifter til Helse og omsorg (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Helse- og omsorgstjenestene i Holtålen har et lavere sykefravær enn landsgjennomsnittet for tjenesteområdet

Sykefraværet i Helse og omsorgs- tjenestene ligger under landsgjennomsnittet

Helse- og omsorgstjenestene er en sektor med tradisjonelt høyt sykefravær. Nasjonalt har sykefraværet i sektoren over tid ligget over 11 prosent. Med unntak av coronabølgen på starten av 2022 har helse- og omsorgstjenestene i Holtålen kommune ligget under dette nivået i hele perioden 2021-2024.

Det lave sykefraværet er særlig drevet av hjemmetjenestene, som i flere perioder har hatt et sykefravær på under fem prosent. Også sykehjemmet har hatt flere perioder med like lavt fravær. Lavt sykefravær bidrar til stabilitet og forutsigbarhet i tjenestene, samt lave utgifter til overtid og vikarinnleie.

Holtålen kommune har god tilgang til fagkompetanse

En stor andel av årsverkene i helse- og omsorgstjenestene består av ansatte med helsefaglig kompetanse. Kommunen har god kapasitet på både sykepleiere, helsefagarbeidere og leger.

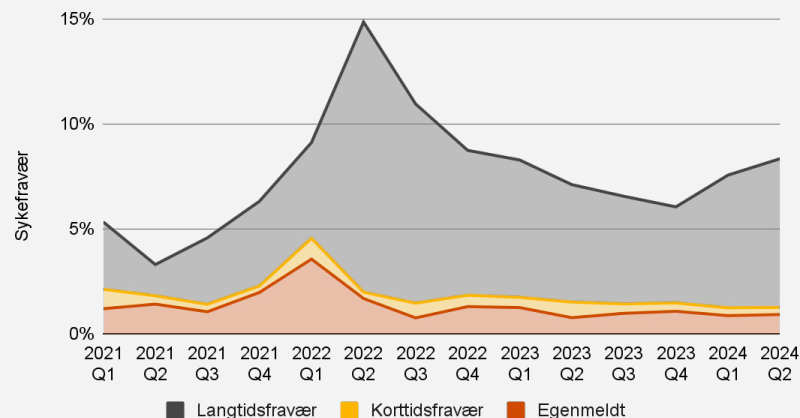
Det er imidlertid flere ansatte med deltidsstillinger i helse- og omsorgstjenesten.

Tilbakemeldingene fra tjenestene er at de fleste som har deltidsstilling ønsker dette selv. Samtidig kan økte stillingsstørrelser være en måte for kommunen å få bedre tilgang til fagkompetanse på, uten å måtte rekruttere flere ansatte. Dette kan særlig være et potensial blant helsefagarbeiderne, som i gjennomsnitt har en stillingsstørrelse på 75,6 prosent. Kun åtte av de 44 helsefagarbeiderne i Holtålen kommune har 100 prosent stilling.

Holtålen kommune har prøvd ut langvakter på 12,5 timer på sykehjemmet og 14 timer i habiliteringstjenesten, mot at ansatte kun jobber hver 6. helg. Dette har fungert godt på langtidsavdelingen og i habiliteringstjenesten, mens langvakter på demensavdelingen ble avvirket fordi ansatte opplevde vaktene som for belastende. Færre arbeidshelger gjør langvaktene attraktive. Samtidig svekker det kommunens samlede bemanningskapasitet i helgene, sammenlignet med om ansatte skulle jobbet 7,1 timers vakter hver 3. helg.

Hjemmetjenesten og sykehjemmet har en felles vikarliste, men denne består i stor grad av ufaglærte. Tjenestene kan også utveksle ressurser mellom enhetene ved behov.

Sykefravær i helse- og omsorg (2021-2024)



Kilde: Holtålen kommune

Bemanning i helse- og omsorgstjenestene (2024)

	Årsverk	Ansatte	Gjennomsnitt stillingsstørrelse
Syke-/Vernepleier	25.1	29	86,6 %
Fysio-/ergoterapeut	3	4	75 %
Lege	5	5	100 %
Helsefagarbeider	33.3	44	75,6 %
Assistent	13.6	34	40 %
Annet	10.5	14	75,1 %

Kilde: Holtålen kommune

Sykehjemmet har klart å holde kostnadene nede, selv om omsorgsboligene for personer med demens er omgjort til sykehjems plasser

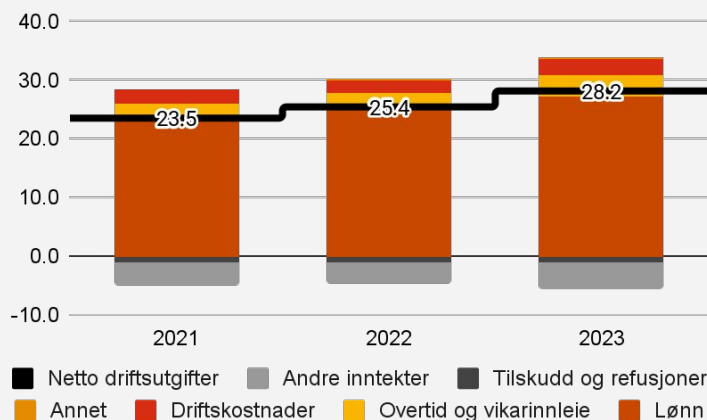
Sykehjemmet har hatt en moderat utgiftsøkning de siste tre årene

Sykehjemmet har hatt en utgiftsvekst på nær 5 mill. kr. de siste tre årene. Utgiftsveksten er høyere enn lønn- og prisstigningen i kommunesektoren i samme periode, men sykehjemmet har også tatt inn omsorgsboligene for personer med demens i denne perioden.

Utgiftene til sykehjemmet består i all hovedsak av lønn til faste ansatte. I tillegg hadde sykehjemmet noe utgifter til vikarinneleie, og det har ikke vært noen økning i vikarutgiftene i perioden, som har vært stabilt lave.

Utgifter til renhold og vedlikehold av sykehjemmet kommer ikke frem i sykehjemmets regnskapstall, da dette ligger til bygningsdrift.

Netto driftsutgifter til sykehjemstjenester (2021-2023)



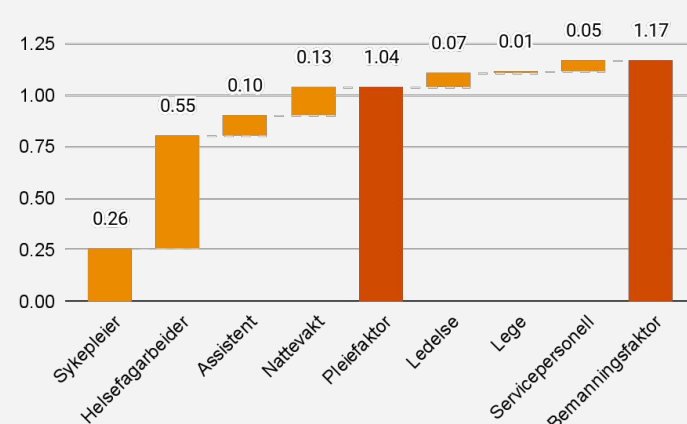
Kilde: Holtålen kommune

Sykehjemmet har en total bemanning på 1,17 årsverk per plass

Dette er noe høyere enn tilsvarende plasser andre steder, men pleie- og bemanningsfaktoren blir i stor grad påvirket av stordriftsordeler. Sykehjemmet i Holtålen har 30 plasser, noe som gir mulighet til å utnytte bemanningen effektivt.

Det er særlig omfanget av helsefagarbeidere som trekker opp pleiefaktoren. Sykehjemmet klarer seg imidlertid med et begrenset antall sykepleiere. Sykepleierne er trukket ut av avdelingene, og dekker hele sykehjemmet. Dette bidrar til å redusere behov for sykepleiere, ved at sykepleierne kan prioritere sykepleieroppgaver, mens andre faggrupper kan dekke andre typer oppgaver.

Antall årsverk per sykehjemsplass i turnus (pleiefaktor) og øvrig bemanning (bemanningsfaktor)



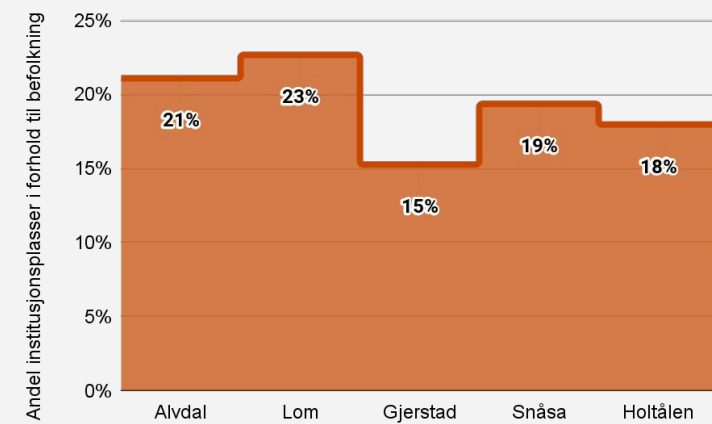
Kilde: Holtålen kommune

Holtålen kommune har færre institusjonsplasser per innbygger over 80 år enn kommunene vi sammenligner med

Målgruppen for sykehjemsplass er i hovedsak eldre over 80 år. Det er kun Gjerstad kommune som har færre sykehjemsplasser enn Holtålen, målt etter antall plasser per innbygger over 80 år.

En dekningsgrad på sykehjemsplasser opp mot 20 prosent gir god dekning av sykehjemsplasser for kommunens eldre. Ofte vil en høy dekningsgrad av sykehjemsplasser bidra til å senke terskelen for sykehjemsinleggelse, slik at personer som kunne klart seg i eget hjem blir tildelt sykehjemsplass fordi kommunen har kapasitet til det. Med klare kriterier for hvem som har behov for sykehjemsplass, og hvem som kan følges opp i hjemmetjenesten kan kommunen klare seg med et begrenset antall sykehjemsplasser.

Antall institusjonsplasser i forhold til antall innbyggere over 80 år (2023)



Kilde: KOSTRA

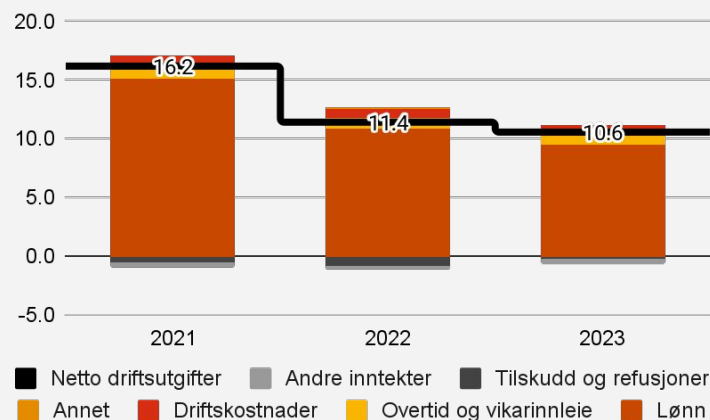
Holtålen kommune har lave utgifter til hjemmetjenester

Utgiftene i hjemmetjenesten er redusert som følge av overføringen av demensboligene til sykehjemmet

Hjemmetjenesten har redusert utgiftene med 35 prosent de siste to årene. Denne reduksjonen skyldes i all hovedsak at demensboligene er blitt overført fra hjemmetjenesten til sykehjemmet.

Utgiftene i hjemmetjenesten er i all hovedsak lønn til faste ansatte. Tjenesten har noe utgifter til overtid og vikarinneleie, men dette utgjør kun sju prosent av de samlede bemanningsutgiftene. De øvrige utgiftene i hjemmetjenesten gjelder primært bilhold, samt lisenser til trygghetsalarmer.

Netto driftsutgifter til hjemmetjeneste (2021-2023)



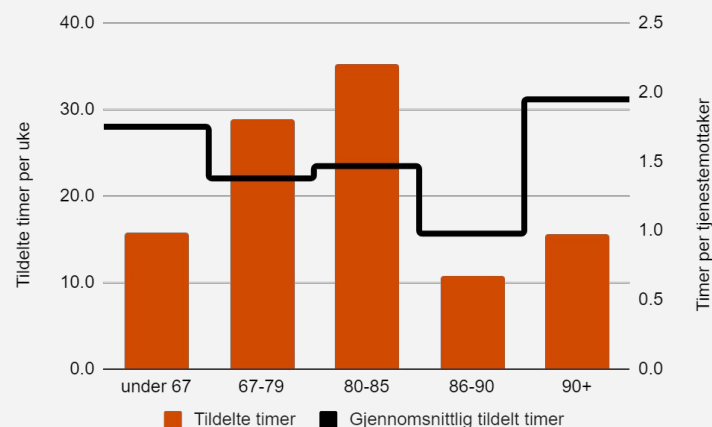
Kilde: Holtålen kommune

Holtålen kommune tildeler relativt få timer hjemmetjenester per mottaker

Den største ressursbruken til hjemmetjenesten går til personer mellom 70 og 85 år. Dette er et mønster som også er gjenkjennbart fra andre kommuner. Behovet for hjemmetjenester øker med alderen, frem til behovet blir så stort at pasienten trenger sykehjems plass. Dette kan forklare hvorfor både totalt antall timer, og tildelte timer per tjenestemottaker faller betydelig for de to eldste aldersgruppene.

Hjemmetjenesten opplever at enkelte tjenestemottakere har fått tildelt færre timer enn de i realiteten mottar. Dette kan forklare hvorfor Holtålen kommune har færre tildelte timer enn sammenlignbare kommuner. Kommunen er i gang med å revidere tildelingene, for å sikre at vedtakene reflekterer det reelle behovet til tjenestemottakerne

Tildelte timer hjemmesykepleie etter alder (2023)



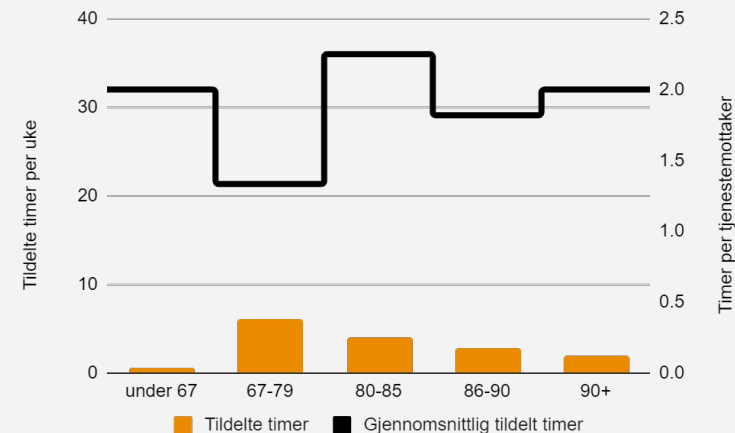
Kilde: Holtålen kommune

Det er få mottakere av praktisk bistand innenfor alle aldersgrupper

Holtålen kommune tildeler svært lite praktisk bistand til hjemmeboende, med kun 15 timer per uke totalt. Med 27 mottakere av praktisk bistand, gir dette et gjennomsnitt på en halvtime praktisk bistand per uke per tjenestemottaker.

Tjenester som trygghetsalarm og matombringning kommer i tillegg til de tildelte timene praktisk bistand. I Holtålen kommune er det 54 hjemmeboende med vedtak om trygghetsalarm, i tillegg til 32 personer som mottar matombringning. I gjennomsnitt mottar disse matombringning to dager per uke. Maten til hjemmeboende lages på institusjonskjøkkenet på sykehjemmet.

Tildelte timer praktisk bistand etter alder (2023)



Kilde: Holtålen kommune

Mottakerne av habiliteringstjenester er ressurskrevende, med behov for tett oppfølging gjennom døgnet

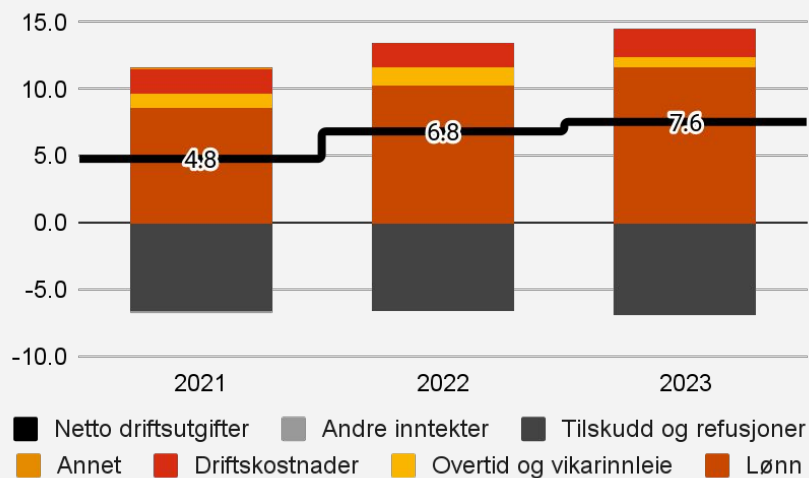
Ressursbruken i habiliteringstjenesten går i all hovedsak til tre tjenestemottakere i bolig, samt avlastningstjenester til barn

Utgiftene i habiliteringstjenesten består i all hovedsak av lønn. I tillegg kjøper kommunen ca 3000 timer varig tilrettelagt arbeid for fire tjenestemottakere for om lag 2,5 mill. kr. i året. Totalt hadde habiliteringstjenesten om lag 14,5 mill. kr. i utgifter i 2023, men dette kompenseres med refusjon for ressurskrevende brukere, slik at kommunens netto driftsutgifter kun er halvparten av dette.

For de tre siste årene har denne statlige refusjonen ligget på mellom 6,5 og 6,9 mill. kr. i året.

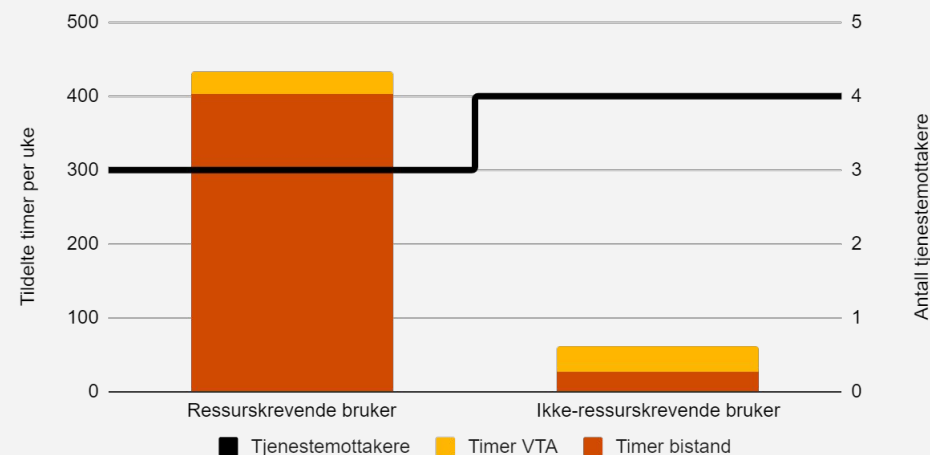
Holtålen kommune har én bolig tilrettelagt for personer med utviklingshemming. Her bor det sju personer, hvor tre av disse er kategorisert som ressurskrevende. Om lag 90 prosent av ressursbruken i boligene i Saksliå går til disse tre tjenestemottakerne. I tillegg bor det fire andre tjenestemottakere i Saksliå som har begrenset omsorgsbehov. Disse mottar noe praktisk bistand i det daglige, som boveiledning, bistand til matlaging og tilrettelegging for sosiale aktiviteter. I tillegg har de varig tilrettelagt arbeid (VTA).

Netto driftsutgifter til habilitering (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Tildelte timer til beboere i Saksliå (2023)



Kilde: Holtålen kommune

Overordnet ressursbruk til kommunehelsetjenester

Utgifter til kommunehelsetjenester har økt med 27 prosent fra 2022 til 2023

Kommunehelsetjenestene inkluderer helsestasjon, avlastningstjenesten for barn, Intermediæravdelingen på Rørros, psykisk helse og fysio- og ergoterapitjenesten. Holtålen kommune brukte totalt 12,7 mill. kr. til disse tjenestene i 2023, 27 prosent mer enn i 2022. Utgiftsveksten skyldes etablering av avlastningstjeneste for barn, som både slår ut på lønn, overtid og tillegg for ubekvem arbeidstid.

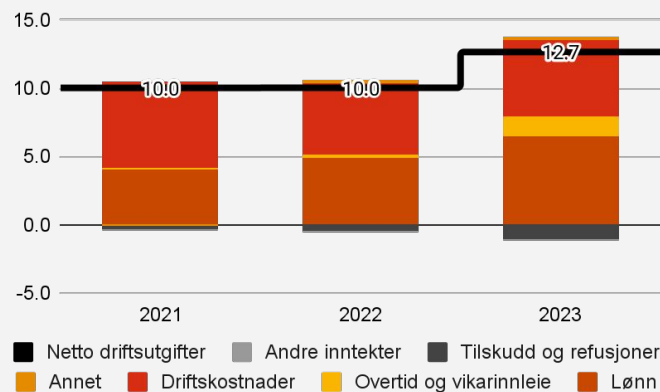
Holtålen kommune samarbeider med Rørros og Os kommuner om en intermediæravdeling for kommunal akutt døgnetenhet (KAD) og plasser for utskrivningsklare pasienter. I 2023 brukte Holtålen kommune 2,5 mill. kr. til denne avdelingen, tilsvarende 6 912 kr. per liggedøgn.

Vikarinnleie ga høyere utgifter til legetjenester i 2023

Også legekantoret har hatt økte utgifter de siste tre årene. Økningen fra 2022 til 2023 er i stor grad drevet av vikarinnleie for en vakant fastlegestilling. Denne stillingen er nå besatt, noe som vil redusere kostnaden i 2024.

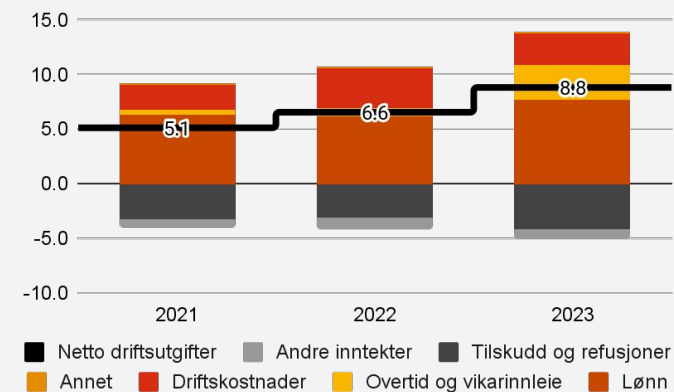
Holtålen kommune har fire fastleger, samt en turnuslege ved legekantoret. Fastlegene ivaretar både egne lister, samt kommunale oppgaver. De kommunale legeoppgavene binder opp om lag ett årsverk fra fastlegene. I tillegg har fastlegene en ukentlig kontordag for å ta unna pasientadministrative oppgaver. I sum gir de fire fastlegestillingene da en kapasitet for konsultasjoner på ca 2,2 årsverk. I gjennomsnitt har hver fastlege en listelengde på 525 pasienter. Dette er lavere enn kommunene vi sammenligner med. Der er gjennomsnittlig listelengde 607 pasienter per fastlege i 2023. Per november 2024 hadde fastlegene i Holtålen kommune 280 ledige plasser på listene.

Netto driftsutgifter til kommunehelsetjenester (2021-2023)



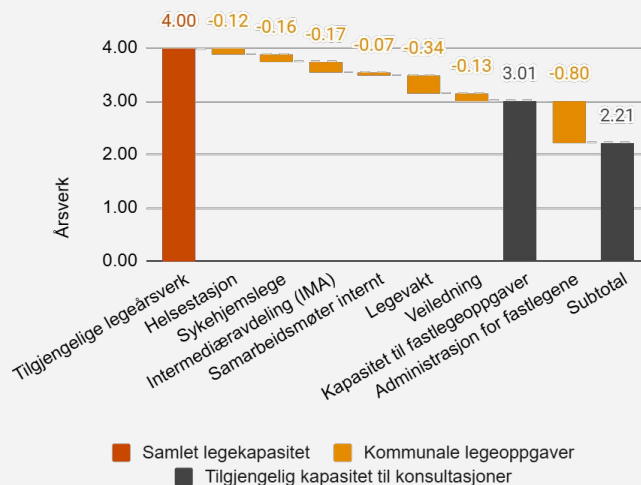
Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til legetjenester (2021-2023)



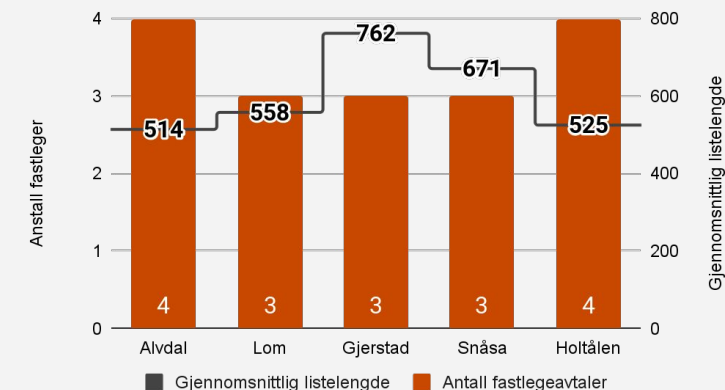
Kilde: Holtålen kommune

Legekapasitet og ressursbruk til kommunale legeoppgaver, målt i årsverk (2024)



Kilde: Holtålen kommune

Antall fastlegeavtaler og listelengde (2023)



Kilde: KOSTRA

04

Tekniske tjenester

Byggningsdrift, vann- og avløpstjenester



Økte utgifter i de tekniske tjenestene kan i all hovedsak forklares av enkelthendelser

Utgifter til tekniske tjenester har økt kraftig fra 2022 til 2023

Holtålen kommune har høyest utgifter til tekniske tjenester av kommunene vi sammenligner med. Den største kostnadsposten for alle kommuner er vedlikehold og nybygg av kommunale veier. For Holtålen kommune har denne utgiften økt markant i 2023, men er drevet av enkelthendelser i forbindelse med ekstremvær. Holtålen kommune har fått tilkjent skjønnsmidler fra Statsforvalteren for å kompensere for disse utgiftene, men denne inntekten vil ikke komme på regnskapet før 2024.

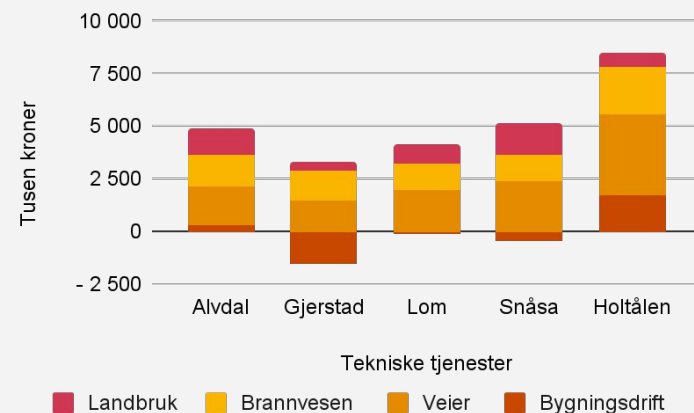
Holtålen kommune får på denne måten refundert de direkte utgiftene til reparasjoner etter ekstremværet fra Statsforvalteren. Holtålen kommune har imidlertid også utgifter til en midlertidig bru ved Heksem bru, der kommunen må betale leiekostnader frem til permanent bru er på plass.

Utgifter til drift av kommunale veier utgjør det meste av kostnadene til tekniske tjenester

Mellom 2021 og 2023 har flere andre kostnader i de tekniske tjenestene også økt. Blant annet har kostnader til kjøp, leie og leasing av transportmidler hatt en økning med 100 prosent, i tillegg til at kostnader for snøbrøyting og strøm har økt med ca. 30 prosent.

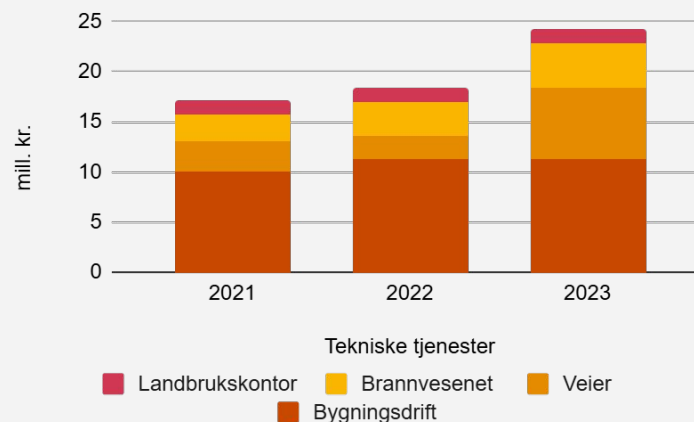
Lønnsutgiftene har også økt, men i hovedsak som følge av omfordeling i driftsregnskapet. Kommunen har i tillegg hatt en stor ny kostnad i 2023 på 0,7 millioner kroner til nybygg og anlegg, men har fått full refusjon fra staten for denne.

Driftsutgifter til tekniske tjenester per innbygger (2023)



Kilde: KOSTRA

Netto driftsutgifter til tekniske tjenester (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Tjenesten for bygningsdrift har ikke hatt noen større endringer over tid

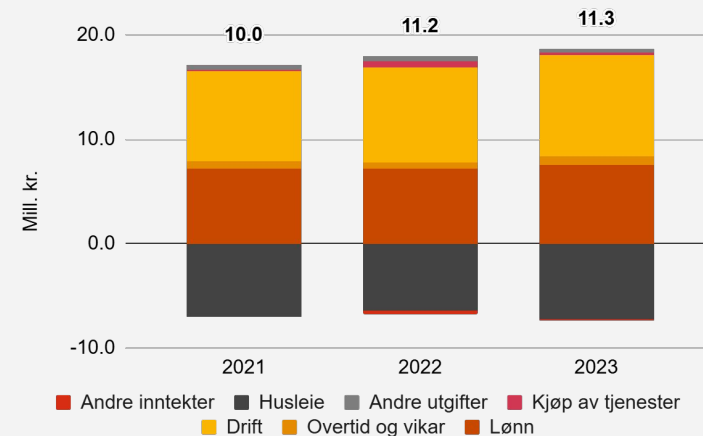
Netto driftsutgifter til bygningsdrift har gått svakt ned siden 2021

All drift og vedlikehold av kommunens formålsbygg og enkelte utleieboliger, inkludert renhold, utføres av bygningsdrift. Utgiftene til bygningsdrift består i all hovedsak av lønn til renholdere og vaktmestere, som utgjør den største delen av bemanningen i de tekniske tjenestene. Disse stillingene har hatt svært lavt sykefravær i analyseperioden.

I tillegg til lønnskostnader har bygningsdrift en stor andel utgifter til drift. De største av disse er strøm, bygg og anleggstjenester, leie av lokaler, gebyrer for vann og avløp, og snøbrøyting.

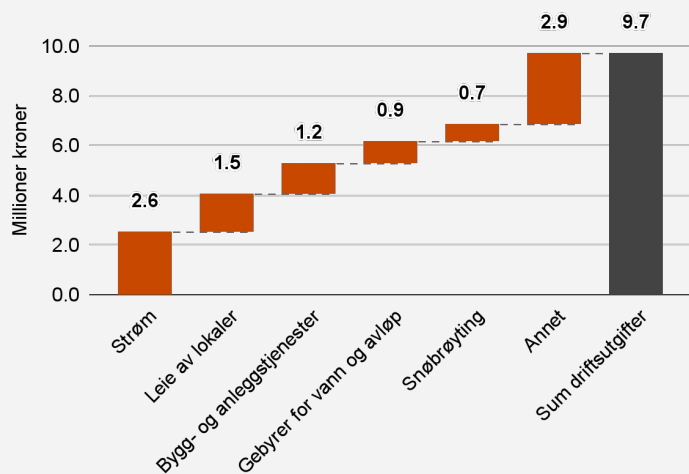
Husleieinntekter regnskapsføres også under bygningsdrift, noe som trekker ned de netto driftsutgiftene. Kostnadspostene har vært relativt stabile i analyseperioden, med unntak av en liten økning i driftsutgifter. Bygningsdrift har også lave utgifter til overtid og vikar, sannsynligvis som følge av det lave sykefraværet.

Netto driftsutgifter til bygningsdrift (2021-2023)



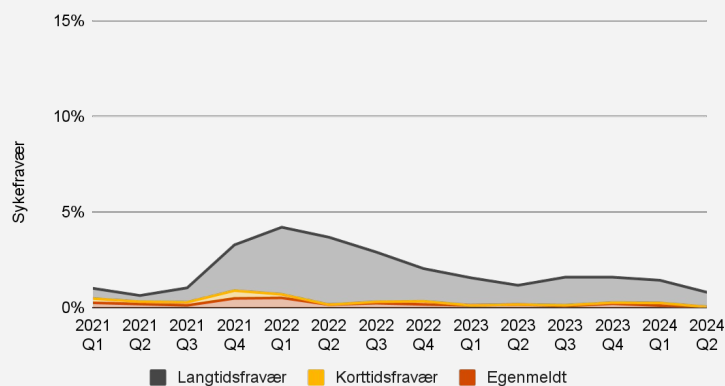
Kilde: Holtålen

Utgifter for drift innen bygningsdrift (2023)



Kilde: Holtålen kommune

Sykefravær i tekniske tjenester (2023)



Kilde: Holtålen kommune

Ansatte i tekniske tjenester (2023)

	Ansatte	Årsverk	Gj.sitt stillingsstørrelse
Bygningsdrift	19	14,4	76 %
Samferdsel	2	2	100 %
Vann, avløp og renovasjon	4	4	100 %

Kilde: Holtålen kommune

Dagens organisering av bygningsdrift kan medføre flere ulemper og sårbarheter

I dagens organisering av bygningsdrift er ansvar for forskjellige bygg fordelt blant de ansatte

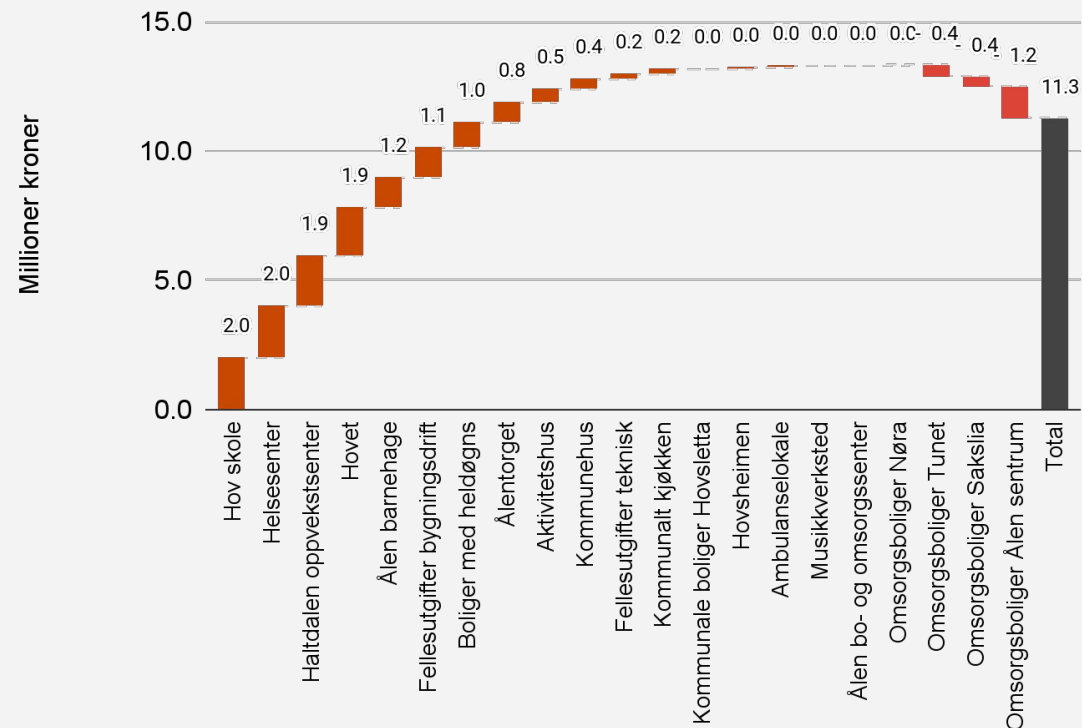
Bygningsdrift er spredt på mange bygg i kommunen, men fem bygg står for 75 prosent av ressursbruken til bygningsdrift. Disse er relativt store bygg som trenger en betydelig mengde ressurser til vedlikehold.

Dagens ansatte har ansvar for "sine bygg". De største byggene betjenes av flere ansatte, mens én ansatt dekker flere av de mindre byggene. Renholderne er ansatt i bygningsdrift, men i praksis har ansatte ansvar for hver sine bygg, og det er lite kultur for å gå på tvers av byggene.

Selv om Holtålen kommune har god kapasitet på renhold av bygg, så fører denne kulturen likevel til at tjenesten blir sårbar for fravær. Det gjør det også vanskeligere å innføre teknologi eller endringer i arbeidsmetoder, dersom frigjort kapasitet ikke kan brukes i andre bygg, eller andre tjenester.

Det har i spørreundersøkelsen kommet frem at ansvars- og oppgavefordelingen mellom bygningsdrift og de andre enhetene oppleves noe utydelig. Enkelte ansatte mener det er et potensial for å se på hvordan tjenesten er organisert, samt å forbedre kommunikasjonen mellom ulike deler av kommunen.

Brutto driftsutgifter til bygningsdrift (2023)



Kilde: Holtålen kommune

05

Administrasjon, plan og kulturtenester

Sentraladministrasjon, kultur, plan og utvikling, kulturskole og flyktningetjenester



Økte utgifter til lønn og lisenser trekker opp administrasjonsutgiftene i 2023

Utgifter til administrative tjenester har økt med 23 prosent de siste tre årene

Det er særlig to forhold som påvirker utgiftsveksten i de administrative tjenestene: lønnsutgifter og lisenser.

Utgifter til lønn økte med 1,5 mill. kr. fra 2022 til 2023. Holtålen kommune har hatt en utskifting i flere administrative lederstillinger de siste årene. I 2023 var det et generasjonsskifte med utskifting av økonomisjef, kommunedirektør og planansvarlig, med overlapp i disse stillingene, som har gitt høyere lønnsutgifter i en periode.

Utgifter til lisenser for IT-systemer som brukes av hele kommunen ligger i sin helhet til administrasjonen. Dette bidrar til å trekke opp administrasjonsutgiftene i 2023.

Holtålen kommune brukte litt over ett årsverk til regnskapstjenester i 2023

Holtålen kommune er vertskommune for regnskapstjenester for Røros og Os. Totalt brukte Holtålen kommune 4 mill. kr. til denne avdelingen i 2023, men hadde også 3 mill. kr. i inntekter fra samarbeidskommunene, som innebærer at Holtålen kommunes andel i samarbeidet utgjør om lag 1 mill. kr. i året.

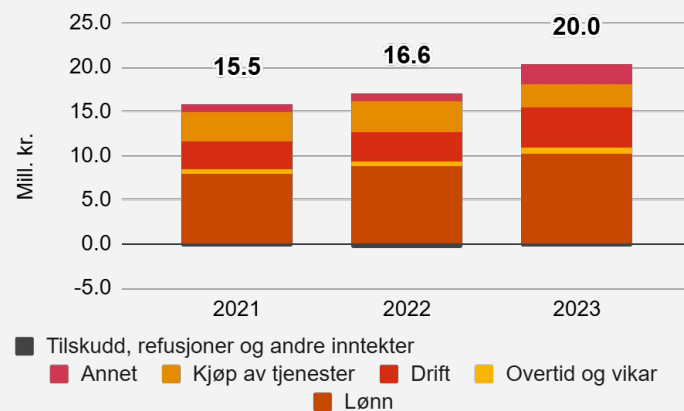
Både utgifter og inntekter til regnskapskontoret har vært stabile de siste tre årene. Interkommunalt samarbeid om regnskapstjenester gir en stordriftsfordel for samarbeidskommunene, både ved at ressurser kan brukes effektivt, og ved at kommunen får et fagmiljø for regnskapstjenester. Med flere ansatte samlet blir tjenesten også mindre sårbar for fravær.

Holtålen kommune hadde høyere utgifter til administrasjon enn kommunene vi sammenligner med

Holtålen kommune brukte nær 13 000 kr. til administrasjon per innbygger i 2023, i følge KOSTRA-tall. Dette er 20-30 prosent mer per innbygger enn kommunene vi sammenligner med.

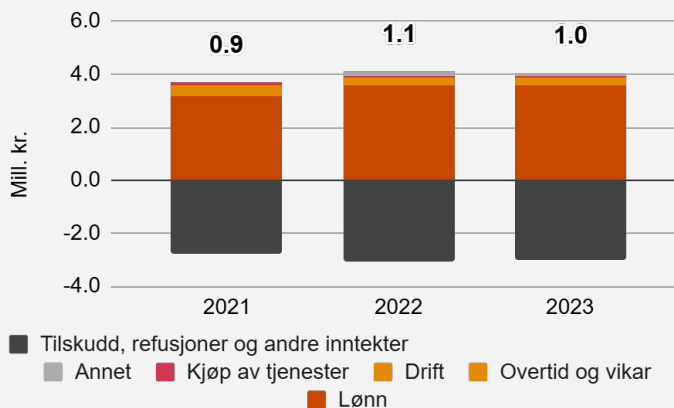
Det er imidlertid betydelig usikkerhet rundt administrasjonsutgiftene som rapporteres i KOSTRA. Hva som ligger inne i disse utgiftene kan bli påvirket av hvordan kommunen er organisert. Dersom en stor del av kommunens administrative oppgaver er samlet sentralt, vil det gi høyere administrasjonsutgifter, selv om det også kan føre til at administrative oppgaver blir ivarettatt mer effektivt, og at øvrige ansatte bruker mindre tid på administrasjon. At administrasjonen i Holtålen kommune dekker alle utgifter til felles IT-systemer kan også trekke utgiftene opp.

Netto driftsutgifter til administrasjon (2021-2023)



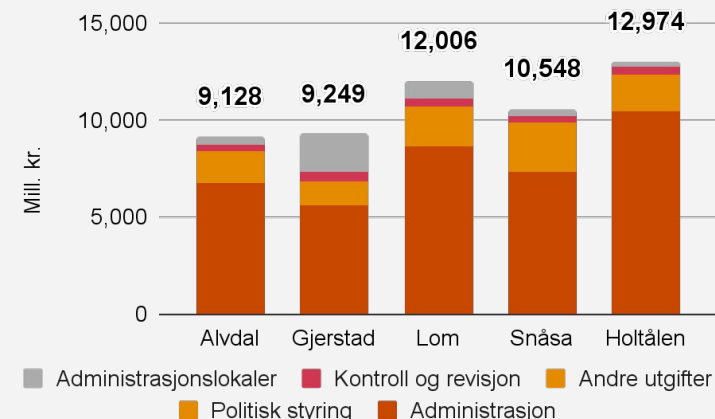
Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til interkommunalt regnskapskontor (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Netto driftsutgifter til administrasjon per innbygger (2023)



Kilde: KOSTRA

Utgiftene til plan- og kulturtjenester har vært fallende de siste tre årene

Utgifter til plan og kulturtjenester omfatter enhetene kultur, plan og utvikling samt Kulturskolen. Holtålen kommune har hatt en reduksjon i utgifter til disse tjenestene på 18 prosent de siste tre årene. Det er særlig utgifter til næringsprosjekter under kultur, plan og utvikling som bidrar til denne nedgangen.

Holtålen kommune har høyere utgifter til kulturtjenester enn sammenlignbare kommuner

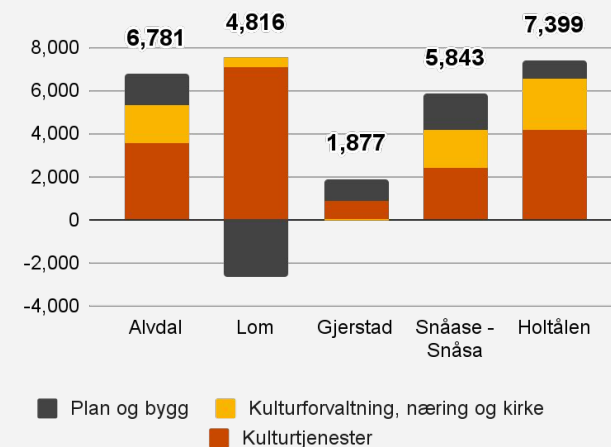
Sammenlignet med andre kommuner brukte Holtålen kommune mer penger på kulturformål i 2023. Det var kun Lom kommune som hadde høyere utgifter til kulturtjenester enn Holtålen kommune, av kommunene vi sammenligner med, i 2023. I disse tjenestene ligger blant annet kulturskole, bibliotek og museer. Holtålen kommune hadde også høyest utgifter til kulturforvaltning av kommunene vi sammenligner med, til tross for at kommunen har redusert utgiftene på dette området de senere årene.

Utgifter til tjenester under kultur, plan og utvikling har gått ned de siste tre årene

De fleste tjenesteområdene i plan- og kulturtjenestene i Holtålen kommune har hatt en flat utgiftsutvikling de siste tre årene. En reduksjon i overføringer til næringsformål og Kirkelig fellesråd bidrar imidlertid til en utgiftsreduksjon i kultur, plan og utvikling de siste tre årene.

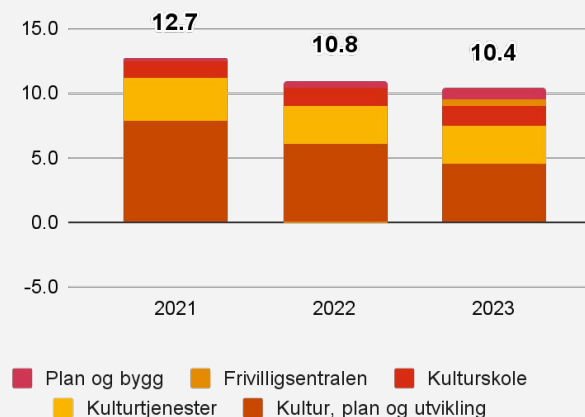
Holtålen kommune har et bredt tilbud i kulturskolen, med 161 elevplasser fordelt på 12 ulike kulturskoletilbud. Totalt brukte Holtålen kommune 1,5 mill. kr. til kulturskolen i 2023, ca 10 000 kr. i utgifter per plass.

Driftsutgifter til kultur, plan og utvikling per innbygger (2023)



Kilde: KOSTRA

Netto driftsutgifter til kultur, plan og utvikling (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Utgifter til flyktingetjenester

Holtålen kommune har bygd opp flyktingetjenesten for å kunne ta imot ukrainske flyktninger

Holtålen kommune hadde ikke egen flyktingetjeneste før kommunen vedtok å ta i mot ukrainske flyktninger i 2022. Tjenesten ble bygd opp rundt dette formålet, og er i utgangspunktet midlertidig. Tjenesten har raskt bygget opp samarbeid med andre enheter i Holtålen kommune. I tillegg kjøper Holtålen kommune noe tjenester fra IMDi på områder kommunen ikke kan levere selv.

Holtålen kommune ser at de ukrainske flyktingene har andre behov enn flyktninger fra andre land og regioner. Kommunen har i stor grad bygget flyktingetjenestene rundt behovene til ukrainske flyktninger, fremfor å tilby tjenester innenfor etablerte rammer tilpasset andre flyktingegrupper. Dette har vært en styrke i Holtålen kommunes oppfølging av flyktingene, og kommunen har jobbet smidig og målrettet for å finne tilpassede løsninger for de flyktingene kommunen har tatt i mot.

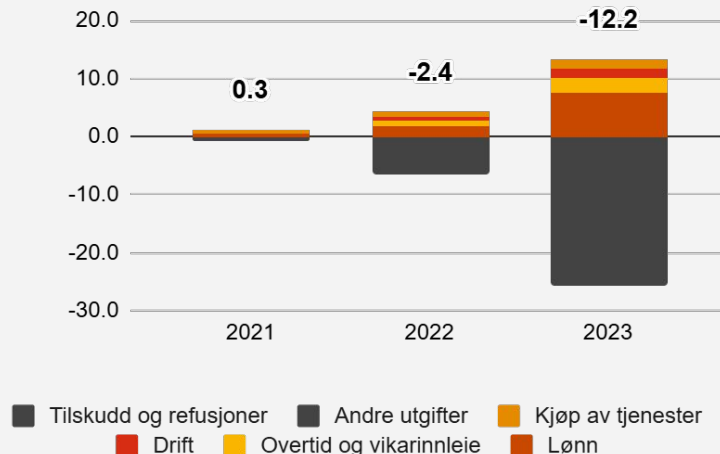
Blant annet samarbeider flyktingetjenesten godt med skolene og barnehagene, med egne lærere som har dedikert ansvar for å følge opp ukrainske barn. Skolene og barnehagene har også tatt inn ukrainske flyktninger som ansatte. Flyktingetjenesten samarbeider også med kulturskolen for språktrening.

Mottak av flyktninger gir en høy midlertidig inntekt

Flyktingemidlene er en stor, midlertidig inntekt for kommunen, som krever oppskalering av tjenester for å møte flyktingenes behov for tjenester. Dette gjelder både i flyktingetjenesten, og generelt i kommunens tjenesteapparat. Holtålen kommune mottok 25 mill. kr. i statlige tilskuddsmidler for å følge opp flyktingene i 2023. Tilskuddsmidlene for mottak av flyktninger varer i fem år, der de største summene kommer de to første årene. Tilskuddsmidlene har gitt Holtålen høye inntekter, men i årene som kommer må kommunen forvente at noe av disse midlene vil falle bort. Det er derfor viktig at kommunen jobber godt med å få flyktingene i aktivitet - jobb eller studier - slik at kommunen kan trappe ned oppfølgingen av flyktingene, i takt med at tilskuddsfinansieringen reduseres.

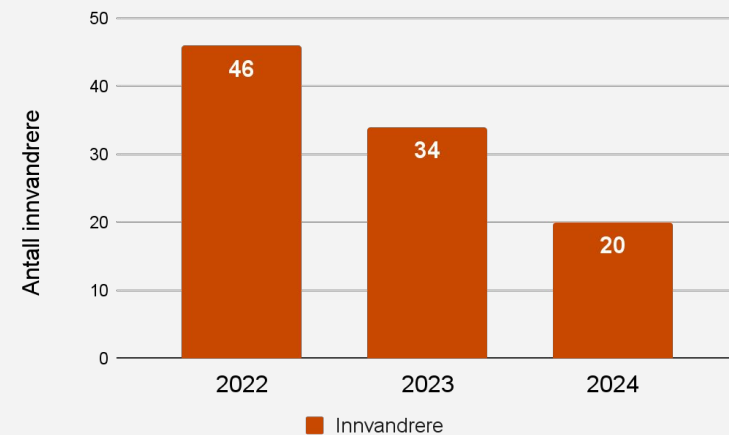
Mye av inntektene fra tilskuddsmidlene går til å finansiere tjenester innenfor andre tjenesteområder. Flyktninger i skole- og barnehagealder krever ekstra oppfølging for språkopplæring og inkludering, mens både helsetjenester og sosiale tjenester som NAV også vil måtte bruke ressurser på oppfølging av flyktingene. Dette kommer ikke godt frem i regnskapstallene, da inntektene fra flyktingemidlene er ført på flyktingetjenesten, mens utgiftene til denne oppfølgingen ligger til den enkelte tjenesten.

Netto driftsutgifter til flyktingetjenester (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Bosatte flyktninger i Holtålen kommune (2022-2024)



Kilde: IMDi

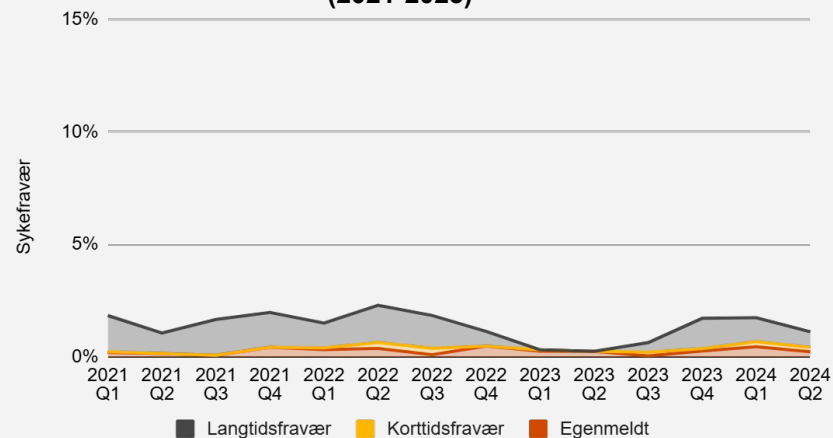
Det er få ansatte i hver tjeneste i administrasjon, kultur, plan og utvikling

Innenfor tjenesteområdene administrasjon, kultur, plan og utvikling jobber det totalt 43 ansatte, men disse er fordelt på 12 ulike tjenesteområder. Selv om sektorene er store totalt sett, består de i praksis av en rekke små tjenester. Flyktingetjenesten har på kort tid vokst til å bli det største tjenesteområdet i denne delen av kommuneorganisasjonen, med totalt 7 årsverk fordelt på 8 ansatte. Ellers er det interkommunale regnskapskontoret det eneste tjenesteområdet med mer enn fire årsverk, i kraft av av regnskapskontoret også yter tjenester til Røros og Os kommuner.

De fleste tjenesteområdene innenfor administrasjon, kultur, plan og utvikling har to eller færre ansatte. Dette begrenser muligheten til å bygge robuste fagmiljøer, samtidig som tjenesteområdene blir sårbare for langtidsfravær og turnover. Variasjonen i oppgaver og ansvar er også stort innenfor hvert av tjenesteområdene, og ansatte på de fleste fagområdene har både ansvar å utføre administrative oppgaver i egen enhet, samt å yte støtte til utførelsen av administrative oppgaver ut i andre enheter.

Tjenesteområdene har lavt sykefravær. Dette er i all hovedsak ansatte som jobber dagtid, med oppgaver som er preget av merkantile oppgaver og kontorarbeid. Dette er yrker som også i kommunesektoren forøvrig har lavt sykefravær.

Sykefravær i administrasjon, samt i kultur, plan og utvikling (2021-2023)



Kilde: Holtålen kommune

Ansatte i plan- og kulturtjenester (2023)

	Ansatte	Årsverk	Gj.snitt stillingsstørrelse
Flyktingetjenesten	8	7	87,5%
Kulturtjenester	5	3,8	77 %
Kulturskole	6	2,7	44,5 %
Plan og bygg	2	2	100 %
Frivilligsentralen	1	1	100 %
Enhetsleder utvikling	1	1	100 %

Kilde: Holtålen kommune

Ansatte i administrasjon + interkommunalt regnskapskontor (2023)

	Ansatte	Årsverk	Gj.sitt stillingsstørrelse
Fellestjenester	4	3,2	80 %
IKT	2	2	100 %
Økonomi	2	2	100 %
Personal	2	1,4	70 %
Rådmannskontoret	2	2	100 %
Lærlinger	2	0,6	30 %
Interkom. regnskapskontor	6	4,6	77,5 %

Kilde: Holtålen kommune

Holtålen kommune har et omfattende samarbeid med Røros og Os kommuner

Holtålen kommune hadde total 21,5 mill. kr. i utgifter til tjenestekjøp fra andre kommuner i 2023. Dette er i all hovedsak etablerte samarbeid. Holtålen kommune samarbeider i stor grad med Røros og Os gjennom vertskommuneordninger. De største samarbeidene gjelder brannvesen, NAV og Barnevern. Røros kommune er også vertskommune for legevaksordningen i Holtålen utenom legekontorets åpningstid, samt at Holtålen kommune kjøper én plass på intermedisæravdelingen på Røros sykehus, som driftes av Røros kommune.

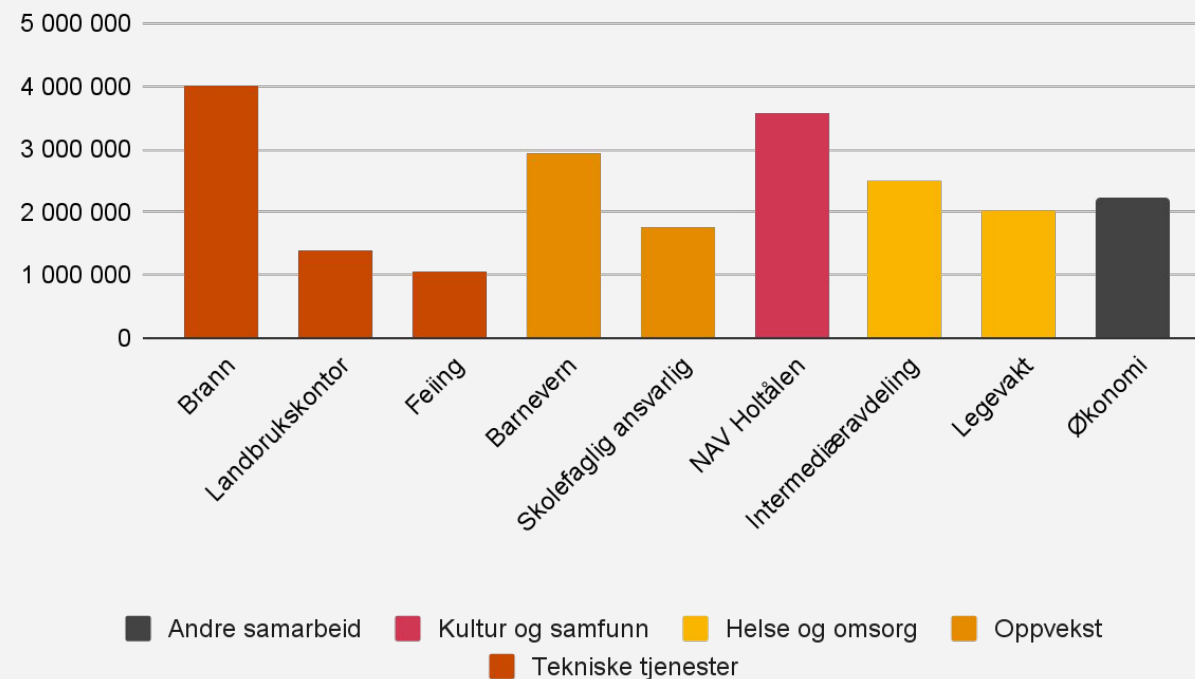
Mange av samarbeidene sikrer at Holtålen kommune får ivaretatt tjenester det ville vært vanskelig å drive alene. Samarbeid med andre kommuner sikrer kommunen tilgang på kompetanse som enten er vanskelig å rekruttere, eller som kommunen kun trenger i et begrenset omfang. Samarbeid kan også bidra til å etablere fagmiljøer rundt tjenester eller utløse stordriftsfordeler Holtålen kommune ikke kunne oppnådd på egenhånd.

Interkommunalt samarbeid gir noen gevinster, men påvirker også hvor nært tjenesteyter kan være tjenestemottaker. Dette er blant annet blitt trukket frem om samarbeidet om barnevern, der flere av oppveksttjenestene opplever at det er stor avstand til barnevernet, og lite tilstedeværelse av barnevernansatte i Holtålen kommune. Dette påvirker samarbeidet mellom barnevernet og øvrige oppveksttjenester, særlig i det forebyggende arbeidet.

Til sammenligning blir det interkommunale samarbeidet om NAV trukket frem som godt, blant annet fordi NAV-ansatte også er fysisk tilstede i Holtålen kommune.

Samarbeidet med felles landbrukskontor er foreslått avviklet fra 2026.

Utgifter til interkommunale samarbeid i Holtålen kommune, sortert etter tjenesteområde (2023)



3

Aktuelle
omstillingstiltak

Vi foreslår 12 grep som kan gi mer effektiv ressursbruk, og bedre ressurstilgang i Holtålen kommune

Tiltak	Effekt
1. Videreutvikle samarbeidet mellom turnustjenestene i helse- og omsorgstjenesten	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte utgifter • Frigjort kapasitet • Bedre kvalitet
2. Øke ressursdelingen mellom skolene og barnehagene	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte utgifter
3. Innføre fådelte klasser ved Hov skole	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte utgifter
4. Etablere større sektorer-/rammeområder	<ul style="list-style-type: none"> • Økning av kapasitet
5. Samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjort kapasitet
6. Jobbe systematisk med nærvær og sykefraværsoppfølging for å redusere sykefravær	<ul style="list-style-type: none"> • Reduksjon av utgifter
7. Etablere bedre kommunikasjonsmuligheter på tvers av tjenester i kommuneorganisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjort kapasitet • Bedre kvalitet
8. Styrke og utvide bruken av interkommunale samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Reduksjon i utgifter • Frigjort kapasitet
9. Øke leieinntekter, selge eller avvike Ålen skisenter	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte utgifter
10. Vurdere andre løsninger for KAD og mottak av utskrivningsklare pasienter	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomisk innsparing • Frigjort kapasitet
11. Legge til rette for at dagens enhet Bygningsdrift kan ivareta flere oppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjort kapasitet
12. Aktivere frivillighet og andre i samfunnet gjennom samhandlingsverktøy med innbyggere	<ul style="list-style-type: none"> • Økt kapasitet

Mindre tiltak, som kan ha effekt på kort sikt

Etablere én koordinerende enhet for tildeling av helse- og omsorgstjenester

Holtålen kommune har i dag en koordinerende enhet med ansvar for tildeling av helse- og omsorgstjenester til barn og unge, samt et vedtaksteam med ansvar for tildeling av tjenester til voksne over 18 år. Dette teamet møtes én time annenhver uke for gjennomgang og oppfølging av søknader. Disse to kan slås sammen til én felles enhet.

I dag møtes disse to grupperingene hver for seg for å vurdere tildeling og endring av tjenester i helse- og omsorgstjenestene.

Ved å slå sammen møtene for tildeling av tjenester kan antall møtepunkter halveres. Samtidig vil det gi bedre muligheter for koordinering og samordning av tjenester til barn og voksne, der det er relevant.

Innføre selvbetjent betaling på legekantoret

Besøkende på legekantoret må i dag gå i resepsjonen på legekantoret for å betale etter timer. Det innebærer at ansatte på legekantoret må håndtere alle betalinger for legetimer. Det finnes flere alternativer for selvbetjent betaling på legekantoret.

Flere kommuner har innført digital faktura etter legebesøk, der pasienten får faktura på sms, som kan betales med for eksempel BankID eller Vipps.

Selvbetjent betaling kan potensielt frigjøre mye tid for den ansatte i resepsjonen på legekantoret. Dersom hver betaling tar ett minutt å gjennomføre, og legekantoret genererer 30-40 betalinger per dag, vil det frigjøre minimum en halvtime daglig som kan brukes til andre oppgaver. Antagelig vil effekten være større siden betalingene skaper jevnlig avbrudd gjennom arbeidsdagen, som også begrenser hvilke andre oppgaver den ansatte i resepsjonen kan ivareta.

Det er samtidig viktig å undersøke hva innføring og bruk av selvbetjent betaling koster, slik at effekten kan veies opp mot kostnaden. Dette krever at Holtålen kommune henter pristilbud fra aktuelle leverandører.

Redusert åpningstid i barnehagen

I dag er det ulik åpningstid i henholdsvis Ålen og Haltdalen barnehagen:

- Ålen: 07:00-16:00
- Haltdalen: 06:40-16:30

Haltdalen barnehage har åpent nesten en time lengre enn Ålen barnehage. Dette strekker bemanningen utover dagen, og fører til at barnehagen gjennom dagen er tynnere bemannet, selv om bemanningstilgangen er lik som i Ålen.

Tilbakemeldinger fra ansatte er at det er svært få barn i barnehagen før klokka 07:30, noe som innebærer at tidlig åpningstid er et tilbud som kun ivaretar behovet til et lite fåtall av de foresatte med barn i barnehagen.

En reduksjon i åpningstiden vil føre til at det kan være flere voksne tilstede samtidig når barnehagen er åpen. Det vil ikke gi en besparelse direkte, men kan ha positiv effekt på arbeidsmiljø og opplevd arbeidsbelastning.

En endring i barnehagens åpningstid bør tilpasses foresattes behov. En systematisk registrering av barnas ankomst- og hentetid kan gi en god indikasjon på når foresatte har behov for at barnehagen er åpen.

Videreutvikle samarbeidet mellom turnustjenestene i helse- og omsorgstjenesten

Helse- og omsorgstjenestene i Holtålen kommune er allerede i gang med å dele ressurser på tvers av avdelingene på sykehjemmet. Økt ressursdeling på tvers av avdelingene i helse- og omsorgstjenestene kan gi ytterligere ressurseffektivisering:

- Felles nattevakter
- Felles sykepleierressurs
- Felles medisinrom

Det er ofte stor variasjon i oppgavemengden på en nattevakt. Deler av natta kan være rolig, mens det kan være høyt aktivitetsbehov andre deler av natta. Med felles nattevakter kan helse- og omsorgstjenesten være rustet til å ta unna toppene, selv med lavere totalt bemanningsnivå. Også for bruken av sykepleiere kan ressursdeling på tvers av avdelingene bidra til lavere samlet ressursbehov.

Oppgavedeling mellom ulike yrkesgrupper vil være viktig for å lykkes med ressursdeling på tvers

- Tydeliggjøre hvilke oppgaver som skal utføres av ansatte med treårig høyskoleutdanning, som sykepleier og fysioterapeut
- Vurdere behovet for andre høyskoleutdannede faggrupper, som vernepleier, sosionom, eller utdanningsretninger innenfor forebyggende eller miljøterapeutisk arbeid
- Legge til rette for økt bruk av serviceverter og andre støtteressurser, som kan utføre oppgaver i sykehjem og hjemmetjeneste som ikke krever helsefaglig kompetanse
 - Matsservering
 - Sengereing
 - Vask og rydding
 - Følge brukere
 - Sosial kontakt

Effekten av sambruk av bemanning mellom tjenester vil bli sterkere dersom både sykehjem, hjemmetjenesten og habiliteringstjenesten kan ha en felles bemanningsbase. Det vil særlig være vanskelig å ha felles nattevakter mellom tjenester, dersom det er avstand mellom byggene som nattevaktene skal betjene. For ansatte som leverer punktjenester på dagtid (for eksempel utførelse av konkrete sykepleieroppgaver, opptrening med fysioterapeut, eller miljøterapeutisk oppfølging), vil ikke avstander mellom byggene tjenesten utøves i, være en like stor hindring.

Effekt

Færre nattevakter kan gi **reduerte utgifter** til helse- og omsorgstjenestene. Én nattevakt binder opp om lag 2,3 årsverk, noe som gir en innsparing på i overkant av 1,5 mill. kr. per reduserte nattevakt.

Felles sykepleierressurs vil i hovedsak bidra til **frigjort kapasitet** blant sykepleierne. Dette er kapasitet helse- og omsorgstjenestene kan bruke til å ivareta flere pasienter etter hvert som antall innbyggere med behov for helse- og omsorgstjenester øker. Felles sykepleierressurs vil derfor først og fremst bidra til at Holtålen kommune ikke trenger å ansette flere sykepleiere, selv om behovet for sykepleieroppfølging øker.

Ved å forsterke kulturen for bruk av ressurser på tvers, kan dette også åpne for bruk av andre høyskoleutdannede faggrupper i helse- og omsorgstjenesten. Økt tverrfaglighet i tjenesten kan gi **bedre kvalitet** i det forebyggende arbeidet, som kan bremse funksjonsfall, og bedre tjenestemottakernes evne til å klare seg selv.

Gjennomførbarhet

Økt bruk av ressurser på tvers av tjenester krever at oppgaver, roller og ansvar blir tydeliggjort. Det er særlig viktig at oppgaver for ansatte som går på tvers er tydelig, slik at de ansatte kan prioritere *disse* oppgavene, mens øvrig oppfølging foregår i den enkelte avdeling.

For økt bruk av nattevakter er det viktig å se dette opp mot behovet for tilstedeværelse ved den enkelte avdeling. Samlokalisering av bygg, og økt bruk av digitalt tilsyn og sensorteknologi kan være nødvendig for å kunne bruke nattevakter på tvers på en forsvarlig måte.

Konsekvens

Økt bruk av ansatte på tvers kan redusere tilgjengeligheten til spesialkompetanse på den enkelte avdelingen. Med sykepleiere som primært går på tvers av avdelinger kan det gi noe lengre responstid dersom det oppstår akutte situasjoner som krever sykepleieroppfølging. Dette er viktig å ta hensyn til i planleggingen av tilbudet.

Øke ressursdelingen mellom skolene og barnehagene

Skolene og barnehagene er sårbare både for uforutsett fravær, og svingninger i barnetallene over tid. I dag har skolene høy lærertetthet (vesentlig over lærernormen for alle trinn og ved begge skole). Likevel er bemanningen ved skolene sårbar, fordi bemanningsnivået i stor grad er utløst av små klasser med få elever.

For å håndtere varierende barnetall fra år til år må både skolene og barnehagene sikre tilstrekkelig grunnbemanning. Enkelte år vil dette føre til god kapasitet på lærere og barnehageansatte, mens det vil være høyere press på ansatte andre år. Samtidig er det få vikarer å ta av i Holtålen kommune, så fravær må i stor grad dekkes inn ved bruk av tilgjengelig bemanning ved den enkelte skolen eller barnehagen.

For å utnytte den tilgjengelige kapasiteten i oppvekstsektoren bør Holtålen i større grad enn i dag legge til rette for ressursdeling på tvers av enheter:

- Fordele bemanning mellom skolene etter behov, ved oppstart av skoleåret
- Fordele bemanning mellom barnehagene etter behov, ved oppstart av barnehageåret
- Ansatte kan ta vakter på den andre skolen/barnehagen for å dekke inn fravær
- Ansatte i SFO kan bidra inn i skolen eller barnehagen når SFO er stengt
- Felles vikarpool for hele oppvekstsektoren

Ved å se bemanningen i henholdsvis skole og barnehage som én gruppe, kan tjenestene bruke tilgjengelig kapasitet ett sted, til å dekke inn manglende kapasitet et annet sted. Dette gjelder både planlegging av bemanningsbehov for det kommende skole-/barnehageåret, og håndtering av løpende fravær.

Holtålen kommune har tidligere forsøkt å bruke assistenter på tvers av SFO og barnehagen ved Haltdalen oppvekstsenter, uten å lykkes med dette. En slik ordning kan ha positiv effekt fordi bemanningsbehovet ved SFO er lavest i samme tidsperiode som det er høyest i barnehagen. Ved et nytt forsøk er det viktig å legge til rette for at ansatte som går mellom SFO og barnehagen er godt kjent med rutinene begge steder, og er ofte nok tilstede til at de kan skape en relasjon til barna.

Effekt

Økt ressursdeling mellom oppveksttjenestene kan gi lavere totalt bemanningsbehov, ved at Holtålen kommune kan benytte tilgjengelig bemanning mer effektivt. Dette kan gi **reduerte kostnader** ved at kommunen kan ha noe lavere bemanningsnivå, i tillegg til at kommunen kan unngå innleie ved fravær.

Totalt brukte barnehage og skole tilsammen ca 1,6 mill. kr. til innleie og overtid i 2023, ikke medregnet permisjons- og sykevikar. Dersom halvparten av disse utgiftene dekkes med økt ressursdeling mellom skolene/barnehagene, kan det gi en årlig innsparing på ca 800.000 kr.

Potensialet for å redusere grunnbemanningen gjennom bedre ressursdeling er usikkert, og vil også avhenge av hvordan klassene er innrettet. Reduksjon i ressurser er først og fremst aktuelt dersom skolene har klasser med få elever og mer enn én lærer.

Det er mulig å oppnå en effekt på kort sikt, så fort skolene og barnehagene får etablert rutiner for at ansatte kan ta vakter/timer på en annen skole eller barnehage. Effekten på omfordeling av ansatte mellom skolene og barnehagene for å håndtere svingninger i barnetall kan oppnås fra skoleåret 2025/26.

Gjennomførbarhet

Ledelsen ved skolene og barnehagene må ha daglig kontakt for å drøfte behov for å utveksle ressurser. Uten faste rutiner på dette vil det være vanskelig å lykkes med fortløpende ressursutveksling. Ledelsen må også ha møter ved oppstarten av skole-/barnehageåret for å fordele ansatte der det er størst behov for dem.

Det kan være behov for å endre ansettelseskontrakter, så ansatte er kontraktsmessig tilknyttet Holtålen kommune, og ikke ved den enkelte skole eller barnehage. Dette gjør det mulig å omfordele ansatte mellom skolene underveis i skoleåret, uten å måtte endre ansettelseskontrakter.

Konsekvens

For barnehagebarna og skoleelevene vil det i utgangspunktet være bedre at kommunen bruker ansatte ved den andre barnehagen eller skolen for å dekke bemanningsbehov, fremfor vikarer.

For de ansatte kan økt ressursdeling på tvers av barnehagene og skolene oppleves som en belastning i starten, frem til rutinene for ressursdeling får "satt seg".

Innføre fådelte klasser i små- og mellomtrinnet ved Hov skole

Hov skole er i dag inndelt i egne klasser for hvert trinn. Antall barn per klasse er imidlertid lavt, og varierer fra 7 til 16 elever per trinn ved små- og mellomtrinnet. Denne klasseinndelingen binder opp mye lærerressurs, og bemanningen ved Hov skole ligger i dag langt over det lærernormen krever, særlig på mellomtrinnet.

En innføring av fådelte klasser ved Hov skole vil kunne frigjøre flere lærerårsverk som i dag bindes opp gjennom oppfølging av klasser med få elever. Ved å slå sammen to og to trinn til én klasse, vil det i de fleste tilfeller ikke være behov for å bruke mer lærerressurs i denne klassen, enn det som brukes ved å følge opp én klasse i dag. Det innebærer at bemanningen ved sammenslåtte klasser kan opp mot halveres.

Selv ved en fådeling av klassene vil alle klassene ha en håndterbar størrelse. I dette eksempelet viser vi muligheten med å samle to og to trinn, men der 5. trinn videreføres som egen klasse. Dette eksempelet gir en klassestørrelse på mellom 20 og 24 elever for de fådelte klassene.

Eksempel på hvordan en fådeling av klassene kan se ut:

Trinn	Dagens inndeling	Fådelte inndeling
1	13	20
2	7	
3	9	21
4	12	
5	16	16
6	12	24
7	12	
8	24	
9	17	
10	24	

Effekt

Med en innføring av fådelte klasser kan Holtålen kommune **redusere utgifter** tilsvarende minimum ett årsverk per klasse som blir sammenslått. I vårt eksempel vil dette kunne gi en bemanningsreduksjon på 3 årsverk.

Lønnsutgifter, inkludert arbeidsgiveravgift og pensjon lå på om lag 750.000 kr. per lærerårsverk ved Hov skole i 2023. En reduksjon på tre årsverk vil da gi en innsparing på 2,25 mill. kr.

Gjennomførbarhet

Hov skole er bygd for vesentlig flere elever enn skolen har i dag. Det er ingen data som tyder på at elevtallet skal opp på et høyere nivå de kommende årene. Det er ingenting med dagens bygningsutforming som er til hinder for klassestørrelser opp på 22-23 elever.

Dersom antall elever i klassen oversitiger lærernormens krav til antall barn per lærer, vil det være behov for mer enn ett lærerårsverk tilknyttet hver klasse. Dette kan enten løses gjennom å være mer enn en lærer tilstede i klasserommet i enkelte timer, eller ved å dele opp klassen i to grupper, med én lærer på hver gruppe, i deler av undervisningen.

Konsekvens

En nedbemanning vil ha en stor negativ konsekvens for den den gjelder. Konsekvensen kan reduseres dersom nedbemanningen kan tas gjennom naturlig avgang.

En innføring av fådelte skole vil ha begrenset konsekvens for undervisningen til barna. Holtålen kommune har allerede erfaring med drift av fådelte skole ved Haltdalen oppvekstsenter, og bør kunne håndtere dette fint.

Etablere større sektorer-/rammeområder

Holtålen kommune er organisert i ti enheter, pluss sentraladministrasjon og interkommunalt regnskapskontor. Enhetene har svært ulik størrelse, der de største er videre inndelt i avdelinger, mens de minste har færre enn ti ansatte. Inndelingen av enheter bidrar for det meste til å samle like tjenester i samme enhet, men i noen tilfeller overlapper også ansvaret mellom enhetene:

- Skolene er delt i to enheter, selv om de driver samme tjeneste
- Det er flere små enheter som alle yter tjenester til kommunen som helhet (Flyktningetjenesten, Kultur, plan og utvikling, Kulturskolen og Bygningsdrift)

En etablering av større sektor- eller rammeområder kan legge til rette for riktigere ressursallokering innad i hvert sektorområde. Med små enheter kan budsjettmidler og ansattressurser bli "låst" til den enkelte enheten, noe som svekker muligheten for å utnytte tilgjengelige ressurser der det er størst bruk for dem. Med større rammeområder kan det for eksempel bli enklere å flytte ressurser mellom skolene, eller mellom SFO og barnehage.

I en liten kommune vil naturlige endringer i brukermasse fra år til år kunne gi store utslag i hvor mye tjenester hver enhet skal levere. Med større rammeområder vil endringer i ressursbehov innenfor enkeltenheter i hver sektor kunne utjevne hverandre.

Å samle like tjenester i samme sektorområde kan også gi grunnlag for å etablere felles stabs- og støttetjenester, som kan avlaste enhetene i administrasjon og planlegging.

Dette tiltaket vil i praksis innebære innføring av et nytt ledernivå. Holtålen kommune er avhengig av å kunne finansiere ressursene som kreves i dette ledernivået, med inntrekk av ressurser fra dagens enheter. Aktuelle grep kan for å få til dette kan være å:

- redusere antall enheter - særlig relevant for de minste enhetene
- samle enkelte av avdelingene under helse- og omsorgstjenesten under felles ledelse
- endre lederrollen i enkelte enheter eller avdelinger, slik at lederrollen kan kombineres med en operativ rolle. Dette vil være mulig ved at sektorleder med stab vil ta over administrative oppgaver som i dag utføres i hver enkelt enhet (rapportering, planlegging, budsjett/økonomi, rekruttering o.l.)

Effekt

Effekten av større sektor- eller rammeområder vil først og fremst være en **økning av kapasiteten** i de ulike tjenestene, ved at tilgjengelig bemanning og finansiering kan brukes bedre på tvers av dagens tjenesteområder. Målet er å sørge for at tilgjengelige ressurser flyttes dit det er behov for dem.

Større rammeområder med felles ledelse kan også frigjøre kapasitet blant dagens enhetsledere. Noe av den frigjorte kapasiteten kan benyttes til andre lederoppgaver, som personalledelse og planlegging. For at dette ikke skal gi en økning i utgiftene er det imidlertid en forutsetning av ressurser til etablering av rammeområder tas fra dagens enheter.

Gjennomførbarhet

Etablering av større rammeområder med felles ledelse vil påvirke dagens lederroller. For å lykkes med dette tiltaket må Holtålen kommune avklare hvilke oppgaver som skal ivaretas sentralt, under sektorleders ansvar, og hvilke oppgaver som fremdeles vil ligge hos enhetslederne.

Det vil også være behov for å se på sammensetningen av dagens enheter, for å unngå at en etablering av større rammeområder ikke bare fører til flere ledere og lengre rapporteringslinjer.

Konsekvens

Etablering av sektorledere over dagens enhetsledere kan føre til større avstand mellom ansvarlig leder og ansatte. Utfordringen kan først og fremst oppstå ved at overordnet styring av enhetene i samme sektor ikke er tilpasset forholdene ved den enkelte enheten. Det er derfor viktig at enhetsleder og sektorleder samarbeider om styringen av enhetene under samme sektor.

Samtidig kan sektorinndeling frigjøre kapasitet hos nærmeste nærmeste leder til personalledelse og oppfølging av ansatte, fremfor administrative oppgaver.

Samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen

I dag ligger mange administrative oppgaver i hver enkelt enhet, og enhetslederne begrenset tilgang til støtte både internt i egen avdeling, og i administrasjonen til slike oppgaver. Samtidig er avstanden mellom enhetene, og fra enhet til administrasjon kort. Lederne har mye uformell kontakt seg imellom, og med administrasjonen for bistand og støtte i det daglige.

Ved å samle administrative oppgaver til sentraladministrasjonen kan det være mulig å frigjøre ressurser hos dagens ledere, samtidig som det kan bidra til mer effektiv bruk av administrative ressurser. Et slikt tiltak vil innebære en økning av ressursbruken til administrasjon, men vil samtidig frigjøre enhetene for administrative oppgaver. For at tiltaket skal ha en positiv effekt, er det en forutsetning at økt ressursbruk i administrasjonen må være mindre enn den frigjorte kapasiteten i enhetene. I tillegg må den frigjorte kapasiteten i enhetene kunne brukes til å ivareta andre oppgaver i enheten.

Aktuelle oppgaver som i større grad kan samles i sentraladministrasjonen er oppgaver som kan gjøres likt på tvers av enheter. De kan utføres mer effektivt, hvis de utføres i større volum av færre personer. Dette kan for eksempel være

- Ressursplanlegging - alt fra å sette opp turnus og bemanningsplaner, til innleie ved fravær
- Deler av budsjett- og økonomistyringen
- Deler av rekrutteringsarbeidet
- Innkjøp
- Sykefraværsoppfølging

Ved å samle en større del av de administrative oppgavene, kan det også være mulig å oppnå stordriftsfordeler. Dersom en større del av de administrative oppgavene samles på færre ansatte, vil disse potensielt kunne utføre oppgavene mer effektivt, og med bedre kvalitet. Det kan også være mulig å etablere større administrative fagmiljøer i enn i dag.

Dette tiltaket må sees i sammenheng med tiltaket om økt bruk av interkommunale samarbeid og etablering av større rammeområder. Kanskje kan enkelte administrative oppgaver heller ivaretas av interkommunale samarbeid, enn å sentraliseres i Holtålen kommune. Med økt samarbeid om administrative oppgaver, kan det endre hvilke funksjoner Holtålen kommune må ivareta selv - større grad av støttefunksjoner ut mot enhetene, mens standardiserte oppgaver kan utføres interkommunalt

Effekt

Effekten av å samle administrative oppgaver i sentraladministrasjonen vil først og fremst være **frigjort kapasitet** for enhetsledere og andre støtteressurser i enhetene.

Holtålen kommune bør så langt det går legge til rette for at oppgaver som tilføres sentraladministrasjonen kan håndteres med eksisterende bemanning. En eventuell økning i bemanningen ved sentraladministrasjonen for å håndtere flere oppgaver, bør dekkes inn ved en tilsvarende reduksjon i bemanningen ute i enhetene. Alternativt kan frigjort kapasitet i enhetene brukes til andre oppgaver for å unngå bemanningsøkning i enhetene.

For å kunne beregne den konkrete effekten av å samle administrative oppgaver må Holtålen kommune definere hvilke oppgaver som kan utføres sentralt, og gjøre en beregning av omfanget av disse lokalt i dag.

Gjennomførbarhet

En endring i hvor de administrative oppgavene utføres vil kreve endringer i dagens administrative arbeidsprosesser. En større del av de administrative oppgavene skal utføres sentralt, og da er det nødvendig å vurdere konkret hvilke oppgaver sentraladministrasjonen skal ivareta, og hvilke som fortsatt skal utføres i hver enkelt enhet. Det er også nødvendig å etablere gode arbeidsprosesser, sånn at samarbeidet mellom sentraladministrasjonen og enhetene foregår effektivt.

Konsekvens

Enhetene må i større grad forholde seg til overordnede føringer for styring og planlegging, hvis administrative oppgaver samles sentralt. Dette gir den enkelte enhet noe mindre autonomi, i bytte mot en mer effektiv administrasjon av tjenesten.

Jobbe systematisk med nærvær og sykefraværsoppfølging for å redusere sykefravær

Enkelte avdelinger/sektorer i Holtålen har et høyere sykefravær enn landsgjennomsnittet. Det er allerede igangsatt et samarbeid som er i tidlig fase med IA-skolen og rådgivningstjenesten i NAV.

Bakgrunnen for tiltaksforslaget er at flere ledere ønsker tettere oppfølging i samarbeid med NAV, og mer systematikk, koordinering og kompetanseheving innen sykefraværsoppfølging. Det trekkes også frem viktigheten av at internt personell med kompetanse på både somatisk og psykisk helse skal jobbe mer forebyggende, og aktivt oppsøke sektorene jevnlig.

Det er en sterk sammenheng mellom arbeid og helse. Flere opplever mestring, mening og verdi i å kunne stå i arbeid. De fleste som faller utenfor arbeidslivet, i kortere, eller lengre perioder opplever tap av mestring, selvfølelse og i noen tilfeller tap av livskvalitet. Jo lengre en ansatt er borte fra jobb, jo mindre sjanse er det for at vedkommende kommer seg tilbake i arbeid. Mye av dette er knyttet til tap av tilknytning som hever terskelen for å returnere, enten på samme arbeidssted, eller i like stor stilling. En analyse fra NAV viser at sannsynligheten for friskmelding er størst den første tiden etter sykmelding. Deretter avtar den sterkt og flater ut ved ca. seks måneders sykefravær. Fra ni til tolv måneder med sykmelding øker friskmeldingsraten igjen (Nossen & Brage, 2016)

De positive helseeffektene av arbeid gjelder spesielt forebygging utvikling av nedstemthet og generell dårligere mental helse (Nøkleby m.fl. 2015; van der Noordt m.fl. 2014). Langvarig fravær fra normale aktiviteter, inkludert arbeid, har ofte en negativ effekt på en persons mentale, fysiske og sosiale velvære (Aylward i Schultz & Gatchel, 2016).

En potensiell effekt av å ha mer fokus på sykefraværsoppfølging vil kunne være svært betydningsfull for både arbeidsmiljø og økonomi, både når det gjelder primærforebygging (forhindre at ansatte blir sykemeldt) og sekundærforebygging av sykefravær (få person raskt i arbeid). Ofte vil økt innsats hos kollegaer dekke inn for kortsiktig fravær, men dette kan potensielt øke risikoen for nye sykemeldinger (Sintef.no).

Effekten av styrket kompetanse og fokus på oppfølging av den enkelte ansatt, eller ansattegrupper vil både ha effekt på kapasitet og kostnadsbesparelse.

Effekt

Ved å redusere sykefraværet vil det gi direkte **reduksjon av utgifter** som er knyttet til arbeidsgiverperioden. I tillegg vil det redusere behovet for vikarutgifter og overtid. Det vil også ha store positive **effekter på arbeidsmiljø, administrativ kapasitet og kvalitet på tjenestene**. 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:	2,83 mill. kr.
Egenmeldt og korttidsfravær (1,5%):	1,6 mill. kr.
Legemeldt, minus sykkelønsrefusjon (10,3%):	4,8 mill. kr.
Pensjonsutgifter (11,8%):	2,88 mill. kr.
Arbeidsgiveravgift (11,8%):	1,14 mill. kr.

Et konservativt anslag er at Holtålen kommune hadde om lag 13,25 mill. kr. i utgifter til sykefravær i 2023. Dette tilsvarer ca 1,13 mill. kr. per prosent sykefravær.

Gjennomførbarhet

Tiltaket vil i liten grad ha en negativ konsekvens, men samtidig er dette en tiltak som er utfordrende å lykkes med. Det vil være behov å jobbe systematisk og prosessbasert for å sikre at det gjøres godt nok forarbeid, analyser, involvering og skreddersøm for tiltaket. Ikke minst er en god prosessstyring avgjørende for å kunne implementere og evaluere effekt av tiltaket på sikt.

For å lykkes med tiltaket er det behov for å jobbe sammen og på tvers av sektorer, både for å skape et moment som bidrar i kulturendring som sikrer varig kompetansevedlikehold innen sykefravær, arbeid og helse. En slik endring vil kreve aktive pådrivere som jobber systematisk innad i alle sektorer. Det er formålstjenlig om tiltaket får en overordnet prosjektleder, samt én representant fra hver sektor som utpekes som prosjektmedarbeider i sin sektor.

Konsekvens

En negativ konsekvens på kort sikt kan være innsatsen som må legges ned i implementering og koordinering av felles rutiner og kompetanseheving/vedlikehold av arbeid og helse. Dette gjelder i hovedsak for ledere, men også eventuelt for de ansatte som bør delta aktivt inn i vurdering av hva som må forbedres. Alle ansatte må sette seg inn i hvorfor, hvordan og hva som er viktig når ledere og ansatte skal jobbe med primær- og sekundærforebygging av fravær.

Den negative konsekvensen med merarbeid på kort sikt vil, hvis man lykkes, bli overskygget av potensiell økonomisk effekt ved å redusere sykefraværet. Tiltaket vurderes ikke å ha negative konsekvenser på lang sikt, eller for andre interessenter, hverken på kort, eller lang sikt.

Etablere bedre kommunikasjonsmuligheter på tvers av tjenester i kommuneorganisasjonen

Redusere unødvendig tidsbruk

Det er flere tiltaksforslag som peker i retning av at det er behov for mer hensiktsmessige kommunikasjonsmuligheter mellom ansatte i ulike enheter i Holtålen kommune. De fleste tiltakene som trekkes frem peker på utstrakt bruk av digitale samhandlingsplattformer. Dette gjelder både samhandling innad i samme avdelingen, men også på tvers av avdelinger og sektorer. Flere bruker uhensiktsmessig mye tid på å svare ut e-poster, tid i møter, tid i telefonkø og utsendelse av henvendelser som ikke blir besvart. Et konkret eksempel som har blitt trukket frem er omsorgstjenesten og deres behov for bedre kontaktpunkter opp mot legekantoret. Ansatte i hjemmetjenesten oppgir at de må vente i telefonkø på legekantoret hvis de tar kontakt på vegne av pasienter i hjemmetjenesten. Dette fører til tapt arbeidstid for ansatte, når de må vente i ordinært publikumsmottak for å få kontakt med kollegaer i en annen del av kommunen. Dersom ansatte hadde hatt en direktekanal inn til legekantoret, ville dette spart arbeidstid.

Lavere terskel for kontakt og økt tilgjengelighet

I arbeidsverksted med utforming av tiltak var det flere som pekte på ønsker om å øke tilgjengelighet, minimere tid brukt på å finne rett kommunikasjonlinje på tvers av avdeling/sektorer, og dempe behovet for møtepunkter. Per i dag er det en opplevelse av at det benyttes mye ressurser på orientering og kommunikasjon som med fordel kunne vært byttet ut med mer lavterskel kommunikasjonsmetoder, via f.eks. dialogmeldinger/chat via Helseplattformen og supplert med internchat i f.eks. Teams.

Heving av digital kompetanse

Innad i kommunen er det flere som savner mer generell kompetanse innenfor digitalisering og teknologi. Samtidig etterspørres raskere responstid hos IT-ansvarlige. Ved å øke den generelle kompetansen vil det kunne oppstå flere gevinster. I organisasjonen vil frustrasjon over IT-systemer bli mindre, og det vil brukes mindre tid på ad-hoc bistand fra andre. Dette kan gi en indirekte ressursbesparelse hos IT-ansvarlige/IT-støtte som kan frigjøre flere ressurser til å jobbe mer med utviklingsarbeid.

Effekt

Effekten av tiltaket oppstår når det er mindre tid brukt på å sitte i telefonkø, forflytning pga. fysisk oppmøte for å prate med personell, samt færre møter for å informere, diskutere og beslutte. Dette i sum kan **frigjøre ressurser og øke kapasiteten**.

PwCs aktivitetskartlegging fra 2021 viste at ansatte i Holtålen kommune brukte om lag 250 timer til møter per uke. Dette tilsvarer kun 3 prosent av samlet tilgjengelig arbeidstid i kommunen. Samtidig vil en reduksjon i ett prosentpoeng møtetid kunne frigjøre ca et halvt årsverk. Vi har ikke tall som sier noe om hvor mye kapasitet som i dag bindes opp av telefonkø i hjemmetjenesten.

Tiltaket vil også kunne gi en effektivisering av informasjonsdeling, og ved å redusere antall samhandlingsverktøy vil det kunne redusere tid brukt på opplæring for nyansatte. Det kan også gi økt tilgang til informasjon og lavere terskel for å ta kontakt.

Gjennomførbarhet

Det eksisterer allerede programmer for samhandling i kommunen i dag og gjennomførbarheten ansees derfor som høy. Det er flere ansatte som bruker systemene i det daglige og kan bistå med kompetansehevende tiltak i bruk av digitale verktøy.

Konsekvens

Det er positivt å senke terskelen for å legge til rette for samhandling og koordinering mellom personell. Samtidig kan terskelen bli så lav at det kan skape mange unødvendige kontakter og spørsmål hvor svaret egentlig ligger som en beskrivelse/prosedyre internkontrollsystem.

Det er også en potensiell konsekvens at sensitiv informasjon om brukere/tjenestemottakere deles i Teams-Chat og bryter med GDPR. Her vil det være nødvendig å etablere tydelige og enkle retningslinjer i internkommunikasjonen for å skille hva som er en sikker plattform for personopplysninger, og ikke.

Styrke og utvide bruke av interkommunale samarbeid

Holtålen kommune er en liten kommune, og vil være avhengig av samarbeid med andre kommuner for å gi gode tjenester innenfor alle områder. Interkommunalt samarbeid kan være aktuelt for de fleste oppgaver som ikke krever stor grad av lokal tilstedeværelse eller lokal tilpasning. Samtidig må Holtålen kommune ha kapasitet til å følge opp de tjenestene kommunen samarbeider om. For videre utvikling av kommunens interkommunale samarbeid, er det særlig fire faktorer det bør jobbes med:

Vurdere samarbeid om flere oppgaver enn i dag

Det er særlig relevant for en del administrative og merkantile oppgaver, for eksempel IT-tjenester. For drift og utvikling av løsninger kan større samarbeid gi stordriftsfordeler eller åpne for muligheter kommunen ikke oppnår på egenhånd.

Finne større samarbeidsarenaer der det er behov for større volum for å oppnå stordriftsfordeler

I dag samarbeider Holtålen kommune i stor grad med Røros og Os kommuner. For en del oppgaver kan samarbeid med disse fremdeles gi for lite volum til at det er mulig å oppnå tilstrekkelige stordriftsfordeler. I enkelte tilfeller kan det være nødvendig for Holtålen kommune å søke samarbeid med en større del av kommunene i regionen.

Styrke kommunens oppfølging av de samarbeidene den er en del av

Ledere og ansatte i Holtålen kommune har trukket frem at det er vanskelig å påvirke tjenester og kostnader i de interkommunale samarbeidene, særlig i forbindelse med innsparingsprosesser. For å ivareta tilstrekkelig styring bør tjenester og kostnader være tydelig regulert i samarbeidsavtaler, og Holtålen kommune må sørge for at innspill til endringer utover det som er avtalt blir håndtert tidsnok i egen budsjettprosess, og politisk.

Etablere supplerende roller i Holtålen der det er behov for lokal tilstedeværelse i deler av arbeidet

For enkelte samarbeid har Holtålen kommune opplevd utfordringer ved at oppgaver som krever lokal tilstedeværelse ikke er blitt godt nok ivare tatt. I enkelte samarbeid kan det være aktuelt for Holtålen kommune å etablere lokale roller for å ivareta deler av oppgavene som kommunen samarbeider om. Dette kan for eksempel være lokale driftsteknikere eller superbrukere for å understøtte interkommunale IT-samarbeid.

Effekt

Effekten av interkommunale samarbeid vil enten være **reduksjon i utgifter** eller **frigjort kapasitet**, avhengig av hvordan kommunen velger å hente effekten.

Det er mulig å redusere utgiftene ved at kommunen kjøper tjenester gjennom et interkommunalt samarbeid, og nedbemanner ansatte som ivaretok oppgaven lokalt. I noen tilfeller kan interkommunale samarbeid føre til at hele stillinger kan avvikles, mens i andre tilfeller vil deler av en stilling falle bort. Kommunen kan da enten redusere stillingsprosenten tilsvarende, slå sammen oppgaver fra flere stillinger.

Et alternativ er å hente ut effekten gjennom frigjort kapasitet. Dette er relevant for de tilfellene der kommunen velger å samarbeid om oppgaver som ble utført som en del av én eller flere ansattes stilling. I slike tilfeller vil det være vanskelig å kutte stillingen, og det kan aktuelt å bruke den frigjorte kapasiteten til andre oppgaver. Dette forutsetter imidlertid at kommunen har andre oppgaver det er nødvendig å utføre, som kan tilføres stillingen.

I denne prosessen har det ikke blitt utarbeidet konkrete forslag til hvilke områder kommunen bør samarbeide på, utover eksisterende samarbeid. Vi kan derfor ikke vurdere den reelle effekten av dette tiltaket.

Gjennomførbarhet

Etablering av nye samarbeid kan være krevende, særlig dersom det er et mål å samarbeide med flere kommuner enn Holtålen kommune gjør i dag. Holtålen kommune vil være avhengig av at alle samarbeidsparter ser en verdi av samarbeidet.

Holtålen kommune må også tilpasse interne arbeidsprosesser, slik at disse er i tråd med det arbeidet som gjøres i det interkommunale samarbeidet.

Konsekvens

Det er vanskelig å peke på eventuelle konsekvenser av økt samarbeid, uten å forankre det i konkrete samarbeidstiltak.

Generelt kan en økning i interkommunale samarbeid både ha positive effekter, ved økt kvalitet og lavere kostnader til tjenestene, samtidig som det også kan redusere kvaliteten, dersom avstanden mellom tjenesteyter og tjenestemottaker blir for stor.

Øke leieinntekter, selge eller avvikle Ålen skisenter

Holtålen kommune eier Ålen skisenter, og leier ut arealene til skisenteret, som blir driftet av Ålen aktivum AS, som er heleid av Holtålen kommune.

Holtålen kommunes utgifter til skisenteret består av to deler:

- Driftsutgifter, bestående av kommunale avgifter, mindre vedlikehold av bygg og anlegg og IT-utgifter, samt inntekter fra Ålen aktivum for bruk av anlegget
- Investeringer til nødvendige utbedringer av anlegget

Driftsinntektene dekker kommunens løpende driftsutgifter, i henhold til avtalen mellom Holtålen kommune og Ålen aktivum. Holtålen kommune bærer imidlertid alle utgifter knyttet til nødvendige investeringer i anlegget selv. Kommunen låner penger til å foreta investeringer i anlegget, og må selv dekke renter og avdrag fra kommunens driftsmidler.

De senere årene har Holtålen kommune blant annet investert i ny tråkkemaskin, samt pålagte utbedringer av anlegget fra tilsynsmyndigheter. Kommunen er også ansvarlig for investeringer i byggene tilknyttet anlegget, mens drift og løpende vedlikehold av disse vil være Ålen aktivums ansvar.

Vi har ikke fått oversikt over hvor store lån Holtålen kommune har på anlegget, da det er blitt gjort låneopptak i flere omganger, og lånene i dag er bakt inn i andre lån kommunen har. Vi har derfor ikke hatt mulighet til å avklare hvor store årlige utgifter kommunen har til anlegget. Dette bør Holtålen kommune gjøre for å kunne vurdere den faktiske effekten av tiltak.

For å unngå løpende utgifter til alpinanlegget har Holtålen kommune i hovedsak tre alternativer:

1. **Øke leieinntektene for å dekke utgifter til renter og avdrag** - Offentlige regnskapstall fra Ålen aktivum AS viser flere år med underskudd, og svak økonomi. Det er usikkert om selskapet har økonomi til å dekke økte leieutgifter
2. **Selge skisenteret** - Dette kan bidra til å dekke kommunens gjeld, og fremtidig vedlikeholdsansvar
3. **Avvikle skisenteret** - Dette vil ikke dekke kommunens gjeld, men sørge for at kommunen unngår fremtidig vedlikeholdsansvar

Effekt

Alle de tre alternativene vil gi **reduerte utgifter**, ved at Holtålen kommune ikke lenger har utgifter til driften av Ålen skisenter. De ulike tiltakene vil gi noe ulik effekt:

1. En økning i leieinntektene vil føre til at Holtålen kommune kan dekke hele eller deler av utgiftene kommunen har på gjelden til anlegget med inntekter
2. Et salg av skisenteret vil gi et engangsbeløp, i tillegg til at kommunen ikke lengre vil ha ansvar for fremtidige investeringer i anlegget
3. En avvikling av skisenteret vil ikke gi inntekter, og kommunen må da fremdeles håndtere utgifter til gjeldshåndtering. En avvikling vil imidlertid føre til at kommunen unngår fremtidige investeringsutgifter til anlegget

Effekten av alternativ 1 og to avhenger av hvor stor andel av kommunens utgifter til gjeldshåndtering som økt leie vil dekke, eller hvor mye kommunen får solgt anlegget for.

Gjennomførbarhet

En økning i leieinntektene krever en avtale mellom Holtålen kommune og Ålen aktivum. Så lenge Holtålen kommune eier 100 prosent av selskapet, så er ikke dette en hindring. Den største hindringen er om Ålen aktivum har tilstrekkelig inntekter til å kunne håndtere økte leieutgifter.

Et salg vil kreve en kjøper, enten Ålen aktivum eller andre.

Konsekvens

At kommunen ikke lenger medfinansierer driften av Ålen skisenter kan i ytterste konsekvens føre til at skisenteret må legges ned. Nærmeste alpinanlegg utenom Ålen skisenter ligger i Os kommune, om lag 45 minutter unna.

Vurdere andre løsninger for KAD og mottak av utskrivningsklare pasienter

Holtålen kommune har i dag samarbeid med Røros og Os kommune om en intermediæravdeling (IMA) for mottak av utskrivningsklare pasienter, og kommunal akutt døgnenhet (KAD). Disse plassene tilbyr korttidsbehandling og observasjon for pasienter som trenger akutt helsehjelp, men ikke sykehusinnleggelse. Den fungerer som et mellomledd for å avlaste sykehusene og gi rask tilgang til nødvendig pleie i kommunen.

I 2023 betalte Holtålen kommune om lag 2,5 mill. kr. for å være en del av dette samarbeidet, og hadde totalt 361 liggedøgn ved IMA plassene. Dette ga en gjennomsnittlig kostnader på 6 912 kroner per liggedøgn. I tillegg til den økonomiske kostnaden for disse plassene bruker fastlegene i Holtålen kommune i gjennomsnitt 6,5 timer per uke til legevisitt ved disse plassene. Dette inkluderer også reisetid fra Holtålen til Røros. Innspill fra spørreundersøkelsen fra de ansatte i Holtålen kommune peker på at legeressurser i Holtålen bruker mye tid på IMA pasienter, samt at det gjør legestillingene mindre attraktive og ventelistene lengre.

En vurdering av potensielle alternativer til IMA plassene ville være fordelaktig for Holtålen kommune

Holtålen kommune bør vurdere dagens løsning opp mot potensielle alternativer for å avdekke om de kan gi økonomisk innsparing og frigjort kapasitet blant de kommunale legene. IMA-plassene koster mer enn kommunens utgifter per liggedøgn til spesialisthelsetjenesten for utskrivningsklare pasienter. I tillegg er døgnprisen omtrent dobbelt så høy som det Holtålen kommune bruker for å drifte sine egne sykehjemsplasser. Det er i hovedsak tre aktuelle alternativer som bør vurderes:

- **Redusere kapasiteten Holtålen kjøper ved Intermediæravdelingen.** Dette kan redusere kostnadene, slik at de korresponderer bedre fomm Holtålen kommunes faktiske bruk.
- **Finne et annet samarbeid for intermediærplassene.** Andre aktuelle samarbeidspartnere er begrenset. Holtålen kommune bør begrense behovet for forflytning av utskrivningsklare pasienter, og da er det primært vertskommunene for sykehusene (St.Olavs og Sykehuset på Tynset) som er aktuelle samarbeidspartnere.
- **Ivareta KAD og plasser for utskrivningsklare på sykehjemmet.** Dette vil redusere kostnadene per liggedøgn, men krever at Holtålen kommune omgjør 1-2 plasser ved sykehjemmet til korttidsplasser. Det vil også være behov for tilgjengelig lege ved KAD-plassene.

Effekt

Effekten av dette tiltaket vil i hovedsak være **økonomisk innsparing** til kommunen, men kan i andre hånd føre til å **frigjøre kapasitet** blant legene og indirekte generere inntekter fra flere legetimer.

I gjennomsnitt bruker andre kommuner 1,3 til 1,5 mill. kr. i året på å drive én korttids plass som dekker det behovet Holtålen kommune har. Uavhengig av om Holtålen kommune velger å redusere kapasiteten kommunen kjøper ved intermediæravdelingen, finner et annet samarbeid, eller etablere korttids plasser selv, bør det være et mål å redusere utgiftene til disse plassene med om lag 1 mill. kr. i året.

Tiltaket ville også føre til å gjøre fastlegehjemlene i kommunen mer attraktive, og dermed gjøre det enklere å ansette nye leger.

Gjennomførbarhet

Alle tre alternativene kan potensielt være krevende å lykkes med. En reduksjon i den kapasiteten Holtålen kommune kjøper fra intermediæravdelingen på Røros vil antagelig være minst krevende.

Et samarbeid med en annen kommune krever at det finnes en annen kommune med kapasitet på korttids plasser som Holtålen kommune kan kjøpe. Det er også begrenset hvilke kommuner Holtålen kan samarbeid med, uten at det medfører vesentlig økt forflytning av utskrivningsklare pasienter.

For å etablere tjenesten selv, må Holtålen kommune gjøre om rom i dagens sykehjem til korttids plasser. I tillegg må kommunen sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse i bemanningen til å dekke de behovene en KAD-pasient og en utskrivningsklar pasient har.

Konsekvens

Dersom Holtålen kommune velger å samarbeide med en annen kommune enn Røros om KAD-plassene, vil det antagelig føre til for lang reiseavstand fra Holtålen kommune til KAD-plassene. Det kan også være uheldig å plassere KAD-plassene med lang avstand til både legevakt og sykehjemmet.

Et samarbeid om utskrivningsklare pasienter med en av de andre vertskommunene for sykehus som Holtålen sogner til, kan skape lange forflytninger av utskrivningsklare pasienter. Innbyggerne i Holtålen kan både behandles ved St. Olavs hospital og Sykehuset på Tynset.

Legge til rette for at dagens enhet Byggningsdrift kan ivareta flere oppgaver

Holtålen kommune har i flere tilfeller vært i kontakt med Åmot kommune, som har utvidet oppgavene til renholdstjenesten. Åmot kommune har opprettet tjenesten "miljøservice", der målet er å bruke kapasiteten blant kommunens renholdere til også å dekke andre oppgaver som kommunen har ansvar for. I Åmot kommune ivaretar renholderne også:

- Vask og rydding på pasientrom på sykehjemmet
- Vaskeritjenester
- Billhold - sikre at biler kommer på service

Det er også andre oppgaver renholderne kan bistå med, som matserving i sykehjemmet eller matombringning og enkelte praktisk bistand-oppgaver i hjemmetjenesten.

En endring i oppgavene til renhold krever flere grep, både for å frigjøre kapasitet, sikre utnyttelse av den frigjorte kapasiteten, og skape en god arbeidshverdag for ansatte.

Bruk av rengjøringsroboter vil frigjøre kapasitet hos renholderne

I Åmot kommune har bruk av rengjøringsroboter frigjort kapasitet hos renholderne. Kommunen har også kontrollert at rengjøringsrobotene gjør det minst like rent som kommunens egne ansatte. Så lenge gulvflater er ryddet, så vil slike roboter i stor grad kunne frigjøre kapasitet til renholderne. Åmot kommune har også ansatt en automasjonstekniker med ansvar for vedlikehold av robotene. En slik rolle kan også være relevant for oppfølging av velferdsteknologi i kommunen.

Åpne for andre oppgaver til renholderne

Den frigjorte kapasiteten blant renholderne kan brukes til å dekke andre oppgaver kommunen har ansvar for. I første omgang gir ikke dette noen innsparing for byggningsdrift, men det vil videre frigjøre kapasitet hos blant annet helseansatte, som kan prioritere helsefaglige oppgaver.

For Holtålen vil det være viktig å legge til rette for at ansatte i byggningsdrift kan dekke flere bygg og tjenester enn i dag. Endringer i oppgaver kan være basert på frivillighet, og det kan være positivt å legge til rette for variasjon i oppgavene. Kommunen må også oppdatere arbeidsplanene i tjenesten. Dette gir ansatte tydelige oppgaver, samtidig som de har mulighet til å starte på morgendagens oppgaver, dersom de skulle bli tidlig ferdig med dagens oppgaver.

Effekt

En endring av oppgavene i byggningsdrift vil bidra til **frigjort kapasitet** til andre oppgaver og **reduerte kostnader** gjennom lavere bemanningsbehov. Frigjort kapasitet kan bidra til avlaste andre yrkesgrupper, som igjen får bedre tid til andre oppgaver. Slik kan bruk av rengjøringsroboter i byggningsdrift gi økt kapasitet til helsefaglige oppgaver blant sykepleiere og helsefagarbeidere.

Byggningsdrift har i dag 19 ansatte, fordelt på 14 årsverk. Om lag ti av disse årsverkene er renholdere. I Åmot kommune bidrar bruk av rengjøringsroboter til å frigjøre 60 prosent av kapasiteten til renholderne, der vaskefrekvensen gikk fra daglig til ukentlig. Dette vil i så fall kunne gi en frigjort kapasitet på opp mot seks årsverk i byggningsdrift. Frigjort kapasitet kan brukes til andre oppgaver, i den utstrekning det er behov for det. Dersom den frigjorte kapasiteten overstiger behovet for ytterligere oppgaver, kan de resterende årsverkene nedbemannes. Holtålen kommune må derfor skaffe en oversikt over hvor stort omfang kommunen har av alternative oppgaver, og hvor stor del av frigjort kapasitet som kan nedbemannes.

Gjennomførbarhet

For å oppnå effekt av tiltaket må Holtålen kommune definere hvilke nye oppgaver dagens renholdere kan utføre. Kommunen bør være tydelig på hvilke oppgaver det er ønskelig at renholderne ivaretar, samtidig som de ansatte i renhold også bør kunne ha innflytelse på hvilke oppgaver de overtar. Frigjort kapasitet blant renholderne som ikke kan brukes til andre oppgaver, kan nedbemannes.

Det er viktig at ansatte er motiverte for endringer i oppgaver og organisering av arbeidet. Det kan derfor være hensiktsmessig å starte med endringer hos ansatte som allerede er motiverte for nye oppgaver.

Holtålen kommune må også se på behovet for etablering og endring av roller og ansvar i andre deler av organisasjonen for å oppnå effekt av frigjort kapasitet.

Konsekvens

For enkelte ansatte ved byggningsdrift kan det oppleves som negativt at arbeidsoppgaver og arbeidssted endres. Det er viktig at Holtålen kommune både tilpasser de endringene som innføres, og følger opp ansatte i endringene:

- Starte med motiverte ansatte
- Varierte oppgaver som reduserer belastning

Aktivere frivillighet og andre i samfunnet gjennom samhandlingsverktøy med innbyggere

Holtålen kommune står overfor utfordringer med at fagutdannede ansatte, som sykepleiere, ofte må utføre ikke-faglige oppgaver som f.eks. matombringning. Dette er noe som reduserer effektiviteten og kvaliteten på tjenestene i kommunen.

Andre kommuner har oppnådd positive effekter ved å ta i bruk samhandlingsplattformer som Nyby og Friskus. Dette er verktøy der kommunen selv kan legge ut oppdrag som frivilligheten eller lag og foreninger kan ta. Dette kan være alt fra praktisk hjelp og følgetjenester, til handling eller sosiale møtepunkter. Frivillige kan bidra til å utføre oppgaver som ikke krever fagkompetanse og dermed frigjøre tid for fagpersonell til å fokusere på sine kjerneoppgaver.

Bruken av slike digitale plattformer kan både bidra til at personer med et bistandsbehov får sitt behov dekket, samtidig som det også kan bidra til aktivisering av ulike befolkningsgrupper som har en restkapasitet, eller et aktiviseringsbehov. Enkelte kommuner har blant annet brukt slike plattformer for å skape aktiviteter for personer som mottar sosiale tjenester. Slik skaper plattformen både et tjenestetilbud for tjenesteproducent og tjenestemottaker.

Effekt

Tiltaket kan øke effektiviteten og kvaliteten på tjenestene i kommunen, samt potensielt forbedre arbeidsmiljøet i noen av de ved å redusere stress og overbelastning.

Effekten av dette tiltaket vil i hovedsak være en **økt kapasitet** i de tjenesteområdene som velger å benytte seg av løsningene til å håndtere flere oppgaver. Dette vil i sin tur lede til en kostnadsbesparelse som følge av redusert behov for overtid og vikar, samt en potensiell økning i kvalitet på tjenestenivået dersom de faglige utdannede kan legge mer tid på de faglige oppgavene.

For Holtålen kommune som helhet har tiltaket også den potensielle effekten av å skape flere muligheter for folk å komme seg i arbeid. I Holtålen står over 8% av unge utenfor arbeid, utdanning og arbeidsmarked. Dette er lavere enn lands- og fylkesnivå, men tilsier at det fortsatt finnes potensial for et lavterskel arbeidstilbud i kommunen.

Effekten av tiltaket oppstår når frivillige begynner å ta over ikke-faglige oppgaver fra noen av tjenestene i Holtålen kommune. Denne effekten kan oppstå relativt raskt etter implementering, avhengig av når frivillige kan mobiliseres og integreres i arbeidsprosessene.

Gjennomførbarhet

Det som kreves for å gjennomføre tiltaket er i hovedsak implementering av den valgte plattformen, opplæring av brukere, samt tilpasning av arbeidsprosesser som muliggjør den nye oppgavedelingen.

Tilpasningen av arbeidsprosesser vil i utgangspunkt omhandle skille av faglige og ikke-faglige oppgaver, etablering av klare retningslinjer for frivilliges rolle og ansvar, samt interne retningslinjer for bruk av de frivillige. Det kan også være hensiktsmessig med opplæring og koordinering av de frivillige.

Tiltaket vil også kunne medføre kostnader i forhold til bruk av plattformene og betaling til de som bistår.

Konsekvens

For Holtålen kommune kan dette tiltaket medføre noen negative konsekvenser i form av en administrativ kostnad av organisering og koordinering av de frivillige. Det er også mulig at kommunen opplever et motstand fra ansatte på grunn av endringer i prosesser og arbeidsoppgaver.

Innføring av plattformen i Holtålen kommune kan også medføre barnesykdommer som resulterer i redusert effektivitet på kort sikt.



[pwc.no](https://www.pwc.no)