



Kunnskapsgrunnlag for fremtidig organisering

Oppdal kommune, 21. november 2023



1**Bakgrunn, mandat og metode****4****2****Status - Økonomi og ressursbruk****7**

Demografisk utvikling

8

Økonomisk status overordnet

11

Administrasjon og kultur

12

Oppvekst

13

Helse- og omsorgstjenester

16

Plan og forvaltning, og tekniske tjenester

21

Lovpålagte tjenester

22

3**Tiltak og innsatsområder****24**

Organisering av Oppdal Kulturhus KF

25

Tiltak og innsatsområder

27

Ansvarsbegrensning

Denne rapport er utarbeidet for Oppdal kommunes interne bruk i forbindelse med prosjekt kunnskapsgrunnlag, i samsvar med avtale datert 25.4.2023.

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

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

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

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



1

Bakgrunn, mandat og metode

Bakgrunn og mandat for prosjektet

Bakgrunn for oppdraget

Oppdal kommune står overfor særskilte endringsbehov den neste tiårsperioden. Antall eldre over 80 år vil øke kraftig fra midten av 2020-tallet, noe som er forventet å skape betydelig større behov for kommunale helse- og omsorgstjenester. Dette vil kreve endringer i helse- og omsorgstjenestene, men kan også utløse behov for omstilling i andre deler av kommunen.

I løpet av de neste ti årene er det forventet at antall eldre over 80 år i Oppdal kommune vil øke med 40 prosent. Om lag halvparten av alle eldre over 80 år mottar en form for helse- og omsorgstjeneste fra kommunen, og vi forventer da at en økning i aldersgruppa vil gi en tilsvarende økning i antall tjenestemottakere. Økningen er såpass dramatisk at kommunen ikke vil ha mulighet til å øke finansieringen av tjenestene eller bemanne opp i takt med brukerveksten. Parallelt med at antall eldre øker, vil utviklingen av antall innbyggere i arbeidsdyktig alder (20-66 år) være relativt stabilt. Dersom bemanningen i helse- og omsorgstjenestene skulle økt, måtte tjenestene hentet ansatte fra andre sektorer.

Helsepersonellkommisjonen peker også på at det ikke er realistisk at helse- og omsorgstjenestene skal kunne møte den forventede brukerveksten med tilsvarende vekst i utgifter og bemanning. Kommunene er avhengig av å finne andre løsninger, blant annet innenfor organisering, arbeidsdeling og digitalisering, for å håndtere brukerveksten.

Selv om de fremtidige utfordringene Oppdal kommune står overfor i hovedsak skyldes flere eldre med behov for helse- og omsorgstjenester, så er ikke dette en utfordring helse- og omsorgstjenestene må løse alene. I sum krever dette at Oppdal kommune tilpasser ressursbruken også innenfor andre tjenesteområder, slik at kommunen klarer å yte gode og ressurseffektive tjenester til alle kommunens innbyggere i fremtiden.

Mandat

For å møte det fremtidige utfordringsbildet har kommunestyret i Oppdal kommune ønsket et kunnskapsgrunnlag som viser hvilke endringer vi kan forvente å se i kommunen i årene som kommer, og hva kommunen kan gjøre for å møte disse endringene. Kunnskapsgrunnlaget skal peke på hvordan kommunen kan sikre en bærekraftig økonomi og skape rom for fremtidige investeringer.

Oppdal kommune trekker særlig frem at digitalisering må få en sentral plass i fremtidens tjenesteyting. Teknologisk utvikling kan skape muligheter for omstilling og effektivisering som kommunen kan dra nytte av. Digitalisering kan effektivisere arbeidet og frigjøre ressurser til andre og viktigere oppgaver. På enkelte områder kan automatisering og bruk av kunstig intelligens være en aktuell løsning, mens løsningen i mange tilfeller vil være teknologi som støtter oppgavegjennomføringen og lar ansatte utføre oppgavene med mindre ressursinnsats enn i dag.

Utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlaget skal gjøres i samarbeid med ansatte, ledere, politikere og tillitsvalgte. Arbeidet skal gi en sluttrapport og et grunnlag for politiske prioriteringer for årene fremover.



Metodikk og gjennomføring

Prosjektet har vært delt inn i tre faser. Vi har jobbet oss fra innsikt i dagens tjenester, via å belyse aktuelle løsninger for fremtidig tjenesteyting til å utforme og prioritere konkrete tiltak som kan la Oppdal kommune møte fremtidens utfordringer på en god måte. Som en del av hver prosjektfase har vi gjennomført workshops med ledere og tillitsvalgte i alle tjenestene. Workshopene er både brukt til å få innsikt i kommuneorganisasjonen, innspill til løsninger, og forankring av våre analyser og forslag. Som en del av arbeidet med involvering og forankring har PwC også hatt en halvdagssamling med ledergruppa i Oppdal kommune for å diskutere tiltak og konkrete tema knyttet til prosjektet, samt hatt statusoppdateringer for kommunestyret.



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

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

Aktiviteter i denne fasen har vært:

- KOSTRA-analyser
- Detaljanalyse av Oppdal kommunes egne styringsdata
- Workshop for forankring av nåsituasjon og utfordringsbilde
- Statusmøte med formannskapet

For KOSTRA-analysene har vi valgt ut Trysil, Nordre Land, Stryn, Åsnes og Røros som sammenligningskommuner. Kommunene er valgt ut basert på innbyggertall, geografisk størrelse, og at de selv driver sine tjenester effektivt.

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



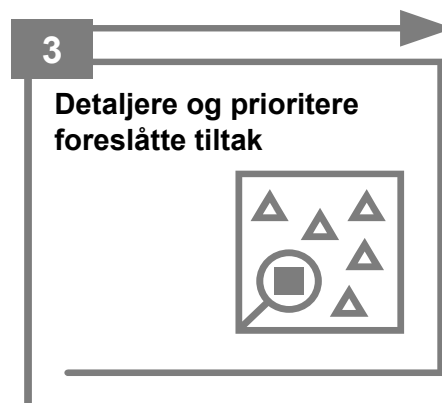
I fase 2 har vi utviklet mulige løsninger og tiltak for å håndtere de utfordringene som kom frem gjennom analysene.

Aktiviteter i denne fasen har vært:

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

I workshopene med ledere og tillitsvalgte var målet å komme frem til flest mulig tiltak som kunne ha effekt på kommunens ressursbruk. Underveis fokuserte vi på å ha lav terskel for tiltak. Alle tiltak ble videre diskutert i plenum for å belyse både fordeler og utfordringer med det enkelte tiltaket.

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

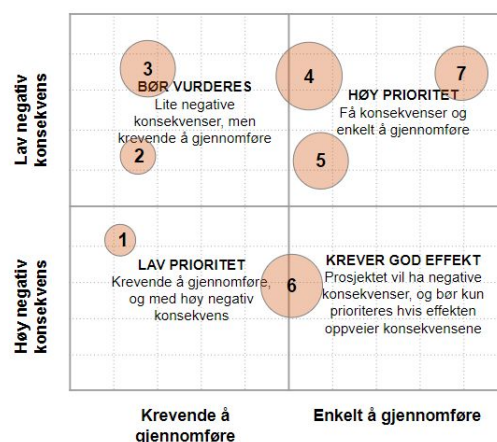


I fase 3 har vi jobbet videre med tiltakene fra fase 2, gjort nærmere beskrivelser av hvert tiltak, og prioritert disse.

Aktiviteter i denne fasen har vært:

- Workshop for prioritering av tiltak
- Analyser av prioriterte tiltak
- Utarbeidelse av rapport

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



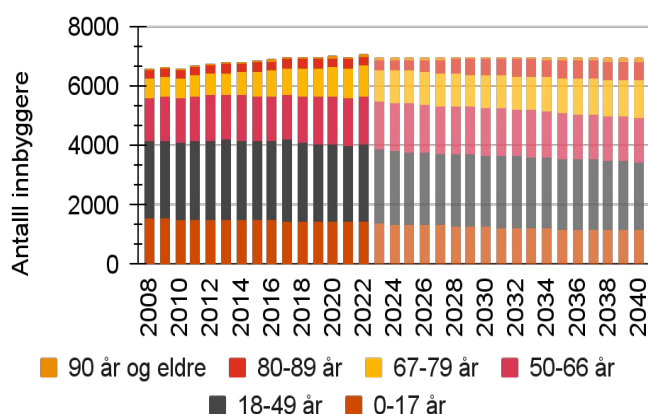


2

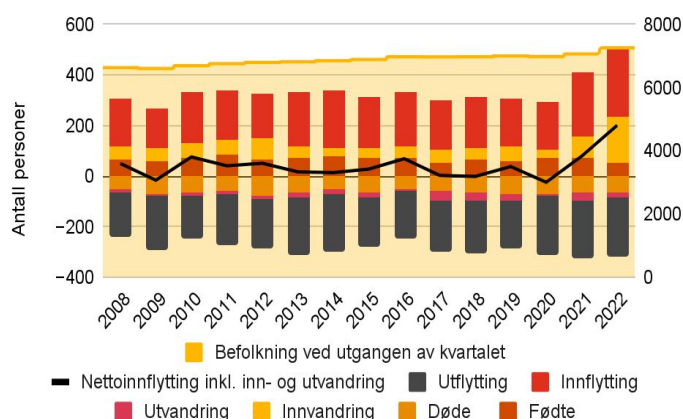
Status økonomi og ressursbruk

Samlet befolkningsutvikling i Oppdal kommune

Historisk og fremskrevet antall innbyggere



Årsaker til endring i befolkningstall



Innbyggertallet Oppdal kommune har vært stabilt og svakt økende

Oppdal kommune har i dag omtrent 7000 Innbyggere. I motsetning til flere små og mellomstore kommuner har Oppdal kommune hatt en svak økning i antall innbyggere de siste årene, med 500 flere innbyggere siden 2008. Denne utviklingen står i kontrast til befolkningsfremskrivningene, som har anslått en netto nedgang i antall innbyggere. I årene som kommer er det ventet at innbyggertallet vil ligge stabilt rundt 7000, men befolkningsfremskrivningene indikerer en endring i befolknings sammensetningen. Frem mot 2040 vil antall innbyggere over 67 år øke fra å utgjøre 20 prosent av befolkningen, til 30 prosent. Samtidig vil det være en nedgang i de yngre alderskullene.

Innflytting og innvandring er hovedårsakene til befolkningsøkningen

Befolkningsutviklingen blir særlig påvirket av tre faktorer:

- Forholdet mellom antall fødsler og antall dødsfall
- Innenlands flytting
- Innvandring

I Oppdal kommunes tilfelle skyldes befolkningsoppgangen en kombinasjon av disse faktorene. I perioden fra 2008 fram til 2022 har det et fødselsoverskudd på 66 i forhold til antall døde. I tillegg har den totale nettoinnflyttingen vært på 629 personer. Hovedårsaken til veksten i antall innbyggere skyldes altså innbyggere som flytter til Oppdal kommune, hvor omkring tre fjerdedel av disse er innflyttere fra andre steder i Norge og resten er innvandrere fra steder utenfor Norge.

Oppdal kommune er avhengig av fortsatt tilflytting i fremtiden for å unngå en befolkningsnedgang

Ettersom Oppdal kommunes befolkningsøkning i så stor grad skyldes innflytting og innvandring, er Oppdal kommune avhengig av at denne tilflyttingen fortsetter for å unngå en netto befolkningsnedgang i fremtiden. Dette trenger ikke å være negativt, men fører til at innbyggertallet er mer sårbart for nasjonale og globale svingninger i økonomi og politikk, samt flyktningestrømmer som følge av krig og konflikt. I årene 2021-22 hadde kommunen eksempelvis en av de største økningene i befolkningstall for perioden mellom 2008 og 2022, på samme tid som krig har ført mange ukrainere på flukt til Norge.

Nasjonalt peker flyttetrendene i retning av sentralisering, der innbyggertallet i byene og regionssentraene øker mens distriktskommuner opplever en befolkningsnedgang. Oppdal kommune har så langt ikke merket den samme trenden, noe som blant annet vises gjennom en like stor tilflytting som fraflytting.

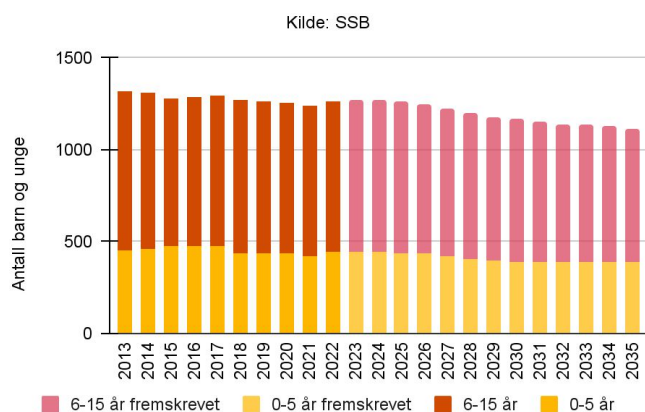
SSB anslår et stabilt antall innbyggere i tiårene som kommer

Ettersom det er vanskelig å si noe om hvilke trender som vil påvirke flyttestrømmene i tiden fremover, er det også vanskelig å si noe om hvordan befolkningsutviklingen i Oppdal kommune vil se ut. Det beste estimatet kommunen har å basere seg på er SSBs fremskrivninger, som anslår at befolkningstallet i Oppdal kommune vil flate ut i årene som kommer.

Det er særlig utviklingen i antall barn og unge, og antall eldre som vil påvirke kommunens ressursbruk i årene som kommer. På de neste sidene vil vi se nærmere på befolkningsutviklingen i disse gruppene.

Befolkningsendring blant barn og unge

Befolkningsutvikling i aldersgruppen 0-16 år



Det blir færre barn og unge i Oppdal kommune

En stor andel av kommunens tjenester går til barn og unge, og utviklingen i denne delen av befolkningen er derfor viktig å forstå for å kunne gjøre en god ressursfordeling i kommunen. SSBs befolkningsfremskrivninger har over tid pekt på at det vil være en nedgang i antall barn og unge i alderen 0-15 år, men nedgangen har reelt sett ikke vært så sterk som SSB har estimert. SSBs fremskriving tilsier en antatt nedgang i antall barn og unge på over 10 prosent de neste 10 årene, men historisk utvikling påvirker tilliten til disse. Det er derfor viktig å se bak tallene, for å forstå hvilke forhold som har påvirket utviklingen i denne aldersgruppa frem til i dag, og hvordan dette i neste omgang vil påvirke utviklingen i antall barn og unge fremover.

De siste ti årene har antall barn og unge under 16 år sunket med fire prosent i Oppdal kommune. Det finnes ikke gode tall for innenlands flytting fordelt på alder, men vi har sett nærmere på hvordan fødsler og innvandring har påvirket utviklingen i antall barn og unge

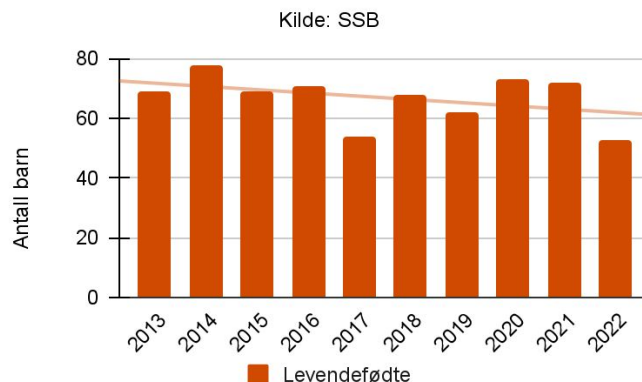
Antall fødsler er nedadgående

Den overordnede trenden viser at det blir født stadig færre barn i Oppdal kommune. Fødselstallet varierer en fra år til år, men den overordnede trendlinjen viser at Oppdal kommune i likhet med resten av landet har en synkende fruktbarhet. Også det totale antallet barn mellom 0 og 16 går noe ned, selv om befolkningsfremskrivningene historisk har anslått en mer markant nedgang enn den kommunen har hatt så langt. Antall fødsler har variert mellom 60 og 80 i året de siste ti årene, men størrelsen på årskullene blir stadig mindre. I 2022 ble det kun født 53 barn i kommunen.

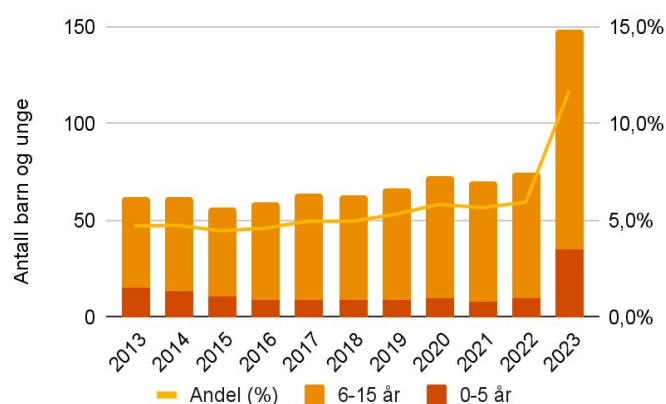
Økt andel barn med innvandrerbakgrunn er med på å kompensere for synkende fødselsrater

De siste ti årene har nedgangen i antall fødsler blitt kompensert med en økning i antall barn som har

Utvikling i antall yngre - antall fødsler



Utvikling i andelen barn med innvandrerbakgrunn (2013-22)



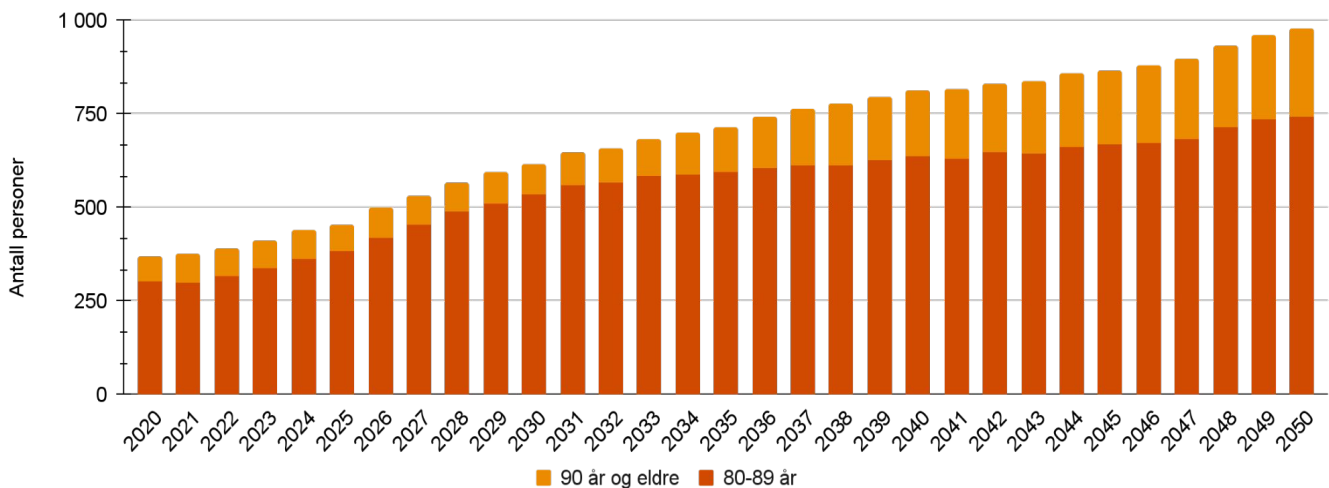
innvandret fra andre land. Andelen barn mellom 0-15 år med innvandrerbakgrunn har økt fra under 5 prosent til 6 prosent i 2022, og ligger an til å ende på et rekordhøyt nivå (11,7 prosent) i 2023. Dette indikerer at nedgangen i antall fødsler i Oppdal kommune til en viss grad blir kompensert av en økning i antall innvandrerbarn i aldersgruppen.

Innvandringen kommer primært fra arbeidsinnvandring og flyktninger. At befolkningsnedgangen i aldersgruppa 0-16 år begrenses gjennom økt innvandring viser at Oppdal kommune også blir påvirket av ytre faktorer og globale hendelser. Mottak av flyktninger fra Ukraina har bidratt til en vesentlig økning i barnetallet i 2022. Samtidig blir kommunen sårbar for andre hendelser. Skulle krigen i Ukraina bli avsluttet kan potensielt mange flytte tilbake. Samtidig kan arbeidsinnvandringen bli påvirket av globale økonomiske trender og kronekurs.

Samlet viser dette at det er krevende å gjøre en presis fremskriving av utviklingen i antall barn og unge. Per i dag er SSBs befolkningsfremskrivninger våre beste estimatet vi har å forholde oss til. Samtidig kan kommunen være bevisst på hvilke faktorer som påvirker utviklingen i antall barn og unge, og utviklingen i disse.

Befolkningsendring blant innbyggere over 80 år

Utvikling i antall eldre - befolkningsfremskrivning



Antall eldre i Oppdal kommune vil øke kraftig i årene som kommer

I tillegg til barn og unge er også de eldre innbyggerne (personer over 80 år) blant innbyggerne i samfunnet som mottar flest kommunale tjenester, og derfor en befolkningsgruppe det er viktig å forstå hvordan utvikler seg. De neste 10 årene er det ventet at antall eldre over 80 år vil øke med 66 prosent, fra 410 til 680 personer. Den største veksten vil komme mellom 2027 og 2030.

Ettersom antall innbyggere i Oppdal kommune de neste 20-30 årene anslås å være stabilt, betyr økningen i antall eldre at sammensetningen av de ulike aldersgruppene i kommunen vil endres. Det vil bli mange flere eldre, samtidig som andelen barn og voksne i arbeidsfør alder vil bli mindre. Med andre ord vil det bli færre hender til å ta vare på en stadig voksende gruppe med eldre. En slik endring i befolknings sammensetning vil ha store konsekvenser for hvordan helse- og omsorgstilbudet i kommunen bør se ut. Ettersom andelen innbyggere i

arbeidslivet vil bli lavere vil det ikke være mulig å kompensere for flere eldre ved å øke bemanningen i helse- og omsorgstjenestene. Dette krever derfor at organisering og drift av dagens tjenester må gjøres mer effektivt, slik at de ansatte som allerede jobber innen helse og omsorg kan bruke sin kompetanse på flere brukere enn de gjør i dag.

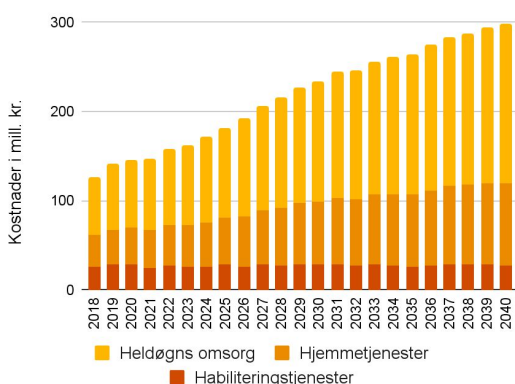
For å eksemplifisere hvordan kommunale tjenester vil bli påvirket av flere eldre visualisert hva det vil kreve av Oppdal kommune å yte samme omfang av tjenester som i dag når antall eldre øker. Frem mot 2040 vil dette føre til:

- 130 mill. kr. i utgiftsøkning
- Behov for 129 nye sykehjems- og omsorgsboligplasser
- 119 ny årsverk i eldreomsorgen

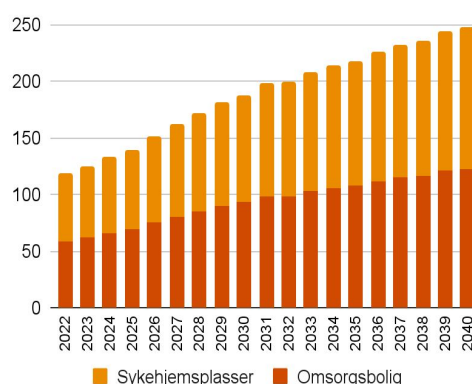
Det vil ikke være realistisk å oppnå en slik økning, noe som innebærer at tjenestene må drives annerledes for å møte veksten i antall eldre.

Hva vil kreves av helse og omsorgstjenestene om Oppdal kommune skal fortsette å drifte slik det gjøres i dag?

Årlige utgifter vil øke med 130 mill. kr.



Vi må bygge 129 nye sykehjems- og omsorgsboligplasser

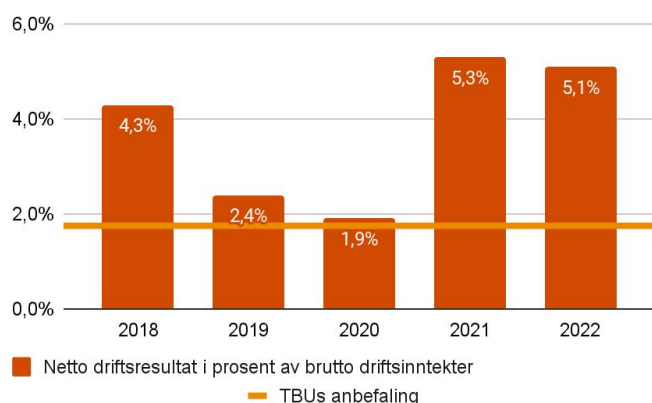


Vi må øke antall helseansatte med 119 årsverk

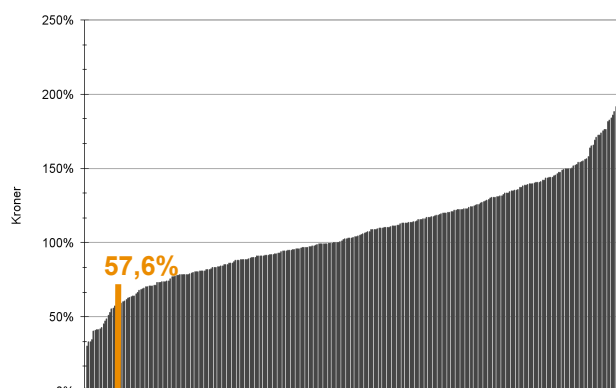
	2030	2040
Sykepleier	20,4	38,2
Helsefagarbeider	36,5	68,5
Assistent	6,4	12,1

Oversiktsbilde av Oppdal kommunes økonomi

Totalbilde utgifter og inntekter (2018-22)

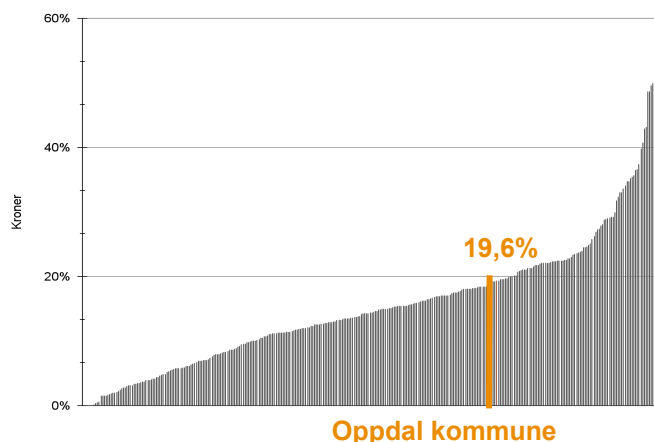


Langsiktig gjeld i prosent av brutto driftsinntekter

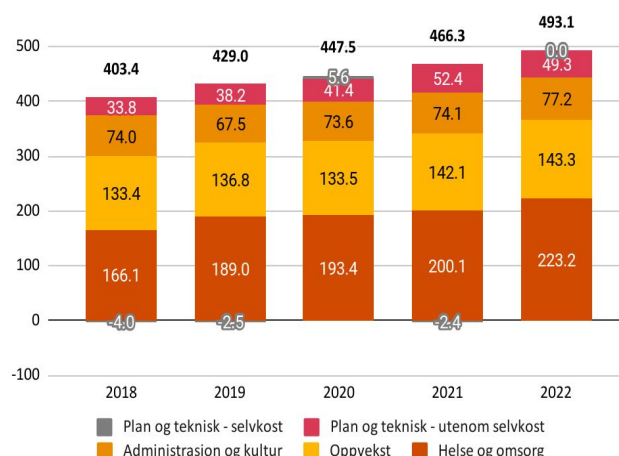


Oppdal kommune

Disposisjonsfond i prosent av brutto driftsinntekter



Utvikling i utgifter fordelt på sektor (2018-22)



Oppdal kommune har på overordnet nivå god økonomi

Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter er en viktig indikator på hvor god økonomisk balanse kommunen har, og teknisk beregningsutvalg (TBU) har satt 1,75 prosent som generell anbefaling. Oppdal kommune har de siste fem årene (med unntak av i 2020) ligget godt over denne grensen, med et resultat på over 5 prosent de siste to årene. Dette indikerer at Oppdal kommune driver godt økonomisk.

Gode forutsetninger for å gjøre investeringer

Sammenliknet med resten av landets kommuner har Oppdal kommune også lav gjeld, med 57,6 prosent langsiktig gjeld i prosent av brutto driftsinntekter. Dette innebærer at Oppdal kommune er blant de fem prosent kommunene i landet med lavest lånegjeld, målt etter brutto driftsinntekter. I tillegg har kommunen et disposisjonsfond som utgjør 19,6 prosent av brutto driftsinntekter. Kombinasjonen av lav gjeld og en betydelig andel tilgjengelige midler i disposisjonsfond setter Oppdal kommune i en situasjon hvor mulighetene til å gjøre investeringer er gode.

Helse og omsorg og oppvekst er de største kostnadsdriverne

På utgiftssiden er det helse- og omsorgstjenestene og oppvekst som er de klart største kostnadsdriverne i kommunen, og utgjør over 70 prosent av det totale kostnadsbildet. Helse og omsorg den sektoren hvor de totale utgiftene har økt mest siden 2018, med en økning på 68 mill. kr. de siste fem årene, hovedsakelig grunnet økte lønns- og vikarkostnader. Teknisk sektor har hatt nest størst utgiftsvekst med 15,5 mill. på fem år, fulgt av oppvekstsektoren som øker med omkring 10 mill. Utgiftene knyttet til administrasjon har også økt, men sammenliknet med de andre sektorene er økningen her vesentlig lavere.

Korrigert for lønns- og prisvekst har Oppdal kommune hatt en netto utgiftsvekst på om lag 50 mill. kr. fra 2018 til 2022, der helse- og omsorgstjenestene står for 35 mill. kr. av denne veksten. Utgiftsveksten i Oppvekst har vært lavere enn lønns- og prisveksten i samme periode.

Oversiktsbilde - administrasjon og kultur

Stab og støtte står for mesteparten av kostnadsøkningen i administrasjon og kultur

Kostnadsutviklingen innen administrasjon og kultur i Oppdal kommune har svingt noe de siste fem årene, med lavest utgifter (67,5 mill. kr.) i 2019 og høyest utgifter (77,2 mill.kr) i 2022. Det er særlig netto finansutgifter som fører til disse svingningene. Dette skyldes at kommunens renteutgifter har gått ned i perioden som følge av lavere rente de senere årene. Utenom dette har utgiftene til kultur og administrasjon hatt en jevn økning, fra 52 mill. kr. i 2018, til 68 mill. kr. i 2022. Spesielt kostnader knyttet til stab og støtte har økt betraktelig, da kostnadene ligger 10 mill. kr. høyere i 2022 enn de gjorde i 2018. Denne veksten skyldes primært en økning i tilskudd til andre næringsformål, som har gått opp med nærmere 5,5 mill. kr. siden 2018.

Oppdal kommune har lave administrative utgifter per innbygger sammenlignet andre kommuner

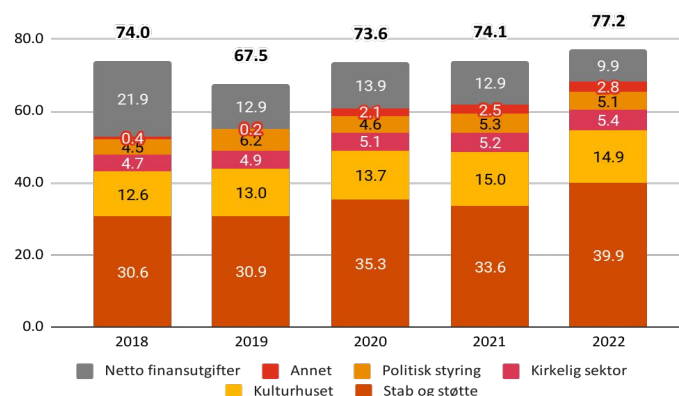
I forhold til andre sammenlignbare kommuner ligger Oppdal kommunes driftsutgifter per innbygger knyttet til administrasjon på nokså moderat nivå, litt lavere enn de fleste kommunene (kun Åsnes ligger lavere). Vi oppfordrer imidlertid til å tolke denne analysen med varsomhet. Om utgiftene føres på administrasjon, eller på den enkelte tjenesten kan ha stor betydning for om kommunen kommer høyt ut her eller ikke.

Oppdal kommune bruker vesentlig mer på kultur enn sammenlignbare kommuner

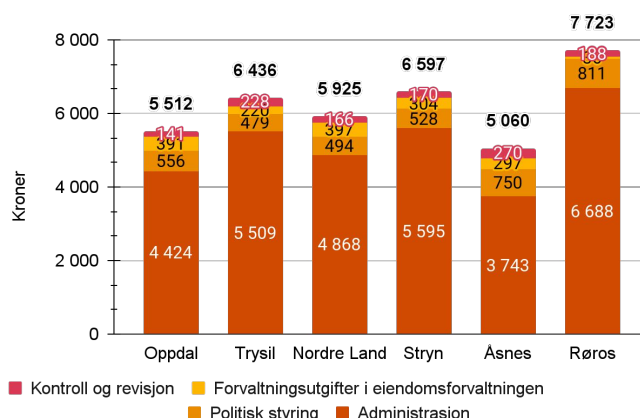
Relativt til de andre kommunene bruker Oppdal kommune mye penger på kultur og idrett per innbygger. Det er kun Røros av kommunene vi sammenligner med som ligger på samme nivå som Oppdal kommune. Oppdal kommune skiller seg særlig fra de andre kommunene i utgifter til andre kulturtilbud. I denne posten ligger i all hovedsak tjenestene organisert under kulturhusforetaket, som kino, teater og scene, samt svømmebasseng og museet. Utgiftene til bibliotek og kulturskole, som er kulturtilbud kommunen er lovpålagt å yte, ligger utgiftene per innbygger på nivå med de øvrige kommunene vi sammenligner med. I tillegg har Oppdal kommune høyere utgifter per innbygger til idrett enn kommunene vi sammenligner med. Her er det særlig utgifter til kommunale idrettsbygg der Oppdal kommune ligger høyere enn de andre kommunene.

Utgifter til kultur og idrett er i liten grad lovpålagte tjenester. Samtidig kan et godt kulturtilbud ha en rekke positive effekter det kan være vanskelig å prissette, slik som eksempelvis redusert utenforskap eller attraktivitet for turister. Kulturtjenestene kan sånn sett ha en verdi for både attraktivitet og samfunnsutvikling.

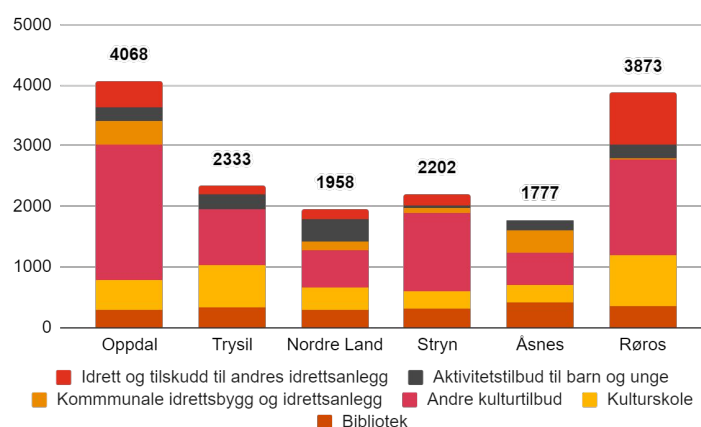
Kostnadsutvikling siste 5 år



Netto driftsutgifter til administrasjon per innbygger (2022)



Netto driftsutgifter til kultur og idrett per innbygger (2022)



Oversiktsbilde - oppvekst

Oppvekstsektoren har hatt en jevn kostnadsøkning de siste fem årene

Oppvekstsektoren er Oppdal kommunes nest største sektor, og har hatt en jevn kostnadsøkning siden 2018. Totalt utgjør denne økningen 10,5 mill. kr., hvor størstedelen av utgiftene kommer fra skolene i kommunen. Utgiftsveksten i skolene har imidlertid ligget på nivå med lønns- og prisveksten i perioden 2018-2022, og det samme gjelder utgiftsveksten i barnehagene, med unntak av økningen fra 2021 til 2022. Det er likevel verdt å merke at prosentvis er det barnehagene som har hatt den største utgiftsveksten, med nærmere 40 prosent høyere utgifter i 2022 sammenlignet med 2018.

Oppdal kommune har de laveste driftsutgiftene per elev av sammenligningskommunene

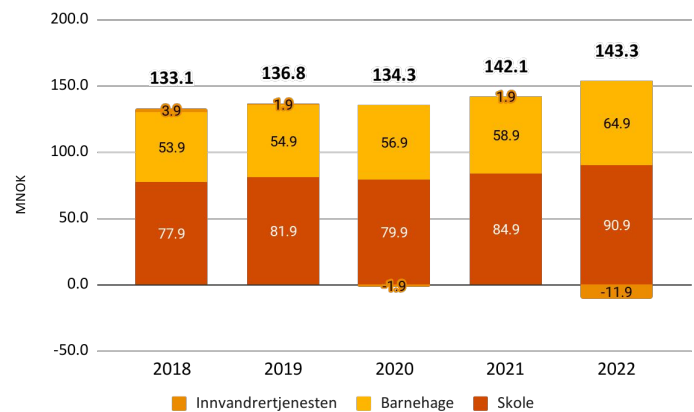
Oppdal kommune ligger noe under driftsutgiftsnivået til de sammenlignbare kommunene på dette området. Deler av årsaken til dette er at Oppdal kommune bruker mindre enn samtlige kommuner på skoleskyss og grunnskolen i sin helhet. På en annen side er det verdt å nevne at de fleste sammenlignbare kommunene har færre elever per skole enn Oppdal kommune, hvilket vil gjøre det mer utfordrende å hente ut stordriftsfordeler. Dette betyr at selv om Oppdal kommune har lavere driftsutgifter per elev enn de andre kommunene, vil det fremdeles være viktig å se på hvordan skolene kan drives enda mer effektivt, og hvilke stordriftsfordeler det er mulig å hente.

Driftsutgifter per barn i barnehage er også lavere enn sammenligningskommunene

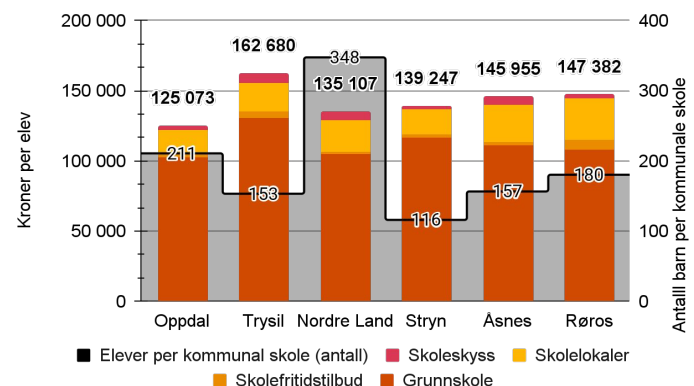
Også på barnehagesiden har Oppdal kommune lavere driftsutgifter per barn sammenlignet med de andre kommunene. Forskjellen mellom Oppdal kommune og de andre kommunene ligger på mellom 3 000 og 32 000 tusen kr per barn. Med totalt 400 barnehagebarn gir dette en differanse i totalt kostnadsnivå på opp mot 12 mill. kr. i året, sammenlignet med Åsnes kommune som har høyest driftsutgifter per barn.

Noe av grunnen til at Oppdal kommune har lavere utgifter per barn er at kommunen har høy andel barn som går i barnehagen. Dette gjør det enklere å hente ut stordriftsfordeler, samtidig som kommunens samlede utgifter til barnehage øker fordi det blir flere barn å yte tjenester til. Eksempelvis har Oppdal kommune over 140 flere barn i barnehage enn Nordre Land, som er den kommunen som har nest lavest driftsutgifter per barn. Forskjellen mellom driftsutgiftene til Oppdal og Nordre Land er på kun 3000 kr per barn. Dette indikerer at det kan være et potensiale for å hente ut ytterligere stordriftsfordeler.

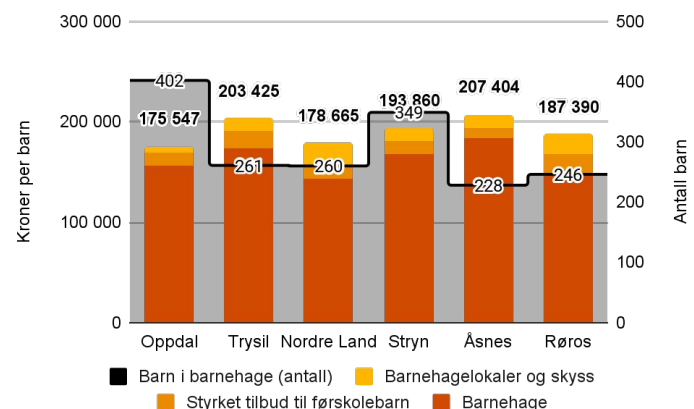
Kostnadsutvikling Oppdal siste 5 år



Driftsutgifter til grunnskole per elev (2022)

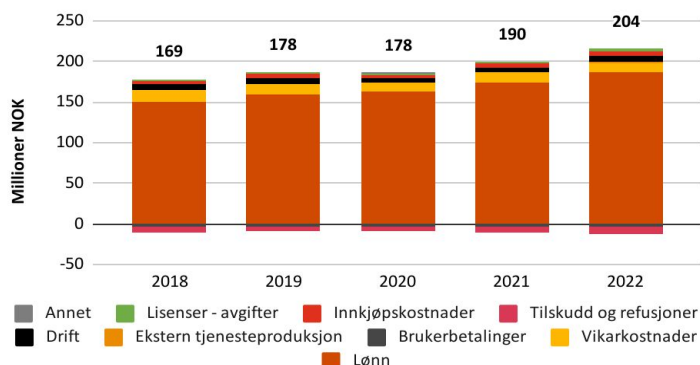


Driftsutgifter til barnehage per barn (2022)

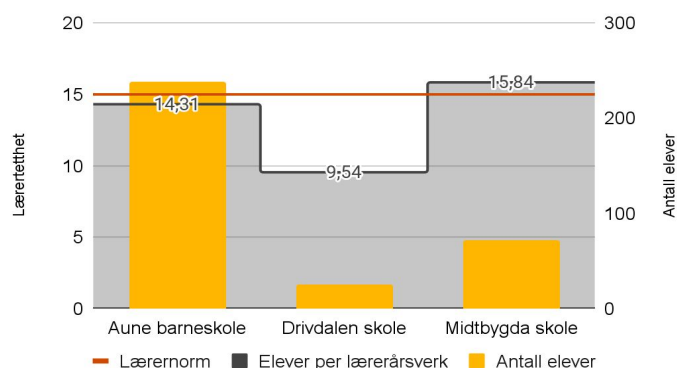


Skolene i Oppdal kommune

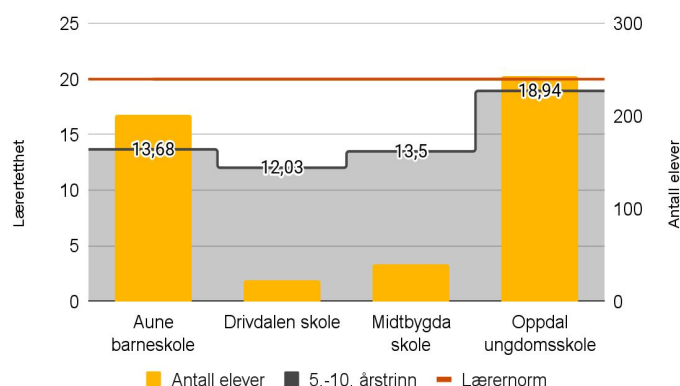
Kostnader i skolen (2018-22)



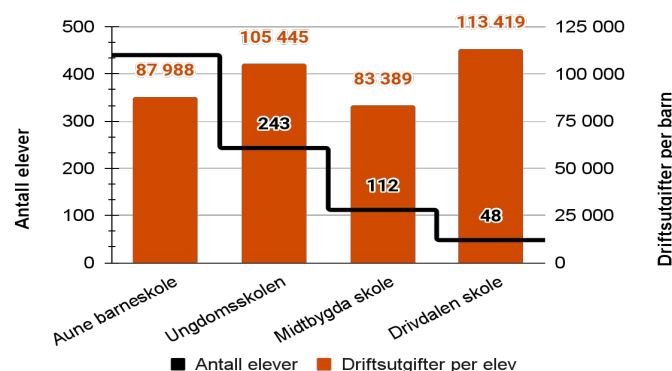
Elever per lærer 1- 4.klasse (2022-23)



Elever per lærer 5 - 10. klasse (2022-23)



Antall elever pr skole og driftsutgifter pr barn (2022)



Lønn står for størsteparten av kostnadsøkningen i skolene

I grunnskolen er gruppestørrelse og lærertetthet blant de største kostnadsdriverne, hvilket reflekteres i kostnadsfordelingen: I Oppdal kommune utgjør lønn til ansatte omkring 90 prosent av de totale kostnadene. De siste fem årene har de totale kostnadene i grunnskolen i Oppdal kommune økt med 35 mill. kr., hvor økning i lønn står for omtrent hele denne kostnadsøkningen.

Lærertettheten på flere av barneskolene er betydelig høyere enn lærernormen tilsier

Lærernormen stiller krav til hvor mange barn det maksimalt kan være per lærerårsverk i grunnskolen. For elever i 1. - 4. klasse skal det være maks 15 barn per lærerårsverk, mens for elever i 5. - 10. klasse kan det være maks 20 elever per lærerårsverk. I Oppdal kommune skiller Drivdalen skole seg ut både for 1. - 4. og 5. - 10. trinn, med langt lavere antall barn per lærerårsverk enn lærernormen tilsier. Dette vil være fordyrende for driften av skolen, ettersom det er ansatt flere lærere enn hva som er pålagt. Også Midtbygda og Aune skole har for 5. - 10. trinn flere lærere per barn enn nødvendig, med nærmere 6,5 barn per lærer bak norm.

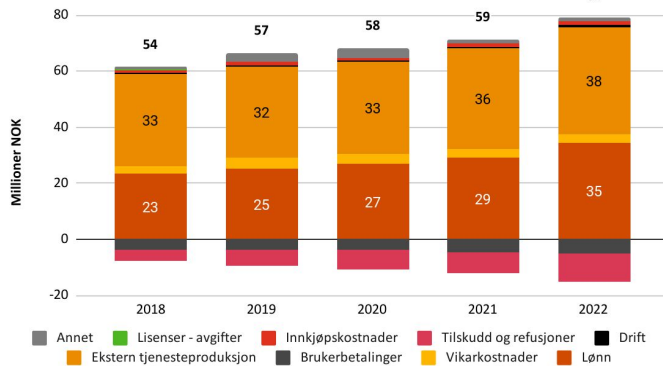
Muligheten for å ligge tett opp mot lærernormen vil bli påvirket av skolestørrelse, der større skoler også vil ha større mulighet til å ligge tettere på lærernormen. De mindre skolene vil også være mer sårbare for svingninger i elevtall over tid. Slik kan det også variere fra år til år hvor tett opp mot lærernormen den enkelte skolen ligger.

Drivdalen skole har betydelig høyere driftsutgifter enn de andre barneskolene

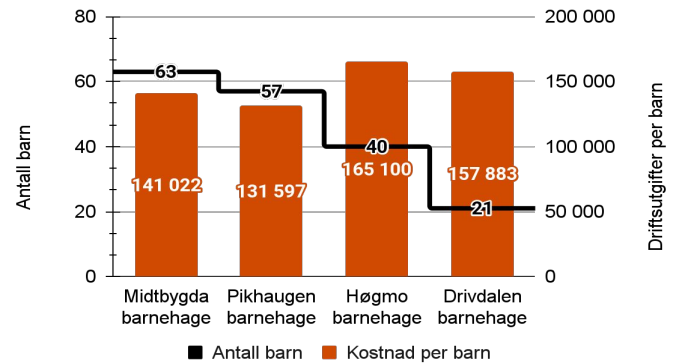
Drivdalen skiller seg ut fra de andre barneskolene i den forstand at driftsutgiftene ved skolen er omkring 30 000 kroner høyere per barn sammenliknet med Aune og Midtbygda. Sett i sammenheng med det lave antallet barn ved Drivdalen og det høye antallet lærere per barn er det tydelig at manglende stordriftsfordeler driver kostnadene per barn opp. Fordi det er såpass få barn på skolen er det utfordrende å ligge tett opp mot lærernormen, og det ender enten opp med små klasser med få elever per lærer. I tillegg er det store variasjoner i antall elever per klassetrinn, hvilket gjør skoledriften sårbar for svingninger i elevtall.

Barnehagene i Oppdal kommune

Kostnader i barnehagen (2018-22)



Antall barn og driftsutgifter per barn (2022)



Lønnskostnader står for mesteparten av kostnadsøkningen siden 2018

Kostnadene knyttet til driften av barnehagene i Oppdal kommune har økt jevnt siden 2018, fra 54 mill. kr. i 2018, til 64 mill. kr. i 2022. Veksten kommer både fra økte lønnskostnader i kommunens egne barnehager, og vekst i utgiftene til private barnehager. Disse to faktorene vil som regel henge sammen, da tilskudd til de private barnehagene beregnes ut fra kommunens kostnader til egen barnehagedrift.

De mindre barnehagene er dyrere i drift per barn enn de større barnehagene

Både Høgmo og Drivdalen ligger betydelig høyere i driftsutgifter per barn sammenliknet med Midtbygda og Pikhaugen, med en forskjell på om lag 20 000 kroner per barn. En av hovedforskjellene mellom disse barnehagene er størrelsen. Både Høgmo og spesielt Drivdalen har færre barn enn de øvrige barnehagene. Forskjellen er spesielt stor mellom Drivdalen og Midtbygda/Pikhaugen, hvor begge disse barnehagene er nærmere tre ganger så stor som Drivdalen.

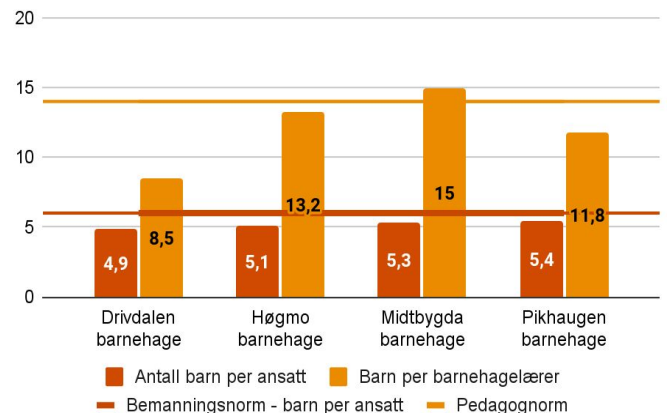
Små barnehager gir flere ansatte og pedagoger per barn

Størrelsen på barnehagen påvirker muligheten til å dra nytte av stordriftsfordeler. Dette vises også gjennom bemannings- og pedagogfaktoren i barnehagene. Pedagog- og bemanningsnormen stiller krav til bemanningsnivået i barnehagen:

- Maksimalt 6 barn per ansatt
- Maksimalt 14 barn per pedagog

Alle barnehagene i Oppdal kommune oppfyller bemanningsnormen, mens alle med unntak av Midtbygda barnehage oppfyller også pedagognormen. Tallene her bygger på rapporterte data ved utgangen av 2022, og kan ha endret seg siden rapporteringstidspunktet.

Oppfyllelse av bemannings- og pedagognorm (2022)



De fleste barnehagene ligger relativt tett opp mot bemanningsnormen, men dataene viser at de minste barnehagene også har størst avstand mellom faktisk bemanning og bemanningsnorm. Altså er det færre barn per ansatt i de små barnehagene, enn i de store. Dette henger sammen med at mindre barnehager vil ha færre barn å "fordele" de ansatte på. For å holde seg innenfor bemanningsnormen må barnehagene ha noe høyere bemanning enn kravet. En større barnehage vil ha større mulighet til å legge seg tettere opp mot bemanningsnormen. Når lønnsutgifter utgjør nær 90 prosent av kostnadene i barnehagen vil muligheten for å ligge tett opp mot bemanningsnormen også føre til lavere driftskostnader per barnehagebarn.

For Oppdal kommune, der om lag halvparten av barna går i en privat barnehage, vil lavere driftskostnader per barn i den kommunale barnehagen også bidra til å redusere tilskuddet per barn i private barnehager. Dersom Oppdal kommune reduserer kostnaden per barn i de kommunale barnehagene med 1000 kr. vil dette kunne gi en reduksjon i utgiftene til private barnehager med om lag 200.000 kr. i året.

Oversiktsbilde - helse og omsorg

De fleste kategoriene innen helse og omsorg øker jevnt

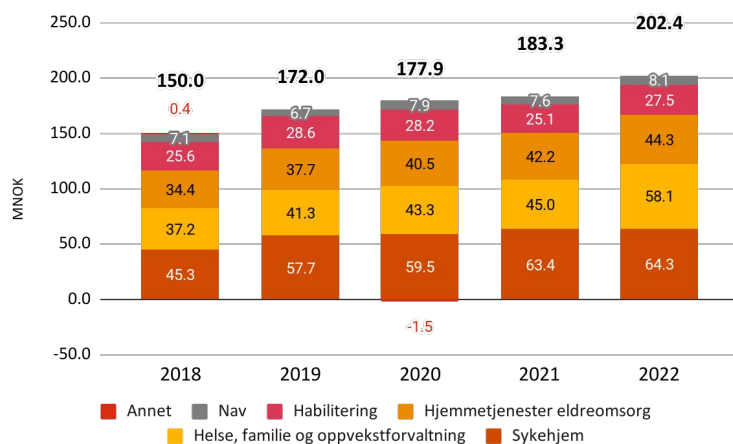
Helse og omsorg er Oppdal kommunes klart største sektor, og det er også her den totale kostnadsøkningen er størst. Mellom 2018 og 2022 økte kostnadene med over 50 mill. kr. Økningen skjer i hovedsak innen sykehjem (institusjonstjenester), helse, familie og oppvekstforvaltning og hjemmetjenester.

Kostnadsnivået per innbygger er lavere enn i de fleste sammenligningskommunene

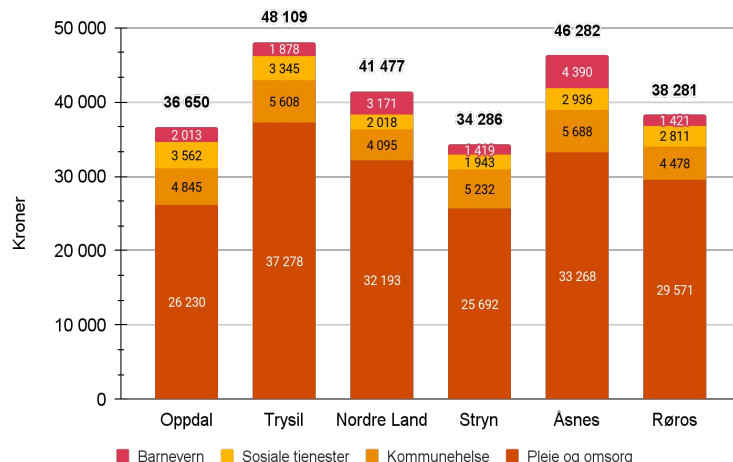
Oppdal har de nest laveste totale kostnadene per innbygger for helse- og omsorgstjenester, og de laveste kostnadene per innbygger for institusjonstjenester av kommunene i vår sammenligning. Noe av årsaken til kommunens relativt lave kostnadsnivå ligger i fordelingen mellom institusjons- og hjemmetjenester. Til forskjell fra de andre kommunene er fordelingen mellom institusjonstjenester og hjemmetjenester i Oppdal 1:2, altså bruker Oppdal dobbelt så mye penger på hjemmetjenestene som institusjon. For sammenligningskommunene er forholdet vesentlig nærmere 1:1. Som regel vil hjemmetjenester være en mer ressurseffektiv måte å yte tjenester på, enn institusjonstjenester.

En av anbefalingene regjeringen kommer med for å håndtere eldrebølgen er å styrke nettopp hjemmetjenestene. Dette for å forebygge funksjonssvikt og sykdomsutvikling og dermed utsette eller gjøre institusjonsinnleggelse unødvendig. Oppdals kostnadsbruk indikerer at kommunen så langt har prioritert en sterk hjemmetjeneste. For å unngå en unødvendig økning innen institusjonstjenestene vil det være viktig at kommunen også videre har et fokus på sterke og effektive hjemmetjenester.

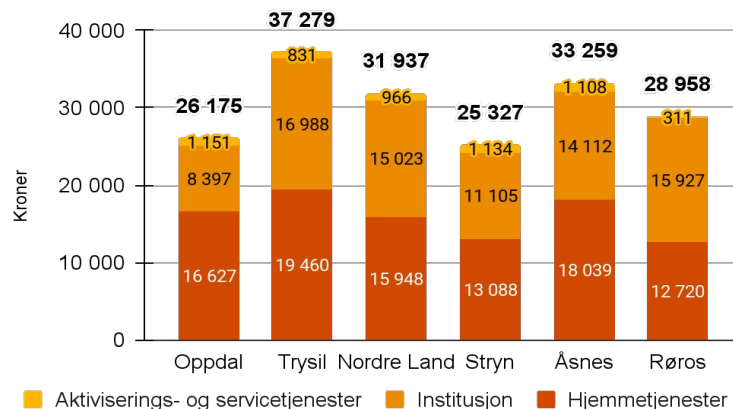
Kostnadsutvikling siste 5 år



Kostnad per innbygger for tjenestene (2022)

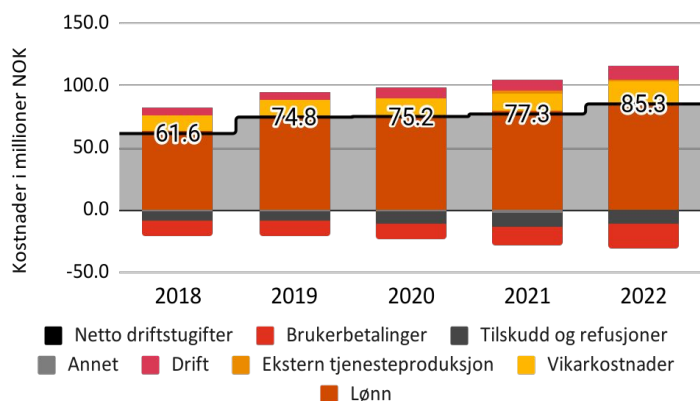


Netto driftskostnader til helse- og omsorg per innbygger (2022)

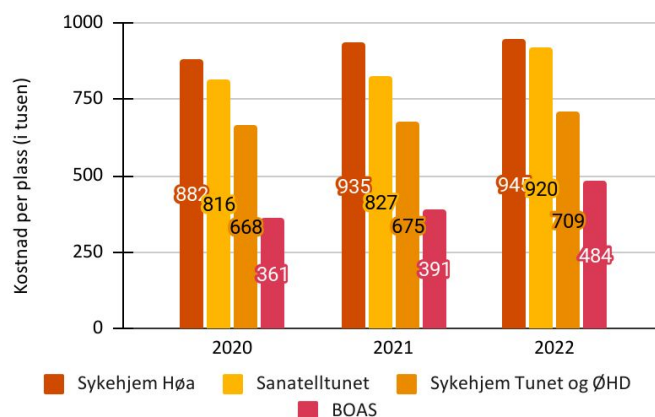


Oppdal kommunes institusjonstjenester - dagens situasjon

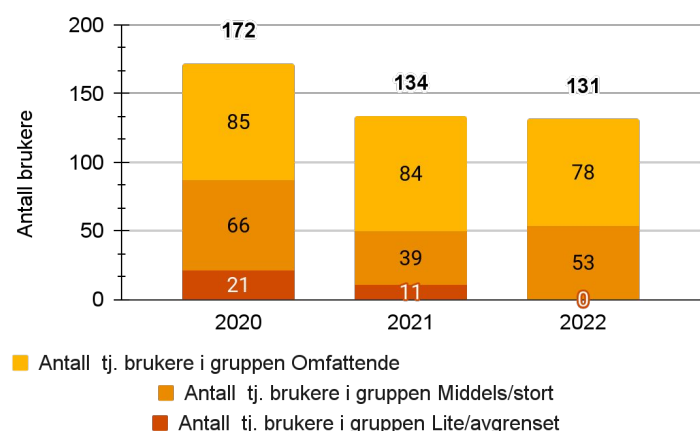
Kostnadsutvikling heldøgns omsorg (2018-22)



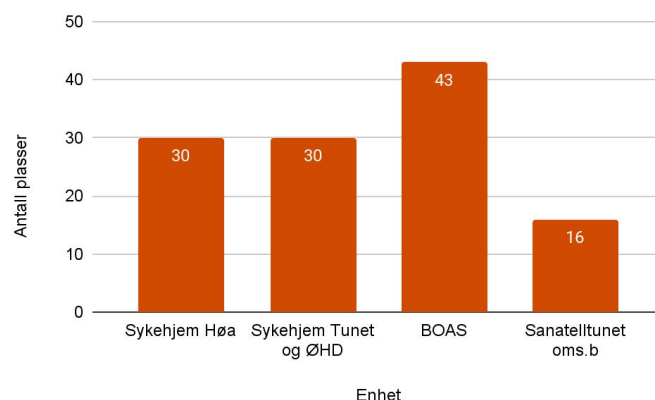
Kostnad per bruker per institusjonsplass



Omsorgsbehov blant brukere av sykehjem og omsorgsbolig (2020-22)



Antall institusjonsplasser (2022)



I likhet med resten av helse- og omsorgssektoren har kommunens institusjonstjenester hatt en betydelig kostnadsøkning, med en økning på over 23 mill. kr. siden 2018. Store deler av denne kostnadsøkningen skyldes økninger i lønn- og vikarkostnader.

Oppdal kommune har ennå ikke opplevd en stor økning i antall brukere av institusjonstjenester

Selv om kostnadene til institusjonstjenestene har økt, skyldes ikke dette en økning i antallet brukere. Oppdal kommune har hatt en nedgang i både totalt antall brukere av sykehjem og omsorgsbolig og antall omfattende tjenestebrukere siden 2020. Dette er ikke en trend kommunen kan belage seg på at vil fortsette, gitt befolkningsprognosene. I takt med at antallet eldre i kommunen øker, vil også antall som har behov for middels/stort og omfattende helse- og omsorgstjenester øke. En slik endring i brukermasse vil kreve at kun de med størst omsorgsbehov får plass ved institusjonstjenestene.

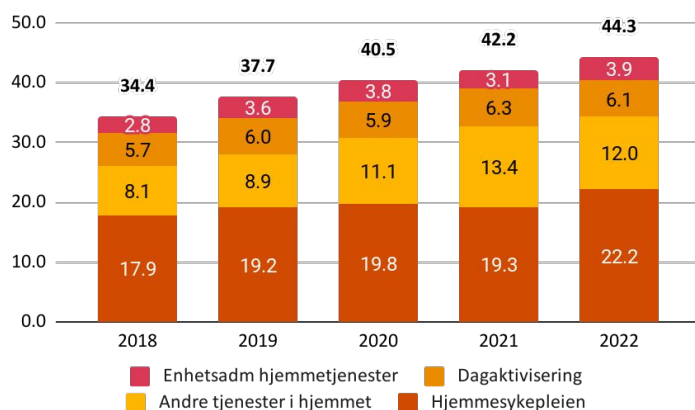
Kostnadene per institusjonsplass øker

Selv om det ikke har vært en økning i antall brukere, har kostnaden per institusjonsplass økt. Institusjonstjenestene er blant de dyreste helse- og omsorgstjenestene kommunen tilbyr, da de krever mange ansatte på jobb og bemanning døgnet rundt. Per i dag har Oppdal kommune 60 institusjonsplasser. Alle plassene er lokalisert samlet, og fordelt på to avdelinger - Høa og Tunet. I tillegg har kommunen 59 omsorgsplasser med heldøgns bemanning. Sanatelltunet omsorgsboliger har 16 plasser, og er tilrettelagt personer med demens. Disse boligene er bemannet på nivå med sykehjemsplassene. Dette vises både i bemanningsoversikter, og i kostnad per plass. I 2022 kostet en plass ved Sanatelltunet nesten like mye å drive som en plass ved Høa sykehjem. I tillegg har kommunen 43 plasser ved bo- og aktivitetssenteret (BOAS).

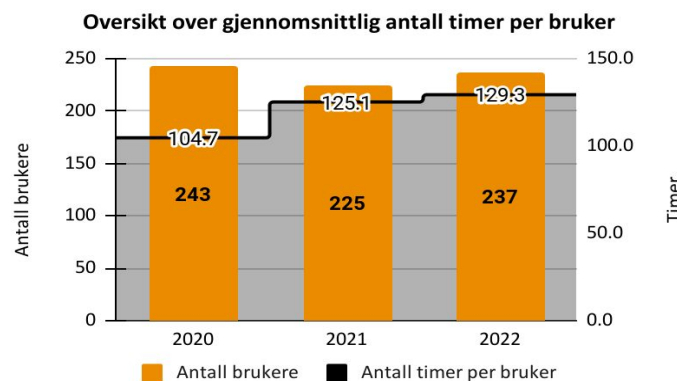
De siste årene har særlig kostnadene ved omsorgsboligene økt, med en økning på 34 prosent per plass ved BOAS, og 12 prosent per plass ved Sanatelltunet fra 2020 til 2022.

Oppdal kommunes hjemmetjenester

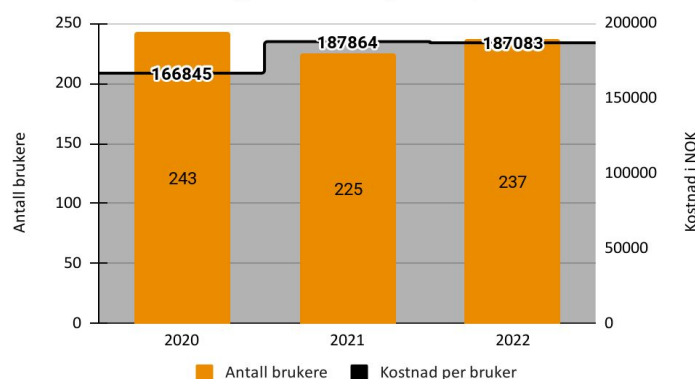
Kostnadsutvikling hjemmetjenesten



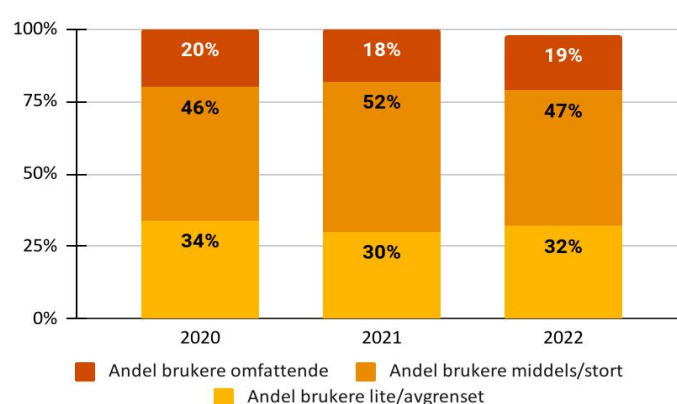
Gjennomsnittlig antall timer per bruker av hjemmesykepleie (2020-22)



Kostnad per bruker av hjemmesykepleie (2020-22)



Fordeling av brukere av hjemmetjenesten



Kostnadene til hjemmesykepleien øker selv om antall brukere ikke gjør det

Hjemmesykepleien står for halvparten av utgiftene i hjemmetjenestene i Oppdal, og har økt med litt over 4 mill. kr. siden 2018. Denne økningen skjer til tross for at antall brukere av hjemmetjenesten siden 2020 har ligget nokså stabilt, med 8 færre pasienter i 2022 sammenlignet med 2020. I samme tidsrom øker kostnaden per bruker med om lag 20 000.

Kostnadsutviklingen tyder i hovedsak på to ting. Om lag halvparten av kostnadsøkningen kan tilskrives økt lønns- og prisvekst. Samtidig tyder det nokså stabile antall brukere på at den kraftige økningen i antall eldre ikke har startet for alvor ennå. Dette gjenspeiles også i fordelingen av pleiebehovet blant brukerne av hjemmetjenesten, som både omfatter hjemmesykepleie og andre tjenester i hjemmet. Her er variasjonene i gruppesammensetning varierer svært lite mellom 2020 og 2022. Det har heller ikke vært noen stor økning i andelen brukere med omfattende eller middels pleiebehov. Her er det viktig å påpeke at denne versikten representerer et større antall

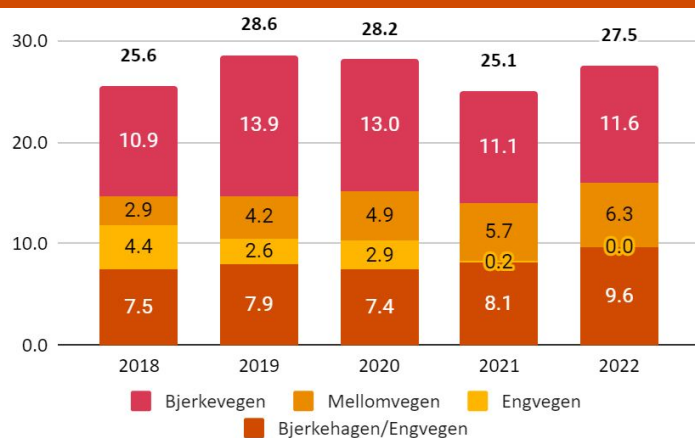
brukere enn kun hjemmesykepleien (slik som brukere av dagaktivisering, andre tjenester i hjemmet etc.). Selv om tallene derfor ikke er direkte sammenlignbare med tallene for hjemmesykepleien, gir de på overordnet nivå et bilde på pleiebehovet innen hjemmetjenestene og også hjemmesykepleien.

Andre tjenester i hjemmet øker mye i perioden

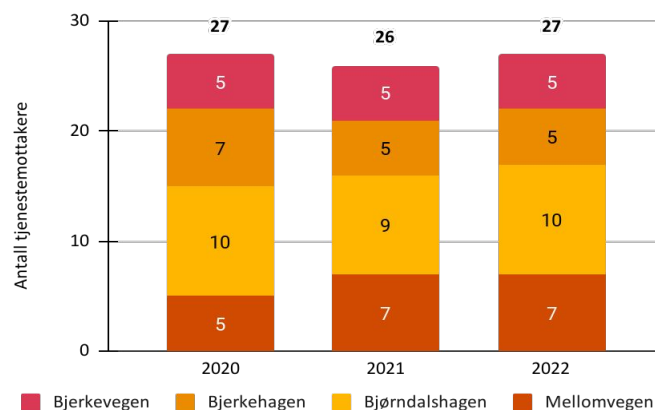
I tillegg til hjemmesykepleien øker andre tjenester i hjemmet fra 8 til 12 mill. kr., hvilket tilsvarer en økning på 50 prosent siden 2018. Denne økningen skyldes i all hovedsak eksterne tjenestekjøp, som er femdoblet siden 2018. Kostnadsøkningen skyldes i all hovedsak tjenester til en enkeltbruker med høyt ressursbehov, som blir gitt av en privat leverandør.

Oppdal kommunes habiliteringstjenester

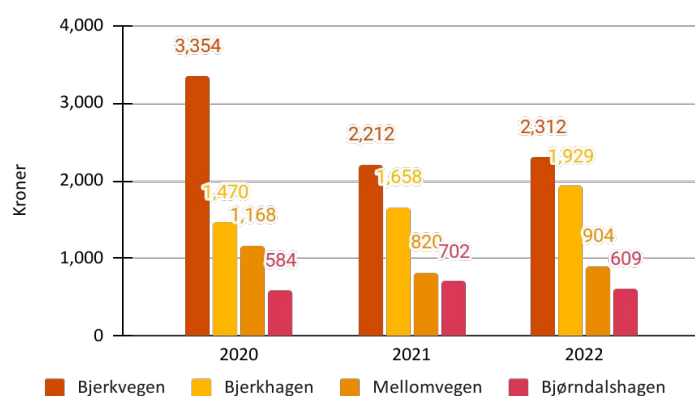
Kostnadsutvikling habiliteringstjenesten



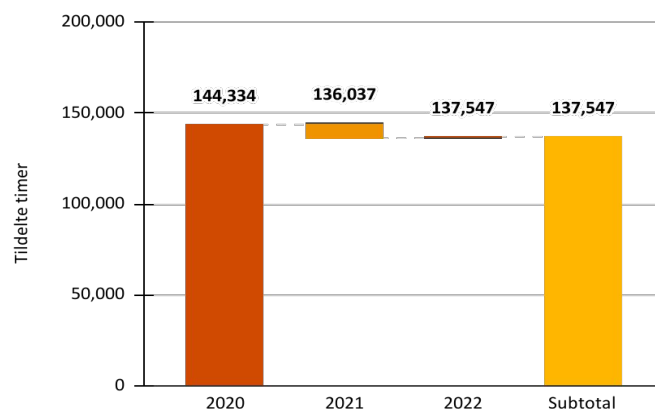
Utvikling i antall tjenestemottakere per enhet (2020-22)



Kostnader per bruker (2022)



Utvikling i antall tildelte tjenestetimer (2022)



Habiliteringstjenestene har et stabilt kostnadsforbruk

I motsetning til resten av helse- og omsorgstjenestene holder kostnadene innen habiliteringstjenestene seg relativt stabile, med en variasjon på kun 2 mill. kr. mellom 2018 og 2022. Dette reflekteres både i antall brukere og tildelte timer per bruker, som som har variert svært lite de siste tre årene. Det har imidlertid vært noe endringer i kostnadene knyttet til de ulike behandlingstilbudene, blant annet som følge av at brukerne er blitt flyttet fra Bjerkehagen til Engvegen og Mellomvegen.

Habiliteringstjenesten leverer tjenester til en liten gruppe brukere

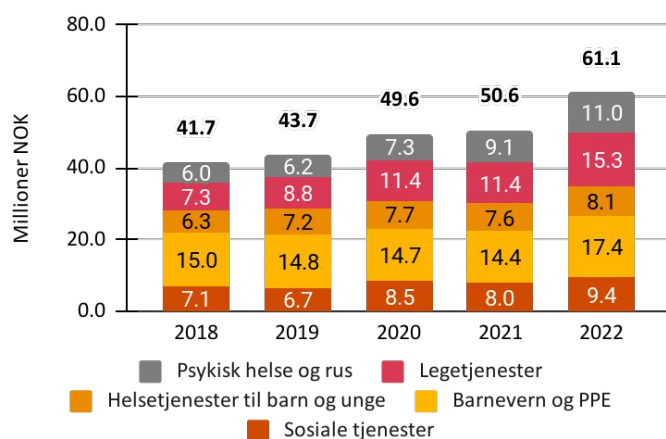
En av årsakene til at ressursbruken innen habiliteringstjenestene er såpass stabil er at brukergruppen består av få brukere, og at antall brukere varierer svært lite. Selve brukergruppen består hovedsakelig av to typer brukere. Den ene består av personer som bor i egne bofellesskap eller i egen privat bolig med høy bemanning. Dette er typisk brukere med betydelige funksjonsnedsettelse og behov for omfattende oppfølging gjennom døgnet.

Den andre brukergruppen består av personer som mottar punkttjenester. Disse brukerne deler på en gruppe ansatte som leverer tjenester på bestemte tidspunkt hos den enkelte bruker. Tjenestene disse brukerne mottar er typisk knyttet til livsmestring, og omfanget er vesentlig mindre enn for brukerne som bor i bofellesskap.

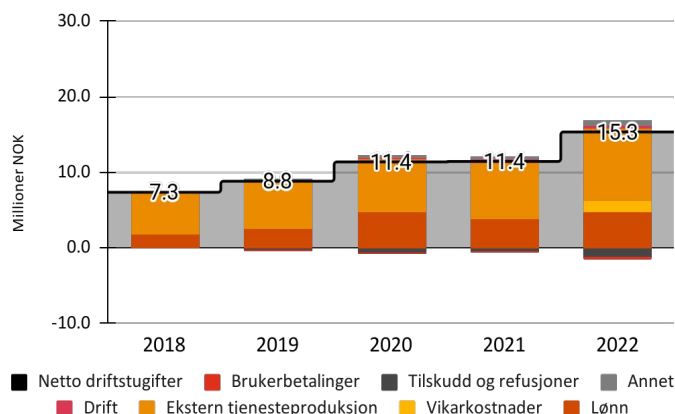
Samtidig er disse tjenestene sårbare for endringer i brukersammensetningen. Nye enkeltbrukere kan potensielt gi svært store utslag på ressursbehovet, da brukerne med størst oppfølgingsbehov i disse tjenestene kan utløse en ressursbruk på 5-10 årsverk hvis de trenger tett oppfølging hele døgnet. I tillegg til at det vil legge press på tilgangen til bemanning, vil det også påvirke utgiftene til Oppdal kommune, selv etter at inntekter fra tilskudd for ressurskrevende brukere er tatt hensyn til.

Generell kostnadsutvikling innen kommunehelsetjenesten

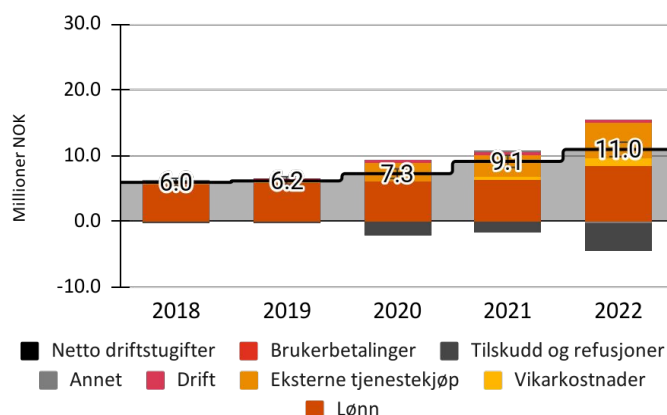
Kostnadsutvikling i kommunehelsetjenestene (2018-22)



Kostnadsutvikling i legetjenesten (2018-22)



Kostnadsutvikling i psykisk helse og rus (2018-22)



Kommunehelsetjenestene har hatt en høy kostnadsøkning siste fem år

Kostnadene til kommunehelsetjenestene har økt med nesten 50 prosent siden 2018. Spesielt stor er økningen fra 2021 til 2022, hvor kostnadene går opp med 10 mill. kr. I denne sammenhengen er det to tjenester som står for mesteparten av økningen: legetjenesten og psykisk helse og rus. Begge disse tjenestene har blitt vesentlig dyrere de siste tre årene og står for 75 prosent av den totale kostnadsøkningen de siste fem årene.

Mangel på fastleger og økt antall legeårsverk gir økte kostnader for legetjenestene

Det er i hovedsak tre kategorier innen legetjenestene som har bidratt til kostnadsøkning siden 2018: ekstern tjenesteproduksjon, lønn og vikartimer. Innenfor disse kategoriene har det vært en dobling i utgifter til legevakt, en tredobling i kommunalt kjøp av fastlegetimer og en økning på over en million i vikarutgifter. Kommunen hadde en spesielt stor kostnadsøkning i perioden 2021 til 2022, hvor eksterne tjenestekjøp og vikarbruk økte med nærmere 2,5 mill. kr.

En av årsakene til kostnadsveksten er for lav kapasitet blant fastlegene i Oppdal kommune. Kommunen har historisk hatt god tilgang på fastleger, til tross for en økende mangel på fastleger i landet. I skiftet mellom 2021 og 2022 har imidlertid denne utfordringen også kommet til Oppdal kommune. For første gang har kommunen en fastlegestilling de ikke har klart å bemanne. Så langt i 2023 står fastlegestillingen fremdeles ledig, hvilket betyr at økningen i vikarbruk og ekstern innleie vil bli enda større i 2023. En annen del av forklaringen er at Oppdal kommune bruker nesten to årsverk mer på legetjenester i 2022 sammenlignet med

2018. Antall årsverk øker hovedsaklig innen diagnose, behandling, habilitering og rehabilitering.

Også i psykisk helse og rus øker kostnader til eksterne tjenestekjøp og vikarinnleie

I løpet av årene fra 2020 til 2022 økte kostandene innen psykisk helse og rus med nesten 4 mill. kr., hvor størstedelen av denne økningen kom fra vikarkostnader og eksterne tjenestekjøp. Spesielt eksterne tjenestekjøp har økt fra å utgjøre 2 prosent av netto driftsutgifter i 2018 til nesten 50 prosent av netto driftsutgifter i 2022. Økningen skyldes et fåtall krevende tjenestebrukere som kommunen selv ikke har kapasitet til å behandle. Slike brukere har behov for meget tett oppfølging, og får derfor et bedre egnet tilbud utenfor kommunen.

Oversiktsbilde - Tekniske tjenester og Plan og forvaltning

Utgiftene knyttet til plan og forvaltning og tekniske tjenester innenfor selvkostområdet varierer lite

Utgiftene til selvkostområdet i Oppdal kommune har ligget stabilt rundt 25 mill. kr. i året. Innenfor hvert kostnadsområde er det imidlertid svingninger. Det ble gjort en justering av regnskapsføringen på selvkostområdet fra 2019 til 2020 som forklarer endringen i kostnader innenfor plan og forvaltning. Samme året ble driften av renovasjonstjenestene lagt til ReMidt, og utgifter og inntekter til renovasjonstjenestene er flyttet til ReMidt, og inngår ikke lenger i Oppdal kommunes regnskaper, med unntak av enkeltkostnader.

Utgiftene til tekniske tjenester utenfor selvkostområdet har vært jevnt stigende

Utgiftene til Plan og forvaltning og Tekniske tjenester utenfor selvkostområdet har økt fra 33,8 til 49,3 mill. kr. i perioden 2018-2022. Økningen har vært stabil fra år til år med unntak av 2021, som kan forklares med korona-relaterte utgifter.

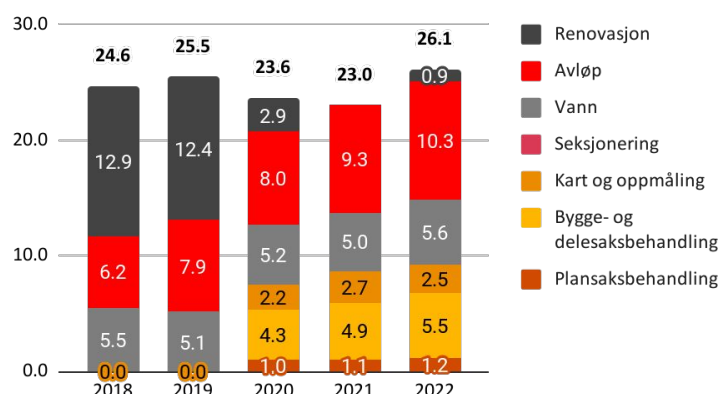
Utgiftene til plan og forvaltning har variert i perioden, og kan forklares med svingninger innenfor ulike aktiviteter. I 2021 og 2022 hadde kommunen utgifter til utarbeidelse av ny samfunnsplan, mens økningen i 2022 henger sammen med etableringen av helse- og velferdskontoret og økte utgifter i støtten til lag og foreninger. Det har også vært regnskapstekniske endringer, blant annet knyttet til føring av selvkosttjenester og utgifter til brannvern, som har påvirket utgiftene i perioden. Overføringen av brannvern fra Plan og forvaltning forklarer blant annet 6 mill. kr. av utgiftsveksten i Tekniske tjenester fra 2019-2020.

Teknisk sektor drives på et lavt kostnadsnivå per innbygger sammenlignet med andre kommuner

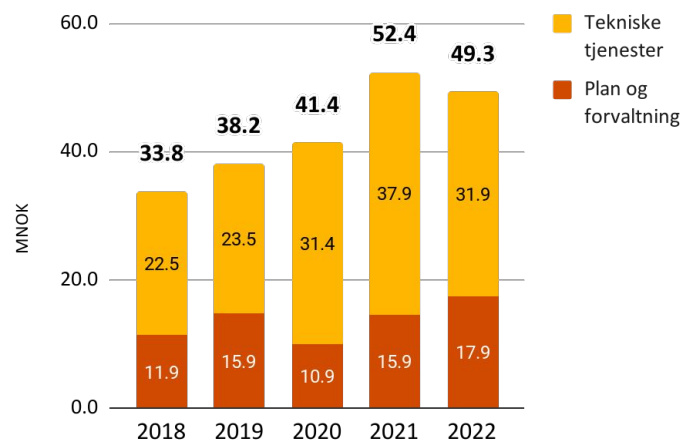
Sammenlignet med andre kommuner har Oppdal kommune svært lave driftsutgifter per innbygger til plan og tekniske tjenester. Disse utgiftene er omkring 800 kr lavere enn Trysil som ligger nest lavest, og over 5000 kr lavere enn Røros. Dette indikerer at selv om kostnadene knyttet til teknisk sektor har økt de siste årene, er dette fra et relativt lavt nivå.

Det er viktig å merke seg her at utgiftene som inngår i sammenligningen med andre kommuner kun omfatter om lag halvparten av de samlede utgiftene ved Plan og forvaltning og Tekniske tjenester i Oppdal kommune.

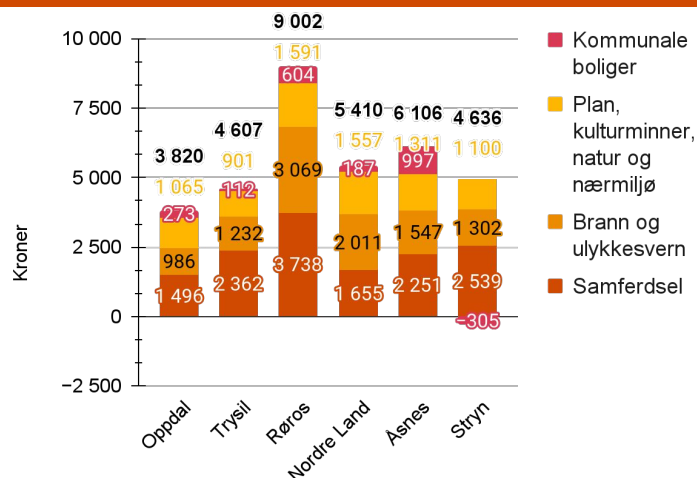
Plan og forvaltning og Tekniske tjenester innenfor selvkost, brutto driftsutgifter (2018-22)



Plan og forvaltning og tekniske tjenester utenfor selvkost (2018-22)



Netto driftsutgifter per innbygger (2022)



Ressursbruk til lovpålagte tjenester

Som en del av oppdraget har kommunestyret i Oppdal kommune eksplisitt bedt om en vurdering av ressursbruk til lovpålagte oppgaver. Kommunen ser behov for å justere ressursbruken for å fortsatt kunne drive bærekraftig i møte med et økende tjenestebehov i årene som kommer. Med et slikt utgangspunkt er det rasjonelt å primært redusere ressursbruken til oppgaver og tjenester som kommunen ikke er forpliktet til å yte.

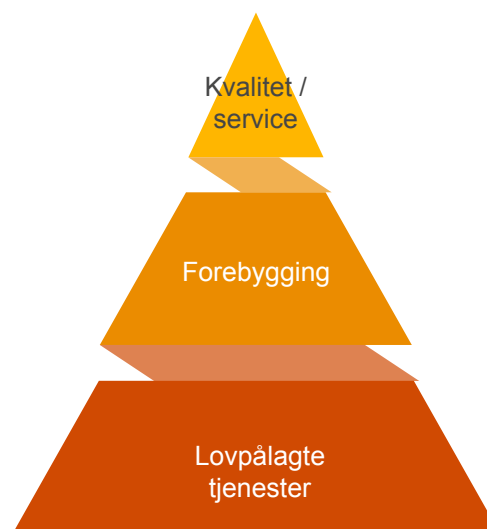
PwC har ikke gjort en vurdering av hvor mye ressurser Oppdal kommune bruker på lovpålagte tjenester. Dette ville vært en svært ressurskrevende jobb, og krevd omfattende kartlegging. Dette skyldes at kommunene i dag ikke rapporterer data som skiller mellom lovpålagte og ikke-lovpålagte oppgaver. Et slikt skille ville i praksis også vært svært krevende å etablere fordi:

- Det ofte utføres ikke-lovpålagte oppgaver i forbindelse med lovpålagte tjenester
- De fleste ansatte vil utføre både lovpålagte og ikke-lovpålagte oppgaver i løpet av en arbeidsdag

Hva som er lovpålagt kan være åpent for tolkning, og situasjonsavhengig. I mange tilfeller vil det derfor være vanskelig å etablere et klart skille mellom en lovpålagt og en ikke-lovpålagt oppgave.

I mange tilfeller vil loven bare synliggjøre hvilke tjenester kommunen skal tilby innbyggerne, mens det vil være opp til kommunen selv å definere innhold og omfang i tjenesten. For eksempel pålegger helse- og omsorgstjenesteloven kommunene å ha tilbud om en rekke tjenester, blant annet sykehjem, hjemmetjenester, legevakt, skolehelsetjeneste og medisinsk habilitering og rehabilitering. Dette er konkrete eksempler på tjenester kommunen er lovpålagt å tilby, men hvor loven i liten grad legger føringer på omfang og innhold. Hvis kommunen gjør veldig lite i en av tjenestene, kan dette utløse et større behov for andre, og potensielt mer ressurskrevende tjenester et annet sted i kommunen. Utformingen av de lovpålagte tjenestene i kommunen bør derfor henge sammen, og i noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å gå utover hva som er lovpålagt i én tjeneste, for å redusere behovet for oppfølging av en annen tjeneste.

Slik kan det også være hensiktsmessig for kommunen å etablere ikke-lovpålagte tjenester hvis dette kan bidra til å redusere behovet for de lovpålagte tjenestene.



Forenklet kan det være mulig å fordele kommunens oppgaver inn i tre kategorier:

- Lovpålagte tjenester
- Forebyggende tjenester
- Kvalitet/service

De lovpålagte tjenestene er det kommunen er pålagt å utføre for sine innbyggere, eller de tilbudene kommunen er pålagt å opprette. Hvor mye ressurser som kreves for å yte disse tjenestene vil imidlertid også bli påvirket av hva kommunen gjør innenfor områder med ikke-lovpålagte tjenester.

Forebyggende tjenester

I en del tilfeller kan det være hensiktsmessig for kommunen å etablere forebyggende tjenester med formål å redusere behovet for lovpålagte tjenester. Slik kan kommunen legge til rette for effektiv ressursbruk samlet sett, selv om ressursbruken til ikke-lovpålagte tjenester øker.

Eksempler på forebyggende tjenester og oppgaver kan være etablering av nye roller i skolen for å håndtere sosiale utfordringer, eller å øke tilgjengeligheten til dagsenter, treningsgrupper og sosiale arenaer i helse- og omsorgstjenestene ved å fjerne krav om vedtak til slike tjenester. Slike endringer vil isolert sett øke ressursbruken til oppgaver kommunen ikke er pålagt å yte, men kan gi en effekt ved at behovet for de lovpålagte oppgavene reduseres.

Service tjenester

Service tjenester bidrar i utgangspunktet ikke til hovedformålet med tjenesteytingen, men skaper likevel stor nok verdi for bruker til at det rettferdiggjør ressursbruken. Dette kan for eksempel være å hjelpe en hjemmetjenestemottaker med å bære inn ved, eller at en saksbehandler tar seg ekstra tid til å svare på et spørsmål fra en innbygger. Ved å yte litt ekstra service til innbyggerne kan det skape en positiv opplevelse av tjenesten som helhet, som i nest omgang kan legge til rette for at ansatte kan yte de primære tjenestene på en effektiv måte.

Balanse mellom lovpålagte og ikke-lovpålagte tjenester

Det er en risiko for at et for stort fokus på hva som er lovpålagt vil føre til et høyere ressursbehov til tjenesteyting over tid. Dette skyldes blant annet at fokus på lovpålagte oppgaver kan føre til at kommunen slutter å utvikle og etablere tilbud og aktiviteter som reduserer behovet for de lovpålagte tjenestene.

Vi vil derfor anbefale Oppdal kommune å legge mindre vekt på å konsentrere tjenesteytingen til de lovpålagte tjenestene, og heller finne en balanse mellom hvor mye ressurser som skal brukes på å

- Yte lovpålagte tjenester
- Forebygge behovet for tjenester
- Sikre brukertilfredshet i tjenesteytingen

For å redusere behovet for de lovpålagte tjenestene er det viktig at kommunen jobber kunnskapsbasert, særlig i etableringen av forebyggende tjenester.

- Hva er formålet med tjenesten?
- Hvilke utfordringer har kommunen i dag som fører til økt tjenestebehov?
- Hvilke tiltak har dokumentert effekt på de utfordringene Oppdal kommune ønsker å håndtere?

I all tjenesteyting er det viktig å være bevisst hva kommunen ønsker å oppnå med den tjenesten som ytes. Ved å være bevisst på denne sammenhengen får kommunen også et bedre grunnlag til å drive tjenesteutvikling og forbedring. På ansattnivå kan det sikre at hver enkelt ansatt jobber effektivt for å nå målet med tjenesten, mens det på organisasjonsnivå kan bidra til utvikling av nye arbeidsprosesser, tjenester og roller som bidrar til bedre måloppnåelse.





3

Tiltak og innsatsområder

Organisering av Oppdal Kulturhus KF

Bakgrunn for saken

Oppdal kommune ønsker særlig å få belyst hvordan organiseringen og fordelingen av tjenester i Oppdal kulturhus KF bør være organisert. Utgangspunktet for denne saken er sak til kommunestyret der kommune-direktøren foreslår å flytte driften av kulturskolen og biblioteket ut av foretaket, og tilbake til administrasjonens ansvarsområde.

Oppdal kulturhus KF er organisert som et kommunalt foretak. Dette er en organisasjonsform beregnet for de deler av kommunens virksomhet der man ønsker en mer selvstendig stilling enn hva man kan oppnå i den kommunale organisasjonen. I Oppdal kulturhus KF ligger det flere tjenester som har et forretningsmessig preg, der formålet både er å gi kulturtjenester til innbyggerne, men som også i stor grad skal finansiere egen drift. I kulturhuset omfatter dette blant annet kino, teater, scene og basseng, der driften i stor grad finansieres av billettsalg.

Oppgavene i et kommunalt foretak ligger utenfor kommunedirektørens myndighetsområde.

Kommunedirektøren har derfor ikke mulighet til å instruere daglig leder i foretaket. Denne myndigheten ligger til foretakets styre, som er valgt av kommunestyret. Samtidig er et kommunalt foretak ikke et selvstendig rettssubjekt og dermed ikke omfattet av selskapsbegrepet. Dette innebærer blant annet at det ikke er noe egentlig skille mellom foretakets og kommunens økonomi. Foretakets fordringer og forpliktelser vil være å anse som kommunens eiendeler og gjeld.

I dag har kulturhuset ansvar for drift av kino, teater / scene og konserter med tilhørende kiosk, svømmebasseng, museum, ungdomsklubb og utleie av lokaler til ulike arrangementer, i tillegg til nevnte kulturskolen og biblioteket. Organiseringen i et kommunalt foretak gir noe mer selvstendighet i valg og prioriteringer for styret og daglig leder. Dette kan for eksempel dreie seg om kunstneriske prioriteringer, eller fordeling av midler mellom tjenestene.

Formålet med organisere kulturskole og bibliotek som del av kulturhusforetaket er å skape synergieffekter ved at disse tjenestene holder til i kulturhuset, og har lett tilgang på egnede lokaler. Organiseringen sikrer også at Oppdal kommune får samlet alle kulturtjenester under samme organisasjonsenhet. For kulturskolen gir en organisering i kulturhusforetaket også god tilgang til arenaer for fremføring av sine aktiviteter, blant annet gjennomføring av konserter eller forestillinger.



I sin sak til kommunestyret argumenterer kommune-direktøren for å flytte de to lovpålagte tjenestene inn under kommuneadministrasjonens myndighetsområde. Med dette ønsker kommunedirektøren særlig å oppnå:

- Tettere styring av de kommunalt lovpålagte tjenestene
- Bedre etterlevelse av regler om kommunal styring (budsjett/regnskap, internkontroll o.l.)
- Bedre koordinering med andre kommunale tjenester (feks. samarbeid mellom kulturskolen og skolene)

Tettere styring av lovpålagte tjenester

I et kommunalt foretak styrer kommunestyret tjenesten gjennom foretakets styre. Dette velges av kommunestyret som eier av foretaket, mens styringen av tjenester i kommuneorganisasjonen for øvrig gjøres gjennom delegasjon av myndighet og ansvar til kommune-direktøren.

Kommunestyret har et stort handlingsrom for å styre og stille krav til driften av et kommunalt foretak, blant annet ved å vedta den årlige bevilgningen til foretaket. Bevilgningen er å anse som frie midler, og kommunestyret kan ikke bestemme hvordan disse midlene skal fordeles. Kommunestyret kan imidlertid stille krav til hva foretaket skal oppnå med bevilgningen, for eksempel gjennom et oppdragsbrev som følger med bevilgningen.

Gjennom et slikt oppdragsbrev kan kommunestyret blant annet stille krav til aktivitet i de kommunalt lovpålagte tjenestene, eller resultat i de kommersielle tjenestene. Slik kan kommunestyret likevel ivareta behovet for styring av foretaket.

Det er videre ingen hindringer for at kommunestyret ber om råd fra administrasjonen i utarbeidelsen av oppdraget til foretaket, så lenge det er kommunestyret som vedtar, og står ansvarlig for oppdraget som gis.

Etterlevelse av regler om kommunal styring

Kulturhusforetaket er underlagt de samme kravene til styring og internkontroll som kommunen forøvrig. Foretaket er underlagt forvaltningsloven og offentlighetsloven, som blant annet stiller krav til økonomistyring, journalføring og arkivering av saker.

Kommunedirektøren ønsker å flytte kulturskolen og biblioteket inn under administrasjonens myndighetsområde for å sikre at disse lovene blir etterlevd. I sin sak til kommunestyret argumenterer kommunedirektøren for at foretaket ikke etterlever flere av kravene foretaket er underlagt. PwC har ikke gjort noen vurdering av regelverksetterlevelsen, og kommunestyresaken sier ikke mer om hvilke regler om ikke etterleves. Revisor for kulturhusforetaket har imidlertid påpekt i egen sak til daglig leder at budsjettet for foretaket ikke er satt opp i henhold til forskrift om økonomiplan, årsbudsjett, årsregnskap og årsberetning for kommuner og fylkeskommuner.

Bedre koordinering med andre kommunale tjenester

I sin sak til kommunestyret trekker kommunedirektøren frem at kulturskolen etterlyser et tettere samarbeid med skolene i Oppdal kommune. Dette gjelder særlig deltakelse i kompetanseheving, utviklingsarbeid og ulike nettverk. Både kommunedirektøren og daglig leder i kulturhusforetaket opplever at foretaksorganiseringen skaper hindringer for godt samarbeid. Blant annet er i dag ikke kulturskolerektor invitert i rektormøtene.

En selskapsorganisering vil skape noe større organisatorisk avstand mellom tjenestene i selskapet, og tjenester som ligger til kommuneadministrasjonen. Det er imidlertid ingenting i selskapsstrukturen som begrenser mulighetene for samarbeid mellom selskapet og kommuneadministrasjonen. Selskapsstrukturen påvirker først og fremst styringen av samarbeidet. Dersom kulturskolen og skolene ikke finner felles løsninger kan ikke kommunedirektøren instruere kulturskolen. For å få til godt samarbeid må dermed skolene og kulturskolen finne løsninger som er gunstige for begge parter. Tilsvarende gjelder i annet samarbeid. Samtidig kan kommunestyret stille krav til foretaket om å gjøre tilpasninger for å styrke samarbeidet med skolene.

Andre forhold

PwC er kjent med at det har vært ulike oppfatninger mellom kulturhusforetaket og kommuneadministrasjonen om hvilken bistand foretaket kan forvente av administrasjonen. I dag har foretaket tilgang til å bruke alle kommunens administrative systemer, som for eksempel HR-system, lønn, budsjett, internkontroll, arkiv og lignende. Utover dette har kommuneadministrasjonen ønsket å holde armlengdes avstand til driften av foretaket.

Det er vår oppfatning at foretaksledelsen ønsker tettere oppfølging fra kommuneorganisasjonen til drift av bygg og administrasjon av foretaket, blant annet knyttet til vedlikehold og renhold, samt personaloppfølging. Det er det kommunale foretaket som har ansvaret for at disse oppgavene blir ivaretatt, selv om enkelte oppgaver etter avtale kan utføres av kommuneadministrasjonen. Ansvaret for personaloppfølging vil imidlertid alltid ligge til daglig leder.

PwCs vurdering

Kommunedirektøren anbefaler kommunestyret å flytte kulturskolen og biblioteksdriften ut av foretaket, og inn til kommunedirektørens myndighetsområde. Argumentet er at dette vil gi bedre styring av de lovpålagte tjenestene, bedre mulighet til å koordinere med andre kommunale tjenester, og bedre oppfølging av regelverksetterlevelse.

Kommunestyrets mulighet til å stille krav til driften og tjenestene i kulturhuset er imidlertid lite utnyttet. I dag foregår styringen av kulturhusforetaket kun gjennom en årlig bevilgning, men kommunestyret legger ingen føringer eller forventninger til hva foretaket skal oppnå med bevilgningen. Her er det et potensiale for styring som kommunen bør ta i bruk før en beslutning om å gjøre større endringer i foretaket. PwC vil anbefale Oppdal kommune å styrke oppdragsstyringen av kulturhusforetaket gjennom årlige oppdragsbrev som følger bevilgningen, og med en struktur for jevnlig oppfølging av foretakets måloppnåelse og ressursbruk. I oppdragsbrevet kan kommunestyret blant annet inkludere krav til etterlevelse av lov og forskrift, resultat i kommersielle tjenester som kino og basseng, bredde i kulturtilbudet eller kapasitet og ventelister i kulturskolen.

Styringen må følges opp gjennom rapportering på resultater. Kommunestyret bør lage en struktur for oppfølging av resultatene i kulturhusforetaket. Dette kan gjerne følge samme struktur for periodisk rapportering som kommuneadministrasjonen har, gjennom teritalrapporter. Her bør styret i kulturhuset både rapportere på økonomi, og på måloppnåelse for målene og kravene som er satt i oppdragsbrevet.

13 innsats- og tiltaksområder som kan bidra til fortsatt bærekraftige tjenester i Oppdal kommune

I samarbeid med ledere og ansatte i Oppdal kommune har vi utarbeidet totalt 13 tiltak og innsatsområder som kan bidra til bærekraftige tjenester i Oppdal kommune fremover. Enkelte beskrivelser viser innsatsområder, som kan omfatte flere tiltak, mens andre er enkelttiltak av et visst omfang. For hvert innsatsområde har vi synliggjort en estimert effekt av endringen, målt i frigjorte årsverk. For enkelte tiltak vil en frigjøring av årsverk innebære at en oppgave kan utføres med mindre ressursbruk, slik at kommunen kan redusere kostnader, eller bruke frigjorte ressurser til andre oppgaver. I andre tilfeller viser de frigjorte årsverkene en kapasitetsøkning der kommunen får tilgang til ressurser den ellers ikke ville hatt tilgang til (for eksempel for tiltaket om økning i antall heltidsstillinger). Hvordan innsatsområdene bidrar til frigjorte årsverk er omtalt for det enkelte innsatsområdet eller tiltaket.

Beskrivelsen av tiltak og innsatsområder er ikke utformet som konkrete anbefalinger til hva Oppdal kommune *bør* gjøre, men som beskrivelser av aktuelle grep kommunen *kan* gjøre for å møte fremtidig omstillingsbehov. Alle tiltak og innsatsområder er diskutert med ledere og tillitsvalgte i kommunen. PwC har gjort egne analyser for å beregne effekten av hvert tiltak og innsatsområde.

Noen tiltak og innsatsområder favner hele eller flere tjenesteområder i kommunen, mens andre kun gjelder ett tjenesteområde. Vi har delt tiltak og innsatsområdene inn i fem kategorier:

Organisering			Helse- og omsorgstjenester
Tjenestestruktur			Oppvekst
Oppgaver / Ansvar			Hele kommuneorganisasjonen
Arbeidsprosesser			
Digitalisering			

	Tilpasse plasser og boliger til fremtidens behov i helse og omsorg	
	Styrke forebygging i helse- og omsorg	
	Øke andel heltidsansatte i helse- og omsorgstjenesten	
	Øke bruken av velferdsteknologi i helse og omsorgstjenesten	
	Innføre videolegevakt for å avlaste fastleger	
	Digitalisere innbyggertjenester	
	Etablere et "bemanningssenter" for helse	
	Samle spes.ped i egen gruppe	
	Rendyrke arbeidsoppgaver etter kompetanse	
	Sentralisere administrative oppgaver	
	Vurdere avdelingslederrollen - standardisering	
	Utnytte tilgjengelige data til styring og tjenesteutvikling	
	Avvikle Drivdalen oppvekstsenter	

Tilpasse plasser og boliger til fremtidens behov i helse og omsorg

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
Effekten handler om å unngå oppbemanning, og bruke tilgjengelige ressurser effektivt. Antall plasser i institusjon opprettholdes, men med noe høyere bemanning per plass for å ivareta mer krevende brukere Antall omsorgsboliger økes, men bemanning tilpasses brukerbehovet Bemanningen i hjemmetjenestene styrkes for å kunne ivareta flere brukere i eget hjem. Unngått bemanningsøkning i sykehjemmet vil mer enn veie opp for behovet for oppbemanning i hjemmetjenesten.	For å oppnå en effekt vil det være nødvendig å endre utformingen av dagens helsebygg. I tillegg må Oppdal kommune legge til rette for at flere eldre kan bo hjemme lengre, gjennom styrking av hjemmetjenesten, og tilpasning av boliger. Tiltaket vil være krevende å gjennomføre	At flere eldre kan bo i egen bolig lengre vil primært ha positive effekter for bruker Tiltaket vil ha få negative konsekvenser
Estimert effekt 15-20 årsverk		Tidshorisont 5-10 år

Flere eldre bør bo lengre hjemme i egen bolig

En endring i bruken av boliger og plasser er den enkeltfaktoren som vil ha størst effekt på ressursbruken i helse- og omsorgstjenestene i årene som kommer. Sykehjem er den mest ressurskrevende måten å yte helse- og omsorgstjenester på. En sykehjemsplass binder i gjennomsnitt opp litt over ett årsverk fordelt på pleiepersonell og annet støttepersonell. I årene som kommer vil det være nødvendig for Oppdal kommune å justere innretningen av kommunens helse- og omsorgsplasser slik at hver bruker kan ivaretas på riktigst mulig omsorgsnivå. Målet vil både være å legge til rette for at flest mulig kan bo lengst mulig i eget hjem, og utvikle gode kommunale omsorgsplasser som kan gi riktige tjenester på en ressurseffektiv måte.

For å tilpasse innretningen av plasser og boliger til fremtidig behov vil det være nødvendig å med tilpasninger på fire områder:

1. Mer spesialisering av institusjonsplasser
2. Omsorgsboliger med og uten bemanning
3. Regulering i privatboligmarkedet
4. Styrking av hjemmetjenestene

Mer spesialisering av institusjonsplasser

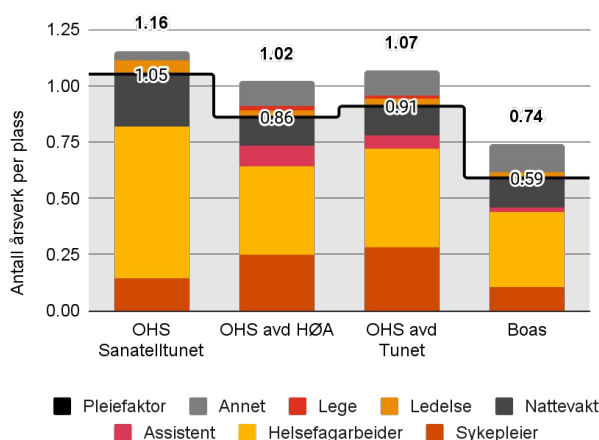
Institusjonsplasser er ressurskrevende å drive, og Oppdal kommune bør legge til rette for at det kun brukere som ikke kan følges opp på andre måter gis institusjonsplass.

Sykehjemmene skal kunne tilby spesialisert oppfølging av brukere med ulike og sammensatte behov. Dette krever tilpasning av både innretning og utforming av sykehjemmene. I årene som kommer er det særlig to typer plasser det vil være behov for - korttidsplasser og skjermede plasser.

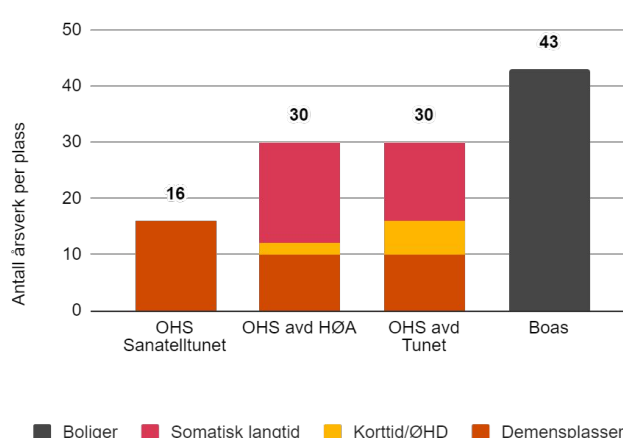
Korttidsplassene kan dekke midlertidige behov for blant annet utskrivningsklare pasienter, rehabilitering eller ulike former for avlastning. Bruk av slike opphold kan bidra til å redusere behovet for langtids plass i sykehjem eller omsorgsbolig, og legge til rette for at eldre kan bo lengre i egen bolig.

I tillegg må sykehjemsplassene tilpasses brukere med demens. I en eldre befolkning er det ventet at forekomsten av demens også vil øke, og det vil særlig være behov for et sykehjemstilbud for brukere som trenger skjerming.

Pleie- og bemanningsfaktor i heldøgns omsorgstilbud



Antall plasser i heldøgns omsorgstilbud



En innretning av institusjoner mot korttidsplasser og skjermede plasser kan stille andre krav til utformingen av bygget, enn en langtidsplass vil gjøre. Korttidsplasser må tilpasses slik at kommunen har fasiliteter til å ta i mot pasienter med stort medisinsk oppfølgingsbehov, i tillegg til brukere på rehabiliterings- eller avlastningsopphold. En skjermet plass bør utformes på en måte ikke fører til forvirring eller overstimulering av brukere.

Hvordan bygget er utformet kan også påvirke ansattes mulighet til å yte gode tjenester på en effektiv måte. Utformingen av rom og avdelinger kan påvirke muligheten for at ansatte kan jobbe på tvers av avdelinger. Dette er særlig relevant for bruk av nattevakter og ansatte med spesialkompetanse.

En endring i innretningen av plasser kan derfor føre til en behov for å rehabilitere eller bygge om dagens helsesenter. Oppdal kommune bør derfor gjøre en vurdering av om dagens utforming av helsesenteret er tilpasset ivareta behovet til nye brukergrupper ved en endring av innretningen. PwC har ikke gjort noen vurdering av dagen omsorgsbygg i Oppdal kommune.

Ved å endre innretningen på plassene i sykehjem kan Oppdal unngå å måtte øke antall institusjonsplasser fra i dag. Dette vil imidlertid kreve at Oppdal kommune oppretter andre tilbud til brukere som i dag ville blitt tildelt sykehjemsplass.

Omsorgsboliger med og uten bemanning

Å yte tjenester i en bemannet omsorgsbolig kan være mindre ressurskrevende, og gi lavere kostnader for kommunen enn å yte de samme tjenestene i institusjon. For bemannede plasser er bemanningen ofte vurdert med utgangspunkt i antall plasser, og muligheten til å tilpasse bemanningen til endringer i behovet til brukerne kan være krevende. Ved å legge til rette for økt bruk av bemannede omsorgsboliger vil Oppdal kommune også få bedre mulighet til å tilpasse bemanningen til brukerbehovet. Dette handler blant annet om andre krav til legeoppfølging, sykepleierdekning o.l. i en omsorgsbolig, sammenlignet med en institusjonsplass.

Ved å ha god dekning av omsorgsboliger med bemanning kan kommunen bruke disse for innbyggere som har behov for kontinuerlig oppfølging, men ikke har en helsetilstand som krever tett sykepleieroppfølging, eller ukentlig legeoppfølging. Dette vil la kommunen gi tilpasset oppfølging. Dette kan gi mer effektiv bruk av kapasitet og kompetanse i helse- og omsorgstjenestene.

Det er ulike årsaker til at personer ikke lenger klarer å bo i egen bolig. I mange tilfeller handler dette om helse-tilstanden til bruker, men ofte er det også i kombinasjon med at brukers egen bolig er uegnet, eller at avstand og plassering av boligen gjør det ressurskrevende for hjemmetjenesten å yte tjenester i riktig omfang. I slike tilfeller kan ubemannede omsorgsboliger i nærheten til hjemmetjenestebasen være et godt alternativ. Da kan bruker fremdeles bo i eget hjem, men ha god tilgang til oppfølging. Det gir også kommunen mulighet til å yte tjenester på en effektiv måte, basert på bruker behov.

Regulering i privatmarkedet

I flere tilfeller er det ikke brukerens helse isolert sett som utløser behov for omsorgsbolig eller sykehjemsplass, men at bruker ikke lenger klarer å leve i egen bolig med sine utfordringer. Ved å legge til rette for egnede boliger med livsløpsstandard kan Oppdal kommune bidra til at flere eldre kan bo lengre hjemme i egen bolig. Dette krever et samarbeid mellom helse- og omsorgstjenestene og plan og forvaltning for å sikre at kommunens reguleringsplaner sikrer tilgang til boliger som er tilpasset alderdommen, samtidig som de både er tilgjengelige og attraktive for de eldre. For å lykkes med dette må kommunen ta flere hensyn:

- Boligene må være universelt utformet, og må kunne tilpasses brukere med ulike helseutfordringer
- Boligene bør ligge i nærheten (1-3 km) av base for hjemmetjenesten
- Boligene må ikke bli så dyre at aktuelle beboere ikke har råd til å kjøpe dem

Det kan være nødvendig å samarbeide med utbyggere for å finne løsninger som dekker alle disse hensynene.

For hvert år kommunen kan utsette behov for innleggelse på institusjon, eller flytting til omsorgsbolig for én bruker, kan det gi en reduksjon i ressursbruken på mellom 0,1 og 0,3 årsverk, avhengig av brukers omsorgsbehov. Ofte vil det også være bedre for bruker å bo i kjente omgivelser i eget hjem, fremfor å flytte til en kommunal bolig eller institusjonsplass.

Styrking av hjemmetjenestene

En spesialisering av institusjonsplassene og overgang til omsorgsboliger vil føre til at en større del av innbyggerne med behov for helse- og omsorgstjenester vil bli fulgt opp i eget hjem. Det vil derfor være behov for å styrke hjemmetjenestene, for at disse skal være i stand til å ivareta flere brukere.

Styrke forebygging i helse- og omsorg

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
Flere eldre vil ta gode valg for egen alderdom, og dermed ha mulighet til å leve selvstendig lengre Redusert ensomhet og økt aktivitet Raskere oppfølging/rehabilitering av flere pasienter Færre overliggedøgn på sykehus	Det vil være nødvendig å opprette nye stillinger for hjemmebesøk, ansvarliggjøring av innbyggerne og åpne gruppetilbud, i tillegg til at rehabilitering må omorganiseres. Tiltaket vil være enkelt å gjennomføre, men det kan være krevende å oppnå ønsket effekt	Tiltaket vil ha få negative konsekvenser
Estimert effekt 3 årsverk		Tidshorisont 1-2 år

En måte å skape mer effektive helse- og omsorgstjenester på er ved å gjøre tjenestene mer proaktive enn de er i dag, slik at helseutfordringer blant eldre blir plukket opp og tatt tak i på et tidligere tidspunkt. Målet med dette er å unngå at de eldre får mange år på slutten av livet hvor de er avhengige av middels til omfattende bruk av helse- og omsorgstjenester. Det er potensielt mye å spare på dette i form av unngått årsvekst. I tillegg vil det være en gevinst for innbyggerne, som i større grad får et bevisst forhold til hva de kan gjøre for å holde seg relativt friske og selvstendige en større del av livet.

Det er flere grep Oppdal kommune kan gjøre for å drive helse- og omsorgstjenestene i en mer proaktiv retning:

Hjemmebesøk

Hjemmebesøk blant alle eldre innbyggere over en viss alder kan både brukes til å veilede de eldre mot en sunnere og mer selvstendig alderdom. I tillegg kan slike hjemmebesøk brukes til å fange opp eventuelle utfordringer tidlig, før behovet eskalere.

Det er en fare for at slike hjemmebesøk utløser unødige ressursbruk. Skal dette skape en effekt må den forebyggende effekten gjennom råd, veiledning og eventuell tidlig identifisering av funksjonsfall veie opp for

den tiden som brukes på å besøke alle kommunens innbyggere over en viss alder. I første omgang krever det at eventuelle tjenester som hjemmebesøket utløser, er forankret i tydelige tildelingskriterier. I tillegg bør oppfølging som er utløst av slike hjemmebesøk ha som mål å begrense brukers oppfølgingsbehov på sikt. Oppdal kommune bør også vurdere om veiledning til innbyggere kan gjøres på andre måter enn gjennom fysisk oppmøte, for eksempel generell informasjon til befolkningen, eller målrettet til personer over en viss alder.

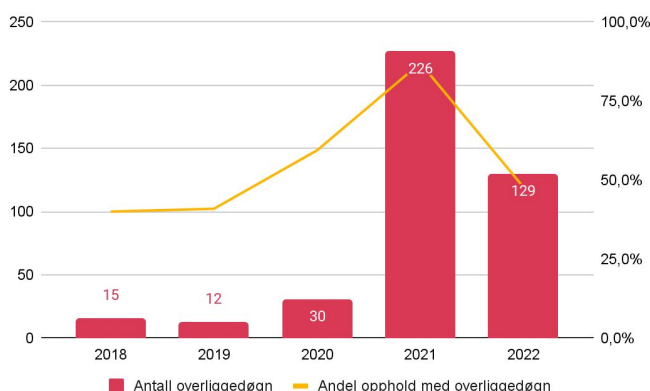
Hjemmerehabilitering

Nærmere halvparten av utskrivningsklare pasienter fra Oppdal kommune har oppholdsdøgn på sykehuset etter utskrivning. Pasienter som egentlig er utskrivningsklare, men likevel blir liggende på sykehus i påvente av kommunale tilbud er både en økonomisk belastning for kommunen og reduserer kapasiteten ved sykehusene. Et godt og tilgjengelig rehabiliteringstilbud i hjemmet kan bidra til at Oppdal kommune raskere kan ta hjem utskrivningsklare pasienter. Et slikt tilbud kan også dempe funksjonsfall hos brukere etter sykehusopphold. Ved å styrke rehabiliteringstilbudet og gjennomføre mer rehabilitering i hjemmet kan også opphold ved institusjon unngås.

Åpne gruppetilbud

Ensomhet og inaktivitet er faktorer som påvirker helsen negativt uavhengig av alder. Et tiltak for å motvirke dette er å legge til rette for åpne og universelle forebyggende tjenester som ikke krever tildeling. Her kan det være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av hvilke av dagens tildelingstjenester i kommunen som bør ha begrenset tilgang, og om det eventuelt er tilbud kommunen har som bør være tilgjengelig for alle innbyggere. Særlig bør sosiale møteplasser, treningsgrupper og lignende åpnes for alle så langt det er mulig.

Antall og andel overliggedøgn blant pasienter

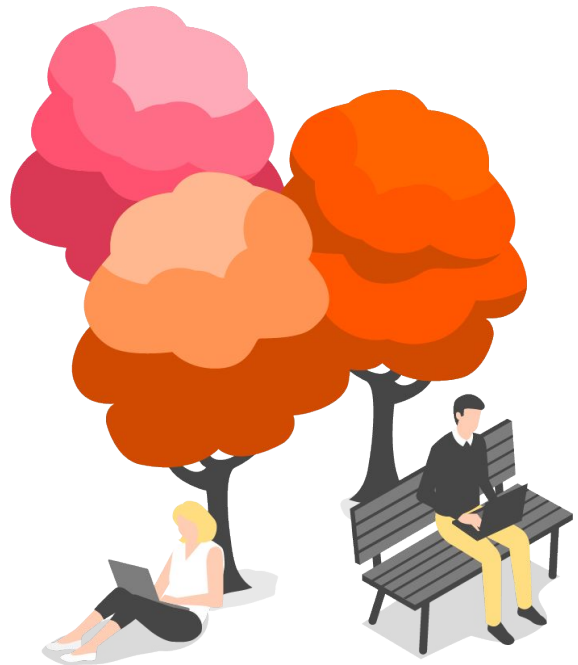


Informere og ansvarliggjøre innbyggere

Innbyggerne i Oppdal kommune kan selv bidra til å avlaste helse- og omsorgstjenestene ved å ta større ansvar for egen helse og egne omgivelser. Til syvende og sist er det nettopp innbyggernes eget ansvar å tilpasse seg selv og sine omgivelser til de behovene de har.

Kommunen har i dette tilfellet mulighet til å påvirke og bevisstgjøre innbyggerne på deres forhold til egen helse og alderdom. Oppdal kommune bør legge til rette for at alle innbyggere enkelt får tilgang til god informasjon om hvordan de kan å ta gode valg for å tilpasse seg alderdommen. Dette kan blant annet handle om å tilrettelegge for en aldersvennlig bosituasjon, enten gjennom å gjøre tilpasninger av eksisterende bolig, eller eventuelt finne en annen bolig som er mer aldersvennlig.

Den eldres evne til å bo i egen bolig, med de utfordringene deres alderdom byr på, er ofte utløsende faktor for behov for omsorgsbolig / sykehjemsplass. Innbyggere med et mer bevisst og informert forhold til hvilke tilpasningsmuligheter som finnes kan i god tid i forveien ta grep som øker deres forutsetninger for å bo lenge hjemme betraktelig.



Øke andel heltidsansatte i helse- og omsorgstjenesten

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
Det kan være mulig å øke tilgangen på årsverk med 20-25 gjennom å etablere flere heltidsstillinger. Dette vil imidlertid kreve en tilsvarende kostnadsøkning. Hovedgevinsten ved et slikt tiltak vil derfor være at kommunen kan øke tilgangen til nødvendig kompetanse, uten å måtte innføre rekrutteringstiltak som kan være kostbare. Flere heltidsstillinger kan også ha positive kvalitetseffekter, gjennom bedre kontinuitet i tjenestene, færre ansatte som den enkelte bruker må forholde seg til, og større erfarings- og kompetanseutvikling for den enkelte ansatte. 	Den største hindringen for å lykkes med flere heltidsstillinger ligger i utformingen av arbeidstidsordninger som legger til rette for fulle stillinger. Med godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i utformingen av løsninger, og oppfølging av gjennomføringen øker sannsynligheten for å lykkes. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre 	For enkelte ansatte kan det oppleves som negativt hvis arbeidstiden må endres. Tiltaket vil ha få negative konsekvenser 
Estimert effekt 20-25 årsverk		Tidshorisont 3-5 år

Oppdal kommune er allerede i gang med et arbeid for å øke heltidsandelen i helse- og omsorgstjenestene. Noe av utfordringen i årene som kommer er at det vil være krevende å rekruttere mange nok ansatte for å møte den forventede veksten i brukere og tjenestebehov. Ved å legge til rette for at flest mulig ansatte i helse- og omsorgstjenestene jobber i full stilling, kan Oppdal kommune redusere behovet for å rekruttere ansatte eksternt.

Totalt har kun 17,5 prosent av alle ansatte i helse- og omsorgstjenestene i Oppdal kommune full stilling. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse ligger rundt 60 prosent. Det innebærer at Oppdal kommune kunne utløst om lag 135 årsverk ekstra, dersom alle dagens ansatte hadde full stilling. I realiteten er imidlertid potensialet lavere, da noen ansatte har behov for å jobbe i lavere stillingsprosent. I tillegg kan være ønskelig å tilby jobb til skoleelever, studenter som kun har mulighet til å ta lave stillingsprosent. En økning i antall fulltidsstillinger vil likevel kunne frigjøre nødvendig kapasitet.

På kort og mellomlang sikt er det særlig press på tilgang til ansatte med høyskoleutdanning. Hvis vi legger til grunn at det er mulig å øke heltidsandelen til 60 prosent for disse yrkesgruppene, og at hver stilling i gjennomsnitt økes med 30 prosentpoeng, så vil det gi 7 nye sykepleierårsverk og 4,5 nye årsverk av ansatte med annen høyskoleutdanning. En slik årsverksøkning vil imidlertid kreve en tilsvarende økning i utgifter.

Helgefloka

Hovedårsaken til at det er vanskelig å etablere heltidsstillinger i helse- og omsorgstjenestene er at en heltidsansatt vil jobbe færre timer i helgene enn det tjenesten har behov for å dekke, som illustrert i tabellen under:

Heltidsansatt		Tjenestens behov	
Arbeidstimer helg	Arbeidstimer hverdag	Arbeidstimer helg	Arbeidstimer hverdag
	 		

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse etter arbeidssted

	Gj.snitt stillingsstørrelse	Andel heltidsstillinger	Antall ansatte
Oppdal Helsesenter	64,7 %	21,6 %	143
Hjemmetjenesten	59,6 %	16,8 %	101
Habiliterings-tjenesten	51,4 %	22,3 %	99

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse etter utdanning

	Gj.snitt stillingsstørrelse	Andel heltidsstillinger	Antall ansatte
Sykepleier	62,1 %	30,3 %	79
Annen 3-årig høyskole	61,6 %	33,3 %	51
Helsefagarbeider	65,1 %	13,5 %	111
Annen fagarbeider	65,1 %	29,6 %	27
Fysio-/ ergoterapeut	78,3 %	33,3 %	6
Assistent	40,5 %	7,7 %	65

En ansatt som jobber hver tredje helg, og like lange vakter hver dag vil jobbe 2 av 15 vakter i helga. Dette tilsvarer 1 arbeidstime i helgene per 6,5 arbeidstimer. I gjennomsnitt vil en sykehjemsenhet ha behov for at ansatte jobber 1 arbeidstime i helgene per 3 arbeidstimer på dagtid. For å få dette til å gå opp må heltidsansatte jobbe dobbelt så mange helgetimer enn de gjør i dag for å dekke tjenestens bemanningsbehov. Dette kan oppnås gjennom innføring av langvakter i helgene, eller alternative turnusordninger med større helgebelastning.

Flytting av oppgaver og aktiviteter

Et annet alternativ kan være å flytte en større andel av enhetens aktiviteter til hverdager, slik at aktiviteten i helgene reduseres til kun nødvendige oppgaver. Dette kan bidra til å redusere behovet for helgearbeid, men vil ikke ha like stor effekt som endringer i turnus, da de fleste enhetene allerede har redusert aktivitet i helgene.

Samarbeid med tillitsvalgte

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



Øke bruken av velferdsteknologi i helse og omsorgstjenesten

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
		
Tiltaket vil ha positive effekter både for brukerne og de ansatte: • Flere brukere får muligheten til å bo lengre hjemme eller i tilpassede omsorgsboliger, istedenfor å måtte bo lenge på sykehjem • Brukere blir i mindre grad forstyrret i hverdagen • Ansatte kan jobbe mer presist og effektivt med brukerne	For å klare og hente ut effekten av tiltaket må Oppdal etablere minst en egen stilling med overordnet ansvar for innføring, bruk og opplæring i teknologien. I tillegg må Oppdal sikre at alle ansatte som skal bruke teknologien får tilstrekkelig opplæring. Det vil også være viktig å ha fokus på personvern og samtykke ved innføring av ny teknologi. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre	Primært positive konsekvenser for brukere og ansatte. Noen brukere og ansatte kan imidlertid oppleve det som uheldig at tiden mellom ansatt og pasient blir redusert. I tillegg øker digital oppfølging risikoen for personvernbrudd. Tiltaket kan ha enkelte negative konsekvenser
Estimert effekt 5 årsverk		Tidshorisont 3-5 år

Mer utstrakt bruk av velferdsteknologi vil være en nødvendig endring de nærmeste årene. Med velferdsteknologi mener vi i denne sammenhengen teknologi som avlastar eller understøtter tjenesteproduksjonen innen helse og omsorg.

Økt selvstendighet blant brukere

En av de viktigste effektene med økt bruk av velferdsteknologi er at brukerne av helse- og omsorgstjenester blir mer selvstendige. Mange eldre er ved såpass god helse at de kan leve tilnærmet selvstendige liv, men er avhengige av å legge opp hverdagen rundt besøk fra eksempelvis hjemmetjenesten for å få nødvendige medisiner. Medisineringsteknologi kan i slike tilfeller gjøre brukeren mer selvstendig i hverdagen.

Velferdsteknologi kan også ha en skånende effekt på mer pleietrengende brukere i den forstand at brukerne slipper å bli unødvendig forstyrret av personell. Flere brukere er avhengige av tett oppfølging store deler av døgnet pga. risiko for at brukerne faller, går seg bort eller lignende. Ulike typer sensorteknologi i både omsorgsboliger, sykehjem og private hjem kan redusere behovet for tilsyn med bruker, og legge til rette for at ansatte heller kan bruke tiden på å følge opp faktiske hendelser. Dette kan frigjøre mye tid for kommunens ansatte. Samtidig kan bruk av sensorteknologi også bidra til å forhindre uheldige hendelser, blant annet gjennom sensorer som automatisk skruer på lyset når brukeren står opp om morgenen. Slik teknologi kan blant annet virke fallforebyggende.

Redusert arbeidsmengde per pasient for ansatte

Den andre hovedfordelen med riktig bruk av velferdsteknologi er mer effektiv bruk av arbeidskraft. De ansatte i helse- og omsorgstjenestene kan bruke mindre tid per pasient enn på nåværende tidspunkt fordi oppgavene de ansatte gjør i større grad vil være utløst av at et behov oppstår.

Behovet for beredskap vil også reduseres, ettersom sensorer og annen type teknologisk assistanse i stor grad vil dekke denne funksjonen. Slik teknologi vil i flere tilfeller være både mer effektivt og presist enn manuell bemanning. Ansatte får eksempelvis beskjed i det et fall skjer, og kan agere øyeblikkelig istedenfor at brukeren må vente til en ansatt oppdager at det har skjedd. Dette vil spesielt være fordelaktig i forbindelse med nattevakter, der det vil være muligheter for å ha færre ansatte i beredskap.

Enhet med ansvar for oppfølging av teknologien må etableres

For å sikre god bruk av velferdsteknologi bør kommunen etablere en eller flere roller som har oversikt og ansvar for velferdsteknologien som brukes i tjenestene. Per i dag opplever Oppdal kommune at de mangler god styring og oppfølging av de ulike typene velferdsteknologi som er i bruk. Hensikten med en slik rolle er både å sørge for at velferdsteknologi blir innført og tatt i bruk, og at teknologien blir brukt riktig og effektivt.

Et av ansvarsområdene som bør legges til denne rollen er ansvar for innkjøp og innføring av ny velferdsteknologi. Kommunen bør ha en ressurs som er oppdatert på hva som finnes av teknologi fra før, hva som er prøvd tidligere, har godt dokumentert effekt og hva som er i utvikling. I tillegg bør en slik ressurs ha oversikt over hva andre kommuner har tatt i bruk og hvilken effekt det har hatt.

I tillegg bør denne rollen ha ansvar for at det blir gjennomført tilstrekkelig opplæring i bruken av de ulike typer teknologi, både for ansatte og brukerne selv. Det er kritisk med god opplæring i ny teknologi for å klare å hente ut alle gevinstene teknologien kan gi.

Innføre videolegevakt for å avlaste fastleger

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
Tiltaket vil ha spesielt positive følger for legene: - Arbeidsbelastningen knyttet til høyt antall vakter blant fastlegene blir betydelig redusert - En mindre krevende fastlegestilling kan gjøre det enklere å rekruttere nye fastleger enn det er i dag	Oppdal må gjennomføre en analyse av hvordan legevakten brukes i dag, undersøke om det er mulige legevaktsamarbeider de kan bli en del av, tilby grundig kursing av sykepleiere og potensielt en oppbemanning av antall sykepleiere. Tiltaket er derfor krevende å gjennomføre. Den største hindringen for innføringen av videolegevakt er tilgangen til samarbeid. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre	Negative konsekvenser vil kunne være uønskede hendelser på legevakten, utilstrekkelig kompetanse på legevakt ved alvorlige henvendelser, for lang reisevei til behandling, I tillegg vil pasienter som ikke kan følges opp lokalt på video få vesentlig lengre reiseavstand til legevakta enn i dag. Tiltaket kan ha moderate negative konsekvenser
		
Estimert effekt 1 årsverk		Tidshorison 3-5 år

Det er høy kostnadsvekst i i legetjenestene. Dette skyldes delvis innføringen av 8:2-ordning, der kommunen tar en større andel av kostnaden ved drift av legesentrene. Det er to hovedutfordringer knyttet til dagens fastlegeordning i Oppdal kommune: et høyt antall legevakttimer og sårbarhet på vakt.

Høyt antall legevakttimer

I Oppdal går fastlegene bakvakt. Totalt er det åtte fastlegestillinger i Oppdal kommune, samt to LIS-leger som deler på bemanningen av legevakten utenfor legesenterets åpningstid. Totalt utgjør legevakten 128 timer i uken, hvilket tilsvarer omkring 13 timer per fastlege. Fastlegestillingene i Oppdal kommune krever altså mye legevaktsarbeid av hver lege.

Det er flere grunner til at et høyt antall legevakttimer er utfordrende. Først og fremst skaper det en høy arbeidsbelastning og mye ugunstig arbeidstid for hver lege. Stillinger med jevnt høy arbeidsbelastning er både krevende å stå i over lengre tid, i tillegg til at det gjør rekruttering utfordrende. Norge er for øyeblikket inne i en fastlegekrise, hvilket Oppdal nå merker effektene av i den forstand at kommunen for første gang har problemer med å bemanne alle fastlegestillingene.

Legevaktstjenesten legger også diverse føringer og begrensninger på den enkelte leges fritid. Når legene har legevakt kreves det at legen oppholder seg innenfor et bestemt område hele vakttiden. All tiden legene bruker på legevakt utløser også rett til fri. Denne fritiden er tid som tas direkte fra den totale fastlegekapasiteten i kommunen.

Ressurskrevende legevaktsdrift

Tidligere har legevaktslegene vært alene på vakt. Fra mai 2023 har det blitt innført en ordning der hjelpepersonell, primært sykepleiere, har vært tilstede sammen med lege

ved legevaktsoppdrag utenom legesenterets åpningstid. Formålet har vært å unngå at legene har møtt pasientene alene. Dette har tidligere vært en utfordring fordi legene da har måttet håndtere risikopasienter på egenhånd. Ved at hjelpepersonell er tilstede sammen med lege unngår kommunen denne utfordringen, men det krever mer ressurser fra kommunen for å løse legevaktsoppgavene.

Videolegevakt kan vurderes som alternativ for å avlaste fastlegene

Videolegevakt er et konsept der konsultasjonen med lege foregår på video, mens pasienten fysisk følges opp lokalt av annet helsepersonell, som regel en sykepleier. Sykepleieren har videokontakt med en lege som er lokalisert ved en legevakt utenfor kommunen, og gjennomfører konsultasjonen med pasienten i samarbeid med legen på video. Med bruk av videolegevakt kan den lokale legevaktsfunksjonen legges til sykehjemmet eller annen enhet med bemanning utenom legesenterets åpningstider.

Tanken bak dette er at kommunen kan utnytte tilgjengelig kapasitet bedre, eller eventuelt styrke bemanningen på sykehjemmet for å ivareta henvendelser på legevakten utenom legekontoets åpningstid. En slik løsning gjør det mulig å fjerne mye av tiden legene bruker på legevaktsarbeid, og dermed redusere arbeidsbelastningen knyttet til stillingen betraktelig. Samtidig lar det kommunen utnytte tilgjengelig sykepleierkapasitet i helger og på nettene.

Forutsetninger for innføring av videolegevakt

Dersom Oppdal kommune ønsker å innføre videolegevakt er det i hovedsak tre elementer kommunen må ta stilling til:

1. Kommunen må kjenne forventet aktivitet

Spesielt for en turist- og hyttekommune som Oppdal vil det være stor forskjell på når det er stor og liten pågang på legevakten. Oppdal kommune er derfor nødt til å kjenne til forventet aktivitet på legevakten gjennom døgnet, uka og året for å kunne tilpasse når det er mulig å gjennomføre legevakten på video, og når kommunen uansett må ha lege fysisk tilstede. I perioder hvor det er svært stor pågang vil det sannsynligvis være nødvendig med lege fysisk på vakt. Et datagrunnlag som viser når og hvor de store toppene på antall besøk på legevakten er vil derfor gi kommunen den oversikten de trenger for å sørge for riktig bruk av videolegevakten.

2. Legevaktssamarbeid

Dersom videolegevakt skal benyttes er kommunen avhengig av å gå inn i et legevaktssamarbeid, slik at sykepleierne har en lege de kan koble på når de tar i mot pasienter. Et samarbeid det kan være aktuelt å koble seg på er legevakten i Orkdalen (LiO). Dette avhenger imidlertid at LiO har kapasitet og ønske om å gå inn i et samarbeid med Oppdal.

3. Opplæring av ansatte

Ved videolegevakten vil det være aktuelt å bruke sykepleiere som i dag er ansatt ved sykehjemmet for å bemanne vakten. De ansatte som får ansvaret for legevakten vil da ha behov for opplæring både for å håndtere det faglige og tekniske ansvaret knyttet til behandlingen av pasienten. Kommunen må derfor sørge for at de ansatte dette gjelder får tilstrekkelig opplæring før de begynner å gå legevakt.



Etablere "bemanningssenter" for helse

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
Overgang fra vikarinnleie og overtidsbruk til bruk av fast ansatte vil gi lavere kostnader for kommunen for å dekke uforutsett fravær og vakante vakter. Oppdal kommune brukte 35,7 mill. kr. for å dekke inn fravær i helse- og omsorgstjenestene i fjor. Hvis bemanningssenteret kan dekke 30 prosent av fraværet, og en ansatt koster kommunen 30 prosent mindre enn vikarbruk eller overtid vil det gi en kostnadsreduksjon på 3,2 mill. kr. i året. Dette tilsvarer utgiftene til ca. 4 årsverk 	For å lykkes med tiltaket må Oppdal kommune sørge for at turnusene ved bemanningssenteret er koordinert med øvrige turnuser, og dekker det faktiske bemanningsbehovet ved fravær. Dette krever innsikt i dagens fravær. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre 	For enkelte ansatte kan det oppleves som belastende å måtte jobbe flere steder. Utover dette er det i liten grad negative konsekvenser ved tiltaket. Tiltaket kan ha få negative konsekvenser 
Estimert effekt 4 årsverk		Tidshorisont 1-2 år

Sykefravær og vakante vakter skaper en utfordring for bemanningen i helse- og omsorgstjenestene mange kommuner, også Oppdal. Det er forsøkt mange ulike bemanningsmodeller for å løse disse utfordringene, fra etablering av vikarpool til økt grunnbemanning i turnus. Vi vil foreslå en kombinasjon av disse ved å etablere et "bemanningssenter" for helse- og omsorgstjenestene etter inspirasjon fra St. Olavs hospital.

Konseptet går ut på at kommunen etablerer en egen organisasjonsenhet bemannet med ansatte som skal jobbe på tvers av enhetene i helse- og omsorg. Alle ansatte i enheten går en fast turnus, men arbeidssted vil variere etter hvor behovet er størst. For Oppdal kommune vil det være få ulike tjenester disse ansatte skal gå i mellom, slik at belastningen ved å jobbe på tvers ikke vil være så stor for den enkelte ansatte.

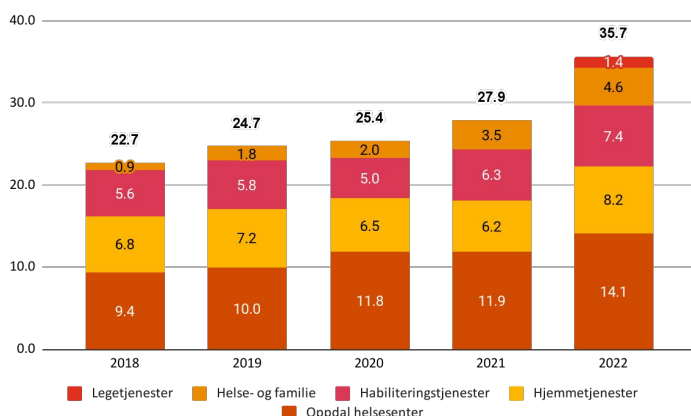
En slik modell bidrar til at det er forutsigbart for ansatte når de skal på jobb, fremfor at de må vente forespørsel om å ta en vakt. På samme måte blir det også mer forutsigbart for enhetsledelsen, som på forhånd har ansatte som kan dekke inn deler av det uforutsette fraværet. Det vil videre redusere bemanningskostndene til helse- og omsorgstjenestene fordi kommunen kan redusere behovet for innleie av vikarer, forskyvning av vakter og overtid hos ansatte.

Ansatte ved et slikt "bemanningssenter" kan både brukes til å dekke inn løpende fravær i enheten, og gå inn i lengre vikariater for eksempel ved permisjoner eller langtids sykefravær. Ved bruk av ansatte fra "bemanningssenteret" til å dekke inn vikariater slipper kommunen å lyse ut etter nye ansatte for kortsiktige engasjement. Dersom bemanningen ved "bemanningssenteret" på en enkelt vakt enn fraværet, vil de ansatte gå inn som en styrking av grunnbemanningen i tjenestene.

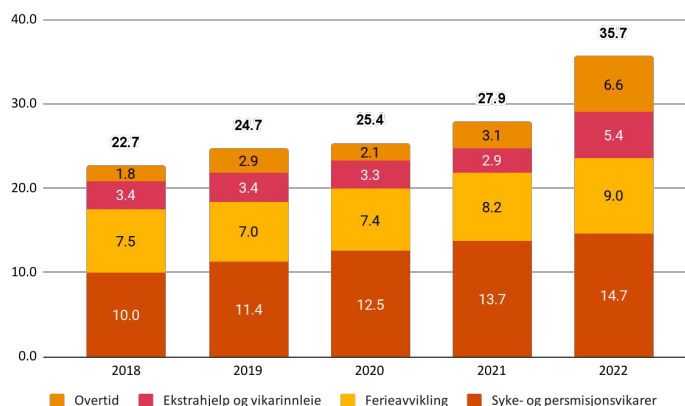
Ansettelse i en "bemanningssenter"-modell kan gi flere positive effekter:

- Bedre tilgang til ansatte:** Ordningen skaper forutsigbarhet for de ansatte - de vet når de skal på jobb, og kan planlegge arbeidstid og fritid i større grad enn det som er mulig som ringevikar. Dette kan også føre til at tilgangen til ansatte øker for enhetene, da den enkelte ansatte ikke trenger å måtte ta stilling til om han/hun ønsker å jobbe samme dag som forespørselen kommer
- Brukere får færre å forholde seg til:** Ansatte ved bemanningssenteret vil være stabile ansatte, og ofte også ha en stillingsprosent i en av de andre enhetene. Slik kan en "bemanningssenter"-modell føre til at hver enkelt bruker må forholde seg til færre ansatte, samtidig som ansatte som dekker inn fravær kjenner enhetene bedre enn vikarer og midlertidig ansatte

Utgifter til å dekke fravær per tjeneste (2022)



Utgifter til å dekke fravær per fraværstype (2022)



3. **Fulltidsstillinger:** En styrke med en "bemanningssenter"-modell er at den kan brukes til å tilby flere heltidsstillinger. Oppdal kommune kan tilby ansatte i deltidstillinger full stilling ved at avstanden mellom stillingsprosenten i enhet, og full stilling dekkes av vakter i "bemanningssenteret"
4. **Økt grunnbemanning:** I perioder med lavere fravær vil turnusordningen i "bemanningssenteret" kunne bidra til høyere grunnbemanning i enhetene

En "bemanningssenter"-modell kan redusere en del av behovet for vikarinnleie, men det vil antagelig ikke være bærekraftig å dekke inn alt fravær gjennom et "bemanningssenter". Variasjoner i fravær kan være stort og uforutsigbart, og det vil derfor fremdeles være behov for å dekke inn noe av fraværet gjennom vikarinnleie eller lignende.

Det er heller ikke gitt at alle ansatte ved et "bemanningssenter" kan jobbe i alle enheter, eller dekke inn alt fravær. I enkelte enheter - særlig habiliteringstjenestene - kan relasjon til brukerne være viktig, noe som kan begrense hvilke ansatte som kan dekke inn vakter i disse enhetene. I andre tilfeller kan det hende at behovet for kompetanse i enhetene ikke sammenfaller med den kompetansen som er på vakt gjennom "bemanningssenteret". Dette kan føre til at enhetene likevel må leie inn, selv om behovet for kapasitet i utgangspunktet er dekket gjennom den tilgjengelige bemanningen.

Det er noen forutsetninger som kreves for at en slik ordning skal lykkes:

- **Bemanningsplanleggingen gjøre sentralt:** Turnusen i bemanningssenteret må sees opp mot de ansattes øvrig arbeidstid, og mot enhetenes behov for kapasitet og kompetanse. De fleste ansatte ved et "bemanningssenter" vil også ha en stilling ved en annen enhet i kommunen, og turnusen til den ansatte i disse to enhetene må henge sammen. Da må turnusarbeidet mellom enhetene koordineres, og dette kan enklest gjøres gjennom en sentralisering av turnusarbeidet.
- **Bemanningen må tilpasses forventet behov:** Oppdal kommune må gjøre analyser av fravær, for å vite når tjenestene typisk har høyere fravær (hverdag/helg/helligdag, tid på døgnet, eller hvilke vakter som er utsatt for fravær, hvilken kompetanse som er fraværende osv.). Dette vil danne grunnlaget for når det er behov for bemanning fra "bemanningssenteret"
- **Ansatte må kjenne enhetene:** Ansatte i "bemanningssenteret" må bli kjent med rutinene og oppgavene i de ulike tjenestene slik at de enkelt kan ta vakter i ulike enheter. For enkelte ansatte kan det oppleves som mer belastende å måtte jobbe flere steder. Kommunen bør være bevisst på at dette kan være en mulig utfordring, følge opp ansatte i "bemanningssenteret", og innføre kompenserende tiltak ved behov.

Samle spes.ped i egen gruppe

Effekt	Effekten fra dette tiltaket vil oppstå på tre områder: Økt samarbeid og kunnskapsdeling vil gi positive kvalitetseffekter på opplegget som blir brukt på skolene og barnehagene Hver enkelt skole og barnehage kan redusere egen spes.ped-ressursbruk fordi de ikke lenger trenger å ha en eller flere faste ansatte	Gjennomførbarhet	Tiltaket krever en omorganisering av spesialpedagoene og innføring av en koordinatorrolle, og vil være lite krevende å gjennomføre Tiltaket vil være lite krevende å gjennomføre	Konsekvens	Tiltaket kan føre til mindre nærhet mellom bruker og tjenesteutøver. I tillegg får skolene mindre mulighet til å styre spes.ped-ressursene. Mindre 1-til-1 oppfølging kan også gi foreldre en reduksjon i opplevd kvalitet (men ikke nødvendigvis en reell reduksjon i kvalitet på tjenestene). Tiltaket kan ha enkelte negative konsekvenser
 Skolene og barnehagene kan redusere lønnskostnadene sine ved å la assistenter stå for mer av gjennomføringen av					
Estimert effekt 2 årsverk			Tidshorisont 1-2 år		

I dag er spesialpedagogene er ansatt ved, og jobber på, hver sin skole. Denne ordningen gjør det vanskelig å jobbe på tvers, dele kunnskap og samarbeide om utvikling av opplegg for de ulike behovene barna har. Vårt forslag er derfor at Oppdal organiserer spesialpedagogikk på et nivå på tvers av skolene for å legge til rette for bedre samarbeid og bruk av spes.ped-kompetanse i skolene. Dette innebærer at de ansatte vil være organisert på stabsnivå, og kan jobbe på tvers av skolene.

Etablering av egen spes.ped-koordinator

Etablering av en ordning hvor spes.ped er organisert over skolene vil kreve at det opprettes en egen spes.ped-koordinator som har overordnet ansvar for utvikling og bruk av spesialpedagogisk opplegg på skolene, samt koordinering de ulike pedagogene.

Bedre struktur på forebyggende arbeid

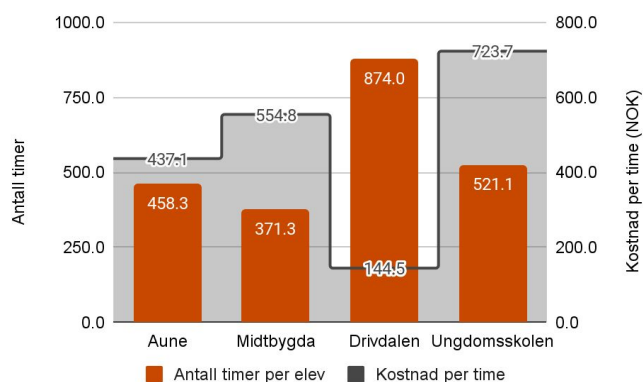
En av fordelene ved å samle spes.ped-kompetansen i en egen gruppe er mulighetene for å samarbeide om det forebyggende arbeidet. I dag er spesialpedagogene knyttet til den skolen hvor de er ansatt, og blir kun eksponert for barna ved denne skolen og eventuelle andre spesialpedagoger ved samme skole.

Erfaringsgrunnlaget til hver enkelt pedagog er derfor mer begrenset enn dersom pedagogene jobbet i en samlet gruppe. Det er også store forskjeller i hvilke behov barna pedagogene følger opp har. Dersom spesialpedagogene er samlet i en gruppe vil det være enklere å bruke hver enkelt ansatt sin spisskompetanse der det er størst behov for den.

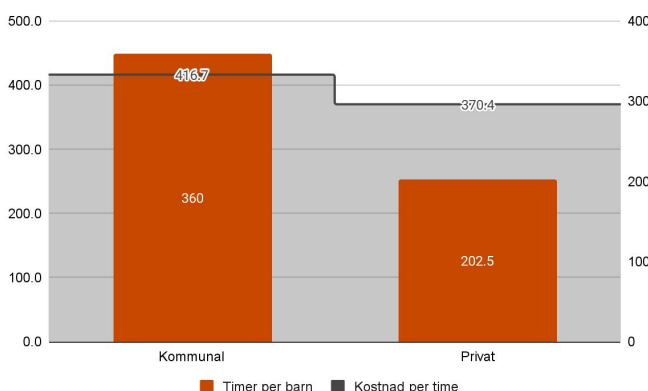
Muligheter for ressurs sparing

Det er i dag store forskjeller mellom skolene på hvor mange timer per elev de har med spesialpedagog. Midtbygda skole ligger lavest med omkring 370 timer per elev, mens ved Drivdalen skole bruker de over 500 timer mer enn dette per elev. Også kostnadene per time varierer mye mellom skolene. Drivdalen er helt nede i 144 kroner per time, hvilket er mellom tre og fem ganger lavere enn ved de andre skolene. Dersom spesialpedagogene var samlet i en egen gruppe vil skolene ha mulighet til å bruke kompetansen deres når de har behov for den, og unngår å potensielt måtte bemanne med høyere nivå enn de har behov for.

Antall timer per elev og kostnader per time for bruk av spes.ped i skolen



Antall timer per elev og kostnader per time for bruk av spes.ped i barnehagene

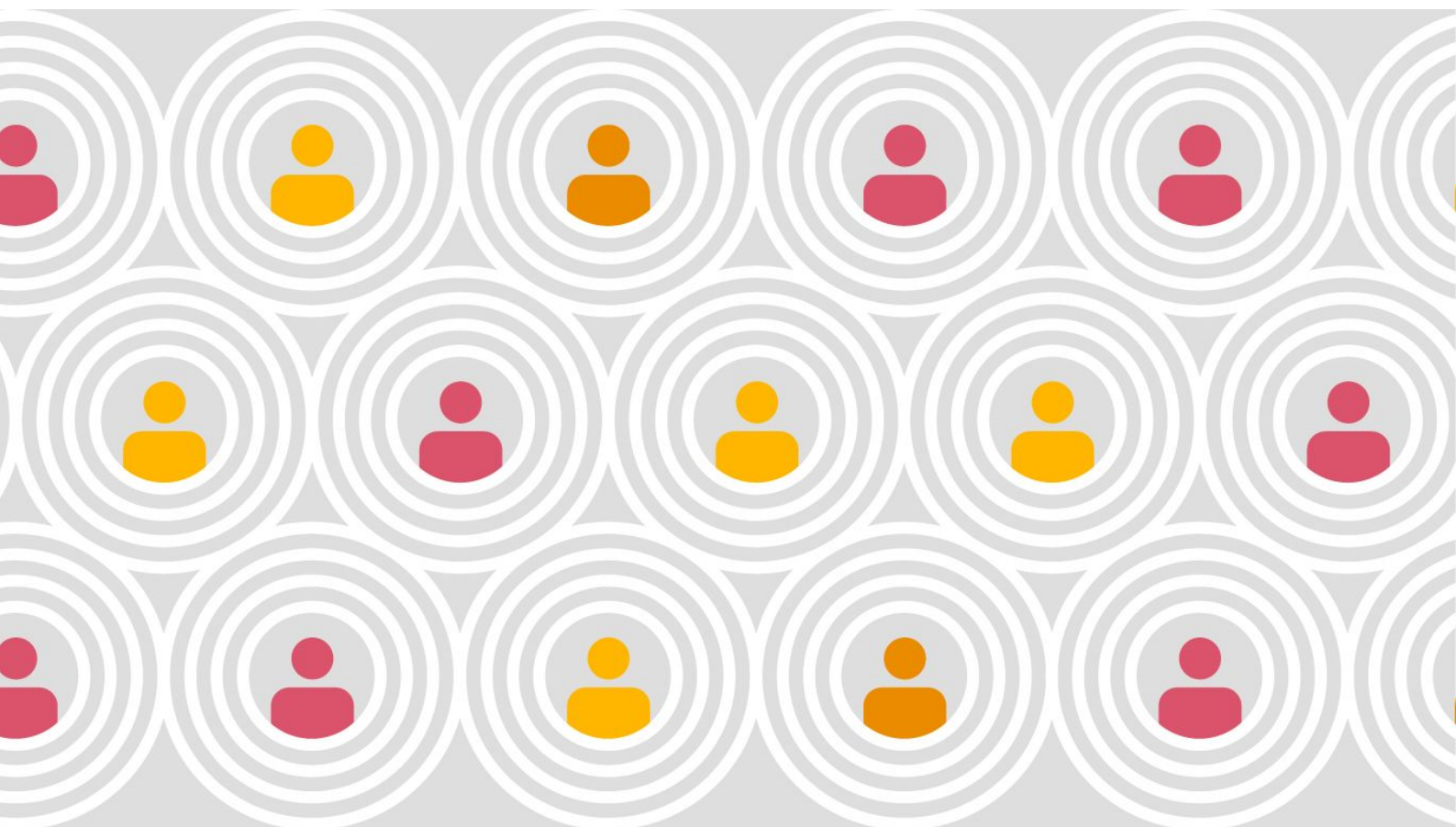


Riktigere bruk av kompetanse

En av skolens største utgiftsposter er lønn til ansatte, hvor antall ansatte med lang utdanning bidrar til å trekke opp de totale lønnskostnadene. Det er ikke dermed slik at alle oppgavene som skal gjøres av skolens ansatte krever ansatte med høyere utdanning. Det er mulig å oppnå innsparing i skolen ved å utvide bruken assistenter, slik at høyere utdannet personell i størst mulig grad får brukt kompetansen sin til å utføre kjerneoppgavene sine. I dette tilfellet bør ansatte med utdanning innen spesialpedagogikk brukes til å utarbeide opplegg til barna som har behov for oppfølging, mens assistenter i større grad kan gjennomføre oppleggene basert på spesialpedagogenes beskrivelser.

Organiseringen krever rolleavklaring mellom spesialpedagogene og skolene

Dersom den spesialpedagogiske oppfølgingen skal koordineres og utføres av en gruppe som ikke er ansatt ved skolene, vil dette påvirke rektorenes styring av den spesialpedagogiske oppfølgingen innenfor sitt ansvarsområde. I dag er det rektoren ved den enkelte skolen som har ansvar for å organisere den spesialpedagogiske oppfølgingen. Dersom det blir opprettet en egen spes.ped.-koordinator, og stillinger utenfor rektorenes myndighetsområde som planlegger og utfører den spesialpedagogiske oppfølgingen, vil det også være nødvendig å etablere samarbeidsstrukturer mellom skolene og spesialpedagogene som sikrer at den spesialpedagogiske oppfølgingen både er tilpasset ny organisering, og ivaretar både elevenes og skolenes behov på en god måte.



Rendyrke arbeidsoppgaver etter kompetanse i helse- og omsorgstjenestene

Effekt 	En spissing av bruken av kompetanse kan særlig redusere behovet for antall ansatte med høyskoleutdanning. Effekten vil primært komme av at kommunen kan bruke ansatte med lavere kostnad til å utføre de samme oppgavene. Vi ser allerede tendenser til at kommuner må bruke økonomiske incentiver for å bli attraktive for helsepersonell med høyskoleutdanning. Dersom Oppdal kommune bruker slik kompetanse mer effektivt, kan kommunen også unngå å måtte ta i bruk slike incentiver	Gjennomførbarhet 	Konsekvens 
	Estimert effekt 5 årsverk		Tidshorisont 1-2 år

Generelt i helse- og omsorgstjenestene er det en tendens til at sykepleiere og annet høyt utdannet helsepersonell utfører mange arbeidsoppgaver som kunne vært utført av ansatte med annen kompetanse. Potensialet ved å tilpasse hvilke oppgaver som utføres i helse- og omsorgstjenestene etter kompetanse kan derfor være stort.

Rendyrking av arbeidsoppgavene

En rendyrking av arbeidsoppgavene innen helse- og omsorgstjenestene handler om å bruke særlig de ansatte med spesialkompetanse mer effektivt. Det vil si at oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse, slik som eksempelvis matservering, renhold, rydding av rom, transport av brukere og lignende utføres av ansatte med bakgrunn i nedre del av kompetansepyramiden. Også flere av oppgavene til de ansatte i øvre del av pyramiden kan tilpasses til den ansattes kompetanse i enda større grad. Mange av arbeidsoppgavene som krever noe mer helsefaglig kompetanse slik som stell og pleie kan eksempelvis ivaretas av helsefagarbeidere istedenfor sykepleiere.

Et annet eksempel på arbeidsoppgaver som sykepleiere tradisjonelt har hatt, men som like gjerne kan ivaretas av andre ansatte er rollen som primærkontakt. Dette er en rolle for en enkelt bruker, og krever at den ansatte har oversikt over tjenestene brukeren mottar og sørger for at disse tjenestene er koordinerte og henger godt sammen. Faktorer som erfaring og personlig egnethet vil ofte være vel så avgjørende som utdanningsbakgrunn for god bemanning av slike oppgaver. Effekten av å rendyrke arbeidsoppgavene vil først og fremst være en reduksjon i behovet for ansatte med høyskoleutdanning i tjenestene. Dette er en yrkesgruppe som det allerede er krevende å rekruttere, og etterspørselen er stadig økende.

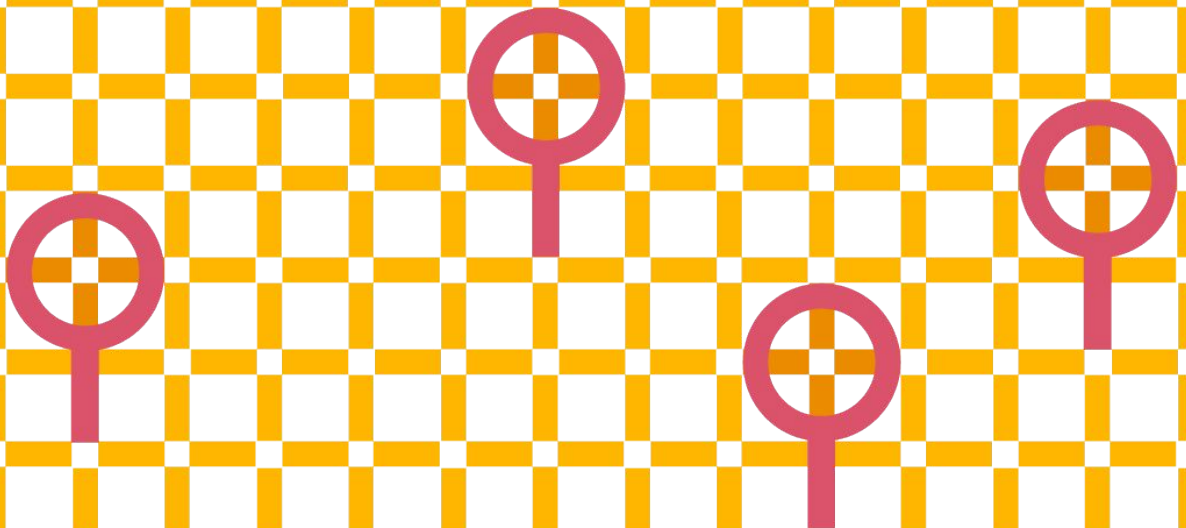
Oppgavekartlegging

For å gjennomføre dette tiltaket bør Oppdal kommune gjøre en strukturert oppgavekartlegging i alle helse- og omsorgstjenestene. Hensikten med en slik kartlegging bør være å kartlegge hvilke oppgaver som utføres i dag, omfanget av hver enkelt oppgave, og hvilken kompetanse som kreves for å utføre oppgaven. Dette vil gi bedre innsikt i det reelle kapasitetsbehovet for ulike kompetanseområder i tjenestene.



Kartlegging av kompetanse

En omstilling av arbeidsoppgavene kan også påvirke hvilket ansvar og hvilke oppgaver den enkelte ansatte vil ha. I en slik omstilling vil det være nødvendig å kartlegge ansattes realkompetanse, målt opp mot hva som er forventet i nye roller. Eksempelvis vil sykepleiere antagelig få en rolle som i større grad enn i dag innebærer pasientadministrasjon, kartlegging og faglig oppgavestyring. Helsefagarbeiderne vil på sin side få ansvar for den praktiske utførelsen av helseoppgavene. Dette vil både utfordre rollen til sykepleiere og arbeidsoppgavene til helsefagarbeiderne, og det vil i den forbindelse være Oppdal kommune som arbeidsgiver sitt ansvar å sikre at alle ansatte er i stand til å ivareta nye roller.



Utnytte tilgjengelige data til styring og tjenesteutvikling

Effekt 	Bedre bruk av tilgjengelige data til styring og tjenesteutvikling kan ha en positiv effekt både på ressursbruken og kvaliteten i kommunens tjenester. Bedre prognoser og planlegging kan gi bedre mulighet til å tilpasse ressursbruken etter behov, og tilpasse tjenestene så de kan ytes mer effektivt. Det er vanskelig å anslå hvor stor effekt bedre bruk av styringsdata vil gi, men det er realistisk å anslå at riktig bruk kan effektivisere tjenestene med 1-2 prosent. Det vil i så fall gi en effekt på 4-6 årsverk. Noe av effekten kan hentes ut gjennom mer effektiv ressursbruk i tjenestene, mens noe vil bidra til å frigjøre kapasitet hos ansatte som kan brukes til andre oppgaver.	Gjennomførbarhet 	Konsekvens 
	Estimert effekt 4-6 årsverk		Tidshorisont 1-5 år

Oppdal kommune har mange data om egen tjenesteproduksjon og drift som kan brukes til styring av ressursbruk og innretning av tjenester. Innenfor alle sektorer genererer kommunen data og statistikk, og det er et stort potensiale bruke disse dataene både i løpende styring av tjenestene, og som grunnlag for tjenesteutvikling.

Data for god ressursstyring

Informasjon om tjenesteytingen er særlig relevant for styring og planlegging av tjenesteytingen. Data kommunen allerede har tilgang til kan blant annet gi informasjon om

- **Tidspunkt** - når skal kommunen gi tjenester
- **Innretning** - hvilke oppgaver skal kommunen utføre
- **Omfang** - hvor mye ressurser kreves for å yte tjenestene

God informasjon om disse tre forholdene kan gi bedre muligheter for å tilpasse bemanning og aktiviteter i tjenestene etter behovet. Dataene kan både brukes i planlegging og løpende styring av tjenestene. I helse- og omsorgstjenestene kan slike data brukes som grunnlag i bemanningsplanlegging og ressursstyring. God innsikt i hvilke tjenester som skal ytes når, og i hvilket omfang vil være avgjørende for å utarbeide turnuser som møter tjenestebehovet. I neste omgang vil løpende oversikt over tjenestebehovet la enhetene tilpasse innleie, vikarbruk og overtid etter det faktiske behovet. Slik innsikt kan også brukes til prioriteringer i perioder der kapasiteten ikke strekker til.

Tilsvarende data kan også brukes til blant annet styring av åpningstidene i barnehagen. Barnehagene registrerer tilstedeværelsen til alle barna, noe som gir innsikt i når

barna kommer i barnehagen, og når de drar. Slik innsikt kan brukes til å tilpasse åpningstidene og bemanningen i barnehagen etter behovet. Slike data kan også brukes til å kartlegge fraværmønstre.

I neste omgang kan tilgjengelige data få enda større verdi når data fra ulike kilder kobles for å skape innsikt. Eksempler på dette vil være å kombinere data om tjenesteyting med data fra økonomisystemet og ansattdata. Dette kan gi innsikt i sammenhengene mellom tjenesteproduksjon, kostnader og ressursbruk. Med slik innsikt vil det bli enklere å se hvordan kommunen kan gi gode tjenester på en effektiv måte. Det kan også brukes til å se hvor det bør gjøres endringer i tjenestene, for eksempel gjennom endring av arbeidsprosesser og oppgaver, eller etablering av nye tjenester.

En viktig faktor for å lykkes med å ta i bruk data til styring og tjenesteutvikling er å sikre at dataene er tilgjengelige for alle som trenger dem. Oppdal kommune har tatt i bruk et BI-verktøy som gir innsikt i sykefraværet i kommunen. Et slik verktøy kan bygges ut til også å omfatte andre data i kommunen. Ved å etablere et dashboard for styringsinformasjon kan Oppdal kommune øke tilgjengeligheten til relevante styringsdata for kommunens ledere. Et slikt dashboard bør inkludere data fra ulike kilder, og informasjonen i dashboardet bør være tilpasset behovet til ulike tjenester. En sammenstilling av data som er relevant for å vise økonomi og ressursbruk i hver enhet og avdeling kan også forenkle tertialrapporteringen, ved at informasjon det skal rapporteres på kan hentes direkte ut fra et slikt system.

Samtidig er det viktig at dashbordet løfter frem den viktigste informasjonen som er relevant for styring og oppfølging av den enkelte leders ansvarsområde. Dersom omfanget av data i et slikt dashbord blir for stort, er det en fare for at den relevante innsikten drukner i mengden av data.

Automatisert sammenstilling av data

Det vil være svært tidkrevende å sammenstille relevante data for ulike enheter manuelt. Det vil derfor være nødvendig å sørge for at både datauttrekk og sammenstilling skjer automatisk. I en del tilfeller vil det være tilrettelagt for slike uttrekk og sammenstillinger fra de systemene dataene registreres i, mens i andre tilfeller vil det kreve tilpasninger for å gjøre dataene tilgjengelige på en effektiv måte.

I neste omgang kan automatisk sammenstilling av data på tvers av systemer skape nye muligheter, blant annet for utarbeidelse av prognoser.

Riktige data med rett kvalitet

For å lykkes med å ta i bruk data til styring og tjenesteutvikling er det viktig å ha de riktige dataene, og sikre at dataene har god kvalitet. I første omgang vil vi anbefale Oppdal kommune å gå gjennom hvilke data som allerede er tilgjengelige i ulike systemer. Deretter bør kommunen gjøre en vurdering av hvor god kvalitet det er på disse dataene, og om det eventuelt er nødvendig å gjøre endringer i dataregistreringen for å sikre tilstrekkelig datakvalitet. Til slutt kan kommunen vurdere om det hadde gitt verdi å samle inn data kommunen ikke har tilgang til i dag.

Gode data vil bli viktigere i årene som kommer, etterhvert som muligheten til å nyttiggjøre seg disse dataene øker, blant annet gjennom bruk av nye teknologier som kunstig intelligens.



Digitalisere innbyggertjenester

Effekt 	En digitalisering av innbyggertjenestene kan både gi mer effektiv ressursbruk fra ansatte, og bedre tilgang til informasjon og tjenester for kommunens innbyggere: • Redusert ressursbruk til fysisk sentralbord • Bedre oppfølging fra saksbehandler når det er krav til timebestilling • Mer effektiv saksbehandling ved bruk av digitale søknadsskjema	Gjennomførbarhet  Oppdal kommune bør basere seg på å innføre allerede tilgjengelig teknologi, og tilpasse hvilke deler av innbygger- tjenestene som blir digitalisert basert på hvilken teknologi som allerede eksisterer og enkelt kan tas i bruk. Den faktoren som i størst grad påvirker gjennomførbarheten er at en digitalisering av innbygger- tjenestene også vil påvirke organisering og kompetanse- behovet i kommunen. Det vil særlig påvirke dagens service- kontor, som vil få endrede oppgaver. Dette kan påvirke både kapasitets- og kompetansebehov ved servicekontoret, noe som kan føre til at det blir mer krevende å oppnå ønsket effekt av digitaliseringen. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre	Konsekvens  For enkelte brukergrupper vil en større digitalisering av innbyggerrettede tjenester redusere tilgangen til tjenestene. Dette gjelder særlig personer i de eldste aldersgruppene, og personer med funksjons- nedsettelse som reduserer muligheten til bruk av teknologi. Oppdal kommune vil derfor være avhengig av å være tilgjengelig for fysisk bistand til de bruker- gruppene som ikke kan benytte seg av digitale innbyggertjenester. Dette vil gjelde om lag 5-10 prosent av befolkningen. Tiltaket kan ha enkelte negative konsekvenser
Estimert effekt 4-6 årsverk			Tidshorisont 1-5 år

Digitalisering av innbyggertjenester innebærer å etablere digitale løsninger for informasjon, dialog og oppfølging av innbyggere, som i dag blir ivaretatt gjennom fysisk oppmøte. Målet er både å gjøre kommunale tjenester mer tilgjengelig for innbyggerne gjennom digitalisering, og bidra til mer effektiv ressursbruk i kommunen ved at ansatte slipper å bruke tid på oppgaver som enten kan gjøres automatisk, eller av innbyggerne selv.

Det er særlig innenfor tre områder en digitalisering av innbyggertjenestene kan være relevant:

1. **Førstelinjestøtte** - svar på henvendelser og og spørsmål fra innbyggere om kommunens tjenester
2. **Møtebestilling og dialog** med saksbehandlere
3. **Digitalisering av kommunale søknader**, inkludert saksbehandling av søknader

Førstelinjestøtte

I dag har Oppdal kommune et servicetorg fysisk plassert på rådhuset som bistår innbyggerne på en rekke områder, avhengig av behovet. Dette kan være alt fra å finne frem til, og fylle ut kommunale skjema, informasjon om kommunen og kommunale tjenester eller andre forhold innbyggerne trenger bistand til. En digitalisering av førstelinjestøtten kan frigjøre mye tid for de ansatte ved dagens servicetorg.

Oppdal kommune jobber allerede med å oppdatere kommunens nettsider, og dette kan være et viktig

virkemiddel for å redusere innbyggernes behov for å ta kontakt med servicetorget. I første omgang kan god utforming av nettsidene føre til at innbyggeren lettere finner svar på det de lurer på, og ikke har behov for å ta kontakt med noen ansatte i kommunen. I tillegg kan chat-boter eller tilsvarende avlaste førstelinjetjenesten i mange tilfeller.

Det finnes allerede chat-boter som delvis kan ivareta funksjonen til førstelinjetjenesten, men her er teknologien i rask utvikling. Dette kan kan åpne for bedre løsninger på relativt kort sikt. En chat-bot basert på kunstig intelligens kunne hentet informasjon fra ulike deler av kommunens systemer og sammenstilt disse for å gi svar på kompliserte spørsmål som ellers ville krevd involvering av saksbehandler. Hvis kommunen får innført slike løsninger kan det frigjøre mye tid til andre oppgaver for både førstelinjen og kommunens saksbehandlere. Oppdal kommune bør imidlertid ikke utvikle slike løsninger selv, men være tidlig ute når det finnes løsninger i markedet det er mulig å ta i bruk. Bruk av slike løsninger vil kreve en del lokal tilpasning for at skal fungere optimalt, og kunne ta hensyn til lokale forhold, og fungere i kommunens datastruktur.

Selv om en større del av førstelinjetjenesten gjøres digital, vil det fremdeles være behov for et fysisk oppmøtested for personer som ikke klarer å nyttiggjøre seg digitale løsninger. Fysiske henvendelser og oppfølging bør imidlertid begrenses til å ivareta disse

brukernes behov. I dag er det en risiko for at Oppdal kommune også legger til rette for hjelp til personer som egentlig kunne benyttet seg av digitale løsninger fordi servicetorget har såpass høy tilgjengelighet.

Møtebestilling og dialog med saksbehandlere

Oppdal kommune har høy tilgjengelighet til sine saksbehandlere for innbyggerne. Rådhusets lokaler er åpne, og det er ikke krav om en avtale for å få et møte med en kommunal saksbehandler. Dette kan være en styrke i form av at det er enkelt for kommunens innbyggere å få kontakt med en saksbehandler nå de har behov for det. Samtidig kan en slik tilgjengelighet også ha flere negative konsekvenser:

- Det vil være vanskelig for saksbehandler å stille tilstrekkelig forberedt til møter som ikke er avtalt på forhånd
- Arbeidsdagen til saksbehandler kan bli fragmentert og stykket opp hvis den blir avbrutt av henvendelser fra publikum. Hyppige skifter i arbeidsoppgaver reduserer muligheten til å jobbe effektivt fordi skifter fra en oppgave til en annen krever tid til omstilling

Ved å digitalisere dialogen mellom innbyggere og saksbehandlere kan kommunen legge til rette for at innbyggere selv kan bestille møter med saksbehandler over nett. Saksbehandler kan da legge inn hvilke tidspunkter han eller hun er tilgjengelig for møter, mens innbyggeren selv kan booke møte. I tillegg kan kommunen legge til rette for at innbyggere kan velge mellom fysisk eller digitalt møte. For flere brukergrupper kan muligheten for digitale møter forenkle dialogen med kommunen.

En digitalisering av møtebestilling og dialog mellom innbyggere og saksbehandlere kan også redusere behovet for koordinering fra servicekontoret, og slik frigjøre ressurser.

Digitalisering av kommunale søknader

Oppdal kommune har allerede flere digitale søknadsskjema tilgjengelig gjennom kommunens nettsider, ved bruk av løsningen skjema.no. Samtidig er mange av søknadsskjemaene til de store tjenesteområdene, som for eksempel helse- og omsorgstjenester og oppfølgingstjenester til barn og unge fremdeles papirbasert, og krever analog innsending. For søknad om helse- og omsorgstjenester venter kommunen på digitale løsninger i Helseplattformen, som skal innføres våren 2024.

Digitalisering av flere av kommunens søknadsskjema kan ha flere positive sider. For det første kan det gi bedre kvalitet på innsendte skjema. Kommunen kan legge inn veiledning i skjemaene som gjør det enklere innbyggerne å fylle ut skjemaene riktig. Kommunen kan også legge inn krav før innsending som sikrer at alle skjema er fullstendig utfyllt. Dette kan føre til mer effektiv

saksbehandling fordi behovet for å etterspørre supplerende opplysninger blir mindre. I tillegg kan digitale søknadsskjema også gi mer effektiv saksbehandling. Med digitale søknadsskjema vil

kommunen få all informasjon i skjemaet i et strukturert format, som lar kommunen kontrollere og vurdere informasjonen i skjemaene raskere. Med digitale søknadsskjema kan kommunen også automatisere en større del av saksbehandlingen.

Påvirkningen på servicekontorets oppgaver

En digitalisering av innbyggertjenestene vil særlig påvirke servicekontorets oppgaver. Det er disse som i dag ivaretar mye av innbyggerdialogen, og en digitalisering vil redusere og endre oppgavene ved servicekontoret.

I første omgang kan det være hensiktsmessig å redusere åpningstiden til servicetorget, slik at ansatte får bedre tid til å prioritere andre oppgaver. På sikt kan det bli behov for å avklare hvilke oppgaver servicetorgfunksjonen skal ivareta, og hvor den i så fall bør være organisert og plassert. Dersom behovet for informasjon og veiledning ved fysisk oppmøte reduseres vesentlig som følge av at innbyggere foretrekker digitale løsninger kan det være bedre bruk av ressursene å legge servicetorgfunksjonen til en annen del av kommuneorganisasjonen som for eksempel biblioteket. Enkelte kommuner har også innført ikke-bemannet servicetorg med digital tavle for besøkende.

Servicetorget er imidlertid kun én del av servicekontorets ansvar og oppgaver. Servicekontoret ivaretar også en rekke andre funksjoner, som politisk sekretariat, arkiv, vedlikehold av nettsidene og støtte til enhetene. Disse oppgavene må videreføres selv om de innbyggerrettede tjenestene i større grad vil foregå digitalt, og ansvar for vedlikehold av nettsidene kan bli en viktigere oppgave hvis det er et mål at en større del av informasjonen til innbyggere skal være tilgjengelig via nettsidene.

Sentralisere administrative oppgaver

Effekt 	Vi har ikke kartlagt det totale omfanget av oppgaver som kan sentraliseres, og effekten er avhengig av at de oppgavene som overføres kan gjennomføres mer effektivt sentralt enn lokalt. Bedre kvalitet i utførelsen av de administrative oppgavene kan også gi mer effektiv ressursbruk, ved at det blant annet blir mindre behov for å bruke tid på å rette opp feil.	Gjennomførbarhet 	Konsekvens 
Estimert effekt 2 årsverk		Tidshorisont 1-2 år	

Både enhetene og stabs- og støttetjenestene ivaretar administrative oppgaver. Dette kan være alt fra budsjett og regnskap, ansettelse og rapportering, til arkivering, utbetaling av lønn og anskaffelser. Hvilke administrative oppgaver som legges sentralt, og hvilke som utføres lokalt i den enkelte enhet blir blant annet påvirket av behov for lokale tilpasninger, krav til kompetanse knyttet til den enkelte oppgaven og mulighet for stordriftsfordeler.

Den viktigste oppgaven til administrasjonen er å legge til rette for at ansatte ute i tjenestene får best mulig vilkår for å yte god kvalitet på en effektiv måte. Administrasjonen bør ikke bli for stor, men den må heller ikke være så liten at den ikke klarer å understøtte tjenesteytingen på en god måte. Dersom administrasjonen blir for stor er det en risiko for at den blir ineffektiv, eller at administrasjonen bruker tid på oppgaver som ikke skaper verdi for ansatte i tjenestene. Dersom administrasjonen blir for liten kan det imidlertid føre til at den ikke har kapasitet til å utføre alle nødvendige oppgaver selv. Konsekvensen blir da fort at administrative oppgaver utilsiktet blir lagt til de tjenesteproduserende enhetene som ikke klarer å utføre disse oppgavene like effektivt, og må ta av tid til tjenesteproduksjon for å utføre administrative oppgaver.

I en del tilfeller har digitalisering bidratt til at flere oppgaver kan utføres lokalt ved enhetene. Dette kan være effektivt hvis det fører til at enhetene kan løse oppgaver enkelt selv, fremfor å måtte involvere noen sentralt. Samtidig kan en slik desentralisering ha sitt motstykke i at en desentralisering av oppgaver fører til at enhetene får mange oppgaver de utfører i lite omfang. Hvis ansatte gjør en oppgave så sjelden at de må "lære seg den på nytt" hver gang den skal gjøres kan dette både føre til at den ansatte må bruke lengre tid på å utføre oppgaven, samtidig som risikoen for at oppgaven gjøres feil øker. I ytterste konsekvens kan det føre til at noen sentralt likevel må involveres for å sikre at oppgaven utføres korrekt.

Gjennom intervjuer og workshops er det vårt inntrykk at enkelte administrative oppgaver som i dag er lagt til den enkelte enhet, kunne vært ivarettatt mer effektivt sentralt. I noen tilfeller gjelder dette oppgaven i sin helhet, mens i andre deler handler det om at en større del av en helhetlig arbeidsprosess kunne vært utført sentralt.

Aktuelle oppgaver som helt eller delvis kan sentraliseres:

- Anskaffelser
- Rekruttering
- Påmønstring av ansatte
- Utarbeidelse av turnuser

Anskaffelser

Anskaffelser er et eget fag, og godt gjennomførte anskaffelser kan føre til at Oppdal kommune både får god kvalitet og god pris på de produktene og tjenestene kommunen kjøper. I dag blir det aller meste av anskaffelsene i Oppdal kommune gjennomført lokalt ved den enkelte enhet. Dette skyldes primært at det er her den faglige kompetansen på de produktene eller tjenestene som skal kjøpes inn sitter. Vi mener det kan være hensiktsmessig å kombinere fagkompetansen med anskaffelseskompetanse sentralt for å gjennomføre bedre anskaffelser.

Oppdal kommune er underlagt lov og forskrift for offentlige anskaffelser. Dette regelverket stiller krav til hvordan en anskaffelse i offentlig sektor skal foregå. Samtidig har regelverket gjennom årene åpnet for stadig flere alternative måter å gjennomføre anskaffelser på. Med god anskaffelsesfaglig kompetanse kan kommunen i større grad tilpasse konkurranser og innkjøp etter kommunens behov.

Rekruttering

På samme måte som for anskaffelser vil en god rekrutteringsprosess både kreve kjennskap til den enkelte enhets behov for kompetanse og bemanning, samtidig

som enhetene kan dra nytte av både kompetanse og erfaring sentralt.

En sentral rekrutteringsfunksjon kan ivareta flere roller og oppgaver. En mulighet kan være å samle alt det administrative, som ikke krever innsikt i enhetens behov til en sentral funksjon. Dette kan være forberedelse og publisering av utlysning, eventuell koordinering med rekrutteringsbyråer, innkalling til, og administrasjon av intervjuer, og utarbeidelse av svar til kandidater. Det som primært må ivaretas lokalt vil være beskrivelse av oppgaver og kvalifikasjoner, gjennomføring av intervjuer og valg av kandidat.

I enkelte tilfeller kan det også være hensiktsmessig å sentralisere en større del av rekrutteringsprosessen. Dette kan særlig være aktuelt i rekruttering av kompetanse som kommunen samlet sett lyser ut ofte. Dette kan for eksempel være sykepleiere, helsefagarbeidere eller lærere. Ved å ha større fellesutlysninger etter slike ressurser, fremfor at hver enhet lyser ut hver for seg kan kommunen gjennomføre rekrutteringen mer effektivt, samtidig som den enkelte kandidaten slipper å søke på flere like stillinger i samme kommune. I slike tilfeller vil det fremdeles være nødvendig at enhetene selv står for intervjuer og valg av kandidater, men det kan være tilstrekkelig å intervjuer hver kandidat én gang.

Påmønstring av ansatte

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

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

Dersom en større del av rekrutteringen også gjøre sentralt kan det også utløse større mulighet for at opprettelsen av arbeidsforholdet etter ansettelse kan gjøre sentralt.

Utarbeidelse av turnus

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

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

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

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

Effekter fra sentralisering av administrative oppgaver

Selv om det går an å beregne at en effektivisering av administrative oppgaver kan påvirke ressursbehovet, kan det ofte være vanskelig å hente ut denne effekten på faktisk ressursbruk. Å effektivisere én avgrenset oppgave som mange ansatte gjør i lite omfang vil som regel ikke gi noen reell mulighet til å redusere ressursbruken, fordi det ikke vil være redusere en liten del av veldig mange ansattes arbeidstid. Effekten man oppnår med en slik effektivisering vil først og fremst være frigjort tid, som disse ansatte kan bruke til andre oppgaver.

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

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

Det vil være behov for en helhetlig kartlegging av potensialet

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

Vurdere innhold i avdelingslederrollen

Effekt 	Effekten av dette tiltaket må skapes gjennom positive ringvirkninger av tettere ledelse. Det kan for eksempel være motiverte ansatte, bedre oppfølging ved sykefravær og permisjoner, og eventuelt også redusert fravær. I tillegg kan mer tid på faglig utvikling legges til rette for mer effektiv tjenesteyting. I enkelte avdelinger, særlig i helse- og omsorgstjenestene kan den direkte effekten av en endring av avdelingslederrollen føre til at avdelingene bruker mer tid på lederoppgaver enn i dag.	Gjennomførbarhet 	Konsekvens 
Estimert effekt 2 årsverk		Tidshorisont 1-2 år	

Oppdal kommune har 11 enheter. Disse varierer stort i størrelse, fra Drivdalen skole med 21 ansatte, til hjemmetjenestene med 168 ansatte. Hver enhet er videre delt inn i avdelinger med egne avdelingsledere. Variasjonene i størrelse på enhetene gir videre variasjoner i størrelse på avdelingene målt i antall ansatte per avdeling. Figuren under viser hvor mange ansatte det er per leder i de ulike enhetene, og tegner et bilde av store variasjoner i ledertettheten i de ulike tjenestene.

Ledertettheten er lavest i hjemmetjenestene, med 27 ansatte per leder, mens plan og forvaltning har om lag 4 ansatte per leder. I samtale med tjenestene har det kommet frem at det er særegenheter med de ulike tjenesteområdene som både påvirker behovet for antall ledere, og hvordan lederrollen blir ivaretatt. Det er særlig forskjeller knyttet til avdelingslederrollen, som legger ulik vekt på ulike lederoppgaver i de ulike tjenesteområdene. I enkelte avdelinger har leder personalansvar, mens dette ikke gjelder alle avdelingsledere. Det er derfor ikke noe

imål at ledertettheten skal være lik i alle enheter, men vi mener det kan være hensiktsmessig å avklare hvilket ansvar og hvilke oppgaver som ligger til avdelingslederrollen, slik at lederkapasiteten kan tilpasses det faktiske behovet.

Som en del av en gjennomgang av avdelingslederrollen vil det også være relevant å se hvor stor del av oppgavene som i dag ligger til avdelingslederne som handler om ledelse, og hvor stor del som handler om ivaretagelse av administrative og merkantile oppgaver (utarbeidelse av turnus og bemanningsplaner, vikarinnleie, forvaltning av IT-systemer, håndtering av lønns- og personalmeldinger eller lignende). I en vurdering av innholdet i avdelingslederrollen, kan det også være hensiktsmessig å avklare hvordan administrative og merkantile oppgaver skal ivaretas ved enhetene. I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å skille disse ut til egne ressurser, enten i enheten eller sentralt, mens det i andre tilfeller kan være best at disse oppgavene fremdeles ivaretas av avdelingsleder.

Antall ansatte per leder ved hver enhet i Oppdal kommune

Stab og støtte	10	
Hjemmetjenestene	27	
Oppdal helsesenter	19,3	
Helse og familie	9	
Aune barneskole	16	
Midtbygda oppvekstsenter	17	
Oppdal Ungdomsskole	10,2	
Drivdalen oppvekstsenter	9,5	
Høgmo og Pikhaugen barnehager	18,5	
Innvandrertjenesten	7	
Plan og forvaltning	3,8	
Tekniske tjenester	7,5	

Tilpasning av avdelingslederrollen

Dagens enhets- og avdelingslederroller kan deles inn i tre ansvarsområder:

- Administrasjon og drift
- Personalledelse
- Faglig ledelse

Ansvar for **administrasjon og drift** handler om overordnet styring av tjenesten, blant annet knyttet til budsjett og økonomi, ressursstyring og strategi, samt ansvar for ansettelse og internkontroll. I dag er dette ansvaret primært plassert hos enhetsleder.

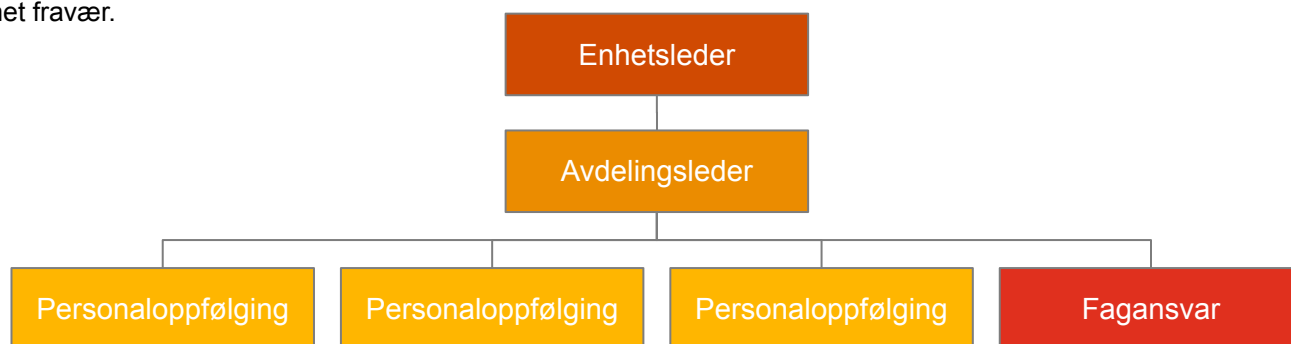
Ansvar for **personaloppfølging** er gjerne lagt til avdelingslederne i de store enhetene, mens det ligger til enhetsleder i enhetene med færrest ansatte.

Personaloppfølgingen handler om daglig oppfølging av ansatte, gjennomføring av medarbeidersamtaler, og oppfølging i forbindelse med sykdom, permisjoner og annet fravær.

Ansvar for **fagutvikling** handler om å sikre at tjenesten jobber i tråd med lov, forskrift og retningslinjer, veiledere eller andre normer på det enkelte fagfeltet. I tillegg vil fagutviklingen innebære et ansvar for å tilpasse oppgaver og arbeidsprosesser slik at ansatte kan ivareta sine oppgaver på en effektiv måte.

Det er særlig for lav ledertetthet som kan være en utfordring, da det kan føre til at viktige oppgaver, blant

annet knyttet til personaloppfølging eller fagutvikling blir nedprioritert på bekostning av daglig drift. Vi ser blant annet eksempler på dette i helse- og omsorgstjenestene. Der har hver enkelt leder har så mange ansatte å følge opp at det blir vanskelig å gjennomføre medarbeidersamtaler, eller være tett nok på den enkelte ansatte.



En mulig løsning på denne utfordringen kan være å delegere ivaretagelsen av personaloppfølgingen og/eller fagansvaret til ansatte uten lederansvar. En slik løsning kan avlaste avdelingslederne og legge til rette for større oppmerksomhet rundt personaloppfølging og fagutvikling. I tillegg kan det skape alternative karriereveier for ansatte som kunne ønske seg større ansvar, uten å måtte ta en administrativ lederstilling. Med dette forslaget til organisering vil oppgavene til personaloppfølging og faglig utvikling legges til ansatte som ellers ikke har lederansvar.

Personaloppfølgingsrollen

For delegeringen av personaloppfølgingen vil det være mest relevant å delegere denne oppgaven til erfarne ansatte, da det vil ligge ansvar for både oppfølging og veiledning av ansatte i denne rollen. Den enkelte ansatte kan få ansvar for personaloppfølgingen av 5-10 ansatte, og dette bør være personer som den med personaloppfølgingsansvar jobber med jevnlig. Da vil den ansatte med personaloppfølgingsansvar ha bedre mulighet til å følge opp sine ansatte i det daglige. I tillegg vil et begrenset antall ansatte bidra til at det er kapasitet til gjennomføring av medarbeidersamtaler og oppfølging i forbindelse med sykefravær og permisjoner.

Fagansvarsrollen

En ansatt med delegert fagansvar vil ha ansvar for å utvikle og oppdatere arbeidsprosesser, prosedyrer og lignende innenfor sin avdeling, eller i samarbeid med fagansvarlige i andre avdelinger og enheter.

Innføring av rollene

Begge rollene, knyttet til personaloppfølging og fagansvar, vil delegeres til ansatte som også jobber operativt i tjenestene. Disse rollene vil ikke gi en formell lederrolle i kommunens styringslinje, men vil ivareta en rolle delegert fra sin nærmeste leder. Disse rollene vil derfor kun utgjøre en prosentandel av den ansattes samlede stillingsprosent. Oppdal kommune bør på forhånd definere hvor mye ressurser det er forventet at ansatte må legge ned i en slik rolle. For personaloppfølgingen bør dette henge sammen med antall ansatte den enkelte følger opp. For fagansvarsrollen kan det tilpasses den enkelte enhets behov.

Ansatte som ivaretar disse rollene kan kompenseres med et funksjonstillegg basert på hvor stort omfang av den ansattes stilling rollen omfatter. Hvor stort dette tillegg skal være bør fastsettes i dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonen.

Avvikle Drivdalen oppvekstsenter

Effekt	Gjennomførbarhet	Konsekvens
En avvikling av Drivdalen oppvekstsenter vil særlig ha en effekt på ressursbehovet til skoledrift. Det er for det meste tilstrekkelig lærerkapasitet ved Aune barneskole til at det ikke er behov for en oppbemanning for å ta i mot elevene fra Drivdalen. 	Gjennomførbarheten er i stor grad avhengig av når tiltaket blir gjennomført. Dersom tiltaket gjennomføres i løpet av kort til vil det være betydelig mer krevende å gjennomføre, da Aune barneskole må bygges ut. Dersom dette ikke er nødvendig vil tiltaket være enklere å gjennomføre. Tiltaket vil være middels krevende å gjennomføre 	For noen av barna vil tiden det tar å komme seg til og fra skolen bli litt lengre. Kommunen vil miste noe av bredden i dagens skoletilbud. Ofte vil en nedleggelse av et oppvekstsenter ha større konsekvenser for samfunnet rundt, enn for brukerne. En nedleggelse av Drivdalen oppvekstsenter kan redusere attraktiviteten for Drivdalen som bosted, særlig for småbarnsfamilier. I sum vil tiltaket ha moderate negative konsekvenser, men for enkelte vil konsekvensene oppleves som store 
Estimert effekt 10 årsverk		Tidshorison 3-5 år

Drivdalen oppvekstsenter er lite, både målt i antall ansatte og antall barn. Enheten har nest færrest årsverk av enhetene i kommunen, og i finansieringsmodellen til skolene er finansieringen per barn høyere enn ved Midtbygda og Aune, nettopp for å kompensere for skolens smådriftsulemper. Samtidig ligger Drivdalen oppvekstsenter tett på Oppdal sentrum, og reiseavstanden til Aune barneskole, og barnehagene i sentrum er kort. Vi ønsker derfor å synliggjøre den forventede effekten av å avvikle Drivdalen oppvekstsenter.

Avvikling av et oppvekstsenter vil alltid ha negative konsekvenser, både for barna og for lokalsamfunnet rundt. Avvikling av skolen vil føre til større reiseavstand til skolen for barna. For enkelte barn kan overgangen fra en liten til en stor skole også oppleves som negativt, selv om dette også kan være en positiv endring for enkelte. Avvikling av barnehagen vil føre til større reiseavstand til barnehagen for de foreldrene som ikke reiser inn til Oppdal sentrum på jobb. Skolen og oppvekstsenteret kan også være viktig for lokalsamfunnet. Uten skole og barnehage kan det bli mindre attraktivt å flytte til Driva, særlig for småbarnsfamilier. Det vil derfor være

nødvendig å gjøre en nærmere utredning av dette tiltaket, dersom kommunestyret ønsker å gå videre med det. Før en eventuell avvikling av Drivdalen oppvekstsenter må Oppdal kommune derfor gjøre en nærmere utredning og konsekvensvurdering, for å sikre at en beslutning fattes på riktig grunnlag.

I utgangspunktet kan en endring av innretningen ved Drivdalen oppvekstsenter gjøres på tre måter:

- Flytte 5.-7. trinn til Aune barneskole, men opprettholde drift av 1.-4. trinn og barnehagen
- Flytte skoledriften til Aune barneskole, men beholde barnehagedriften
- Flytte skoledriften til Aune barneskole og avvikle barnehagedriften

I dialog med ledere og tillitsvalgte i oppvekstsektoren ble det trukket frem at de to første alternativene uansett ville blitt sett på som steg mot en full avvikling av driften. Den eneste effekten av å gjøre mindre endringer ville være at en avvikling av driften ville trekke ut i tid. Under dette tiltaket har vi derfor kun belyst effekten av å flytte skoleelevene til Aune barneskole, og avvikle barnehagedriften. De to andre alternativene kan fremdeles være

	1. trinn	2. trinn	3. trinn	4. trinn	5. trinn	6. trinn	7. trinn
Antall elever skoleåret 2023/24	        	     	               	    	               	   	             
	7	4	10	4	15	2	18

aktuelle, men for mange vil konsekvensen være like stor. En reduksjon av driften vil gjøre oppvekstsenteret mer sårbart, og slik bane veien for videre reduksjoner og etter hvert avvikling av driften.

Drivdalen oppvekstsenter driver både skole og barnehage, og er jevnt over mer ressurskrevende å drive enn andre barnehager og skoler i Oppdal kommune. Størrelsen gjør også oppvekstsentret sårbart for variasjon i antall barn. I dag varierer årskullene ved skolen stort i størrelse, fra 2 barn i 6. trinn, til 18 barn i 7. trinn. Til tross for at skolen driver fådelt, med flere alderstrinn i hver klasse, vil variasjonen i alderskullene påvirke skolens forutsetninger for å drive ressurseffektivt. Ved å flytte barna fra oppvekstsenteret og inn til Oppdal sentrum vil det være mulig å drive mer effektivt og stabilt enn det er mulig å gjøre ved Drivdalen i dag.

Antall barn ved Drivdalen forventes å bli enda lavere

Både Drivdalen barnehage og skole er små sammenlignet med de andre alternativene i Oppdal kommune. Dermed blir sårbarheten for variasjoner i antall barn på de ulike kullene desto større.

Elevtallet ved Drivdalen skole har økt det siste året som følge av mottak av ukrainske flyktninger. Mange av de ukrainske elevene bor imidlertid i Oppdal sentrum, men går på Drivdalen på grunn av for liten romkapasitet ved Aune barneskole. Antall barn som bor i grunnkretsen rundt Drivdalen skole er dermed færre enn antall elever ved skolen. Samtidig er barnetallet i grunnkretsen på vei nedover.

I tillegg til å være mottaksskole for flyktninger blir elevtallet ved Drivdalen skole opprettholdt av to store alderskull i 5. og 7. trinn. Barnekullene i barnehagealder er ikke så store at de vil kompensere for frafallet av barn når disse to kullene går over til ungdomsskolen. Det innebærer at antall barn ved Drivdalen skole vil reduseres med om lag 30 prosent de neste tre årene, selv om antall ukrainske flyktninger opprettholdes. En reduksjon i barnetallet over tid vil gjøre det utfordrende å tilby barna et stort nok klassemiljø og samtidig drive skolen på en effektiv måte.

Lærerkapasiteten er høy nok til å ta i mot barna fra Drivdalen

Særlig Aune barneskole, som ligger under lærernormen både for 1-4.trinn og 5.-7.trinn, har såpass høy kapasitet på lærerressurser i dag at det i liten grad vil være behov for å øke bemanningen for å ivareta elevene som kommer fra Drivdalen.

Det er kort avstand mellom Driva og Oppdal sentrum

Vurderinger om skolestruktur blir ikke bare drevet av størrelse og hensyn til ressurseffektivitet. Det vil blant annet også være nødvendig å ta hensyn til beliggenhet, og reisevei for barna. Drivdalen oppvekssenter ligger imidlertid relativt nært Oppdal sentrum. I reisetid tar det under ti minutter med bil fra Oppdal sentrum til Drivdalen oppvekstsenter.

Videre bor flere av barna ved skolen mellom Drivdalen og Oppdal sentrum, noe som vil gjøre reiseavstanden enda mindre. Det gir dermed begrenset endring i reisevei for flertallet av barna på skolen dersom skoledriften ved Drivdalen avvikles og barna flyttes inn til sentrum.

Det kan bli nødvendig med endringer i byggstrukturen for å ta i mot barna fra Drivdalen

Det som taler mot en avvikling av Drivdalen oppvekstsenter er først og fremst kapasiteten på antall rom på Aune og Midtbygda. Dersom kommunen på kort sikt ønsker å avvikle vil det utløse et behov for utbygging av skolene i Oppdal sentrum for å kunne ta i mot barna. På en annen side er det forventet en nedgang i totalt antall barn i Oppdal kommune. På lengre sikt kan det derfor hende at utbygging ikke er nødvendig, da antall barn har kommet til et slikt nivå at alle får plass i Oppdal sentrum innenfor dagens fasiliteter. Det er imidlertid knyttet en god del usikkerhet til dette.



Opptre med
integritet



Utgjøre en
forskjell



Bry
oss



Jobbe
sammen



Utfordre og
tenke nytt



© 2022 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited