



Evaluering omorganisering Barduheimen 2022-2025



Rapport evaluering
omorganisering Barduheimen

Bardu kommune

April 2026

Evaluering omorganisering Barduheimen 2022-2025

Oppsummering.....	2
Hovedfunn	2
Bakgrunn og formål.....	2
Gjennomførte tiltak	3
Ledelsesstruktur og betydning av nærledelse.....	4
Resultater og effekter	4
Rekruttering og bemanningsstabilitet.....	5
Økonomisk utvikling og driftsanalyse	6
Utskrivningsklare pasienter	6
Vikarbyrå	6
Overtidsbruk	7
Sykefraværsutvikling	8
Budsjett og regnskap	9
Samlet vurdering av økonomisk effekt	10
Utfordringer og fremtidige behov	10
Konklusjon.....	11

Oppsummering

Evalueringen viser at reorganiseringen av Barduheimen har gitt tydelige forbedringer i drift, bemanning og økonomi. Tjenesten har gått fra merforbruk og høy vikaravhengighet til mer stabil bemanning, redusert sykefravær og drift innenfor budsjett i 2025.

Samtidig viser evalueringen at kapasitetsutfordringer fortsatt medfører utgifter til utskrivningsklare pasienter, overbelegg, økt overtidsbruk og press på tjenestene.

Erfaringene viser at organisatoriske tiltak har god effekt, men at fremtidig bærekraft forutsetter at organisering og kapasitet ses i sammenheng.

Hovedfunn

- Reorganiseringen har gitt bedre drift og økonomisk kontroll
- Rekrutteringssituasjonen er vesentlig forbedret
- Sykefraværet er redusert
- Vikarbruk er kraftig redusert
- Samtidig er det vedvarende kapasitetsutfordringer

Bakgrunn og formål

Bardu kommune igangsatte våren 2022 et arbeid med reorganisering av pleie- og omsorgstjenestene ved Barduheimen. Bakgrunnen var utfordringer knyttet til rekruttering, høyt sykefravær, stor belastning på ansatte, høyt lederspenn, økende behov i tjenestene og krav om bedre ressursutnyttelse.

Arbeidet resulterte i en ny organisering og en rekke tiltak for å styrke kvalitet, stabilitet og bærekraft i tjenestene. Tiltakene er implementert over tid, og denne rapporten evaluerer effekten.

Målet med reorganiseringen har vært å sikre riktig kompetanse på rett plass, redusere belastning og sykefravær, styrke ledelse, forbedre rekruttering og legge til rette for mer helhetlige pasientforløp.

Gjennomførte tiltak

I perioden etter reorganiseringen er det gjennomført en rekke organisatoriske, faglige og arbeidsmiljørettede tiltak for å styrke drift og kvalitet ved Barduheimen.

Det er investert i utstyr og tilretteleggingstiltak for å forbedre arbeidsmiljøet og ivareta HMS. Nærledelse og systematisk oppfølging av ansatte er styrket, og det er gjennomført kartlegging og tilrettelegging ved fravær for å redusere belastning og sikre stabil drift.

Gjennom deltakelse i KS sitt TØRN-nettverk er det arbeidet målrettet med oppgavedeling og bedre utnyttelse av kompetanse. Samtidig er det arbeidet aktivt med å utvikle teamfølelse og felles kultur slik at Barduheimen i større grad oppleves og drives som én samlet avdeling.

Det er gjennomført omfattende arbeid med turnustilpasninger, blant annet gjennom bruk av langvakter og mer fleksible løsninger. Ansatte arbeider i større grad på tvers av sonene, noe som har styrket fleksibilitet, kompetansedeling og kontinuitet i tjenestene. Fleksibilitet og samarbeid på tvers av avdelinger har også vært et viktig element i rekrutteringsarbeidet.

Omdømmebygging har vært et bevisst satsingsområde både internt og eksternt, blant annet gjennom aktiv bruk av sosiale medier og faglige nettverk.

Det er gjennomført målrettet fagutviklingsarbeid gjennom fagdager og kompetansehevingstiltak. Helsefagarbeidere har fått opplæring i utvidede oppgaver som blodprøvetaking, og det er etablert hospiteringsordning ved Universitetssykehuset Nord-Norge. Samarbeidet med Pasientsentrert helsetjenesteteteam (PSHT) Narvik er også styrket.

Det er videre lagt økt vekt på rehabilitering og funksjonsbevaring, med tydeligere integrering av fysioterapi og ergoterapi i pasientforløpene.

Hyblene i første etasje ved Barduheimen er tatt i bruk til utskrivningsklare pasienter. Dette har bidratt til bedre pasientflyt og mer effektiv utnyttelse av kapasiteten.

Ledelsesstruktur og betydning av nærledelse

Før reorganiseringen arbeidet avdelingene ved Barduheimen i stor grad parallelt og relativt separat. Etter reorganiseringen ble det etablert en tydeligere helhetlig ledelsesstruktur, med fagledere tettere på den daglige driften og en avdelingsleder med økt kapasitet til strategisk arbeid, koordinering og systematisk oppfølging.

Dette ga grunnlag for å arbeide mer samlet som én organisasjon, med felles mål og tydeligere prioriteringer basert på identifiserte utfordringer i tjenesten.

Erfaringen er at de organisatoriske tiltakene først fikk tydelig effekt når ledelsen fikk tilstrekkelig handlingsrom til å arbeide langsiktig, følge opp ansatte systematisk og utvikle en felles kultur.

Ledelseskapasitet og styrket nærledelse fremstår som en sentral forklaring på de resultatene som er oppnådd, både når det gjelder stabilitet i bemanning, arbeidsmiljø og forbedret drift.

Erfaringene samsvarer med funn fra blant annet STAMI og NOU 2023:4 *Tid for handling*, som peker på ledelse, organisering og oppgavedeling som sentrale faktorer for kvalitet, effektiv ressursbruk og bærekraft i helse- og omsorgstjenestene.

Resultater og effekter

Tiltakene har samlet sett gitt målbare og erfaringsbaserte forbedringer i driften.

Antall døgn med utskrivningsklare pasienter har gått ned, noe som indikerer bedre samhandling, bedre pasientflyt og økt kapasitet til å ta imot pasienter fra sykehus.

Bruken av vikarbyrå er betydelig redusert. Samtidig er det stor forbedring i rekruttering til stillinger for sykepleiere og helsefagarbeidere ved Barduheimen.

Dette tyder på økt stabilitet og bedre rekruttering. Bemanningssituasjonen er imidlertid et øyeblikksbilde og vil kunne variere over tid.

Sykefraværet er redusert sammenlignet med situasjonen før reorganiseringen. Dette må ses i sammenheng med bedre arbeidsmiljø, tydeligere ledelse, bedre tilrettelegging og redusert belastning.

Barduheimen har i 2025 vært driftet innenfor vedtatt budsjett, med et mindreforbruk på om lag 250 000 kroner. Dette er særlig viktig sett i lys av tidligere utfordringer med overtid, vikarbruk og uforutsigbar drift.

Samlet sett tyder resultatene på at reorganiseringen og de påfølgende tiltakene har styrket både kvalitet, stabilitet og økonomisk bærekraft i tjenesten.

Rekruttering og bemanningsstabilitet

Ved oppstart av omorganiseringsarbeidet i 2022 hadde Barduheimen betydelige rekrutteringsutfordringer. Det var da flere ubesatte sykepleierstillinger (vacant og langtidsfravær) samt flere ledige stillinger for helsefagarbeidere. Dette medførte økt belastning på eksisterende personale, høy bruk av vikarbyrå og redusert stabilitet i tjenestene.

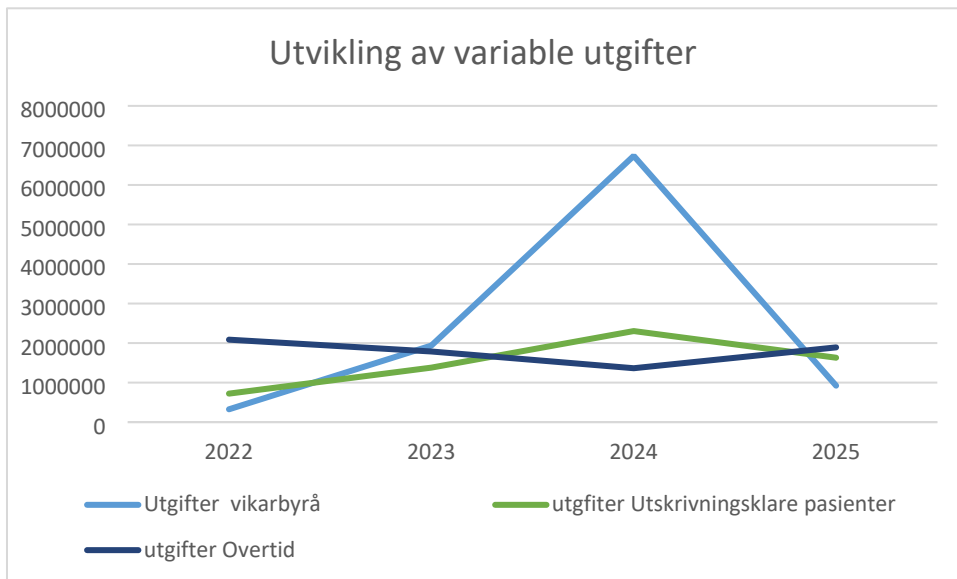
Per 8 april 2026 er det en sykepleier- og en helsefagarbeiderstilling ledig på Barduheimen. Stabil bemanning har bidratt til bedre kontinuitet i pasientoppfølgingen, redusert belastning på ansatte og mindre behov for eksterne vikarressurser.

Det er nå også henvendelser fra fagpersonell som ønsker arbeid ved Barduheimen. På bakgrunn av dette vurderes det å styrke bemanningen ytterligere gjennom utvidelse av ressursteam eller stillinger som kan dekke opp varierende fravær og inngå i spesialturnuser. Et slikt tiltak vil kunne bidra til økt fleksibilitet, bedre håndtering av fravær og styrket fagmiljø.

Utviklingen indikerer at tiltakene knyttet til arbeidsmiljø, nærledelse, fagutvikling, turnustilpasninger og omdømmebygging har hatt positiv effekt på rekruttering og stabilitet.

Økonomisk utvikling og driftsanalyse

Den økonomiske utviklingen ved Barduheimen i perioden 2022–2025 viser en tydelig forbedring etter reorganisering og målrettede driftstiltak, samtidig som den synliggjør strukturelle kapasitetsutfordringer som fortsatt påvirker økonomien.



Figur: Økningen i utskrivningsklare pasienter frem til 2024 illustrerer kapasitetsutfordringer, mens reduksjonen i 2025 sammenfaller med tiltak for bedre pasientflyt. Reduksjonen av overtidskostnader frem til 2024 henger sammen med turnustilpasninger og bedre bemanningsstabilitet. Økningen i 2025 må ses i sammenheng med overbelegg, behov for ekstra bemanning, og redusert bruk av vikarbyrå.

Utskrivningsklare pasienter

Utgifter knyttet til utskrivningsklare pasienter har variert betydelig i perioden:

Økningen frem til 2024 må sees i sammenheng med begrenset kapasitet til å ta imot pasienter etter sykehusopphold. Reduksjonen i 2025 sammenfaller med bedre pasientflyt, bruk av hybler til utskrivningsklare pasienter og styrket samarbeid mellom tjenestene.

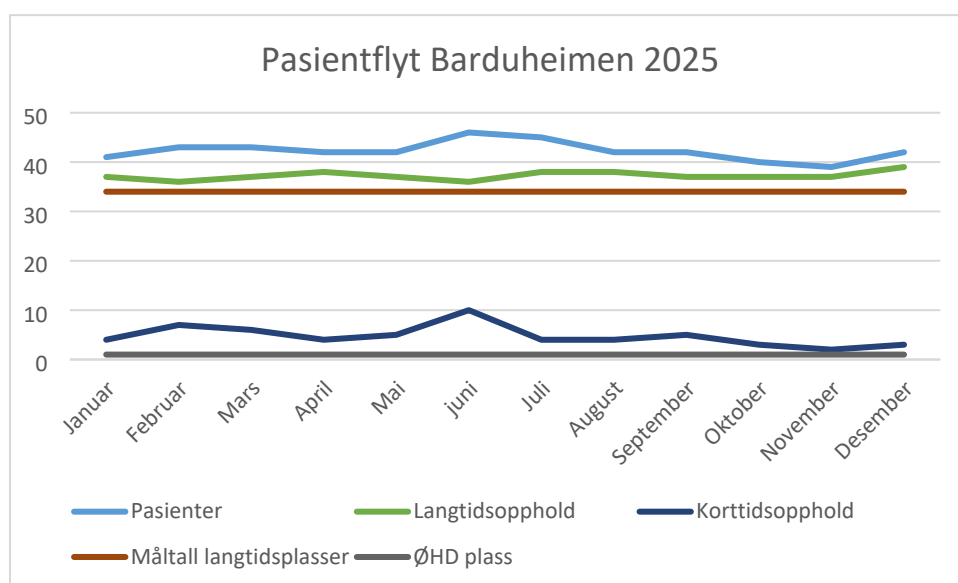
Vikarbyrå

Den kraftige økningen i 2024 skyldes høyt sykefravær, ubesatte stillinger og behov for å sikre forsvarlig drift. Reduksjonen i 2025 sammenfaller med mer stabil bemanning, besatte sykepleierstillinger, styrket nærledelse og redusert sykefravær

Overtidsbruk

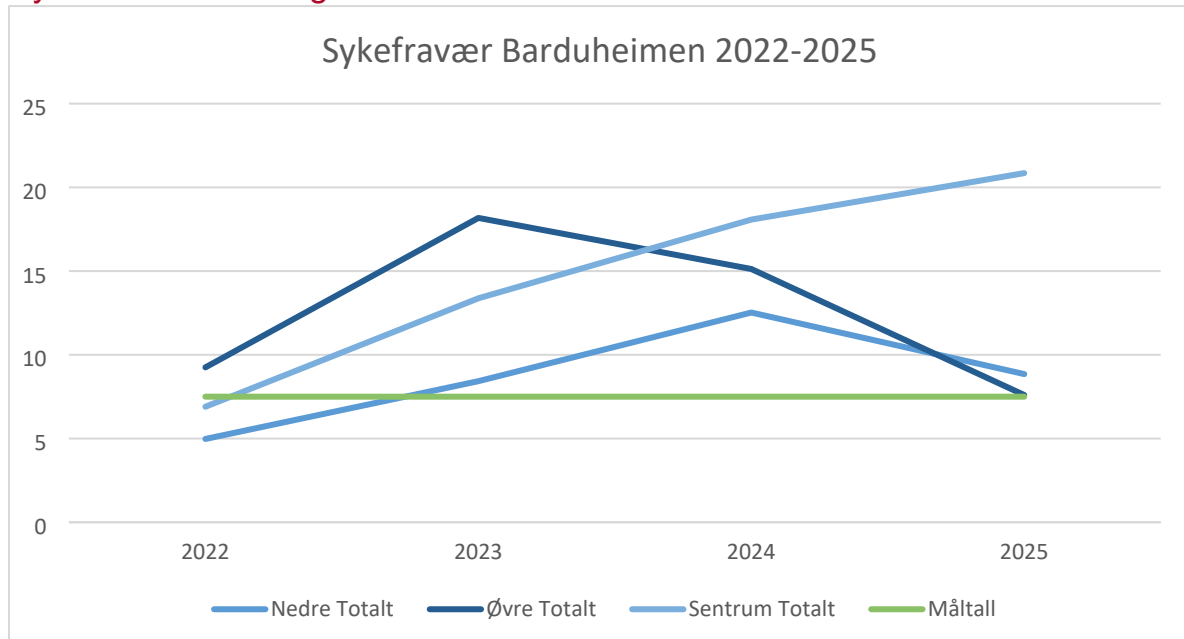
Reduksjonen frem til 2024 må sees i sammenheng med turnustilpasninger, bedre oppgavedeling og styrket bemanning.

Økningen i 2025 må forstås i lys av vedvarende overbelegg ved sykehjemmet og dermed behov for ekstra bemanning. Overbelegget har sammenheng med kapasitetsutfordringer og et underdimensjonert tjenestenivå i hjemmetjenesten. Data fra pasientjournalssystemet viser at 2025 er drevet med en til tre pasienter i overbelegg hele året. Barduheimen har ingen avsatte rom til korttidsplasser eller avlastning, noe som fører til at denne tjenesten leveres i tillegg til pasienter på langtids plass.



Figuren viser utviklingen i totalt antall pasienter, langtidsopphold og korttidsopphold gjennom året, sammenholdt med måltall for langtidsplasser. Dataene viser et vedvarende høyere pasientnivå enn måltall, noe som indikerer overbelegg gjennom store deler av året. Samtidig er antall korttidsplasser lavt og variabelt, noe som begrenser fleksibiliteten i pasientflyten og muligheten til å ta imot utskrivningsklare pasienter.

Sykefraværsutvikling



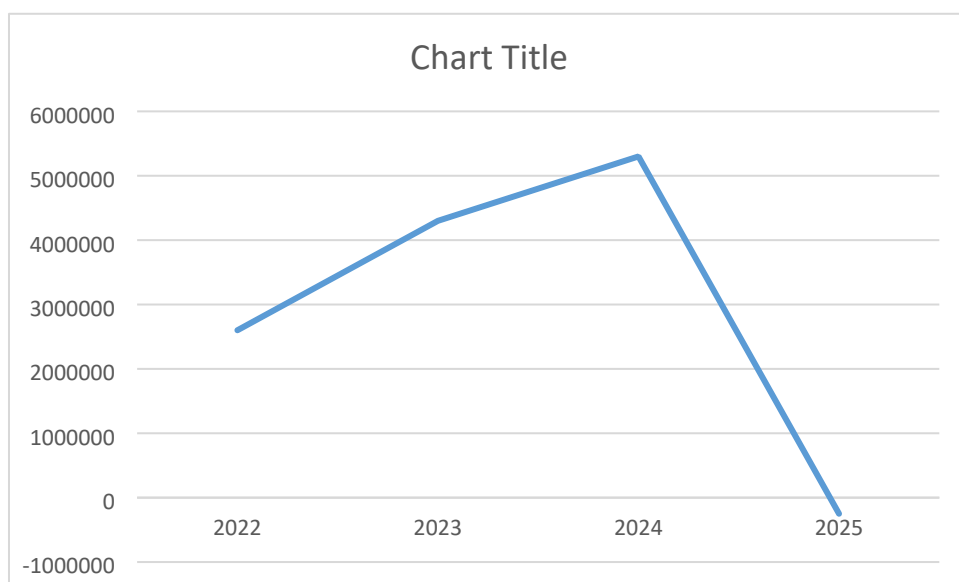
Figuren viser utviklingen i sykefravær for Nedre, Øvre og Sentrum over perioden, sammenholdt med måltall. Sykefraværet økte frem mot 2023, særlig i Øvre, før det har hatt en tydelig nedgang frem mot 2025. Utviklingen indikerer en positiv effekt av gjennomførte tiltak knyttet til arbeidsmiljø, nærledelse og organisering, selv om nivået fortsatt varierer mellom avdelingene.

Sykefraværet ved Barduheimen har variert på de ulike sonene gjennom perioden. Reduksjonen mot 2025 må ses i sammenheng med tiltak knyttet til styrket nærledelse, bedre oppfølging av ansatte, tilrettelegging ved fravær og arbeid med arbeidsmiljø og organisering. Økningen på sone sentrum knyttet til særlige utfordringer i avdelingen, og her ser vi at forbedringen viser seg i starten av 2026.

Utviklingen tyder på at tiltakene har hatt effekt, særlig i form av mer stabile arbeidsforhold og redusert belastning på ansatte. Samtidig viser variasjonene mellom avdelingene at sykefravær fortsatt er et område som krever kontinuerlig oppfølging og målrettet arbeid.

Budsjett og regnskap

I perioden 2022–2024 hadde Barduheimen et betydelig merforbruk. Avviket økte fra om lag 2,6 millioner kroner i 2022 til 4,3 millioner kroner i 2023 og videre til 5,3 millioner kroner i 2024.



Figuren viser utviklingen i avvik mellom budsjett og regnskap i perioden. Merforbruket økte fra 2022 til 2024, med høyest avvik i 2024. I 2025 er utviklingen snudd, og driften er gjennomført innenfor budsjett med et mindreforbruk. Endringen sammenfaller med gjennomførte tiltak knyttet til organisering, bemanning og redusert vikarbruk.

Merforbruket i 2022-2024 må sees i sammenheng med høyt sykefravær, omfattende bruk av vikarbyrå, rekrutteringsutfordringer og kapasitetsutfordringer som påvirket pasientflyt og drift.

I 2025 er driften gjennomført innenfor vedtatt budsjett, med et mindreforbruk på om lag 0,26 millioner kroner. Resultatet sammenfaller med mer stabil bemanning,

reduisert vikarbruk, bedre turnusløsninger og mer effektiv samhandling i pasientforløpene.

Samlet vurdering av økonomisk effekt

Utviklingen i perioden viser en tydelig sammenheng mellom kapasitet, bemanning og økonomi. Når kapasiteten er presset, øker både overtidsbruk, behovet for vikarinneleie og kostnader knyttet til utskrivningsklare pasienter.

De tiltakene som er gjennomført har samtidig gitt målbare økonomiske effekter. Redusert bruk av vikarbyrå, mer stabil bemanning og lavere sykefravær har bidratt til bedre ressursutnyttelse og mer forutsigbar drift. I tillegg har forbedret pasientflyt hatt positiv betydning for både

tjenestekvalitet og kostnadsnivå, noe som samlet har gjort det mulig å drifte innenfor budsjett i 2025.

Samtidig viser utviklingen at kapasitetsutfordringer fortsatt påvirker driften. Vedvarende overbelegg medfører økt overtidsbruk og begrenset fleksibilitet, samt betydelige kostnader knyttet til utskrivningsklare pasienter. Dette må ses i sammenheng med den samlede kapasiteten ved Pleie og Omsorgstjenesten i Bardu kommune.

Utfordringer og fremtidige behov

Selv om utviklingen er positiv, står tjenesten fortsatt overfor utfordringer som må håndteres for å sikre bærekraft over tid.

Den demografiske utviklingen med flere eldre og flere brukere med sammensatte behov vil øke etterspørselen etter tjenester. Pasientene har i økende grad komplekse og medisinsk krevende behov, noe som stiller høyere krav til kompetanse og samhandling.

Arbeidet med oppgavedeling og optimal bruk av kompetanse må videreutvikles for å møte framtidig behov med tilgjengelige ressurser. Dette inkluderer fortsatt styrking av rehabiliteringstilnærming og samarbeid mellom sykehjem, hjemmetjeneste og øvrige tjenester.

Erfaringene fra reorganiseringen viser samtidig at organisatoriske tiltak kan øke kapasiteten og effektiviteten i tjenestene. Likevel setter strukturelle og bygningsmessige forhold begrensninger for videre kapasitetsutnyttelse.

Den demografiske utviklingen tilsier økt behov for institusjonsplasser, korttidsplasser og fleksible mellomløsninger. Fremtidens pasienter vil i større grad ha behov for rehabilitering, avlastning og medisinsk oppfølging på et nivå mellom hjemmetjeneste og sykehus. Evalueringen viser at organisatoriske tiltak har hatt god effekt. Samtidig er det tydelig at dagens kapasitetsnivå ved Barduheimen gir utfordringer i perioder.

Overbelegg og manglende fleksible plasser påvirker både arbeidsbelastning og drift.

Konklusjon

Evalueringen viser at reorganiseringen av Barduheimen har gitt tydelige forbedringer i drift, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Tiltakene har hatt god effekt, med bedre ressursutnyttelse, styrket fagmiljø og mer helhetlige pasientforløp.

Redusert vikarbruk, lavere sykefravær og drift innenfor budsjett viser at tiltakene har hatt både kvalitativ og økonomisk effekt. Rekrutteringssituasjonen er vesentlig forbedret.

Samtidig er dagens kapasitetsnivå en begrensende faktor. Overbelegg og manglende fleksibilitet påvirker drift, arbeidsbelastning og økonomi.

Erfaringene viser at styrket ledelseskapasitet og nærledelse har vært avgjørende for resultatene.

Samlet sett gir evalueringen et godt grunnlag for videre utvikling, og viser behovet for å se organisering og kapasitet i sammenheng for å sikre bærekraftige tjenester over tid.

