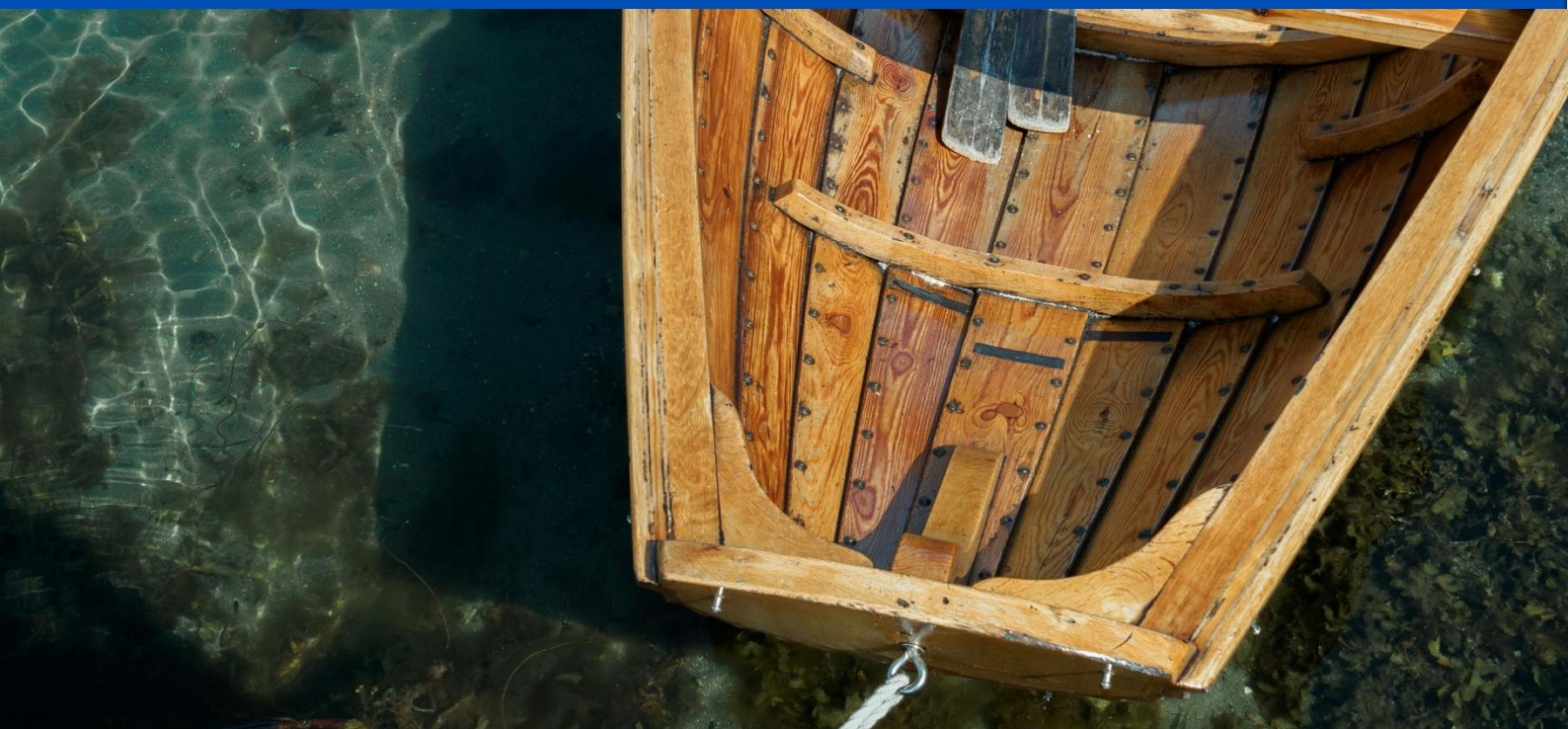




Grimstad



Rapport

Intern evaluering av bemanning og ressursstyring (BR) i helse- og omsorg

2025

Innhold

1.0 Innledning	4
1.1. Bakgrunn	4
1.2 Formål med evalueringen	4
1.3 Metode	5
2.0 Sammendrag	5
2.1 Hovedfunn	5
3.0 Bemanning og ressursstyring (BR)	7
3.1 Oppstart og intensjon	7
3.2 Drift og resultater	7
3.2.1 Innleie	7
3.2.2 Ressursteamet: vernepleiere, sykepleiere og helsefagarbeidere	8
3.2.3 Ressursstyring	9
3.2.4 Trivsel	9
3.2.5 Bemanningstjenesten 2.0	9
4.0 Kvalitet og kompetanse	10
4.1 Opplæring og kompetanseutvikling	10
4.2 Kvaliteten på ansatte og tjenester	11
4.3 Evne til å møte sektorens kompetansebehov	11
5.0 Fleksibilitet og tilgjengelighet	12
6.0 Overholdelse av regelverk	13
6.1 Overholdelse av lover og forskrifter	13
6.2 Utfordringer	13
7.0 Porteføljestyrets viktigste ansvar og oppgaver	14
7.1 Bemanningskoordinator	14
7.2 Bemanning og ressursteamet i BR	15
7.2.1 Utvikling gjennomsnitt stillingsbrøk i sektoren	15
7.2.2 Utvikling i gjennomsnittlig fravær	16
7.2.3 Utvikling vikartimer i sektoren	17
7.2.4 Ressursteamets andel av vikartimer	18
7.2.5 Utvikling kostnader til vikarbruk i sektoren	18
7.2.6 Sammenfatning av personell- og vikarkostnader	19
7.3 Finansiering av BR og ressursteamet	21
7.3.1 Utfordringer med finansieringsmodellen	21
8.0 Arbeidsmiljø	22
9.0 Muligheter til videreutvikling og bredding	22
9.1 Samarbeid med andre sektorer	23

9.2 Organisering.....	23
10.0 Evalueringer og anbefalinger	25
Vedlegg	28

1.0 Innledning

1.1. Bakgrunn

I kommunens budsjett for 2019 ble det foreslått at helse og omsorg kunne oppnå økonomiske besparelser ved å endre systemet for innleie av vikarer og bruk av vikarbyråer. Opprettelsen av en egen intern bemanningstjeneste for sektoren ble ansett som et godt tiltak for å dekke inn fravær med riktig kompetanse, spesielt blant sykepleiere i turnustjenestene. Sektoren har et stort fokus på heltidskultur, og etableringen av en bemanningstjeneste, sammen med faste arbeidsplaner, ble sett på som en måte å øke antallet heltidsstillinger raskt i kommunen. En bemanningstjeneste ville også kunne sørge for mer stabile vikarløsninger og gi en mulighet til å redusere kostnadene til overtidforbruk og bruk av private vikarbyråer.

Det løpende vikarbehovet i sektoren var så stort at man kunne ansette faste arbeidsressurser for å dekke det. Faste ansatte i vikarfunksjonen ville sikre god kompetanse der det var behov, og bidra til å redusere kostnader. Opprettelsen av en sentral ordning ville det også gjøre det mulig å avlaste virksomhetslederne for frigjøring av tid til andre arbeidsoppgaver.

Ved omorganisering av sektoren ble det opprettet en tjeneste – enhet innovasjon og forvaltning – som la til rette for etablering av bemanningstjenesten. Virksomheten skulle finansieres innenfor budsjettet til helse og omsorg, uten tilføring av friske midler (Vedlegg 1). Virksomheten skulle bestå av tre funksjoner: Bemanningskoordinering, ressursstyring og eget ressursteam med helsepersonell. Opprettelsen av bemanning og ressursstyring (forkortet til BR) ble vedtatt i kommunestyret 27. mai 2019 og startet opp i januar 2020.

1.2 Formål med evalueringen

BR har en viktig rolle i å sikre tilstrekkelig arbeidskraft og fleksibilitet for helse og omsorg. For å forbedre tjenesten og sikre at den oppfyller målene, er det nødvendig å gjennomføre en evaluering. *Formålet med evalueringen er å vurdere BR sin effektivitet, kvalitet og overholdelse av gjeldende regelverk.* Resultatene fra evalueringen skal danne grunnlag for eventuelle forbedringer og justeringer.

Mandatet, som ble vedtatt av kommunens ledergruppe, fastsatte at følgende punkter skulle inngå i evalueringen:

1. Kvalitet og kompetanse
 - Hvordan er kvaliteten på de ansatte og tjenestene som BR leverer?
 - Er BR i stand til å møte sektorens behov for kompetanse?
2. Fleksibilitet og tilgjengelighet
 - Hvor godt tilpasser BR seg sektorens skiftende behov?
 - Er tjenesten tilgjengelig når det er behov for ekstra arbeidskraft?
3. Overholdelse av regelverk
 - Følger BR gjeldende lover og forskrifter?
 - Er det eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøloven eller andre relevante bestemmelser?
4. Økonomi
 - Kost-nytte

5. Arbeidsmiljø
 - Rekruttering
 - Trivsel
 - Sykefravær
6. Muligheter til videreutvikling og bredding
 - Samarbeid med andre sektorer
 - Organisering

1.3 Metode

For gjennomføring av evalueringen ble det etablert en arbeidsgruppe bestående av ledelsen fra de tre store turnustjenestene i sektoren, BR, hovedtillitsvalgt, i tillegg til deltakere fra kommunens sentralstab innen HR og økonomi. Arbeidsgruppa og evalueringsprosessen ble ledet av representant fra Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester.

Basert på mandatet for evalueringen ble følgende metoder brukt:

- Gjennomgang av relevant dokumentasjon
- Innsamling av talldata om leveranser og resultater fra BR
- Bruk av intervju (Kommunedirektør og kommunalsjef helse og omsorg)
- Bruk av spørreundersøkelse, fire ulike spørreundersøkelser tilpasset hver gruppe
 - Ansatte i virksomhetene
 - Tillitsvalgte, deltagere i HMS-gruppene, gruppeansvarlige, lederstøtte (54 svar av 66 utsendte)
 - Ledere helse og omsorg (16 svar av 19 utsendte)
 - BR, administrativ stab (6 svar av 6 utsendte)
 - BR, ressursteam (20 svar av 20 utsendte)

Rapporten bygger på dokumentasjon og talldata, intervjuene, i tillegg til de fire spørreundersøkelsene. Kapittel 7.0 Økonomi og kvantitative undersøkelser belyser særlig to av BR sine funksjoner: Bemanningskoordinering og ressursteamet som leverer vakter til tjenestene.

Undersøkelsene vil bli brukt i videre kvalitetsarbeid i BR.

2.0 Sammendrag

Evalueringen viser at BR i Grimstad kommune fungerer som tiltenkt. Bemanningskoordinatorene i BR avlaster virksomhetene i arbeidet med å finne vikar, og ressursteamet i BR dekker opp for løpende vikarbehov ute i tjenestene.

Generelt sett er lederne fornøyd er med at Grimstad kommune har etablert en bemanningstjeneste (3,75 av 5) og enkelte ledere kommenterer at de har hatt god hjelp og er positive til ordningen.

2.1 Hovedfunn

Effektivitet og kvalitet:

- Bemanningskoordinatorene dekket 82 % av det innmeldte vikarbehovet i 2024, hvor ressursteamet i BR stod for 14,78 % av de totale vikartimene.
- Ansatte i virksomhetene vurderte kvaliteten på ressursteamets arbeid til 3,81 av 5
- Ledere i sektoren vurderte kompetansen i ressursteamet til 3,63 av 5.

- Ressursteamets ansatte vurderte egen kompetanse til å utføre oppgaver til 4,25 av 5.
- Ressursteamet dekker i 2024 30% av vikarbehovet knyttet til sykefravær som planlagt.

Fleksibilitet og tilgjengelighet:

- Fleksibilitet i BR ble vurdert til 3,57 av 5 av ansatte i virksomhetene
- Lederne ønsker å ha mer fleksibilitet til å bytte ansatte i ressursteamet mellom ulike arbeidssteder og arbeidslister.
- Det er et ønske fra virksomhetene om bistand fra bemanningskoordinator på kveld og helg, i tillegg til dagtid i ukedagene som nå.

Overholdelse av regelverk:

- BR har bidratt til større kontroll med overholdelse av regelverket for arbeidstid og vikarinneleie.
- Innleie følger både rutine for innleiekontroll (Vedlegg 5) for lovsjekk, kompetanse og overtid, og retningslinje for grønn, gul og rød bemanning (Vedlegg 8).
- Ressursteamet rapporterte sjelden å bli pålagt overtid (Vurdering 1,25 av 5).

Arbeidsmiljø:

- Ressursteamet vurderte tilhørighet i egen virksomhet til 4,35 av 5 og arbeidsmiljø til 4,20 av 5.
- Administrativ stab vurderte arbeidsmiljø til 4,33 av 5 og støtte fra kollegaer og ledere til 4,67 av 5.
- 90 % av ansatte i ressursteamet svarte at de ville anbefale å jobbe i teamet.
- Sykefraværet i BR har i perioden gjennomsnittlig vært lavere enn i sektoren samlet.

Økonomi og kvantitativ analyse:

- Det har vært en jevn stigning i gjennomsnittlig stillingsbrøk i sektoren fra 68% i 2018 til 81 % i 2024. Økningen har vært målrettet tiltak for å skape større heltidskultur og lavere arbeidsfravær. Etableringen av BR har også bidratt til dette. Til tross for økningen av gjennomsnittlig stillingsbrøk, har fraværet i sektoren økt i samme periode. Man ser ingen klar sammenheng mellom økt stillingsbrøk og redusert fravær.
- Hoveddelen av arbeidet med å skaffe tilveie vikar løses nå i normalarbeidstiden av bemanningskoordinatorene i BR. 82% av vaktbehovet som ble innmeldt til BR i 2024 ble løst av BR. Tjenestene utfører også selv, i varierende grad, arbeid med å skaffe til veie vikar ved behov som planlagt grunnet døgndrift i virksomhetene. I 2024 løste tjenestene 43% av vaktene selv, uten innmelding til BR.
- Antall innleide vikartimer og bruk av overtidstimer har vært høyt både før og etter opprettelsen av BR, men man ser en negativ korrelasjon mellom andelen timer fra ressursteamet og bruk av overtid.
- Kostnader til kjøp av vikartjenester fra private leverandører har påløpt både før og etter at BR ble opprettet. Det er en tydelig reduksjon i bruk av overtidstimer og en reduksjon i bruk av private vikarbyrå etter opprettelsen av BR.
- Det løpende vikarbehovet i sektoren er til enhver tid høyt. Ressursteamets andel av vikarvaktene var 14,78% i 2024.

- En større andel av vaktene enn tidligere går nå til å håndtere sykefravær. Andelen innleie av vakt for dekning av sykefravær utgjør fortsatt mindre enn halvparten av vaktene og i 2024 var andelen 36%.
- Vikarbehov utløses av arbeidsfravær, og sykefravær en del av dette, men ikke alt. Vikarbehov utløst av ferier, permisjoner og vakante stillinger utgjør en vesentlig del av totalen. Ressursteamet i BR dekker ulike typer fravær i tjenestene, også vikarbehov som følge av vakanser, ferier og permisjoner.
- Finansieringsmodellen til BR er dels direkte finansiert og dels brukerfinansiert. Kostnader for ressursteamet videre belastes i dag ut på tjenestene som benytter ressursteamet og fordeles etter totalkostnad og andel av vakter benyttet. Internkostnaden for bruk av ressursteamet varierer og brukerne synes derfor det er vanskelig å se hva de reelle kostnadene blir.

3.0 Bemanning og ressursstyring (BR)

3.1 Oppstart og intensjon

Driftsrammene ble fastsatt i det politiske vedtaket (Vedlegg 1) og samarbeidsavtalen (Vedlegg 4) med virksomhetene. Et sentralt formål med etableringen av tjenesten var å redusere overtidsbruk knyttet til sykefravær, redusere bruk av vikarbyrå og styrket kompetanse hos vikarene. Tidligere ble oppgaver som innleie av vikarer, turnusplanlegging, ansettelse og lønn kun håndtert av avdelingslederne. Ved å etablere en sentral ordning for innleie, kunne lederne frigjøre tid til andre oppgaver. Behovet for en slik løsning ble ytterligere forsterket etter omorganiseringen av helse og omsorg i 2019, som førte til økt lederspenn.

Forskning viser at organisasjoner med en sterk heltidskultur har lavere driftskostnader, redusert sykefravær og høyere kvalitet på tjenestene. Slike arbeidsplasser tiltrekker seg lettere kvalifisert arbeidskraft og har bedre forutsetninger for å beholde den. Heltid bidrar også til utvikling av stabile fagmiljøer og styrker tjenestekvaliteten. En bemanningstjeneste er et viktig virkemiddel for å støtte og realisere målene i heltidsarbeidet^{1 2 3 4 5 6}

3.2 Drift og resultater

BR leverer tjenester til alle enheter i sektoren, bortsett fra NAV. Tjenestene er organisert under tjenesten innovasjon og forvaltning, og er en del virksomheten virksomhetsstøtte HO sektoren. Tjenestene er delt inn i tre elementer: Innleie av ekstravakter/vikarer for andre virksomheter, ressursstyring og faste ansatte i sektorens ressursteam.

3.2.1 Innleie

Det ble overført i gjennomsnitt 333 vakter fra virksomhetene til bemanningskoordinatorerne i uken i 2024. I 8 av årets 12 mnd. utgjør dette over 60% av det totale antallet innleiede vakter med

¹ <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/vikarbruk-i-sykehus-og-kommunale-helse-og-omsorgstjenester>

² <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/storre-stillinger-og-bedre-drift>

³ [Heltid-deltid – en kunnskapsstatus | Fafo-rapport 2013:27](#)

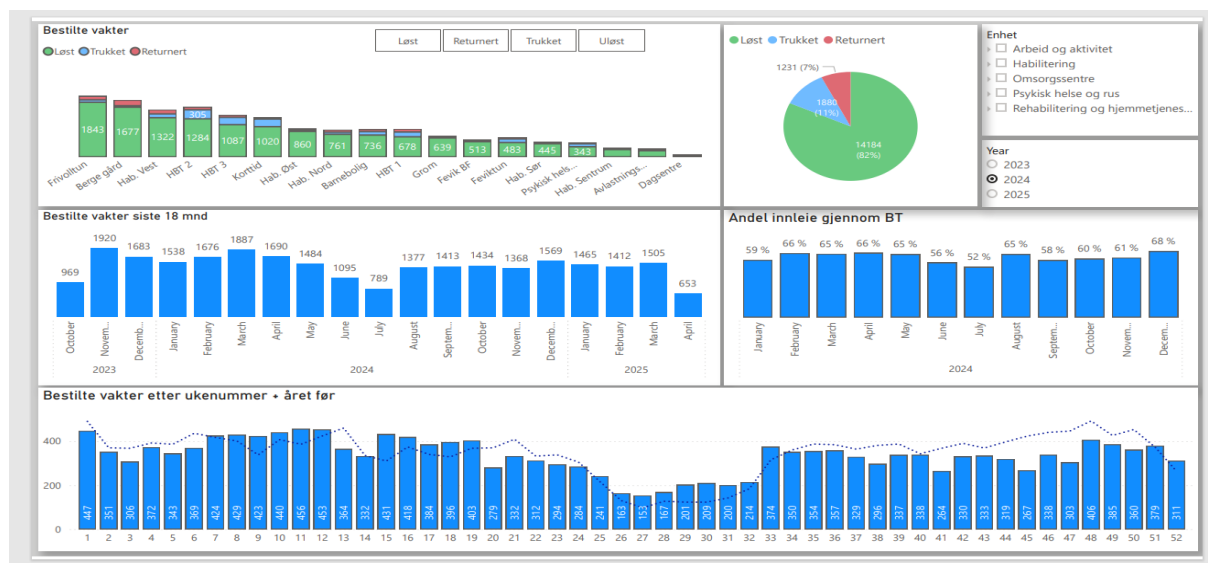
⁴ [Nord Open Research Archive: Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling](#)

⁵ [kostnader og gevinster ved redusert deltid veiledningshefte.pdf](#)

⁶ [15-00459-23 Masteravhandling - Hvordan kan interne bemanningsløsninger for vikarer bidra til 242498_1_1.pdf](#)

arbeidstype ekstrahjelp, ferievikar, kurs/møte, overtid, permisjonsvikar, sykevikar og vakant stilling. Arbeidet med innleie innebærer lovsjekk, kontroll av kompetanse og avklaring av ressurser. All innleie i sektoren skal følge kommunens rutiner for innleiekontroll for å avklare behov og kompetanse og sikre kontroll på overtid. Ansvarsforholdet mellom BR og virksomhetene beskrives detaljert i samarbeidsavtalen (Vedlegg 4) og i sjekklister innleiekontroll (Vedlegg 5). Innleie av vikar er en lederoppgave og er delegert til BR i hverdagene fra kl 07-14.30. Av samtlige overførte vakter håndterer bemanningskoordinatorerne, 82 %, mens 7,12 % returneres som uløste oppdrag. Vaktene returneres uløste hovedsakelig fordi innleie ville generert overtid. Som rapporten viser fungerer innleieservice for virksomhetene godt, og etter intensjonen. Høy og stabil løsningsgrad viser en godt etablert og veldrevet tjeneste.

Oversikt over overførte vakter til BR, 2024:



(Kilde: VFR)

3.2.2 Ressursteamet: vernepleiere, sykepleiere og helsefagarbeidere

Virksomheten har satset på hele stillinger, noe som har gjort det lettere å tiltrekke og beholde kompetent arbeidskraft. Rekrutteringen av ansatte har vært spesielt rettet mot personer som ser gevinsten i å jobbe på flere arbeidsteder. I tillegg har de blitt utfordret på egnethet til denne typen belastning. Denne målrettede rekrutteringen har resultert i en stabil personalgruppe med lave turnover, og det har vært enkelt å rekruttere til stillingene. Heltidsstillingene har bidratt til å utvikle et godt fagmiljø, og tilby tjenester av høy kvalitet, med god kompetanseoverføring mellom virksomhetene.

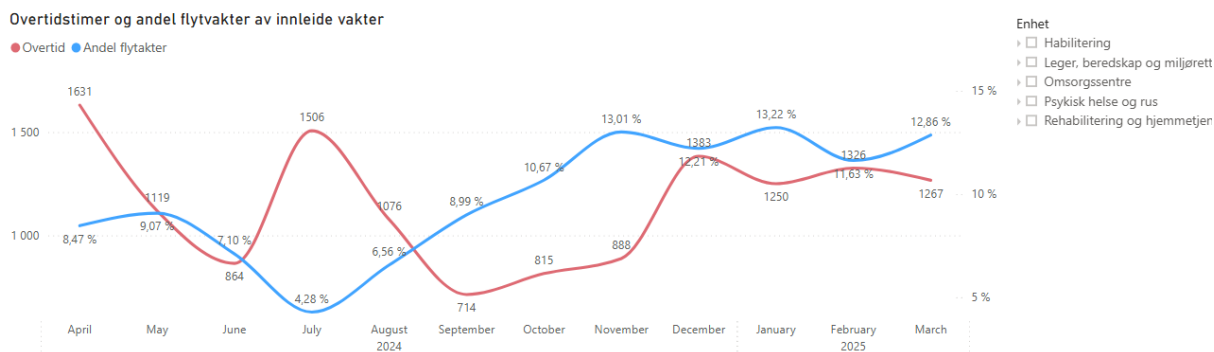
Ansatte i ressursteamet har et lønns tillegg for å være fleksible og med større variasjon i arbeidsoppgaver og tjenestesteder.

Ressursteamet startet med 8 stillinger som i løpet av perioden har økt til 24. Planleggingen tok sikte på at antall stillinger skulle dekke ca 30% av sykefraværet. I 2024 utførte ressursteamet 20 230 timer i virksomhetene som mottar tjenester. Dette utgjør 30 % av innleie knyttet til sykefravær (67 227 timer). 4 stillinger holdes vakant som et innsparingstiltak i sektoren.

Utgangspunktet for planleggingen av BR baserte seg på tall og driftsituasjonen i 2018. Sektoren hadde i mange år brukt betydelige midler på eksterne vikarbyrå. I tillegg til byrå, brukte kommunen overtid på egne ansatte og tilkallingsvikarer.

Analysen av hvordan timer fra ressursteamet påvirker virksomhetenes forbruk av overtid viser en klar negativ korrelasjon som vist i grafen under. Av dette kan vi se at opprettelsen av

ressursteamet i denne perioden har gitt en reduksjon av overtidstimer for sektoren. Sektoren har fått økt fagkompetanse, bruken av eksternt vikarbyrå er redusert, faste ansatte benyttes til sykefravær og overtiden reduseres i virksomhetene når ressursteamet brukes.



(Kilde: VFR)

3.2.3 Ressursstyring

BR har utviklet seg mye siden oppstart, med nye oppgaver og videreutvikling av arbeidet med ressursstyring. Tjenesten ressursstyring omfatter i dag systemansvar for ressursstyringsprogrammet Visma Flyt Ressursstyring (VFR), intern og eksternt opplæring i VFR, støtte og veiledning til utarbeidelse av arbeidsplaner og rådgivning og støtte til kommunens arbeid med arbeidstidsordninger. I tillegg til dette utføres det et stort arbeid med å utvikle driftsrapporter som leverer styringsinformasjon til beslutningsstøtte for sektorledelsen. Dette gjøres blant annet ved å ta i bruk nye dataverktøy. Power BI brukes for å standardisere og kvalitetssikre data fra forskjellige kilder. Systemet sparer ledere for mye manuelt arbeid ved å automatisere uttrekk av data, visualisere og presentere data for datadrevne beslutninger. Denne kunnskapen og erfaringen som BR har opparbeidet seg er unik i kommunal sektor i Agder. Sektoren har fått erfaring med at strømlinjeforming av virksomhetsdata på denne måten er svært nyttig.

3.2.4 Trivsel

Ressursteamet mener at virksomheten er godt organisert for å ivareta dem som ansatte (4,45 av 5), mens administrativ stab gir enda høyere score (5 av 5). Administrativ stab i opplever også et godt arbeidsmiljø (4,33 av 5) og får veldig god støtte fra kollegaer og ledere (4,6 av 5). Spørreundersøkelsen tyder på at ansatte i BR trives godt og føler seg godt ivaretatt.

3.2.5 Bemanningstjenesten 2.0

Helse og omsorg har utfordringer med rekruttering til faste stillinger, sommervikarer og tilkallingsvikarer, noe som er et generelt problem i hele landet. Det har vært jobbet med tiltak for å bedre situasjonen i flere år.

Det ble med bakgrunn i utfordringene med rekruttering opprettet en arbeidsgruppe i 2022 som vurderte hvordan bemanningstjenesten kunne utvikles. Sektoren hadde et behov for å systematisere og koordinere rekruttering av tilkallingsvikarer, sommervikarer, studenter og lærlinger. Det ble vurdert hvordan bemanningstjenesten kunne organisere ansettelse, on-boarding og fordele personell til aktuelle avdelinger. Arbeidsgruppen hadde representanter fra turnusenhetene, HR, tillitsvalgte, bemanningstjenesten og økonomi som sammen utarbeidet rapporten *Bemanningstjenesten 2.0 - Nye oppgaver* (Vedlegg 6). I november 2023 startet arbeidet med en felles koordinert annonsering etter sommervikarer for helse og omsorg. Det ble tidlig klart at det var et stort gap mellom kompetansebehov og kompetansetilgang i forbindelse med

utlysningen. Dette gjaldt spesielt behovet for sykepleiere, og til dels behovet for vernepleiere. Det var første gang at sektoren hadde en samlet oversikt over det totale behovet for sommervikarer og det gav muligheten til å analysere situasjonen og utarbeide nye tiltak. Koronapandemien stoppet muligheten til å bruke eksterne tilkallingsvikarer i samme grad som før. I etterkant har erfaringene vist at sektoren ikke har klart å få tilbake samme antall tilkallingsvikarer. Dette er i tråd med det andre kommuner opplever, og Grimstad kommune måtte satse på egne ansatte i større grad. En bonusordning for faste ansatte reduserte andelen ufaglærte sommervikarer fra 41,34% i 2023 til 25,9% i 2024. Gevinster av dette arbeidet som ledes av BR er høyere grad av kompetanse, jevnere fordeling av faste ansatte gjennom sommeren og mer stabil drift i sommermånedene.

Våren 2024 ble det bestemt ny oppgaveoverføring til BR, rekruttering av tilkallingsvikarer. Denne rekrutteringen følger samme mal som for sommervikarene og gir en tilsvarende oversikt og mulighet til analyse.

4.0 Kvalitet og kompetanse

Nødvendigheten av faglig kompetanse beskrives i flere forskningsrapporter (Se fotnote 1-6, side 7) og erfaringsdokumenter ⁷(Vedlegg 6). Denne kunnskapen utgjorde grunnlaget for forarbeidene til omorganiseringen der opprettelse av en intern bemanningstjeneste ble vurdert. Det politiske vedtaket (Vedlegg 1) sier også at det skal være fokus på tett oppfølging fra leder for å trygge ansatte og gi faglig oppfølging for gode arbeidsvilkår. BR har fokus på at ansatte skal ha grunnleggende faglig kompetanse for å kunne arbeide ved de ulike virksomhetene. BR har personalmøter kombinert med fagdager hver 6 uke. All møtevirksomhet og kompetanseheving er bevisst samlet til en enkelt dag for å belaste virksomhetene ute minst mulig.

4.1 Opplæring og kompetanseutvikling

Driften av BR bygger på prinsippet om like arbeidsforhold for alle ansatte. Ressursteamet følger arbeidsstedets opplæringsplan for nyansatte og virksomhetene er ansvarlige for at opplæringsplanene blir fulgt som beskrevet i samarbeidsavtalen. Informasjon om arbeidsoppgaver før oppstart vurderes av ressursteamet til 4,15 av 5, mens opplæringen i ny tjeneste får 3,55 av 5, men med enkelte kommentarer om at opplæring er fraværende ved oppmøte.

Flere i ressursteamet opplever utfordringer med å få med seg all informasjon fra de forskjellige arbeidsstedene på grunn av ulik formidling og lange intervaller mellom oppdrag. Muligheten for deling av kompetanse i enhetene vurderes til 3,9 av 5. Enkelte ledere fremhever ressursteamets evne til å dele kompetanse. Administrativ stab vurderer selv mulighet for kompetansedeling til 4,67 av 5.

Ledere kommenterer at ressursteamets kompetanse ikke skiller seg vesentlig fra andre vikarer og at den oppleves som variert. Forventningene til ressursteamets kompetanse er høye på grunn av fokuset som BR har på fag- og kompetanseheving.

Kommunalsjefen presiserer at BR omfatter mer enn ressursteamet og vikarinnleie: Ressursteamet har høy kompetanse, og det må kontinuerlig vurderes hvor teamet skal plasseres i forhold til behov.

Hun sier videre at BR har sørget for at sektoren har blitt datadrevet, med mulighet til daglig oppfølging i stedet for månedlig «etterskuddsregnskap». Styringsdata fra Power BI har gitt større

⁷ [soerlandet_sykehus.pdf](https://soerlandet.sykehus.pdf)

innsikt i driften for både kommunen og politikerne. Felles vikarpool og kompetanseheving er viktig. BR har utviklet seg fra versjon 1.0 til 2.0, og er nå klar for 3.0. Andre sektorer har fått tilbud om å koble seg på.

Kommunaldirektører sier BR har bidratt til utvikling av sektoren ved å ha gjennomført et stort og viktig utviklingsarbeid ved bruk av Power BI, som setter sammen data fra ulike systemer og gir sanntidsoppdateringer av utviklingen i den enkelte virksomhet. Kommunalsjefen sier BR bidrar med kompetanse på bemanningsområder, arbeidstidsordninger, statistikk, og har de erfaring som gjør at de kan bistå tjenestene med å tenke nytt eller se ting fra andre synsvinkler.

4.2 Kvaliteten på ansatte og tjenester

Kommunalsjefen sier det er arbeidet med flere tiltak for å kvalitetssikre tilgang på vikarer. I samarbeidet med kvalitetsutvalget har man fått på plass kompetanseportalen i Dossier og kompetansekriterier for hva som skal ligge i bunnen til alle ansatte, også vikarene.

På spørsmål om hvordan BR har forbedret styringen og fordelingen av kompetanse internt i kommunen, svarer kommunedirektøren at det gir mer trygghet for at kompetanse er tilgjengelig. Han sier at det har blitt flere ansatte i faste, større stillinger i stedet for tilkallingsvikarer som har jobbet mer vilkårlig og i mindre stillinger, uten nødvendig kompetanse.

Kvaliteten på ansatte og tjenestene som leveres, oppfattes som generelt gode. Ledernes vurdering av kompetansen til ansatte i ressursteamet er 3,63 av 5, mens ansatte i virksomhetene vurderer kvaliteten på arbeidet utført av ressursteamet til 3,81 av 5. Kommunalsjefen sier at ressursteamet er dyktige, men hele organisasjonen har løftet seg med tanke på kompetanse i alle ledd. Ressursteamet selv sier at de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene ute i virksomhetene (4,25 av 5).

Kommunedirektør og kommunalsjef mener at BR har bidratt til mer stabile vikarløsninger og riktig kompetanse på vaktene. Kommunedirektøren antar også at kvaliteten har økt gjennom at man har fått faste medarbeidere i større stillinger som har kompetanse og kjenner brukerne bedre.

På spørsmål om BR har bidratt til å styrke heltidskulturen, svarer kommunedirektør at det helt klart har bidratt positivt, og at man har fått flere faste ansatte i heltidsstillinger, i stedet for tilkallingsvikarer i små stillinger. Kommunalsjef sier BR har vært medvirkende sammen med tjenestemåtene. Hun sier videre at det sees en stor økning i antall heltidsstillinger, samt økning i gjennomsnittlig stillingsprosent. Hun legger til at det også er ansatte som søker seg ned i stillingsprosent, fra 100%-stillinger.

4.3 Evne til å møte sektorens kompetansebehov

Ansatter i virksomhetene gir samarbeidet med ressursteamet en vurdering på 3,61 av 5. Enkelte kommenterer at det er vanskelig for ressursteamet å holde seg oppdatert når de jobber sjeldent ved virksomheten, og at de mangler eierforhold til pasientoppfølging og virksomhetens rutiner, noe som fører til at enkelte tar mindre ansvar. Samtidig kommenteres det at kommunikasjonen og samarbeidet generelt er bra.

Kommunalsjefen tror at ansatte og ledere opplever det som enkelt å ta kontakt med BR for hjelp når ting er utfordrende. Hun sier at BR spiller en sentral rolle i utformingen av kalenderplaner og strukturen for turnusarbeid, og bidrar med nyttige oversikter i samtaler med tillitsmannsapparatet. Målet er at Grimstad kommune skal være en attraktiv arbeidsplass med faglige utfordringer.

Videre sier kommunalsjefen at BR er viktige støttespillere i ressursstyring og turnusarbeid. Selv om virksomhetslederne har ansvaret for kalenderplanen, får de betydelig hjelp og strategisk rådgivning

fra BR for å sikre effektivt og godt strukturert turnusarbeid. Kommunedirektøren er enig, og mener at dette har økt sektorens kompetanse og styring.

5.0 Fleksibilitet og tilgjengelighet

BR har ved flere anledninger vist evne til å raskt endre virksomhetens drift etter kommunens behov. I koronapandemien fikk virksomheten ansvar for både opprettelse og drift av sentrale oppgaver som smittesporing, testing og vaksinerings. BR kunne også bistå med ansatte når det i påsken 2020 måtte opprettes en ny langtidsavdeling. Når personalet ikke var tilknyttet faste avdelinger kunne ressurser benyttes til nye tjenester uten at sektoren for øvrig ble belastet. Dette var viktig for å opprettholde ordinær drift i tjenestene samtidig som pandemioppgaver ble ivaretatt. Kommunalsjefen sier at BR har vært en viktig del av beredskapsorganisasjonen, med ansvar for drift av ulike team, alternative turnuser og organisering av frivillige.

BR vurderes som fleksibel av ansatte i virksomhetene (3,57 av 5), med kommentarer om at teamet er hjelpsomme, men lite fleksible når det gjelder bytte av gruppe eller arbeidsliste. Enkelte ledere etterlyser bedre tilpasningsevne. Dette kan skyldes ulik forståelse av samarbeidsavtalen og oppfatninger av rammene for ressursteamet.

Ansatte i virksomhetene kommenterer at ansatte fra ressursteamet som ofte er på samme arbeidssted, er mer kjent med oppgavene og mestrer dem bedre, noe som anses som en fordel. Det er noe usikkerhet rundt hvilket ansvar og hvilke arbeidsoppgaver ansatte i ressursteamet skal ha, som for eksempel lede statusmøter og legevisitt. Andre kommenterer at ressursteamet gjør en formidabel innsats, oppleves som meget fleksible og som tar oppgaver på strak arm.

Lederne vurderer bemanningskoordinatorenes evne til å løse innleiebehov ved utlyste vakter til 3,13 av 5. Samme vurdering gis for løsningstiden ved bestilling av vakter. Både ledere og ansatte i virksomhetene kommenteres at svartiden i chat rundt lunsjtider kan være lang. Det kommenteres at det ønskes raskere tildeling av vakter for å unngå å miste villige vikarer til andre virksomheter eller andre kommuner. Det sees også som en fordel med bedre lokalkunnskap hos bemanningskoordinatorene for å få et helhetlig bilde av hvem som kan flyttes fra andre virksomheter for å unngå overtid. Ledere kommenterer at kommunikasjonen mellom bemanningskoordinatorene internt kan forbedres, da det enkelte ganger sees at informasjon som er gitt ikke blir videreformidlet når annen bemanningskoordinator overtar arbeidet med innleie. Ansatte i virksomhetene kommenterer at det er noe usikkerhet i chattesituasjoner om hva bemanningskoordinatorene forventer av dem og hvilken informasjon som trengs. Det nevnes også at de opplever å bruke en del tid på å svare på spørsmål fra bemanningskoordinator.

Samarbeid og kommunikasjon med bemanningskoordinatorene vurderes av lederne til 3,94 av 5, med kommentarer om god kommunikasjon og respektfulle svar. Ansatte i virksomhetene er fornøyde med koordinatorene, respons og tilgjengeligheten, men kommenterer at ressursteamet mangler kapasitet til å ta vakter. Både ansatte i virksomhetene og ledere kommenterer at vakter kan komme i retur litt sent.

Administrativ stab i BR vurderer samarbeid og kommunikasjon med virksomhetene til 3,67 av 5. Det kommenteres at svartiden fra ledere av og til kan være lang, noe som påvirker effektiviteten.

Når det er sykdom hos ansatte i ressursteamet oppleves det av og til usikkerhet i avdelingene om de skal erstattes eller ikke.

6.0 Overholdelse av regelverk

6.1 Overholdelse av lover og forskrifter

Kommunedirektøren og kommunalsjefen mener at BR har bidratt til økonomiske besparelser, spesielt ved å redusere overtidsforbruket og eliminere behovet for vikarbyråer.

Kommunedirektøren sier at tiltakene har vært vellykkede, med en betydelig reduksjon i overtidsbruk og fullstendig eliminering av vikarbyråer. Han påpeker imidlertid at det fortsatt brukes mye midler på sykevikarer, og behovet overstiger det ressursteamet kan dekke.

Kommunalsjefen forklarer at nedgangen i overtidsbruk skyldes flere faktorer: stort fokus på å redusere overtid, bruk av lett tilgjengelige data som styringsverktøy, reduksjon i kjøp av døgn fra sykehuset og andre kommuner, og en omfattende gjennomgang av kalenderplaner med fokus på F3-dager og helgetimer. BR har bidratt med spisskompetanse innenfor disse viktige arbeidstidsordningene.

6.2 Utfordringer

Sektoren har et høyt antall ledige stillinger. Tall som er innrapportert fra virksomhetene til BR, viser at det i snitt er rundt 40 ledige stillinger til enhver tid i sektorens turnusvirksomheter. Det mangler gjennomsnittlig 18 personer for dekke bemanningsbehovet hver helg. De vakante stillingene kommer i tillegg til sykefraværet, og virksomhetene trenger bistand for å dekke disse.

Ressursteamet er ikke ment til dekke hele behovet, og man er avhengig av at virksomhetene har en fungerende stab med tilkallingsvikarer (kalt vikarpool i VFR) som har kapasitet til å dekke resten. Dette er ofte ikke tilfelle, og forventningene om at ressursteamet også skal dekke de ledige helgene er utfordrende.

VFR brukes som ressursstyringssystem i Grimstad kommune. Når ledige vakter legges inn eller endres, gir systemet varsel om lovbrudd eller utløst overtid. Alle innleie skal følge *rutine for innleiekontroll* (Vedlegg 5) for å sikre riktig kompetanse, og at det ikke utløser lovbrudd eller overtid. Det er imidlertid ikke mulig å hente ut rapporter eller samlet oversikt over lovbrudd fra systemet. Arbeidsrutiner er utarbeidet for å hindre lovbrudd, men utfordringen er at det er funksjonelle mangler i systemet.

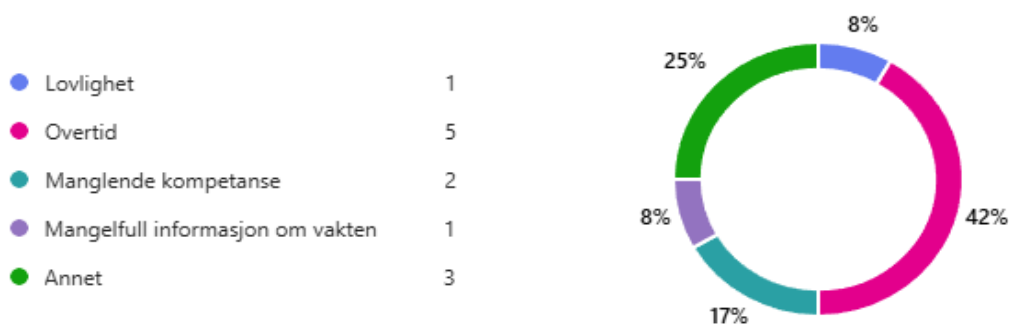
Risikoen for uforvarende lovbrudd eller bruk av overtid reduseres ved bruk av en sentral ordning som BR. Bemanningskoordinator har oversikt over alle stedene hvor den ansatte arbeider, og kan raskt se om en vakt vil utløse overtid, noe som gir bedre oversikt og kontroll sammenlignet med den enkelte leder. Ressursteamet sier selv de sjeldent opplever å bli pålagt å jobbe overtid (1,25 av 5).

Administrativ stab ved BR møter på utfordringer ved innleie, men sier at den største årsaken er at vekten utløser overtid (42 %). Videre svarer 25 % at det er andre utfordringer, som:

- Lang responstid fra ledere
- For få vikarer
- Manglende kompetanse
- Vikarer svarer ikke på forespørsel
- Vikarprofiler er ikke oppdatert
- Manglende informasjon om vikarene

13. Hvilke typer utfordringer møter du oftest når du skal finne vikar?

[Flere detaljer](#)



Kommunedirektør ser sykefraværet og kompetanse på natt og helg som de største utfordringene fremover.

Kommunalsjef sier at den største utfordringen er å ha nok tilgang på medarbeidere. Hun fortsetter med å si at helseteknologi bør utnyttes i større grad, i tillegg må helsesektoren slutte å gjøre en del ting. Sykefraværet må jobbes fokusert med og Grimstad-modellen bør tas i bruk – leder før lege.

7.0 Porteføljestyrets viktigste ansvar og oppgaver

En av hovedgrunnene bak etableringen av BR, er ønsket om bedre ressursbruk og økonomisk besparelse i helse og omsorg. En evaluering av BR vil derfor ikke bare innebære en evaluering av BR i seg selv, men kanskje først og fremst å se på hvilken virkning den har hatt på sektoren.

Arbeidsgruppa har derfor sett på faktorene som i hovedsak påvirker utvikling i sektorens økonomi og BR sin innvirkning i dette. Og den underliggende driveren for variable personellkostnader i sektoren er utviklingen i vikarbruken. Det vil si lønnsmidler utover fastlønn. Og vikarbruk og vikarvakter er i stor grad korrelert med arbeidsfraværet i sektoren. Dette er derfor også blitt analysert. Og man har i tillegg sett på utviklingen i gjennomsnittlig stillingsbrøk i sektoren for å se om det kan dokumenteres noen sammenheng med økt gjennomsnittlig stillingsbrøk og lavere arbeidsfravær.

Til grunn for den empiriske tallinnhenting i rapporten er det hentet inn kvantitative analyser i for perioden 2019-2024. Denne perioden er valgt fordi den dekker tidsrommet både før og etter opprettelsen av BR i 2020, og lar oss se om det er signifikante endringer å spore i tallene før og etter opprettelsen av BR. Sektoren var dessuten annerledes organisert frem til 2019, og det er mer utfordrende å ta ut sammenlignbare tall for perioden før dette. For deler av analysene har man valgt å fokusere på de to nærmeste foregående årene, 2023-24 for et bilde av normalsituasjonen etter opprettelsen av BR og etter de uvanlige effektene på tallene av koronapandemien.

Man har analysert de to funksjonene bemanningskoordinator og ressursteamet i BR.

7.1 Bemanningskoordinator

Med bemanningskoordinering i BR fikk man i større grad sentralisert arbeidet i sektoren med å finne vikar ved behov og derved avlastet tjenestene for dette arbeidet.

I løpet av 2024 ble 57 % av det totale vikarbehovet meldt inn til BR. Av dette behovet ble 82 % løst av bemanningskoordinatorene, som illustrert i tabellen nedenfor.

Oversikt over andel samlede innmeldte vikarvakter:

	2023	2024
Innmeldte vakter løst som ble løst	13 659 (74%)	15 092 (82%)
Vakter trukket	3 992 (22%)	2 109 (11%)
Vakter returnert	769 (4%)	1 275 (7%)
Total innmeldte vakter	18 420	18 476

(Kilde: VFR)

Hvor mye besparelse av tid og kostnader man har spart ute på de operative tjenestene på å løfte bemanningskoordineringen ut i en egen felles virksomhet for sektoren, er ikke lett å tallfeste. Men tallanalysen over viser klart at hoveddelen av vikarbehovet som meldes inn til BR, blir løst.

Ikke alle vakt- og vikarbehov meldes inn til BR. Noen behov løses av tjenestene selv direkte. Både tjenestene selv og bemanningskoordinatorene på BR har tilgang til samme navnelister for ringevikarer. I 2024 ble 43% av vaktbehovet løst av tjenestene selv direkte, uten behovsinnmelding til BR:

	2023	2024
Vakter løst av tjenestene selv direkte, uten behovsinnmelding til BR	55%	43%

(Kilde: VFR)

Den høye andelen vakter som tjenestene ordner selv, skyldes dels at bemanningskoordineringen i BR har begrenset åpningstider. I tillegg er det slik at tjenestene planlegger vikarvakter for sommervikarer og helg/helligdager i kalenderplan. Dette vikarbehovet meldes ikke inn til BR. På spørsmål i spørreundersøkelsen om i hvor stor grad tjenesten selv løser bemanningsbehovet, svarer lederne 2,94 av 5.

7.2 Bemanning og ressursteamet i BR

Avsnittene nedenfor viser hvordan utviklingen har vært for ulike kvantitative størrelser som påvirker økonomien i perioden: Utviklingen i gjennomsnittlig stillingsbrøk, fravær, antall vikarvakter og vikarkostnader. Tallene er hentet ut fra kommunens registrerte og angitte databaser, og viser utviklingen i den valgte tidsperioden.

Det vil naturligvis også være andre forhold enn opprettelsen av BR som har vært med på å påvirke utviklingen i tallene i perioden. Datasettene gir likefullt et bilde over utviklingen over tid både før og etter opprettelsen av BR.

7.2.1 Utvikling gjennomsnitt stillingsbrøk i sektoren

I en personellintensiv sektor som helse og omsorg er, vil utviklingen i økonomi og kostnader i veldig stor grad henge sammen med antall vikarvakter som det er behov for. Antall vikarvakter henger sammen med arbeidsfravær blant ansatte.

Arbeidsgruppa har sett på utviklingen i disse tallene, men har begynt øvelsen med å analysere utviklingen i gjennomsnittlig stillingsbrøk i sektoren. Bakgrunnen for dette er for å se om endring i stillingsbrøk og større grad av heltidskultur har hatt påvirkning på arbeidsfravær og behovet for

vikarvakter. Utviklingen i gjennomsnittlig stillingsbrøk for ansatte i helse og omsorg i kommunen siste årene, er vist i tabellen under.

Utvikling gjennomsnitt stillingsbrøk i sektoren (vist i %):

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gjennomsnittlig stillingsbrøk	67,6	70,6	70,9	72,6	74,8	77,6	81,0

(Kilde: KS PAI register)

Utviklingen i tabellen over viser en jevn stigning i hele perioden i gjennomsnittlig stillingsbrøk, fra 67,6 % i 2018 til **81** % i 2024. Dette representerer en betydelig økning i gjennomsnittlig stilling for ansatte i sektoren i perioden. Etableringen av BR med ressursteamet i 2020, og utviklingen av dette, har vært en bidragsyter i økningen av gjennomsnittlig stillingsbrøk for ansatte i sektoren. Antall årsverk i sektoren per 2024 var 685,8, hvorav ressursteamet utgjorde 24 stillinger.

Det virker klart at sektoren har lyktes med å løfte den gjennomsnittlige stillingsbrøken betydelig i perioden og at andelen heltidsansatte nå er langt større enn tidligere. Tydelig regelverk om krav til heltidsstilling ved utlysning av nye stillinger er noe av forklaringen for økningen. Det har vært utført et målrettet arbeid i kommunen for å skape en heltidskultur, og etableringen av ressursteamet i BR har også bidratt til å øke både stillingsbrøk og heltidskultur i sektoren.

7.2.2 Utvikling i gjennomsnittlig fravær

Når man ser på utviklingen i fravær for den samme perioden 2018 til 2024, viser dette en økning i samme periode.

Utvikling i fravær i sektoren (vist i %):

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Helsesektor Grimstad	8,9	10,8	12,0	11,4	12,9	13,3	12,4

(Kilde: Innsikt)

Når det gjelder de tre store turnustjenestene i sektoren som utgjør det klart største brukerne av ressursteamet i BR, viser data for fraværet dette bildet:

Utvikling i fravær i turnustjenestene (vist i %):

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Rehabilitering/hjemmetjenester</i>	10,3	9,9	8,3	10,6	9,4	12,3
<i>Habilitering</i>	6,8	9,5	8,2	10,2	10,5	9,8
<i>Omsorgssentre</i>	7,1	8,6	8,1	8,0	11,6	10,4

(Kilde: KS PAI register)

Fraværstallene for ansatte i BR, etter etableringen i 2020, er også innhentet. Disse fremkommer i tabell nedenfor.

Utvikling i fravær i BR (vist i %):

	2020	2021	2022	2023	2024
BR Grimstad	7,4	7,0	17,4	16,3	9,8

(Kilde: KS PAI register)

For en mindre gruppe som BR, vil fravær ved enkeltforhold ved ansatte gi større utslag i tallene enn for oversikten over alle ansatte i sektoren slik vi ser i årene 2022 og 2023.

Ut fra de registrerte tallene er det vanskelig å finne sammenheng mellom økt gjennomsnittlig stillingsbrøk i tabellen øverst og i redusert arbeidsfravær. For sektoren har samlet fraværet økt i samme periode som gjennomsnittlig stillingsbrøk har gått opp. Man finner ikke igjen sammenhengen mellom økt grad av heltidskultur og redusert fravær, slik man kunne forvente utfra forskning (Se fotnote 1-6, side 7).

Fraværet i perioden etter pandemien ligger høyere enn fraværet i perioden før pandemien. Man finner igjen samme tendens på nasjonalt nivå og fraværet i Grimstad følger en liknende trend som landet for øvrig.

7.2.3 Utvikling vikartimer i sektoren

For å dekke opp for fraværet blant ansatte, bruker sektoren ressursteamet, deltidsansatte, tilkallingsvikarer og vikarbyrå. Tabellen nedenfor viser utviklingen i antall vikartimer i sektoren for perioden 2018 til 2024. Timer fra prosentvise vikariater er ikke med i tallene i tabellene under.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Innleide vikartimer (inkl overtid)	238 108	234 496	214 444	232 537	252 869	252 179	187 691
Ferie		46 444	35 477	39 307	30 639	45 474	50 855
Innleide timer inkl overtid ekskl ferie	238 108	188 052	178 967	193 230	222 230	206 705	136 836
Ferie andel av total	0 %	20 %	17 %	17 %	12 %	18 %	27 %

(Kilde: Innsikt)

Utviklingen viser at antall innleide vikartimer i sektoren har lagt på et høyt nivå, både før og etter opprettelsen av BR. For 2024 er det en markant nedgang å spore. Tallene viser også en reduksjon i bruken av overtidstimer i 2024:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Innleide vikartimer med overtid og forskyvning	14 941	13 450	14 828	26 183	43 399	32 921	10 756
% del overtidstimer av alle timer	6 %	6 %	7 %	11 %	17 %	13 %	6 %

(Kilde: Innsikt)

Behovet for vikartimer skyldes ikke bare sykefravær, men også fravær og vikarbehov som følge av vakanser, ferier, permisjoner og annet fravær.

Innleide vikartimer som følge av fravær som følge av sykdom og vakanser er vist i tabellen nedenfor:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vikartimer ved sykdom	59 677	63 624	78 345	69 436	60 608	54 190	67 227
%-via del er sykdom innleie av alle timer	25 %	27 %	37 %	30 %	24 %	21 %	36 %
Timer innleie ved vakant	44 407	47 566	46 434	30 604	42 815	55 131	25 346
%-via del er vakant innleie av alle timer	19 %	20 %	22 %	13 %	17 %	22 %	14 %

(Kilde: Innsikt)

Som oversikten fra Innsikt viser, går en betydelig andel av vikartimene til å dekke opp for vakanser. Tallen for 2023 og 2024 viser en tydelig økning i innleie ved sykefravær både i antall og prosentvis andel av total-innleie, og man ser en reduksjon i bruken av overtid. Andelen vikartimer registrert som vikar for sykefravær var 36%. Flesteparten av vikartimene går til å dekke annet fravær enn sykefravær.

7.2.4 Ressursteamets andel av vikartimer

Deler av vikarbehovet i sektoren dekkes som kjent av ressursteamet i BR. I tabellen nedenfor har man vist utviklingen i 2022-24. Som det fremkommer er det samlede vikarbehovet langt større enn hva ressursteamet er i stand til å dekke.

Selv om antall ansatte i ressursteamet har økt fra oppstart, og antall vikartimer dekket av ressursteamet har økt i perioden, utgjør fremdeles vikartimer utført av ressursteamet i BR en liten andel av det totale vikarbehovet i helse og omsorg.

	2022	2023	2024	Samlet i tre års perioden
Totalt antall vikartimer i helse og omsorg (eksl ferie)	222 230	206 705	136 836	565 771
Antall timer utført av ressursteamet	8787	14164	20230	43 181
Ressursteamets andel av vikartimene	3,95%	6,85%	14,78%	7,63%

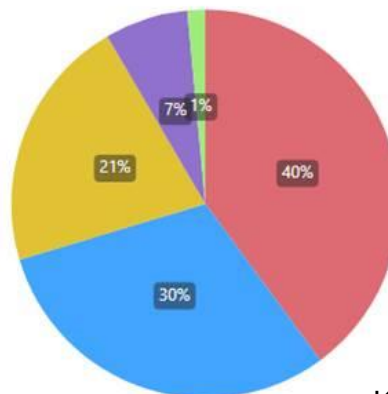
(Kilde: Innsikt, VFR)

Som vist i tabellen var andel vikartimer dekket av ressursteamet i BR i 2024 14,78%, målt over en treårs periode 7,63%.

Figuren viser hvilke deler av sektoren som ressursteamet har utført vakter i perioden. De tre store turnustjenestene står for 91% av bruken.

2022-2024: Fordelingen av vaktene som gjennomført av ressursteamet i perioden. Det er i hovedsak på de store turnustjenestene omsorgssentre, rehabilitering/hjemmetjenesten og habilitering som ressursteamet har utført sine vikarvakter.

● Hjemmetjenester ● Omsorg ● Rehabilitering ● Psykisk helse o... ● Innovasjon ...



Kilde: VFR

7.2.5 Utvikling kostnader til vikarbruk i sektoren

En av grunnene til at BR med ressursteamet ble etablert, var at man ønsket å begrense kostnadene til vikarbruk. Spesielt har man ønsket å unngå å bruke økonomiske midler på innkjøp av vikartjenester fra private leverandører. Ved å ha faste ansatte med god kompetanse som kan gå inn og dekke opp for midlertidige vikarbehov, har man ønsket å oppnå at vikarbehovet ble dekket for en lavere kostnad enn dersom kommunen skulle kjøpe vikartimene av private bemanningsbyråer.

Opprettelsen av ressursteamet skulle dermed kunne føre til en lavere kostnad for vikarbruk og samtidig sikre god kompetanse. Ulike vikarvakter har ulike kostnader, og vakter med kort varslingstid som utløser overtidsbetaling har større kostnad enn vikarvakter der behovet er kjent i

lengre tid i forveien. Slik sett vil man kunne få størst økonomisk besparelse om ressursteamet blir styrt mot korttidsfravær som ellers ville utløst overtidsbetaling.

Det er i denne rapporten ikke gjort beregninger av hva en vakt fra ressursteamet koster sammenlignet med bruk av vikarvakter med overtidsbetaling, eller bruk av vakter fra privat vikarbyrå. For å kunne gjøre dette må man først avklare hvilke direkte og indirekte administrative kostnader som skal regnes inn i en vakt fra ressursteamet. Dette er analyser man eventuelt kan komme tilbake til. Ressursteamet sikrer uavhengig av dette vakttenester og vikarer med god kompetanse og kvalifikasjoner. Og god kompetanse blant ansatte sikrer tjenester med god kvalitet.

7.2.6 Sammenfatning av personell- og vikarkostnader

Sektoren har betydelige økonomiske rammer, og kostnadene er i all hovedsak personellrelaterte. Tabellen under viser en sammenfatning av personellkostnadene i sektoren de seks siste regnskapsår.

Personellkostnader i helse og omsorg (vist i kr mill)

<i>(kr mill)</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fast lønn	313,7	340,7	346,8	344,5	389,3	418,5
Lønn til vikarer	64,2	66,9	78,2	65,2	73,7	91,5
Lønn til ekstrahjelp	13,7	9,7	20,7	25,1	25,0	14,1
Overtidslønn	6,4	6,3	11,8	39,1	18,9	8,1
Annen lønn og trekkpliktige godtgjørelser	30,7	30,8	30,7	16,9	18,9	20,9
Oppgavepliktig, ikke aga pliktig lønn	24,2	21,3	18,2	16,7	27,3	34,1
Skyss og kost	8,1	7,6	7,7	1,6	1,7	1,4
Sum lønnsutgift	460,9	483,4	514,1	509,2	554,7	588,5
Pensjonskost	55,6	59,6	63,8	64,3	70,0	75,8
Arbeidsgiveravgift	64,6	65,9	72,8	71,1	78,0	82,1
Sum brutto lønnsutgift	581,0	608,8	650,7	644,6	702,8	746,4
Lønnsrefusjoner fra staten	-29,1	-38,9	-37,7	-38,5	-44,0	-50,1
Netto lønnsutgift	551,9	569,9	612,9	606,1	658,7	696,3

(Kilde: Regnskapssystemet Xledger)

Den samlede oversikten i tabellen over, viser at en stor del av sektorenes rapporterte personellkostnader er variable og skriver seg fra andre forhold enn fast lønn.

Vikarlønn

Kostnadene som her er gjengitt er hentet fra konto 102000 vikarlønn i regnskapet, og består av i tillegg til vikartimene formidlet av BR, også av andre vikarkostnader. Også kostander til vikarer for mer permanent vikarbruk som ikke fremkommer av timeoversikten, kostnadsføres som kostnader til vikarbruk. Både midlertidige ansatte på fast månedslønn og tilkallingsvikarer på timelønn bokføres på konto 102000 som vikarlønn.

Tabellen viser at kostandene til vikarbruk i sektoren ligger høyt og har økt mot slutten av perioden.

Hoveddelen av variable personellkostnader i sektoren skriver seg fra de tre store turnustjenestene som også er de klart største brukerne av BR. Utviklingen i hver av dem er vist i tabellene under.

Variable personellkostnader i turnustjenestene - vikarlønn vist i kr mill):

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Rehabilitering/hjemmetjenester</i>	17,7	15,4	17,2	16,8	16,6	22,2
<i>Habilitering</i>	15,3	18,4	21,3	17,7	25,5	35,1
<i>Omsorgssentre</i>	16,3	15,8	16,8	14,0	17,2	19,8

Overtidslønn

I tillegg til vikarkostnadene som føres på konto 102000 i regnskap, kommer timer for overtidarbeid som føres på konto 104000 overtidslønn. For turnustjenestene var utviklingen som følger:

Variable personellkostnader i turnustjenestene - overtidslønn (vist i kr mill):

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Rehabilitering/hjemmetjenester</i>	2,5	2,0	8,3	6,8	4,7	0,7
<i>Habilitering</i>	3,2	1,7	1,7	6,3	5,4	1,9
<i>Omsorgssentre</i>	3,3	2,4	2,9	4,0	4,4	3,6

(Kilde: Regnskapssystemet Xlegder)

Av tabelloversikten over, ser vi en klar tendens til nedgang siste år for denne type kostander.

Kostnader i sektoren til ekstrahjelp

I tillegg til vikarkostnadene som vist over, kommer også kostnader til det som defineres som ekstrahjelp, kostnader til kjøp av vikartjenester fra private vikarbyrå og sektorens kostnader til ressursteamet.

Vi ser at sektorens kostnader for kostnadsført ekstrahjelp har vært varierende og med et pådrag etter år 2020. Kostnadspådraget i 2024 viser imidlertid en noe lavere kostnad enn de nærmeste foregående år.

Forordelingen av lønn til ekstrahjelp i de store turnustjenestene er vist i tabellen under:

Personellkostnader i turnustjenestene - lønn til ekstrahjelp (vist i kr mill):

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Rehabilitering/hjemmetjenester</i>	1,5	1,8	3,3	12,6	7,4	2,6
<i>Habilitering</i>	2,1	2,1	3,6	14,2	7,5	3,8
<i>Omsorgssentre</i>	1,8	1,8	1,4	8,8	3,0	1,1

(Kilde: Regnskapssystemet Xlegder)

Kostnader i sektoren til kjøp fra private bemanningsselskaper

Sektoren har hatt en målsetning om å unngå innkjøp av vikartjenester fra private

bemanningsselskaper og å løse det løpende vikarbehovet med egne ansatte og innleide.

Oversikten viser at utviklingen i kostnadene i de tre store turnustjenestene for kjøp av private bemanningsleverandører har vært varierende både før og etter BR ble etablert i 2020. For 2024 er det ikke registret kostnader til kjøp fra private bemanningsleverandører.

Kostnader for bruk av private vikarbyrå (vist i kr mill):

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Kjøp av vikartjenester fra private aktører</i>	4,5	0,5	0,4	0,1	0,2	5,7	0

(Kilde: Regnskapssystemet Xlegder)

Kostnadene BR og ressursteamet

Av sektorens samlede personellkostnad, har BR sin andel av årlige personellkostnader etter etableringen i 2020 vært som følger (vist i mill kr):

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Kostnad BR</i>	<i>7,1</i>	<i>17,4</i>	<i>20,3</i>	<i>16,3</i>	<i>18,5</i>

(Kilde: Regnskapssystemet Xledger)

Tabellen over viser samlede personellkostnader for ansatte i BR, inkludert avdelingsleder (80%), før refusjoner.

Ressursteamet i BR finansieres internt ved sykelønnsrefusjoner fra brukerne. Antall ansatte i ressursteamet er 20 faste ansatte siste år. I 2024 dekket ansatte i ressursteamet 20 230 vikartimer ute på tjenestene. For 2025 er personellrealterte kostnadene for de 20 ansatte i ressursteamet budsjettert til litt i underkant av kr 15 mill.

7.3 Finansiering av BR og ressursteamet

7.3.1 Utfordringer med finansieringsmodellen

Finansieringen av BR i dag er en slags hybridløsning, ved at man dels får direktefinansiering over budsjett og dels ved at man får finansiering internt fra tjenestene i sektoren som bruker ressursteamet. Det er i dagens modell lagt til grunn en praksis at BR skal gå i balanse gjennom året og man belaster kostnader ut på brukerne av ressursteamet slik at BR samlet leverer resultat uten budsjettavvik.

Dagens finansieringsmodell gir noen utfordringer for brukerne av ressursteamet når det gjelder økonomikontroll. Siden alle kostnadene for ressursteamet belastes ut på tjenestene, vil kostnad per vakt utført av ressursteamet avhenge av hvor mange vakter som ressursteamet utfører. Med andre ord vil gjennomsnittkostnad per vakt i dagens modell avhenge av hvor mange vakter som ressursteamet utfører. Denne modellen medfører at kostandsbelastningen per vakt for brukerne av ressursteamet varierer og fastsettes først i ettertid. I dagens finansieringsmodell ligger all kostnadsrisiko hos brukerne av ressursteamet og ikke i hos BR. For sektoren samlet utgjør dette ingen forskjell, men for brukerne av ressursteamet gir modellen liten forutsigbarhet på hva vakter utført av ressursteamet koster. På spørsmål i hvor stor grad lederne opplever kostnadsbelastningen som forutsigbar, svares 2,13 av 5.

Det kan derfor være interessant å vurdere en justering av finansieringsmodellen som gir større forutsigbarhet for kostandene som tjenestene belastes ved bruk av ressursteamet. Og en alternativ finansieringsmodell kan være at brukerne av ressursteamet blir belastet ut fra en på forhånd fastsatt pris per vakt som utført. I en slik modell beregnes en pris per vakt, basert på budsjetterte personellkostnader i ressursteamet og forventet antall vakter levert gjennom året. Dette gir en kjent fastpris per vakt som brukerne belastes med i sine driftsregnskap. En slik modell vil gi tjenestene større kostandsforutsigbarhet ved bruken av ressursteamet. Det økonomiske resultatet i BR vil i modellen avhenge av antall vakter som utføres av ressursteamet og slik sett gi BR mer like økonomiske incentiver som i sektoren for øvrig.

På spørsmål om lederne har forslag til hvordan forutsigbarheten og oversikten over kostnadsbelastningen kan bedres, foreslår flere fast pris per vakt. Det ønskes også fortløpende oversikt i Power BI eller månedlig oversikt i Xledger.

8.0 Arbeidsmiljø

Det politiske vedtaket (Vedlegg 1) for oppstart av BR understreker viktigheten av et tett faglig opplegg for de ansatte, slik at de får god kunnskap om arbeidsplassen de skal jobbe på. Oppfølging fra leder og tilhørighet til arbeidsplassen er avgjørende for å få trygge ansatte, gi faglig oppfølging og sikre gode arbeidsvilkår.

Ressursteamet møter kollegaer i egen virksomhet kun på personalmøte og fagdag som er satt opp hver sjette uke. Dette krever ekstra fokus på arbeidsmiljøet for å sikre at ansatte føler seg inkludert og støttet, til tross for sjeldne møter. Det er ingen daglig kontakt mellom leder og ansatte når de ikke oppholder seg på samme sted. Det tilstrebes allikevel at leder er tilgjengelig for de ansatte når de har behov for kontakt. Det benyttes flere former for kommunikasjonskanaler. Det er viktig å se på vedtaket og samarbeidsavtalen for å sikre at disse kravene oppfylles og at arbeidsmiljøet opprettholdes på et høyt nivå.

Ressursteamet opplever høy inkludering i arbeidsmiljøet ute i virksomhetene (4,20 av 5) og høy grad av tilhørighet i egen virksomhet (4,35 av 5). De opplever også å få nok støtte og veiledning fra ansatte ute i virksomhetene (4,05 av 5). Ressursteamet opplever sjelden å måtte bytte arbeidssted på kort varsel (1,85 av 5).

Administrativ stab uttrykker også at de har et godt arbeidsmiljø (4,33 av 5) og de opplever at de får nok støtte og veiledning fra kollegaer og leder (4,67 av 5). Det kommenteres at de har gode kollegaer, i tillegg til ledelse med fokus på HMS, kompetanse, orden og struktur.

Når ansatte ute i virksomhetene får spørsmål om hvordan ressursteamet påvirker arbeidsmiljøet i virksomheten, svares 3,65 av 5. 78% svarer at de ikke har opplevd noen utfordringer i arbeidsmiljøet knyttet til ressursteamet. Av dem som har opplevd utfordringer, beskrives manglende fleksibilitet når det gjelder bytte av arbeidssted og arbeidslistene, uklarhet om rolle og ansvar, og at de ikke er godt kjent på arbeidsstedet og ofte ikke oppdatert på informasjon fra virksomhetene.

Ressursteamet ble spurt om de ville anbefale andre å arbeide i teamet, og 90 % svarte ja, mens 10% var usikre. En ansatt kommenterte at mange er nysgjerrige på måten de arbeider på og kunne tenke seg en tilsvarende stilling. Administrasjonen i BR svarte at 67% ville anbefale andre å jobbe der, mens 33 % var usikre.

9.0 Muligheter til videreutvikling og bredding

Kommunalsjefen sier at erfaringene så langt viser viktigheten av å være datadrevet og å videreutvikle analysekompetansen for hele sektoren. Det må jobbes kontinuerlig med å effektivisere bruken av vikarer, og det er ønskelig å integrere mer kunstig intelligens i driften av VFR, spesielt for å utarbeide utkast til kalenderplaner og ruteoptimalisering. Hun ser mange muligheter for videreutvikling og stiller spørsmålet: "Hvor mye tør vi å ta ut av vikarressursene, ikke bare ha 13-14 stykker i ressursteamet, men 50?"

Kommunedirektøren mener at ved å gjøre endringer som bedre imøtekommer virksomhetenes behov, forenkler den økonomiske oversikten og dokumenterer de økonomiske besparelsene, kan man styrke argumentet for å oppskalere BR. Først når dette er oppnådd og man har lyktes internt i sektoren, vil det være mulig å se på bemanningstjenester som går på tvers av sektorer.

Han sier at BR er et godt konsept og et bedre alternativ enn eksterne vikarbyråer. Det er imidlertid viktig å dokumentere gevinstene, spesielt i forhold til tilkallingsvikarer. Han mener konseptet er kreativt og spennende, og ønsker å videreutvikle og øke omfanget av tjenesten. Med dagens

sykefravær ser han et stort potensial for å utvide tjenesten, men det krever dokumentasjon på økonomiske besparelser, at virksomhetene får dekket sine behov og har økonomisk oversikt.

Administrativ stab kommenterer at VFR ikke støtter arbeidsprosessene tilstrekkelig og har betydelige mangler.

9.1 Samarbeid med andre sektorer

BR har vist seg å være en viktig del av kommunens helhetlige drift, og samarbeidet med virksomhetene har vært avgjørende for å oppnå effektiv ressursbruk og kompetanseheving med faste ansatte. Opprettelsen av BR har bidratt til å redusere overtidsforbruket og redusere behovet for vikarbyråer, noe som har gitt økonomiske besparelser og bedre ressursutnyttelse.

BR har opprettet og utviklet et felles ressursteam med faste ansatte og kompetanseheving på tvers av tjenestene. Dette har ført til en mer fleksibel og kompetent arbeidsstyrke som kan dekke behovene i ulike virksomheter.

Kommunalsjefen har et ønske om å forsøke å få på plass BR 3.0 som er ytterligere datadrevet. Hun ønsker å se om det er mulig å implementere en mer datadrevet versjon av BR som også kan omfatte flere sektorer.

Sentraliserte oppgaver gir gevinster. Erfaringene med å sentralisere tjenester kan brukes til utvidelse av tjenesten til andre sektorer.

Digitalisering av ressursstyring til andre sektorer, gir økt kvalitet knyttet til arbeidsplanleggingen og innleie og timelister. Med felles digitale løsninger vil man få et større helhetlig bilde av ressurs situasjonen og potensielle konsekvenser for ulike valg. Et tverrsektorielt samarbeid bidrar til nye dimensjoner inn til fagfeltet ressursstyring.

9.2 Organisering

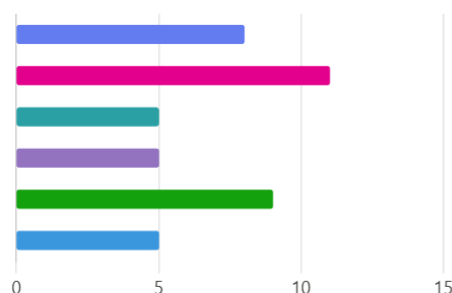
Ressursteamet mener at virksomheten er godt organisert for å ivareta dem som ansatte (4,45 av 5), mens administrativ stab gir en enda høyere vurdering (5 av 5). Enkelte ledere kommenterer at bemanningskoordinator oppleves fjernt fra drift og bemanning, og ønsker bedre lokalkunnskap. Det foreslås at ressursene kunne fordeles fast på virksomheter, hvor virksomhetene selv kunne sette ressursene der det passet for dagen.

Flere ledere nevner at det er ønskelig at ressursteamet starter vekten kl. 07, og at de har økt tilgjengelighet om sommeren, ved helligdager og fredagskvelder.

Ressursteamet dekker i dag alle typer fravær. På spørsmål om hvilke typer vakter BR bør håndtere, svarer 11 ledere korttidsfravær og 9 ledere ekstra innleie. Videre ønsker 8 ledere at BR skal håndtere langtidsfravær. Det var mulig å velge flere svaralternativer. Flere kommenterer at lederne bør dekke ferier og vakante stillinger.

11. Hvilke type vakter bør håndteres av bemanning og ressursstyring?

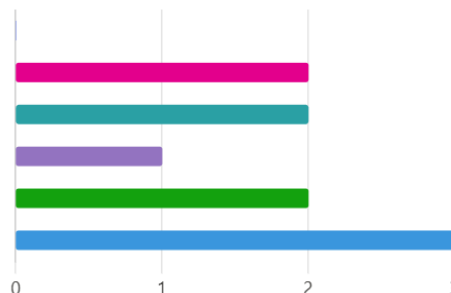
● Langtidsfravær	8
● Korttidsfravær	11
● Feriefravær	5
● Vakante stillinger	5
● Ekstra innleie	9
● Alle	5



Administrativ stab i BR fikk samme spørsmål og svarte følgende:

18. Hvilke type vakter bør håndteres av bemanning og ressursstyring?

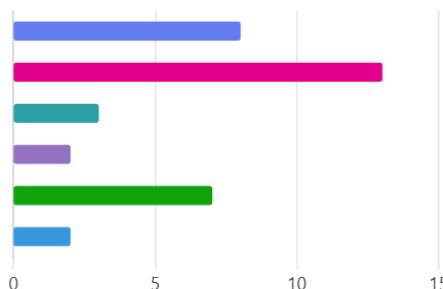
Langtidsfravær	0
Korttidsfravær	2
Feriefravær	2
Vakante stillinger	1
Ekstra innleie	2
Alle	3



Lederne ble også spurt om hvilke vakter de ønsket at ressursteamet skulle dekke. Her var mulig å velge flere svaralternativer. 13 svarte at korttidsfraværet, 8 svarte langtidsfravær og 7 mente ekstra innleie burde dekkes.

13. Hvilket vakter bør ressursteamet dekke?

Langtidsfravær	8
Korttidsfravær	13
Feriefravær	3
Vakante stillinger	2
Ekstra innleie	7
Alle	2



Kommunedirektøren mener at ressursteamet bør dekke alle typer fravær, mens kommunalsjefen sier at ressursteamet primært ikke skal dekke vakante stillinger over tid, selv om det kan være nødvendig i enkelte situasjoner.

Enkelte ansatte i tjenestene påpeker at det er unødvendig at sykehjemmene har en egen bemanningstjeneste i tillegg til BR.

Når det gjelder åpningstidene hos BR svarer 50% av lederne at åpningstidene ikke er dekkende, mens 38% mener de er dekkende. Flere ønsker bemanningskoordinatorer tilgjengelige på kveld og helg, spesielt lørdag, siden helgefraværet kommer inn på lørdag dag. I administrativ stab mener 33 % at det ville vært hensiktsmessig med kveldsåpent.

Kommunedirektør og kommunalsjef fikk spørsmål om tilbakemeldinger fra ansatte og ledere om BR. Kommunedirektøren har hørt at BR velger de enkleste vaktene. Det er også kommet tilbakemeldinger om at det er vanskelig å holde økonomisk oversikt, og det er et ønske om et enklere system for bedre økonomisk forutsigbarhet. Det stilles spørsmål om BR er for dyrt. Kommunedirektøren mener at det antagelig er billigere enn vikarbyrå, men er usikker på om det er billigere enn tilkallingsvikarer. Han påpeker at dette er et viktig spørsmål å få avklart gjennom evalueringen, for å se om det gir en økonomisk effekt sammenlignet med tilkallingsvikarer i små stillinger.

Kommunalsjefen sier det er et kontinuerlig arbeid å få økonomisk kontroll, og at BR har bidratt mye i forhold til struktur. Hun sier også at det er viktig å huske på at BR ikke har fått tilført egne midler, men at de er finansiert av helse og omsorg ved overføring av midler som er brukt til vikarer.

Kommunedirektøren sier det fremdeles er store utgifter til sykevikarer, men at det uansett er billigere enn bruk av vikarbyrå.

10.0 Evalueringer og anbefalinger

Evalueringen av BR i helse og omsorg i Grimstad kommune viser at tiltaket i stor grad har oppnådd sine mål. BR har etablert seg som en sentral aktør i sektoren, og har bidratt til bedre ressursutnyttelse, økt kompetanse, mer stabile vikarløsninger og bedre ressursstyring.

Kvalitet og kompetanse

- **Kvaliteten på ansatte og tjenester:**
 - Evalueringen viser at BR leverer tjenester av god kvalitet. Ansatte i ressursteamet opplever høy inkludering og tilhørighet i arbeidsmiljøet, og de er godt organisert for å ivareta dem som ansatte.
- **Kompetanse til å møte sektorens behov:**
 - BR har hjulpet sektoren med å sikre riktig kompetanse til å dekke fravær i helse og omsorg. Tilbakemeldinger fra ledere og ansatte indikerer at ressursteamet har god kompetanse og evne til å dele denne kompetansen med andre.

Fleksibilitet og tilgjengelighet

- **Tilpasning til sektorens skiftende behov:**
 - BR har vist evne til å omstille seg raskt og dekke nye behov. Undersøkelsene viser at det er et ønske om bedre lokalkunnskap hos bemanningskoordinatorerne og at lederne har mulighet for mer fleksibel fordeling av ressursteamet på arbeidssteder og bytte av lister.
 - Det er et ønske at ressursteamet starter vekten tidligere og har økt tilgjengelighet om sommeren, ved helligdager og fredagskvelder. Dersom tilgjengeligheten til bemanningskoordinatorerne bedres gjennom økt åpningstid, vil det muligens kunne avlaste tjenestene i større grad enn i dag. Ved å øke tilgjengeligheten i disse periodene, kan tjenesten bedre dekke behovene for vikarer og redusere utfordringer knyttet til fravær som oppstår utenom ordinær arbeidstid.
- **Tilgjengelighet ved behov for ekstra arbeidskraft:**
 - Ressursteamet har delvis dekket behovet for ekstra arbeidskraft, og det er tilbakemeldinger om at kapasiteten kan være begrenset.
 - Ønske om bistand fra ressursteamet viser seg i jevnlig henvendelser fra ledere som etterspør hjelp. Mange ledere ber om ekstra hjelp i forbindelse med sykefravær, akutte situasjoner, oppsigelser mm. Etterspørselen er større en BR klarer å imøtekomme. Andelen av ubesatte (vakante) stillinger bidrar også til at sektoren konstant er i underskudd på personell.
- **Økt kapasitet og raskere respons:**
 - Det er fortsatt et betydelig antall ledige stillinger og helgebehov som ressursteamet ikke kan dekke alene. Det har vært tilbakemeldinger om at ressursteamet kapasitet er lavere enn dagens ønsker og behov. Videre kommenteres det at vakter kan komme i retur litt sent og at bemanningskoordinatorerne kan være vanskelige å få tak i ved lunsjtid. Ved å øke kapasiteten og endre responstiden, kan BR bedre møte behovene til virksomhetene. Ledere kan også med fordel respondere raskere, ifølge bemanningskoordinatorerne.
- **Kommunikasjon og samarbeid:**
 - Samarbeidsavtalens innhold med rammer, ansvar og oppgavefordeling bør formidles tydeligere. Rutiner for kommunikasjon og samhandling bør implementeres via jevnlig møter.

- Det anbefales at bemanningskoordinatorene har et tettere samarbeid med lederne ved faste møtepunkter for ytterligere å bedre kommunikasjon og samhandling.
- Muligheter for utvidelse til andre sektorer for å dele ressurser og kompetanse bør utforskes.
- **Sentralisering av oppgaver:**
 - Ved å sentralisere både bemanningstjeneste og merkantile tjenester, sikres kvaliteten i større grad og sårbarheten reduseres. Opprettelse av analyseteam i andre sektorer vil man kunne gi ledelsen mulighet for samarbeid om å identifisere utfordringer og muligheter, samt å utvikle løsninger og iverksette tiltak.

Overholdelse av regelverk

- **Følge lover og forskrifter:**
 - BR følger gjeldende lover og forskrifter, inkludert arbeidsmiljøloven. VFR-systemet gir varsel om lovbrudd eller utløst overtid, men det er utfordringer med å hente ut rapporter og ha en samlet oversikt.
- **Utfordringer knyttet til regelverk:**
 - Det er utfordringer i sektoren med å følge med i utviklingen i lovbrudd. Det er tekniske utfordringer i systemet som hindrer ledere å få full oversikt i ressursstyringssystem. BR bidrar til å redusere risikoen for uforvarende lovbrudd ved å ha oversikt over alle stedene hvor ansatte arbeider.

Arbeidsmiljø

- **Rekruttering:**
 - BR har spilt en sentral rolle i rekruttering og on-boarding av tilkallingsvikarer og sommervikarer. Dette har bidratt til å kvalitetssikre og koordinere rekrutteringsprosessen, samt frigjøre ledertid til rekruttering av faste stillinger.
- **Trivsel:**
 - Ansatte i både ressursteamet og administrativ stab i BR opplever høy trivsel og støtte fra kollegaer og ledere. Dette bidrar til et godt arbeidsmiljø og lave turnover. Ressursteamet vurderes som et positivt bidrag til arbeidsmiljøet på arbeidsstedene.
- **Sykefravær:**
 - Sykefraværet i BR har i perioden gjennomsnittlig vært lavere enn i sektoren samlet.

Økonomi og finansiering

- Ressursstyringen og bemanningskoordineringen fra BR avlaster tjenestene for administrativt arbeid, men tjenestene løser fremdeles en betydelig andel av vikarbehovet selv. Tilgjengeligheten til bemanningskoordineringen i BR kan vurderes styrkes for å avlaste tjenestene i enda større grad i arbeidet med å skaffe til veie vikarer.
- Ressursteamet i BR dekker i dag opp for flere typer fravær. Dersom ressursteamet i enda større grad styres mot korttidsfravær som utløser overtidsbetaling fremfor å dekke opp for planlagt fravær, vil kostnadsbesparelsen kunne bli større enn i dag.
- Ressursteamet i BR er et supplement til sektorens ulike vikarløsninger, og utgjør i dag en mindre del av den totale vikar leveransen. Det kan slik sett vurderes å skalere ressursteamet opp for å i større grad møte behovet.
- I en situasjon med knapphet på helsepersonell, kan en risiko ved en oppskalering av ressursteamet være at ansatte i tjenestene søker seg over til ressursteamet og at tjenestene derved mister eget personell. Og siden avlønningen for ansatte i ressursteamet

ligger noe høyere enn for ansatte i tjenestene, vil en oppskalering av ressursteamet, som et alternativ til direkte ansettelse i tjenestene, kunne være kostnadsdrivende.

- Ett alternativ til dagens organisering av ressursteamet, kunne være å ansette årsverkene som en fleksibel ressurs direkte i tjenestene. Dette kunne medført mindre administrasjons- og koordineringsarbeid med den daglige fordelingen av ressursteamet. En slik mellomløsning ville innebære at man hadde egne små ressursteam direkte i de ulike operative tjenestene og som ble styrt på daglig basis direkte fra ledelsen i tjenestene for å dekke løpende midlertidige behov. Løsningen vil muligens påføre ledere mer administrasjon for tjenestene.
- Det bør vurderes å innføre fast og kjent pris for bruk av vikartjenester fra ressursteamet. Dette vil bedre kostnadsforutsigbarhet til tjenestene som benytter ressursteamet og styrke økonomikontrollen.
- Det er i denne rapporten ikke gjort beregninger av hva en vakt fra ressursteamet koster sammenlignet med bruk av vikarvakter med overtidsbetaling, eller bruk av vakter fra privat vikarbyrå. For dette må man først avklare hvilke direkte og indirekte administrative kostnader som skal regnes inn i en vakt fra ressursteamet. Dette er analyser man kan komme tilbake til, og vil aktualiseres dersom man velger å endre finansieringsmodellen som skissert i punkt over.

Vedlegg

Vedlegg 1 Saksfremlegg: Etablering av bemanningstjeneste i helse- og omsorgsektoren

Vedlegg 2 Spørreundersøkelser

Vedlegg 3 Intervju

Vedlegg 4 Samarbeidsavtale

Vedlegg 5 Rutine for innleiekontroll

Vedlegg 6 Rapport Bemanningstjenesten 2.0 - Nye oppgaver

Vedlegg 7 Evaluering av ressursenhetene i Fredrikstad kommune_235365016

Vedlegg 8 Retningslinje for grønn, gul og rød bemanning