# Mandat for Voss iPluss2027

*(Skal til handsaming i Voss heradsstyre 6.02.2025)*

## Bakgrunn

Voss er i ein situasjon der det er utfordrande å rekruttera tilstrekkeleg med kvalifisert personell til å utøva tenestene med same kvalitet og med den strukturen me har i dag. Dette gjeld spesielt innan helse, omsorg, skule, barnehage og enkelte administrative område. Knappheit på ressursar, både kvalifiserte folk og pengar vil truleg auka i framtida. Voss må gjera grep for å løysa utfordringar i dag, og møta dei som kjem i framtida. Voss herad treng å gjera omstilling for å få berekraftige tenester. Det vil seie at tenestene må vera på rett nivå og på eit utgiftsnivå som me kan halda over tid utan å tømma sparekontoen.

I 2022, 2023 og med stort sannsyn for 2024, så er utgiftene i tenesteområda høgare enn inntektene me har til å dekka dei. Høg prisvekst, auka rente, dyre løysingar for å handtera fråvær, auka behov for tenester frå innbyggjarane, mange born med hjelpebehov er nokre av grunnane til at utgiftene har auka mykje siste åra. Det har også vore ein betydeleg vekst i tal personar og deira ressursbehov innan ordninga for ressurskrevjande tenester. Staten er også tydeleg på at kommunane ikkje kan venta å få dekka alt av vekst i tenester framover. Me må difor planlegga for å kunna dekka vekst i tenester sjølve.

Me har difor sett i gang omstillingsprosjektet Voss iPluss2027. Dette er eit endringsprosjekt for å gjera tenester meir berekraftig, bruka ressursane me har på beste vis, og samtidig få ned utgiftsnivået slik at me har råd til å drifta kommunen vår. Det skal soleis vera med å løysa utfordringar me har i dag, og vil få i framtida med mangel på kvalifisert personell, eit for høgt utgiftsnivå og aukande tenestebehov i enkelte tenester. Prosjektet er sett i gang frå haust 2024h og vil vara ut 2027.

Innhald

I prosjektperioden skal me kartlegga kva som kan vera aktuelle endringar, og så setja i verk tiltak og endringar. Nokre vil vera store og inngripande, medan nokre vil vera små og kan gjennomførast raskt. Nokre skal jobbast med på strategisk nivå av leiarar og nokre vil koma som innspel frå tilsette i ulike avdelingar. Prosjektet rommar det som vil vera naudsynt å gjera av endringar, men det kan også romma meir av utviklingsarbeid.

Store omstillingar må greiast ut med godt kunnskapsgrunnlag og alternative løysingar, og deretter leggast fram til politisk handsaming. Dei skal gjennomførast med gode prosessar frå drøfting til gjennomføring. Me vil måtte greia ut om me skal gjera endringar i mellom anna struktur innan skule og barnehage, kvar me må endra på tenestenivå og dekningsgrad, er det nokon aktivitetar me bør slutta med, kvar kan me effektivisera, er det avtalar som bør avsluttast eller reforhandlast? Det kan også vera behov for å omprioritera ressursar, altså flytta ressursar frå ei teneste til ei anna. Nokre område vil difor få auka sine rammer.

Heradsstyret er eigar av prosjektet og prinsipielle endringar skal til handsamast politisk. Rådmannen har mynde til å gjennomføra endringar som ikkje er prinsipielle, men skal orientere styringsgruppe og heradsstyret om aktuelle endringar. Kvar kommunalsjef er ansvarleg for gjennomføring i si eining. Der det er aktuelt med større omstilling skal det organiserast med gode prosessar og deltaking frå tillitsvald, verneombod, tilsette og aktuelle leiarar. Store omstillingar skal også til politisk handsaming og brukarråda skal koma med sine råd. Fleire av løysingane som sikrar berekraftige tenester finst i arbeid og tiltak som går på tvers av einingar og tenester. Leiargruppa har eit særskild ansvar for å jobba fram løysingar på tvers og bidra til samhandling.

For å koma i pluss der inntektene er minimum 1,75 % (ca. 32 mill.kr) høgare enn utgiftene i 2027, så må me starta med å gjennomføra endringar og omstilling frå 2024. I løpet av 2025 må me ha redusert utgiftene med minst 10 mill.kr. For å koma i mål i 2027 må me ha redusert utgifter med minst 22 mill.kr. Dette vert fordelt på ulike tenesteområde, og alle må bidra i omstillinga for framtida.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| (tal i 1 000 kr) | Budsjett 2024 | Andel | Innsparingskrav, 2025 og 2026 | Innsparingskrav, 2027  |
| Adm/politisk | 20 504 | 2 % | 200 | 400 |
| Oppvekst | 541 765 | 41 % | 3 500\* | 8 500\* |
| Helse og omsorg | 496 948 | 37 % | 4 000 | 9 500 |
| Stab | 71 986 | 5 % | 500 | 500 |
| Kultur og fritid | 47 322 | 4 % | 200 | 500 |
| Teknisk | 155 716 | 12 % | 1 100 | 2 100 |
| Ufordelt |  |  | 500 | 500 |
| Sum | 1 334 241 |  | 10 000 | 22 000 |

\* Innsparingskrav for barnehage vart redusert med 500 000 kr i handsaming av årsbudsjett og økonomiplan 2025-2028

Det må altså setjast i gang eit arbeid med å kartlegga konkrete tiltak for å realisera naudsynt omstilling og innsparingskrava. kDette arbeidet er skildra i dette mandatet.

## Målsetting

Hovudmåla er å:

* realisera omstilling i tenestene og innsparingskrav for dei ulike kommunalavdelingane som gjer tenestene og økonomien berekraftig.
* Oppnå eit netto driftsresultat på minimum 1,75 % av brutto driftsinntekter for 2027

Delmål:

1. **Laga informasjonsmateriell for å opplysa om behov og innhald i omstillingsprosjektet**

Laga mandat, prosjektpresentasjon, tidsplan og anna informasjonsmateriell til dei ulike interessentar som skildrar deira oppdrag og prosessen framover. Prosjektpresentasjon i powerpoint skal leiarane nytta til å formidla prosjektet til sine tilsette. Det skal lagast ein kommunikasjonsplan som sikrar naudsynt informasjon til ulike interessentar og i ulike kanalar.

1. **Kartlegga potensielle område der ein kan gjera omstilling og realisera innsparingar**

Kvar kommunalavdeling skal laga ei oversikt over moglege omstillingstiltak i sine einingar, i tillegg til ein overordna for prosjektet. Kartlegginga skal skildra konsekvensar for brukarar, tilsette og økonomi. Potensiale for innsparing kan og vera i omlegging av drifta, effektivisering eller strukturendringar i visse områder. Lean-verktøy kan nyttast i kartlegging av forbetringsområde.

Moglege innsparingar og ynskja utvikling framover skal drøftast i finansråd om våren og tiltak skal innlemmast i økonomiplan.

1. **Drøfta moglege tiltak med leiar og gjennomføra dei som er aktuelle i lag med kommunalsjef**

Det vert sett opp arbeidsmøte med dei aktuelle leiarane/leiargrupper der ein går gjennom funn og drøfter kva omstillingstiltak som kan vere aktuelle for dei aktuelle områda. Tillitsvalde og verneombod skal delta i drøftingar om store og middels store omstillingar. Kven som skal delta og korleis arbeidsprosessen vert lagt som må vurderast ut i frå forarbeidet og behov. Verneombod skal rådførast dersom endring vil påverka arbeidsmiljøet, uavhengig av storleik på endringa. Kommunalsjef har ansvar for gjennomføring av møter, men staben kan bidra med verktøy og kan fasilitera møter.

1. **Gjennomføra ROS på korleis omstillingsprosjektet og endringar påverkar tilsette og tenestekvalitet**

Kvar kommunalsjef gjennomfører risikovurdering av korleis omstillinga, konkrete endringar og eventuell ny organisering kan påverka tilsette og kvalitet på tenestene. Det skal gjennomførast ROS av omstillingar som har stor konsekvens for brukarar generelt eller tilsette i aktuelle avdelingar, jf internkontrollforskrifta.

1. **Gjennomføra omstilling med endringsvilje frå tilsette**

Prosjektet og konkrete tiltak skal gjennomførast utan oppseiing av tilsette. Leiarar skal jobba for å skapa endringsvilje til naudsynt omstilling. Det skal utarbeidast ein omstillingsavtale som sikrar fleksibilitet hjå tilsette.

1. **Legga fram oversikt over moglege tiltak for innsparing**

Det skal lagast ei samla oversikt over moglege omstillingstiltak. Prinsipielle endringar skal til politisk handsaming, enten i økonomiplan eller som eigne saker. Omstillingar som påverkar arbeidsmiljø skal leggast fram for AMU.

1. **Styrka kompetanse om endringsleiing**

For å gjennomføra gode omstillingsprosessar og realisera resultat er det behov for å bevisstgjera leiarar om å nytta endringsleiing og styrka kompetanse om dette. Staben vil bistå med opplegg for dette og verktøy som leiarar kan nytta.

1. **Realisera innsparingskrav gjennom vedtekne tiltak**

Det skal lagast ein oversikt over alle tiltak som skal gjennomførast, for å realisera omstilling og innsparingskrava. Kommunalsjef vil ha ansvar for å realisera tiltak som skal gjennomførast. Innsparingar skal realiserast slik at Voss herad når eit netto driftsresultat på minimum 1,75 % av driftsinntekter innan utgangen av 2027. I løpet av 2025 skal innsparingar på minimum 10 mill.kr realiserast. I løpet av 2027 må minimum 22 mill.kr realiserast som innsparingar.

1. **Styrka evne til å behalda og rekruttera tilsette**

For å ha berekraftige tenester treng me å styrka vår evne til å behalda folk i jobben dei har og betra rekruttering av nytilsette. Utan tilstrekkeleg med kvalifiserte folk har me ikkje berekraftige tenester og kan ikkje tilby tenester med ønska kvalitet. Mangel på folk og vikarhandtering opptek også mykje av leiarar si tid. For dei tenester som skal vera på eit stabilt nivå må me jobba for å sikra stabil bemanning ved å sikra eit arbeidsmiljø som gjev grunnlag for ein helsefremjande og meiningsfylt arbeidssituasjon. Voss i vekst og god arbeidsgjevarpolitikk gjev føringar for dette arbeidet.

1. **Evaluera tiltak og vurdera kva som har vore hensiktsmessig og ikkje – gevinstrealiseringsplan**

Oversikt over tiltak skal fylgjast opp jamleg i løpet av 2024-2027.

Det skal også orienterast om status i administrativ styringsgruppe, politisk styringsgruppe (formannskap), AMU og andre aktuelle grupper.

## Økonomiske rammer

## Prosjektet skal i utgangspunktet gjennomførast med eigne ressursar. Det vil vera viktig å prioritera dette prosjektet og omstilling for å sikra berekraftige tenester og økonomi i framtida.

Det kan vera behov for noko ekstra ressursar i 2025. Dette skal gjennomførast innafor rammer på 300 000 kr og dekkast innafor rådmannen sitt budsjett.

Det skal vurderast om OU-midlar kan dekka noko av utgifter med leiarutvikling.

## Kopling til andre planar i Voss herad

Voss iPluss handlar om å gjer omstilling for å få berekraftige tenester og økonomi. Dette vil henga saman med samfunnsmåla til Voss herad. For å gjera Voss endå meir attraktiv, inkluderande og innovativ, så må me ha ressursar til å gjennomføra det. Samfunnsdelen, planstrategien og dei ulike kommunedelplanar og temaplanar vil gi naudsynt retning og rammer for kor Voss herad må gjera omstilling.

Sidan det å skaffa nok folk er ei av dei største utfordringane som gjer at Voss må gjera omstilling, er planen [Voss i vekst](https://voss.herad.no/tenester/samfunnsutvikling/planar-og-rapportar/temaplanar/voss-i-vekst/) viktig inn i arbeidet med Voss iPluss. Tiltak for å betra rekruttering og tiltrekkja seg folk til kommunen vil kunna bidra til stabilitet i tenester og å unngå dyre vikarløysingar.

Kommunedelplan tidleg innsats og livsmeistring gjev viktig retning for kva omstilling som må gjerast i enkelte tenesteområde for å bruka ressursar på beste måte. Me må gjera dei rette tinga og førebyggja meir omfattande tenestebehov i framtida. Andre temaplanar og strategi for helse og omsorg er også relevante for arbeidet med Voss iPluss2027

Økonomiplan vil vera eit viktig dokument der planlagde tiltak vert lagt fram. Økonomiplan for 2025-2028 vil innehalda avgrensa informasjon då prosjektet er nettopp starta. I neste økonomiplan, for 2026-2029, vil ein meir heilskapleg plan for omstilling og endringstiltak bli lagt fram og vedteke.

## Organisering av prosjektet

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Overordna prosjekt |  | Omstilling med store konsekvensar | Omstilling med middels konsekvensar | Omstilling med liten konsekvens |
| Prosjekteigar | Voss heradsstyre |  |  |  |  |
| Politisk styringsgruppe | Formannskapet |  |  |  |  |
| Administrativ styringsgruppe | Rådmannen si leiargruppe + HVO + repr. HTV |  | Leiargruppe i komm.avd + tillitsvalde + verneombod | Utvalde leiarar + tillitsvalde + verneombod | Utvald leiar(-ar) |
| Prosjektleiar | Stabssjef Strategi og styring |  | Kommunalsjef eller den ho/han har utnemnd | Utnemnd ansvarleg av kommunalsjef eller leiar | Utnemnd ansvarleg av leiar |
| Rapportering | Prosjektleiar rapporterer til styringsgruppa ca annakvar månad og til Formannskap i økonomisk statusrapportering  |  | Prosjektleiar rapporterer til styringsgruppa månadleg  | Prosjektleiar rapporterer til styringsgruppa månadleg  | Prosjektleiar rapporterer til styringsgruppa månadleg eller etter behov |
| Rådgjevande organ | Dei kommunale råda |  | Aktuelle kommunale råd + handsaming av økonomiplan | Aktuelle kommunale råd + handsaming av økonomiplan |  |

## Oppgåver og framdrift

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Oppgåve | Kven | Frist |
| Laga informasjonsmateriell om prosjektet | Prosjektleiar | Aug-sept 2024 |
| Laga prosjektplan (mandat og tidsplan) | Prosjektleiar og kommunalsjefar | Sept -des 2024 |
| Kartlegga moglege omstillingstiltak  | Kommunalsjefar, stabssjefar og prosjektleiar | Aug 2024- april 2025 (større omstillingstiltak kan ta lenger tid å kartlegga) |
| Oppstartssak til politisk handsaming – mandat og prosjektplan | Prosjektleiar | Handsaming i heradsstyret 6.02.2025 |
| Orientering om status prosjekt for administrativ og politisk styringsgruppe | Prosjektleiar | Ca annakvar månad frå okt 2024 |
| Drøfting rammer og tiltak i finansråd | Prosjektleiar | 12.og 13.mars 2025 |
| Gjennomføring av tiltak | Leiargruppa i Voss herad | 2024-2027 |
| Milepelsrapportering i rapport for 1. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Juni 2025 |
| Milepelsrapportering i rapport for 2. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Oktober 2025 |
| Milepelsrapportering i rapport for 1. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Juni 2026 |
| Milepelsrapportering i rapport for 2. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Oktober 2026 |
| Milepelsrapportering i rapport for 1. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Juni 2027 |
| Milepelsrapportering i rapport for 2. tertial | Leiargruppa i Voss herad | Oktober 2027 |
| Laga prosjektrapport og evaluera prosjekt | Prosjektleiar | Mars 2028 |

## Interessentar

## Andre relevante dokument for Voss iPluss2027

* Prosjektdokument
* Kommunikasjonsplan
* Prosjektpresentasjon