

# BOHAB I BALANSE

## Oppsummering

Denne rapporten oppsummerer et arbeid som har vært rettet mot å finne svar på om bo- og habiliteringstjenesten (Bohab) i Molde kommune drifter nøkternt og kostnads-effektivt, og bør få styrket budsjettet sitt, eller om det finnes rom for forbedringer og effektivisering. Svaret på dette fant vi ut ved å sammenligne tjenesteproduksjonen til Bohab med en tilsvarende tjeneste i en kommune lokalisert et annet sted i Norge.

Sammenligningen viser at Bohab drifter nøkternt i flere av tjenestene som ytes, men det er også er tjenester som har potensiale til forbedring. Spesielt én tjeneste har stort omstillingsbehov, og det er bo-tjenesten som gis i bo-felleskap og samlokaliserte boliger. Her bør Bohab omstille seg og ta lærdom fra sammenligningskommunen knyttet til hvordan de jobber, og ikke minst hvordan de har organisert seg og hvordan tjenesten ledes. Da denne tjenesten står for over halvparten av driftsutgiftene, bør hovedfokuset for et fremtidig omstillingsarbeid ligge her.

Omstilling tar tid, det gjør det også før effektene vises på kommunens regnskap. Hvor raskt avhenger av hvor raskt man klarer å komme i gang, samt hvordan man velger og organisere- og følge opp omstillingen. Kontroll- og oppfølgingsrollen bør legges til økonomiavdelingen. Oppfølging av progresjon, sikre at gevinster blir realisert, samt beregning av fremtidig budsjett vil være viktige oppgaver som økonomiavdelingen bør ha hånd over. Lykkes man med omstillingen, vil Bohab kunne driftes med et langt lavere utgiftsnivå enn det Bohab driftes med i 2024.

Arbeidet denne rapporten summerer opp har pågått høsten 2024, og har vært initiert av kommunedirektøren i Molde kommune. Arbeidet har vært utført av en prosjektgruppe bestående av 7 personer, og en styringsgruppe bestående av 4 personer. Personene som har deltatt i prosjektet har alle bekledd ulike roller, men alle har jobbet mot målet om bohav i faglig og økonomisk balanse.

**JANUAR 2025**

Ken Blindheim  
**IKARO SOLUTIONS**

## Bakgrunn

Bo- og habiliteringstjenesten (Bohab) er den største enheten i Molde kommune og også enheten med størst merforbruk. Enheten har slitt mer store merforbruk over flere år. Med bakgrunn i dette ønsket administrativ ledelse i Molde kommune svar på om:

1. Bohab drifter nøkternt og effektivt, og dermed må budsjettet økes?
2. Det er mulig å drifte Bohab innenfor tildelt budsjett, uten at gjeldende lover og regler brytes?

For å kunne svare ut dette spørsmålet ble det besluttet å sammenligne Bohab med en tilsvarende tjeneste i annen kommune i Norge. Dette med bakgrunn i at offentlig statistikk (Kostra) ikke er presis nok til å kunne svare på om vi driver effektivt eller ikke.

## Fremgangsmåte

Kommunedirektøren var prosjekteier og bestilte en gjennomgang av bo- og habilitering. Det ble lyst ut et offentlig anbud for å hente inn en ekstern prosjektleder, og valget falt på Ikaro Solutions. Ekstern prosjektleder var avgjørende for å sikre rask og nødvendig framdrift. Samtidig var det viktig å få inn en ressurs som kunne vise til erfaring og resultater fra tilsvarende analyser og som satt på kunnskap om både tjenestene, kommuneøkonomi, ledelse og organisering.

Kommunalsjef helse og omsorg, stabssjef økonomi og organisasjon og rådgiver fra samfunn var styringsgruppe sammen med ekstern prosjektleder.

Prosjektgruppa besto av enhetsleder bo og habilitering, stabsleder budsjett, økonomirådgiver, personlrådgiver, hovedverneombud, hovedtillitsvalgt og prosjektleder. Det var viktig med bred deltakelse fra egen organisasjon for å få eierskap til rapporten, og dermed gjøre oss i stand til å gjennomføre foreslåtte endringer i ettertid. Det var også et klart mål at arbeidet skulle gi oss læring internt for å kunne benytte oss av metodikken i omstillingsarbeid senere.

Prosjektet ble gjennomført i perioden 1 sep. til 13. des. 2024, og følgende møtevirksomhet har blitt gjennomført.

- Oppstartsmøte
- Informasjonsmøte med alle avdelingslederne i Bohab
- Idemyldringsmøte med alle avdelingslederne samt utvalgte ansatte i Bohab
- Fysisk møte med lederteamet i SK
- Teams-møte med lederteamet i SK
- Teams-møte med samhandlingsenheten i SK

- Avslutningsmøte
- Ukentlige møter i prosjektgruppen
- Møter annenhver uke i styringsgruppen

Informasjon om Bohabs drift har hovedsakelig kommet fra enhetsleder og avdelingsledere, mens informasjonen om SK sin drift har kommet fra lederteamet i SK.

## **Sammenligningskommunen**

Den nasjonale kommune-stat-rapporterings-basen KOSTRA inneholder per i dag ikke detaljer som muliggjør en fullgod ekstern evaluering av Bohab. Derfor falt valget på å benytte en kommune i Norge som sammenligningskommune. Dermed kan man innhente detaljer fra tjenesteproduksjonen i sammenligningskommunen og sammenligne den med tjenesteproduksjonen i Bohab. I tillegg kan man utveksle erfaringer fra en tilsvarende tjenesteyter.

For enkelhets skyld kunne en nabokommune i Møre og Romsdal besittet rollen som sammenligningskommune. Men siden de fleste kommunene i Møre og Romsdal er lik oss, ved at de bruker mer på helse- og omsorgstjenester enn mange andre kommuner utenfor vårt fylke, var det viktig å hente inn erfaringer og praksis fra en kommune utenfor Møre og Romsdal.

Sammenligningskommunen (SK) som ble valgt er ikke blant Norges mest kostnads-effektive, men de har opparbeidet seg ett visst renommé i fag- og tjenesteområdet som Bohab representerer. Dette har bakgrunn i at de blant annet har utarbeidet en ressursfordelingsmodell som flere andre kommuner i Norge har tatt i bruk. Denne modellen har Bohab delvis tatt i bruk. Ledelsen i Bohab har tidligere vært i dialog med SK, og inntrykket av tjenestens ledelse ga opphav til at denne kommunen ble brukt som sammenligningskommune.

I 2015 erkjente SK at tjenestens praksis måtte endres. Tjenesten brukte alt for mye penger, og kvaliteten på tjenesten var sprikende. På bakgrunn av det ble det iverksatt en omstillingsprosess i 2016, og fra da har tjenesten blitt ledet etter mottoet «felles kultur gjennom felles struktur». Ressursene innad i tjenesten fordeles hovedsakelig ved bruk av to verktøy:

- brukerkartleggingsmodell
- ressursfordelingsmodell

Verktøyene (modellene) har til hensikt å få rettferdig ressursfordeling innad i tjenesten og dermed sikre at alle brukerne får gode og effektive tjenester.

## Omregningsfaktor

Sammenligningskommunen (SK) har over dobbelt så mange innbyggere som Molde kommune. I tillegg har SK færre personer med PU-diagnose blant sine innbyggere sammenlignet med Molde kommune. Dette har blitt hensyntatt ved at det har blitt utarbeidet en omregningsfaktor som har blitt brukt når tjenesteproduksjonen i SK har blitt sammenlignet med Bohab sin tjenesteproduksjon.

Dersom økonomiske tallstørrelser (budsjett og rengskap) skal sammenlignes, må man i tillegg ta hensyn til en tredje variabel: ugunst ved at Molde er en mer langstrakt kommune enn SK.

## Tjenesteproduksjonen

Bohab leverer et vidt spekter av tjenester til personer i alle alderstrinn med utviklingshemning/utviklingsforstyrrelse. I denne rapporten er tjenestene som utgjør den største andelen av Bohab sine samlede utgifter fått størst oppmerksomhet. Sammenligningen starter med punkttjeneste.

### Punkttjeneste

Punkttjeneste gis til personer som bor i eget hjem/bolig ved at personalet oppsøker tjenestemottaker (tjeneste i hjemmet).

#### Antall tjenestemottakere:

SK gir denne tjenesten til **85-90** personer, mens Bohab gir denne tjenesten til **36** personer. Omregnet vil de si at Bohab omtrent er på samme nivå som SK.

#### Årsverk:

Frem til i høst har Bohab benyttet ressursfordelingsmodellen til SK for utmåling av årsverk for denne tjenesten. SK bruker ikke ressursfordelingsmodellen i denne tjenesten. De benytter utmålingen som blir brukt til hjemmetjeneste. På bakgrunn av dette har Bohab besluttet å gjøre det samme, og en foreløpig beregning viser at Bohab kan redusere flere årsverk ved og gjøre som SK.

### Aktivitetssenter

SK fokuserer mye på å tilby lystbetonte aktiviteter til den enkelte tjenestemottaker på aktivitetssentrene som de driver. Målet er å få flest mulig til å ta i bruk tilbudet, så ofte som mulig. Dette gir både effektive og gode tjenester for kommunen og brukerne.

Årsverk:

Bohab har ikke brukt ressursfordelingsmodellen som grunnlag for å tildele årsverk i denne tjenestekategorien slik SK gjør. Derfor har det ikke blitt gjort noen sammenligning av årsverk her.

Anbefalinger:

- Ta i bruk både brukerkartleggings- og ressursfordelingsmodellen når antall årsverk i aktivitetssentrene skal tildeles.
- Jobbe målrettet mot å finne en aktivitetsportefølje som treffer brukergruppen, samt bruke loggført oppmøte mer aktivt som verktøy til å justere aktivitetene som tilbys dersom lavt oppmøte avdekkes.

**Enetiltak**

Enetiltak er en tjeneste som er bygd opp rundt en individuell tjenestemottaker. Tjenestemottakeren bor alene og har eget personal i egen turnus tilknyttet seg.

Antall tjenestemottakere:

SK kjøper **8-10** enetiltak fra private aktører, og alle enetiltakene ligger til enheten som har bestillerfunksjon, ikke til en utfører slik Bohab er. **2** av disse enetiltakene er avlastning, og av de 8-10 enetiltakene er det **3** som ligger i gråsonen mellom PU og rus/psykiatri.

Bohab har **5** enetiltak. **2** av disse driftes av Bohab, mens de **3** andre driftes av en privat aktør (kjøpt tjeneste). Av disse 5 er det **1** enetiltak som ligger i gråsonen mellom PU og rus/psykiatri.

Omregnet gir Bohab **1** enetiltak mer enn hva SK gjør. Omfanget i denne tjenesten er imidlertid så liten at +/- 1 er innenfor. I løpet av høsten har det blitt vurdert at 2 av enetiltakene som Bohab har ansvar kan nedskaleres noe. Dette forventes å gi en effekt i regnskapet for 2025.

Årsverk:

Det er ikke blitt gjennomført noen sammenligning av årsverk i denne tjenestekategorien. Men, bemanningen ligger i gjennomsnitt på det som kalles 2:1 bemanning, og i noen tilfelle 3:1 og 4:1.

Anbefalinger:

- Utfør kontroll og tilsyn regelmessig med tjenester som kjøpes slik Bohab har etablert som praksis fra i høst.
- Vurder muligheten for å samle 2 eller flere enetiltak i et lite bo-fellesskap med plass til 2-3 personer. Dette forutsetter at et veiledningsteam jobber frem et mulighetsrom

for dette. Per i dag har ikke Bohab et veiledningsteam, så dette må på plass før tiltaket eventuelt gjennomføres.

### **Avlastning i institusjon**

Overnatting i avlastning er definert som institusjonsplasser, og SK har kapasitet til **25** personer på **1** lokasjon. Bohab har kapasitet til **11** personer fordelt på **2** lokasjoner.

I denne tjenestekategorien er Bohab omtrent likt dimensjonert som SK. Eneste forskjellen er at SK tilbyr avlastning på **1** lokasjon, mens Bohab tilbyr avlastning på **2** lokasjoner.

#### Årsverk:

Bohab har ikke brukt ressursfordelingsmodellen som grunnlag for å tildele årsverk i denne tjenestekategorien slik SK gjør. Derfor har det ikke blitt gjort noen sammenligning av årsverk her.

#### Anbefalinger:

- Ta i bruk både brukerkartleggings- og ressursfordelingsmodellen for å bestemme antall årsverk på dag og kveld.
- Vurdere bruk av helse- og mestrings teknologi for å holde antall nattevakter på et minimumsnivå. SK har ikke satset nevneverdig på helse- og mestrings teknologi som erstatning for ansatte i sine heldøgns-bemannede boliger. Unntaket er på avlastning, der de ser en viss gevinst på natt.

### **Barneboliger**

Barneboliger er også definert som institusjonsplasser, og SK har kapasitet til **5** personer på **1** lokasjon. Bohab har også kapasitet til **5** personer på **1** lokasjon, og alle plassene er bebodd. Dersom Bohab var dimensjonert som SK skulle de vært i besittelse av **2** plasser, og ikke **5** plasser.

#### Årsverk:

Bohab har ikke brukt ressursfordelingsmodellen som grunnlag for å tildele årsverk i denne tjenestekategorien slik SK gjør. Derfor har det ikke blitt gjort noen sammenligning av årsverk her.

**Anbefalinger:**

- Vurder om det er mulig å samlokalisere barneboligene og avlastningen. Dette er en samlokalisering SK benytter, og samlokalisering kan gi samordningseffekter både på dag/kveld og natt.
- Ta i bruk både brukerkartleggings- og ressursfordelingsmodellen for å bestemme antall årsverk på dag og kveld.
- På sikt justere kapasiteten ned mot 2-3 heldøgns-bemannede plasser.

**Bo-fellesskap og samlokaliserte boliger**Antall tjenestemottakere:

SK gir denne tjenesten til **176** personer, mens Bohab gir samme tjeneste til **89** personer. Sammenlignet med SK skulle Bohab gitt tjeneste til **72** personer. Bohab gir denne tjenesten til **17** flere enn hva SK gjør.

**Anbefalinger:**

- Spisse tildelingskriteriene, og gå igjennom tildelingspraksisen for denne tjenesten (også ved fornying av vedtak).
- På sikt nedskalere kapasiteten, og samtidig justere kapasiteten for fremtidig behov (både kjente og ukjente).

Årsverk u/ natt og ledelse:

Sammenligningen viser at Bohab benytter i gjennomsnitt flere årsverk per tjenestemottaker enn hva SK gjør. SK bruker i gjennomsnitt **1,52** årsverk per tjenestemottaker mens Bohab ifølge ressursfordelingsmodellen bruker **1,89** årsverk per tjenestemottaker. I gjennomsnitt bruker Bohab **0,37** flere årsverk per tjenestemottaker enn hva SK gjør i samme tjeneste. Bohab har altså både flere tjenestemottakere, og bruker flere årsverk per tjenestemottaker enn SK. Dersom Molde kommune hadde hatt samme nivå og bemanning som SK, ville vi hatt 58 færre årsverk i denne tjenesten.

**Anbefalinger:**

- Ta i bruk både brukerkartleggings- og ressursfordelingsmodellen for å bestemme årsverk på dag og kveld.
- På sikt redusere gjennomsnittlig antall årsverk nærmere SK sitt nivå. Dette kan trolig gjøres ved at Bohab organiserer-, jobber- og samordner tjenesten mer i retning av hva SK gjør i dag. Tilbakemeldinger fra avdelingsledere og utvalgte ansatte gir klare

indikasjoner på at bo-fellesskapene kan driftes annerledes enn i dag uten at det går utover den faglige forsvarligheten. Eksempel på forbedringsforslag er:

- tydeliggjøre arbeidsfordelingen mellom ansatte i bo-fellesskapene
- effektivisere måten det jobbes på, se løsninger og alternativer arbeidsmåter
- bedre sammensetning av tjenestemottakeren i bo-fellesskapene
- grundigere vurdering ved fornying av vedtak
- benytte frivillige

Et veiledningsteam vil kunne bidra positivt til å endre hvordan bo-fellesskapene kan driftes med lavere bemanning.

#### Totalkapasitet:

SK har en totalkapasitet til **176** personer i denne tjenestekategorien. Det vil si at de har 100 prosent belegg, og de har venteliste på denne type bo-tjeneste. Bohab har kapasitet til **103** personer, men huser per i dag **89** personer. Det vil si at Bohab har ledig kapasitet til **14** personer (dersom disse bo-enhetene er innflyttingsklare).

#### Anbefaling:

- Ledig kapasitet er ikke gratis, og man må vurdere hva man skal gjøre med den ledige kapasiteten. Salg eller alternativt bruk er to alternativer som gir effekt på kommunenes regnskap.

#### Ant. lokasjoner og kapasitet per lokasjon:

SK har **22** lokasjoner, og kapasiteten per lokasjon varierer fra **4** til **15** personer. De fleste lokasjonene har en bo-kapasitet på rundt **10** personer. Bohab har **14** lokasjoner, og kapasiteten per lokasjon varierer fra **2** til **23** personer. Den største lokasjonen består av to driftsenheter.

Sammenlignet med SK burde Bohab hatt **9**, og ikke **14** lokasjoner. Bohab har imidlertid flere lokasjoner med svært liten kapasitet (2-3 personer) og en stor (23 personer). Dette forstyrrer sammenligningen noe.

#### Anbefaling:

- Vurder mulighetene for å avvikle noen av bo-fellesskapene.

#### Nattevakter:

SK har **28** nattevakter på jobb hver natt fordelt på sine **22** lokasjoner. Antall nattevakter per lokasjon varierer fra **1** til **2** stk. I noen lokasjoner er det **1** våken- og **1** hvilende nattevakt. Antall nattevakter bestemmes hovedsakelig ut ifra antall beboere og



hjelpebehov. SK har lite helse- og mestringsteknologi installert i sine bo-fellesskap. De har imidlertid noe helse- og mestringsteknologi i avlastningsboligene sine.

Bohab har **26** nattevakter på jobb hver natt fordelt på sine **14** lokasjoner (den ene lokasjonen har i tillegg **1** bakvakt). Antall nattevakter per lokasjon varierer fra **1** til **5** stk. Bohab benytter ikke hvilende nattevakter.

#### **Anbefalinger:**

- Vurder om det er mulig å redusere ant. nattevakter der det er 2 eller flere nattevakter per lokasjon. Vurder mulighetene med og uten helse- og mestringsteknologi.
- Vurder muligheten for å benytte hvilende nattevakt der det må være 2 eller flere nattevakter i bo-fellesskap med stabile natteforhold. Bo-fellesskap med hvilende nattevakt må ha soveplass til den hvilende nattevakten.
- Vurdere om det er behov for et bo-fellesskap uten nattevakt og fast bemanning på dag- og kveldstid. Beboerne får bo-tjeneste som punkt-tjeneste. Dette er en løsning man tenker på i SK.

## **BPA**

#### Antall tjenestemottakere:

**1** person har BPA vedtak i tradisjonell forstand i SK. I tillegg har SK tildelt **8** BPA vedtak gitt som avlastning (i kombinasjon med ordinær avlastning). Alle BPA-vedtakene ligger til enheten som har bestillerfunksjon, ikke til en utfører slik Bohab er.

I Bohab har **15** personer tjeneste i form av BPA, og flere av disse har svært omfattende vedtak. Dette er vel mye sammenlignet med SK.

I løpet av høsten har Molde kommune fått på plass tjenestekonsesjon for BPA-ordningen som har ført til standardisert timeprisen for sine leverandører. Dette har medført at leverandørene har fått redusert timepris, og totalt vil dette gi en gevinst i overkant av 3,8 mill. kroner. Denne gevinsten vil ha effekt fra 1. mars 2025. I tillegg har Bohab avdekket 3 avvik fra tilsyn som har blitt gjennomført. Den økonomiske gevinsten fra dette er ennå ikke kvantifisert.

#### **Anbefalinger:**

- Spisse tildelingskriteriene, og gå igjennom tildelingspraksisen for denne tjenesten (også ved fornyelse av vedtak).
- Utføre jevnlig tilsyn, og dersom kriteriene for BPA ikke oppfylles, må det vurderes om det skal gis et alternativt tjenestetilbud.

## Andre tjenester

Det har ikke blitt gjennomført sammenligninger på tjenestene:

- avlastning utenfor institusjon
- støttekontakt
- omsorgsstønad

Vi har ikke lykket med å fremskaffe pålitelige tall til å kunne sammenligne tjenesten avlastning utenfor institusjon. Dette kan eventuelt gjøres ved et senere tidspunkt dersom man finner det formålstjenestlig. Når det gjelder støttekontakt og omsorgsstønad så utgjør det en svært liten del av Bohab sine totale utgifter. Derfor har disse tjenestene ikke blitt prioritert.

Det kan nevnes at Bohab bærer utgiftene for alle støttekontaktene som benyttes i Molde kommune, uavhengig av tjeneste. Men utgiftene til dette er ikke store.

### Anbefaling:

- Om mulig og dersom det er behov for det, benytte støttekontakter i større omfang til aktivisering av tjenestemottakere i bo-fellesskap og samlokaliserte boliger. Må også da vurdere om tjenesten som hovedregel skal gis i grupper. Tjenesten er effektiv og kan gi stor nytteverdi for brukerne. Dette gjelder også for omsorgsstønad dersom det kan redusere omfanget i avlastningsboliger (som er en dyr tjeneste).

## Organisering og ledelse

I SK har enhetsleder bygget opp en velfungerende stab- og støttefunksjon til å hjelpe seg i drift- og utviklingen av tjenesten. Driftsavdelingene i enheten er delt inn i 3 bolker:

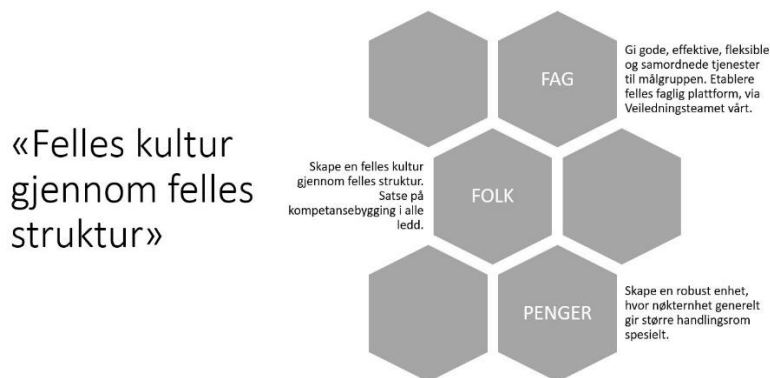
1. heldøgnsbemannede boliger
2. aktivitetssenter
3. avlastning- og miljøtjenesten

Den største tjenesten målt i årsverk og utgifter er heldøgnsbemannede boliger (bo-fellesskap og samlokaliserte boliger). Hver driftsavdeling er her ledet av 1 avdelingsleder, og ved behov får avdelingene råd og veiledning fra tjenestens støttefunksjon.

På direkte spørsmål om hva som er den viktigste suksessfaktoren i enheten svarer enhetsleder i SK at det er veiledningsteamet og kartleggingsteamet i deres støttefunksjon. Dette er erfarne og dyktige medarbeidere som finner gode løsninger for tjenesten og sikrer kvaliteten innenfor de økonomiske rammene. Kort oppsummert så reiser veiledningsteamet rundt og veileder i bo-fellesskapene og i hjemmene til foreldre

som har barn med utviklingshemming. Dette er et operativt team som rapporterer direkte til enhetsleder. Kartleggingsteamet gjennomfører brukerkartlegginger og fordeler ressurser innad i enheten på basis av ressursfordelingsmodellen som de har utarbeidet. Formålet med dette er å skape likhet i fordelingen av ressurser blant enhetens mange avdelinger.

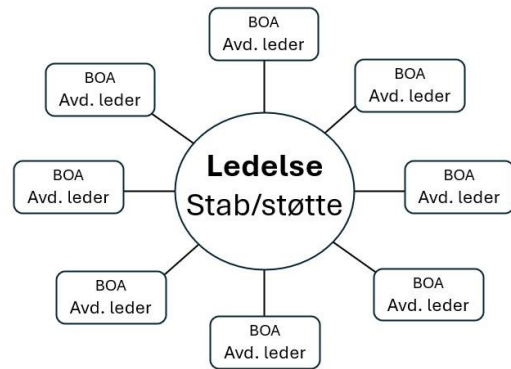
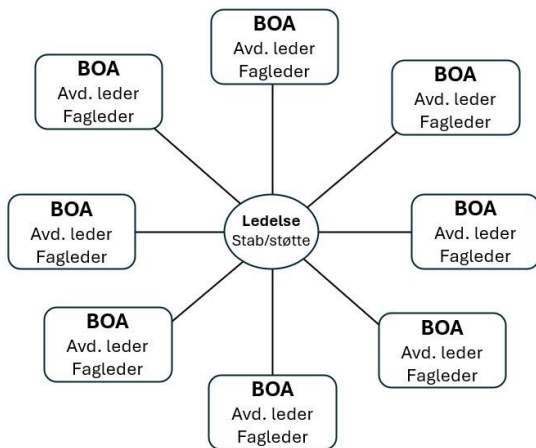
Enheten driftes etter mottoet «felles kultur gjennom felles struktur», og det klarer de å oppnå i praksis ved å ha en sterk faglig støttefunksjon som jobber operativt på tvers i alle avdelingene i enheten. Modellen SK leder etter er gjengitt i figuren under.



Som figuren ovenfor viser må alle med lederroller i SK prioritere arbeid rettet mot FAG, FOLK og Penger. Alle avdelingsledere har skriftlige kontrakter de må levere på, og dette følges aktivt opp av enhetsleder.

I figuren under vises to modeller (forutsetning: begge har lik ledertetthet i forhold til årsverk). Modellen til venstre illustrerer Bohab, og modellen til høyre illustrerer SK. Den største forskjellen på disse to modellene er:

- Bohab har to ledere ute i driftsenhetene (delt fag- og driftsledelse). SK har kun én leder (driftsleder).
- SK har en større stab/støtte funksjon (fag) tilknyttet enhetsleder enn det Bohab har.



Prosjektgruppen har ikke lyktes i å bli enig om hvilken modell som er bedre egnet enn den andre. På spørsmål om hvilken av de to modellene vil være best egnet til: (1) å skape en felles kultur, (2) drifte effektivt og (3) skape kraft til å gjennomføre fremtidige endringer, svarte 67 prosent av prosjektgruppen at modellen til høyre ville være best egnet.

#### **Anbefalinger:**

- Tilnærme seg samme organisering med stab/støtte og ledelsesstruktur som SK. Dette gjelder spesielt ledelse av bo-fellesskapene/samløkaliserte tjenester.
- Stille de samme krav til lederrollen som det SK gjør, det vil si at alle med lederroller må levere på FAG, FOLK, og PENGER.

#### Andre lærepunkt fra SK:

- Tydelige krav og forventninger til lederne. Absolutt krav at lederne må balansere faglighet og ha god personalforvaltning innenfor økonomiske rammer.
- Lederspenet i enheten varierer fra 12 til 45 årsverk. Gjennomsnittet er 21 årsverk.
- Både avdelingsledere og ansatte flyttes dersom enhetsleder mener det er best for helheten i enheten.
- Endringer i ressursbruk per tjenestemottaker skal godkjennes av enhetsleder etter at veiledningsteamet har jobbet og vurdert saken.
- Enhetsleder har overordnet faglig ansvar og tar sine beslutninger basert på faglige vurderinger fra veiledningsteamet.
- Tjenesten jobber aktivt for å redusere antall tvangsvedtak. Per i dag har de 28 tvangsvedtak (flere personer har flere tvangsvedtak)

## Andre anbefalinger

I dette kapittelet presenteres et utvalg anbefalinger fra avdelingslederne og et utvalg ansatte i Bohab, samt fra prosjektgruppen.

### *Husleiekontrakt*

Opprette og bruke husleiekontrakt basert behov for omfattende helse- og omsorgstjenester i Bohab.

### *Sykefravær:*

Sykefravær og reduksjon av sykefraværet er et tema som opptar de fleste i Bohab. En kartlegging viser at flere driftsenheter i Bohab har sykefravær som over år har ligget langt over gjennomsnittet. Dette bør ledelsen ta tak i, og gjøre grundige analyser av hva som er den faktiske årsaken til fraværet, og deretter gjøre noe med det. På den andre siden av skalaen, er det driftsenheter i Bohab som har sykefravær som er langt under gjennomsnittet.

### *Rapportering:*

Det bør opprettes rapporteringspraksis internt i Bohab, samt mellom Bohab og administrasjonen i kommunen. Som et minstekrav bør det rapporteres på (ikke uttømmende liste):

- Årsverk per driftsavdeling (inkl. beholdningsendring)
- Ant. tjenestemottakere per tjeneste (inkl. beholdningsendring)
- Sykefraværsarbeid (der det er høyt sykefravær)
- Økonomiske tallstørrelser

### *Internkontroll:*

I en stor enhet som Bohab bør det gjennomføres internkontroll regelmessig. Denne internkontrollen bør utføres av stab for økonomi og organisasjon, og kontrollen bør rettes mot (ikke uttømmende liste):

- kontering / bokføring
- bruk av prosedyrer o.l.

### *Kompetanseheving:*

Tilby kurs i for lederne i Bohab (eller andre enheter) i følgende tematikk (ikke uttømmende liste):

- Operativ ledelse (hvem gjør hva når)
- Endringsledelse
- HR
- Oppfølging av sykefravær
- Tallforståelse (årsverk, regnskap, rapporter og budsjett)

**Turnus:**

Utarbeide turnuser uten unødvendig overlapp, eller uten overlapp i det hele tatt. Finne den beste måten å arrangere interne møter på og lage en standard for frekvens og lengde på møtene for hele enheten. Satse på års-turnus slik som SK har gjort.

**Bemanning:**

Der det er mulig, gå fra 2:1 bemanning til 1:1 bemanning med 2-er flytende oppå (fellesressurs).

**Felles kultur**

Styrke felleskulturen i Bohab. Være tydelig på at alle er ansatt i Bohab, og ikke i den enkelte driftsenhet. Ansatte må kunne jobbe på ulike driftsenheter og være innforstått med at arbeidssted kan endres ut fra hensynet til å dekke endrede behov og prioriteringer. Opprette kombistillinger på utvalgte driftsenheter for å forbedre samdriften i enheten.

**Forutsetning**

For å lykkes med å omstille Bohab vil det være nødvendig at enheten får støtte og bidrag fra stabene. Omstillingen er så stor at det ikke vil være mulig å gjennomføre den uten bidrag fra stabene. Dette gjelder spesielt fra økonomi og personal som må følge opp og støtte prosjektet. Det vil også være behov for prosjektledelse fra stab. Ved behov kan også andre personer fra andre deler av kommunen bidra i omstillingen. Det er tross alt mangfold som skaper gode løsninger.

Det anbefales at deltagerne fra prosjektgruppa blir med i det videre arbeidet, da de har vært sterkt delaktig i analysearbeidet og vurdering av de ulike tiltakene. Det er også viktig at representanter for tillitsvalgte og verneombud blir med i det videre arbeidet.

Det må etableres en styringsgruppe som påser at gevinster blir realisert løpende og at tiltakene gjennomføres. Her må administrativ ledelse være representert.

På vegne av prosjektgruppa

Ken Blindheim

prosjektleder

SLUTT