

2025-2028

Omstilling i Senja kommune



Versjon 2.0

Dokumentet revidert 24.02.25

Omstillingsplan
Senja kommune
2025-2028

Innhold

Dokumentrevisjon:.....	2
Hvorfor omstilling.....	2
Mandat	3
Kommunedirektørens plan for omstilling i Senja kommune	4
Mål:	5
Strategi:	5
Prinsipper for omstillingsarbeidet.....	5
Metodikk	5
Tidslinje og milepæler	6
Roller og ansvar	9
Kommunikasjon.....	10
Oppsummering.....	10

Dokumentrevisjon:

Dokumentet ble revidert i omstillingsgruppa 24.02.25 i tråd med politiske vedtak om økt involvering. Det tar hensyn til det ekstra utvalgsmøtet i månedsskiftet mars/april og inkluderer endringer for å reflektere den pågående prosessen samt innspill fra den gjennomførte ROS-analysen.

Hvorfor omstilling

Senja kommune står overfor betydelige økonomiske utfordringer framover, som krever målrettede tiltak og omstilling for å sikre en bærekraftig drift. Det vil si vi har et driftsnivå som overstiger våre økonomiske rammer og som har ført til at vi nå må redusere kostnadene med 100 millioner kroner, for å gjenopprette balansen i kommunens økonomi. Som en del av budsjett- og økonomiplan 2025 – 2028 har kommunestyret vedtatt omstilling tilsvarende 11,5 mnok (2025) og 20 mnok (økonomiplanperioden for øvrig). Når overordnet omstillingsmål settes til 100 mnok, er det for å etablere nødvendig økonomisk handlingsrom i Senja kommune.

Denne prosessen er ikke unik for Senja – mange norske kommuner opplever lignende utfordringer, drevet av en krevende økonomisk situasjon i landet som helhet.

Selv om reduksjonen på 100 millioner kroner framstår som omfattende, utgjør dette kun 5 % av Senja kommunes totale årlige omsetning på rundt 2 milliarder kroner.

Får konsekvenser

Omstillingen innebærer med andre ord ikke en total omveltning av kommunens tjenester, men en nødvendig justering for å sikre økonomisk trygghet for innbyggerne og Senja som samfunn. Gjennom denne omstillingen ønsker vi å sikre at kommunen vår både kan håndtere fremtidige utfordringer og beholde handlingsrommet til å fatte egne beslutninger om retningen videre.

Ved å se omstillingen i dette perspektivet, kan vi forstå at tiltakene selv om de er krevende, er gjennomførbare. Dette gir trygghet for at vi kan oppnå målene.

Hvorfor omstilling

Høye renter, økte kostnader, svikt i skatteinntekten og våre egne prioriteringer, har bidratt til en økonomisk situasjon som ikke er bærekraftig. Det vil si at vi bruker mer penger enn vi har. [Perspektivmeldingen](#) peker også på at framtiden vil bringe ytterligere press på kommuneøkonomien og at vi vil mangle ansatte i mange sektorer. Dette gjør det nødvendig å handle nå.

Ruster oss for morgendagen

Målet er å balansere hensynet til nødvendig økonomisk kontroll med behovet for å ha gode tjenester til våre innbyggere. Likevel anerkjenner vi at mange av tiltakene vil være krevende.

De er nødvendige for at Senja kommune skal stå rustet til å møte morgendagens behov, med en sunn og robust økonomi som har handlingsrom for politiske prioriteringer.

Økonomisk handlingsrom gir muligheter

Målet med omstillingsprosessen er ikke bare å balansere økonomien, men å skape et økonomisk handlingsrom som gir Senja kommune frihet til å satse på fremtidsrettede tiltak. Et robust disposisjonsfond – vår økonomiske buffer – gjør det mulig for politikerne å prioritere viktige prosjekter, som etablering av aktivitetshus for ungdom, næringsutvikling og andre samfunnsnyttige initiativ. Uten dette handlingsrommet ville vi stått svakere i møte med uforutsette hendelser og hatt mindre mulighet til å realisere gode ideer for innbyggernes beste. Derfor handler ikke denne prosessen bare om kutt – den handler om å sikre en forutsigbar trygg og bærekraftig fremtid for Senja.

Mandat

Mandatet legger grunnlaget for en omstillingsprosess der alle berørte parter har en stemme, og hvor tiltakene bygger på lokalkunnskap, strategiske prioriteringer og forsvarlig utredning.

Kommunestyret forventes å følge opp prosessen gjennom statusrapporter og oppdateringer fra kommunedirektøren, så vel som prinsipielle vedtak. For å sikre involvering, er det lagt opp

til ekstra møter i utvalg og råd, så vel som vedtak i formannskap og kommunestyret ultimo mars, medio april for å kunne gjøre prinsipielle avklaringer av nødvendighet.

Senja kommune står overfor betydelige økonomiske utfordringer, med et mål om å redusere drift tilsvarende ca. 100 millioner kroner i varige tiltak for perioden 2025-2028.

Kommunestyret har 12.12.24 allerede vedtatt omstillingstiltak tilsvarende 11,5 mnok (2025) og 20 mnok (2026-2028), som representerer første del av omstillingen.

For å nå dette målet, skal Senja kommune gjennomføre omfattende tiltak som sikrer forsvarlig ressursbruk og samtidig levere et godt tjenestetilbud til innbyggerne. Det gjør vi på følgende måte:

- **Involvering:** Omstillingen skal bygge på involvering. Tiltak kan fremmes av arbeidsgrupper som settes ned innen i de ulike kommunalområdene. Ansatte skal inviteres til å foreslå løsninger. Politiske utvalg, formannskap og kommunestyre fatter prinsipielle vedtak.
- **Forsvarlig utredning:** Kommunedirektøren skal sikre en tydelig struktur for arbeidet, med vekt på forsvarlig utredning av tiltak og en helhetlig og realistisk vurdering av konsekvenser og risiko.
- **Omstillingsgruppe:** En omstillingsgruppe skal koordinere prosessen og overvåke framdriften. Den består av Strategisk ledelse – som er kommunedirektør, kommunalsjefer, virksomhetsleder Organisasjon, virksomhetsleder Økonomi – kommunikasjonssjef, representant for hovedtillitsvalgte og Hovedverneombud.
- **Tidslinje for gjennomføring:** Prosessen følger en tidslinje som er etablert for å håndtere effektiviseringstiltakene som er vedtatt av kommunestyret og videre varige tiltak, for samlet å redusere kostnadene til kommunen med 100 mnok.

Kommunedirektørens plan for omstilling i Senja kommune

Som en del av kommunens arbeid med å oppnå bærekraftig økonomisk drift, har kommunestyret vedtatt rammenedtrekk tilsvarende 11,5 mnok og 20 mnok i økonomiplanperioden (2025 – 2028). For å håndtere kommunens samlede økonomiske utfordringer, ser vi imidlertid behov for å ha varig redusert driftsnivå tilsvarende 100 millioner kroner i perioden fremover. For budsjettåret 2025 er det vedtatt spesifikke rammenedtrekk.

- **Oppvekst:** 2 millioner kroner i 2025, 4 millioner kroner årlig fra og med 2026
- **Helse og omsorg:** 8 millioner kroner i 2025, 13 millioner kroner årlig fra og med 2026
- **Samfunnsutvikling:** 1 million kroner i 2025, 2 millioner kroner årlig fra og med 2026
- **Administrasjon:** 0,5 millioner kroner i 2025 1 million kroner årlig fra og med 2026

Det er en forutsetning at omstillingstiltakene skal være konkrete og konsekvenser skal beskrives. Tiltak skal også være realistiske og gjennomførbare.

Det gjøres oppmerksom på at disse tiltakene kommer i tillegg til kommunestyrets øvrige vedtak i budsjett 2025, økonomiplan 2025-2028.

Mål:

Redusere drift med ca. 100 MNOK i løpet av fireårsperioden 2025–2029 med størst mulig effekt de to første årene.

Strategi:

Strategisk ledelse initierer en omstillingsprosess, denne skal være preget av god informasjon, og sikre at tiltak fra avdelingsnivå blir løftet opp. Prosessen skal være strukturert og involverende med tydelige rammer og prioriteringer.

Prinsipper for omstillingsarbeidet

1. **Bred involvering og medvirkning:** Ledere på alle nivå, tillitsvalgte og verneombud som ansattes representanter, skal delta aktivt i prosessen. Politiske utvalg og formannskap/kommunestyre skal holdes orientert om prosessen og fatte beslutninger om prinsipielle forhold.
2. **Tydelig rammeverk:** Kommunedirektøren utarbeider klare retningslinjer for prioritering og utredning av tiltak. Herunder vurdere riktig rekkefølge på tiltak innenfor ulike rammeområder. Vurdering av struktur innenfor alle rammeområder skal prioriteres.
3. **Helhetlig vurdering:** Tiltakene skal være realistiske og ha dokumenterbare konsekvenser og risikobeskrivelse både økonomisk og innholdsmessig.
4. **Gjennomførbare løsninger:** Fokus på tiltak som gir rask effekt og langsiktige gevinster med varig effekt.

Metodikk

Tiltak i omstillingsprosessen kan være av ulik størrelse og omfang. Det innebærer at tiltak kan jobbes frem på ulike måter med ulik detaljeringsgrad avhengig av størrelsen på tiltakene.

Under gis en generell oversikt over hvilke grep som skal brukes for å få identifisert nødvendige tiltak.

1. Tilnærming

- Kommunedirektøren initierer en prosess der organisasjonen gjennom arbeidsgrupper bestående av tillitsvalgte og ledelse inviteres til å foreslå tiltak. Eksempler på løsninger er workshops, idédugnader og digitale verktøy.
- Strategisk ledelse definerer overordnede mål, prioriteringer og rammer.

2. Styring av medvirkningsprosessen

- Kommunedirektøren følger opp kommunestyrets verbalforslag ved å inkludere det som en del av tidslinjen, men presiserer at kommunedirektøren ikke kan pålegges å unnlate å utrede enkeltområder.
- Det legges opp til en strukturert prosess for politisk dialog og vedtak. Denne er også beskrevet i detalj i kommunikasjonsplanen.

3. Løpende evaluering og tilpasning

- Det etableres en omstillingsgruppe bestående av strategisk ledelse og kommunikasjonssjef. Tillitsvalgte utpeker én representant til å tiltre gruppen sammen med HVO. Omstillingsgruppen overvåker prosessen, evaluerer tiltak og justerer retningen ved behov.

Tidslinje og milepæler

Tidslinjen omhandler håndtering av kommunestyrets budsjettvedtak med effektiviseringstiltak vedtatt tilsvarende 11,5 mnok. For 2026 og i økonomiplanperioden er summen satt til 20 mnok.

Oppgave	Q1-25	Q2-25	Q3-25	Q4-25	Q1-26	Q2-26	Q3-26	Q4-26	Q1-27	Q2-27	Q3-27	Q4-27	Q1-28	Q2-28	Q3-28	Q4-28
Midlertidige tiltak for å sikre effekt i 2025																
Forberedelse - Etablering av omstillingsdokument																
Forberedelse - Rammeverk for budsjettarbeid 2026-2028																
Forberedelse - Sak til politisk behandling																
Forberedelse - Informasjonsmøter og idéportal																
Forberedelse - Etablering av omstillingsgruppen																
Idéutvikling - Presentasjon og prioriteringer																
Idéutvikling - Drøfting og tiltaksvurdering																
Idéutvikling - Helhetlig tiltakspakke fremlegges																
Implementering - Quick wins																
Implementering - Langsiktede tiltak																
Implementering - Evaluering																
Konsolidering - Effektmåling																
Konsolidering - Forankring av endringer																
Konsolidering - Sluttrapportering																

Fase 0 – Forberedende tiltak (januar 2025):

For å sikre en rask og strukturert oppstart av omstillingsarbeidet som kommunestyret har vedtatt, må kommunen iverksette kortsiktige tiltak for å unngå å komme "bakpå" i prosessen.

Tiltak som vurderes og kan iverksettes av kommunedirektøren/strategisk ledergruppe:

- **Begrense innkjøp:** Det anmodes det om generell begrensning av innkjøp. Ledere og medarbeidere med delegasjon på innkjøp bes vurdere særskilt behovet for å gjennomføre innkjøpet.
- **Kartlegging av vakanser:** Identifisere stillinger som kan holdes åpne eller omdisponeres midlertidig. Strategisk ledelse forelegges en oversikt.
- **Kartlegging av behov for vikarbyrå:** Analysere og eventuelt redusere bruken av eksterne tjenester.
- **Oppfordring til varsomhet ift utlysning av nye stillinger:** Ledere som skal utlyse stillinger bes vurdere om utlysningen er helt nødvendig og hvorvidt det kan gjennomføres interne flyttinger/utlysninger.
- **Ved forverring av økonomisk resultat:** Dersom regnskapsrapporter viser at resultatet går i feil retning ift vedtatt budsjett, vil strategisk ledelse vurdere midlertidig innskrenking av delegasjon innenfor innkjøps- og tilsettingsområdet til virksomhets- og avdelingsledere for bedre økonomistyring. I praksis kan dette bety innkjøps- og ansettelsesstopp.

Fase 1: Forberedelse (Januar 2025)

- **Kommunedirektørens bestilling:**
 - Etablere omstillingsdokument
 - Sak til politisk behandling i utvalgene
 - Etablere rammeverk
 - Etablering av arbeidsgrupper (ensartet løsning på tvers av rammeområder)
 - Bruk av skjema
 - Tidsramme for leveranse
 - Forventninger til konsekvensutredninger for alle foreslåtte tiltak.
- **Kommunikasjon:**
 - Informasjonsmøter med ansatte og tillitsvalgte 23. januar
 - Opprettelse av digital idéportal for innspill fra alle ansatte. Legge opp til informasjon om prosessen via egen side på kommunens intranettside. Innspill fra medarbeidere gjennomgås i omstillingsgruppen.
 - Eget teams-møte åpent for alle ansatte i Senja kommune
 - Fortløpende info i interne kanaler (intranett og ukesmail)
 - Eget informasjonsmøte for verneombud i Senja kommune

- **Etablering av omstillingsgruppen:**

- Strategisk ledergruppe med kommunikasjonssjef, to hovedtillitsvalgte og HVO for å koordinere prosessen.

Fase 2: Idéutvikling og prioritering (februar – juni 2025)

- **Første utvalgsmøte (ultimo januar 2025):**

- Politisk sak om omstilling i Senja kommune. Overordnet tilslutning til kommunedirektørens rammer for omstillingen så vel som omstillingsmål tilsvarende 100 mnok.
- Saken ble også behandlet i råd, formannskap og kommunestyre.

- **Tiltaksutvikling i arbeidsgrupper/omstillingsgruppe:**

- ROS-analyse av prosessen i omstillingsgruppa
- Arbeidsgruppene leverer forslag til omstillingsgruppa (14. mars 2025)
 - Omstillingsgruppen vurderer tiltak basert på innspill fra arbeidsgruppene. Tiltak vurderes og sendes eventuelt tilbake til arbeidsgruppene for ytterligere gjennomarbeiding og ros-analyse.
 - Kommunedirektøren utarbeider politisk sak til råd/utvalg, formannskap og kommunestyre.
 - Det legges opp til egne møter med ledere og alle ansatte når tiltakene foreligger før de sendes ut som politisk sak

- **Andre utvalgsmøte (ultimo mars 2025) – frem til vedtak i kommunestyret 24. april:**

- Tydeliggjøring av ulike mulige tiltak, politisk prioritering og åpning for skjerming av områder.
- Kommunedirektøren utreder tiltak basert på bestillinger og vurderer konsekvenser basert på innspill fra arbeidsgrupper.
- Kommunikasjon med virksomhetsledere i etterkant av utvalgsmøter for å orientere om vedtak og gangen i den politiske saken.

- **Tiltaksbehandling i kommunestyret**

- Møte i rådene uke 23, utvalgene og formannskapet uke 24 og 25, kommunestyret i uke 26

- 26. juni 2025: Helhetlig tiltakspakke legges frem for kommunestyret for behandling. Her legges også inn tidslinje for videre tiltaksutvikling.

Fase 3: Implementering (Juni 2025–Desember 2027)

- **Iverksetting av raske tiltak:**
 - Tiltak med middels/stor effekt og lav risiko gjennomføres raskt.
- **Langsiktige tiltak:**
 - Kompleksere tiltak planlegges og implementeres i trinn.
- **Evaluerings:**
 - Månedlig statusrapportering til kommunedirektør. Rapportering til folkevalgte organi faste møter.

Fase 4: Konsolidering og videreføring (2027–2028)

- **Effektmåling:**
 - Evaluere økonomiske og organisatoriske resultater av tiltakene.
- **Sluttrapportering:**
 - Kommunestyret mottar sluttrapport med læringspunkter.

Roller og ansvar

Kommunedirektør:

- Overordnet ansvar for prosessen og utarbeidelse av rammeverk.
- Sikrer forsvarlig utredning og vurdering av tiltak.

Kommunalsjefer:

- Gjennomfører sektorvise analyser og bidrar til koordinering av tiltak.
- Følger opp implementering i sine ansvarsområder.

Omstillingsgruppe:

- Vurdering av prosess
- Rådgivere for kommunedirektøren
- Sikre god medvirkning i tråd med hovedavtalen
- Koordinerer fremdrift og foreslår justeringer i tiltakene

Virksomhetsledere:

- Jobber frem og gjennomfører tiltak i egen linje

Avdelingsledere:

- Bidra med relevant informasjon knyttet til daglig drift og bidra i arbeid med å presentere tiltak

Folkevalgte

- Ta beslutninger om tiltak som er prinsipielle
- Få løpende informasjon i utvalgsmøter

Tillitsvalgte og hovedverneombud:

- Bidrar med forslag og deltar i medvirkningsprosesser. Det er ikke forventet at tillitsvalgte skal bidra med forslag, men først og fremst at de skal følge og sikre prosessen.
- Ivareta ansattperspektivet

Støttefunksjoner:

- IKT, personal og økonomi (kontrollere) og kommunikasjonssjef

Kommunikasjon

Se egen kommunikasjonsplan for arbeidet.

Oppsummering

Kommunedirektørens omstillingsplan for Senja kommune bygger på en involverende tilnærming med tydelig styring, struktur og kommunikasjon. Ved å ta hensyn til kommunestyrets verbalforslag og legge opp til en prosess som involverer ledere, verneombud, tillitsvalgte og politisk ledelse, sikrer planen bred forankring og bærekraftige løsninger. Målet er å realisere en innsparing på 100 MNOK innen 2028, samtidig som tjenestene tilpasses nye økonomiske rammer.