



Undersøking | Øygarden kommune
Vurdering av ordninga med sluttpakkar
September 2023

vurdering av ordninga med sluttpakkar

September 2023

Rapporten er utarbeidd for Øygarden
kommune av Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen, 5892
Bergen
tlf: 55 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Innhold

1	Bakgrunn	3
2	Om bruk av sluttpakkar	4
3	Sluttpakkeordninga i Øygarden Kommune	6
4	Oppsummering og vurdering	15

Detaljert innhald

1	Bakgrunn	3
2	Om bruk av sluttpakkar	4
3	Sluttpakkeordninga i Øygarden Kommune	6
3.1	Bakgrunn	6
3.2	Kven kunne få sluttpakke	6
3.3	Gjennomføring av ordninga	7
3.4	Tildelte sluttpakkar	7
3.5	Reduksjon i årsverk	9
3.6	Sluttpakkar til ressursar som likevel skulle slutta på grunn av pensjon, oppseiing eller liknande	10
3.7	Nøkkelpetanse	11
3.8	Kostnader og kostnadsreduksjon	12
4	Oppsummering og vurdering	15
Tabellar		
	Tabell 1. Krav til reduksjon i årsverk per kommunalområde, og tildelte sluttpakkar	8
	Tabell 2. Årsverksutvikling 2021-2022 sett opp mot sluttpakkar.	9
	Tabell 3. Tildelte sluttpakkar i årsverk fordelt på aldersgrupper og storleik på pakkane	11
	Tabell 4. Faktiske kostnader knytt til sluttpakkeordninga. Kjelde: Utskrift frå økonomisystemet	12
	Tabell 5. Utvikling i lønskostnader. Kjelde: Excelark frå Øygarden med uttrekk av lønskostnader	13
	Tabell 6. Prosentvis endring i lønskostnadar	13
	Tabell 7. Estimert årleg besparing som følgje av sluttpakkeordninga	13

1 Bakgrunn

Øygarden kommune har i 2021 nytta sluttpakkar for å realisere eit behov for nedbemanning. Deloitte har gjennomført ei mindre undersøking av sluttpakkeordninga i Øygarden kommune. Prosjektet blei bestilt av kommunedirektøren, som ville undersøke om sluttpakkeordninga har hatt ønska effekt. Nærare bestemt er det undersøkt om Øygarden kommune har klart å:

- Redusere tal årsverk ved hjelp av sluttpakkar
- Behalde nøkkelkompetanse
- Unngå at sluttpakkar blei brukt på personar som av andre grunnar skulle slutte (pensjon, oppseiing og liknande)
- Unngå å retilsetje i stillingane som var tatt ned
- Oppnå forventa kostnadsreduksjon

Som del av undersøkinga er det gjennomgått relevant dokumentasjon i form av:

- Bakgrunn og mål for sluttpakkeordninga (saksutgreiing m.m.)
- Referat frå relevante møter
- Oversikt over årsverk og kostnadar
- Anna dokumentasjon som omhandlar ordninga

Tala som er lagt til grunn i rapporten er henta inn frå kommunen.

Skriftleg informasjon er supplert med intervju av utvalde medarbeidarar i Øygarden kommune. Totalt er det gjennomført 5 intervju. Dei som er intervjuar er:

- Assisterande kommunalsjef kultur og samfunn (var konstituert kommunalsjef for kultur og samfunn i perioden sluttpakkane blei tildelt, og konstituert kommunedirektør frå slutten av mai 2021)
- Kommunalsjef HR og organisasjon – var kommunalsjef for Oppvekst i sluttpakkeperioden
- Kommunalsjef for Helse og velferd
- Kommunalsjef for Økonomi og finans
- Einingsleiar HR og kompetanse

Referat frå intervjuar er sendt til dei som er intervjuar for verifisering og det er informasjon frå dei verifiserte intervjureferata som er nytta i rapporten.

2 Om bruk av sluttpakkar

Når det er nødvendig med nedbemanning kan dette til dømes skje gjennom naturleg avgang, permitteringar, oppseiingar eller avtalar om sluttpakkar. Ei oppseiing er eit pålegg til den tilsette om å avslutte sitt arbeidsforhold på eit bestemt tidspunkt. Ein sluttpakkeavtale er derimot ei frivillig avtale om å avslutte arbeidsforholdet. Bruk av sluttpakkar forutset at arbeidstakar sluttar i arbeidet og får ei sluttlønn, samtidig som vedkommande seier frå seg retten til å bestride oppseiinga gjennom søksmål¹. Ein slik avtale vil vanlegvis gje den tilsette meir kompensasjon enn kva arbeidsgjevar er forplikta til å gje, og byggjer på ei semje mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar om avslutting av arbeidsforholdet.

I privat sektor er det vanleg at sluttpakkar blir nytta som verkemiddel ved nedbemanningar. Stadig fleire kommunar står også framfor utfordringar med rasjonaliserings-, og nedbemanningsprosessar, som oftast med bakgrunn i svak økonomi, overkapasitet eller ulike kostnadsreducerande omsyn. Spørsmålet om bruk av sluttpakkar er difor også i aukande grad relevant i kommunal sektor.

Verken i privat, eller kommunal sektor er det plikt til å tilby sluttpakkar ved nedbemanningar, sjølv om det har blitt meir vanleg. Ei ordning med sluttpakkar kostar i utgangspunktet meir enn oppseiingar, fordi arbeidsgjevar betalar ut meir enn kva ein er forplikta til, som til dømes løn i oppseiingstida samtidig som den tilsette blir friteken for arbeidsplikt. Men nedbemanningsprosessen kan gå raskare og smidigare, og gjerne med færre tvistar enn ved ordinære oppseiingar. Når ein skal avgjere om ein skal ta i bruk sluttpakkeordning som verkemiddel bør potensiell kostnad ved sluttpakkeordninga vegast opp mot kva kostnader ein trur vil oppstå ved bruk av andre verkemiddel. For verksemder som står ovanfor økonomiske utfordringar vil kostnadsaspektet ofte vere eit tungtvegande moment *mot* ei ordning med sluttpakkar. Men oppseiingar treng nødvendigvis ikkje vere den billigaste løysinga. Forhandlingar, rett til å stå i stilling, og eventuelle søksmål kan bli kostbart.

Sluttpakkeordningar tek omsyn til at medarbeidarane vil trenge noko tid på å komme seg inn i nytt arbeid igjen, og gjer det mogleg for tilsette å gå frivillig, samtidig som dei har ein periode med økonomisk sikkerheit. Ein prosess med frivilligheit kan og vere med å skape større ro i organisasjonen samanlikna med ein prosess ved bruk av oppseiingar. Ei sluttpakkeløysing gir moglegheit til å forlate stillinga med ei sterkare kjensle av medverking undervegs i prosessen. Sluttpakkeordningar kan også vere med på å bevare eit meir positivt omdømme for verksemda.

Kompensasjonen i ein sluttpakke varierer ut frå verksemda sin storleik og økonomi, saman med andre konkrete omstende. I privat sektor er det ikkje uvanleg med sluttpakkeordningar som sikrar den tilsette løn i to- tre månader utover oppseiingstida, til saman fem-seks månader. Det er ingenting i vegen for at tilsvarande ordningar kan bli tilbydd i kommunal sektor. Reglane for sluttpakkar er ikkje regulert i lovverket, men er utvikla gjennom praksis. Sjølv om sluttpakkar ikkje er regulert i lovverket, må sluttpakkane tilfredsstillende normer for saklegheit og likskap i norsk arbeidsrett. Dette er særleg viktig ved tilbod om sluttpakkar i offentleg sektor. Når ein sikrar at sluttpakkeordninga har ei sakleg grunngjeving unngår ein normalt konflikstar. Det bør leggjast ned grundig arbeid i å utarbeide utvalskriterium og transparens for kven som kvalifiserer for sluttpakke, på same måte som det er krav om ved oppseiingar.

Det er forskjell mellom *generelle sluttpakkar* som er eit tilbod som ei gruppe arbeidstakarar kan søkje på, og individuelle sluttpakkar som arbeidsgjevar tilbyr til utvalde medarbeidarar som arbeidsgjevar av ulike årsaker ønsker å avslutte arbeidsforholdet med. Ein sluttpakke kan anten vere passiv, aktiv eller ein kombinasjon. *Passive sluttpakkar* inneber typisk eit eingongsbeløp eller etterlønn over ein avtalt periode. *Aktive sluttpakkar*

¹ AFI-rapport 2021:07. Et arbeidsliv under omstilling Undertittel: Er det plass for seniorane?

inneber at arbeidstakaren til dømes får stipend til etter- og vidareutdanning og/eller får bistand til å søkje arbeid andre stadar.²

² AFI-rapport 2021:07. Et arbeidsliv under omstilling Undertittel: Er det plass for seniorane?

3 Sluttpakkeordninga i Øygarden Kommune

3.1 Bakgrunn

I desember 2020 vedtok kommunestyret i Øygarden kommune å ta i bruk sluttpakkar og eventuelt oppseiingar for å komme i økonomisk balanse. Kommunen var då i ein økonomisk situasjon som gjorde at det var fare for å hamne i ROBEK-registeret³. Kommunen meinte at sluttpakkeordninga kunne vere eit verkemiddel for å oppnå naudsynt økonomisk innsparing. Vidare meinte ein at ei sluttpakkeordning ville vere meir effektivt og betre enn å gjennomføre oppseiingar, sidan dei tilsette har større påverkningsgrad i ei frivillig ordning. Ei sluttpakkeordning var også vurdert å vere betre omdømme messig for kommunen, enn å gå til oppseiingar.

I samband med gjennomføringa av sluttpakkeordninga blei det utarbeidd eit grunnlagsdokument som skildra prosessen for korleis kommunalsjefområda skulle arbeide med å tildele sluttpakkar. I dokumentet går bakgrunnen for sluttpakkeordninga fram. Dokumentet inneheld og eit samla overordna estimat for kor stor reduksjon i årsverk som var anset som, og korleis prosessen skulle gjennomførast. Prosessen var skissert i to fasar. Fase ein var å gje tilbod om sluttpakkar, og fase to var oppseiingar.

Sluttpakkeordninga blei vedtatt ved handsaming av budsjett for 2021 av kommunestyret. Kommunestyret slutta seg då til å ta i bruk sluttpakkar og oppseiingar som tiltak for å oppnå ein berekraftig økonomi i tråd med omtale i budsjettdokumentet. Det blei påpeika at vilkåra for sluttpakkeordninga skulle godkjennast av administrasjonsutvalet⁴ før ordninga blei satt i verk.

Kommunedirektøren arbeidde fram eit forslag til utforming av sluttpakkeordninga. Forslaget blei drøfta med hovudtillitsvalte i to ulike møter. Saka vart deretter lagt fram for arbeidsmiljøutvalet. Det blei lagt opp til passive sluttpakkar med etterløn over ein avtalt periode. Månadsløn var sett til å vere løna den tilsette hadde ved tidspunkt for signering av sluttavtalen. Lengda på sluttpakkane blei bestemt på bakgrunn av søkjar sin alder, samt ansiennitet i kommunen. Etter at saka var behandla i arbeidsmiljøutvalet blei saka behandla i administrasjonsutvalet. Under denne handsaminga vart profilen på sluttpakkeordninga endra. Endringa innebar at dei over 50 år, og som hadde minst 10 års ansiennitet ville få utvida oppseiingstid utan arbeidsplikt. I kommunedirektøren sitt forslag var oppseiingstida for desse 3 månader, medan administrasjonsutvalet endra det til 6 månaders oppseiingstid. Lengda på sluttpakkane (tidsperioden for utbetaling av etterløn) varierte mellom 6 og 15 månader. Administrasjonsutvalet sine endringar gjorde sluttpakkeordninga meir økonomisk attraktiv for mottakarane enn det som først var tenkt.

3.2 Kven kunne få sluttpakke

Sluttpakkeordninga i Øygarden var ei frivillig generell ordning. Den økonomiske kompensasjonen blei bestemt av kommunen sitt administrasjonsutval (ADMU). Alle faste tilsette kunne i utgangspunktet søkje. Tilsette som var sjukemeldte kunne også søkje om sluttpakke på lik linje med andre tilsette. Det same var tilfelle for tilsette i foreldrepermisjon, men iverksettinga ville då forskyvast til avtalt tidspunkt for tilbakekomst. Også tilsette i

³ ROBEK-registeret (Register om betinget godkjenning og kontroll) er eit register over kommunar og fylkeskommunar som er i økonomisk ubalanse eller som ikkje har vedtatt økonomiplanen, årsbudsjettet eller årsregnskapet innanfor dei fristane som gjeld.

⁴ Administrasjonsutvalet er kommunen sitt partsamansette utval for handsaming av fellessaker som gjeld forholdet mellom kommunen som arbeidsgjevar og dei tilsette. Det er 10 medlemmer i ADMU der 6 er politisk valde, medan 4 er frå arbeidstakarorganisasjonane.

permisjon utan løn kunne søkje om å få sluttpakke. Alt dette i tillegg til størrelsen på dei ulike sluttpakkane er gjort greie for i «Grunnlagsdokument reduksjon årsverk Øygarden kommune».

Kommunen forplikta seg ikkje til å gje sluttpakke til alle søkjarar. I ei orientering om sluttpakkeordninga frå kommunedirektøren den 20.09.21⁵ går det fram at det i ein e-post som blei sendt ut til alle tilsette blei gjort følgjande atterhald:

«Det vert understreka at arbeidsgjevar ikkje er forplikta til å gje sluttpakke til tilsette som søker. Arbeidsgjevar vil måtte gjere ei heilskapleg vurdering og ta omsyn til forsvarleg drift. Tilsette som vert vurdert til å ha ein nøkkelfunksjon eller kritisk kompetanse som er vanskeleg å erstatte, vil normalt ikkje få innvilga sluttpakke».

3.3 Gjennomføring av ordninga

Etter at lista med søkjarar per kommunalsjefområde var klar skulle kommunalsjefane dele denne med einingsleiarar. Einingsleiarane skulle vurdere søkjarar frå si eining, og kome med ei innstilling. Det blei utarbeidd ein felles mal for vurderingsskjema som einingsleiarane kunne nytte til dette arbeidet⁶. Einingsleiarane skulle grunngje si innstilling til søknadane, og saman med sin kommunalsjef gjere ei felles vurdering av søkjarane. Innstillinga blei endeleg vedtatt i kommunedirektøren si leiargruppe.

Det var laga ein tidsplan for prosessen:

- Einingsleiarar gjer vurdering: 24.3.21- 31.3.21
- Einingsleiar og kommunalsjef gjer vurdering saman: 06.4.21 – 09.04.21
- Vurdering i kommunaldirektør si leiargruppe: 12.04.21 – 14.04.21
- Tilbod om sluttpakke for tilsette og svarfrist 15.04.21- 23.04.21
- Prosess fase 1 ferdig: 23.04.21

Tilbod om sluttpakke og svarfrist skulle skje mellom 15.4.2021 og 23.4.2021.

3.4 Tildelte sluttpakkar

I grunnlagsdokument for reduksjon årsverk i Øygarden kommune går det fram at det innleiingsvis var estimert at kommunen måtte redusere tal årsverk både i 2021 (40 årsverk) og i 2022 (70 årsverk). Bakrunnen for desse tala var mål om å få budsjettet i balanse, og eit nettodriftsresultat på 1,75 (dette er eit normtal for økonomisk forsvarleg drift i kommunar). Det blei berre gjennomført ei ordning med sluttpakkar i 2021. Forslag til reduksjonen i årsverk fordelt per kommunalsjefområde blei utarbeidd ved hjelp av samanlikning av Kostra tall for samanliknbare kommunar. I kommunedirektøren sitt leiarmøte den 19.01.21 var sluttpakkar og nedbemanning på agendaen, og ein finn i referat frå møtet at det blei gjort ein gjennomgang av nødvendig reduksjon i årsverk innan dei ulike kommunalsjefområda. Gjennom intervjuar går det fram at dei intervjuar ikkje kan huske at dei ble presentert kva forventning det var til reduksjon per kommunalsjefområde. Nokre av dei intervjuar viser til at dei var kjent med det samla omfanget på 40 årsverk (som også gjekk fram av grunnlagsdokumentet), men ikkje forventningane til kvart område.

Tabell 1 viser krav om reduksjon i årsverk per kommunalsjefområde 2021 og 2022 slik det går fram av dokumentasjonen. Deloitte har lagt til faktisk tildelte sluttpakkar målt i årsverk, talet pakkar er oppgitt i parentes. Det kom inn 125 søknadar om sluttpakke i 2021. Av desse fekk 74 personar tilbod om sluttpakke.

⁵ Dokumentref. 21/21683-1/RUNLAN. Deloitte er ikkje kjent med kven som var mottakar av orienteringa.

⁶ I denne malen skulle ein fylle ut stillingskategori for søkjaren, arbeidsoppgåver, om kompetansen var ansett som kritisk. Det var også felt for å fylle ut om dei eksisterande arbeidsoppgåvene utgjekk eller ikkje. Om oppgåvene ikkje kunne fastast ut skulle ein legge inn tiltak for å løysa oppgåva, kven som fekk ansvaret for å løyse dei, om det skulle ordnast med opplæring, og frist for når alt dette skulle vere utført.

Nokon av dei som fekk tilbod takka nei, og totalt blei det gitt sluttpakkar til 69 personar. Dette til svarar 56,9 årsverk.

Kommunalsjefområde	Krav til reduksjon 2021	Krav til reduksjon 2022	Tildelte sluttpakkar i årsverk 2021 (tal medarbeidarar i parentes)
Kommunedirektør	0	10	1 (1)
Oppvekst	30,4	33	40,6 (50)
Helse og velferd	5,2	10	1 (1)
Kultur og samfunn	1	10	2,75 (5)
Organisasjon og digitalisering	4,5	7	10 (10)
Økonomi	2,5	0	1,5 (2)
Sum	43,6	70	56,9 (69)

Tabell 1. Krav til reduksjon i årsverk per kommunalområde, og tildelte sluttpakkar

I **Kommunedirektøren** sitt område var det ikkje krav om å redusere årsverk i 2021, men det blei likevel innvilga ein sluttpakke tilsvarande eitt årsverk.

Oppvekst innvilga sluttpakkar tilsvarande 40,6 årsverk. Dåverande kommunalsjef for Oppvekst i den aktuelle perioden hugsar ikkje at det var førehandsdefinert kor mange som burde ut frå Oppvekst, og at det berre var dei felles utarbeida kriteria for kven som kunne få sluttpakke ein hadde å forholde seg til. Det blei samtidig oppfatta som heilt klart at Oppvekst måtte gjere nedtrekk i årsverk. Tabellen syner det var forventa at Oppvekst skulle redusere 30,4 årsverk i 2021, og 33 i 2022.

Einingsleiarane i kommunalsjefområde Oppvekst ga, basert på søknadane som kom inn i 2021, ei tilråding om eit nedtrekk på 20 årsverk. Kommunalsjef for Oppvekst meinte at 20 årsverk ikkje ville vere tilstrekkeleg for å oppnå ønska kostnadsreduksjon. Samtidig hadde Kommunedirektøren gitt klare signal om at det berre ville vere mogleg å tildele sluttpakkar i 2021. Det er opplyst om at det blei avtalt at Oppvekst kunne tildele sluttpakkar til fleire enn dei 20 som var innstilt av einingsleiarane, og at Oppvekst kunne gjennomføre nedbemanninga over to år. Dette innebar å ta i bruk midlertidige tilsette (som erstatning for dei som fekk sluttpakke) for å sikre drifta av skular og barnehagar. Denne avtalen er ikkje skriftleg dokumentert nokon stad, og verkar heller ikkje å vere forankra hos den dåverande kommunedirektøren si leiargruppe. Med bakgrunn i denne munnlege avtalen tildelte Oppvekst sluttpakkar til totalt 50 medarbeidarar, tilsvarande 40,6 årsverk. Bruk av midlertidige tilsette i Oppvekst er ytterlegare omtalt seinare i rapporten.

Kommunalsjefsområde for **Helse og velferd** hadde i følgje dokumentasjonen eit krav om å redusere med totalt 15,2 årsverk over dei to åra, men innvilga berre ein sluttpakke tilsvarande eitt årsverk. Gjennom intervju går det fram at bemanninga i Helse og Velferd vart redusert med fleire årsverk i samband med kommunesamanslåinga, og at ein allereie hadde gjort dei kutta som var mogleg. Vurderinga var derfor at ein ikkje kunne tildele fleire sluttpakkar, fordi ein då fort måtte ha erstatta dei tilsette. Kommunalsjef for Helse og velferd gav under intervju uttrykk for å ha oppfatta at overordna kommuneleiing heller ikkje såg mykje potensial for innsparingar innan Helse og velferd, trass i at tala syner at det var krav om ein reduksjon.

Om ein legg 2021 til grunn blei det både innan **Kultur og samfunn**, og **Organisasjon og digitalisering** tildelt fleire sluttpakkar enn det går fram av dokumentet med måltal som Deloitte har fått oversendt. Innanfor **Økonomi**

var det forventet ein reduksjon på 2,5 årsverk gjennom sluttpakkar, medan det blei tildelt 1,5. Dette kan forklarast med at sluttpakkeordninga var ei frivillig ordning, og innan økonomi kom det ikkje fleire søkjarar.

3.5 Reduksjon i årsverk

Om ein ser isolert på kor mange sluttpakkar Øygarden kommune tildelte samanlikna med forventet reduksjon i årsverk, blei det tildelt fleire sluttpakkar enn måltalet for nedbemanning i 2021 (56,9 vs. 43,6 årsverk). Dette skulle tilseie at Øygarden klarte å redusere fleire årsverk enn kva som var forventet dersom ein berre ser på 2021. Både i grunnlagsdokumentet for prosessen og i oversikt med krav til reduksjon i årsverk var det også ei forventning om ein reduksjon i 2022. Det blei ikkje gjennomført ein konkret prosess for nedbemanning i 2022 fordi ein ikkje ville gå til det steget å bruke oppseiingar som verkemiddel. Det blei også gjort eit skifte av kommunedirektør, og kommunen ønska då å løyse utfordringane med økonomisk ubalanse på andre måtar. I intervju med kommunalsjef for økonomi og finans går det fram at ein har valt å redusere årsverk og kostnader på andre måtar, som til dømes ved å unngå å erstatte dei som sluttar.

Øygarden kommune har totalt redusert talet årsverk frå 2021 til 2022 med 22,6 årsverk, samtidig som det er tildelt sluttpakkar tilsvarande 56,9 årsverk. Øygarden kommune har med andre ord ikkje klart å redusere talet årsverk tilsvarande det som blei gitt av sluttpakkar, og det kan derfor heller ikkje seiast at Øygarden har lukkast med å redusere forventet tal årsverk ved å tildele sluttpakkar.

Kommunalsjefområde	Endring i årsverk 2021-2022	Sluttpakkar i årsverk 2021
Kommunedirektør	-8	1
Oppvekst	-17,4	40,6
Helse og velferd	12,3	1
Kultur og samfunn	2	2,8
Organisasjon og digitalisering	-14,8	10
Økonomi	3,3	1,5
Sum	-22,6	56,9

Tabell 2. Årsverksutvikling 2021-2022 sett opp mot sluttpakkar. Merk at omorganiseringa kan påverke tala noko.

I intervju med konstituert kommunedirektør i sluttpakkeperioden går det fram at sluttpakkeordninga var tenkt som eit verkemiddel for å ta ned tal årsverk i heile organisasjonen. Tanken var at dei som mottok sluttpakkar ikkje skulle erstattast, og at eit kutt i årsverk skulle føre til kostnadsreduksjon.

Deloitte meiner at kor vidt ein har lukkast med sluttpakkeordninga i stor grad heng saman med om ein har unngått å erstatta årsverka som blei tildelt sluttpakke. Trass i sluttpakkeordninga er det likevel mogleg at det i nokon av kommunalsjefområda har vore behov for ressursar innan andre område i organisasjonen, enn i dei områda det blei tildelt sluttpakke i. I alle kommunalsjefområda med unntak av Oppvekst er det opplyst om at ein ikkje har gjort erstatningar av dei som fekk innvilga sluttpakke. Sidan reduksjon tal årsverk er langt lågare enn tal tildelte sluttpakkar tydar dette på at det i tillegg til erstatningane gjort i Oppvekst, også er gjort nyttilsetjingar, som ikkje er i samband med sluttpakkane. Deloitte har fått opplysningar om at det etter at sluttpakkeordninga var satt i gang blei gjort vedtak på å mellom anna tilsette 5 årsverk innanfor byggesak. Det er mogleg at det blei gjort vedtak om nyttilsetjingar i Helse og velferd også.

I kommunalsjefområde Oppvekst blei det totalt innvilga sluttpakkar som tilsvara 40,6 årsverk. Av desse blei 19,9 årsverk direkte erstatta, til trass for kommunen si målsetjing om at ein ikkje skulle re-tilsetje etter å ha tildelt sluttpakke. Det blir vist til at Oppvekst hadde ein avtale om å kunne nytta mellombels tilsette i dei påfølgjande åra. Men erstatningane blei ikkje berre gjort med mellombels tilsette, men også med faste tilsetjingar av interne ressursar, og vikarar. Den interne roteringa gjorde at Oppvekst likevel sparte nokre stillingar, trass i at ein måtte erstatta ressursar som gjekk ut av jobben på grunn av sluttpakkeordninga. Av dei 19,9 årsverka som måtte erstattast klarte ein å spare halvparten av årsverka (9,8) årsverk ved intern omrokking. Faktisk reduksjon i årsverk grunna sluttpakkeordninga i Oppvekst kan då seiast å vera 30,8 årsverk. Kostnadsreduksjonen vil ikkje vere tilsvarande av reduksjon i årsverk. I til dømes tre tilfelle er rektor/ass.rektor og barnehagestyrar tildelt sluttpakke. Stillingane er erstatta, men spart inn ved andre årsverkstypar med lågare løn. I Oppvekst finn ein også eitt tilfelle der ein har erstatta ein ressurs som fekk sluttpakke med høgare stillingsprosent enn det den erstatta ressursen hadde.

Tala frå HR som viser utvikling i årsverk viser ein lågare reduksjon i årsverk, enn kva oversikten over reduksjon med sluttpakkar i tala frå Oppvekst tilseier. HR-tala viser berre ein reduksjon i årsverk på 17,4 i oppvekst, medan reell reduksjon i årsverk som følgje av sluttpakkar tilsvara ein reduksjon på 30,8 årsverk (tatt høgde for erstatningane som er gjort). Det betyr at Oppvekst også har gjort nyttilsetjingar etter at ein tildelte sluttpakkar. Dette er bekrefta gjennom intervju. Oppvekst opplyser om at desse tilsetjingane ikkje er gjort med bakgrunn i at medarbeidarar er tildelt sluttpakke, men med bakgrunn i ordinære oppseiingar. Om dei nyttilsette er tilsett på grunnlag av oppseiingar skulle ikkje dette påverke dei samla årsverktala. Forskjellen i tala kan dermed forklarast anten med at Oppvekst har hatt mellombels tilsette, eller at dei har gjort fleire nyttilsetjingar enn ordinære oppseiingar dei har hatt i perioden. Oppvekst har som tidlegare nemnt forklart at dei måtte bruke mellombelse tilsetjingar det første året for å få kabalen til å gå opp etter tildeling av sluttpakkar. Kor mange årsverk dette eigentleg tilsvara er uklart då dokumentasjonen er sprikande. I ei oversikt er det oppgitt å vere mellombels tilsette tilsvarande 1,3 årsverk. Ein annan stad står det at det er 6 stillingar som er mellombels erstatta, medan det ein tredje stad står at det er 2,4 årsverk som er mellombels erstatta.

I orientering om sluttpakkeordninga frå dåverande kommunedirektør datert 20.9.21 er det gjort greie for at det blei tatt inn 20 midlertidige tilsette i oppvekst. Noko som utgjorde 13 årsverk. Dette var vidare estimert til ein kostnad på 4 millionar i 2021 og 6 millionar i 2022. Datagrunnlaget Deloitte har blitt presentert gjer det ikkje mogleg å identifisere eksakt tal mellombelse tilsetjingar, og heller ikkje kostnadane knytt til desse.

3.6 Sluttpakkar til ressursar som likevel skulle slutta på grunn av pensjon, oppseiing eller liknande

Samlege arbeidstakarar i Øygarden kommune kunne i utgangspunktet få sluttpakke, uavhengig av alder og pensjonsplanar. Det var på førehand ikkje utarbeidd nokon kriterium som sa at alder kunne vere til hinder for å få tildelt sluttpakke.

Av datamaterialet som viser oversikt over tildelte sluttpakkar går det fram at det er tildelt sluttpakkar til medarbeidarar som kunne ha gått av med pensjon. Det er vanskeleg å fastslå nøyaktig kor mange dette gjeld, då det naturlegvis ikkje føreligg dokumentasjon på kor mange som hadde planlagt å gå av med alderspensjon når det blei gitt tilbod om sluttpakkar.

Gjennom intervju går det fram at det i Oppvekst er 3-4 tilsette som har fått sluttpakke som eigentleg var på veg ut i pensjon. I intervju blir det også opplyst at det innan Helse og velferd blei tildelt sluttpakke til ein medarbeidar som dei med stor sikkerheit visste at skulle gå av med pensjon. I det same intervjuet blir det påpeika at det var fleire som søkte om sluttpakke i Helse og velferd, og at mange av desse var aktuelle for AFP. Desse fekk ikkje innvilga søknad om sluttpakke, ikkje fordi dei var aktuelle for AFP, men fordi stillingane deira måtte erstattast dersom dei slutta.

Av dei totalt 56,9 årsverka som blei omfatta av sluttpakke var 36,3 årsverk tilknytt tilsette som var 62 år eller eldre. Sluttpakkar som til saman til svarar 3,8 årsverk var tilknytt tilsette som var 67 år eller eldre. Den eldste som fekk sluttpakke var 69 år.

Kommunalsjefområde	Sluttpakke til tilsette 62-66 år (i årsverk)			Sluttpakke til tilsette 67 år eller eldre (i årsverk)		
	12 mnd	14 mnd	15 mnd	12 mnd	14 mnd	15 mnd
Kommunedirektør						1
Oppvekst	1	1,4	23,1			0,44
Helse og velferd						1
Kultur og samfunn	1					0,32
Organisasjon og digitalisering			5			
Økonomi og finans			1			1
Totalt	2	1,4	29,1			3,8

Tabell 3. Tildelte sluttpakkar i årsverk fordelt på aldersgrupper og storleik på pakkane

I Kommunedirektøren sin stab og i kommunalsjefområda for Helse og velferd, og Økonomi og finans blei det berre tildelt sluttpakke til tilsette som var 62 år eller eldre. Halvparten av årsverka som blei tildelt sluttpakke i kommunalsjefområde Organisasjon og digitalisering var knytt til tilsette som var 62 år eller eldre, medan meir enn halvparten av årsverka som blei tildelt sluttpakke i Oppvekst var knytt til tilsette som var 62 år eller eldre.

Som nemnt var ikkje alder eit vurderingskriterium for å ikkje tildele sluttpakke til dei som hadde søkt. Alder som kriterium har vore tema i dei fleste intervju som Deloitte har gjennomført. I Oppvekst går det fram at det var utfordrande både for kommunalsjef og einingsleiarar at dei ikkje var samde i alle kriteria som var satt. Fleire av intervjuobjekta stiller også spørsmål ved at det ikkje var satt noko form for aldersgrense for å mota sluttpakke. Det blir vist til at ein visste at det var ressursar som skulle gå av med pensjon som fekk moglegheit til å få ei svært gunstig sluttpakke, på eit tidspunkt der dei uansett allereie hadde bestemt seg for å slutte. For fleire av leiarane blei det opplevd som urimeleg å bruke pengar på sluttpakkar til medarbeidarar som ein visste hadde tenkt å seie opp uansett, eller som hadde tenkt å gå av med pensjon. Det blir også peika på at ei aldersgrense for sluttpakkane kunne vore med å redusere unødvendig misnøye i organisasjonen.

I Oppvekst blei det også innvilga sluttpakkar tilsvarande to årsverk der medarbeidarane var i permisjon utan løn. Deloitte meiner at det kan stillast spørsmål til om desse sluttpakkane burde ha vore tildelt. Desse ressursane blei også erstatta med ein vikar som ein allereie hadde inne, og det blei tilsett ein medarbeidar med rett til stilling (3 års regel) på den andre skulen. Det er uklart om ein hadde vikar inne for dei aktuelle tilsette når sluttpakkane blei innvilga. Men det var heller ikkje utarbeidd noko form for ekskluderingskriterium knytt til arbeidstakarar i permisjon utan løn.

3.7 Nøkkelkompetanse

Ingen av dei intervju kommunalsjefane har ei oppfatning om at kommunen har mista nøkkelkompetanse i samband med sluttpakkeordninga. I Oppvekst blei nokre søknadar avslått for å unngå dette. I Helse og velferd

blei det arbeid grundig med å kartleggje nøkkelkompetanse i samband med sluttpakkeordninga. Det blei utarbeidd nokre ekskluderingskriterium slik at ein kunne identifisere kven som var utelukka frå å få sluttpakke. Vi har vidare fått opplyst at det på dåverande tidspunkt allereie var knapt bemanna på alle område, og mange tilsette blei difor vurdert til å ikkje vere i målgruppa for sluttpakke.

Gjennom intervju i denne gjennomgangen har også leiarroller vore diskutert i tilknytning til ordninga med sluttpakkar. Det var ikkje etablert nokre felles, sentrale kriterium som tilsa at ein ikkje kunne gje sluttpakke til leiarar. Innanfor nokre av kommunalsjefområda var dette utfordrande. Det blir opplyst at dåverande kommunedirektør innvilga assisterande kommunedirektør sluttpakke utanom fellesprosessen som blei gjort i kommunedirektøren si leiargruppe. Vidare blir det vist til at dette var med å sette standarden for at einingsleiarar også kunne få tildelt sluttpakke. Dei ulike kommunalsjefområda stod uansett fritt til å definere både einingsleiarar og andre leiarar som kritisk kompetanse, eller som ein ressurs med nøkkelfunksjonsrolle. Ut i frå dette kunne eventuelle søknadar om sluttpakker frå leiarar ha blitt avslått. Oppvekst tildelte sluttpakkar til mellom anna rektorar og barnehageleiarar. Deloitte stiller spørsmål til dette, då det er heilt opplagt at rektorar eller barnehageleiarar må retilsetjast på permanent basis, og ikkje berre mellombels.

3.8 Kostnader og kostnadsreduksjon

Kostnadane for sjølve sluttpakkeordninga er av Deloitte estimert til **kr. 44 214 624,-** fordelt på tre år. I tillegg kom det ein meirkostnad på årsverk knytt til mellombels tilsette i Oppvekst på kr. 10 millionar (4 millionar i 2021 og 6 millionar i 2022). Kostnaden knytt til mellombels tilsette er usikker, då det ikkje har vore mogeleg å identifisere kostnaden direkte i rekneskapen. Tabell 4 gjer ei oversikt over faktiske og direkte kostnader knyta sluttpakkeordninga. Altså kva sjølve sluttpakkane har kosta i utbetalingar. Ordninga med sluttpakkar hadde naturlegvis høgast kostnad i 2022, då det i all hovudsak var dette året dei fleste sluttpakkane blei utbetalte. Nokre av sluttpakkane hadde varigheit på 15 månader, og for desse har det vore kostnadar i 2023 også. Det er naturleg at det er oppvekst som har høgast kostnader forbundet med ordninga, sidan dei tildelte flest sluttpakkar.

Kommunalsjefsområde	2023	2022	2021	Totalt
Kommunedirektørs stab	125 623	1 485 644	240 295	1 851 561
Økonomi og organisasjon	-	4 525 663	532 741	5 058 404
Organisasjon og Digitalisering	-	408 502	2 951 593	3 360 096
Helse og velferd	128 763	828 920	-	957 684
Oppvekst	627 757	19 736 092	10 691 698	31 055 547
Kultur og samfunn	44 516	1 077 704	809 103	1 931 323
Totalt	926 660	28 062 526	15 225 429	44 214 615

Tabell 4. Faktiske kostnader knytt til sluttpakkeordninga. Kjelde: Utskrift frå økonomisystemet

Tabell 5 gjer ei oversikt over utviklinga i lønskostnader per kommunalsjefområde frå 2020 til 2022. Det er berre kommunedirektørs stab og Økonomi og organisasjon som har hatt ein reduksjon i lønskostnader frå 2020 til 2021, og frå 2021 til 2022. Dei andre kommunalsjefområda har hatt ei auke i lønskostnader. Merk at kostnader knytt til sluttpakkeordninga er innbakt i tala. Den faktiske reduksjonen i lønsutgifter vil først vise seg frå mars 2023 då utbetaling av sluttpakka blei avslutta.

Kommunalsjefsområde	2022	2021	2020
Kommunedirektør	5 879 540	10 131 069	14 069 540
Økonomi og organisasjon	57 539 160	72 154 381	73 760 794
Organisasjon og digitalisering	68 414 037	58 706 776	50 179 112
Helse og velferd	863 156 740	821 024 276	717 165 741
Oppvekst	1 016 397 083	993 554 723	928 903 536
Kultur og samfunn	187 205 708	185 916 822	160 037 547
Totalt	2 198 592 268	2 141 488 046	1 944 116 270

Tabell 5. Utvikling i lønskostnader. Kjelde: Excelark frå Øygarden med uttrekk av lønskostnader

Tabell 6 gjev ei oversikt over prosentvis endring i lønskostnader, og ein ser tydeleg at det er ein langt lågare vekst i lønskostnader frå 2021 til 2022, enn frå 2020 til 2021. Total auke er på 3 % fra 2021 til 2022, medan total auke frå 2020 til 2021 er på 10 %. Ut i frå dette ser det ut til at Øygarden kommune har klart å moderere utviklinga i lønskostnader. Ei total auke på 3 % er lågt med tanke på at ein i desse tala ikkje har gjort justeringar for inflasjon og lønsoppgjer. Denne nedgangen i lønskostnader kan ikkje tilskrivas sluttpakkeordninga, då kommunen har betalt løn til dei som fekk tildelt sluttpakke for dei alle fleste gjennom 2022, og for nokon fram til mars 2023. Årsaka til låg vekst i lønskostnader desse åra er ikkje undersøkt nærare i denne kartlegginga. Men vi er kjent med at det er gjort ei omorganisering.

Kommunalsjefsområde	2021-2022	2020-2021
Kommunedirektørs stab	-42 %	-28 %
Økonomi og organisasjon	-20 %	-2 %
Organisasjon og digitalisering	17 %	17 %
Helse og velferd	5 %	14 %
Oppvekst	2 %	7 %
Kultur og samfunn	1 %	16 %
Totalt	3 %	10 %

Tabell 6. Prosentvis endring i lønskostnader

Kommunalsjefsområde	Estimert årleg besparing	
Kommunedirektørs stab	kr	1 445 198
Økonomi og organisasjon	kr	1 069 850
Organisasjon og digitalisering	kr	6 772 870
Helse og velferd	kr	736 867
Oppvekst	kr	20 216 048
Kultur og samfunn	kr	1 852 198
Totalt	kr	32 093 030 m

Tabell 7. Estimert årleg besparing som følgje av sluttpakkeordninga

Vi gjer merksam på at omorganiseringa kan ha påverka tala til Organisasjon og digitalisering og økonomi noko. Totaltala for heile kommunen skal likevel vere rette.

Tabell 7 gjev ei oversikt over estimert årleg besparing per kommunalsjefområde. Gjennom intervju med kommunalsjef Økonomi og finans har vi fått opplyst at kommunen hadde ei forventning om at sluttpakkeordninga ville gje ein kostnadsreduksjon på 40 millionar. Ved hjelp av estimat basert på føreliggande data finn Deloitte at sluttpakkeordninga kan føre til årleg ei årleg **kostnadsreduksjon på i underkant av 32**

millionar kroner etter at sluttpakkane er utbetalt. Vi har då tatt høgde for årsverka som måtte erstattast i Oppvekst, og som ikkje gjer kostnadsreduksjon. Det er ikkje tatt høgde for at fleire av dei som fekk tildelt sluttpakke var i pensjonsalder, og at kommunen etter kort tid uansett ikkje ville hatt lønskostnader for desse. Estimatet er basert på sparte lønskostnader, spart arbeidsgjevaravgift på 14,1% for alle som blei tildelt sluttpakke, og sparte pensjonskostnader knytt til dei som fekk sluttpakke (oppgitt i ei rekneskapsoversikt frå kommunen). Så sant Øygarden ikkje treng å erstatte fleire av dei årsverka som blei tildelt sluttpakke, kan ein konkludere med at kommunen har nytta 55 millionar kroner⁷ på å årleg kunne spare totalt 32 millionar. Heile besparinga realiserast først når alle sluttpakkane er ferdig utbetalte. Merk at besparinga er eit estimat, og at reelt beløp truleg er noko lågare. Vi har for estimatet lagt til grunn løna til dei som har motteke sluttpakke. I fleire tilfelle er det slik at dei som har motteke sluttpakke har blitt erstatta, men det er likevel spart ei stilling ein annan plass i organisasjonen. Stillingar som er spart er i fleire tilfelle ei stilling med lågare lønn enn sluttpakkestillinga. Faktisk besparing er dermed noko lågare.

Det er verdt å merke seg at **årleg forventa besparing utgjer 1% av totale lønskostnader i 2022.**

Denne undersøkinga er prega av at det er mykje usikkerheit i datamaterialet som ligg til grunn. Uttrekk frå kommunen sitt økonomisystem som viser kostnader knytt til sluttpakkane samsvarer ikkje med kommunen sine egne estimat i Excel på kva sluttpakkane kostar. Kommunen si eiga oversikt viser lågare tal enn det som kjem frå økonomisystemet. I Excel oversikta verkar ikkje arbeidsgjevaravgift og pensjon å vere tatt med. Kommunen sine egne berekningar og presentasjon av kva sluttpakkeordninga faktisk kosta verkar å vere basert på Excel arka, og ikkje økonomisystemet.

Uttrekket frå økonomisystemet kan tyde på at det er forskjellar i korleis sluttpakkane er praktisert i kvart kommunalsjefområde. Det kan sjå ut som kompensasjonsordninga har vore løyst ulikt, mellom anna ved at enkelte har stått i stillinga utan arbeidsplikt, og har fått 15 månaders sluttpakke utbetalt på eitt og same år, og ikkje over fleire år. Vidare fram står det som tilfeldig i kva grad ein har betalt ut pensjon som ein del av sluttpakkane eller ikkje. Deloitte tilrår at dette blir undersøkt nærare. Det verkar ikkje som det er utarbeidd verken strukturerte retningslinjer for korleis dette skulle løysast, og heller ikkje at det er lagt opp til noko form for strukturert rapportering som hadde gjort det mogeleg å følgje kostnader og eventuelle erstatningar av stillingane som blei trekt ned. Det er ei svakheit at kostnaden for dei mellombelse årsverka ikkje er mogleg å dokumentere ut frå datagrunnlaget. Ein finn ikkje igjen dei mellombelse tilsette i oversikt over årsverk, og ein kan heller ikkje spore kostnaden knytt til desse.

⁷ I dei 55 millionane har vi lagt til grunn 10 millionar knytt til mellombels tilsette

4 Oppsummering og vurdering

Behov for å redusere kostnader, og dermed eit ynskje om å redusere tal årsverk, er bakgrunn for sluttpakkeordninga i Øygarden kommune.

Øygarden kommune har klart å redusere totalt tal årsverk frå 2021 til 2022, men ikkje i den storleiken som var ønskjeleg, til trass for sluttpakkeordninga. I 2021 var det satt eit mål om å redusere den kommunale bemanninga med 43,6 årsverk, og det blei tildelt sluttpakkar tilsvarande 56,9 årsverk. Total nedgang i årsverk frå 2021 til 2022 var likevel berre 22,6 årsverk. Innleiingsvis var det også måltal for årsverksreduksjon i 2022, men dette blei ikkje gjennomført.

Undersøkinga viser at måltal for årsverk som var forventa redusert i kvart tenesteområde ikkje var gjort kjent for eller forankra blant kommunalsjefane. Det var i liten grad gjort innleiande analysar innan dei ulike områda med omsyn til potensiale for reduksjon av årsverk og kostnader.

Gjennomgangen viser at **alle kommunalsjefområda har klart å la vere å retilsetje i stillingane som var tatt ned i samband med sluttpakkeordninga, med unntak av Oppvekst.** Oppvekst tildelte sluttpakkar tilsvarande 40,6 årsverk, men måtte re-tilsette til saman 19,9 årsverk for å få drifta til å gå rundt. Re-tilsetjingane blei hovudsakleg gjort ved hjelp av omrokkingar av interne ressursar, dette gjorde at ein klarte å spare 9,8 årsverk. **Faktisk reduksjon av årsverk i Oppvekst som følge av sluttpakkar tilsvara 30,5 årsverk.** Tildelte sluttpakkar i Oppvekst var truleg for mange ettersom ein måtte re-tilsette så mange. Her blei det også tatt ut fleire enn kva som var tilrådinga frå einingsleiarane. Det er ikkje gjort nærare undersøkingar av vurderingane som blei gjort i Oppvekst i høve behov for re-tilsetjing. Det manglar tilstrekkeleg god dokumentasjon på ressursar som blei mellombels tilsett, behovet for desse, og kostnadane knytt desse. Det manglar skrifteleg dokumentasjon på avtalen som var inngått mellom dåverande Kommunedirektør og kommunalsjef Oppvekst om at det var greitt med retilsetjingar og mellombelse tilsette. Den konstituerte kommunedirektøren som byrja etter ordninga kom i kraft var ikkje kjent med denne avtalen.

Øygarden kommune klarte ikkje å unngå at det blei tildelt sluttpakkar til personar som likevel skulle slutte av andre grunnar (pensjon, oppseiing og liknande) innan ein relativt kort tidsperiode. Med sikkerheit veit ein at om lag 5 årsverk var på veg ut av andre naturlege årsaker, men likevel blei tildelt sluttpakke. 64% av dei årsverka som fekk tildelt sluttpakke var tilknytt tilsette som var 62 år eller eldre. Det blei også tildelt sluttpakkar til omlag 4 årsverk som var knytt til tilsette som var 67 år eller eldre. Det er Deloitte si vurdering at **det burde ha blitt gjort eit grundigare arbeid når det gjeld utarbeiding av kriterium for å få sluttpakke.** Ordninga har blitt meir kostbar enn nødvendig når ein ikkje har utarbeidd ei aldersgrense for å få sluttpakke, og ein har tillat sluttpakkar til tilsette som var veldig nær naturleg avgang. Sluttpakkar til ressursar nær naturleg avgang gjer også framtidig innsparing lågare. Alder som kriterium kunne også gjort ordninga med sluttpakkane enklare å forhalda seg til, og kunne skapt mindre uro i organisasjonen.

Ein risiko ved ei sluttpakkeløysing er at nøkkelpersonell kan nytte seg av sluttpakkeordninga, med mindre ein har lagt ned eit grundig arbeid i forhold til å definere kven som er å rekne som nøkkelpersonell. Det er av stor betydning at ein i innleiande fase av ei sluttpakkeordning definerer og avgrensar kven som kan få sluttpakkar og ikkje. Det var i Øygarden kommune opp til kvart enkelt kommunalsjefområde å vurdere kva som er å rekne som nøkkelpersonell, og arbeidet rundt det har vore praktisert ulikt. Det er Deloitte si meining at **Øygarden kommune burde ha sett opp klarare kriterium for kva som var definert som nøkkelkompetanse, og kva roller som var viktig for å sikre drift av kommunen.** Til dømes burde det har vore gjort grundigare vurderingar knytt til om ulike leiarstillingar burde definerast som ei nøkkelrolle. I mange høve vil det vere vanskeleg å ikkje skulle erstatte ein leiar, med mindre avgangen er eit ledd av ei større omorganisering. **I nokre tilfelle tildelte**

Øygarden kommune sluttpakkar til tilsette med sentrale leiarstillingar som måtte erstattast. Utover dette har Øygarden klart å behalde nøkkelkompetanse.

Sluttpakkeordninga i Øygarden kommune er estimert til å ha kosta 44,2 millionar kroner i direkte kostnader fordelt på tre år (dette utan å inkludere kostnader knytt til mellombels tilsette). Om ein reknar med kostnader til mellombels tilsett må ein legge til omlag 10 millionar kroner. Deloitte har ikkje rekna på kostnader knytt til all tid gått med til administrasjon av sluttpakkane, og ekstra arbeid i form av handtering av støy og uro som blei skapt på grunn av sluttpakkeordninga, og heller ikkje arbeidstid brukt på å leggje nye bemannings kabalar. Vi har heller ikkje estimert potensiale for besparing og reduksjon i kostnaden til sjølve sluttpakkeordninga dersom ein hadde sett ei aldersgrense for kven som kunne få sluttpakke, og unngått å gje sluttpakkar til dei som likevel skulle slutte på grunn av alder. **Vi har estimert den årlege besparinga knytt til sluttpakkeordninga til å vere ca. 32 millionar kroner, så sant ein unngår å erstatte fleire av dei stillingane som er tatt ned med sluttpakke, og så sant tilsette med høg alder hadde stått i stillinga. Estimert besparing utgjer 1% av total lønnskostnad i Øygarden kommune i 2022.** Før ordninga blei effektivert meiner Deloitte at Øygarden kommune i større grad burde ha laga prognoser for potensielle besparingar. Dette for å lettare kunne vurdere om kostnaden ved ordninga faktisk veg opp for potensiell framtidig årleg besparing.

På bakgrunn av undersøkinga meiner Deloitte at Øygarden kommune berre delvis har lukkast med å redusere bemanning og kostnader ved hjelp av sluttpakkar. Kommunen har oppnådd innsparingar ved bruk av sluttpakkane, men besparinga er begrensa når ein ser dei totale lønnskostnadene under eitt. Innsparinga kunne også ha vore større om ein hadde unngått å gje sluttpakkar til medarbeidarar som likevel skulle ha gått av med pensjon, eller til leiarar som ein uansett måtte erstatte. Deloitte merkar seg også at fleire av sluttpakkane hadde relativt lang varigheit, noko som også aukar kostnaden ved ordninga. Kommunen har i det vesentlege klart å behalde nøkkelpersonell. Det blei behov for å erstatte ein del medarbeidarar innan Oppvekst for å ha ei forsvarleg drift, og reduksjon i årsverk er derfor mindre enn tal sluttpakkar som er tildelt.

Det er Deloitte si vurdering at **prosessen burde ha vore gjennomført på ein meir dokumentert, strukturert og etterprøvbar måte, noko som også kunne ha ført til noko større innsparing.** Dersom kommunen vurderer å nytte sluttpakkar for nedbemanning i framtida, bør ein ta lærdom frå denne prosessen. Meir konkret burde kommunen:

- Gjennomført betre analysar og forankra måltal for kor mange årsverk ein burde redusere innan ulike område i endå større grad, og i samband med dette utarbeide prognosar for potensiell kostnadsbesparing.
- Utarbeidd tydelegare kriterium for kven som kan tildelast pakkar (til dømes knytt til alder, leiarstillingar og at det ikkje blir behov for retilsetjingar).
- Utarbeidd tydelegare rapporteringslinjer og rutinar for oppfølging og monitorering ved tildeling av sluttpakkane i dei ulike kommunalsjefområda for å sikre lik praksis.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.