KS KONSULENT

Utredning administrativ sammenslåing av Fauske, Knut Hamsun og Saltdal videregående skoler

Sluttrapport

INNHOLD

Utredning administrativ sammenslåing av Fauske, Knut Hamsun og Saltdal videregående skoler 1

1. Innledning 4

1.1 Bakgrunn 4

1.2 Oppdragsteam fra KS-Konsulent 4

1.3 Prosjektmandat 5

1.4 Metodikk 6

1.5 Kunnskapsgrunnlag som er lagt til grunn for analyse og anbefalinger 7

2. Nasjonale føringer og endringer som påvirker videregående opplæring og tjenestetilbudet 8

2.1 Innføring av nye læreplaner 8

2.2 Tilbudsstruktur i videregående opplæring 9

2.3 Stortingsmelding 6 Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap 10

2.4 Opplæringslovutvalget 10

3. Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing 12

3.1 En kort beskrivelse av skolene og dagens organisering 12

3.2 Hvilke erfaringer er gjort på området? 14

3.3 Funn fra innsiktsintervjuene 16

3.3.1 Opplevelse av kvalitet i elevrettede og administrative fellestjenester i dag 17

3.3.2 Dagens organisering 18

3.3.3 Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing av skolene 19

4. Gevinstkartlegging 22

4.1 Kartlegging av årsverksinnsats innen fellestjenester 23

4.1.1 Økonomi 28

4.1.2 Befolkningsframskrivning aldersgruppen 16 – 18 år 30

4.2 Analyse årsverksinnsats sett i sammenheng med funn i innsiktsarbeidet (kvalitative intervjuer) 33

4.3 Oppsummerende analyse basert på gevinstkartleggingen 43

4.3.1 Argumenter for å anbefale en administrativ sammenslåing 43

4.3.2 Argumenter mot en administrativ sammenslåing 45

4.4.Vår anbefaling 47

5. Gevinstplanlegging 48

6. Referanseoversikt 53

7. Vedlegg 54

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Tidligere utredninger i Nordland fylkeskommune (*Bring oss i front*, Agenda Kaupang 2019, *Forslag til ny administrativ organisering Nordland fylkeskommune*, Agenda Kaupang 2019), viste at det foreligger et teoretisk potensial for gevinstrealisering i form av økonomisk besparelse innen ledelse og fellestjenester i videregående skole. Basert på utredningen har Fylkestinget (Fylkestinget 210/2019, vedtakspunkt 1) pekt på områder for mulig gevinstrealisering, herunder administrativ sammenslåing av skoler.

Nordland fylkeskommune lyste ut en anbudskonkurranse om utredning av administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten, med opsjon om utredning av administrativ sammenslåing av skoler i Vesterålen. Svarfrist i anbudskonkurransen var 26. november 2020. KS-Konsulent (KS-K) ble tildelt oppdraget 9. desember.

1.2 Oppdragsteam fra KS-Konsulent

I sammensetningen av teamet har KS-K vektlagt solid kjennskap til videregående skole og fylkeskommunalt nivå, bred erfaring fra oppvekstfeltet og tilsvarende oppdrag i kommunal sektor, og relevant erfaring fra økonomisk analyse. Nedenfor presenteres rådgiverne som har vært involvert i oppdraget.

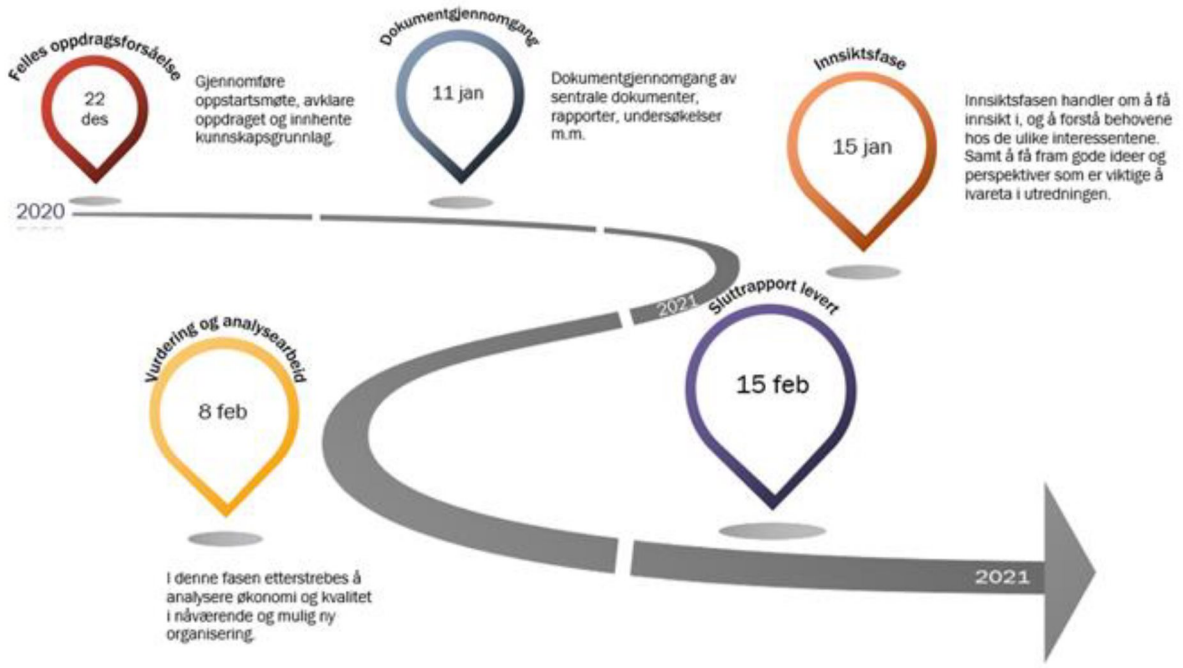
 Robert Rognli Seniorrådgiver og prosjektleder	Robert jobber med utvikling innen oppvekstfeltet i kommuner og fylkeskommuner. Han er en del av KS-Ks kompetanseteam rettet mot skole og barnehage. Han har bred erfaring fra topplederstillinger i videregående opplæring og kommunal sektor. Robert har 13 års erfaring fra videregående opplæring, 5 av disse som rektor ved Thor Heyerdahl videregående skole i Larvik. Skolen ble åpnet i 2009 som et resultat av en sammenslåing av 4 videregående skoler i byen. Hvordan ulike kulturer og fagmiljøer, herunder fellestjenester, skulle jobbe under samme tak var viktige problemstillinger før, under og etter sammenslåingen. I stillingen som kommunalsjef i Holmestrand kommune ledet han omstillingsarbeid i forbindelse med kommunereformen, og strukturutredningsarbeid innen barnehage og skole.

 Lasse Arntsen Seniorrådgiver	Lasse jobber med leder- og organisasjonsutvikling på alle nivå i kommuner og fylkeskommuner. Dette omfatter også strukturutredninger. Han er tilknyttet KS-Ks oppvekstteam, men jobber innenfor alle sektorer/fagområder. Lasse har over 10 års erfaring fra kommunal sektor som lærer, rådgiver og kommunalsjef for barnehage, skole og tekniske tjenester. Han har også 7 års toppledererfaring fra statlige virksomheter, blant annet som utdanningsdirektør hos Fylkesmannen i Sør-Trøndelag.
 Chriss Madsen Seniorrådgiver	Chriss har lang erfaring fra arbeid i kommunal sektor. Før han begynte i KS-K har han i 4,5 år vært tilknyttet KS og Effektiviseringsnettverkene hvor han har jobbet med kommunal tjenesteutvikling og styring, kvalitet og KOSTRA. Han har 12 års erfaring fra kommunal sektor som rådgiver i rådmannens stab med hele det kommunale tjenestefeltet som arbeidsområde. Han har hatt spesiell interesse for KOSTRA, brukerundersøkelser, plan- og styringssystemer, budsjett- og økonomioppfølging, tjenestekvalitet og eierstyring/oppfølging av interkommunale virksomheter.

1.3 Prosjektmandat

I oppdraget presiserer Nordland fylkeskommune at en administrativ sammenslåing av skoler betyr at flere organisatoriske enheter slås sammen til en ny virksomhet med en felles ledelse og sammenslåtte fellestjenester. Den endelige rapporten skal på en grundig måte beskrive økonomi og kvalitet gjennom vurdering av fordeler og ulemper ved ulike tiltak. Det er en forventning om at utredningen skal belyse kvaliteten i de elevrettede fellestjenestene, altså brukerens behov i sentrum. Det er videre bedt om en vurdering av sårbarhet i nøkkelfunksjoner.

I etterkant av oppstartsmøtet 15. desember 2020 ble det utarbeidet et prosjektmandat med prosjektbeskrivelse (vedlegg 1). Framdriftsplanen ble illustert på følgende måte;



Figur 1 Framdriftsplan for Utredning Indre Salten

1.4 Metodikk

I utredningen har KS-K gjennomført dokumentstudier, intervjuer og benyttet elementer fra samfunnøkonomisk analyse[1]. KS sitt Veikart for tjenesteinnovasjon [2]har sikret en metodisk tilnærming til sentrale faser for gevinstrealiseringsarbeid. Vi viser til kap. 1.5 for utfyllende informasjon om hvilke dokumenter som er benyttet som et kunnskapsgrunnlag for utredningen. Med utgangspunkt i tidsrammen for oppdraget er utredningen avgrenset til å levere en grundig gevinstkartlegging, og en delvis gevinstplan for arbeidet. Selve gjennomføringen av en gevinstrealisering og dokumentasjon av realiserte gevinster ligger utenfor oppdraget, og vil i all hovedsak måtte følges opp av fylkeskommunen selv. I denne sluttrapporten gir KS-K en kort anbefaling for de kommende stegene i arbeidet relatert til metodikk for gevinstrealisering.

KS-K har gjennom utredningen belyst en administrativ sammenslåing av de tre skolene langs en økonomisk dimensjon, dvs. kostnadseffektivitet, og langs en kvalitativ dimensjon (struktur/prosesskvalitet). For å forstå kvalitet basert på lokale behov og forutsetninger har KS-K lagt stor vekt på å søke kunnskap gjennom

[1] https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Utredninger/Veileder-i-samfunnsokonomiske-analyser.pdf

[2] https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/

intervjuer. Intervjuene ble gjennomført med elevrådene, ledergruppene, grupper av ansatte innen fellestjenestene, tillitsvalgte og verneombud ved skolene. Det ble også gjennomført intervju med skoleeier. Gjennom erfaring vet vi at disse stemmene og den kollektive innsikten er avgjørende for å belyse problemstillingen grundig. Der det har vært hensiktsmessig har vi støttet våre vurderinger opp mot empiriske data innen felles ledelse av skoler, og erfaringer som er gjort på området.

Vi benyttet kvalitativt semistrukturert gruppeintervju som metode. Dette er en metode som egner seg godt til å innhente dybdekunnskap om hvordan noe oppfattes eller vurderes, og som etter vår vurdering er et nødvendig tillegg til annen datainnsamling. Plan for intervjuene (vedlegg 2), intervjuguide (vedlegg 3), og informasjonsskriv til informantene (vedlegg 4) ble sendt skolene om lag en uke før gjennomføringen. Det ble utarbeidet et eget informasjonsskriv til elevene som deltok (vedlegg 5). I informasjonsskrivet ble det blant annet informert om hvordan personvernet ble ivaretatt. Intervjuguiden ble delt med informantene i forkant av intervjuet. De 13 intervjuene ble gjennomført digitalt i perioden 12. – 15. januar.

1.5 Kunnskapsgrunnlag som er lagt til grunn for analyse og anbefalinger

Tidlig i utredningen ble det innhentet et omfattende kunnskapsgrunnlag som har vært et viktig utgangspunkt for utredningen. Gjennom kunnskapsgrunnlaget ble vi kjent med bakgrunnen for utredningen, hvordan videregående opplæring i Nordland er organisert, herunder gjeldende vedtak for fireårig skolestruktur og ny ressursfordelingsmodell. Tilstandsrapport for videregående opplæring, øvrige rapporter og brukerundersøkelser har blitt gjennomgått. Videre har vi sett på nasjonale og regionale styringsdokumenter for videregående opplæring, noe som har vært viktig for å forstå den konteksten og de omgivelsene skolene skal fungere i, og være en del av. Hensikten med denne tilnærmingen var å få en god innsikt og finne det riktige utgangspunktet for utredningen. Den grundige gjennomgangen av kunnskapsgrunnlaget og refleksjoner vi gjorde i etterkant, var et godt utgangspunkt for å utarbeide spørsmål som ble brukt i intervjuene i innsiktsfasen.

Vi viser til referanselisten for fullstendig oversikt. Under følger en kort opplistning av hvilken type dokumenter som utgjør det samlede kunnskapsgrunnlaget;

- Tidligere utredninger (Eksempelvis *Bring oss i front, Forslag til ny administrativ organisering*)
- Politiske saker (Fireårig tilbudsstruktur2021-2024 og Ny ressursfordelingsmodell)
- Regnskap og bemanningsoversikt for skolene i Indre Salten
- Tilstandsrapport for videregående opplæring i Nordland (2019)
- Brukerundersøkelser (Elevundersøkelsen 2019, UngData undersøkelsen 2019)

- Medarbeidermålinger ved skolene i Indre Salten (2019)
- Nasjonale styringsdokumenter
- Regionale styringsdokumenter (*Kompetansestrategi for Nordland 2020-2024* og *Sammen mot felles mål - Strategiplan for realisering av Nordlandsmodellen*)*

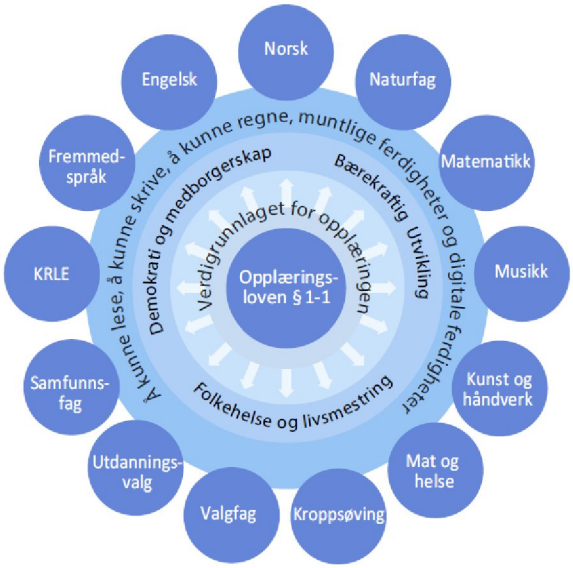
*Foreløpig utkast

2. Nasjonale føringer og endringer som påvirker videregående opplæring og tjenestetilbudet

2.1 Innføring av nye læreplaner[3]

Nye læreplaner innføres gradvis fra 1. august 2020. I videregående opplæring skjer dette trinnvis over en periode på tre år: Vg1 skoleåret 2020-21, Vg2 skoleåret 2021-22 og Vg3 skoleåret 2022-23.

Denne revisjonen av læreplaner blir ofte kalt «Fagfornyelsen». I Fagfornyelsen er det mer enn noen gang lagt vekt på sammenhenger mellom norsk skoles formålsparagraf, verdigrunnlag, tverrfaglige tema knyttet til danning og livsmestring, grunnleggende ferdigheter som lesing, skriving og regning, og kompetansemålene i den enkelte fagplan.



[3] https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/

(Figur: Utdanningsdirektoratet)

Fagfornyelsen inneholder en ny overordnet del som synliggjør hvilke krav og forventninger som stilles til skoler og lærere for at disse sammenhengene skal kunne gjennomføres i praksis på en måte som blir merkbar for elever, lærlinger og foresatte. Overordnet del har status som forskrift til opplæringsloven og innholdet er dermed bindende. Ett av kravene i overordnet del er at undervisningspersonalet skal utvikle seg kollektivt som et såkalt profesjonsfellesskap. Formålet er forklart med at «lærere som i fellesskap reflekterer over og vurderer planlegging og gjennomføring av undervisningen, utvikler en rikere forståelse av god pedagogisk praksis. Dette må gjøres med utgangspunkt i både profesjonens kunnskapsgrunnlag og grunnopplæringens verdigrunnlag.»[4]

Læreplanen gir lærerne metodefrihet i arbeidet med å nå kompetansemålene i de ulike fagene. Dette stiller krav til at skoler må legge til rette for varierte arbeidsmåter som skal gi elevene erfaringer med praktiske og skapende aktiviteter og oppgaver. Å tilegne seg kunnskap gjennom øvinger, praksis, eksperiment og opplevelser, individuelt og i grupper utfordrer også skolebygget, og stiller krav til lærerne som skal ta skolebygget i bruk.

Organisasjoner som vil lære må øve seg på å se verden i et helhetlig perspektiv. En visjon uten systemtenkning kan ende opp med et glansbilde av en framtid uten dypere forståelse av hva som skal til for å oppfylle visjonen. Felles visjon forutsetter en kollektiv forpliktelse til langsiktig innsats og en åpenhet for ulike virkelighetsoppfatninger av skolen. Hvis kunnskapene til hver enkelt blir studert og bearbeidet i team av lærere, vil skolen over tid utvikle felles mentale modeller av god undervisning og læring. En forutsetning for å lykkes med dette er en kompetent skoleledelse som inntar en pådriverrolle i utviklingsarbeid, og som har en klar forståelse av hva som kjennetegner god praksis i kvalitetsutviklingsprosesser.

2.2 Tilbudsstruktur i videregående opplæring[5]

Fra skoleåret 2020–21 tilbys fem studieforberedende utdanningsprogram. Yrkesfaglige utdanningsprogram utvides fra åtte til ti, og det innføres fire nye utdanningsprogram. Dette påvirker fylkeskommunenes valg av

[4] https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/3.-prinsipper-for-skolens-praksis/3.5-profesjonsfellesskap-og-skoleutvikling/

[5] https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/utdanningsprogram/

tilbudsstruktur. Strukturen bør blant annet være basert på vurderinger rundt dimensjoneringsbehov på fylkes- og regionnivå, og rundt den enkelte skoles kapasitet og kompetanse.

2.3 Stortingsmelding 6 Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap[6]

Meld. St. 6 (2019–2020) «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» ble behandlet i Stortinget 24.04.20. Meldingen, som blant annet følger opp utvalgsrapportene fra Nordahl og Stoltenberg, legger fram en rekke tiltak for å forbedre utdanningssystemet og sikre et godt tilpasset pedagogisk tilbud for alle barn og elever.

Sentrale tiltak som nå er vedtatt innenfor skolens kontekst handler om å styrke det tverrfaglige samarbeidet og å sette i gang et varig kompetanseløft på inkluderende praksis og det spesialpedagogiske feltet for ansatte i skoler og PPT. Det vil være avgjørende for et godt opplæringstilbud at de som er tett på elevene må ha kompetanse nok til å fange opp behovene deres. Som del av dette blir kompetansekravene til personale som skal yte spesialpedagogisk bistand blir skjerpet, slik at de mest sårbare elevene mottar best mulig hjelp og støtte.

2.4 Opplæringslovutvalget[7]

Opplæringslovutvalget fikk i oppgave å utrede og vurdere behovet for regulering av grunnopplæringens område, og leverte sitt arbeid i desember 2019. Utredningen framhever at dagens opplæringslov med forskrifter på mange måter er et velfungerende regelverk, men at det også er utfordringer med dagens regelverk. Utvalget foreslår en ny opplæringslov, som er ment å erstatte dagens lov.

Relatert til denne utredningens mandat, kan følgende framheves:

- Utvalget er opptatt av at loven ikke skal sette unødvendige begrensninger for hvilke virkemidler og metoder kommunene og fylkeskommunene kan ta i bruk. Utvalget foreslår i denne sammenheng å gi økt handlingsrom til å organisere opplæringen som fjernundervisning dersom det er gode grunner for dette og det vil være trygt og forsvarlig å gjennomføre opplæringen på denne måten. Det presiseres imidlertid (s. 743) at «undervisning der læreren er fysisk til stede sammen med elevene, skal være normalordningen, mens fjernundervisning er unntaket.»

[6] https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=77417

[7] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-23/id2682434/

- Utvalget foreslår at kravet om kvalitetsvurdering på skolenivå flyttes til loven og reguleres sammen med kravet om at kommunene og fylkeskommunene skal arbeide for å opprettholde og heve kvaliteten i skolene. Utvalget foreslår enkelte språklige endringer for å få tydeligere fram at det er kommunen/fylkeskommunen som har ansvaret, men at vurderingen skal skje på den enkelte skole. (Merknad: Dette forslaget er allerede innarbeidet i opplæringsloven, i form av en ny bestemmelse § 13-3e).
- Kompetansekravene for tilsetting av undervisningspersonale videreføres, det samme gjelder kravene om kompetanse i undervisningsfag.

Utvalgets leveranse, NOU 2019: 23 Ny opplæringslov, var ute på høring fra januar til ut juni 2020. Nordland fylkeskommune leverte et utførlig høringsinnspill[8] med 55 tilbakemeldingspunkter. Blant annet ga fylkeskommunen tilslutning til forslaget om at det skal være tillatt å gjennomføre fjernundervisning, dersom læreren og eleven kan kommunisere effektivt med tekniske hjelpemidler, og det kan godtgjøre at det er gode grunner for å organisere opplæringen slik, og at opplæringen er trygg og pedagogisk forsvarlig. Innenfor det spesialpedagogiske ble det gitt støtte til forslaget om å videreføre dagens saksbehandlingsregler om krav til sakkyndig vurdering før det fattes vedtak om individuelt tilrettelagt opplæring. Dessuten støttet fylkeskommunen forslaget om at PP-tjenestens mandat utvides slik at tjenestens arbeid ikke bare skal rette seg mot elever med «særlege behov», men mot alle elever.

Det ble henvist til Opplæringslovutvalget i fylkestingsaken om 4-årig tilbudsstruktur[9], knyttet til innspill med ønsker om økt fleksibilitet og digitalisering knyttet til ulike tilbud. Det ble henvist til utvalgets forslag om at undervisning med tekniske hjelpemiddel skal kunne gjennomføres uten at lærer er til stede sammen med elevene. I fylkestingsaken konstateres at denne bestemmelsen, hvis den blir vedtatt, ikke vil kunne kunne benyttes for å fastsette fjernundervisningstilbud eller andre fleksible løsninger i fylkeskommunens ordinære tilbudsstruktur. Likevel imøteses en tydeliggjøring av det handlingsrommet fylkeskommunene vil få med hensyn på å kunne supplere fysisk undervisning med digital særlig i små fag som ikke kan tilbys ved alle skoler.

---

[8] file:///C:/Users/vk280/Downloads/H%C3%83%C2%B8ringsinnspill%20NOU%20201923%20Ny%20oppl%C3%83%C2%A6ringslov%20%20Nordland.pdf

[9] https://innsyn.onacos.no/nfk/historisk/mote/wfdocument.ashx?journalpostid=2020156194&dokid=1790453&versjon=7&variant=A&ct=RA-PDF

3. Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing

3.1 En kort beskrivelse av skolene og dagens organisering

I dag er det tre selvstendige videregående skoler i Indre Salten. Det foregår uformelt samarbeid mellom skolene innenfor flere fagområder. Skolene oppgir i intervjuer at det er like naturlig å samarbeide med de øvrige videregående skolene i Nordland.

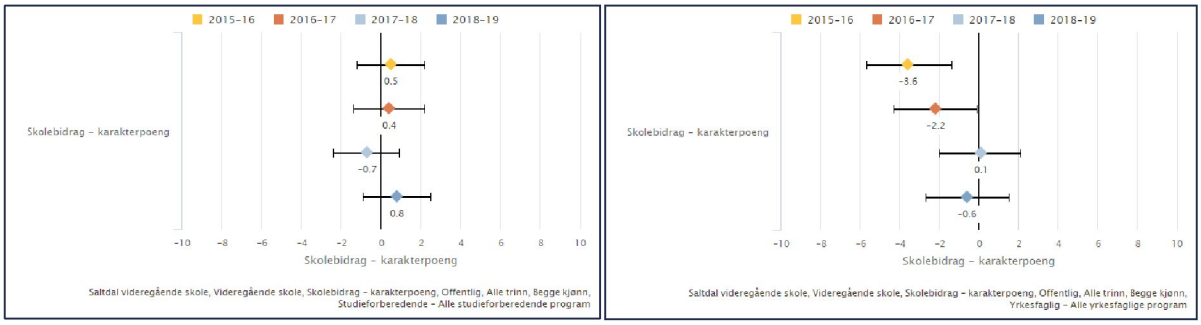
Skolene i Indre Salten har gode elevresultater, og det har vært en positiv utvikling i *årsbestått* de siste fem årene. Dette bildet er en del av en positiv utvikling for videregående opplæring i hele Nordland, der skolebidraget for *årsbestått* samlet sett er blant de beste nasjonalt. Dette gjenspeiles også i den økende andelen som fullfører og består videregående opplæring. Enkelt forklart viser en skolebidragsindikator sammenhengen mellom faktiske elevresultater og forventede elevresultater der det er tatt høyde for de forutsetningene elevene har med seg. Elevresultatene er kontrollert for tidligere karakterer (grunnskolepoeng), kjønn, utdanningsprogram og trinn.
Skolebidragsindikator for *karakterpoeng* (figurer s 13-14) viser at skolene samlet sett har noe bedre skolebidrag i de studieforberedende programmene enn de yrkesfaglige. Endringer fra år til år skal i liten grad vektlegges i analyse av elevresultater, og det er utvikling over tid som er interessant. Trendlinjer i fem av seks figurer viser en positiv utvikling. Feilmarginer tilsier at man skal være forsiktig med å tilegge disse dataene for mye vekt. I figurene er skolebidrag (karakterpoeng) høyere enn 0,0 bedre enn forventet, lavere enn 0,0 tilsier et skolebidrag lavere enn forventet.

Elevundersøkelsen viser at elevene ved de tre skolene har gjennomgående høy trivsel, og opplever læringsmiljøet i all hovedsak som godt. Medarbeidermålingen fra 2019 viser at de ansatte gjennomgående opplever å være en del av et godt arbeidsmiljø med høy grad av trivsel.

Saltdal videregående skole

Antall elever (høsten 2020)	Utdanningsprogram	Årsverk samlet
133*	Teknologi og industrifag Elektro og datateknologi Studiespesialiserende Påbygning til generell studiekompetanse	38

*I tillegg har skolen 19 lærlinger innenfor energimontør som tar restteori ved skolen, disse regnes ikke med inn i elevtallet.

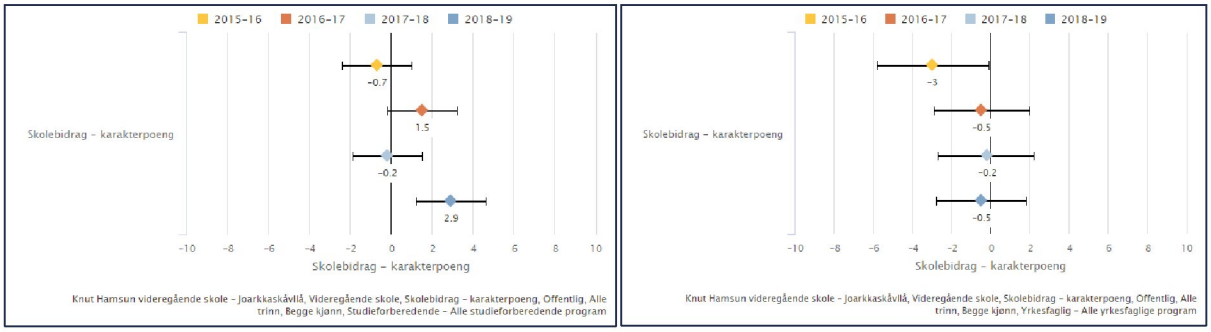


Figur 2 Utvikling skolebidrag karakterpoeng studieforberedende og yrkesfaglig. Resultater og skolebidrag for skoleåret 2019-20 publiseres ikke i Skoleporten grunnet avlyst eksamen.

Knut Hamsun videregående skole

Antall elever (høsten 2020)	Utdanningsprogram	Årsverk samlet
86*	Studiespesialisering (Steigen og Oppeid) Friluftslivsfag (Oppeid, søkt landslinjestatus) Helse og oppvekstfag (Oppeid)	36

*I tillegg har skolen 31 delkurselever og lærlinger (Steigenmodellen) som har fellesfag og/eller programfag i skolen, disse regnes ikke inn i elevtallet.

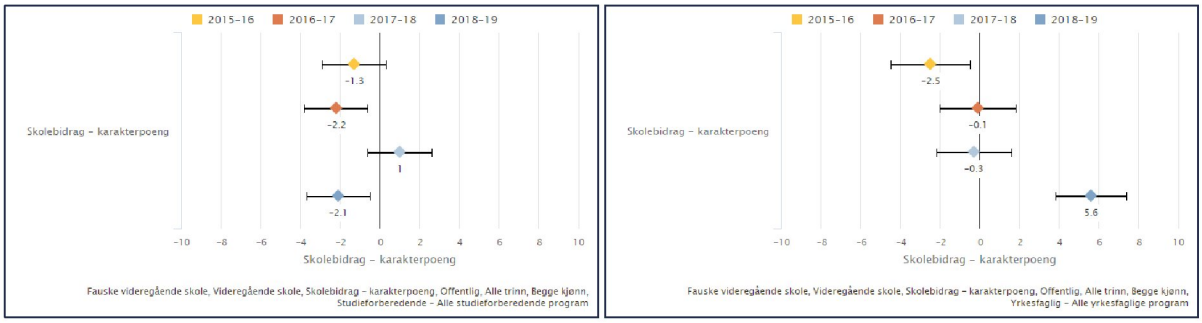


Figur 3 Utvikling skolebidrag karakterpoeng studieforberedende og yrkesfaglig. Resultater og skolebidrag for skoleåret 2019-20 publiseres ikke i Skoleporten grunnet avlyst eksamen.

Fauske videregående skole

Antall elever (høsten 2020)	Utdanningsprogram	Årsverk samlet
363*	Studiespesialisering Idrettsfag Helse- og oppvekstfag Teknologi og industrifag Bygg og anleggsteknikk Service og samferdsel Landslinjer (vg2 arbeidsmaskiner, vg2 anleggsteknikk, vg3 anleggsmaskinmekaniker)	108

*I tillegg har skolen 30 voksne i 2 klasser (minoritetspråklige), 5 delkurselever og 2 elever i Vg3 i skole.



Figur 4 Utvikling skolebidrag karakterpoeng studieforberedende og yrkesfaglig. Resultater og skolebidrag for skoleåret 2019-20 publiseres ikke i Skoleporten grunnet avlyst eksamen.

3.2 Hvilke erfaringer er gjort på området?

Rambøll utarbeidet på oppdrag fra KS rapporten *Felles ledelse i skole- og oppvekstsektoren* [10](Rambøll 2007). Rapporten begrenset seg til ledelse og felles ledelse av flere skoler, noe som er relevant for utredningen gjeldende skolene i Indre Salten. I 2007 oppga 132 av 431 kommuner og 3 av 19 fylkeskommuner at de hadde felles ledelse av skoler og oppvekst i hele eller deler av kommunen. Det er etter vår kjennskap ikke utarbeidet en ny oversikt på omfanget av felles ledelse etter 2007. Basert på funnene i 2007 kan man anta at omfanget av administrativ sammenslåtte videregående skoler er begrenset.

I rapporten ble økonomisk innsparing, administrativ forenkling og opprettholdelse av skoler trukket fram som hovedbegrunnelser for felles ledelse. Det ble videre trukket fram at felles ledelse førte til mer samarbeid på tvers av skoler, et sterkere fagmiljø og mer kompetansedeling. Det var representanter fra casekommunene som oppga dette, men det var få respondenter i breddeundersøkelsen i studiet som oppga det samme. På den annen side svarte over 45 % av respondentene i breddeundersøkelsen at ledelsemodellen (felles ledelse) hadde utviklet skolen som organisasjon i meget høy eller høy grad. Over 50 % av breddeundersøkelsens respondenter svarte at felles ledelse hadde ført til en enklere og mer oversiktlig organisasjon, og at de administrative ressursene ble utnyttet bedre.

Økonomisk gevinst var ikke et fremtredende resultat av felles ledelse av skoler, men flere av casekommunene oppga at de økonomiske målsettingene i første omgang ble innfridd, og at det var en omdisponering av midler fra administrativ ledelse til pedagogisk ledelse. Å etablere klare rammer og

[10] https://www.ks.no/contentassets/eb3ad174f4124bb2b9add42e863ba320/rapport.pdf

ansvarsfordeling mellom de to ledernivåene (leder og stedsansvarlig) ble imidlertid sett på som en utfordring. Vi kommer tilbake til rapporten i kap. 5.

I nevnte rapport var Oppland fylkeskommune casekommune og Nord-Gudbrandsdal videregående skole (NGV) var caseskole. Sammenligningen med NGV er aktuell fordi skolen har mange likhetstrekk med en administrativt sammenslått videregående skole i Indre Salten.

- NGV består av tre studiesteder, Otta, Dombås og Lom, med relativt store geografiske avstander (70 minutters kjøring fra Lom til Dombås). Avstanden mellom skolene i Indre Salten er vesentlig større, men konsekvensene er i stor grad like. Ved NGV er det liten elev- og ansatt mobilitet mellom ytterpunktene Dombås og Lom.
- NGV har 479 elever fordelt på studiestedene Dombås (44), Lom (105) og Otta (330).
- En samlet skole i Indre Salten ville inneværende skoleår hatt 582 elever fordelt på studiestedene Saltdal (133), Knut Hamsun (86) og Fauske (363).
- NGV tilbyr 8 utdanningsprogram innen studiespesialisering, studieforberedende og yrkesfaglige utdanningsprogram. Ved Dombås tilbys kun 3-årig studiespesialisering. Lom tilbyr 3-årig studiespesialisering og bygg- og anleggsteknikk. Otta tilbyr sju utdanningsprogram.
- De tre skolene i Indre Salten tilbyr til sammen 8 utdanningsprogram + Steigenmodellen og påbygning til generell studiekompetanse.

NGV ble sammenslått i 2004 med fire studiesteder (3 studiesteder fra skoleåret 2008/2009). I dag har skolen felles ledelse, og fellestjenestene er samorganisert. De elevrettede tjenestene er lagt ut på det enkelte studiested, men er ikke tilgjengelig hver dag. Ledelsemodellen ved skolen har en rektor med overordnet ansvar. Ved hvert studiested er det en avdelingsleder med stedsansvar, og avdelingslederressurs knyttet til hvert programområde. I tillegg har skolen en stabsleder, samt en leder for spesialundervisning og elev- og lærlingtjenesten.

Som en del av kunnskapsgrunnlaget for denne utredningen gjennomførte vi et intervju med rektor ved NGV. I intervjuet ble det stilt spørsmål om dagens organisering, hvilke gevinster en sammenslåing har gitt, og hvilke utfordringer en slik organisering gir.

Rektor trekker fram følgende gevinster ved å være en sammenslått skole:

Det er tre skolesteder som består. Uten sammenslåing ville det nok vært bare to.

- Et større fagmiljø gir synergier i det pedagogiske utviklingsarbeidet
- Læreres fagkompetanse kan benyttes på tvers av skoler (Dombås og Otta)
- Felles rutiner for IKO (identifisering, kartlegging og oppfølging) har blitt utviklet

- Elevene får et likeverdig tilbud uavhengig av studiested
- Tilbyr programfag på tvers av skolene/mulighet til å tilby programfag med lav innsøking
- Det har medført at tre skolesteder består i dag

Utfordringer som trekkes fram er;

- Som leder er det en vanskelig avveining mellom å hensynta lokalpolitikk og hensynet til elevens beste
- Utviklingsarbeid kan ta lenger tid ved at rettferdig representasjon fra de ulike studiestedene må hensyntas

Det er ikke så store innsparinger, tror jeg. Det handler mer om gode tjenester for elevene.

3.3 Funn fra innsiktsintervjuene

Det vises til kap 1.4 for beskrivelse av intervjuer og metode.

Innsiktsintervjuene hadde den hensikt å gi kunnskap og forståelse om;

- Elevenes opplevde kvalitet i elevrettede tjenester og støttefunksjoner, og hva som er viktig for kvalitet i disse tjenestene framover
- Sammenhengen mellom dagens årsverksinnsats innenfor fellestjenester, faktiske arbeidsoppgaver som ivaretas og ønsket kvalitet
- Hvilke muligheter og utfordringer en administrativ sammenslåing kan gi innen elevrettede tjenester, fellestjenester, ledelse og kvalitetsarbeid i skolen
- Hvilke muligheter en administrativ sammenslåing kan gi med tanke på å opprettholde lokale skoletilbud i en framtid der elevtallet synker?

Intervjuene hadde søkelys på tre sentrale tema i utredningen;

Tema 1 – Kvalitetsdimensjonen (elevperspektivet)

Vi samlet informasjon om opplevd kvalitet og deltakernes vurderinger av kvalitet. Vi ønsket å få innsikt i elevenes opplevelse av rådgivningstilbudet, IKT brukerstøtte, bibliotek og resepsjon for å nevne noen hovedområder. Kvalitetsdimensjonen var videre et gjennomgående tema i intervjuer med ledere, nøkkelpersonell og tillitsvalgte/verneombud.

Tema 2 – Dagens organisering

I intervjuene var det søkelys på tilgjengelige økonomiske rammebetingelser, årsverksinnsats og personalets kompetanse. Vi ønsket å komme «bak tallene» og forstå sammenhengen mellom kostnader i form av

årsverksinnsats, oppgaver som prioriteres, og kvaliteten i arbeidsprosesser. Tilgang til kompetanse lokalt og regionalt, samt sårbarhet i nøkkelfunksjoner var andre momenter som ble tatt opp i intervjuene.

Tema 3 – Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing av skolene

Vi tok opp hvilke muligheter en administrativ sammenslåing kan gi med særlig søkelys rettet mot prosesskvalitet i de ulike arbeidsprosessene. Med prosesskvalitet menes hvilke oppgaver som skal ivaretas gjennom året, klar ansvarsfordeling, rutiner og muligheter for samhandling som høyner kvaliteten. Prosesskvalitet omhandler også kvalitet i elevrettede tjenester, ledelse og kvalitetsarbeid. Tema 3 var i hovedfokus i intervjuet med administrativ skoleeier, derfor er oppsummering av det intervjuet kun lagt til punkt 3.3.3.

3.3.1 Opplevelse av kvalitet i elevrettede og administrative fellestjenester i dag

Vi samlet informasjon om opplevd kvalitet og deltakernes vurderinger av kvalitet. Vi ønsket å få innsikt i elevens opplevelse av rådgivningstilbudet, IKT brukerstøtte, bibliotek og resepsjon for å nevne noen hovedområder. Kvalitetsdimensjonen var videre et gjennomgående tema i intervjuer med ledere, nøkkelpersonell, tillitsvalgte og skoleeier.	
Elever *Vi blir sett!* *Tvilen gjør at man velger å ikke gjøre noe med det.*	Gjennomgående tilbakemelding om god oppfølging og at alle ansattgrupper er tett på og gode på relasjonsbygging. Elevene uttrykker at de trives på skolen sin. De som bor på hybel omtaler det sosialpedagogiske tilbudet på en positiv måte, og at det er en viktig faktor for høy gjennomføringsgrad. For elevene er god kvalitet nært forbundet med fysisk tilgjengelige tjenester, dette gjelder alle tjenesteområder som blir utredet. Flere nevner i den sammenheng at hvis de er i tvil om hvem de skal spørre om noe, lar de heller være. De legger også vekt på betydningen av god dialog med skoleledelsen for at skoledemokratiet skal fungere godt. Elever ved alle skolene uttrykker at biblioteket gjerne skulle blitt benyttet i enda større grad både som faglig og sosial arena. Ved Knut Hamsun vgs poengterer elevene viktigheten av at skolen som helhet må ha god kompetanse på lulesamisk språk og kultur.
Ledere *Jeg ser ikke at noe kan flyttes. Det er vanskelig å flytte tjenester som er direkte knyttet til oppfølging av elevene.*	Ved en liten skole er det mulig å være tett på elevene. Dette beskrives å være en del av skolekulturene, og prioriteres innenfor alle tjenesteområder. Behovet for å være tett på gjennom fysisk tilstedeværelse henger dessuten sammen med behovet for godt samarbeid med eksterne instanser, som kommune, NAV og BUP. God relasjonskompetanse blant ansatte framheves som en forutsetning for god kvalitet, og antas å ha spesiell betydning for sårbare og utsatte elever. Kvalitetsarbeid og systematikk for tilpasset opplæring/spesialundervisning utføres og prioriteres noe ulikt mellom skolene, men tar utgangspunkt i at de har felles føringer fra skoleeier. Skolene har ulike beskrivelser av om de jobber bevisst med delingskultur blant sine ansatte.
Ansatte i øvrige fellestjenester	Tett og god oppfølging av elevene står sentralt i vurderingene rundt kvalitet på alle områder, og enkelte uttrykker at de av hensyn til elevene nok strekker seg lengre enn det stillingsbeskrivelsen forventer av dem. At ansatte er generalister som bistår hverandre etter behov beskrives som en kvalitet. Flerfaglig samarbeid om elevtjenester framheves som viktig for

	opplevd kvalitet. Det varierer mellom skolene i hvilken grad de beskriver systematikk for kvalitetsarbeid og internkontroll. De fleste trekker sammenheng mellom økonomiske nedskjæringer over mange år og risiko for redusert tjenestekvalitet.
Tillitsvalgte/vernetjenesten	Et nært arbeidsforhold mellom ansatte i ulike kategorier, sammen med tett relasjon til elevene, beskrives som avgjørende for god kvalitet. Dette har blant annet med at skolestørrelsen oppleves hensiktsmessig. Betydningen av lokalkunnskap i oppgaveutførelsen understrekes. Elevenes beste må alltid være utgangspunktet.
Funn oppsummert av KS-K	Elevenes beste og samfunnsoppdraget er utgangspunktet for alt skolene gjør både i og utenfor undervisningen. Fysisk tilgjengelige tjenester beskrives som det mest vesentlige kvalitetskriteriet.

3.3.2 Dagens organisering

I intervjuene var det søkelys på tilgjengelige økonomiske rammebetingelser, årsverksinnsats og personalets kompetanse. Vi ønsket å komme «bak tallene» og forstå sammenhengen mellom kostnader i form av årsverksinnsats, oppgaver som prioriteres, og kvaliteten i arbeidsprosesser. Tilgang til kompetanse lokalt og regionalt, samt sårbarhet i nøkkelfunksjoner var andre momenter som ble tatt opp i intervjuene.	
Ledere *Det er ingen god situasjon å sitte med all kompetansen. Det går bra, men det er forferdelig sårbart.*	Tilgjengelighet for elevene beskrives som avgjørende, både i og utenfor skoletid. Dette trenger imidlertid ikke si at det trenger å være 100 % tilstedeværelse på alle områder samtidig, fordi ansatte utfyller hverandre. Skolene beskriver foregående års krav til kostnadskutt som utfordrende for utvikling av tjenestetilbudet på alle områder. De fleste administrative områdene oppleves sårbare fordi de bekles av én eller få ansatte med små stillingsandeler på hvert område. Av samme grunn utvikles generalistkompetanse i større grad enn spisskompetanse. Også mange ledere kombinerer lederressurs og undervisning. Opplevelsen av støtte fra sentralt hold og hvordan denne utnyttes i hverdagen er ulik skolene imellom. Knut Hamsun vgs jobber mye med å være en tydelig forvalter av lulesamisk språk og kultur. Samme skole opplever det som utfordrende grunnet reiseavstand å følge opp fellestjenestene ved begge studiesteder.
Ansatte i øvrige fellestjenester *Jeg styrer mye med dette alene.* *Viktigere å være medmenneske enn spesialist i hverdagen.*	Det beskrives at ressursene nå er skjært helt inn til beinet og at bemanningen burde økes. Nedskjæringene fører dessuten til at lokale oppgaver må prioriteres foran deltakelse i fellesaktiviteter og nettverk på fylkesnivå, dette gjelder både drift og utvikling. Skolene uttrykker likevel at de tar kontakt med andre skoler i og utenfor Indre Salten for informasjon, råd og veiledning. Ansatte beskriver seg som «poteter» med generalistkompetanse, og bistår på tvers av fagfelt og oppgaver etter behov. Ansatte beskriver sårbarhet på samme måte som lederne, og de strekker seg langt for å unngå sykefravær da ansvaret for elevene oppleves som så viktig. Innenfor økonomi/lønn/regnskap og HR opplever skolene, blant annet gjennom økt digitalisering, å få god oppfølging fra fylkesnivået, selv om betydningen av lokal tilstedeværelse understrekes også på disse områdene. Det samme gjelder IKT, og her etterlyses bl.a større fokus fra fylkesnivået på pedagogisk IKT/digital kompetanse.
Tillitsvalgte/vernetjenesten	Å stå i konstant usikkerhet rundt skolens framtid, økonomiske nedskjæringer og organisering av tjenester setter sitt preg på folk. Dette har vært situasjonen de siste 20 år. Det oppleves at et minimumsnivå for drifting av skolen snart er nådd.

	Ved Knut Hamsun vgs understrekes tydelig det samme som lederne når det gjelder lulesamisk språk og kultur. Etablering av tillit med den samiske befolkningen anses som svært viktig.
Funn oppsummert av KS-K	Av flere årsaker, også økonomiske, har mange funksjoner små stillingsandeler. Dette fører til at ansatte har en bred oppgaveportefølje og de blir i større grad generalister enn spesialister. Det medfører i tillegg en sårbarhet kompetansemessig og ved fravær. Ledere og ansatte strekker seg langt for å opprettholde et godt tilbud til elevene, og mange er slitne av å stå i usikkerhet over tid.

3.3.3 Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing av skolene

Vi tok opp hvilke muligheter en administrativ sammenslåing kan gi med særlig søkelys rettet mot prosesskvalitet i de ulike arbeidsprosessene. Med prosesskvalitet menes hvilke oppgaver som skal ivaretas gjennom året, klar ansvarsfordeling, rutiner og muligheter for samhandling som høyner kvaliteten. Prosesskvalitet omhandler også kvalitet i elevrettede tjenester, ledelse og kvalitetsarbeid.	
Elever *Det kommer an på hva vi mister her, det som påvirker hverdagen. Resten er ikke så viktig.*	For elevene er det vanskelig å beskrive muligheter ved en administrativ sammenslåing av skolene. De beskriver derimot mulige ulemper, primært knyttet til at tjenestene kan bli mindre fysisk tilgjengelige. Her nevnes både IKT-support, rådgivningstjenester og skoleledelse. Samtidig nevner enkelte elever at det viktigste vil være organiseringen av de tjenestene de benytter seg av i hverdagen, øvrige tjenester har de ikke klare meninger om.
Ledere *Vi er en ledergruppe, ikke en gruppe ledere!*	Muligheter: • Koordinering av ressurser, blant annet for å redusere sårbarhet. • Bredere fagmiljø, bedre spisskompetanse og flere å spille på – knyttet til både administrative funksjoner, kvalitetsarbeid og spesialundervisning. • Felles rutiner og skjema. • Samarbeid i nettverk også i dag, men blir mer forpliktende ved en sammenslåing. • Bedre utnyttelse av digitale samhandlingsflater. • Det er mulig å sammenslå funksjoner som ikke krever fysisk tilgjengelighet for elevene. Utfordringer: • Lederne har en grunnleggende antakelse om at sentralisering innebærer at arbeidsoppgaver *tas bort* fra skolen og løses ved en større enhet. • En sammenslått organisasjon blir som å begynne på nytt. Å utvikle en ny kultur basert på tre helt ulike vil ta tid, noe som forsterkes med avstandsutfordringene. • Hvordan kan vi ivareta det særegne ved skolen og tilbudene som er nært knyttet til området, kommunene, arbeidslivet og kulturen? • Ledelse i ny skole fordrer at stedlig leder har et myndighetsrom (delegasjon). • Prosessene vil ta lengre tid, selv om kvaliteten ikke trenger å bli dårligere.

	• Vanskelig å oppnå kvalitet og å være tett på elevene hvis tjenestene sentraliseres. Tilgjengelighet er en egen kategori i kvalitetssystemet. • Håndtering av 9a-saker krever tilstedeværelse av lokal ledelse fordi rektor har personlig ansvar. • Kvalitetsarbeid må utføres på den enkelte skole. Kvalitetsutviklingstiltak er skreddersydde og gjennomføres av lærerne fordi de har tiltro til lokal ledelse.Treffsikre tiltak krever god analysekompetanse. Krever lokal tilstedeværelse, ikke minst pga samarbeidet med grunnskolene. • Spesialundervisning: Den som er ansvarlig for oppfølging må være tett på eleven. • Den pedagogiske IKT-kompetansen og noe brukerstøtte må være lokal. • Lokal IKT-støtte er avgjørende med tanke på eksamensgjennomføring. • Behov for god kjennskap til og tett samarbeid med lokalt næringsliv. • Hvordan skal realkompetanse ivaretas i en sammenslåing av tjenester?
Ansatte i øvrige fellestjenester	Muligheter: • Ledelsen av administrative områder kan sentraliseres, men ikke selve tjenesteutøvelsen. • Drift: Kan frigjøre tid f. eks ved at en driftsleder jobber mye med prosjektstyring/dokumentasjon. • Eksamen: Bedre samarbeid på privatistområdet. • Det er vanskelig å se muligheter som ikke rammer kvaliteten. Utførelse av oppgavene på annet sted vil føre til at oversikten og kvalitetssikringen forsvinner. Utfordringer: • I likhet med lederne har ansatte i nøkkelstillinger en grunnleggende antakelse av at sentralisering innebærer at arbeidsoppgaver *tas bort* fra skolen og løses ved en større enhet. • Mye bortkastet reisetid grunnet avstanden mellom studiestedene. Dette har i tillegg et sikkerhets-, beredskaps- og miljøaspekt. • Hvordan skal ansatte og tjenestene ivaretas like godt som i dag hvis ledelsen blir mindre tilgjengelig? • «Sesongvariasjonene» er de samme ved alle tre skoler, dermed lite sannsynlig å dra veksler på kapasitet ved de andre studiestedene. • Viktig å unngå et ekstra ledd opp mot fylkesadministrasjonen, direktekontakt er viktig. • Drift: Det er forskjeller mellom skoler, og ulike krav til oppfølging av f. eks type utstyr. • Digitaliseringen og sentralisering av arbeidsoppgaver gir en utfordring i å opprettholde det relasjonelle aspektet både i oppfølgingen til ansatte og elever. Dette er en problemstilling i prosesser innen IKT-støtte, kontoroppgaver, personaloppfølging og annet. • Et sentralisert sentralbord gir større avstand og det blir mer utfordrende å følge opp henvendelser og beskjeder. • All variabel lønnshåndtering medfører behov for kontakt med enkeltpersoner ved skolen.
Tillitsvalgte/vernetjenesten	Muligheter:

Når man gir god kvalitet fordi vi har korte avstander blir det kontraproduktivt å organisere et skoletilbud med store avstander.
 	
Mister vi ressurser innenfor elevtjenestene flyttes oppgavene over på lærerne
	• Det oppleves vanskelig å se klare muligheter ved en sammenslåing. Samarbeid mellom skoler skjer allerede, dermed faller noe av behovet for å slå sammen bort.
	• Lokalisering av oppgaver til ett studiested kan gi styrket fagmiljø, og dette trenger ikke være den største skolen.
	• Kvalitetsarbeid: Mer likhet og ensartethet.
	• Eksamen: Mer lik gjennomføring.
	
	Utfordringer:
	• Økonomi: Lokal tilstedeværelse nødvendig for å holde budsjett.
	• Ansattperspektivet: Blir mer tungrodd hvis tjenester blir lagt lengre unna.
	• Ledelse:
	  ○ Store avstander fører til mye biltilværelse. Dårlig ressursutnyttelse og tilgjengelighet. 9a-saker framheves som spesielt viktige å håndtere raskt og riktig.
	  ○ Lokal tilstedeværelse er avgjørende for pedagogisk utviklingsarbeid.
	  ○ En ledelse som er tett på, hever fleksibilitetsviljen blant ansatte.
	  ○ Tilstedeværende ledelse kan være viktig for å «bli hørt» i lokalmiljøet.
	• Kutt i tjenester og ressurser kan medføre økt andel deltidsstillinger da det er mange som har kombinerte stillinger med adm/elevrettede tjenester og undervisning. Det gjelder de fleste som har slike oppgaver, og det er i stor grad kvinnelige ansatte som berøres.
	• Samferdsel: Skolene har i dag ulike åpningstider og dette medfører utfordringer hvis de skulle slås sammen (f.eks felles møtepunkter).
	• Knut Hamsun vgs: Ivaretakelse av lulesamisk språk og kultur.
	• Digitalisering gir muligheter, men det blir lett for at elevene opplever distansering.
	• For mye spesialisering kan føre til økt sårbarhet, fordi man ikke kan trå til på andre områder enn det man er god på.

Skoleeier (adm.)	Muligheter: • Større enheter vil øke profesjonalitet og gi større robusthet. • Lik kvalitet, knyttet til samfunnsoppdraget. Dette kan forbedres ved å se skolene i sammenheng. • Kunne tilby programfag ved alle tre studiesteder. • Ansatte får et faglig og relasjonelt fellesskap som de ellers ikke ville fått. • Kvalitetssikre og øke kvaliteten på tilpasset opplæring og spesialundervisning. • En mer robust og lik elev- og lærlingetjeneste vil sannsynligvis kunne bidra til høyere gjennomføring på normert tid og god formidling til læreplass. • En stor skole vil kunne øke rekrutteringen fordi de samlet kan gi et bredere og bedre tilbud totalt sett. Utfordringer: • Geografi og behovet for nærhet til tjenestene. Det må vurderes nøye hva som kan sentraliseres til ett av studiestedene. Noe kan slås sammen, men noe må løses og være tilgjengelig på hvert studiested.

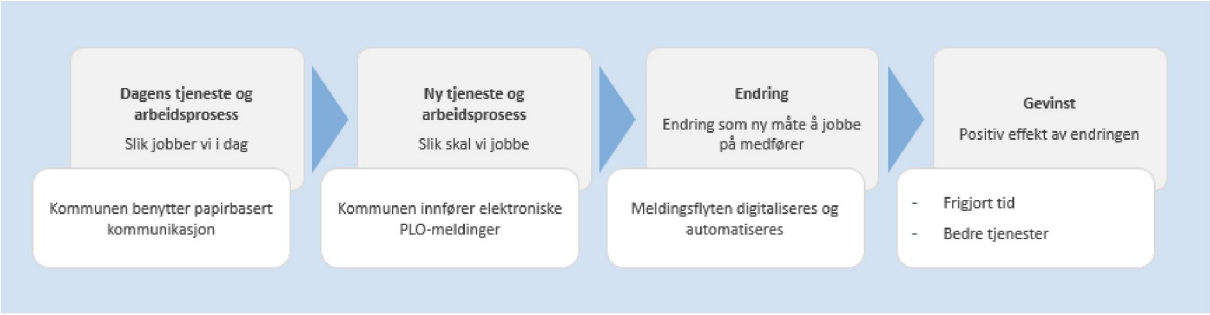
	• Avstanden til Knut Hamsun vgs gir ekstra utfordring pga avstanden til de to andre. • En sammenslått skole med én rektor kan gi noen utfordringer, men vi ser at dette er håndterbart, jf Meløy vgs. • Etablering av en ny organisasjonskultur basert på tre ulike kulturer. • Digital undervisning er i dag begrenset av opplæringsloven. Ny opplæringslov er under utarbeidelse, og det er forventninger om at mulighet til digital undervisning utvides. • Aktørene i arbeidslivet vil ha tak i ungdom (yrkesfagelever) og det kan tenkes kniving mellom studiestedene her. På den andre siden vil en skole ha evne til å koordinere dette mot arbeidslivet og kan totalt sett være en styrke for arbeidslivet. F. eks ved at det blir færre kontaktpunkter og en lettere totalplanlegging.
Funn oppsummert av KS-K	Det oppleves enklere å peke på utfordringer enn muligheter ved en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten. Det er stor grad av samsvar mellom intervjuene, selv om skolelederne og skoleeier naturlig nok vurderer ut fra et bredere perspektiv enn de andre gruppene.

4. Gevinstkartlegging

KS sitt Veikart for tjenesteinnovasjon forklarer gevinster som noe som skapes når mennesker utfører tjenester og arbeidsprosesser på nye måter. Gevinster deles inn i tre hovedkategorier:

- Unngåtte kostnader (for eksempel bruke færre ressurser på samme oppgave)
- Spart tid (for eksempel å bruke mindre tid på samme oppgaver/effektivisere arbeidsprosesser)
- Økt kvalitet (kan måles ved bruk av resultatindikatorer og/eller subjektive vurderinger)

Fasene i gevinstrealisering kan på en enkel måte illustreres slik;



I et gevinstrealiseringsarbeid er gevinstkartlegging første fase. Denne handler om å lage en oversikt og vurdering av mulige gevinster. I kartleggingen og analysen vil vi belyse mulige økonomiske gevinster (kostnadseffektivitet), og strukturkvalitet som beskriver innsatsfaktorene i tjenesten der antall årsverk og personalets kompetanse er sentrale områder. Innen strukturkvalitet vektlegger vi også sårbarhet i

nøkkelfunksjoner. I tillegg belyser vi prosesskvalitet, som tar for seg kvalitet i arbeidsprosesser. Vi understreker at analyser for kostnadseffektivitet er anslag som er ment for å vise et potensial for økonomisk gevinst, og ikke må forstås som absolutte sannheter. Når vi innenfor enkelte tjenester foreslår å redusere årsverksinnsatsen (= høyere kostnadseffektivitet) må det forstås i sammenheng med beskrivelser som gis under struktur- og prosesskvalitet. Opplevd kvalitet bygger på funn i innsiktsintervjuene som er presentert i kapittel 3.3, og elev- og ansattperspektivet har vært en viktig del av gevinstkartleggingen og analysen. Dette gjenspeiles i fire overordnede forutsetninger for gevinstkartleggingen. Disse kommer vi tilbake til i kap. 4.2. Oppsummert benytter vi disse begrepene i gevinstkartleggingen;

- Kostnadseffektivitet (økonomiske gevinster i form av redusert årsverk og/eller effektivisering av arbeidsprosesser)
- Strukturkvalitet (innsatsfaktor i tjenesten i form av antall årsverk og kompetanse)
- Prosesskvalitet (kvalitet i arbeidsprosesser, for eksempel innenfor ledelse og kvalitetsarbeid)

4.1 Kartlegging av årsverksinnsats innen fellestjenester

Vi finner det hensiktsmessig å innlede denne delen av rapporten med et tilbakeblikk på tidligere utredninger som ligger til grunn for Fylkestingets vedtak om å igangsette utredningsarbeid om en administrativ sammenslåing av videregående skoler i Indre Salten og i Vesterålen. I 2010 gjennomføre PwC en organisasjonsgjennomgang av Utdanningsetaten. I rapporten finner man følgende om effektiviseringspotensialet;

> *PwC legger til grunn i sin rapport at det er en krevende oppgave å lede og drifte sammenslåtte skoler, og at dette særlig gjelder der skolene ikke er geografisk sammenslått. Flere studiesteder gjør det også vanskelig å effektivisere driften, enten det gjelder ledelse, elevtjeneste, pedagogiske ressurser, eller merkantil tjeneste.* (PwC 2010)

I en nyere rapport, «*Bring oss i front*» (Agenda Kaupang 2019), ble det vist til at Nordland fylkeskommunes samlede behovskorrigerte netto driftsutgifter til de videregående skolene i 2018 var 315 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i landet. Tall for pedagogisk ledelse, fellesutgifter og støttefunksjoner ble sammenlignet med Møre og Romsdal fylkeskommune og landsgjennomsnittet, og presentert slik;

Mindre ressursbruk enn Nordland:	Møre og Romsdal	Snitt land (uten Oslo)
Pedagogisk ledelse m.m.	17	6
Fellesutgifter og støttefunksjoner	76	84
Sum	**93**	**90**

Figur 5 Bring oss i front, Agenda Kaupang 2019, differanse i mnok.

Det ble videre i rapporten presentert en oversikt over antall årsverk til fellestjenester i videregående opplæring i Nordland fylkeskommune sammenlignet med Møre og Romsdal fylkeskommune.

Tabell 3.17 Antall stillinger til fellesfunksjoner

	Nordland	Møre og Romsdal
Antall elever	8 485	10 178
Antall skoler/rektorer	19	23
Antall skolelokasjoner	31	25
Antall stillinger knyttet til fellesfunksjoner i videregående skoler	428,4	284,2
Differanse, stillinger knyttet til fellesfunksjoner	**144,2**	

Figur 6 Bring oss i front, Agenda Kaupang 2019

Rapporten presenterte videre en fordeling av fellesfunksjoner per skole og en samlet årsverksinnsats per tjenesteområde. Årsverksinnsatsen ble presentert som stillinger per 100 elever, og for Saltdal, Knut Hamsun og Fauske videregående skoler viser tabellen en samlet årsverksinnsats per 100 elever på hhv. 6,09 og 7,42 og 6,67 årsverk.

Tabell 3.19 Fellesfunksjoner fordelt på skoler pr. 100 elev

		Økonomi		Lønn og personale				Merkantilt og elevrelaterte oppgaver							Drift og HMS				
skoler	Summer av Stillingsprosent (Fastlønn)	Regn-skap/fakturaer	Budsjettering/ rapportering	Lønn	Personal	Rekrutering Ansettelser	Sykefraværsoppfølging	Annen personal-oppfølging/ diverse kontor-oppgaver	IKT	Aktiv	Sentral-bord/ resepsjon	Elev-relaterte oppgaver	Bibliotek	Eksamen, inntak, dokumentasjon	Drift/ vedlike-hold	HMS/verne-ombud	Renhold	Kantine	Internat
210 Andøy	746	47	16	23	8	0	8	0	78	8	23	13	78	23	78	43	169	129	0
211 Hadsel	584	23	3	19	7	2	0	0	32	10	19	34	33	21	65	13	158	2	0
213 Sortland	562	22	1	12	6	0	0	3	51	12	13	28	30	19	49	20	145	70	30
220 Narvik	737	22	5	13	9	1	4	4	65	7	54	47	40	40	108	11	127	73	0
230 Aust-lofoten	435	9	9	15	6	1	1	6	53	14	14	3	51	28	42	14	81	67	0
233 Vest-Lofoten	825	11	7	16	4	2	2	9	53	12	18	11	27	35	53	12	112	22	0
243 Meløy	688	24	9	16	5	4	4	0	53	23	21	47	24	14	123	16	175	83	0
246 Bodin	476	17	13	14	5	1	4	0	39	4	12	15	47	38	69	3	83	33	0
249 Bodø	524	18	5	5	15	4	9	8	29	9	18	6	24	48	39	18	87	41	0
253 Saltdal	609	28	7	5	11	1	8	4	54	24	20	39	27	17	65	23	134	63	0
254 Knut-hamsun	742	26	26	26	9	43	0	0	87	35	35	166	87	26	87	4	117	0	0
256 Fauske	667	43	16	22	0	0	2	0	26	1	15	33	32	14	72	14	137	68	0
264 Polarsirkelen	512	17	8	7	9	1	1	5	44	6	21	10	31	31	48	4	140	44	0
270 Mosjøen	808	25	13	9	3	1	0	0	78	0	42	83	34	30	101	3	163	42	77
273 Sandnessjøen	551	13	11	11	4	4	1	5	49	13	13	33	35	39	73	12	98	49	0
278 Brønnøysund	484	21	6	9	4	1	1	9	28	18	19	35	40	9	50	4	118	45	0
Gjennomsnitt	**9947**	**23**	**10**	**14**	**6**	**4**	**3**	**3**	**51**	**12**	**22**	**38**	**40**	**27**	**70**	**13**	**128**	**52**	**7**
		33		31				191							270				

Figur 7 Bring oss i front, Agenda Kaupang 2019

Tabellen viser at det var relativt store forskjeller (fra 4,3 til 8,2 årsverk) per 100 elever. Ved å analysere «beste praksis» (lavest ressursbruk til fellestjenester) ved videregående skoler i Nordland fylkeskommune konkluderte Agenda Kaupang at det fantes et potensial til å frigjøre om lag 140 årsverk ved å legge seg på den fjerde mest effektive ressursbruken, et nivå som var på lik linje med ressursbruken i Møre og Romsdal. Videre presenterte Agenda Kaupang en oversikt over innsparingspotenisial for samlet lederressurs i videregående opplæring i Nordland fylkeskommune. Man fant at innsparingspotensialet var 38 stillinger ved å legge seg på beste praksis, og 9 stillinger ved tredje beste praksis. I denne utregningen var det tatt høyde for ulik skolestørrelse ved at skolene ble inndelt i tre ulike skolegrupper (store, mellomstore og små).

Oppsummert presenterte Agenda Kaupang et innsparingspotensial på 107 mill. kroner fordelt på 91 mill. kroner innen fellesfunksjoner i videregående skoler og 16 mill. kroner innen lederstillinger.

I denne utredningen har vi gjennomført en ny kartlegging av årsverksinnsats innen fellestjenestene ved Saltdal, Fauske og Knut Hamsun videregående skoler. Skolenes stillingsplaner endres fra år til år, og vi ville være sikre på at tallene vi bruker i utredningen er riktige. Tallene vi bruker er innmeldt av skolene selv i desember 2020, og kvalitetssikret. Det kan være mindre avvik i tallene, men vi er sikre på at vi innenfor en slik feilmargin har et godt tallgrunnlag i utredningsarbeidet. Vi vil videre understreke at når vi bruker desimaltall i vår tallanalyse må det ikke forstås som tall med to streker under svaret. Tallanalysen må forstås

som et verktøy som gir grunnlag for å vurdere om en administrativ sammenslåing vil være et kostnadseffektivt tiltak for fylkeskommunen. Bak tallene må det gjøres solide vurderinger rundt sammenhengen mellom kostnadseffektivitet og kvalitet. Det skal vi komme tilbake til.

Vi har sammenlignet den oppdaterte årsverksinnsatsen med funn gjort av Agenda Kaupang (2018 tall), og sammenlignet med årsverksinnsatsen ved Nord-Gudbrandsdal videregående skole (NGV). Tallene som gjelder for NGV er hentet inn på samme måte som for skolene i Indre Salten. I kolonnen der årsverksinnsatsen for skolene i Indre Salten er summert bruker vi et vektet gjennomsnitt med utgangspunkt i dagens elevtall ved den enkelte skole. Forslag ny administrativt sammenslått skole er basert på en simulering av årsverksinnsats innenfor fellestjenester og ledelse. Vi viser til kap. 4.2 og analysen som ligger til grunn for tallene som presenteres i forslaget.

	Saltdal	Knut Hamsun	Fauske	Sum Saltdal Knut Hamsun Fauske	Snitt 5 laveste i Nordland (2018 tall)	NGV
2019 Agenda Kaupang						
Sum fellestjenester årsverk per 100 elever	6,09	7,42	6,67		4,98*	
Lederressurs per 100 elev						
I dag						
Sum fellestjenester årsverk per 100 elever	7,15	9,65	5,40	6,42	4,98*	4,69
Lederressurs per 100 elev (rektor og ped.ledere)	2,11	3,26	1,06	1,62		1,45
Forslag ny administrativt sammenslått skole						
Sum fellestjenester årsverk per 100 elever	6,36	8,49	4,55	5,54	4,98*	4,69
Lederressurs per 100 elev (rektor og ped ledere)				1,37		1,45

*Basert på utregning Agenda Kaupang (2018 tall). De fem skolene er Aust-Lofoten, Brønnøysund, Bodin, Polarsirkelen og Bodø.

- Tabellen over viser at det er mer kostnadskrevende å drifte små skoler sammenlignet med større enheter. Det er fellestjenester og lederressurser som må være på et forsvarlig nivå for å sikre kvalitet i opplæringen og oppfølging av den enkelte elev. De fem skolene med lavest snitt består av 2 mellomstore og tre store skoler. Sammenligningen er nyttig som et referansepunkt, men det er

allikevel ikke realistisk at skolen i Indre Salten skal kunne drifte like kostnadseffektivt som dette utvalget.

- Tabellen viser at årsverksinnsatsen har økt ved Saltdal og Knut Hamsun vgs, og har gått ned ved Fauske vgs. Det er viktig å presisere at antall årsverk totalt er redusert ved Saltdal og Knut Hamsun vgs i perioden, men dette er årsverk som i stor grad ligger utenfor fellestjenester og ledelse. Dette gjelder eksempelvis årsverk til undervisning forårsaket av lavere elevtall/færre grupper. Vi viser til tabell side 28 som viser fullstendig bemanningsutvikling ved skolene i Indre Salten i perioden 2018-2020. En annen forklaring til den økte årsverksinnsatsen er at elevtallet har gått ned ved begge skoler. Ved skolene er det en reduksjon i elevtallet på om lag 12-13 elever. Det er altså færre elever å fordele årsverksinnsatsen på, og snittet per 100 elev vil øke. Dette gir særlige utslag der elevantallet i utgangspunktet er lite. Det er en vanskelig oppgave å korrigere årsverksinnsatsen/antall stillinger opp og ned basert på slike svingninger i elevtall.
- Ved Fauske vgs er årsverksinnsatsen per 100 elever redusert i perioden og nærmer seg snittet (4,98) for de fem skolene i Nordland fylkeskommune med lavest årsverksinnsats. Elevtallsutviklingen ved Fauske vgs har vært positiv og økt med om lag 40 elever. En sammenligning mellom de tre skolene er av liten interesse da forutsetningene til skolene er svært ulike.
- Basert på simuleringen vi har gjennomført finner vi at en årsverksinnsats innen fellestjenester samlet for de tre skolene kan reduseres (5,54), men ikke til det nivået vi har sett ved NGV (4,69). Reduksjonen utgjør om lag 5 årsverk innenfor fellestjenester, og i kap. 4.2 presenteres en analyse av reduksjon av årsverk innen fellestjenester og ledelse.
- Lederressursen per 100 elev kan i vår simulering reduseres (1,37), og sammenlignet med NGV er det en god ressursutnyttelse. Dette utgjør 1,4 årsverk, og vi viser også her til kap. 4.2 for en grundigere analyse av reduksjon innen ledelse.

Utdanning og kompetanse	2018	2019	jan. 20	nov. 20
253 Saltdal				
510 Skolelokaler og internater	4.9	4.9	4.4	5.8
515 Fellesutgifter og støttefunksj	6.4	6.0	5.1	4.3
520 Pedagogisk ledelse, pedagogisk	5.7	5.5	4.8	5.3
521-559 undervisning	24.9	24.2	20.8	18.5
Øvrige funksjoner	13.0	11.0	10.3	9.0
253 Saltdal Totalt	**54.8**	**51.5**	**45.3**	**42.9**
254 Knut Hamsun				
510 Skolelokaler og internater	2.9	2.4	3.4	2.9
515 Fellesutgifter og støttefunksj	5.1	5.7	5.6	4.9
520 Pedagogisk ledelse, pedagogisk	5.7	4.2	4.9	3.1
521-559 undervisning	25.1	23.8	24.1	15.8
Øvrige funksjoner	7.2	6.9	8.9	9.3
254 Knut Hamsun Totalt	**46.0**	**43.0**	**46.9**	**36.0**
256 Fauske				
510 Skolelokaler og internater	8.5	8.2	8.2	8.2
515 Fellesutgifter og støttefunksj	9.7	8.5	8.1	7.2
520 Pedagogisk ledelse, pedagogisk	5.8	5.2	4.6	6.5
521-559 undervisning	59.7	56.9	52.1	56.8
Øvrige funksjoner	23.1	22.4	26.0	29.6
256 Fauske Totalt	**106.8**	**101.3**	**99.0**	**108.3**

Figur 8 Utvikling årsverk i perioden 2018-2020
Ved Saltdal vgs er årsverk november 2020 redusert til 38 årsverk. Dette forklares med vikarer, diverse frikjøp og forsterket renhold i forbindelse med Korona. Årsverk som ikke ligger inne i skolens økonomiske ramme, og i stor grad dekkes av tilskudd.
Økningen av antall årsverk ved Fauske vgs forklares med flere elever og utvidet fagtilbud, samt at skolen har ansvar for tjenester som ikke er en del av videregående opplæring f. eks undervisning til minoritetsspråklige med voksenrett og prosjekt KLAFF finansiert av UDIR som er rettet mot ungdom som har falt ut av den videregående opplæringen.
Vi presiserer at tallene her kun er ment for å vise utviklingen i årsverk totalt sett. Tabellen på side 26 er basert på et mer detaljert tallgrunnlag for ledelse og fellestjenester.

4.1.1 Økonomi

En del av utredningen er å belyse hvordan en administrativ sammenslåing påvirker økonomien for fylkeskommunen og for de berørte skolene. Agenda Kaupang la i sin rapport fram et teoretisk innsparingspotensial på 107 millioner kroner innen ledelse og fellestjenester i videregående opplæring. I denne utredningen vektlegger vi sammenhenger mellom kostnadseffektivitet og kvalitet, da denne dimensjonen kommer tydelig fram i oppdragsgivers kravsspesifikasjon.

Nordland fylkeskommune har med utgangspunkt i dagens økonomiske ressursfordelingsmodell gjennomført en simulering av hvordan en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten vil påvirke tildelingen sammenlignet med i dag.

Endring i ressursfordelingsmodellen		
Grunntildeling	- 6 000 000	2 skoler (2 x 3 mill kr)
Skolesteder	1 000 000	2 skolesteder (2 x 0,5 mill kr)
Grunntildeling, tilrettelagt undervisning og spesialundervisning.	- 1 000 000	2 grunntildelinger (2 x 0,5 mill kr)
Endret tildeling tilrettelagt undervisning og spesialundervisning	95 000	
Sum	- 5 905 000	

En direkte konsekvens av en administrativ sammenslåing vil som tabellen viser bety at en sammenslått skole i Indre Salten vil få redusert tildelingen med nær 6 mill. kroner sammenlignet med hva skolene får hver for seg. Det vil være andre vesentlige faktorer i ressursfordelingsmodellen som vil påvirke en endelig tildeling. Skoleeier kan særskilt vurdere tilpasninger eller overgangsordninger som kompenserer for bortfall av grunntildeling som gjelder tilrettelagt undervisning og spesialundervisning.
For Nordland fylkeskommune vil en administrativ sammenslåing gi en besparelse på 5 mill. kroner årlig. Grunntildeling tilrettelagt undervisning (1 mill.kr) omfordeles i ressursfordelingsmodellen.

I utredningen har vi simulert hvordan en administrativ sammenslåing kan bidra til å redusere årsverk innen ledelse og fellestjenster (kap.4.2). Oppsummert viser gevinstkartleggingen;

	Redusert årsverk	Endring i kr
Årsverk til ledelse	1,44	-1 584 000
Årsverk øvrige fellestjenester	Stab- og støttefunksjoner 4,30 Bibliotek 0,50 FDV/renhold 0,35	-3 500 000
Sum	**6,59**	**-5 084 000**

I simuleringen har vi basert utregningen på faktisk gjennomsnittslønn innen fellestjenester og ledelse og multiplisert gjennomsnittslønn med 1,4 (påslag sosiale kostnader). I vår simulering finner vi at en administrativt sammenslått skole kan redusere om lag 6-7 årsverk innen ledelse og fellestjenester, som samlet vil gi en reduksjon i lønnsutgifter på i overkant av 5 mill. kroner årlig. En sammenslått skole vil gjennom å redusere antall årsverk tilsvarende vårt forslag ha økonomiske rammebetingelser omtrent som i dag. Vi vurderer at simuleringen er et nøkternt anslag som har høy grad av realisme. Vi antar at det f. eks innen forvaltning, drift og renhold er et potensial ut over det vi har kartlagt innenfor rammene av

utredningen. Se ytterligere kommentarer knyttet til de ulike fellestjenestene i kap. 4.2.

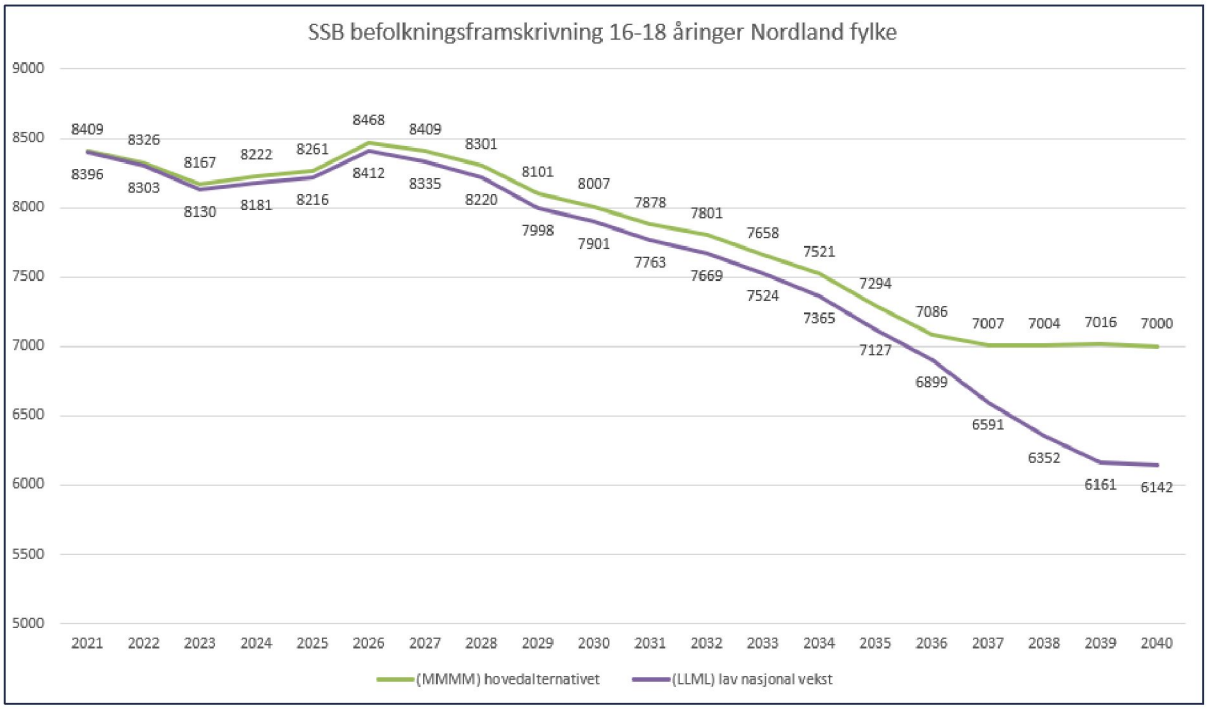
4.1.2 Befolkningsframskrivning aldersgruppen 16 – 18 år

Den viktigste forutsetningen for framtidig økonomi innen utdanning i Nordland fylkeskommune er statlig rammetilskudd til opplæring, og antall ungdom mellom 16-18 er en svært viktig variabel. Basert på SSBs befolkningsframskrivning[11] presentert i august 2020 har vi sett nærmere på framskrivningen for Nordland totalt sett og for kommunene i Indre Salten. I vår analyse støtter vi oss til hovedalternativet, men det skal allikevel presiseres at trenden er at omlandskommunene ikke har den samme positive befolkningsutviklingen som de større byene har hatt. Fra 2011 og fram til 2020 har befolkningen i Nordland økt med 2,2 prosent. Veksten har kommet i sentrumskommunene, som i denne perioden har økt med 4,9 prosent eller med 7.749 personer. Befolkningen i omlandskommunene har på den andre siden gått ned med 2 474 personer, som tilsvarer 3,2 prosent.[12] I samme periode gikk elevtallet i videregående opplæring ned fra om lag 9200 elever i 2011 til 7900 elever i 2020. Dette forklares med lave fødselstall. Nordland har på lik linje med landet for øvrig fått en eldre befolkning. I 2019 gikk befolkningen i Nordland ned for første gang på mange år, og dette var den største nedgangen siden 1997. Basert på faktisk befolkningsutvikling i Nordland siste 10 år er det grunn til å tro at avvik fra hovedalternativet i befolkningsframskrivningen vil gå mot lavere vekst.

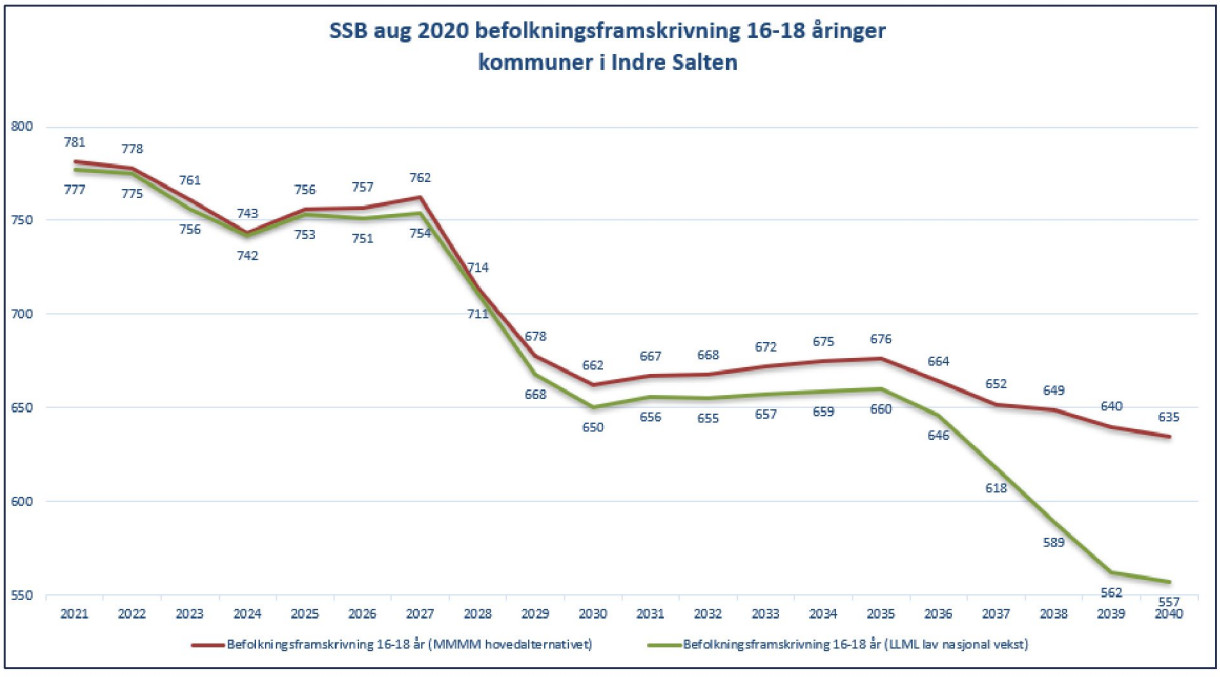
Befolkningsframskrivinger skal brukes med varsomhet, men er på den annen side et av de bedre verktøyene for å forutsi elevtallsutvikling. Variabler som bosettingsmønster, arbeidsmarked, innvandring og fertilitet vil endre bildet.

[11] https://www.ssb.no/statbank/table/12882/

[12] https://salten.no/sites/s/salten.no/files/srsak_0220__vedlegg__indeksnordland2020.pdf



I prosent (hovedalternativet) sammenlignet med 2021 er nedgangen 4,7 % i 2030 og 16,75 % i 2040. Fra 2012 og fram til 2020 var nedgangen på mer enn 15 %.



På lik linje med fylket for øvrig er det ventet en fortsatt nedgang i antall 16-18 åringer i kommunene i Indre Salten. I prosent (hovedalternativet) sammenlignet med 2021 er nedgangen i aldersgruppen 15 % i 2030, og 18,7 % i 2040.

Fordelt på kommunene i Indre Salten ser utviklingen slik ut (hovedalternativet);

	2021	2025	2030	2040
Beiarn	29	24	27	25
Saltdal	150	152	134	125
Sum Beiarn og Saltdal	**179**	**176**	**161**	**150**
Fauske	345	317	280	271
Sørfold	84	64	55	54
Sum Fauske og Sørfold	**429**	**381**	**335**	**325**
Steigen	79	100	83	82
Hamarøy	94	99	83	78
Sum Steigen og Hamarøy	**173**	**199**	**166**	**160**
Sum 16-18 åringer alle kommuner	**781**	**756**	**662**	**635**

Befolkningsframskrivningen viser at elevtallsgrunnlaget er synkende i Nordland fylkeskommune som helhet og i kommunene i Indre Salten. Steigen og Hamarøy samlet sett har et økende elevgrunnlag fram til 2029, deretter er grunnlaget svakt synkende fram til 2040.

Nedgangen i aldersgruppen 16-18 år vil på sikt redusere de økonomiske rammebetingelsene for å drive videregående opplæring. I politisk sak til Fylkestinget (144/2020) *Fireårig tilbudsstruktur for videregående opplæring i Nordland i perioden 2021-2024*, er befolkningsframskrivningen og forventet nedgang i befolkningsgruppen 16-18 år viet stor oppmerksomhet:

> *Fylkeskommunen har en betydelig reduksjon i inntekter fra staten, og utdanningssektoren skal innen 2024 redusere sine budsjett med netto 53 mill. kr. Vedtatt budsjett 2020 for utdanningssektoren er på 1,868 mrd. kr. I forslag til økonomiplan for perioden 2021-2024 er budsjett 2023 og budsjett 2024 redusert til 1,815 mrd. kr. Det betyr at tilbudsstrukturen i neste fireårsperiode må være tilpasset et synkende elevtall og en strammere økonomi.*

Den oppdaterte befolkningsframskrivningen viser at dette bildet vil vedvare fram mot 2040. Det blir gradvis viktigere at tilbudsstrukturen tilpasses hver skoles forventede elevgrunnlag, læreplasstilgangen, regionalt næringsliv og framtidige kompetansebehov. Selv om tilbudsstruktur og dimensjonering av elevplasser ikke er i kjernen av denne utredningen mener vi at disse forholdene har en betydning for vurderingen av en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten. Små skoler som Saltdal og Knut Hamsun er særlig

utsatt for ytterligere elevtallsnedgang. Dette har en kostnadsside knyttet til ledelse, fellestjenester, lav kapasitetsutnytelse ved at klasser ikke fylles opp, og vedlikehold av bygningsmassen. Likevel er det viktigste argumentet knyttet til kvalitet i tjenester, bredde i fagmiljø og tilgang til kompetanse. Dette vil vi drøfte nærmere i kap. 4.4.

4.2 Analyse årsverksinnsats sett i sammenheng med funn i innsiktsarbeidet (kvalitative intervjuer)

I det videre arbeidet med gevinstkartlegging og analysearbeid tar vi utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget vi har innhentet om videregående opplæring i Nordland generelt, og de tre skolene spesielt. Videre har vi lagt stor vekt på det vi har hørt i intervjuene med elever, ansatte, tillitsvalgte og ledere. Det som tidligere i rapporten er presentert som funn i innsiktsintervjuer har vært et viktig bidrag for å belyse kvalitetsdimensjoner i arbeidet innenfor fellestjenester og ledelse. Med utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget og intervjuene har vi lagt fire overordnede forutsetninger til grunn i gevinstkartleggingen:

- Elevenes behov for fysisk tilgjengelige tjenester
- Kompetanse og kompetansemiljø søkes opprettholdt ved det enkelte skolested, og sammenslåtte tjenester bør fordeles mellom de ulike skolestedene
- På grunn av fysisk avstand til Oppeid og Steigen, liten eller ingen daglig mobilitet for ansatte og elever ved Knut Hamsun vgs og de to andre studiestedene
- Digitale arbeidsprosesser gir nye muligheter for samarbeid og samhandling, og kan supplere dagens arbeidsformer

Vi presenterer videre en gevinstkartlegging for ledelse og fellestjenester fordelt på de ulike tjenestene utredningen tar for seg.

Ledelse og kvalitetsarbeid	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats innen pedagogisk ledelse; 9,44 årsverk Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole; 8,00 årsverk En administrativ sammenslåing vil gi en gevinst i form av redusert årsverk til ledelse.
Strukturkvalitet	Gjennom intervjuene med ledergruppene vektlegges det at stedlig ledelse som bygger tillit, og som i samarbeid med lærere skreddersyr utviklingstiltak på alle nivå (fra den enkelte elev til skolen som helhet), er en forutsetning for godt utviklingsarbeid. Denne sårbarheten kan reduseres ved en organisering av ledelse som opprettholder både overordnet og stedlig ledelse. Ledelse og

	kvalitetsarbeid kan således styrkes ved at årsverk til ledelse blir mer spisset på ledelse av organisasjonen som helhet, og til kvalitetsarbeid ved det enkelte studiested. I dagens organisering er lederressurs ulikt fordelt, noe som gir de tre skolene relativt ulike rammebetingelser for å drive ledelse og kvalitetsarbeid. Forslag til lederstruktur ved en administrativt sammenslått skole er vedlagt rapporten. (vedlegg 6 og 7) Som vedlegg 7 viser er det et potensiale ved å redusere lederressursen ut over det som vi legger til grunn i gevinstkartleggingen. Vi understreker at vedleggene kun er forslag, og arbeidet med lederstruktur må kvalitetssikres i en neste fase. En modell for gjennomgående ledelse innenfor de ulike programfagene er en modell som vi anbefaler at det ses nærmere på. Basert på intervjuene er stedlig ledelse som bygger tillit og samarbeid med lærere i utviklingsarbeidet en viktig forutsetning. Modellene som presenteres i rapporten har stedlig ledelse som en gjennomgående forutsetning.
Prosesskvalitet	En mer helhetlig ledelse kan for skolen samlet gi høyere kvalitet i arbeidsprosesser, blant annet gjennom samordning og utvikling av system og rutinebeskrivelser. Fagtilbudet ved de tre eksisterende skolene kan styrkes ved å videreutvikle tilbudet i en helhet, i tett samarbeid med «regionsnettverk» og næringslivet.
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Redusere årsverk ledelse – Frigjøre tid til ledelse generelt og kvalitetsarbeid – Styrke skoletilbudet og samarbeidet i regionen som helhet **Forslag indikatorer** – Antall årsverk til ledelse – Bredden i fagtilbudet opprettholdes i regionen som helhet – Indikatorer i medarbeidermålingen I (målorientert ledelse), J (støttende ledelse) og K (Utviklingsorientert ledelse) er på gjennomsnitt i Nordland fk eller bedre – Gjennomføring av videregående opplæring som helhet, og formidling til yrkesopplæringen som imøtekommer næringslivets behov **Forutsetninger for gevinstrealisering** – God planlegging som involverer både skoleeiernivået og ny ledelse – God involvering av ansatte ved de tre eksisterende skolene – Opprettholde stedlig ledelse med en tydelig delegeringsfullmakt innen personal, økonomioppfølging/ regnskap og sentralt lovverk (f. eks oppll. kap. 9a) **Utfordringer** – Større avstand til ledelsen – Etablere en felles organisasjonstilhørighet – Slå sammen eksisterende kulturer til en ny – Rolleklarhet på ledernivå og informasjonsflyt i organisasjonen – Lokalpolitisk motstand – Ledere blir i organisasjonen etter omstilling og beholder lønnsnivået

Elev- og lærlingtjenesten		
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats i Elev- og lærlingtjenesten;	3,16 årsverk
	Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole;	3,16 årsverk

	Samlet årsverksinnsats er inklusiv 1,2 årsverk til miljøarbeider fordelt med med 0,2 årsverk ved Saltdal og 0,5 årsverk ved både Fauske og Knut Hamsun. Det vil være viktig å opprettholde operative ressurser på hvert studiested. Dette er det eneste området NGV har en høyere årsverksinnsats enn skolene i Indre Salten. NGV har 3,4 årsverk innen elevtjenester, primært rådgivere.
Strukturkvalitet	Gjennom intervjuene får vi et bilde av at elev- og lærlingtjenesten i dag fungerer meget bra ved de tre skolene. Elevene har høy tilfredshet med tjenestenivået, og vektlegger gode relasjoner og tilgjengelighet som sentrale kvaliteter. Videre får vi gjennom intervjuer et tydelig bilde på at ansatte strekker seg langt, og opplever en sårbarhet i dagens ressurssituasjon. En administrativ sammenslåing av tjenesten vil gi en samlet lederressurs som vil bidra til å forbedre samarbeid og utvikling internt, og en mulighet til å videreutvikle samarbeid med andre instanser; fylkeskommunens PPT, kommunale tjenester, NAV, BUP m.fl. I forslag til lederstruktur ved en sammenslått skole anbefaler vi at ledelse av spesialundervisning og elevtjenester samles. En samlet stillingsressurs innen karriereveiledning vil gi forbedrede muligheter for å jobbe helhetlig på området, herunder å se arbeidslivet i regionen som helhet.
Prosesskvalitet	En samlet lederressurs og et bredere fagmiljø gir bedre rammebetingelser for å utvikle de sosialpedagogiske tjenestene og kvaliteten i karriereveiledningen. Videre vil en samlet ressurs for karriereveiledning fungere som en felles dør inn til skolen for næringslivet og andre samarbeidspartnere.
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Samlet ledelse og bredere fagmiljø gir bedre rammebetingelser for å utvikle tjenester **Forslag indikatorer** – Måle elevenes opplevelse av tjenester (elevundersøkelsen) – Måle elevenes trivsel (elevundersøkelsen) – Opprettholde den positive utviklingen i andel sluttere **Forutsetninger for gevinstrealisering** – Fysisk tilgjengelighet og nærhet i tjenester – Sosialpedagogisk tilbud etter skoletid for de elevene som bor på hybel – En samlet lederressurs som kan koordinere arbeidet med å utvikle gode, likeverdige tjenester som kommer alle elever til gode **Utfordringer** – Avstand til ledelse og andre nøkkelpersoner – Etablere gode samarbeidsformer for ansatte spredt på flere studiesteder

Spesialundervisning	
Kostnadseffektivitet	Årsverksinnsats er ikke kartlagt fullt ut da denne i stor grad tar utgangspunkt i enkeltvedtak til spesialundervisning og organisering. Det er liten eller ingen direkte økonomisk gevinst knyttet til årsverksinnsats innen spesialundervisning. En samorganisering av tjenesten som kontinuerlig jobber med tilpasset opplæring innenfor den ordinære delen av undervisningen kan imidlertid gi en lavere andel elever med spesialpedagogiske vedtak. Dette vil i så fall frigjøre ressurser til allmennpedagogiske tiltak.

Strukturkvalitet	Beskrivelser gitt i intervjuene viser et bilde av tre skoler som gjør mye godt arbeid på området. Ved Saltdal vgs er det en lav andel elever som har spesialpedagogiske vedtak, og mye av innsatsen er innenfor den ordinære delen av undervisningen. Ved Knut Hamsun vgs forteller ansatte i tjenesten at avdeling Steigen har et meget godt tilrettelagt tilbudt for elevgruppen som har målsetting om et varig tilrettelagt arbeid (VTA) etter videregående opplæring. Her vises det også til et godt samarbeid ved at de delene av undervisningen som kan foregå i det ordinære, blir lagt opp slik. Også ved Fauske vgs oppgir ansatte at det er et meget godt tilbud innen spesialundervisning, og at det er etablert et godt samarbeid med kommunen for elevkategorien VTA. Gode kartleggingsrutiner og oppfølging med ekstra lærerressurser og assistentressurs i timer fungerer bra. Når tilbudene fungerer bra hver for seg, er ikke det nødvendigvis et argument for ikke å samorganisere tjenesten. Gjennom Stortingsmelding 6, Opplæringlovutvalget og Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis[13] gis det klare nasjonale føringer for at den spesialpedagogiske kompetansen skal tettere på elevene som en del av den universelle delen av undervisningen, og at individuell tilrettelegging så langt som mulig skal foregå i læringsfellesskapet. Gjennom å samle fagkompetansen på området vil man stå bedre rustet til å videreutvikle disse tjenestene, og sikre at elevene får et likeverdig tilbud uavhengig av bosted. En samlet ledelse av feltet vil kunne forsterke arbeidet med å følge opp nasjonale og regionale føringer på området.	
Prosesskvalitet	Bedre ressursinnsats gjennom samlet ledelse og et større fagmiljø vil gi mer kapasitet til å gjennomføre utviklingsarbeid innen et område som prioriteres høyt nasjonalt og regionalt de kommende årene. Samordning av kvalitetsdokumenter, gode rutiner for erfaringsdeling og evaluering vil være sentrale kvalitetsdimensjoner som kan styrkes ved en samorganisering. Videre vil samarbeidet med fylkeskommunalt og kommunale PPT styrkes gjennom at skolen samorganiserer tjenesten.	
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** - Samlet ledelse og bredere fagmiljø gir bedre rammebetingelser for å utvikle tjenester **Forslag indikatorer** – Andel spesialpedagogiske vedtak er stabilt eller synkende – Andel klager knyttet til enkeltvedtak og gjennomføring av spesialpedagogiske vedtak	**Forutsetninger for gevinstrealisering** - Opprette en samlet lederressurs på området spesialundervisning og elevtjenester – Opprettholde spesialpedagogisk kompetanse ved det enkelte studiested – Opprettholde PPT-ressurs ved hvert studiested – En samorganisering som gir rom for å videreføre god praksis, og tar hensyn til lokale forhold – Felles grunnsyn i ansattgruppene om at inkludering i fellesskapet skal være utgangspunkt

[13] https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/

		– Godt samarbeid med kommunale hjelpetjenester ved hvert studiested **Utfordringer** – Avstand til ledelse og andre nøkkelpersoner – Etablere gode samarbeidsformer for ansatte spredt på flere studiesteder

Bibliotek		
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats bibliotek; 2,40 årsverk Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole; 1,90 årsverk Det er planlagt en 50 % reduksjon i årsverksinnsatsen ved Fauske vgs fra og med august 2021. Ut over dette er det liten eller ingen gevinst ved å slå sammen til én tjeneste grunnet lave stillingsressurser og små muligheter for å flytte på disse ressursene. Tilbudet må først og fremst opprettholdes lokalt.	
Strukturkvalitet	Der det er aktuelt, opprettholde og eventuelt utvide samarbeidet med folkebiblioteket. Det er særlig aktuelt for studiestedene Oppeid og Saltdal. Studiested Steigen bruker det kommunale biblioteket. I en administrativt sammenslått skole vil felles kompetanse på området bidra til å videreutvikle en bibliotektjeneste som i enda større grad møter bredden i elevenes behov (eksempelvis utvidede åpningstider, digital selvbetjeningsmulighet, stillerom, være et sted med gode ressurser i et elevarbeid).	
Prosesskvalitet	Samordne innkjøpsrutiner. Et bredere fagmiljø (bibliotek) i en sammenslått skole vil kunne gi en gevinst ved å utvikle bibliotekets rolle i arbeidet med elevenes læringsmiljø.	
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Flere elever opplever biblioteket som nyttig i skolehverdagen **Forslag indikatorer** – Utlånsstatistikk og besøksstatistikk – Positiv utvikling i elevundersøkelsen i spørsmål som gjelder bibliotek	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Det opprettes et samarbeid mellom bibliotekene – Felles fagsystem/lånesystem **Utfordringer** – Lave stillingsressurser gir begrenset kapasitet til et felles forbedringsarbeid – Man kan i liten grad avlaste hverandre når arbeidsintensive uker er sammenfallende

IKT	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats IKT; 2,50 årsverk Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole; 2,50 årsverk Ved alle tre skoler framheves det at stedlig IKT-support er helt avgjørende for elever og ansatte. Fjernhjelp hever terskelen til å be om hjelp. Kostnadseffektiviteten kan forbedres noe ved å tilpasse årsverksressurs etter elevtall ved det enkelte studiested.

Strukturkvalitet	Nordland fylkeskommune har startet en prosess for å organisere IKT-enheten som helhet. I den forbindelse vil det være naturlig å avvente store organisatoriske endringer innen IKT. Vi anbefaler likevel en samordning av tjenesten for å samle kompetanse på feltet. Til en viss grad vil en samordning gi mindre sårbarhet ved at ansatte kan jobbe på tvers av studiesteder, f.eks. ved fjernhjelp når det er nødvendig.	
Prosesskvalitet	Et samlet og bredere kompetansemiljø kan være i forkant, og eventuelt pilotere IKT-satsinger på fylkesnivå. Videre bør felles rutiner for teknisk support utarbeides, samt tydelige målsettinger og planer for pedagogisk bruk av IKT, herunder støtte og opplæring til lærere.	
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Effektivisere arbeidsprosesser innen IKT-support – Høyere kapasitet og kompetanse til arbeidet med pedagogisk bruk av IKT **Forslag indikatorer** – Positiv utvikling brukertilfredshetsundersøkelser – Redusert nedetid nettverk og interne IKT-systemer – Måle medgått tid til sentrale arbeidsprosesser innen IKT support (før og nå) – Kompetanse i pedagogisk bruk av IKT blant elever og ansatte	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Opprettholde IKT-support ved alle studiesteder – Gode arenaer for fagsamarbeid og utvikling må etableres **Utfordringer** – Etablere gode samarbeidsformer for ansatte spredt på flere studiesteder – Manglende avklaringer om hvilken IKT-support som gjøres lokalt/sentralt – Rolleavklaring og prioritering IKT-support og IKT-pedagog

Eksamen og dokumentasjon	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats stab- og støttefunksjoner samlet; 9,30 årsverk *(eksamen/dokumentasjon, kontor, arkiv, resepsjon, budsjett, lønn, regnskap, HR/personal)* Eksempel på årsverksinnsats i en administartiv sammenslått skole; 5,00 årsverk Innen stab- og støttetjenester samlet er årsverksinnsatsen ved de tre skolene i dag høy. Ved å se på stab- og støttefunksjoner totalt sett vil det være mulig å optimalisere ressursbruken på området. Vårt forslag er basert på en sammenligning med Nord-Gudbrandsdal vgs, og må videre ses i sammenheng med foreslått lederstruktur i en administrativt sammenslått skole. Ut over 5 årsverk innen stab- og støttefunksjoner er det foreslått at en administrativt sammenslått skole har en stabsleder for kontor, økonomi og personal.
Strukturkvalitet	Det er i dag innført regionale privatistkontor, og skolene opplevere at det er et godt samarbeid mellom de tre skolene. Det er en opplevelse av sårbarhet ved sykdom, og en samorganisering på området vil være en fordel. På lik linje med mange av de øvrige fellestjenestene vil man kunne få en effekt av å samle fagkompetansen.
Prosesskvalitet	En del arbeidsprosesser kan samordnes og optimaliseres. Dette gjelder planlegging og gjennomføring av eksamen, gjennomføre privatisteksamen og utarbeide elevdokumentasjon.

Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Redusere årsverksinnsats – Samle fagmiljø og videreutvikle arbeidsprosesser – Redusere sårbarhet i kompetanse **Forslag indikatorer** – Antall årsverk på området stab- og støttefunksjoner – Medarbeidertilfredshet (ansatte på området) – Måle faktisk medgått tid til sentrale arbeidsprosesser (før og nå)	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Etablere en samlet stab- og støttefunksjon for en sammenslått skole, der kompetanse og ressursutnyttelse i skolen som helhet og ved det enkelte studiested ivaretas **Utfordringer** – Manglende rolleklarhet i overgangen til en ny organisering av stab- og støttetjenester – Manglende tilhørighet til kolleger og et fagmiljø som er spredd på flere studiesteder – En administrativ samordning på området kan medføre at lokal kunnskap og den gode informasjonsflyten i hverdagen forsvinner

Kontor, arkiv og resepsjon	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats stab- og støttefunksjoner samlet; 9,30 årsverk (eksamen/dokumentasjon, kontor, arkiv, resepsjon, budsjett, lønn, regnskap, HR/personal) Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole; 5,00 årsverk Innen stab- og støttetjenester samlet er årsverksinnsatsen ved de tre skolene i dag høy. Ved å se på stab- og støttefunksjoner totalt sett vil det være mulig å optimalisere ressursbruken på området. Vårt forslag er basert på en sammenligning med Nord-Gudbrandsdal vgs, og må videre ses i sammenheng med foreslått lederstruktur i en administrativt sammenslått skole. Ut over 5 årsverk innen stab- og støttefunksjoner er det foreslått at en administrativt sammenslått skole har en stabsleder for kontor, økonomi og personal. Kontoret og resepsjon ved de tre skolene ivaretar en rekke elevrelaterte oppgaver i hverdagen. Elevene opplever tilgjengelighet og service som meget god, og beskrivelser gitt i intervjuene gir et inntrykk av at det gis en grad av overservice i den daglige bistanden til elever.
Strukturkvalitet	Det er en opplevd sårbarhet knyttet til kompetanse og fravær ved sykdom. En administrativ sammenslåing vil bidra til å samle et bredere kompetansemiljø, og derved redusere sårbarhet i tjenestene.
Prosesskvalitet	Det bør tas en gjennomgang på hvilke elevrettede funksjoner en resepsjonstjeneste skal inneha. Digitale selvbetjeningsløsninger kan erstatte enkelte servicetjenester som i dag ivaretas i resepsjonen. Et bredere fagmiljø og en utvikling av gode arenaer for digital (primært) samhandling vil kunne bidra til å heve kvalitet i arbeidsprosesser. Teknologien er der (f .eks kommune-Kari), og det er et stort potensial på dette området. Kan med fordel ses på i fylkeskommunen som helhet.

Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Redusere årsverksinnsats – Samle fagmiljø og videreutvikle arbeidsprosesser – Redusere sårbarhet i kompetanse **Forslag indikatorer** – Antall årsverk på området stab- og støttefunksjoner – Medarbeidertilfredshet (ansatte på området) – Måle faktisk medgått tid til sentrale arbeidsprosesser (før og nå) – Innhente innsikt fra elever, foresatte og ansatte om opplevelse av kvalitet og tilgjengelighet (kontor/resepsjon)	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Stedlig kontor og resepsjonstjeneste bør opprettholdes – En økt digitalisering av oppgaver krever gode forberedelser, klare rutiner og kontinuerlig arbeid med informasjonsflyt i organisasjonen – God opplæring av ansatte i overgangen til mer digitaliserte arbeidsprosesser **Utfordringer** – Manglende rolleklarhet i overgangen til en ny organisering av stab- og støttetjenester – Manglende tilhørighet til kolleger og et fagmiljø som er spredt på flere studiesteder – En administrativ samordning på området kan medføre at lokal kunnskap og den gode informasjonsflyten i hverdagen forsvinner

Budsjett, lønn og regnskap	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats stab- og støttefunksjoner samlet; 9,30 årsverk (eksamen/dokumentasjon, kontor, arkiv, resepsjon, budsjett, lønn, regnskap, HR/personal) Eksempel på årsverksinnsats i en administrativt sammenslått skole; 5,00 årsverk Innen stab- og støttetjenester samlet er årsverksinnsatsen ved de tre skolene i dag høy. Ved å se på stab- og støttefunksjoner totalt sett vil det være mulig å optimalisere ressursbruken på området. Vårt forslag er basert på en sammenligning med Nord-Gudbrandsdal vgs, og må videre ses i sammenheng med foreslått lederstruktur i en administrativt sammenslått skole. Ut over 5 årsverk innen stab- og støttefunksjoner er det foreslått at en administrativt sammenslått skole har en stabsleder for kontor, økonomi og personal.
Strukturkvalitet	Arbeidsmengden varierer stort gjennom året. En ny organisering bør ta sikte på å etablere effektive og helhetlige arbeidsprosesser (f.eks. rutiner for variabel lønn), og sikre ressurs til oppfølging ved det enkelte studiested. På dette området bør det i planleggingen ses til i hvilken grad samordning av «lønn» på fylkesnivå kan påvirke arbeidet på virksomhetsnivå.
Prosesskvalitet	Digitalisering av arbeidsoppgaver gir nye løsninger for å effektivisere arbeidsprosesser. VIS (Visma In School) er et eksempel på programvare som skal lette arbeidsprosesser på dette området.

Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Redusere årsverksinnsats – Samle fagmiljø og videreutvikle arbeidsprosesser – Redusere sårbarhet i kompetanse **Forslag indikatorer** – Antall årsverk på området stab- og støttefunksjoner – Medarbeidertilfredshet (ansatte på området) – Ansattes opplevde brukerstøtte – Måle faktisk medgått tid til sentrale arbeidsprosesser (før og nå)	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – God rolleavklaring mellom ledere og merkantilt ansatte på området – Utarbeide gode rutiner for arbeidsflyt og saksgang – Sikre god informasjonsflyt i organisasjonen **Utfordringer** – Manglende rolleklarhet i overgangen til en ny organisering av stab- og støttetjenester – Manglende tilhørighet til kolleger og et fagmiljø som er spredt på flere studiesteder – En administrativ samordning på området kan medføre at lokal kunnskap og den gode informasjonsflyten i hverdagen forsvinner

HR/personal	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats stab- og støttefunksjoner samlet; 9,30 årsverk (eksamen/dokumentasjon, kontor, arkiv, resepsjon, budsjett, lønn, regnskap, HR/personal) Eksempel på årsverksinnsats i en administartiv sammenslått skole; 5,00 årsverk Innen stab- og støttetjenester samlet er årsverksinnsatsen ved de tre skolene i dag høy. Ved å se på stab- og støttefunksjoner totalt sett vil det være mulig å optimalisere ressursbruken på området. Vårt forslag er basert på en sammenligning med Nord-Gudbrandsdal vgs, og må videre ses i sammenheng med foreslått lederstruktur i en administrativt sammenslått skole. Ut over 5 årsverk innen stab- og støttefunksjoner er det foreslått at en administrativt sammenslått skole har en stabsleder for kontor, økonomi og personal.
Strukturkvalitet	Arbeidsmengden varierer stort gjennom året. En ny organisering bør ta sikte på å etablere effektive og helhetlige arbeidsprosesser. Medarbeideroppfølgingen bør også i framtiden håndteres av en stedlig leder. En felles stabsleder med ansvar for området HR/personal vil bidra til en dedikert lederressurs på området. Dagens organisering medfører at de tre skolene har ulike rammebetingelser for oppfølging på området.
Prosesskvalitet	Digitale løsninger vil bidra til å effektivisere HR-relaterte oppgaver som f.eks. personalskjema og rapporteringsarbeid. Samordnede rutiner (permisjonsreglement, behandling av søknader til kompetanseutvikling eller videreutdanning) vil gi muligheter for en mer strategisk tilnærming til personalets samlede komptanse og framtidig kompetansebehov.

Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – Redusere årsverksinnsats – Samle fagmiljø og videreutvikle arbeidsprosesser – Redusere sårbarhet i kompetanse **Forslag indikatorer** – Antall årsverk på området stab- og støttefunksjoner – Medarbeidertilfredshet (ansatte på området) – Ansattes opplevde brukerstøtte – Måle faktisk medgått tid til sentrale arbeidsprosesser (før og nå)	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Stedlig ledelse med personalansvar ved det enkelte studiested – Gode rolleavklaringer på ledernivå og mellom ledere og merkantilt ansatte **Utfordringer** – Manglende rolleklarhet i overgangen til en ny organisering av stab- og støttetjenester – Manglende tilhørighet til kolleger og et fagmiljø som er spredt på flere studiesteder – En administrativ samordning på området kan medføre at lokal kunnskap og den gode informasjonsflyten i hverdagen forsvinner – Nye digitale løsninger er en terskel for noen ansatte

Forvaltning, drift, vedlikehold (FDV) og renhold	
Kostnadseffektivitet	Dagens årsverksinnsats FDV og renhold; 15,35 årsverk Eksempel på årsverksinnsats i en administrativ sammenslått skole; 15,00 årsverk FDV og renhold har først og fremst har en økonomisk gevinst knyttet til å ta vare på bygningsmessige verdier, samt at trivsel og arbeidsmiljø for elever og ansatte er godt. I vårt forslag anbefales det å gjennomføre en administrativ samorganisering av tjenesten med en felles lederressurs. Lederressursen er i vårt forlag tenkt innenfor rammen av 15 årsverk i tjenesten FDV og renhold. Gjennom å pilotere nye former for eiendomsdrift kan det avdekkes et større potensial for reduksjon innen FDV og renhold.
Strukturkvalitet	Innen FDV er det en opplevelse at det i dag er mange oppgaver på få ansatte. En opplevelse av aldri å være ajour er sårbart for den ansatte, og for utførelsen av sentrale arbeidsoppgaver. Det er mye dokumentasjonsarbeid på området, f.eks. i forbindelse med planlegging og oppfølging av prosjekter. En administrativ samorganisering med felles ledelse som ivaretar dokumentasjonarbeidet kan gi gevinst innen både dokumentasjon og kvalitet, samt kapasitet til praktisk oppfølging og vedlikehold av bygningsmassen. En samorganisering vil gi et bredere fagmiljø, og når det gjelder vedlikeholdsoppgaver som går over litt tid (ikke daglige arbeidsoppgaver) kan det være en synergi å bruke medarbeidere på tvers av studiestedene. En samorganisering av disse tjenestene ved en administrativt sammenslått skole kan videre være en god pilot for eiendomsdrift i Nordland fk, og Eiendomsavdelingen bør være tett på i utforming av tjenestene for å sikre organisasjonslæring og kunne gi nødvendig støtte i arbeidet. En slik pilot vil videre

	kunne avdekke om kostnadseffektiviteten kan forbedres ved ytterligere redusert årsverksinnsats. Lærlingordningen innen Byggdrifterfaget bør være en ressurs tjenesten har en strategisk tilnærming til.	
Prosesskvalitet	En samlet lederressurs vil kunne gi økt kvalitet i dokumentasjonsarbeid. Bredere fagmiljø vil gi mer intern kompetanse og kunnskap i oppfølging av FDV-oppgaver. Rutiner, standarder og arbeidsmåter innen renhold videreutvikles.	
Gevinstkartlegging, forutsetninger og utfordringer	**Anbefalte gevinster** – En ny organisering gir en dedikert ressurs og spisskompetanse innen dokumentasjon, prosjektplanlegging og prosjektstyring – Kvalitet i tjenester **Forslag indikatorer** – Bygningsmessige standarder over tid – Trivselsindikatorer (fysisk elev- og læringsmiljø i elevundersøkelsen og arbeidsmiljø i medarbeidermålingen)	**Forutsetninger for gevinstrealisering** – Samlet lederressurs på området – God planlegging av arbeidsprosesser der personalet brukes på tvers av studiesteder – Utarbeide felles kvalitetsstandarder og HMS-rutiner **Utfordringer** – Store avstander – Manglende tilhørighet til kolleger og et fagmiljø som er spredt på flere studiesteder – En administrativ samordning på området kan medføre at lokal kunnskap og den gode informasjonsflyten i hverdagen forsvinner

4.3 Oppsummerende analyse basert på gevinstkartleggingen

4.3.1 Argumenter for å anbefale en administrativ sammenslåing

Elevtallsgrunnlaget er stabilt den første femårsperioden. I 2030 er nedgangen i antall 16-18 åringer i Indre Salten om lag 15 %. I 2040 er nedgangen om lag 18 %. Det er alltid en viss usikkerhet knyttet til slike framskrivninger, men det er en tydelig tendens som bekreftes. Det blir færre 16-18 åringer, og nedgangen vil ha stor innvirkning på elevtallsgrunnlaget i Indre Salten. Små skoler vil i perioden bli enda mindre, og de økonomiske rammebetingelsene for å drifte tre unike skoletilbud i Indre Salten vil bli mer krevende enn i dag. Dette vil bli særlig krevende for de små skolene som opplever at rammebetingelsene er redusert over tid, og at det er en sårbarhet når det gjelder kompetanse og dagens bemanning.

På kort sikt kan det virke som en logisk, og en beste løsning, å la være å gjennomføre en administrativ sammenslåing. På lengre sikt er det fare for at særlig Knut Hamsun vgs, men også Saltdal vgs, utarmes

økonomisk med de følgene det vil få for bredden i fagmiljøene, færre ansatte og den forsterkede sårbarheten det gir. Ansatte ved Knut Hamsun vgs har allerede kjent på en slik utvikling i flere år, og gitt det økonomiske framtidsbildet vil de små skolene også i framtiden bli berørt av elevtallsnedgang og en tilbudstruktur som i større grad enn i dag må tilpasses behovet. Dette kommer man ikke utenom selv om det i Steigen og Hamarøy er et stabilt elevtall 10 år fram tid. Rektor ved Nord-Gudbrandsdal vgs uttalte seg slik på spørsmålet om hvilke synergier en administrativ sammenslåing har gitt; «Det er tre skolesteder som består. Uten sammenslåing ville det nok vært bare to».

I intervjuene får vi et tydelig bilde på at ansatte blir vel så mye generalister som spesialister i sin arbeidshverdag. Det er på den ene siden veldig bra, og det er prisverdig at ansatte strekker seg langt i arbeidshverdagen. På den annen side er det vanskelig å være en generalist og samtidig inneha, og å utvikle en spesialistkompetanse på sitt felt. For å utvikle tjenestene videre er det helt avgjørende at ansatte også kan utvikle spisskompetanse i sine fagfelt. Således kan en skole der «alle jobber litt med alt» bli en nedadgående spiral der utviklingen stagnerer. En administrativ sammenslåing av de tre skolene vil først og fremst bidra til at kvaliteten i elevtilbudet og fellestjenester kan opprettholdes ved å samle kompetanse og optimalisere arbeidsprosesser. En administrativ sammenslåing vil som utredningen viser bidra til at fylkeskommunen kan spare om lag 5 millioner kroner årlig, men det er et viktigere argument at kvaliteten i tjenester kan opprettholdes og utvikles i en sammenslått skole.

Fylkeskommunen må de kommende årene tilpasse tilbudsstrukturen og dimensjonere antall elevplasser etter behov. I dag er det for mange elevplasser som står tomme, noe som er svært kostnadsdrivende for fylkeskommunen. En samlet skole i Indre Salten vil i større grad kunne dimensjonere programfagtilbudet for å imøtekomme elevenes ønsker og samfunnets behov. Å tilpasse programfagtilbudet mellom skolene, og mellom Vg1 og Vg2 kan gi muligheter med tanke på dimensjonering av elevplasser i regionen som helhet. Ved Nord-Gudbrandsdal videregående skole tilbys programfag på tvers av de tre skolene, og er løst med en hybrid klasserom- og digital undervisning. Dette gjør at fag som ikke har stor nok søking på den enkelte skole likevel kan tilbys, noe som medfører at elevene får et bredere tilbud.
Det er et mål at samarbeidet med næringslivet i regionen som helhet utvikles, og at tilbudsstruktur utvikles i tett samarbeid med privat så vel som offentlig sektor. Dette er et uttalt mål i Kompetansestrategi for Nordland 2020-2024. I arbeidsdokumentet *«Sammen mot felles mål 2021-2024 - Strategiplan for realisering av Nordlandsmodellen»* er det formulert slik;

> *Et godt utdanningstilbud som er i samsvar med arbeidslivets behov, er en grunnleggende forutsetning for å kunne utvikle Nordlandssamfunnet. De videregående skolene i Nordland skal*

være lokale og regionale utviklingsmotorer. Dette innebærer et utstrakt samarbeid med hele arbeidslivet i regionen.

Elever, lokalsamfunn og næringslivet kan alle tjene på at skoletilbudet utvikles innen en større og sterkere enhet. Det er en fare for at tre skoler som drives videre hver for seg ikke har kapasitet og/eller kompetanse til å imøtekomme intensjonene i Kompetanseplan Nordland og Strategiplanen for realiseringen av Nordlandsmodellen.

Gjennom intervjuene har det kommet tydelig fram at elevrettede tjenester bør opprettholdes ved hvert studiested og at det må være en stedlig ledelse. I gevinstkartleggingen er dette hensyntatt, og i forslag til lederstruktur er stedlig ledelse ivaretatt. Det er avgjørende at en ledelsemodell gir kapasitet og kompetanse til å lede profesjonsfaglig utviklingsarbeid som tar opp i seg ny overordnet del av læreplanverket og andre nasjonale føringer. Ledelse og kvalitetsarbeid som på en god måte følger opp føringer gitt i Stortingsmelding 6, Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap, Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis og endringer i Opplæringsloven, er eksempler på sentrale føringer for utviklingsarbeid det forventes at skoleeier og den enkelte skole skal ha kapasitet og kompetanse til å jobbe med.

Opplæringslovens § 13-3e innebærer at det er et lovkrav at kommunene og fylkeskommunene skal arbeide for å opprettholde og heve kvaliteten i skolene. I arbeidsdokumentet knyttet til utarbeidelse av Strategiplan for realisering av Nordlandsmodellen, er Opplæringsloven § 13-3 e kommentert. Skoleeierrollen, systemer for kvalitetsstyring, profesjonell skoleledelse og profesjonell undervisning er begreper som brukes. Vi mener at en samlet lederressurs for de tre skolene vil være bedre rustet til å jobbe med slikt utviklingsarbeid. Dette er en vurdering det finnes støtte for i rapporten «Felles ledelse i skole og oppvekstsektoren» (Rambøll 2007), og er dessuten en uttrykt gevinst etter sammenslåingen av Nord-Gudbrandsdal videregående skole. Felles ledelse kan gi bedre rammebetingelser til utvikling på flere områder ved at det for eksempel blir en dedikert lederressurs innen stabs- og støttefunksjoner, samt spesialundervisning og elevtjenester. Dette trenger ikke å gå på bekostning av stedlige tjenester, noe som gevinstkartleggingen innen de ulike fellestjenestene viser. På mange områder er dagens årsverksinnsats foreslått videreført for å ivareta de tjenester elever og ansatte er opptatt av å ha fysisk tilgjengelig i hverdagen.

4.3.2 Argumenter mot en administrativ sammenslåing

Gjennom utredningsarbeidet har det kommet fram argumenter som taler mot en administrativ sammenslåing. De mest sentrale blir presentert, og vi kommenterer disse hver for seg nedenfor.

- Det er isolert sett liten økonomisk gevinst ved en administrativ sammenslåing, og man kan hevde at besparelsen ikke er tilstrekkelig når man ser hvilke utfordringer det er å lede og å administrere en skole med studiesteder som ligger langt fra hverandre.

Nordland fylkeskommune har valgt å opprettholde en desentralisert skolestruktur. Forventet elevtallsnedgang og reduserte inntekter forutsetter at alle steiner må snus for at økonomien skal bli bærekraftig på sikt. En administrativ sammenslåing er en slik stein som kan bidra til å opprettholde et desentralisert skoletilbud. I et slikt perspektiv er 5 mill kr. årlig et bidrag fram mot en økonomisk bærekraftig skolestruktur. Ved å ikke gjøre noe nå er det overveiende sannsynlig at ytterligere elevtallsnedgang og lavere inntekter for den enkelte skole vil medføre at kapasitet og kvalitet i tjenestene kommer under et kritisk nivå. Det økonomiske argumentet kan etter vår vurdering altså ikke forstås isolert sett.

- Geografien er i seg selv et argument mot en sammenslåing. Avstanden til Steigen og Oppeid medfører at det ikke kan planlegges for daglig mobilitet mellom alle studiestedene.

Digitaliseringen av tjenester og arbeidsprosesser vil fortsette med stor kraft de kommende årene. Måten vi jobber på endres, og flere arbeidsprosesser blir uavhengig av hvor de gjennomføres. Koronapandemien er et godt eksempel på at samfunnet har kapasitet (digital infrastruktur) og kompetanse til å jobbe mer digitalt. Avstanden mellom Saltdal og Fauske videregående skoler tilsier at man ved god planlegging kan ha en viss mobilitet av ansatte og elever på tvers av skolene. For studiestedene Steigen og Oppeid er dette ikke mulig eller ønskelig på daglig basis. Med det som utgangspunkt er det avgjørende at stedlige elevrettede tjenester opprettholdes ved hvert studiested. I gevinstkartleggingen mener vi å kunne vise at dette kan hensyntas i en ny skole. Sikkerhet, klima og miljø er ytterligere argumenter for å videreføre tjenester lokalt.
Av de tre skolene er det Knut Hamsun vgs skole som er mest utsatt for de konsekvensene elevtallsnedgangen har for videre drift, og således kan ha mest å vinne på å være en del av en større skole. Det kan hevdes at skolens framtid vil være mer usikker hvis den administrative sammenslåingen ikke gjennomføres. Argumentet om geografi og avstander blir i et slikt perspektiv mindre viktig så lenge en sammenslåing sikrer at sentrale tjenester opprettholdes ved det enkelte studiested.

- Områder der skolene hver for seg har høy kvalitet i dag, og har etablerte kulturer som fungerer, kan gå tapt i en administrativ sammenslåing.

Ved god gevinstplanlegging og medvirkning fra elever, ansatte, tillitsvalgte og ledere i en sammenslåingsprosess kan man på en god måte legge til rette for at god praksis og gode kulturer blir en del av den nye skolen. Kvaliteten i en slik prosess er helt avgjørende for at ansatte skal få en opplevelse at «vi

bygger noe nytt sammen», og at det nye bygger på god praksis ved de tre skolene i dag. Intervjuene indikerer at skolene har en del felles kulturtrekk det kan bygges videre på, dette handler eksempelvis om elevsyn og viktigheten av inkludering av elevene i fellesskapet. Slik kan et nytt felles grunnsyn og en ny lederfilosofi bygge på det som er. Samtidig vil de fleste arbeidsfellesskap og samarbeidskulturer ved det enkelte studiested kunne videreføres som i dag.

4.4.Vår anbefaling

Det kan drøftes hvorvidt en økonomisk besparelse for fylkeskommunen på 5 mill. kroner årlig er et godt nok argument for å slå sammen skolene administrativt. Vår vurdering er at det økonomiske argumentet alene ikke er tilstrekkelig. Ved å gå bak tallene, og ved å se nærmere på sammenhengen mellom årsverksinnsats og kvalitet, finner vi videre at innsparingspotensialet på 107 mill. kroner («*Bring oss i front*», Agenda Kaupang 2019) innen fellestjenester og ledelse i de videregående skolene som helhet er urealistisk. En desentralisert skolestruktur har en kostnadsside fylkeskommunen må ta høyde for. De store besparelsene i videregående opplæring ligger i skolestruktur, dimensjonering av fagtilbud og oppfyllingsgraden ved den enkelte skole. Det er forhold som ligger utenfor mandatet i denne utredningen. Likevel vil vi kommentere at Fylkestingets vedtak om å opprettholde en desentralisert skolestruktur virker fornuftig sett i lys av samfunnsutviklingen for øvrig. En desentralisert skolestruktur bidrar til å opprettholde levende lokalsamfunn, og betyr mye for befolkningen som bor utenfor byene.

Når vi likevel anbefaler Nordland fylkeskommune å gjennomføre en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten vektlegger vi sammenhengen mellom økonomisk bærekraft, kvalitet i tjenester, kapasitet og kompetanse til å utvikle skolen til det beste for regionen som helhet. I arbeidet med utredningen har vi fått inntrykk av at dagens tre skoler gjør mye bra hver for seg. Elevresultatene er gode og har hatt en positiv utvikling siste fem årene. Elever opplever å være en del av gode læringsmiljø, og opplever å bli sett av lærere og andre ansatte. Ansatte beskriver et godt arbeidsmiljø der alle bidrar og har viktige roller i samfunnsoppdraget. Det fylkeskommunen likevel bør vektlegge i vurderingen er hvorvidt dagens organisering er økonomisk bærekraftig over tid, og om kvaliteten i fellestjenester kan opprettholdes eller forsterkes i en sammenslått skole. Gjennom utredningen har vi belyst at en administrativ sammenslåing gir en besparelse for fylkeskommunen, men det viktigste argumentet bak vår anbefaling er hvordan en sammenslått skole har bedre rammebetingelser for å utvikles videre enn hva de tre skolene har hver for seg.

I KS-dokumentet «*Nyskapende arbeidsgivere*»[14] står det følgende;

> *For å finne nye, bærekraftige løsninger på komplekse og sammensatte samfunnsutfordringer må vi i større grad våge å bevege oss inn i det ukjente og bryte etablerte mønstre. Det betyr at vi noen ganger vil gjøre feil og ikke få de resultatene vi håpet på. Men det gir oss samtidig gode muligheter til læring og forbedring.*

Nordland fylkeskommune har nå anledning til å være i forkant, og kan bruke god tid i neste fase som vil være en gevinstplanlegging. Å gjøre dette arbeidet grundig er en forutsetning for gevinstrealiseringen i en gjennomføringsfase. Vi mener at gevinstene først og fremst handler om kvalitet, og at en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten er et steg mot en økonomisk bærekraftig skolestruktur i Nordland. Utredningen skal i første omgang til politisk behandling.

Avslutningsvis i rapporten vil vi presentere et innspill til arbeidet med gevinstplan.

5. Gevinstplanlegging

I KS-rapporten *«Felles ledelse i skole- og oppvekstsektoren»* (Rambøll 2007) ble det gitt anbefalinger til kommuner og fylkeskommuner som utreder eller planlegger felles ledelse. Grundig forarbeid, tilstrekkelig tid i prosessen, god og hensiktsmessig involvering av tillitsvalgte, og å dokumentere og følge opp i implementeringen var konkrete anbefalinger. Dette er anbefalinger som står seg i dag, og som er like aktuelle innen felles ledelse som en administrativ sammenslåing av fellestjenester. I tillegg anbefaler vi at det legges opp til:

- Å gi grundig informasjon til ansatte, elever, foresatte, politikere og samarbeidspartnere i alle faser av en sammenslåingsprosess
- Å gjennomføre medbestemmelse ut over bestemmelsene i lov- og avtaleverk
- Reell medvirkning av elever, ansatte og ledere for å sikre kvalitet i- og eierskap til hvordan nye tjenester utformes

[14] https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/nyskapende-arbeidsgivere/

Gevinstplanleggingsfasen for en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten ligger i hovedsak utenfor mandatet i utredningen. På den annen side bygger gevinstplanleggingen på gevinstkartleggingen, og vi presenterer nå hva som kan være aktuelle momenter å ta med i neste fase. Det er viktig å understreke at begrunnelsen for gevinster og annet innhold i gevinstplan er presentert i rapportens del 4.2, og at gevinstkartleggingen og gevinstplan må forstås i en sammenheng. Innspill til gevinstplanleggingen må ikke forstås som fullstendig, men som et grunnlag for videre detaljplanlegging i regi av skoleeier. I det videre arbeidet vil det tilkomme ny informasjon som har vært utenfor vår rekkevidde og det omfanget utredningen har hatt. Vår anbefaling må forstås på et overordnet nivå, og kvalitetssikring på et mer detaljert nivå må være en del av videre arbeid. Det er flere sentrale elementer i en gevinstplan som her er utelatt, som gevinstansvarlig, ansvarlig for spesifikke tiltak, plan for måling og rapportering, og en detaljert tidsplan. For utfyllende informasjon om gevinstrealisering og gevinstplanlegging viser vi til KS sitt Veikart for tjenesteinnovasjon[15] og verktøy for Gevinstrealisering[16].

Ved en eventuell endelig avgjørelse om å gjennomføre en administrativ sammenslåing av skolene i Indre Salten anbefaler vi at det settes av god tid til gevinstplanlegging der gevintsrealiseringstiltak konkretiseres, rutiner for oppfølging og rapportering etableres og roller og ansvar fordeles. Høy grad av medvirkning er viktig i denne fasen. Gevinster realiseres over tid, og økonomisk effekt bør ikke tas ut for tidlig. Gode rammebetingelser i de kommende fasene er avgjørende. I gevinstrealiseringsarbeid er det ikke uvanlig at selve oppfølgingen og målingen av hva tiltakene faktisk medfører uteblir. Vi anbefaler at det tas høyde for å gjennomføre de ulike fasene med høy kvalitet.

Gevinst	**Resultatindikator**	**Forutsetninger og tiltak for å realisere gevinst** Prosessfaktorer Produktfaktorer	**Hvordan gevinsten omsettes**
Ledelse og kvalitetsarbeid			
Redusere årsverk ledelse	Antall årsverk til ledelse Indikatorer i medarbeidermålingen I (målorientert ledelse)	-God planlegging som involverer både skoleeiernivået og ny ledelse -God involvering av ansatte ved de tre eksisterende skolene	-Styrke skoletilbudet og samarbeidet i regionen som helhet

[15] https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/

[16] https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/gevinstrealisering/

Frigjøre tid til ledelse generelt og kvalitetsarbeid	J (støttende ledelse) og K (Utviklingsorientert ledelse) er på gjennomsnitt i Nordland fk eller bedre	-Opprettholde stedlig ledelse med en tydelig delegeringsfullmakt innen personal, økonomioppfølging/ regnskap og sentralt lovverk (f. eks Oppl. § 9a)	-Bredden i fagtilbudet opprettholdes i regionen som helhet -Gjennomføring av videregående opplæring som helhet, og formidling til yrkesopplæringen som imøtekommer næringslivets behov
Elev- og lærlingtjenesten			
Kvalitet i tjenester	-Måle elevenes opplevelse av tjenester (elevundersøkelsen) -Måle elevenes trivsel (elevundersøkelsen) -Opprettholde den postive utviklingen i andel sluttere	-Fysisk tilgjengelighet og nærhet i tjenester -Sosialpedagogisk tilbud etter skoletid for de elevene som bor på hybel -En samlet lederressurs som kan koordinere arbeidet med å utvikle gode, likeverdige tjenester som kommer alle elever til gode	Et bredere fagmiljø og en samlet lederressurs videreutvikler en felles elev- og lærlingstjeneste som sikrer et likeverdig tilbud for alle elever og lærlinger
Spesialundervisning			
Kvalitet i tjenestene Reduserte kostnader ved at andel spesialpedagogiske vedtak reduseres (på sikt)	Andel spesialpedagogiske vedtak er stabilt eller synkende Andel klager knyttet til enkeltvedtak og spesialundervisning og gjennomføring av vedtak er synkende	-Opprette en samlet lederressurs på området spesialundervisning og elevtjenester -Opprettholde spesialpedagogisk kompetanse ved det enkelte studiested -Opprettholde PPT-ressurs ved hvert studiested -En samorganisering som gir rom for å videreføre god praksis, og tar hensyn til lokale forhold -Felles grunnsyn i ansattgruppene om at inkludering i fellesskapet skal være utgangspunkt -Videreføre godt samarbeid med kommunale hjelpetjenester ved hvert studiested	Et bredere fagmiljø og en samlet ledelse skal bidra til at spesialundervisning har høy kvalitet, og at det gis et likeverdig tilbud uavhengig av bosted Bredere kompetanse og økt lederkapasitet skal bidra til at utviklingsarbeidet blir systematisk og satt inn i en helhetlig sammenheng i tråd med nasjonale føringer på feltet
Bibliotek			
Kvalitet i tjenesten	Utlånsstatistikk og besøksstatistikk Positiv utvikling i elevundersøkelsen i spørsmål som gjelder bibliotek	Felles fagsystem/lånesystem Det opprettes et samarbeid mellom bibliotekene	-Et forpliktende samarbeid på tvers av studiestedene gir et bredere fagmiljø som kan utvikle biblioteket i tråd

			med elevenes ønsker og behov -Utvikle bibliotekets rolle i arbeidet med elevens læringsmiljø
IKT			
Effektivisere arbeidsprosesser innen IKT-support	-Måle medgått tid til sentrale arbeidsprosesser innen IKT-support (før og nå) -Kompetanse i pedagogisk bruk av IKT blant elever og ansatte -Positiv utvikling brukertilfredshetsundersøkelser -Redusert nedetid nettverk og interne IKT-systemer	- Gevinstrealiseringsarbeidet må utvikles i en sammenheng med organiseringen av IKT-enheten på fylkeskommunalt nivå -Opprettholde IKT-support ved alle studiesteder -Gode arenaer for fagsamarbeid og utvikling må etableres -Utarbeide rolledokument for lokal IKT-support -Utarbeide rolledokument for sentral IKT-support -Utarbeide IKT standard for pedagogisk bruk av IKT	Høyere kapasitet og kompetanse til arbeidet med pedagogisk bruk av IKT Pilotere IKT-satsinger på vegne av skoleeier
Stab- og støttefunksjoner			
Redusere årsverksinnsats Effektivisere arbeidsprosesser Kvalitet i tjenester	-Antall årsverk på området stab- og støttefunksjoner -Medarbeidertilfredshet -Måle faktisk medgått tid til sentrale arbeidsprosesser (før og nå) -Innhente innsikt fra elever, foresatte og ansatte om opplevelse av kvalitet og tilgjengelighet (kontor/resepsjon)	-Etablere en samlet stab- og støttefunksjon for en sammenslått skole der kompetanse og ressursutnyttelse i skolen som helhet og ved det enkelte studiested ivaretas -Stedlig kontor og resepsjonstjeneste bør opprettholdes -Gode rolleavklaringer på ledernivå og mellom ledere og merkantilt ansatte -En økt digitalisering av oppgaver krever gode forberedelser, klare rutiner og kontinuerlig arbeid med informasjonsflyt i organisasjonen -God opplæring av ansatte i overgangen til mer digitaliserte arbeidsprosesser	Ved å samle lederressurs og fagmiljøer skal arbeidsprosesser effektiviseres og utvikles Skolen kan pilotere satsninger i regi av fylkeskommunen der målet er å effektivisere og digitalisere arbeidsprosesser innen f.eks. arkiv og lønn
Forvaltning, drift og vedlikehold/renhold			
Kvalitet i tjenester	-Bygningsmessige standarder over tid	-Samlet lederressurs på området	En ny organisering gir en dedikert ressurs og

Effektivisere arbeidsprosesser Fylkeskommunen tar et tydelig samfunnsansvar ved å utvide lærlingordningen	-Trivselsindikatorer (fysisk elev- og læringsmiljø i elevundersøkelsen og arbeidsmiljø i medarbeidermålingen)	-God planlegging av arbeidsprosesser der personalet brukes på tvers av studiesteder -Utarbeide felles kvalitetsstandarder og HMS-rutiner	spisskompetanse innen dokumentasjon, prosjektplanlegging og prosjektstyring Pilotere utvikling innen eiendomsdrift i fylkeskommunen

6. Referanseoversikt

Direktoratet for økonomistyring, Veileder i samfunnsøkonomisk analyse, DFØ 2018

Indeks Nordland, nummer 17 årgang 2020

https://salten.no/sites/s/salten.no/files/srsak_0220__vedlegg__indeksnordland2020.pdf

KS, Veikart for tjenesteinnovasjon, KS 2019

KS, Felles ledelse i skole og oppvekstsektoren, Rambøll 2007

KS, Nyskapende arbeidsgivere, 2021

Meld. St. 6 (2019–2020) «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO»

Nordland fylkeskommune, Bring oss i front, Agenda Kaupang 2019

Nordland fylkeskommune, Forslag til ny administrativ organisering, Agenda Kaupang 2019

Nordland fylkeskommune, Kompetansestrategi for Nordland 2020-2024

Nordland fylkeskommune, Sammen mot felles mål – Strategiplan for realisering av Nordlandsmodellen (under utarbeidelse)

Nordland fylkeskommune, Tilstandsrapport for videregående opplæring, 2019

Nordland fylkeskommune, Elevundersøkelsen, 2019

Nordland fylkeskommune, UngData undersøkelsen, 2019

Nordland fylkeskommune, Medarbeidermålinger ved skolene i Indre Salten, 2019

Nordland fylkeskommune, Regnskap og bemanningsoversikt for skolene i Indre Salten, siste tre år

Nordland fylkeskommune, Fylkestinget 077/2020, Ny ressursfordelingsmodell videregående skoler

https://innsyn.onacos.no/nfk/historisk/mote/wfdocument.ashx?journalpostid=2020055182&dokid=1596269&versjon=12&variant=A&

Nordland fylkeskommune, Fylkestinget 144/2020, Fireårig tilbudsstruktur for videregående opplæring i Nordland i perioden 2021-2024

https://innsyn.onacos.no/nfk/historisk/mote/wfdocument.ashx?journalpostid=2020156194&dokid=1790453&versjon=7&variant=A&ct=RA-PDF

Nordland fylkeskommune, Høringsinnspill til NOU 2019

file:///C:/Users/vk280/Downloads/H%C3%83%C2%B8ringsinnspill%20NOU%20201923%20Ny%20oppl%C3%83%C2%A6ringslov%20%20Nordland.pdf

NOU 2019; 23, Ny opplæringslov

SSB, Regionale Befolkningsframskrivninger, 2020

Utdanningsdirektoratet, Innføring av nye læreplaner, 2020

Utdanningsdirektoratet, LK 20 Overordnet del, 2020

Utdanningsdirektorratet, Tilbudsstruktur i videregående opplæring, 2020

7. Vedlegg

Vedlegg 1	Prosjektmandat med prosjektbeskrivelse
Vedlegg 2	Plan for intervjuer
Vedlegg 3	Intervjuguide
Vedlegg 4	Informasjon til intervjudeltakere
Vedlegg 5	Informasjon til elever (intervjudeltakere)
Vedlegg 6	Forslag organisasjonskart for felles ledelse
Vedlegg 7	Forslag organisasjonskart for felles ledelse

Vedlegg 1

Utredning administrativ sammenslåing av Fauske, Knut Hamsun og Saltdal videregående skoler

Prosjektmandat

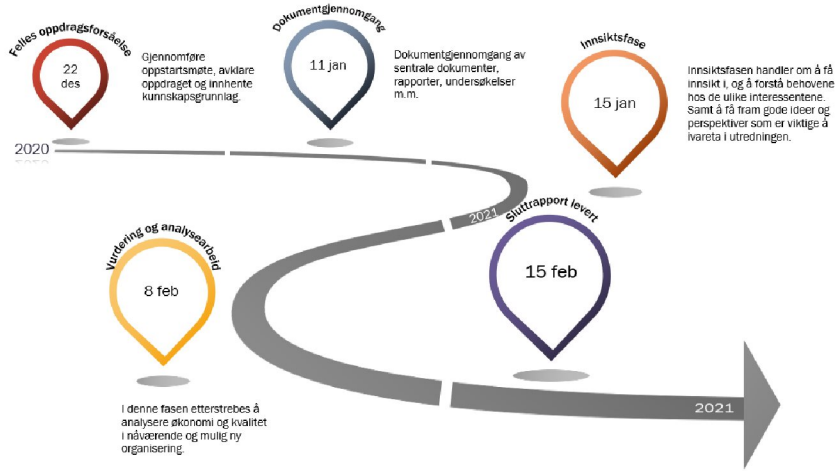
Prosjektbeskrivelse

Tidligere utredninger i Nordland fylkeskommune (Bring oss i front, Agenda Kaupang 2019, Forslag til ny administrativ organisering Nordland fylkeskommune, Agenda Kaupang 2019), viste at det foreligger et teoretisk potensial for gevinstrealisering innen fellesområder skole generelt. Basert på utredningen har Fylkestinget (Fylkestinget 210/2019, vedtakspunkt 1) pekt på områder for mulig gevinstrealisering, herunder administrativ sammenslåing av skoler.

I oppdraget presiserer Nordland fylkeskommune at en administrativ sammenslåing av skoler betyr at flere organisatoriske enheter slås sammen til en ny virksomhet med en felles ledelse og sammenslåtte fellestjenester. Den endelige rapporten skal på en grundig måte skal beskrive økonomi og kvalitet beskrevet som fordeler og ulemper ved ulike tiltak. Det er en forventning om at utredningen skal belyse kvaliteten i de elevrettede fellestjenestene, altså brukerens behov i sentrum. Det er videre bedt om en vurdering av sårbarhet i nøkkelfunksjoner.

Framdriftsplan

Oppdraget gjennomføres over en relativt kort tidsperiode med hovedvekt på gjennomføring i januar.



Figur 9 Framdriftsplan

Det er avtalt intervju med skoleeier 15. januar og underveismøter med arbeidsgruppen 15. og 29. januar. Utkast til rapport leveres 8. februar, og det er satt opp et møte 10. februar mellom KS-K og oppdragsgiver for avklaringer i rapporten.

Fase 1 Felles oppdragsforståelse

I denne fasen gjennomgås oppdraget med en gjensidig forventningsavklaring. Dette skal sikre at det legges felles forståelse til grunn for gjennomføringen. Tidligere gjennomførte aktiviteter som har betydning og vil være grunnlag for utredningen gjennomgås og gjøres tilgjengelig. Det avklares hva som skal være kunnskapsgrunnlaget og sentrale dokumenter innhentes som f. eks faktaopplysninger, ressursfordelingsmodell, utarbeidede prognoser, strategiplaner, nøkkeltall m.m. Styring og organisering i prosjektet og rollefordeling mellom oppdragsgiver og konsulent avklares.

Milepæl 1 Gjennomført innen 31.12.20

Fase 2 Dokumentgjennomgang

KS-K gjennomgår sentrale dokumenter, rapporter, undersøkelser, oppdaterte årsverksberegninger, og årsregnskap. Dette arbeidet er sentralt mtp. forberedelse til neste fase, og hvilken informasjon det blir viktig å innhente i intervjuer i uke 2.

Milepæl 2 Dokumentgjennomgang gjennomført innen 11.01.2021

Fase 3 Innsiktsfase

Innsiktsfasen handler om å få innsikt i og forstå behovene hos de ulike interessentene og få fram gode ideer og perspektiver som er viktige å ivareta i utredningen. Innsiktsarbeidet vil i hovedsak gjennomføres i form av dokumentgjennomgang, intervjuer med elever, skoleledere, ansatte, tillitsvalgte og skoleeier. Det blir også gjennomført intervju og benchmarking med en sammenlignbar videregående skole.

Milepæl 3: Gjennomført 15.01.2021

Fase 4 Vurdering og analysearbeid

I denne fasen gjennomføres analyser av det som er innhentet i dokumentgjennomgang og i innsiktsfasen. Kunnskapsgrunnlaget, kvalitative data og den økonomiske analysen gir grunnlag for å vurdere fordeler og ulemper ved en administrativ sammenslåing av de tre skolene. Rapporten utarbeides kontinuerlig i denne fasen.

Milepæl 4 Gjennomført innen 08.02.2021

Fase 5 Ferdigstille rapport

Utkast til rapport leveres 8. februar. Oppdragsgiver har anledning til å gi innspill i underveismøter 29. januar. og 10. februar.

Milepæl 5 Sluttrapport levert 15.2.2021

4. Organisering og ressursbruk

Fylkesdirektør for utdanning og kompetanse er prosjekteier. Inge Holm, assisterende fylkesdirektør, og Marit Helness representerer skoleeier i møter med KS-K. Nordland fylkeskommune har opprettet en arbeidsgruppe, og det er lagt opp til to underveismøter med arbeidsgruppen.

Oppdragsgiver bistår KS-K med tilgang til sentrale dokumenter og planlegging av innsiktsfasen som i all hovedsak dreier seg om planlegging og gjennomføring av intervjuene. KS-K har direkte kontakt med skolene om dette.

KS-K har satt av 30 dagsverk til arbeidet med utredningen.

5. Risikovurdering

Det er vanlig at kommunale og fylkeskommunale utredninger som omhandler strukturendringer og økonomi er gjenstand for interesse og høyt engasjement i lokalbefolkningen, hos ansatte og blant politikere. Vår erfaring er at det er hensiktsmessig å gjøre en risikovurdering ved å vurdere sannsynligheten for at den/de kritiske risikofaktorer vil inntreffe, og hvilken konsekvens dette vil kunne medføre for selve utredningsarbeidet og målsettingen med denne. Det vil si, hvilke risikofaktorer vil kunne ha en påvirkning på utredningens kvalitet.

Fylkeskommunens omdømme og politisk forankring er to risikofaktor KS-K vurderer som aktuelle, men som i liten grad påvirker selve utredningen. Dette er basert på informasjon KS-K har innhentet gjennom benchmarking/sammenligning med en annen fylkeskommune som har en lignende modell for en administrativt sammenslått videregående skole. Politisk forankring med særlig vekt på de involverte kommunene er et punkt vi ønsker å ta opp i intervju med skoleeier.

KS-K understreker at tabellen under er ment som et innspill til Nordland fylkeskommune, og at det er fylkeskommunen selv som må vurdere hver enkelt faktor og vurdere tiltak i oppfølgingen. KS-K bistår i vurderingen etter behov.

Risikofaktorer

List opp de risikofaktorer som oppfattes om viktige i arbeidet med utredningen.

Grønn: 1-4, Gul: 5 – 10, Rød: 11-25

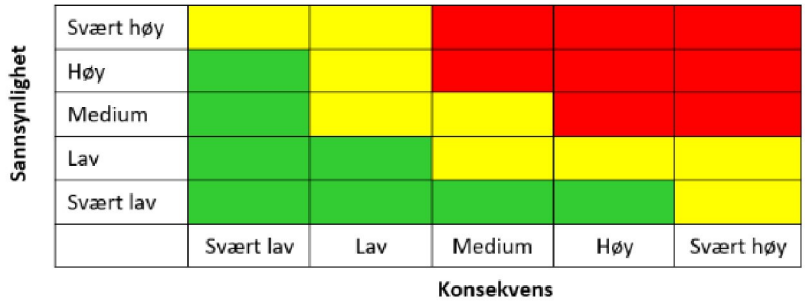
S=sannsynlig

K= konsekvens

RF = risikofaktor (SxK)

Risikofaktor	S	K	RF	Mottiltak
Manglende erkjennelse av behovet hos innbyggerne	3	3	9	- Kommunikasjonsplan - Sette søkelys på kvalitet og muligheter - Involvering

Risikofaktor	S	K	RF	Mottiltak
Manglende erkjennelse av behovet hos ansatte	3	4	12	- Involvering og etablere felles forståelse - Hyppig og relevant informasjon - Rolleforståelse for ledere
Motstand hos tillitsvalgte	3	4	12	- Involvering, åpen prosess - Synlig tidslinje, forutsigbarhet
Manglende politisk forankring (fylkeskommune og involverte kommuner)	3	4	12	- Informere politikere fortløpende - Informere politikere i involverte kommuner
For dårlig kunnskapsgrunnlag	3	4	12	- Korrekt tallgrunnlag - Tett og godt samarbeid med ekstern konsulent - Bred involvering ved å innhente kunnskap og synspunkter fra ledere, ansatte, elever og tillitsvalgte
Manglende positive vinklinger (utredningen blir oppfattet kun som et innsparingstiltak)	3	4	12	- Vektlegge positive effekter for kvalitet - Vektlegge positive effekter for tilgjengelig kompetanse - Synliggjøre handlingsrom
Ukjente/usikre konsekvenser etter en eventuell administrativ sammenslåing	3	3	9	- Kartlegge i nært samarbeid med elever og ansatte
Negativt omdømme for fylkeskommunen som virksomhet	2	4	8	- Ryddige og åpne prosesser, - Troverdighet, være nøye i kunnskapsgrunnlaget - Vise ansvarlighet i forhold til helheten
Sårbarhet i prosessen. Tar ikke høyde for tidspress og sårbarhet hos nøkkelpersoner	2	2	4	- God planlegging - Bred involvering - Varierte arbeidsmetoder - Godt samarbeid mellom oppdragsgiver og konsulent



Vedlegg 2

Utrede administrativ sammenslåing av Saltdal, Fauske og Knut Hamsun videregående skoler

Gjennomføring av intervjuer

For KS- Konsulent er det Robert Rognli og Lasse Arntzen som gjennomfører intervjuene. Vi viser til tilbudsbrev for utfyllende informasjon om oss.

Vi har lagt følgende plan for gjennomføring av digitale intervjuer;

12.1. Saltdal vgs

13.1. Knut Hamsun vgs

14.1. Fauske vgs

15.1. Representanter for skoleeier og møte med arbeidsgruppe

Vi foreslår følgende tidsplan og rekkefølge for intervjuene; (separate innkallinger sendes i Teams)

09.00 – 10.00 Elevrådet

I de skolene der elevrådet har flere enn 8 medlemmer ber vi om at det gjøres et representativt utvalg på 6-8 elever. Hensikten med å starte med elevrådet er å få innsikt i elevenes vurderinger og opplevelser av kvalitetsdimensjonen med særskilt vekt på elevtjenester, elevadministrative tjenester (eksamen, inntak, dokumentasjon) og bibliotek. Vi legger vekt på å ta med oss elevstemmen inn i den øvrige kartleggingen.

10.30 – 12.00 Ledergruppa

I dette intervjuet vil vi ta opp ledelse- og kvalitetsarbeid og de elevrettede fellestjenestene (elev- og lærlingtjenesten, spesialundervisning, bibliotek og elevadministrasjon).

13.00 – 14.00 Ansatte med kjerneoppgaver i øvrige fellestjenester

I dette intervjuet vil vi gjerne møte ansatte (og evnt. ledere) innen merkantile oppgaver (budsjett, regnskap, lønn, HR/personal), resepsjon/sentralbord, IKT, arkiv, drift/vedlikehold/renhold og kantine.

Det er vanskelig for oss i KS-Konsulent å vurdere sammensetningen av deltakere i dette intervjuet, og vi ber rektor og den enkelte skole gjøre gode vurderinger. Det er ønskelig at gruppen ikke blir større enn 6-8 deltakere fra skolen.

14.30 – 15.30 Tillitsvalgte og verneombud

Intervju med tillitsvalgte og verneombud ved skolen.

Vi ønsker at deltakere/informanter kan sitte samlet under intervjuet. Hvis det ikke er mulig, vil vi gjerne ha beskjed i forkant. Vi minner om at skolene nå har rødt nivå, og at det må tas høyde for god avstand mellom deltakere. Vi anbefaler at det før intervjuene gjennomføres en test av lyd og mikrofon for å sikre at alle hører og blir hørt fra den posisjonen de sitter.

Vi ser fram til å møte dere. I oppdraget for Nordland fk opplever vi at det er søkelys på kvalitet både når det gjelder tilbudet til elever og gode arbeidsprosesser for ansatte. Med det er intervjuene med elever, ledere, ansatte og tillitsvalgte meget sentrale i vår kartlegging.

Med hilsen

Robert Rognli

Prosjektleder KS-Konsulent

Vedlegg 3

Utredning av administrativ sammenslåing av Fauske, Knut Hamsun og Saltdal vgs

Intervjuguide

Intervjuene innledes med en kort presentasjonsrunde. Deltakerne vil ha ulik forståelse av konteksten, hva slags samtale dette er og hva innholdet skal være. For kvaliteten i samtalen bruker vi tid på dette innledningsvis. Konsulentene (Robert og Lasse) forteller om selve utredningen vi gjennomfører på oppdrag fra Nordland fk, og hvorfor den gjennomføres. Hensikten er å etablere tillit og kontekstforståelse.

Formål

Få innsikt i;

- Elevenes opplevde kvalitet i elevrettede tjenester og støttefunksjoner, og hva som er viktig for kvalitet i disse tjenestene framover.
- Sammenhengen mellom dagens årsverksinnsats innenfor fellestjenester, faktiske arbeidsoppgaver som ivaretas og ønsket kvalitet.
- Hvilke muligheter og utfordringer en administrativ sammenslåing kan gi innen elevrettede tjenester, fellestjenester, ledelse og kvalitetsarbeid i skolen.
- Hvilke muligheter en administrativ sammenslåing kan gi med tanke på å opprettholde lokale skoletilbud i en framtid der elevtallet synker?

Elevrådet vil hovedsakelig få spørsmål knyttet til det første strekpunktet. Intervjuene vil bli lagt opp på en måte som tar sikte på å belyse disse temaene på en god måte. Intervjuene er ikke en samtale som skal ha søkelys på meninger for eller imot en administrativ sammenslåing.

Gjennomføring

Intervjuene gjennomføres digitalt (Teams) i henhold til oppsett sendt skolene. KS-K sender separate innkallinger til hvert enkelt intervju. Rektor for den enkelte skole er ansvarlig for at deltakere i intervjuene har tilgang til egnede rom og utstyr i gjennomføringen. Det er slik vi ser det en stor fordel at deltakerne kan sitte samlet.

I Intervjuene tar vi opp flere tema. Elevrådet blir i hovedsak utfordret innen det vi kaller tema 1. Temaene er ikke nødvendigvis tydelig adskilt, men skal strukturere samtalen og sikre at vi tar opp sentrale forhold i utredningen. Intervjuene er det vi kaller semi-strukturerte, det vil si at intervjuguiden viser hvilke temaer vi ønsker å belyse, men at rekkefølgen ikke er fast bestemt. Flere spørsmål vil være gjennomgående ved at de stilles i intervjuer med ledelsen, i intervjuer med nøkkelpersonell innenfor de ulike fellestjenestene og i samtaler med de tillitsvalgte/vernetjenesten. Vi viser til tidligere sendt oppsett for intervjuene.

Tema 1 – Kvalitetsdimensjonen (elevperspektivet)

Vi samler informasjon om opplevd kvalitet og deltakernes vurderinger av kvalitet. Vi ønsker å få innsikt i

elevens opplevelse av rådgivningstilbudet, IKT brukerstøtte, bibliotek og resepsjon for å nevne noen hovedområder. Ut over elevenes opplevelser av kvalitet vil kvalitetsdimensjonen være gjennomgående i intervjuer med ledere, nøkkelpersonell, tillitsvalgte og skoleeier.

Tema 2 – Dagens organisering

Vi har søkelys på tilgjengelige økonomiske rammebetingelser, årsverksinnsats og personalets kompetanse. Vi ønsker å komme «bak tallene» og forstå sammenhengen mellom kostnader i form av årsverksinnsats, oppgaver som prioriteres, og kvaliteten i arbeidsprosesser. Her vil vi også ta opp tilgang til kompetanse lokalt og regionalt, samt sårbarhet i nøkkelfunksjoner.

Tema 3 – Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing av skolene

Hvilke muligheter gir en administrativ sammenslåing med særlig søkelys rettet mot prosesskvalitet i de ulike arbeidsprosessene. Med prosesskvalitet menes hvilke oppgaver som skal ivaretas gjennom året, klar ansvarsfordeling, rutiner og muligheter for samhandling som høyner kvaliteten. Prosesskvalitet omhandler også kvalitet i elevrettede tjenester, ledelse og kvalitetsarbeid.

Spørsmål

I intervjuene er vi opptatt av at spørsmålene begynner med det nære, at vi i samtalen bygger på det som er sagt, og at det er en sammenheng og utvikling i spørsmålene og samtalen. Vårt mål er å skape en dialog som blir god og meningsfull for alle. Spørsmålene under er ikke en fullstendig liste over spørsmål som stilles. Det er det totale omfanget informasjon vi får gjennom fire intervjuer på hver skole, intervju med skoleeier og samtale med arbeidsgruppen som skal gi oss god innsikt i de sentrale temaene og spørsmålene vi har i utredningsarbeidet.

Tema 1 – Kvalitetsdimensjonen (elevperspektivet)

- Hvordan er det å være elev ved skolen? (trivsel og læring)
- Hvordan vurderer du som elev rådgivningstjenesten ved skolen i dag?
  (Vi tar opp karriereveiledning, sosial pedagogisk rådgivning og støtte i overgangen VG 2 YF og lærlingplass)
- Hvilken rolle spiller biblioteket for deg i skolehverdagen?
- Hvilken rolle har resepsjonen og kontoret for deg som elev?
- Hva tenker du som elev at en administrativ sammenslåing av skolene (beskrives kort) kan bety for deg som elev?

Tema 2 – Dagens organisering

- Hvilke oppgaver ivaretas innenfor dagens årsverksinnsats?
  (Dette er et gjennomgående spørsmål innen de ulike fellestjenestene)
- I hvilken grad er dagens rammebetingelser (tilgjengelige årsverk og personalets samlede kompetanse og erfaring) tilstrekkelig til å ha høy kvalitet på tjenestene?

- Hvilke oppgaver er det viktig å prioritere?

Tema 3 – Muligheter og utfordringer ved en administrativ sammenslåing av skolene

- Hvordan kan en administrativ sammenslåing gi nye muligheter innen;
  - ledelse
  - kvalitetsarbeid
  - spesialundervisning
  - elevtjenester
  - øvrige fellestjenester
- Hvilke utfordringer kan en administrativ sammenslåing gi innen;
  - ledelse
  - kvalitetsarbeid
  - spesialundervisning
  - elevtjenester
  - øvrige fellestjenester
- Hvilke muligheter kan en administrativ sammenslåing kan gi med tanke på å opprettholde lokale skoletilbud i en tid der elevtallet er synkende, og de økonomiske rammebetingelsene blir mer krevende?

Utdypende spørsmål;

Knut Hamsun vgs; Hvordan organiseres fellestjenester på tvers av de to studiestedene i dag?

Oppsummering i intervjuet

- Er det tema/spørsmål som du mener er viktig og som vi ikke har snakket om i intervjuet?
- KS-K gir informasjon om veien videre.

Tilleggsspørsmål til skoleeier

- Hvilke konkrete planer har fylkeskommunen innen stab/støtte funksjoner (sentralt) som har en innvirkning på organisering og innhold i fellestjenester ved de videregående skolene?
- Hvilke utfordringer ser skoleeier en administrativ sammenslåing kan gi med tanke på lokalpolitiske interesser og ønsker?
- Hvilke føringer gir dagens fordelingsmodell for den framtidige skolestrukturen?
- Hvilke muligheter mener skoleeier en administrativ sammenslåing kan gi med tanke på å opprettholde lokale skoletilbud i en tid der elevtallet er synkende, og de økonomiske rammebetingelsene blir mer krevende?

Vedlegg 4

Informasjon til intervjudeltakere

Hei,

Vi setter stor pris på at du på vegne av skolen deltar i et intervju i forbindelse med utredning av administrativ sammenslåing av Saltdal, Fauske og Knut Hamsun videregående skoler.

Hensikten med å gjennomføre intervjuene er at vi i KS-K ønsker å få en god forståelse og innsikt i hvordan skolen er organisert i dag. Vi er opptatt av hva du tenker om kvalitet i arbeidsprosesser, eller opplevd kvalitet i et elevperspektiv. Elevers og ansattes kunnskap og erfaring står helt sentralt i vår kartlegging.

Endringer berører elever og ansatte på ulike måter. I vår tilnærming vil vi legge opp til å stille spørsmål som avdekker faktiske forhold som du mener kan være en fordel eller en ulempe ved ulike funksjoner som kan bli sammenslått. I intervjuene vil vi også ha søkelys på å finne muligheter en ny organisering kan gi.

Vi tar personvern på alvor. KS-K følger gjeldende regelverk mht. ivaretakelse av taushetsplikt og personvern (GDPR). Alle rådgivere signerer taushetserklæring ved ansettelse, i tillegg signerer vi taushetserklæring for oppdragsgivere når dette er nødvendig basert på oppdragets art.

All data blir anonymisert i den endelige rapporten, og alle dokumenter, notater og eventuelle lydopptak fra intervjuene makuleres/slettes når oppdraget er ferdigstilt.

Med vennlig hilsen

Robert Rognli

Prosjektleder

Vedlegg 5

Informasjon til elever

Hei,

Vi setter stor pris på at du på vegne av skolen deltar i et intervju i forbindelse med utredning av administrativ sammenslåing av Saltdal, Fauske og Knut Hamsun videregående skoler.

I intervjuet skal vi informere om hva en administrativ sammenslåing kan innebære slik at du får en forståelse for hva dette dreier seg om. Vi er først og fremst opptatt av å få vite mer om hvordan det er å være elev på skolen. Vi kommer til å stille deg spørsmål der vi tar opp rådgivningstjenesten, bibliotek, IKT støtte og andre tjenester i skolen som betyr noe for deg i din skolehverdag. På grunn av koronasituasjonen kan vi dessverre ikke møte dere på skolen slik vi hadde planlagt, men vi tror at det skal gå helt fint å gjennomføre intervjuene digitalt. I intervjuet vil vi legge opp til at dere elever kan drøfte spørsmål sammen underveis.

Endringer berører elever og ansatte på ulike måter. I vår tilnærming vil vi legge opp til å stille spørsmål som avdekker faktiske forhold som du mener kan være en fordel eller en ulempe ved en administrativ sammenslåing av skolene. I intervjuene vil vi også ha søkelys på å finne muligheter en ny organisering kan gi.

Vi tar personvern på alvor. KS-K følger gjeldende regelverk som gjelder ivaretakelse av taushetsplikt og personvern (GDPR). Alle rådgivere signerer taushetserklæring ved ansettelse, i tillegg signerer vi taushetserklæring for oppdragsgivere når dette er nødvendig basert på oppdragets art.

All data blir anonymisert i den endelige rapporten, og alle dokumenter, notater og eventuelle lydopptak fra intervjuene makuleres/slettes når oppdraget er ferdigstilt.

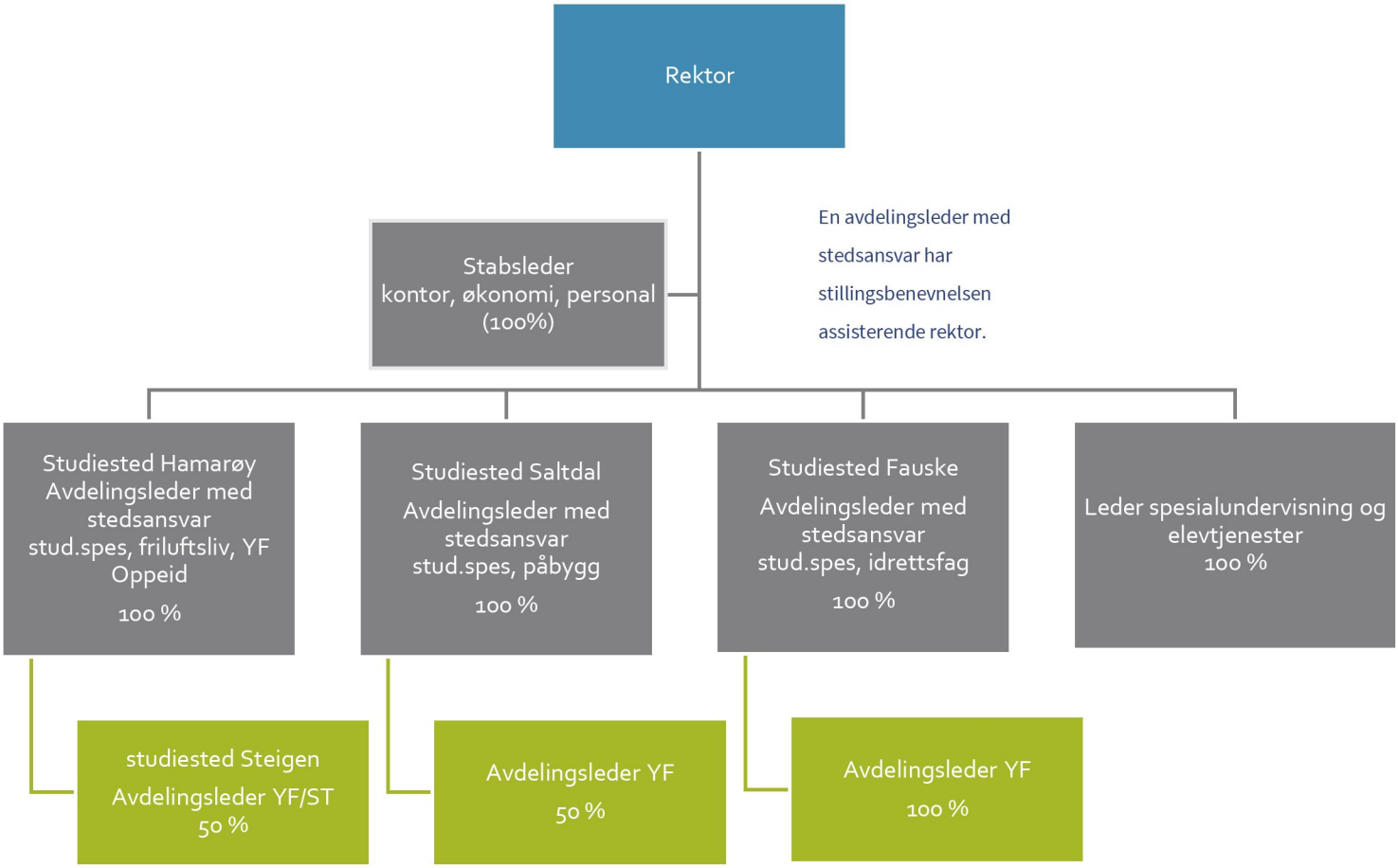
Med vennlig hilsen

Robert Rognli

Prosjektleder

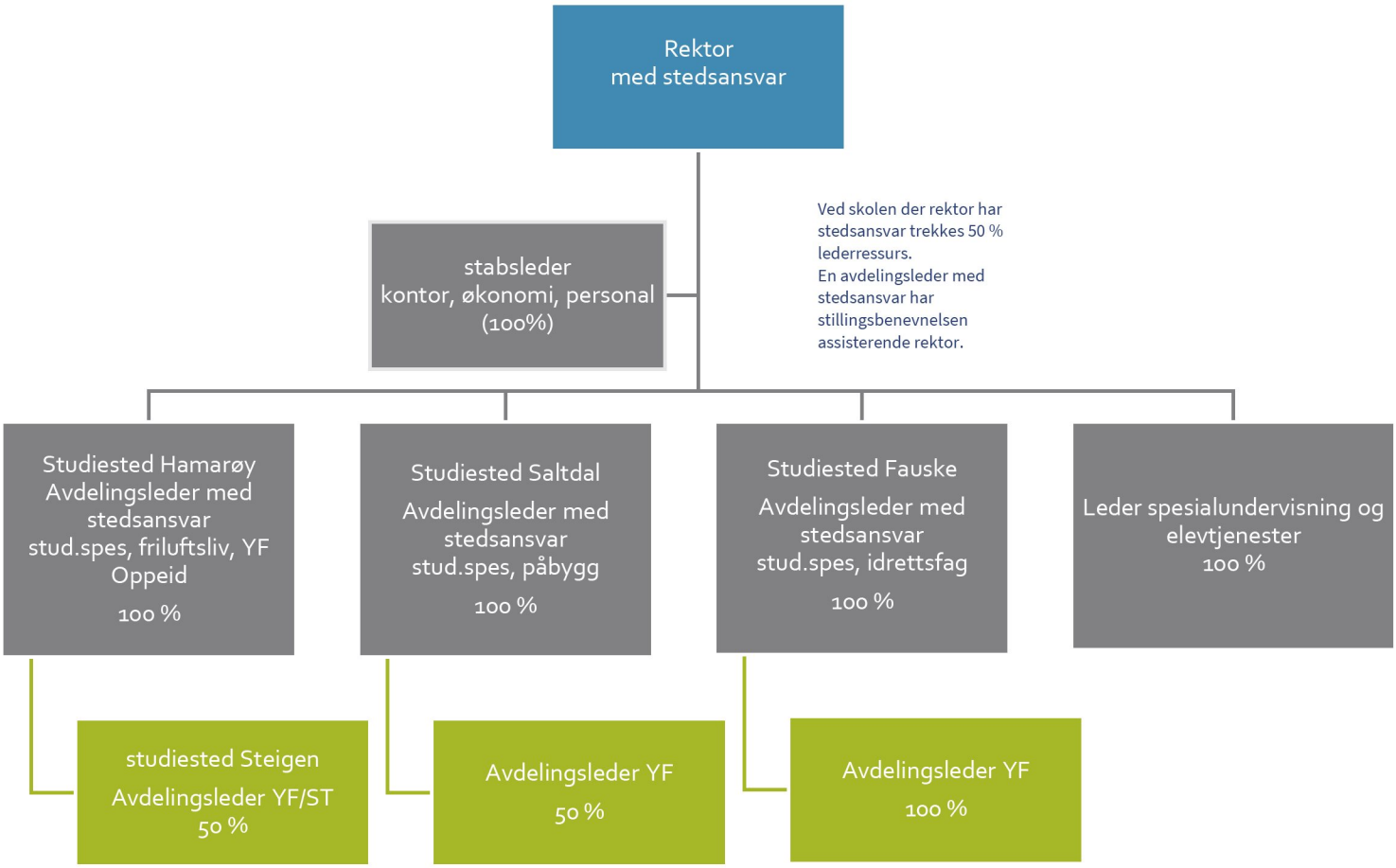
Vedlegg 6

Forslag organisasjonskart for felles ledelse ved en administrativt sammenslått skole i Indre Salten (8 årsverk til ledelse)



Vedlegg 7

Forslag organisasjonskart for felles ledelse ved en administrativt sammenslått skole i Indre Salten (7,5 årsverk til ledelse)



KS KONSULENT

Postboks 1378 Vika, 0114 OSLO • www.kskonsulent.no