



Mer velferd for pengene i Sogndal kommune



# Mer velferd for pengene

Illustrasjon av muligheter for bedre ressursutnyttelse



## Sykehjem

Bedre organisering og høy trivsel gir god pleie til flere



## Hjemmetjenestene

Med bedre styring og logistikk brukes mer av tiden ansikt-til-ansikt



## Renhold

Spesialisering frigjør ressurser til bruk i andre tjenester



## Drift og vedlikehold

Effektiv forvaltning, drift og vedlikehold frigjør ressurser til et bedre samlet tjenestetilbud

## Målet med ressursanalysen

Målet med denne analysen er å spre kunnskap og vise muligheter for ulike alternativer i kommunal tjenesteproduksjon. Effektiv utnyttelse av knappe ressurser i kommunene tilsier et kontinuerlig fokus på forbedring. Målet må være å oppnå gode tjenester til så mange som mulig. Den demografiske utviklingen og økende forventninger til valgfrihet og tjenestenivå, krever en ressursanvendelse som gjør kommunen bedre rustet til å møte fremtidige utfordringer. Vi må rett og slett øke produktiviteten i kommunal tjenesteproduksjon. Resultatet av økt produktivitet i kommunen er mer velferd for pengene.

Ved sammenligning av kommunene fremgår det store forskjeller mellom hvordan oppgaver knyttet til tjenesteproduksjon løses. Det er selvsagt store forskjeller i størrelsen på driftsenhetene, men det er også betydelig variasjon i kostnadene per produserte tjenesteenhet hos lignende kommuner. Det betyr at mange kommuner har gode muligheter til å lære nye metoder og å forbedre egne rutiner.

## Hva er beste praksis?

Denne analysen illustrerer mulige ressurser som kan frigjøres ved å følge det NHO Service betegner som 'beste praksis' på fire helt sentrale kommunale kostnadsområder. Disse er sykehjem, hjemmehjelp, renhold og drift av kommunale formålsbygg. Sammen utgjør kostnadene en stor andel av samlede utgifter i kommunen.

Beste praksis tar utgangspunkt i kostnadsnivået i de mest ressurseffektive kommunene og prisnivået hos private leverandører slik det fremgår fra anbudsprosesser.

Beregningene i dette notatet sammenligner kostnadene ved bruk av private leverandører med kommunalt kostnadsnivå. Beregningene av frigjorte ressurser knyttet til hver av de fire områdene baserer seg på ett eller flere nøkkeltall. Feil eller usikkerhet i disse nøkkeltallene vil påvirke beregningene. Tallene som presenteres i denne analysen har en tilknyttet usikkerhet og bør derfor ikke sees på som en fasit, men som en tydelig indikasjon på konkrete muligheter for å frigjøre ressurser gjennom økt produktivitet. Om anslaget på frigjorte ressurser er høyt bør den enkelte kommune igangsette ytterligere kartlegging av egne

kostnader, se på mulighet for å forbedre egne produksjonsmetoder eller vurdere å innhente tilbud fra eksterne leverandører.

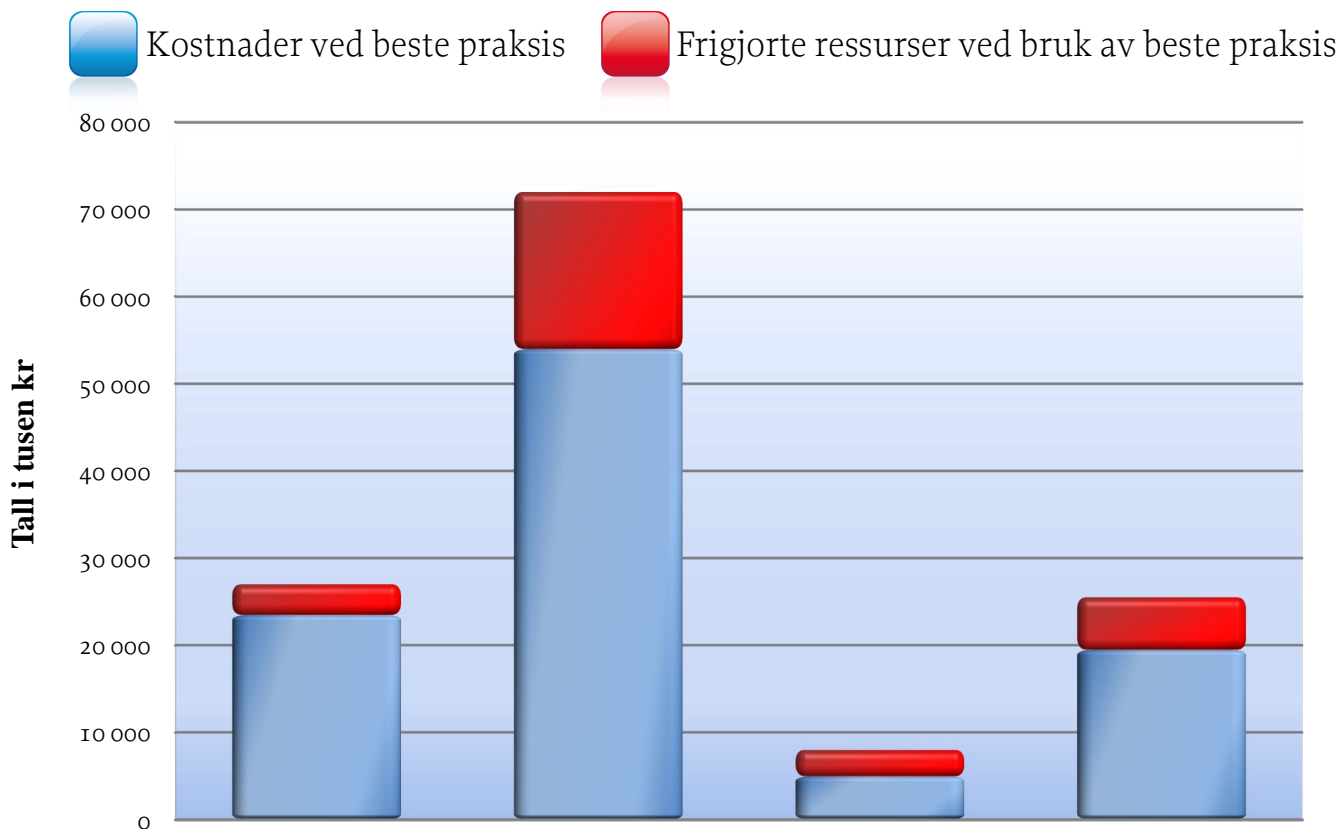
Den nevnte usikkerheten er i første rekke knyttet til kommunale kostnader per vedtakstime for henholdsvis praktisk bistand og hjemmesykepleie. Disse kostnadene opplyses ikke av kommunene og er derfor beregnet av NHO Service. Hvordan beregningen er foretatt fremgår av vedlegget til denne kostnadsanalysen og er tilgjengelig også som regneark for egen bruk. Det samme gjelder kommunale kostnader til renhold og forvaltning, drift og vedlikehold (FDV). Disse kostnadene beregnes ikke i KOSTRA. Imidlertid finnes tall for kommunalt areal på formålsbygg i KOSTRA. Dette arealet er benyttet som grunnlag for beregningen, mens beregningen av kostnadsnivå for kommunale tjenester er beregnet av oss og fremgår som vedlegg til denne kostnadsanalysen.





Hvis du ønsker å lese mer om metoden, kilder og tallgrunnlaget i analysen, kan du lese egen dokumentasjon som ligger som vedlegg til denne kostnadsanalysen.

NHO Service kan også kontaktes om du trenger hjelp til å få gjennomført mer detaljerte analyser.

# Oversikt over kommunale kostnader i Sogndal

Søylediagrammet viser kommunale kostnader ved bruk av beste praksis i forhold til dagens kostnadsnivå for fire kommunale kostnadsområder.

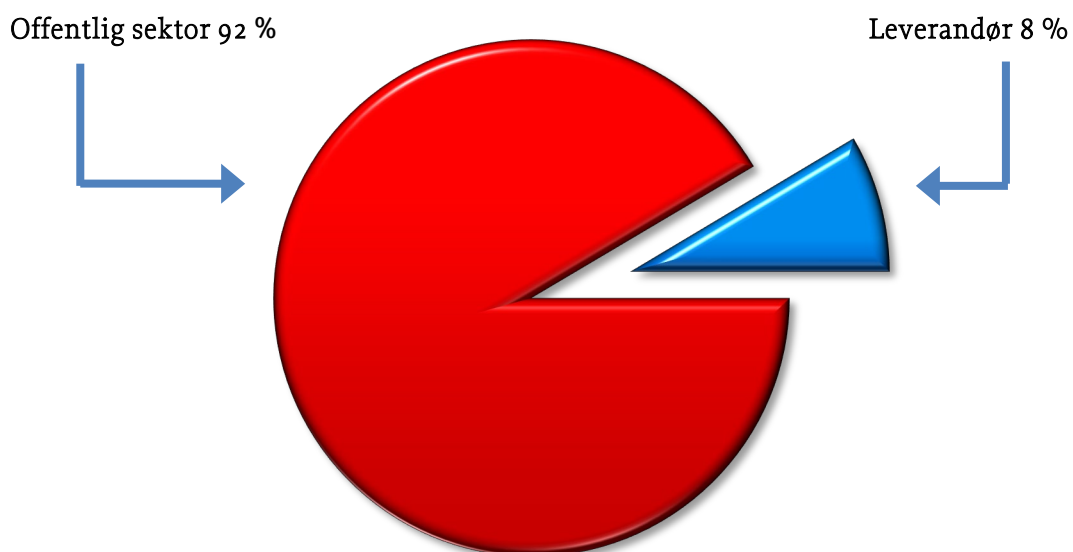
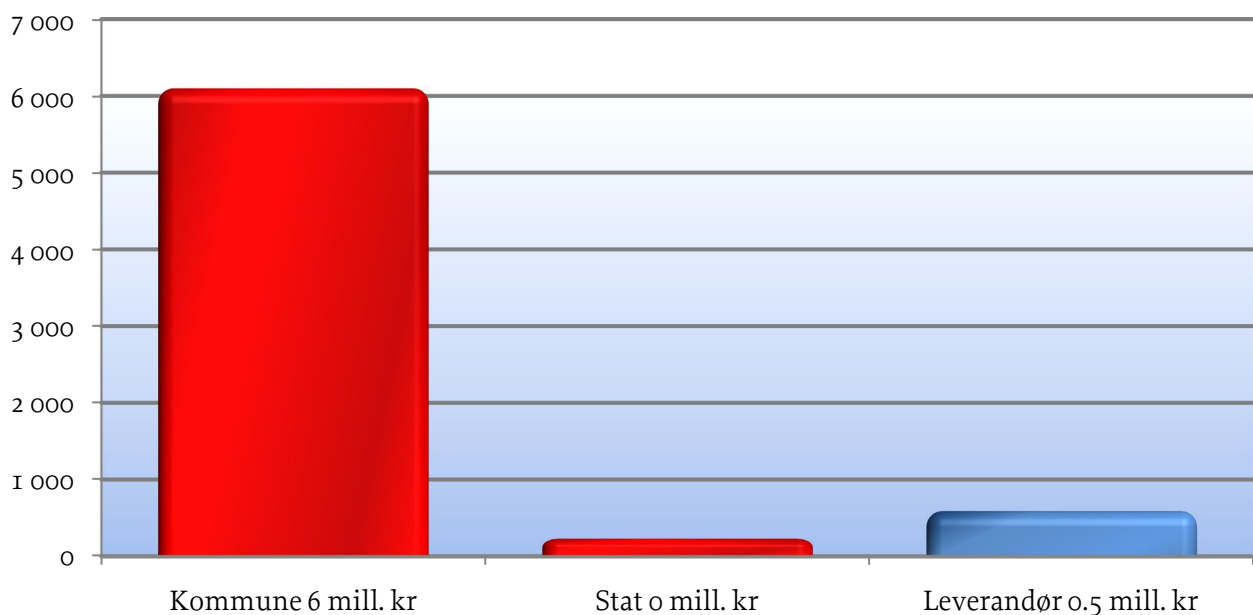


	 Sykehjem	 Hjemmetjeneste	 Renhold	 Drift og vedlikehold
Omfang av tjenester	37 plasser	353 mottakere	29886 kvm	29886 kvm
Dagens kostnader	ca 27 mill. kr	ca 72 mill. kr	ca 8 mill. kr	ca 25,5 mill. kr
Kostnad beste praksis	ca 23,5 mill. kr	ca 54 mill. kr	ca 5 mill. kr	ca 19,5 mill. kr
Frigjort	ca 3,5 mill. kr	ca 18 mill. kr	ca 3 mill. kr	ca 6 mill. kr
I prosent	ca 15 %	ca 25 %	ca 40 %	ca 25 %
I enheter	ca 5 plasser	ca 120 mottakere	ca 5 årsverk	ca 10 årsverk

## Hvem tjener på 20 % konkurranseutsetting?

Ved konkurranseutsetting av 20 prosent av tjenesteproduksjonen knyttet til de fire omtalte kostnadsområdene frigjøres det en betydelig ressursgevinst. Kommunen får den største delen av de frigjorte ressursene i form av reduserte kostnader. Leverandører som driver effektivt får et overskudd. Staten får en andel av de frigjorte ressursene via skatt på overskudd hos eksterne leverandører.

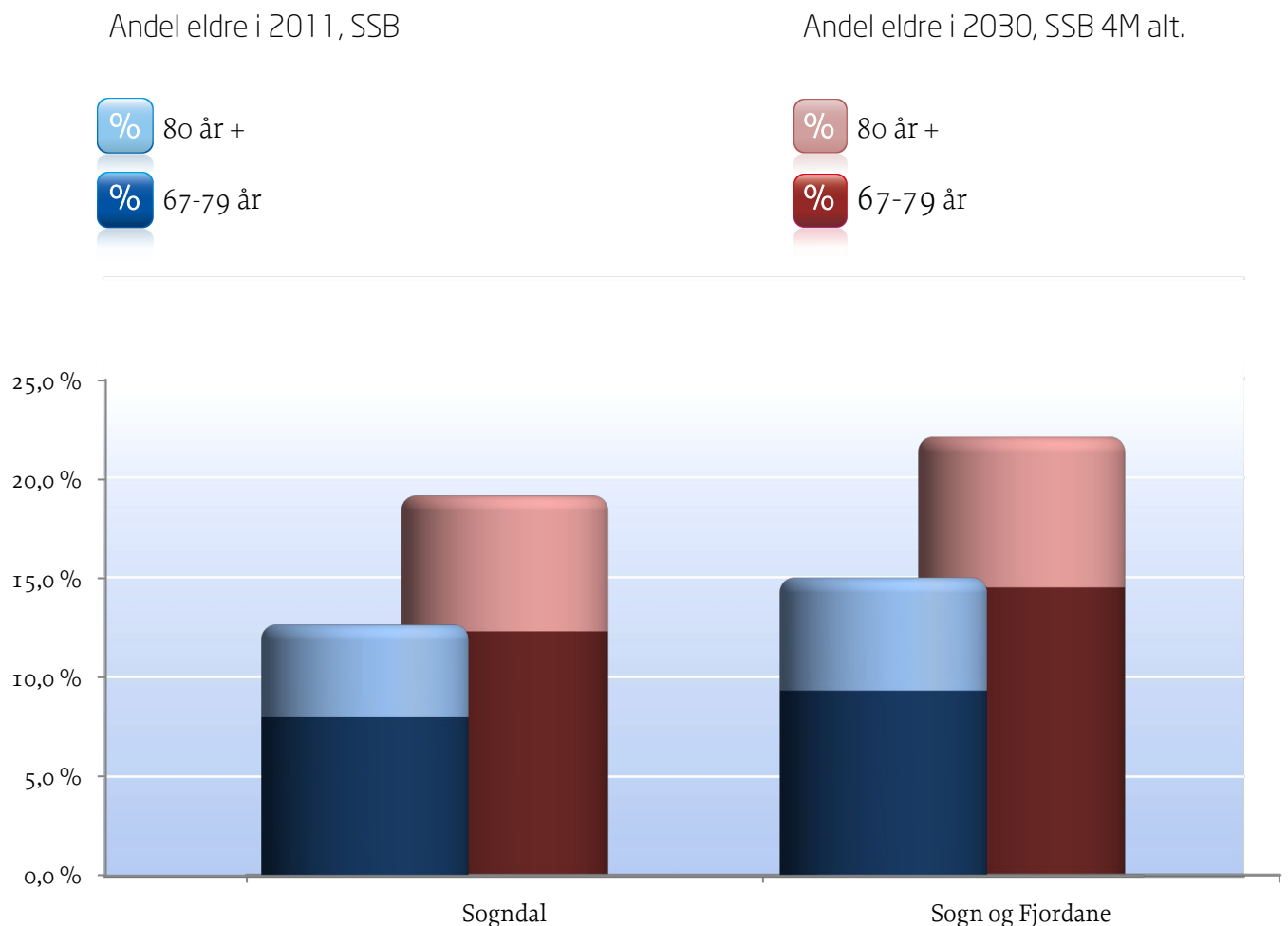
Frivillige eller private leverandører får anslagsvis 8 % av de frigjorte ressursene mens offentlig sektor får 92 %.



# Fakta om Sogndal kommune

- I Sogndal er det ca 7 200 innbyggere.
- Ca 900 innbyggere er over 67 år
- Det er 77 avtalte kommunale årsverk per 1 000 innbyggere.
- Et kommunalt årsverk koster om lag 500 000 kroner.

Søylediagrammet viser andelen eldre i dag og forventet andel i år 2030 for Sogndal kommune og Sogn og Fjordane fylke. Tallene her er hentet fra Statistisk sentralbyrå(SSB). Befolkningsfremskrivninger er basert på SSB sine middelalternativer. Kapasitetsbehovet og kommunale kostnader innenfor sykehjem og hjemmehjelp følger i stor grad andelen eldre i befolkningen. Det vil være viktigere for kommuner med høy vekst i andelen eldre å forbedre ressursbruken i egen tjenesteproduksjon. De fleste kommunene har mellom 5 og 10 år på å tilpasse kapasiteten til forventede behov innen pleie- og omsorg. Private og frivillige aktører kan hjelpe kommunal sektor med å oppnå nødvendig kapasitet.



## Innovasjon og økt produktivitet for mer velferd

Det er viktig å understreke at kommunen har ansvaret overfor innbyggerne for de kommunale tjenestene uavhengig av hvem som produserer tjenestene.

Denne analysen viser at det er et potensial for kommunen til å utnytte dagens ressurser bedre, uavhengig av hvem som produserer tjenesten.

Vi understreker også at analysen ikke viser muligheter ved privatisering. Privatisering fritar kommunen fra alt ansvar og overlater tilbud og etterspørsel til markedet alene. Denne analysen handler altså om hvordan man kan oppnå økt produktivitet i tjenestene som kommunen finansierer og har ansvar for. Det er her et bedre samspill mellom offentlig og privat sektor i mange tilfeller vil gi det vi mener er beste praksis.

En viktig forutsetning for våre analyser er selvsagt at produktivitetsgevinster ikke er en følge av kvalitetsreduksjoner eller dårligere arbeidsvilkår.

Konkurransen er en sterk drivkraft for innovasjon. Innovasjon handler som kjent om fornyelse og forbedring. Det handler i korthet om et kontinuerlig søkelys på hvordan man kan gjøre ting bedre.

Kvalitetssikring og kontroll med tjenestene bør være like streng uavhengig av om det er kommunen selv eller andre som faktisk leverer tjenestene. For å sikre kvalitet på tjenester må vi ha kunnskap om faktiske forhold. Derfor må kvaliteten på tjenestene måles. God konkurranse til innbyggernes fordel bør vektlegge tydelige kvalitetskrav så vel som god ressursutnyttelse.



## Sykehjem

Alle kommuner forsøker å gi et godt tilbud til eldre og syke. De fleste kommuner driver sykehjemmene selv. Det har vært det vanlige i Norge. Profesjonelle leverandører av tjenester innen eldreomsorgen kan tilby norske kommuner tjenester av dokumentert god kvalitet. Et samarbeid mellom det offentlige, frivillige og private leverandører kan bidra til god kvalitet og bedre ressursutnyttelse. En vesentlig side ved konkurranse om ulike måter å gjøre ting på er at man lærer av hverandre, blir inspirert av hverandre og rett og slett fokuserer på hvordan man hele tiden kan bli bedre. **Bedre drift og organisering gir bedre pleie - til flere mennesker i din kommune.**

Sykehjem utgjør en viktig del av det kommunale velferdstilbudet. Regjeringen har lovet å bygge 12.000 sykehjemsplasser og heldøgns omsorgsplasser innen utgangen av 2015 for å sikre full sykehjemsdekning. Det er et viktig velferdsmål på linje med barnehageutbyggingen. Slik private barnehager har bidratt til å nå målet om full barnehagedekning, kan private leverandører innen eldreomsorg bidra til å nå målet om en verdig eldreomsorg for alle som trenger det.

Våre eldre vil bli flere og det vil kreve mer ressurser i årene fremover. Vi vet at flere i fremtiden vil kreve økt valgfrihet. Mange vil ta en slik valgfrihet for gitt. Økt valgfrihet for brukerne og større mangfold av tilbud i eldreomsorgen bør være et sentralt velferdsmål.

En relativt stor andel av kostnadene i kommunene går til drift av sykehjem. De fleste som bor på sykehjem er eldre over 80 år og er plaget av sykdommer som vi gjerne forbinder med alder. Sammen med økt levealder stiger også andelen demente og personer med kompliserte sykdomsbilder. Forøvrig er det stor likhet mellom sykdomsbildet og dermed pleiefaktoren til de som bor i kommunale, frivillige og privat drevede sykehjem.

Kostnader til drift av sykehjem er beregnet basert på kommunenes regnskap. Med beste praksis menes det i denne analysen pris per sykehjemsplass som enten drives av medlemmer i NHO Service eller i kommunal egenregi. Forskjeller i størrelsen på sykehjem vil kunne spille inn på kostnadsbildet.

### Viktige egenskaper ved private aktører

- ü Sterk vektlegging av god ledelse – flatere struktur (delegering av ansvar).
- ü Lavere sykefravær gir bedre trivsel og mer nærvær med beboere.
- ü Profesjonelle leverandører med erfaring på tvers av kommunegrenser utveksler gode løsninger.
- ü Mulighet til å stille aktører til ansvar og raskt å skifte ut leverandører.



## Hjemmetjenesten

Hjemmetjenesten gjør hver dag en flott innsats for unge og eldre. Ved hjelp av nye verktøy og mer effektiv styring blir mer av de ansattes tid brukt ansikt-til-ansikt med den enkelte bruker. Med andre ord kan man øke kvaliteten. Et samspill mellom private (frivillige og kommersielle) og kommunale krefter kan både fornye og forbedre innsatsen lokalt. Det gir muligheter til at flere kan få tilbud om hjemmetjenester av god kvalitet til dagens kostnadsnivå.

I kommunene produseres pleie- og omsorgstjenester til innbyggere i alle aldre. Tjenester som leveres til innbyggere som ikke bor på sykehjem/institusjon regnes gjerne som de hjemmebaserte tjenestene og inkluderer blant annet brukerstyrt personlig assistanse og innsats til de som bor i omsorgsbolig.

Kommunens kostnad per leverte vedtakstime er beregnet av NHO service. Få kommuner har oversikt over hva det faktisk koster å levere en vedtakstime. Kommuneregnskapet er heller ikke lagt opp slik at en enkelt kan beregne aktivitetsbaserte kostnader. De ulike anslagene på timeprisene for kommunens egne kostnader bygger på vanlige timelønninger, sosiale kostnader, andel tid til administrasjon, rapportskrivning, kjøretid, bilutgifter osv.

Beregnet effektivitet for kommunene er på 49,5 % for hjemmesykepleie og 65 % for praktisk bistand. Med effektivitetsprosenten menes andelen av den totale arbeidstiden som rent faktisk brukes til å levere tjenester direkte til mottaker ("ansikt- til –ansiktstid"). Den faktiske tiden som brukes sammen med mottageren av tjenesten sier mye om kvaliteten på tjenesten. Mer informasjon om kostnadstallene som er lagt til grunn finnes i en egen dokumentasjon tilgjengelig som vedlegg til denne kostnadsanalysen.

Totale kostnader til levering av hjemmetjenester er beregnet ut i fra timesatser og antall vedtakstimer som leveres til brukere i kommunen. Disse vedtakstimene inkluderer i hovedsak praktisk bistand, hjemmesykepleie og brukerstyrt personlig assistanse (BPA).

Økt valgfrihet for brukerne innenfor hjemmetjenestene – det man kaller brukervalg – bør være et sentralt velferdsmål.

### Viktige egenskaper ved private aktører

- ü Benytter moderne velferdsteknologi.
- ü Kunnskap og erfaring gir effektiv logistikk - det gir kvalitet gjennom mindre tid til reising og administrasjon per besøkstid (vedtakstime).
- ü Bedre utstyr til renhold og hjelpemidler hos den enkelte gir mer tid til omsorg.
- ü Reell valgfrihet for den som skal nytte seg av tjenesten.



## Renhold

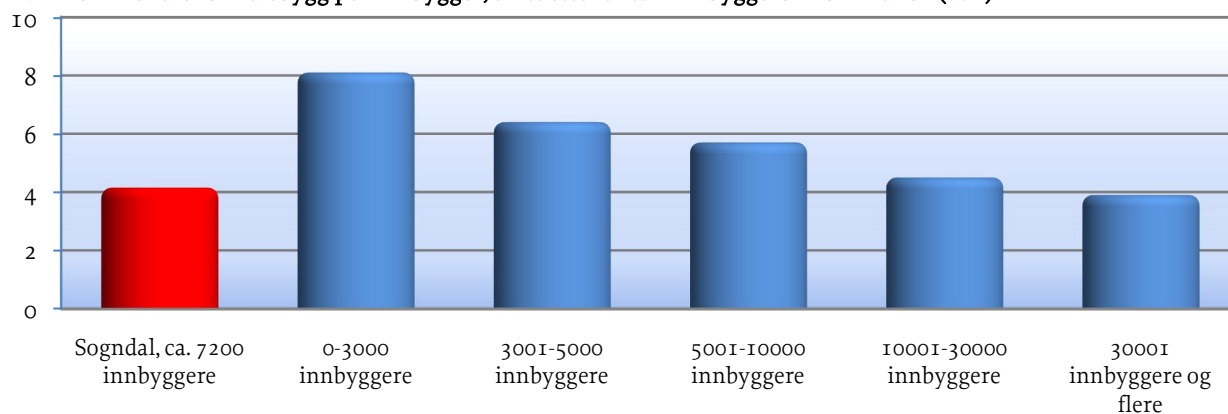
Godt renhold er en forutsetning for fungerende lokaler og trivsel. Spesialiserte tjenester muliggjør en bedre hverdag for de ansatte og mer effektivt arbeid. Beste praksis innen renhold er utviklet gjennom mangeårig innovasjon og erfaring. Moderne og effektivt renhold er et fag. Det gjelder å benytte de beste på området og dele erfaringer mellom kommuner og over tid.

Godt renhold er viktig om kommunen skal levere gode tjenester. Ansatte, elever, innbyggere og andre brukere er hver dag avhengige av velfungerende renholdstjenester. Kommunen har også et ansvar for å forvalte sine eiendommer forsvarlig. Følgelig er godt renhold et viktig ansvar for kommunen. Det er en fordel om flere konkurrerer om å levere godt renhold for kommunen. Det gir kunnskaper om hva godt renhold bør koste og dermed grunnlag for bedre ressursbruk.

Kommunale kostnader i denne analysen er basert på erfaringstall fra kommuner som har konkurranseutsatt renholdstjenester.

Anslaget på kostnader ved beste praksis innen renhold er basert på kjente tall, enten fra inngåtte løpende kontrakter eller opplysninger hentet fra medlemsbedrifter i NHO Service. Tallene er knyttet til vinnende anbud og er offentlig informasjon tilgjengelig på forespørsel.

**Kvm kommunale formålsbygg per innbygger, snitt etter antall innbyggere i kommunen (SSB)**



### Viktige egenskaper ved private aktører

- ü Spesialiserte planleggingsystemer som bygger på erfaringer fra renhold av millioner av kvadratmeter i alle typer bygg i kommuner over hele landet.
- ü Velprøvde opplæringsystemer i kombinasjon med spesialisert ledelse av renholdsoppdrag.
- ü Fokus på innovasjon gir moderne renholdsteknikker og effektiv logistikk.
- ü Riktig dimensjonering av renholdsbehov gir optimalt forhold mellom behov og kostnader.



## Drift og vedlikehold

Store verdier i kommunene er knyttet til bygg og utearealer. God forvaltning av disse verdiene krever effektivt vedlikehold. Velfungerende bygg og utearealer er en forutsetning for alt kommunene skal gjøre. Moderne utstyr og stordrift gjør at man til enhver tid kan få mest mulig ut av vedlikeholdsressursene. Norske kommuner utfører de fleste av oppgavene knyttet til drift og vedlikehold selv. Samtidig finnes det spisskompetanse på området i næringslivet.

Forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) av kommunale formålsbygg og idrettsplasser med tilknyttede arealer er en stor jobb. Alt fra administrasjonsbygg, sykehjem, skoler, barnehager og kulturhus skal driftes og vedlikeholdes. Kommunene har en rekke ulike serviceoppgaver som også må ivaretas slik at bygningsmasse og utearealer til en hver tid skal holde en god standard. Dette gjelder alt fra resepsjonstjenester og kantine, til vaktmester, snøbrøyting og gartnertjenester.

I praksis er mange av drifts- og vedlikeholdsoppgavene som kommunene har ved egne bygg de samme tjenestene som NHOs medlemsbedrifter utfører på vegne av eiendomsbesittere i privat sektor. Kommunene må selvsagt ha egen spisskompetanse på forvaltning, drift og vedlikehold, men det betyr ikke at de selv må produsere disse tjenestene.

Ved dette kostnadsområdet er det lagt til grunn gjennomsnittlig rapporterte kostnader via KOSTRA til drift og vedlikehold av bygningsmasse. Kvadratmeterprisen i driftsavtalen er den samme som i kontrakter for drift og vedlikehold i privat sektor. Disse kostnadene er veid i forhold til tilsvarende kostnader i svenske kommuner. Bakgrunnen for at vi benytter disse tallene er at KOSTRA ikke måler eller offentliggjør tilsvarende kostnader i norske kommuner.

Kostnaden for beste praksis som er lagt til grunn er enten kjente enkeltkostnader fra inngåtte løpende kontrakter eller opplysninger hentet fra vinnende anbud blant medlemsbedrifter i NHO Service. Der enkeltkostnader ikke er kjent, har man benyttet sammenlignbare tall fra en svensk gjennomsnittskommune.

### Viktige egenskaper ved private leverandører

- Ü Spesialisering og sterk arbeidsdeling.
- Ü Gode rutiner og tilpassede opplæringsystemer.
- Ü Krav til resultater og mulighet til å skifte ut leverandører.
- Ü Mulighet for å hente ut positive synergieffekter ved at leverandører leverer "pakkeløsninger".



## Frigjorte ressurser i Sogndal kommune

Ved beste praksis innenfor de fire kommunale tjenesteområdene; sykehjem, pleie- og omsorgstjenester, renhold og drift og vedlikehold, er det anslått at betydelige ressurser kan frigjøres til mer velferd. En overgang til endrede metoder eller andre leverandører tar noe tid. I tillegg gir lokale variasjoner i kvalitet, behov og problemstillinger ulik organisering og kostnader. Beste praksis i denne analysen ikke en fasit for et kostnadsnivå en kan oppnå innen kommunal tjenesteproduksjon, men det er en tydelig indikator på hvilket potensial som foreligger. Dermed gir det viktig informasjon til lokale beslutningstakere. Ved indikasjoner på store ressursgevinster bør den enkelte kommune gjøre en gjennomgang av egne kostnader og vurdere tiltak for å sikre en fortsatt god dekningsgrad og anvendelse av ressursene.

**Rundt 31 millioner kroner kan frigjøres ved oppnåelse av beste praksis på de fire områdene over. Beste praksis kan bidra til å styrke det lokale tjenestetilbudet.**

### Sammendrag av grunnlagsfakta og nøkkeltall for Sogndal kommune

En samlet gjennomgang av kommunen sine kostnader viser at det er mulig å frigjøre ca 31 millioner kroner ved å innføre beste praksis på de fire omtalte tjenestene. Det utgjør i tilfelle ca 25 prosent av dagens kostnader til produksjon. Som en illustrasjon vil frigjorte ressurser kunne brukes til drift av ca 50 nye sykehjemsplasser.

*Tabellen viser anslag på frigjorte ressurser for utvalgte kommunale tjenesteområder. Kostnadstall i tusen kroner.*


Tall i tusen kr	Enhet (SSB)	Kostnader kommune	Beste praksis	Frigjorte ressurser
Antall sykehjemsplasser	37	27000	23500	3500
Mottakere av hjemmetjeneste	353	72000	54000	18000
Renhold, kvm	29886	8000	5000	3000
Drift og vedlikehold, kvm	29886	25500	19500	6000
Totalt		132500	102000	30500
	<b>Sykehjemsplasser</b>	<b>Kommunale årsverk</b>	<b>Tusen kr</b>	<b>Prosent</b>
Frigjorte ressurser tilsvarer	ca 50	ca 60	ca 31000	ca 25 %

## Sykehjemstjenester

Tabellen under viser en beregning av ressurser som kan frigjøres innen sykehjemsdrift. Kostnader rapportert av kommunen er sammenlignet med beste praksis. Differansen er multiplisert med antall sykehjems plasser i kommunen.

**Sogndal kommune kan anslagsvis levere ca. 5 flere sykehjems plasser med dagens kostnadsnivå ved bruk av beste praksis på drift av sykehjem.**

*Tabellen viser en sammenligning av dagens kostnadsnivå ved sykehjem med beste praksis.*



Tall i 1000 kr	Plasser(SSB)	Kommune(SSB)	Beste praksis	Frigjorte ressurser
Pris per plass		728	630	98
Totale kostnader	37	27000	23500	3500


	Sykehjemsplasser	Kommunale årsverk	Tusen kr	Prosent
Frigjorte ressurser tilsvarer	ca 5	ca 5	3500	ca 15 %

## Hjemmebaserte pleie- og omsorgstjenester

Hjemmetjenester leveres til mottakere basert på antall vedtakstimer. Kommunen oppgir hvor mange slike vedtakstimer som produseres, men ikke hvor mye ressurser som direkte benyttes til å produsere disse tjenestene. Den kommunale kostnaden per vedtakstime er beregnet av NHO Service. Denne kostnaden er sammenlignet med oppnådde priser i anbudsrunder.

**Ved beste praksis kan Sogndal kommune levere hjemmetjenester til ca. 120 flere mottakere med uendret kostnadsnivå.**

*Tabellen viser anslag på dagens kostnadsnivå ved levering av hjemmesykepleie og praktisk bistand sammenlignet med beste praksis-kostnad.*



	Mottakere(SSB)	Kommune	Beste praksis	Frigjorte ressurser
Kr per vedtakstime, praktisk bistand	159	500	400	100
Kr per vedtakstime, hjemmesykepleie	194	700	500	200
Totale kostnader i 1000 kr		72000	54000	18000


	Mottakere	Kommunale årsverk	Tusen kr	Prosent
Frigjorte ressurser tilsvarer	ca 120	ca 35	ca 18000	ca 25 %

## Renhold

Kommunen er en betydelig eiendomsbesitter. Store areal må derfor rengjøres regelmessig. Her er det gjort et anslag på en effektiviseringsgevinst ved bruk av eksterne leverandører til disse oppgavene. Anslaget er basert på antall kvadratmeter med formålsbygg i kommunen og typiske kostnader i kommune og hos private leverandører.

**Sogndal kommune kan frigjøre ca. 40 % av ressursene til renhold ved å benytte beste praksis.**

*Tabellen viser anslag på dagens kostnader til renhold sammenlignet med beste praksis*



	Kvm(SSB)	Kommune	Beste praksis	Frigjorte ressurser
Renholdskostnad per kvm (kr)		275	170	105
Totale kostnader (1000 kr)	29886	8000	5000	3000
		Kommunale årsverk	Tusen kr	Prosent
Frigjorte ressurser tilsvarer		ca 5	ca 3000	ca 40 %


Areal formålsbygg: 2008 tall

## Drift og vedlikehold

Med en omfattende bygningsmasse og store arealer følger det behov for vedlikehold og driftsoppgaver. I denne beregningen er et kostnadsanslag for kommunale kostnader sammenlignet med priser som oppnås i lignende anbudsprosesser når næringsdrivende får hjelp av eksterne leverandører.

**Sogndal kommune kan frigjøre ca. 25 % av ressursene som i dag benyttes til vedlikehold. Dette er ressurser som kan brukes til andre viktige oppgaver i kommunen.**

*Tabellen viser hvordan dagens kostnadsnivå for drift og vedlikehold av formålsbygg er beregnet samt tilsvarende beste praksis- kostnad.*



	Kvm(SSB)	Kommune	Beste praksis	Frigjorte ressurser
Drift og vedlikeholdskostnad per kvm (kr)		860	650	210
Totale kostnader (1000 kr)	29886	25500	19500	6000
		Kommunale årsverk	Tusen kr	Prosent
Frigjorte ressurser tilsvarer		ca 10	ca 6000	ca 25 %

Areal formålsbygg: 2008 tall

## Vedlegg: Dokumentasjon av beregninger og analysen

### Hvorfor en analyse og hvordan kan en bruke tallene?

Denne enkle kostnadsanalysen er en indikator på potensialet ved beste praksis i kommunal oppgaveløsning. Beregningene er forholdsvis enkle og baserer seg på et begrenset antall nøkkeltall. Tallene for mulig innsparing må sees som grove anslag og anvendes med varsomhet. En mer detaljert analyse kan indikere at din kommune har særskilte brukere eller spesielle forhold som gjør at tallene angitt som beste praksis er for lave for den aktuelle kommunen. Et hovedmål med denne kostnadsanalysen er å fremme og skape fokus på god ressursanvendelse. Økt produktivitet i kommunal sektor er helt vesentlig for at kommunene skal være i stand til å møte velferdsutfordringene fremover.

Flere av grunnlagstallene er beregnet ved bruk av en aktivitetsbasert fordeling. Det betyr at det er beregnet selvkost innenfor et tjenesteområde, per leverte enhet. Selvkost i denne kostnadsanalysen inkluderer ikke en fordeling av overheadkostnader utenfor tjenesteområdet, slik som kommunal sentraladministrasjon. Noen vil oppleve at kostnadstallene virker ukjente. Dette kan skyldes at det kan være relativt store avvik mellom hva det koster kommunen å levere for eksempel en time i hjemmetjenesten og det en pleier får betalt per time.

Uavhengig av usikkerhetsmomenter indikerer analysen på overordnet nivå at det er svært store forskjeller mellom hvordan ulike kommuner i Norge løser tilsvarende oppgaver. Det er en indikasjon på at det er muligheter for kommunene til å lære av hverandre. Store forskjeller i praksis betyr også at det er mye som kan oppnås ved å utfordre etablerte måter å organisere de ulike tjenestene.

Kommersielle og frivillige aktører har generelt blitt godt mottatt i en rekke kommuner, både av brukere, skattebetalere og ansatte. Ved at flere får mulighet til å løse de samme oppgavene, skapes det en arena for nye løsninger og innovasjon. Skal velferdsstaten løse utfordringene som kommer, særlig knyttet til en voksende andel eldre i kommunene, er innovasjon en forutsetning for å få til gode løsninger.

### Hva er beste praksis?

Hvordan klarer private og frivillige å gjøre det samme som kommunen, like godt eller bedre? Gevinsten som kan hentes ut ved beste praksis fremkommer primært gjennom endret sammensetning av bemanning, fokus på ledelse, flatere organisasjon, løpende kostnads- og kvalitetssammenlikning etter beste praksis, og stor grad av delegering.

I denne kostnadsanalysen er beste praksis definert som et gjennomsnittlig kostnadsnivå av de kjente kontraktsmessige priser som er oppnådd gjennom ulike anbudskonkurranser det siste året, kostnadsnivået i de mest ressurseffektive kommunene eller tilfeller hvor kommuner har offentliggjort egne tall i denne forbindelse.

Beste praksis representerer derfor eksisterende drift av sammenlignbare sykehjem, hjemmebaserte tjenester samt renhold og drift av bygg. Beste praksis er uttrykk for dagens kostnadsnivå målt mot de mest kostnadseffektive alternativer. Basert på NHO Service sin gjennomgang av KOSTRA-tall for kostnader pr. institusjonsplass/ sykehjemsplass samt analyser av sykehjem som drives av NHO Service sine medlemmer ser en at det er store

forskjeller i kostnader som ikke uten videre kan forklares med forskjell i brukere og størrelse på sykehjem. I denne forbindelse er det svært viktig å presisere at kvalitet til brukerne forutsettes å ligge på tilsvarende eller høyere nivå hos private og frivillige aktører enn det som kommunen selv tilbyr.

## Generelle usikkerhetsmomenter

Tall som beskriver omfang av dagens tjenesteproduksjon i kommunen er hentet via rapporteringssystemet KOSTRA. KOSTRA (Kommune-STat-RApportering) er et nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet.

Informasjonen om kommunale og fylkeskommunale tjenester, bruk av ressurser på ulike tjenesteområder og egenskaper ved befolkningen, blir registrert og sammenstilt for å gi relevant informasjon til beslutningstakere i kommuner, fylkeskommuner og staten. Informasjonen skal gi bedre grunnlag for analyse, planlegging og styring i kommuner og fylkeskommuner, og gi grunnlag for å vurdere om nasjonale mål oppnås. I tillegg skal enkeltpersoner, interessegrupper, media og andre kunne finne informasjonen om kommuners og fylkeskommuners tjenester og ressursbruk. *Avsnittet er klippet fra Kommunal og regionaldepartementet sine nettsider (KRD.no).*

En generell kritikk mot kvaliteten til tallene i KOSTRA systemet er at kommunene rapporterer informasjon basert på lokal praksis og rutiner. Slik praksis og rutine kan variere fra kommune til kommune. Usikkerheten vil trolig være større knyttet til poster hvor det må foretas subjektive vurderinger. En rekke nøkkeltall og informasjon tilgjengelig i KOSTRA systemet baserer seg på innrapportering via andre systemer, blant annet IPLOS systemet. IPLOS er et rapporteringssystem innen pleie og omsorgssektoren hvor det rapporteres data knyttet til hver mottaker av ulike pleie- og omsorgstjenester.

Tallmaterialet som har vært benyttet i denne kommuneanalysen er undersøkt for feil. I tilfeller hvor tallgrunnlag for en kommune avviker vesentlig fra tallene rapportert fra andre kommuner eller hvor det er store endringer over tid, er det forsøkt å kvalitetssikre tall ved hjelp av nærmere undersøkelser. I noen tilfeller er tallgrunnlaget korrigert, i aktuelle kommuner er det opplyst særskilt om dette knyttet til den enkelte beregning.

## Tallgrunnlag – beregninger for sykehjem

### Fakta vedrørende kostnadene pr. sykehjemsplass

På landsbasis viser KOSTRA at netto kostnad pr. sykehjemsplass i alle landets kommuner utgjør kr. 750.000,- i 2009. Samtidig viser NHO Service sine analyser at tilsvarende kostnader pr. sykehjemsplass drevet av NHO Service sine medlemmer koster kr. 630.000 i snitt. Det kan for øvrig nevnes at i alt 11 av 200 undersøkte kommuner faktisk har like lave eller lavere kostnader pr. sykehjemsplass. Dette gir en gjennomsnittlig kostnadsdifferanse på kr. 120.000 pr. sykehjemsplass.

På basis av tilgjengelige tall for 29 kommunalt drevne sykehjem i Oslo for 2009 samt innhentede tall fra våre medlemsbedrifter har vi analysert hva som ligger til grunn for kostnadsdifferansen.

<i>Kostnadsart</i>	<i>Offentlig drift</i>		<i>Privat leverandør</i>		<i>Differanse</i>		<i>Differanse i %</i>	<i>Andel av besparelse</i>
Pensjonskostnader pr. plass	kr	44 000	kr	28 705	kr	15 295	35 %	13 %
Kjøkkendrift pr. plass	kr	45 625	kr	29 252	kr	16 373	36 %	14 %
Renhold kostnadsdifferanse pr. plass	kr	19 400	kr	11 750	kr	7 650	39 %	6 %
Sykefravær	kr	55 200	kr	43 800	kr	11 400	21 %	10 %
Netto arbeidskraftkostnader	kr	585 775	kr	516 493	kr	69 282	12 %	58 %
Netto kostnader pr. sykehjemsplass	kr	750 000	kr	630 000	kr	120 000	16 %	

1. Pensjonskostnadene er som det fremkommer 35 % lavere enn de kommunale kostnadene og er basert på innskuddsordninger.
2. Våre medlemsbedrifter får i hovedsak levert all matomsorg fra eksterne leverandører direkte til den enkelte post hvor måltidene tilberedes. Dette betyr i praksis at det ikke er ansatt kokker og kjøkkenpersonale.
3. Renholdet leveres i det vesentlige fra eksterne leverandører.
4. Sykefraværet er, i følge offentlig statistikk pr. 4 kvartal 2010, i kommunale institusjoner som drives av private leverandører på 7,3 % mot 9,2 % i kommunale institusjoner som drives i egen regi. Dette er en differanse på 21 %.
5. Netto arbeidskraftkostnader er 12 % lavere enn i institusjoner drevet av det offentlige. Dette skyldes flere forhold og som vil bli kommentert punktvis. Innledningsvis må det først og fremst bemerkes at oppdragsgiver (kommunen) i kontraktene stiller krav til at minst 80 % av de ansatte skal være faglærte. Videre lønner alle bedriftene i henhold til gjeldende tariff enten dette gjelder Fagforbundet eller Sykepleierforbundet. Bakgrunnen for at arbeidskraftkostnadene er lavere er derfor følgende forhold:
  - a. Flattere administrativ organisering med utstrakt grad av delegering av oppgaver
  - b. Løpende daglig oppfølging av bemanningsbehov
6. Det understrekes at bemanningssammensetningen er kontraktsfestsatt med oppdragsgiver.

### Definisjon og kilder:

Tallene som er benyttet i denne analysen gjelder for 2009 der annet ikke er oppgitt.

Omfang av tjenester: Antall kommunale sykehjemsplasser – tabell 07790 SSB Kostra

- Kostnad per kommunal sykehjemsplass
  - Korrigerede brutto driftskostnader fordelt til funksjon 253 og 261 for kommunekonsern, dividert med antall kommunale institusjonsplasser i alt. Justert ned 10 prosent. Tabell 05056 og 07790 SSB Kostra.

- Justeringen med 10 prosent er foretatt som en korrigeringsfaktor for at kostnadene til drift av institusjonsbygg er inkludert i nøkkeltallet. Satsen på 10 prosent er fastsatt etter diskusjoner med SSB. Funksjon 253 og 261 er slått sammen da det viser seg å være ulik praksis ved fordeling av kostnader til sykehjem mellom drift og pleie.
- Beste praksis tilsvarer kostnadsnivået i de kommunene som leverer sykehjemsplasser til en lav kostnad. Dette kostnadsnivået tilsvarer prisområdet som oppnås ved bruk av private leverandører. Disse kostnadsnivåene er oppnådd i de seneste anbudene i 2009 og 2010 for drift av sykehjem i Oslo og Bergen.

*Mulige feilkilder og korrigeringer:*

Kommunene rapporterer kommunale sykehjemsplasser i drift per 31.12 i driftsåret. Kommunale kostnader er rapportert på årsbasis. Ved endring av antall kommunale sykehjemsplasser i løpet av året vil kostnadene til plasser som er i drift deler av året kunne påvirke beregnet kostnad per kommunale sykehjemsplass. Trenden de siste årene har imidlertid vært en vekst i kommunale sykehjemsplasser, noe som medfører at analysen i så fall undervurderer kommunale kostnader per sykehjemsplass og dermed potensialet for frigjøring av ressurser.

Kommunene rapporterer individuelt informasjon om kostnader og kapasitet i sykehjem per sykehjem til IPLOS systemet. Et generelt problem med all rapportering som er organisert på denne måten er at forskjellig praksis hos den som rapporterer eller forskjellige forståelse av hva som er korrekt praksis kan medføre ulik rapportering av tilsvarende tall. SSB og KRD har over tid utviklet brukervennlige og nøyaktige skjema og veiledninger for å redusere denne feilkilden.

Korreksjoner i datasett er kommentert i kostnadsanalysen til den påvirkede kommunen.

*Andre kommentarer:*

Hver kommune er pålagt å fordele kostnader mellom forskjellige funksjonsområder i kommuneregnskapet. Pleie og omsorg i sykehjem og drift av tilknyttet bygningsmasse rapporteres som en del av hhv funksjon 253 og 261. Kommunale institusjonsplasser utgjør i hovedsak kommunale sykehjemsplasser. Andre institusjonsplasser rapporteres også med kostnader på samme funksjonsområder. Andre kommunale institusjoner er i hovedsak barnehjem og avlastningsplasser. Det er ikke mulig å skille de kommunale kostnadene for de aktuelle funksjonene mellom ulike institusjonstyper. Kostnadene på funksjonsområde 253 og 261 danner grunnlag for nøkkeltallet; kommunale kostnader per institusjonsplass. Det var derfor ønskelig å kartlegge hvordan kommunale kostnader til barnehjem og avlastningsplasser påvirker dette nøkkeltallet.

Omfanget av barnehjem og avlastningsplasser er lavt i forhold til antall sykehjemsplasser. Ved bruk av en regresjonsmodell har vi beregnet en korrigeringsfaktor. Korrigeringsfaktoren svingte mellom +2,4 % og -0,7% avhengig av ytterpunktene i 95 % konfidensintervall rundt vårt punkttestimat. Av den grunn er det konkludert med at en korrigeringsfaktor av kostnadene per institusjonsplass ikke er hensiktsmessig for formålene i denne kostnadsanalysen.

## Tallgrunnlag – beregninger for hjemmetjenester

Kostnader til hjemmetjenestene er beregnet per leverte time med tjeneste basert på en analyse utført av NHO Service. Tallgrunnlaget og beregningene er tilgjengelig i dette vedlegget. Kommunene fører kostnader til hjemmetjenestene sammen med andre tjenester knyttet til leveranse av tjenester i hjemmet. Av den grunn har det vært vanskelig å skille ut kostnader direkte fra kommunenes regnskapstall. Antall mottakere av de ulike hjemmetjenestene regnes per leverte tjenestetype til en bruker. Brukere som mottar både hjemmesykepleie og praktisk bistand vil derfor regnes som mottaker av to typer hjemmetjenester.

### *Definisjon og kilder:*

- Omfang av hjemmetjenestene
  - Tallene som er benyttet i denne analysen gjelder for 2009
  - Gjennomsnittlig antall vedtakstimer praktisk bistand – tabell 07790 SSB Kostra
  - Gjennomsnittlig antall vedtakstimer hjemmesykepleie – tabell 07790 SSB Kostra
  - Antall mottakere av hjemmetjenester - tabell 07790 SSB Kostra
  - Fordeling av brukere mellom ulike typer hjemmetjenester – tabell 06969 SSB Statistikkbanken for landets 44 største kommuner. Brukerne i andre kommuner er fordelt etter snitt i fylket.
- Kommunale kostnader per leverte vedtakstime innen hhv praktisk bistand og hjemmesykepleie er beregnet basert på vedlagte NHO Service oppsett. Denne beregningen er laget på grunnlag av den siste runden med tjenstekonsesjoner for fritt brukervalg i Oslo kommune. Kostnadstallene ved beste praksis er basert på pris som oppnås ved bruk av private leverandører i denne type tjenesteleveranser.

### *Mulige feilkilder og korrigeringer:*

NHO Service sin beregning av kostnader i kommunen legges til grunn for alle kommunene i kostnadsanalysene. Variasjoner i geografi, type brukere og gjennomsnittlig antall vedtakstimer vil kunne påvirke for eksempel kjøretid mellom oppdrag, gjennomsnittlig ansikt til ansiktstid pr. oppdrag samt tid til rapportskrivning.

I KOSTRA er det oppgitt hvor mange brukere av hjemmetjenester det er i hver kommune. I de minste kommunene er det ikke oppgitt egne tall for fordelingen av antall brukere mellom de som mottar praktisk bistand, hjemmesykepleie eller en kombinasjon. I disse kommunene er fordelingen i det aktuelle fylket brukt som grunnlag for fordelingen av brukere mellom de ulike brukergruppene i kommunen. Antall mottakere av hjemmetjenester er justert ned 10 prosent for å korrigere for mottakere av hjemmetjenester som ikke faller innenfor praktisk bistand eller hjemmesykepleie i disse kommunene.

Korreksjoner i datasett er kommentert i kostnadsanalysen til den påvirkede kommunen.

## Tallgrunnlag – beregninger knyttet til renhold

Kommunale kostnader til renhold av formålsbygg og beste praksis er beregnet basert på størrelsen på de kommunale formålsbyggene og satser per kvm.

### *Definisjon og kilder:*

- Sum areal kommunale formålsbygg – tabell 07145 SSB Kostra, 2009 tall
- Kommunale kostnader er anslått til 275 kr per kvm for kommuner med under 12.000 innbyggere, kostnaden i kommuner med flere innbyggere er anslått til 225 kr. Tallene er beregnet av NHO Service på grunnlag av en analyse av kjente renholdskostnader i noen mindre kommuner og i noen større kommuner. Bruttokostnadene i renholdsbudsjettene er fordelt på antall kvm. formålsbygg. Beste praksis er beregnet til 170 kr per kvm. Tallene er beregnet på bakgrunn av kjente tall fra ulike renholdsansbud til kommuner innhentet hos våre medlemsbedrifter.

### *Mulige feilkilder og korrigeringer:*

Kommunale kostnader til renhold er anslått basert på opplyste kostnader fra noen enkelte kommuner til NHO Service. Utvalget som er lagt til grunn er begrenset og variasjoner mellom kommuner kan representere forskjeller i kostnader som ikke fanges opp i denne enkle kostnadsanalysen.

Korreksjoner i datasett er kommentert i kostnadsanalysen til påvirkede kommuner.

## Tallgrunnlag – beregninger knyttet til drift og vedlikehold av formålsbygg

Kommunale kostnader til drift og vedlikehold av formålsbygg og beste praksis er beregnet basert på samlet areal av formålsbygg og satser per kvm.

Kommunen rapporterer kostnader knyttet til lokaler fordelt på forskjellige kostnadsfunksjoner. Det har blitt gjort en gjennomgang av kostnadene som rapporteres på de forskjellige funksjonsområdene og det er klart at det er noe ulik praksis knyttet til fordeling av kostnader. Særlig er funksjon 121, forvaltning av bygg, lite brukt av en del norske kommuner. Virkelige tall fra regnskap og budsjett er ikke uten videre tilgjengelig via kommunale regnskap eller KOSTRA.

Følgende tjenester/ områder er hensyntatt i beregninger når det gjelder drift og vedlikehold:

### Driftsoppgaver

- Resepsjonstjenester/ kontorstøtte i alle kommunale bygg
- Kantine- og serveringskostnader (blant annet til ulike møter osv.)
- Vaktmestertjenester inkl. hustrykkeri og kopiering
- Øvrig eiendomsdrift inkl. sikkerhetstjenester/ vakthold
- Renhold av kommunale gater inkl. brøyting
- Landscaping, dvs. gartnertjenester tilknyttet parker og grøntareal
- Teknisk/ praktisk drift av idrettsbaner, ishall osv.

### Definisjon og kilder:

Tallene som er benyttet i denne analysen gjelder for 2009.

- Sum areal kommunale formålsbygg – tabell 07145 SSB Kostra
- Kommunale kostnader fordelt per kvm formålsbygg er basert på tabellen nedenfor. Tabellen er utarbeidet på bakgrunn av analyser en av våre medlemsbedrifter har gjort av en svensk gjennomsnittskommune med 31.000 innbyggere. 31.000 innbyggere er nøyaktig en gjennomsnittskommune i Sverige. I Norge har en gjennomsnittskommune 11.000 innbyggere. De svenske tallene er justert for kronekurs. Det er all grunn til å tro at de norske kostnadene pr. kvm er høyere enn hva som er beregnet pga. at norske kommuner har færre innbyggere og at spesielt administrative og logistikkmessige kostnader dermed påvirkes negativt. Dette er ikke hensyntatt.

<i>Driftsoppgave</i>	<i>Kostnad fordelt per kvm</i>
Resepsjonstjenester	30
Kantine og serveringskostnader	22
Vaktmester etc. inkl. hustrykkeri	164
Eiendomsdrift inkl. sikkerhet	231
Gaterehold inkl. feiing og brøyt	168
Landscaping	103
Drift idrettsplasser og kultur inkl. ishall	155
<b>Totalt før forvaltning av bygg</b>	<b>873</b>

Kilde: NHO Service, Coore

- Beste praksis er basert på tall som oppnås ved bruk av private aktører som leverandør av tilsvarende tjenester til næringslivet eller offentlig sektor. Til grunn for beste praksisberegninger ligger kjente tall fra enkeltanbud på enkelt-tjenester i Norge, først og fremst fra anbud til privat sektor. Der det ikke finnes erfaringstall fra Norge er tall fra anbudskonkurranser i Sverige benyttet. Det har i svært liten grad vært konkurranseutsatt samlede FM-kontrakter i Norge slik at det er få eksempler å vise til.

### Mulige feilkilder og korrigeringer:

Kostnader til drift og vedlikehold av bygg og utearealer er basert på informasjon innhentet av NHO Service og ikke på regnskapstall i den enkelte kommune. Variasjoner i praksis, behov og annet kan medføre et annet kostnadsnivå enkelte kommuner. Slike forhold vil imidlertid også påvirke prisingen fra private leverandører.

Korreksjoner i datasett er kommentert i kostnadsanalysen til påvirkede kommuner.

## Oppsummering

Vi i NHO Service håper at vår relativt enkle analyse med tilhørende nøkkeltall kan bidra til at kommunen finner det interessant å foreta en grundig analyse av egne kostnader på de nevnte områder og ikke minst sammenligne disse med beste praksis. Som nevnt innledningsvis så vil dette være nødvendig for konkret sammenligning av spesielt kostnader pr. sykehjemsplass. Bistand til mer detaljerte analyse kan fås ved å kontakte NHO Service. Flere hjelpemidler til å foreta mer detaljerte analyser er også tilgjengelig via våre nettsider.

Estimering av kostnader og timepris for <b>praktisk bistand</b>			
Benyttes til å estimere reelle kostnader pr. effektiv vedtakstime. Beregnes ved at kommunen først beregner gjennomsnittlig besøkstid pr. besøk hos mottaker (NB, husk at dersom det er 2 personer som gjennomfører besøket så må dette hensyntas både på besøkstiden og kjøretiden. Deretter beregner man alle henførbare årsverk, lønn osv slik det fremgår av regnearket. Reell timekostnad pr. vedtakstime vil da bli beregnet. Til orientering kan det nevnes at Oslo kommune ligger på ca. 0,3 time pr. besøk på hjemmesykepleie og ca. 0,9 time på praktisk bistand.			
Bemanning	Årsverk	Andel som belastes	Nettolønn pr. årsverk
Ledelse bedrift	1,0	100 %	kr 640 000
Ledelse team	5,0	50 %	kr 360 000
Kontor	1,0	50 %	kr 272 160
Prod. bemanning	50,0	100 %	kr 353 000
Produksjonsårsverk	53,0		
Administrativ tid	4,0		
<b>Sum nettolønn</b>			kr 20 362 160
Feriepenger	12,0 %		kr 2 443 459
Sykepenger	10,0 %		kr 2 280 562
Pensjon	5,0 %		kr 1 254 309
Arbeidsgiveravgift	14,1 %		kr 3 714 009
<b>Sum brutto lønn</b>			kr 30 054 499
<b>Effektiv timepris kun lønnsrelatert</b>			kr 471
Driftskostnader	Antall	Enhetskostnad	Kostnad
Kommunikasjon (telefon pr. ansatt pr. mnd)	57	kr 450	kr 307 800
IT (PC, linje)	1	kr 25 000	kr 25 000
Kostnad egne biler pr. bil pr. mnd	12	kr 7 800	kr 1 123 200
Kilometergodtgjøring pr. ansatt pr. mnd	6	kr 4 000	kr 24 000,0
Husleie	1	kr 50 000	kr 50 000
Utstyr pr. ansatt pr. mnd	50	kr 200	kr 120 000
Transport for øvrig (månedskort)	0	kr 570	kr -
Regnskap og revisjon pr. år	1	kr 160 000	kr 160 000
Sum driftskostnader			kr 1 810 000
Effektive driftskostnader pr. time			kr 28
Sum kostnad			kr 31 864 499
		Netto kost. pr time	Inkl. dekningsbidrag
Maksimalt antall timer pr. år pr. ansatt	100 %	kr 337	
Virkelig effektive timer (utnyttelsesgrad)	67,5 %	kr 500	kr 500
Sykefravær			
Dekningsbidrag			

Kalkulasjonsmodell effektivitet (alle tall i timer)		
Snitt tid pr. besøk	0,90	
Reisetid	0,25	19 %
Diverse tid pr. bruker	0,05	
Rapport/nøkler diverse	0,50	10,4 %
Antall besøk pr. dag	5,6	
Antall timer pr. dag	7,5	
Faktisk arbeidstid ute av kontoret	5,72	76,3 %
Effektivitet	5,06	67,50 %



Estimering av kostnader og timepris for <b>hjemmesykepleie</b>			
Benyttes til å estimere reelle kostnader pr. effektiv vedtakstime. Beregnes ved at kommunen først beregner gjennomsnittlig besøkstid pr. besøk hos mottaker (NB, husk at dersom det er 2 personer som gjennomfører besøket så må dette hensyntas både på besøkstiden og kjøretiden. Deretter beregner man alle henførbare årsverk, lønn osv slik det fremgår av regnearket. Reell timekostnad pr. vedtakstime vil da bli beregnet. Til orientering kan det nevnes at Oslo kommune ligger på ca. 0,3 time pr. besøk på hjemmesykepleie og ca. 0,9 time på praktisk bistand.			
Bemanning	Årsverk	Andel som belastes	Nettolønn pr. årsverk
Ledelse bedrift	1,0	100 %	kr 640 000
Ledelse team	5,0	50 %	kr 360 000
Kontor	1,0	50 %	kr 272 160
Prod. bemanning	50,0	100 %	kr 353 000
Produksjonsårsverk	53,0		
Administrativ tid	4,0		
<b>Sum nettolønn</b>			kr 20 362 160
Feriepenger	12,0 %		kr 2 443 459
Sykepenger	4,0 %		kr 912 225
Pensjon	3,0 %		kr 711 535
Arbeidsgiveravgift	14,1 %		kr 3 444 542
<b>Sum brutto lønn</b>			kr 27 873 922
<b>Effektiv timepris kun lønnsrelatert</b>			kr 656
Driftskostnader	Antall	Enhetskostnad	Kostnad
Kommunikasjon (telefon pr. ansatt pr. mnd)	57	kr 450	kr 307 800
IT (PC, linje)	1	kr 25 000	kr 25 000
Kostnad egne biler pr. bil pr. mnd	13	kr 7 800	kr 1 216 800
Kilometergodtgjøring pr. ansatt pr. mnd	10	kr 4 000	kr 40 000,0
Husleie	1	kr 24 000	kr 24 000
Utstyr pr. ansatt pr. mnd	53	kr 400	kr 254 400
Transport for øvrig (månedskort)		kr 570	kr -
Regnskap og revisjon pr. år	1	kr 160 000	kr 160 000
Sum driftskostnader			kr 2 028 000
Effektive driftskostnader pr. time			kr 48
Sum kostnad			kr 29 901 922
		Netto kost. pr time	Inkl. dekningsbidrag
Maksimalt antall timer pr. år pr. ansatt	100 %	kr 317	
Virkelig effektive timer (utnyttelsesgrad)	45,0 %	kr 704	kr 704
Sykefravær			
Dekningsbidrag			

Kalkulasjonsmodell effektivitet (alle tall i timer)		
Snitt tid pr. besøk	0,30	
Reisetid	0,25	38 %
Diverse tid pr. bruker	0,05	
Rapport/nøkler diverse	0,50	14,2 %
Antall besøk pr. dag	11,3	
Antall timer pr. dag	7,5	
Faktisk arbeidstid ute av kontoret	5,44	72,5 %
Effektivitet	3,38	45,00 %





